

Referenzreport Nr. 9

Thema: Entwicklung einer neuen «Haltung» als HR Mitarbeiter(in) und/oder Führungskraft entlang des Zürcher Ressourcen Modells «**ZRM**®», mit dem Ziel das Zertifikat des Grundkurses zu erlangen.

Die Ausgangslage des HR- und Führungsteams eines Amtes des Kanton Zürichs

Dieses Amt befindet sich in einem Veränderungsprozess, hat verschiedene Reorganisationen hinter sich gebracht und ist nun in der Phase angekommen, in der es darum geht, sich zu stabilisieren und gleichzeitig offen für den Wandel zu sein.

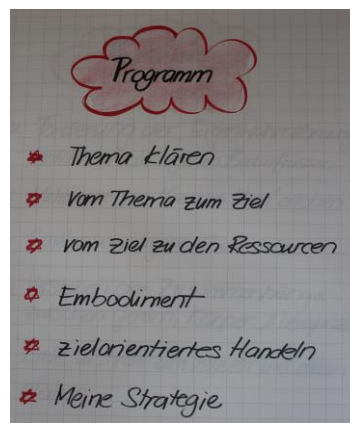
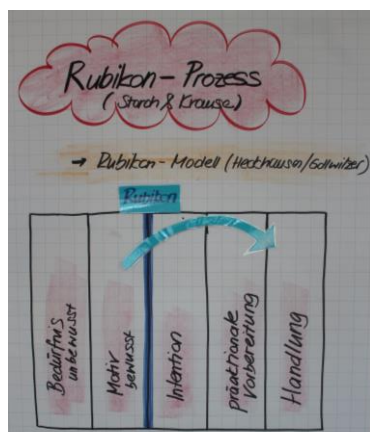
Als neu «formiertes» Team war es dem HR Leiter wichtig, die neue Positionierung der HR Abteilung zu festigen und den Mitarbeitenden sowie den Führungskräften ein Werkzeug an die Hand zu geben, welches diesen individuellen Prozess zusätzlich unterstützt. Aus Vertraulichkeitsgründen und auf Wunsch unseres Kunden, verzichten wir auf die Detailangaben zum Auftraggeber.

Ziele des Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» Grundkurs

- Entwicklung einer neuen Arbeitshaltung als HR Mitarbeiter(in) und/oder Führungskraft
 - Optimierung des Selbstmanagements
 - Wecken der intrinsischen Motivation
 - Installation von diversen Hilfsmitteln und Werkzeugen für den Umgang mit verschiedenen Situationen
 - Förderung der Eigenwahrnehmung und Entdecken der eigenen Bedürfnisse
- Mehrwert von «fremden Ideen» erleben
- Spielerisch eigene Ziele setzen
- Verstehen der Zusammenhänge zwischen Gehirn, Körper und Lernprozessen
- Ziele lustvoll umsetzen und verfolgen
- Stärkung der Selbstkompetenz
- Mittels diesem 2.5-tägigen Training gelingt es den Mitarbeitenden und Führungskräften sich gegenseitig noch besser kennen zu lernen, was gleichzeitig einen positiven Impact auf die Teamentwicklung hat. Das Vertrauen wird gestärkt und gefördert, da sich die Teilnehmenden auf einer anderen Ebene begegnen können. Zudem verfolgte der HR Leiter ganz klar das Ziel, dass die Teilnehmenden das Zertifikat des Grundkurses erhalten werden, welches als Zulassung für die Trainerausbildung beim ISMZ gilt

Was ist Selbstmanagement und was sind die Voraussetzungen dafür

- ZRM als Selbstmanagement-Methode unterrichtet Menschen darin, ihre Handlungssteuerung zu optimieren und ihre intrinsische Motivation für die Zielerreichung zu aktivieren
- Die Fähigkeit, die eigenen Handlungen so zu steuern, dass Sie dem entsprechen, was man gerne will
- Zu wissen, was man will
- Das Gewollte mit der Aussenwelt koordinieren
- Das Gewollte in Handlung umsetzen
- Im Grundkurs wird die neue Haltung entlang des Rubikon-Prozesses entwickelt und die Teilnehmenden erarbeiten ihre Haltung entlang der fünf Phasen



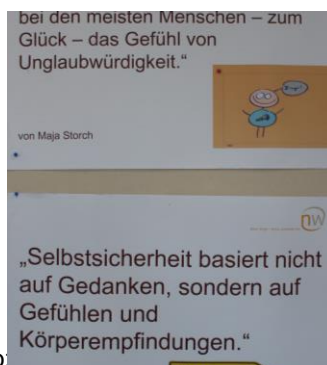


Abbildung 1/2/3: Rubikon-Prozess in den Phasen im «ZRM®», Quote

Grundlagen zum Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» Grundkurs

Die Fähigkeit, die eigenen Handlungen so zu steuern, dass Sie dem entsprechen was man gerne will.

Methodisches Vorgehen Arbeitsweise

Das Training orientiert sich an folgendem inhaltlichen Schwerpunkt:
Theorie-Inputs welche durch die Trainerin sehr praxisnah und mit verschiedenen Beispielen untermauert werden. Diese Theorie-Inputs sind wichtig, damit die Teilnehmenden die nächsten angeleiteten Arbeitsschritte ausführen können. Zudem werden diese Theorie-Inputs mit verschiedenen wissenschaftlichen Forschungen untermauert und die Teilnehmenden sind motiviert, sich auf verschiedene Experimente einzulassen. Ziel ist es, die Selbsterfahrung zu stützen und sich später noch gut daran erinnern zu können.

Arbeitssetting für die Teilnehmenden

- Die Teilnehmenden, verpflichten sich den «ZRM®» Arbeitsregeln und arbeiten in folgenden Settings:
 - Mit dem persönlichen Arbeitsbuch, respektive dem sogenannten «Privaten-Raum»
 - In Gruppen, welche nach dem Zufallsprinzip generiert werden, im sogenannten «Gruppen-Räumen»
 - Im Plenum, bei dem ein Austausch über die Erkenntnisse stattfindet, im sogenannten «öffentlichen Raum».

Rolle der Trainerin

- Die Trainerin ist in jedem Fall die Prozessbegleiterin und übernimmt die Verantwortung
- Die Trainerin wirkt in jedem Fall unterstützend und ressourcenorientiert
- Die Teilnehmenden übernehmen die Verantwortung für die inhaltliche Entwicklung der neuen Haltung



Abbildung Nr. 4 – Nadine Waldvogel (zertifizierte «ZRM®» Trainerin)

Inhaltliche Arbeit

Phase 1 - Thema klären

Zum Einstieg, haben die Teilnehmenden mit einer kurzen Entspannungsübung begonnen. Dann wurden sie dazu eingeladen, ein Bild, das zu ihrem Thema passt (sinnbildlich etwas was sie an ihrer Haltung in ihrer Rolle verändern möchten), auszuwählen.

Ein Bild welches in ihnen ein sehr gutes und positives Gefühl auslöste. Warum dieses Gefühl so positiv war, wussten die Teilnehmenden bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Diese Auswahl erfolgte durch den somatischen Marker (erforscht vom A. Damasi).

Es folgte ein kurzer Theorie-Input zu den zwei Systemen (emotionales Erfahrungsgedächtnis versus Verstand), die wir in uns tragen und wo diese zwei Systeme in unserem Alltag wirken. Diese beiden Systeme wirken zum Beispiel immer dann, wenn wir eine Entscheidung treffen. Wir kriegen zum Beispiel zu einer vorliegenden Entscheidung ein Gefühl (zieht uns zum Beispiel den Magen zusammen) oder eine starke Emotion (riesiges Glücksgefühl). Dabei handelt es sich um den somatischen Marker. Unser Verstand sagt uns zur vorliegenden Entscheidungsfrage, ob sie richtig oder falsch ist. Bei Entscheidungsfragen, die wichtig und richtig getroffen werden sollen, geht es darum, diese beiden Systeme zu synchronisieren. Mit diesem somatischen Marker haben die Teilnehmenden das Bild ausgewählt und dieser Marker musste im Anschluss in Worte übersetzt werden. Dazu nutzten die Teilnehmenden das erste Mal im Kurs, die sogenannten «Fremdgehirne». Mit dem Ideenkorbsverfahren (eine Art Brainstorming) gelang es ihnen, möglichst positive Assoziationen, zum gewählten Bild zu sammeln und diese danach entsprechend für sich passend auszuwählen. Damit die Teilnehmenden diese Assoziationen entsprechend für sich auswählen konnten, folgten noch weitere Theorieinputs.

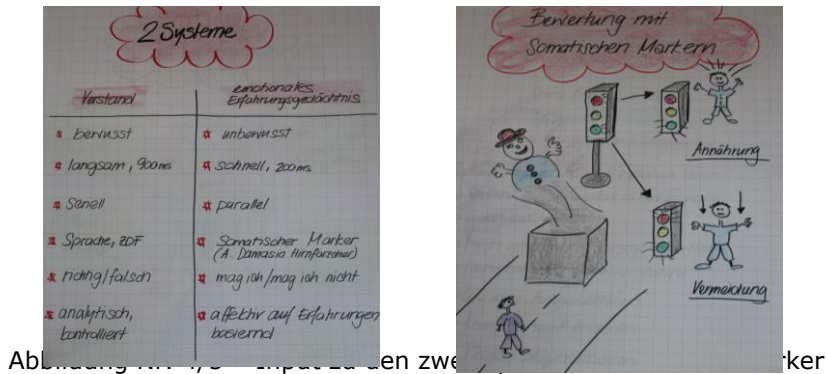


Abbildung Nr. 6/7 – Input zu den zwei Systemen, Affektbilanz zur Auswertung der sogenannten Marker

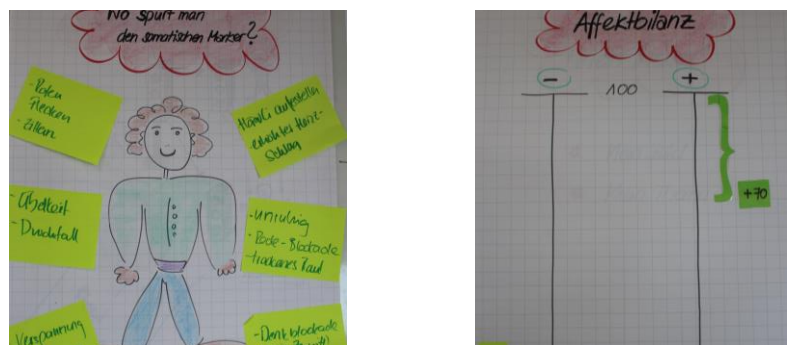


Abbildung Nr. 6/7 – Input zu den zwei Systemen, Affektbilanz zur Auswertung der sogenannten Marker

Phase 2 – vom Thema zum Ziel

In dieser Phase haben die Teilnehmenden, an Hand des gewählten Bildes, dem grossartigen Ideenkorb zum Bild und ihr persönliches Motto zum Thema erstellt, welches ihre neue Haltung als HR Mitarbeiter(in) oder als Führungskräfte verkörpern sollte.



Abbildung Nr. 8/9 – links gewähltes ZRM Bild, rechts Nadine Waldvogel

Ein Motto-Beispiel von Nadine Waldvogel zur Haltung als Inhaberin der nw GmbH:
«Ich spiele meine Melodie federleicht, mit viel «Herzschafft» und tanze mein Spassleben»

Phase 3 – vom Ziel zu den Ressourcen

In dieser Phase ging es vor allem darum, die Ressourcen zur Stärkung der neuen Haltung (des Mottos) zu installieren. Dabei haben die Teilnehmenden einige Theorie zum Thema «neuronale Plastizität» vermittelt erhalten. Diese Theorie wurde mit verschiedenen Experimenten untermauert, mit dem Ziel die Wirksamkeit, zum Beispiel zum Priming (Bahnung und Stärkung des neuen neuronalen Netzes (Motto)), aufzuzeigen. Priming beeinflusst sowohl unser Verhalten, wie auch unsere Handlungen. Dank der Installation von sogenannten «Primes» werden die Teilnehmenden unbewusst, aber permanent an ihre neue Haltung (Motto) erinnert und mit jeder dieser Erinnerungen stärken sie das neue Zielnetz respektive ihre neue Haltung. Dies führt dazu, dass sie die neue Haltung stärken und alte Automatismen, die in ihrem Hirn wie Autobahnen eingepägt sind, schwinden oder sogar langsam verkümmern. Zudem haben die Teilnehmenden hier auch wertvolle Übungen zur Aufmerksamkeits- und Fokusveränderung für ihren Alltag erhalten, mit dem Ziel diese in ihrem Arbeitsalltag zu installieren.

Wie unser Gehirn funktioniert, wie neue Zielnetze gebaut und gebahnt werden, zeigt dieses Video auf:
https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=K5baIx54YaI

Des Weiteren hat jeder Teilnehmende für sich seinen individuellen Ressourcenpool entwickelt. Der Ressourcenpool wurde individuell mit den Ressourcen bestückt, die dazu dienen das neue Zielnetz/Haltung zu stärken und im Hirn zu verankern. Auch wurden die sozialen Ressourcen definiert, die unterstützend wirken sollten und den Teilnehmenden dazu anregen sich «mottospezifisch» zu verhalten. Wichtig dabei ist, nicht wie viele Ressourcen jede einzelne Person hat, sondern dass diese individuell abgestimmt sind und für jeden passen.

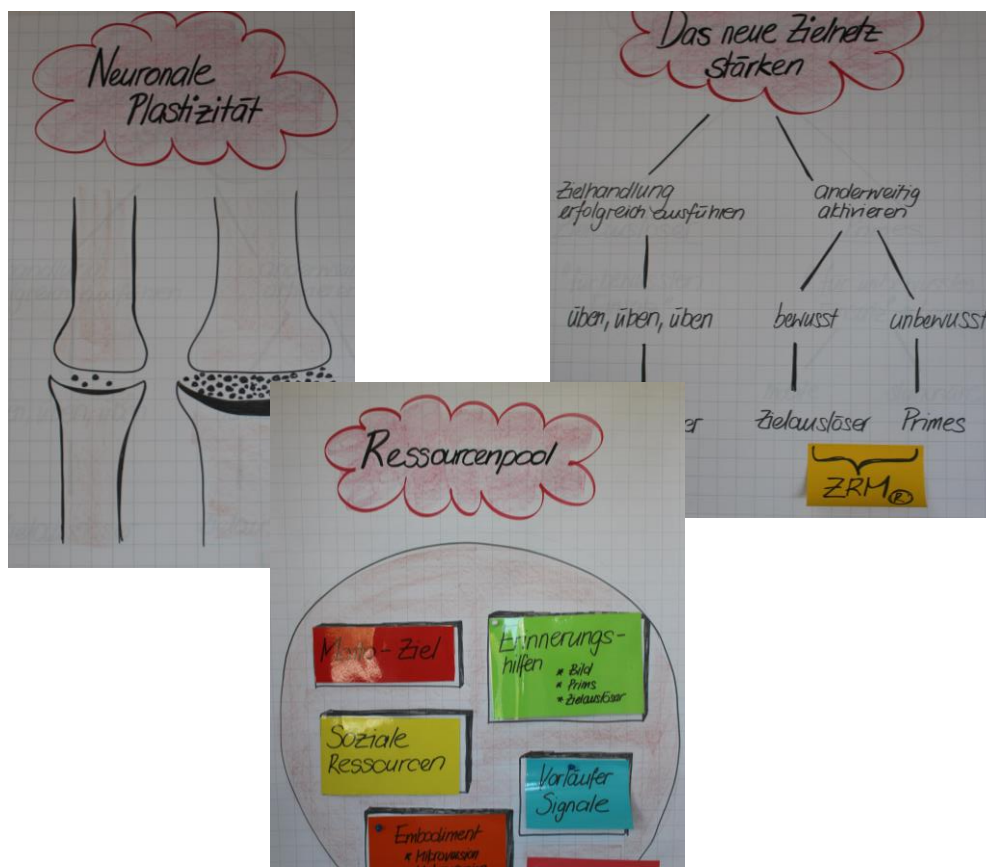
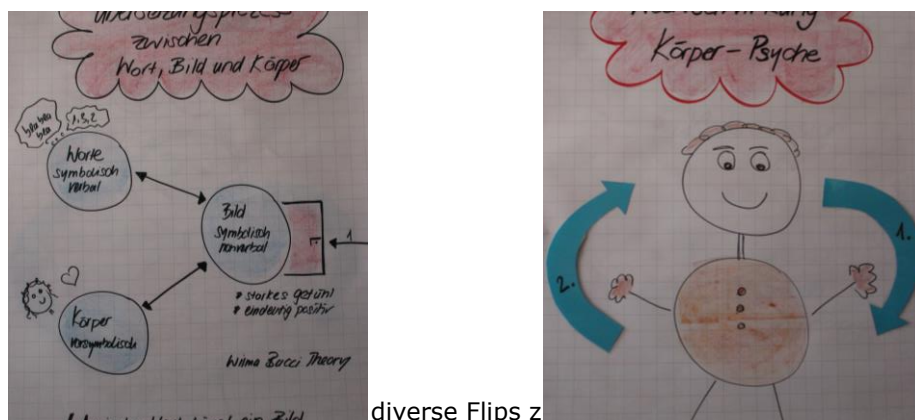


Abbildung Nr. 10/11/12– div. Flips zu dem Thema Zielnetz stärken und Ressourcenpool

Phase 4 – Embodiment

Informationen werden vom Menschen in drei Arten von Codes wahrgenommen und verarbeitet: Symbolisch-verbal (Worte), symbolisch-nonverbal (Bilder, nicht nur visuelle Bilder, auch akustisch, taktil, etc.) und vorsymbolisch (körperliche Empfindungen). Diese drei Systeme sind miteinander durch einen Prozess verbunden, den Bucci den referentiellen Prozess nennt. Dieser Prozess wird im «ZRM®» genutzt. Mit Embodiment ist eine zieladäquate körperliche Verfassung gemeint. Das heisst, wir haben die Teilnehmenden darin unterstützt, die neue Haltung (Ziel) in den Körper zu bringen und damit im Sinne der Multicodierung einen weiteren Kanal (Gehör, Sehen, Sprache, Körper, Geschmack, Gespür) zu bedienen, welches das entsprechende neue neuronale Netz aktiviert. Auch hier haben wir den Teilnehmenden verschiedene Forschungsstudien vorgestellt und Experimente dazu gemacht, damit sie die Wechselwirkung zwischen Psyche und Körper selbst erfahren.



diverse Flips z

Phase 5 – Zielorientiertes Handeln

Nach der Entwicklung des individuellen Embodiments planen wir den Ressourceneinsatz (siehe Ressourcenpool). Das heisst, dass wir die entsprechenden Ressourcen für die verschiedenen Situationen so einsetzen, dass die Teilnehmenden entsprechend in der neuen Haltung «mottogerecht» reagieren können.

Im «ZRM®» sprechen wir von drei Situationstypen (siehe Bild rechts). Wir identifizierten verschiedene Situationen und planten eine entsprechende B-Situationen und den Ressourceneinsatz, so dass den Teilnehmenden das zielrealisierende Handeln nach dem Grundkurs gelingen sollte. Zudem zeigten wir auf, wie bei „A- und C-Situationen“ reagiert werden kann und wie damit umzugehen ist. Die unterschiedlichen Situationen kündigen sich immer mit sogenannten «Vorläufern» an und dazu haben wir gemeinsam eine Ideenbörse erstellt, von der sich die Teilnehmenden bedienen konnten. Zudem leiteten wir die Teilnehmenden an, wie sie nach dem Grundkurs die verschiedenen Situationen planen, wie sie Vorläufer erkennen, reflektieren und ihre Erkenntnisse daraus in ihre, zum Beispiel Wochenplanung, integrieren könnten.

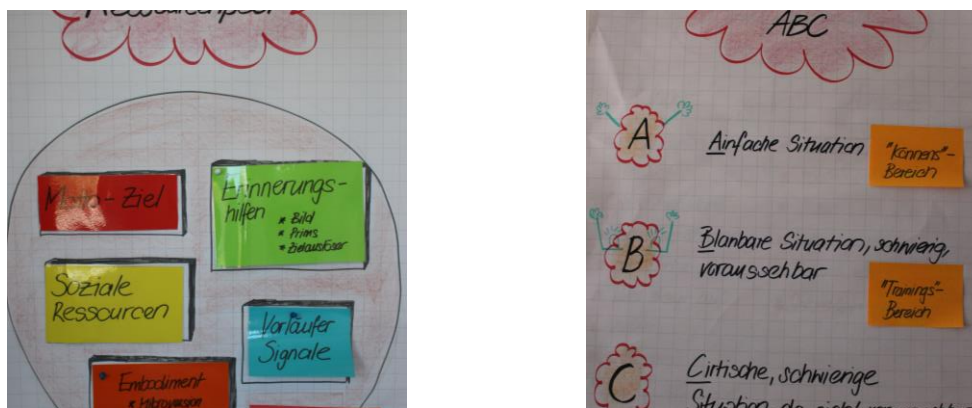


Abbildung Nr. 15/16 – Ressourcenpool/Situationstypen ABC

Am Ende der Situationsplanung haben wir den Teilnehmenden eine zusätzliche Taktik erklärt, die ihnen helfen sollte, unerwünschte Routinen zu umgehen. Dies sollte ihnen mit der Anwendung von «Wenn-Dann-Plänen» gelingen.

«Wenn-Dann Pläne» wurden von dem Psychologen Gollwitzer erfunden, derselbe, der auch das Rubikon Modell entwickelt hat. Dabei gehts ums Thema Handlungskontrolle durch Vorsätze. Sogenannte «Wenn-Dann-Pläne» können als Methode zum Umgang mit unerwünschten Automatismen eingesetzt werden. Wie zum Beispiel zur Kontrolle von unerwünschtem Essverhalten, in der Gesundheitsprävention, Bewegung, Unterdrückung von Emotionen usw.

«Wenn-Dann-Pläne» schaffen unbewusst eine Verbindung zwischen einem auslösenden Reiz (Wenn...) und einem Verhalten (Dann...). Als Beispiel: Reiz = gelber Briefkasten, Verhalten = Brief einwerfen. Die sprachliche Form «Wenn-Dann» kann vom Unbewussten besonders leicht verarbeitet werden, darum ist die Erfolgsrate beim Einsatz von «Wenn-Dann-Plänen» sehr hoch. Nach diesem Theorieinput zum

Thema «Wenn-Dann», haben wir diverse Studien präsentiert, welche die Wirkung zum «Wenn-Dann-Plan» unter Beweis gestellt haben. In einem weiteren Schritt haben dann die Teilnehmenden ihre «Wenn-Dann-Pläne» erstellt, welche das «mottogerechte» Verhalten sowie das Verhalten in der geplanten B-Situation, unterstützen sollten. Zudem instruierten wir die Teilnehmenden, wie sie diese «Wenn-Dann-Pläne» weiter in ihrem Alltag einsetzen könnten und wie es ihnen gelingen würde, dieses Instrument bei ihren Mitarbeitenden zu etablieren.

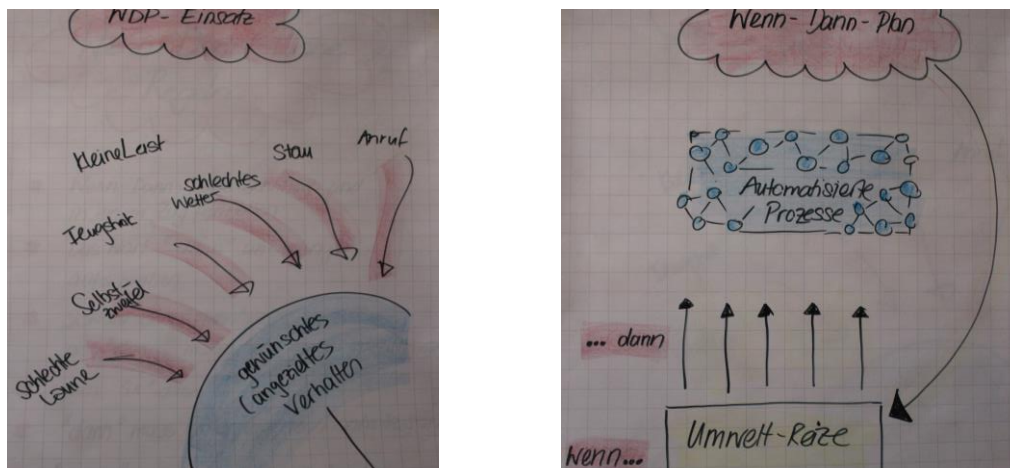


Abbildung Nr. 17/18– Wenn-Dann-Pläne / Beispiele

Phase 6 – meine Strategie

Im letzten Teil des Trainings haben die Teilnehmenden nochmals den gesamten Grundkurs reflektiert und das Gelernte festgehalten. Im Weiteren haben sie für sich ein «Belohnungssystem» für alle gelungenen und erfolgreich ausgeführten Situationen von «Wenn-Dann» überlegt, bei denen es ihnen gelungen ist, in der Haltung zu bleiben.

Ein Monat nach der Absolvierung des Grundkurses haben wir die Teilnehmenden zu einem Einzelgespräch eingeladen, bei dem wir ihre individuellen Fragen eruierten, Situationen reflektierten und ihnen Hilfestellungen zu unterschiedlichen Fragestellungen bieten konnten. Ziel davon war es, die Teilnehmenden beim Transfer in den Alltag, bestmöglich zu unterstützen.

Des Weiteren haben wir die Teilnehmenden angeregt, sich zum Beispiel nach sechs Monaten ein neues Motto, zu einem beliebigen Thema, aus ihrem beruflichen oder privaten Kontext, zu entwickeln. Dazu können sie zum Beispiel das Onlinetool unter <https://zrm.ch/OnlineTool.html> nutzen.

Resultate aus dem Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» Grundkurs des Amtes

Alle Teilnehmenden haben für sich eine nachhaltige, wirkende neue Haltung (ihr eigenes Motto), zu ihrer Rolle im HR und im Führungsbereich, entwickelt. Sie können ihre Bedürfnisse besser wahrnehmen und haben erlernt, die bekannten Verhaltensmuster mittels «Wenn-Dann-Plan», zu unterbrechen. Des Weiteren gelingt es ihnen, die verschiedenen Situationen, die ihnen in ihrem beruflichen Alltag begegnen, zu identifizieren und entsprechend zu planen, damit sie nicht Gefahr laufen, in alte, bekannte Muster zurückzufallen. Zudem war auffallend, dass sich eine Veränderung der Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Positive eingestellt hat und dies zusätzlich eine grossartige Auswirkung auf die allgemeine Grundstimmung ermöglichte.

Nutzen aus der externen Begleitung mit der nw GmbH

- Wissens-, Theorievermittlung durch eine praxisorientierte Trainerin, die mittels verschiedener Beispiele, die Teilnehmenden wirkungsvoll und zielorientiert unterstützen konnte
- Aufbau auf bestehender, erfolgreicher Zusammenarbeit und auf der Vertrauensbasis, welche in diesem Kurs-Setting aus unserer Sicht, relevant war
- Anknüpfung an bereits erfolgte Teamentwicklungsseminare, aus denen die Trainerin Beispiele integrieren konnte, welche den Teilnehmenden einen integrativen Lösungsansatz ermöglichte

- Neutrale und unabhängiges Zugehen auf die einzelnen Teilnehmenden mit ihren individuellen Geschichten und Themen, welche sie im beruflichen Alltag verändern wollten
- Neutrale Unterstützung bei der Transferbegleitung in den Berufsalltag der Teilnehmenden und Führungskräfte
- Dank der externen Begleitung war es den Teilnehmenden möglich sich auf ihre eigenen Entwicklungsprozesse zu konzentrieren
- Förderung der Teamentwicklung und Stärkung des Vertrauens unter den Teilnehmenden
- Entlastung der internen Abteilung, dank vollumfänglicher, externer Organisation des Grundkurses
- Abgabe von diversen Empfehlungen, für den Einsatz von erlernten Instrumenten aus dem Grundkurs
- Sicherstellung des Transfers zu unterschiedlichen Themen
- Erlangen des Zertifikats «Grundkurs des Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®»

Die Referenzstimme aus dem Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» Grundkurs des Amtes

„Der ideale Mix aus der notwendigen Theorie verbunden mit dem Bezug zur Praxis war für mich von grösster Bedeutung und generierte einen echten Mehrwert. Nadine Waldvogel überzeugt und begeistert als hoch qualifizierte Referentin auf allen Ebenen. Ihre professionelle Art den theoretischen Stoff mit guten, persönlichen Praxisbeispielen zu verbinden und diesen auf spannende, humorvolle und für alle verständliche Weise zu übermitteln hat mich beeindruckt. Es war eine ausgesprochen positive Erfahrung, auf die ich immer wieder gerne mit schönen Erinnerungen zurückblicke“.

Anonym, Leiter HR, des Amtes

Schlusswort der nw GmbH

Seit einigen Jahren kennen wir den HR Leiter und standen sporadisch immer wieder mit ihm im Kontakt. In diesem Jahr durften wir für dieses Amt in verschiedenen Bereichen wirksam werden, was uns sehr freute.

Das Angebot unserer Begleitung hat den Zielen und den Bedürfnissen der Teilnehmenden entsprochen. Es ist uns gelungen, mit den Entwicklungsmassnahmen eine Geschichte aufzubauen, auf denen die Teilnehmenden jederzeit aufbauen können. Ziel ist es nun, dass die HR Abteilung verschiedene Elemente daraus intern weiterentwickeln kann. Zudem verfolgen sie auch das Ziel, dass sie Elemente aus den erlernten Methoden und Tools selbst in unterschiedlichen Gesprächen und Situationen mit Mitarbeitenden einsetzen können. Dies wird ihnen aus unserer Sicht gelingen, da sie dank viel Selbsterfahrung erleben konnten, welche positiven Wirkungen die unterschiedlichen Werkzeuge zeigen können.

Wir bedanken uns bei der HR Leitung, den weiteren Führungskräften und allen Teilnehmenden für die bereichernde Zusammenarbeit. Die reibungslose und sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit hat uns gefallen. Wir freuen uns bereits jetzt schon auf die weiteren, geplanten Entwicklungsmassnahmen im Jahr 2019.

Erstellt Ende November 2018 / nw GmbH (Nadine Waldvogel)