

Aus: Textarchiv H. G. Petzold et al. Jahrgang 1997

<http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen.

***Petzold, H.G. (1997p): Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung* ***

Der Text erschien zuerst in: *Petzold, H.G. (1997p): Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung. Integrative Therapie 4 (1997) 435-471* und dann in: *Petzold, Integrative Supervision (1998a/2007a) 353-394*

In diesem Internet-Archiv werden wichtige Texte von Hilarion G. Petzold und MitarbeiterInnen in chronologischer Folge nach Jahrgängen und in der Folge der Jahrgangssiglen geordnet zur Verfügung gestellt. Es werden hier auch ältere Texte eingestellt, um ihre Zugänglichkeit zu verbessern. Zitiert wird diese Quelle dann wie folgt:

Textarchiv H. G. Petzold et al.

<http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>

* Aus der „**Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit**“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de, Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>).

„In der modernen leistungsorientierten Industriegesellschaft gewinnt die Frage nach der Effektivität und Produktivität entscheidende Bedeutung. Die Frage aber hat nicht allein bei Planung und Durchführung anzusetzen, sondern bei den Menschen, die die Pläne ausarbeiten und realisieren“ (Petzold 1972b, 358).

„Der Mensch als ‚Faktor der Produktivität‘, als ‚Kapital des Unternehmens‘, als ‚Ressource im Produktionsprozess‘ wird zunehmend als Zentrum erfolgreicher Volkswirtschaften erkannt“ (idem 1968a,4).

Der Ressourcenbegriff hat in den Human- und Sozialwissenschaften und ihren Anwendungsbereichen: der Supervision, Organisationsentwicklung, Pädagogik, dem Managementtraining, der Psychotherapie, Soziotherapie, Familientherapie, der Systemberatung etc. zunehmend Verbreitung gefunden. Die wachsende Bedeutung gesundheitswissenschaftlicher Perspektiven (Antonovsky) 1979; Haisch, Zeitler 1991; Haisch 1996) und die Relativierung des pathologiezentrierten medizinischen Modells (Attali 1981) hat den Blick dafür eröffnet, dass das Funktionieren von Systemen, d.h. Personen, Gruppen, Organisationen, ihre Produktivität, Problemlösungsfähigkeit, Copingkapazität einerseits vom „faktischen“ bzw. „objektiven“, d.h. *potentiell nutzbaren*, und andererseits dem als *verfügbar* „wahrgenommenen“, mit *positiven Erwartungen* versehenen (Grawe 1998,34) und damit *tatsächlich genutzten* „*Ressourcenreservoir*“ abhängt.

Unter „*Ressourcenreservoir*“ verstehen wir den aktuellen Ressourcenbestand im Hinblick auf Quantität und Qualität, Sortiertheit und Vielfalt, aber auch das „*Ressourcenpotential*“, d.h. Zugänglichkeit, Nachschubmöglichkeit und Erneuerbarkeit, also auch *prospektive Bestände* von Ressourcen. „*Ressourcenreservoir*“ ist nicht zuletzt bestimmt von der Bestandskenntnis und Bestandsbewertung des Ressourcenbesitzers und seiner Umgebung, wobei diese Bewertungen keineswegs deckungsgleich sein müssen.

Es nützt wenig, einen *objektiv/faktisch* opulenten Bestand einer bestimmten Ressource zu besitzen, wenn man über die Vorrathaltung seines Lagers nicht informiert ist oder den Wert der vorhandenen Bestände nicht adäquat einschätzen kann. Das gilt sowohl für *materielle* Ressourcen wie Geld, Grundstückbesitz, Maschinen, aber auch für *transmaterielle*, d.h. *mentale* oder *mental* bestimmte Ressourcen, z.B. Kenntnisse und Wissensbestände, Kompetenzen und Performanzen.

Für die Bestandssicherung und die Entwicklungschancen von *lebendigen Systemen* sind Ressourcen von entscheidender Bedeutung. Unter evolutionsbiologischer Perspektive ist das Verhalten von Menschen mit Blick auf *Ressourcengewinn* oder drohenden *Ressourcenverlust* ähnlich basal wie das Territorialverhalten. Territorien (Jagdgebiete, Ackerland, Bauflächen) sind wesentliche Ressourcen. Sie werden als *lebenserhaltende* Güter angesehen – oft auch, wo sie es gar nicht sind –, was häufig zu irrationalen Verhaltensweisen, überschießenden Aggressionen oder Verlostängsten führt. Streben nach Territorialbesitz, materiellen Gütern, Macht, Ansehen, Kontrolle, Einfluss, Beziehungen, Wissen, Können, persönlicher Sicherheit, Entschluss- und Willenskraft – alles unterschiedliche Kategorien von Ressourcen – dienen dem Überleben, der Existenzsicherung, dem Identitätsaufbau und der Lebensqualität von Systemen und motivieren ihr Handeln maßgeblich, wenngleich nicht ausschließlich; es gibt auch humanitäre, altruistische, ethische, religiöse, politische Motive, die nicht gänzlich mit einer evolutionsbiologisch argumentierenden Theorie aufgeklärt werden können. Immerhin ist dies eine starke und von uns als wichtige Teilperspektive vertretene Position. *Hobfoll*s (1988; idem et al. 1992) einflussreiche Ressourcentheorie, die *Ressourcenmaximierung* als eine wesentliche Antriebskraft menschlichen Handelns sieht, könnte durchaus unter einer solchen Sicht betrachtet werden. Weiß man um die **Möglichkeit** derartiger archaischer, motivationaler Kräfte hinter so manchem überzogen anmutenden Aktivismus von Einzelpersonen, Kollektiven, Unternehmen bei der Ressourcenmaximierung, kann man durch Techniken der „inneren Distanzierung“, wie sie von *Petzold* (1979k, 344f) entwickelt wurden, Hilfen geben, „Exzentrizität“ für eine besonnene Strategiefindung zu entwickeln.

Wenn man sich in der *Systemberatung*, d.h. der Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Familientherapie, Supervision mit Fragen der Bestandsaufnahme und Bewertung von Ressourcen (*resource assessment*), der Verteilung von Ressourcen (*resource distribution*) für verschiedene Portfolios, der Ressourcennutzung und -planung (*resource Management*) und der Erschließung, Generierung, Maximierung von Ressourcen (*resource development*) befasst, so ist es wesentlich, eine klare, übergreifende ressourcentheoretische Position oder auch Metaposition zu haben, weil man für bestimmte

Bereiche, z.B. den *resource development*, auf solchen Positionen aufbauend, bereichsspezifische Konzepte und Strategien entwickeln muss.

Bei ressourcentheoretischen Überlegungen ist es sinnvoll, im Bezug auf einen systemtheoretischen Referenzrahmen (Petzold 1994a) zu konzeptualisieren, weil er für dieses Thema besonders geeignet ist. Auch einflussreiche Ressourcentheorien von Lazarus (1991,40) und Hobfoll (1988, 1989, idem et al. 1992) können als systemische Theorien betrachtet werden (aber welcher der modernen, komplexen Theorieansätze, die sich nicht-linearkausaler Erklärungen bedienen, wäre nicht als „systemisch“ zu bezeichnen?). Das systemtheoretische *Sprachspiel* erlaubt einen hohen Grad an Verallgemeinerung. Wenn wir uns auch im folgenden im wesentlichen auf ressourcentheoretische Überlegungen zu „personalen Systemen“ zentrieren, so können die grundsätzlichen Konzepte, sondern man individuumsspezifische Aussagen aus, auch auf kleine und mittlere soziale und organisationale Systeme übertragen werden. Es wird neben dem *systemischen* Referenzrahmen im Sinne unseres *multitheoretischen Ansatzes* (Petzold et al. 1995a; Mingers, Gill 1997) immer auch auf *sozialphänomenologische* Theorien Bezug genommen, die mit Konzepten wie „Person“ oder „Situation“ eine größere Plastizität und interventionsbezogene Konkretheit haben. Ressourcentheorie wird hier in „interventiver Absicht“ vorgestellt, und nicht primär zentriert auf die Generierung von Forschungsfragen oder als spezifischer Beitrag zur aktuellen Theoriediskussion – das sind Nebenaspekte –, wohl aber als Beitrag zur *Praxeologiedebatte* in Supervision und Organisationsentwicklung. Dabei geht es uns darum, spezifische, praxisrelevante Entwicklungen des „Integrativen Ansatzes“ im Bezug zu wichtigen ressourcentheoretischen Entwicklungen in den Sozialwissenschaften darzustellen; denn supervisorische oder beratende Interventionen in einem so wichtigen Bereich wie dem des *Ressourcenassessments*, des *Ressourcenmanagements* und der *Ressourcenentwicklung* sollten nicht ohne klare theoretische Basis erfolgen. Für **Ressourcenberatung** als einer Form spezialisierter Systemberatung und diagnostische und interventive Instrumente, wie die **Ressourcen-Karten**, mit denen Erhebungen in „Ressourcenfeldern“ (Petzold, Orth 1990a, 624), ein Assessment von Ressourcen bei personalen Systemen/Einzelpersonen, sozialen Systemen/Teams, organisationalen Systemen/ Unternehmen erfolgen kann und Ressourcenmanagement und -entwicklung unterstützt werden sollen, werden deshalb fundierende ressourcentheoretische Überlegungen erforderlich.

Arbeit mit Ressourcen, Ressourcenbeständen und Ressourcenpotentialen in Systemen und die beratende Begleitung solcher Arbeit kann unter folgenden interventiven Perspektiven erfolgen:

- (1) *präventive Interventionen* zur Verhinderung von Beschädigungen und Minderungen des Ressourcenbestandes,
- (2) *konservierende Interventionen* zur Erhaltung des Bestandes,
- (3) *reparative Interventionen* zur Restitution beschädigter oder geminderter Ressourcen,
- (4) *evolutive Interventionen* zur Entwicklung des Ressourcenreservoirs und -potentials,
- (5) *supportive bzw. substitutive Interventionen*, um mit unwiederbringlichen Ressourcenverlusten fertigzuwerden,
- (6) *politische Interventionen* zur Vertretung von Interessen und Sicherung von Ansprüchen auf Ressourcen,
- (7) *infrastrukturelle Interventionen* zur Amelioration und Produktion materieller und logistischer Ressourcen.

Dieses ressourcenorientierte Interventionsmodell; das für den psychosozialen Bereich von Petzold (1979k, 300; vgl. 1993a, 1276) entwickelt und dessen Praxisrelevanz in einer Untersuchung von Heekerens (1985) für den Bereich der Psychotherapie bestätigt wurde, kann generell für die Strukturierung von Ressourcenpflege, Ressourcenmanagement und -entwicklung vor dem Hintergrund eines integrativen ressourcentheoretischen Konzeptes, wie es im folgenden umrissen wird, verwendet werden.

1. Ressourcentheoretische Perspektiven – Konzepte einer „Integrativen Ressourcentheorie“

Zunächst sei im Alltagsverständnis definiert:

Definition 1: „Ressourcen sind Mittel bzw. Hilfsmittel zur Erledigung oder Bewältigung von Anforderungen und Aufgaben. Ihr Fehlen ist eine Beschränkung. Sie werden in zielorientierten Handlungen eingesetzt“ (Petzold 1968a, 42).

Hierunter fällt z.B. das Lösen eines persönlichen Problems, einer Beziehungsproblematik, einer technischen oder finanziellen Schwierigkeit, die Gestaltung einer Idee, der eigenen Lebenspläne und -entwürfe, eines Firmenprojekts, die Entwicklung eines Unternehmenskonzepts in einem Vorstand, aber auch das Umgehen mit Erkrankungen, Belastungen, Stress oder die Gewährleistung des eigenen Lebensunterhalts, die Sicherung der Existenz der Firma, der Gewinn von Marktanteilen, die Bewältigung eines Umsatzeinbruchs.

1.1 Ressourcen im Kontext von Belastung, Überforderung und Support

Wenn man nun einen Bezug zur Belastungs-, Überforderungs- und Krisentheorie des Integrativen Ansatzes hergestellt hat, lautet die Definition weiter:

Definition 2: „Ressourcen sind alle erdenklichen Mittel der Hilfe und Unterstützung, ja die Prozesse des ‚Supports‘ selbst, mit denen Belastungen, Überforderungssituationen und Krisen bewältigt werden können: innere Ressourcen/Stützen wie physische Vitalität, emotionale Tragfähigkeit, Willensstärke, Intelligenz, geistige Werte, aber auch äußere Ressourcen/Stützen wie Freunde, soziale Netzwerke (Moreno), Unterkunft, Geld. Ressourcen tragen dazu bei, die Stabilisierung einer erschütterten Persönlichkeit, einer zerrütteten Familie, eines maroden sozialen Systems, einer desorganisierten Organisation zu ermöglichen, die Selbstregulationskräfte und Interaktionskompetenz des Systems mit der Umwelt zu restituieren und darüber hinaus – derartige Konsolidierungen überschreitende – Entwicklungen auf den Weg zu bringen und zu fördern“ (ibid. 43).

Das Ressourcenkonzept wurde hier seinerzeit mit dem Begriff des „Supports“ – übernommen aus der Gestalttherapie (vgl. Schneider 1981) – verbunden. Später wurde es an die „Social support-Forschung“ (Schuch 1990; Röhrle 1994) angeschlossen

(Petzold, Zander 1985) und damit in einen *prozessualen* Rahmen gestellt. Es ist auf einem *interaktionalen* bzw. *transaktionalen* Modell aufgebaut und durch seine sehr generelle Ausformulierung auf der individuellen wie der kollektiven Ebene, der von Personen wie auch von Organisationen zu verwenden und zwar in problemorientierter, aber auch entwicklungsorientierter Sicht. Mit diesen Konzepten wurden die Grundlagen für eine „Integrative Ressourcentheorie“ gelegt, die über die Jahre immer weiter ausgearbeitet wurde, etwa durch das Modell der „fünf Säulen des Supports“, welche „Stützpfiler jedes personalen Systems sind“ (Petzold 1979k, 337), nämlich:

(1) Leiblichkeit, (2) soziales Netz, (3) Arbeit und Leistung, (4) materielle Sicherheiten und (5) Werte (ibid. 338).

Diese Ressourcen können mit leichten konzeptuellen Umformungen auch als Supportssäulen *organisationaler Systeme* gesehen werden: (1) Produktionsmittel, (2) Human Resources [z.B. Mitarbeiterschaft, Zulieferer, Kundenstamm], (3) Produktion und Produktivität, (4) Wertschöpfung und Gewinn, (5) Unternehmensprinzipien und Geschäftsethik.

Die ubiquitäre Verwendbarkeit des Ressourcenbegriffes und sein breiter alltagstheoretischer und fachwissenschaftlicher Gebrauch (in Ökonomie, Geographie, Sozialpsychologie etc.) hat zu seiner großen Popularität beigetragen, in den psychosozialen Praxeologien nicht zuletzt, weil er sich in viele – wenn auch nicht in alle – theoretische Bezugssysteme einpassen lässt: das systemische, kognitiv-behaviorale, humanistisch-psychologische, entwicklungspsychologische, sozialphänomenologische bzw. -hermeneutische usw., dagegen kaum in das tiefenpsychologische bzw. psychoanalytische mit seiner Pathologiefixierung.

Die Breite des Ressourcenkonzeptes wirft auch Schwierigkeiten auf. Es bleibt relativ vage oder wird, wenn man es näher angeht, so komplex, dass und es empirisch schwer fassbar wird und praxeologisch nicht ohne weiteres in Interventionen umgesetzt werden kann, wie z.B. bei Grawe (1998, 34f) und mehr noch im NLP und in der systemischen Therapie bzw. Familientherapie mit ihrer „ressourcen- und lösungsorientierten Ausrichtung“ (von Schlippe, Schweizer 1996), wo der Ressourcenbegriff geradezu inflationär und zumeist schlagwortartig gebraucht wird, ohne dass ein Anschluss an bestehende Ressourcentheorien und -forschungen gesucht wird oder ein halbwegs ausgearbeitetes Ressourcenkonzept vorgelegt wird. Im Bereich der Organisationsentwicklung und besonders dem der Supervision steht es nicht besser, weil es eine der wesentlichsten Handlungsstrategien vieler „Praktiker“ unter den Supervisoren und OE-Beratern in ihrer Praxiszentrierung, ja oft -fixierung ist, mit eindimensionalen oder

recht begrenzten, zuweilen schlichten Deutungsschablonen zu operieren. Das Ressourcenkonzept ist hier für gewisse Sempelversionen des „radikalen Konstruktivismus“ eine Art „Kolumbus-Ei“: „Alles sind unsere Konstruktionen, deshalb müsst Ihr nur Eure (falschen) Glaubenssysteme ändern, und dann werden die Probleme lösbar!“ (vgl. *Winiarski* 1995). Was ist probater, als z.B. einem Team zu sagen: „Ihr habt alle Ressourcen bei Euch zu Verfügung. Ihr müsst sie nur nutzen! Schaut, wie Ihr die Nutzung Eurer Ressourcen blockiert!“ Sicher, das kann Teams, die bislang mit dem Fokus auf Konflikten und Defiziten im tiefenpsychologischen Paradigma arbeiten und supervidiert werden, aktivieren (Supervision bekräftigt ja oft genug die Einseitigkeiten und Fehler praxeologischer Mainstreams, wenn sie derselben Orientierung angehört). Für manche mag hier zuweilen sogar ein „Damaskuserlebnis“ **geschehen**: „**Man kann ja auch nach Stärken schauen!**“ – In der Tat! Nur kommt es darauf an, „wie“ man schaut. Und hier spätestens wird der Bezug auf Ressourcentheorie und -forschung unverzichtbar, will man nicht in Common-sense-Konzepten verbleiben, die in ihrer heuristischen Brauchbarkeit – und die ist in einem bestimmten Rahmen und mit einer bestimmten Reichweite unbestritten – doch relativ bald an Grenzen kommen. Sie können sogar zu einer Fehlerquelle werden, wenn man z.B. die Unterscheidungen von „objective resources“ und „perceived resources“, „wahrgenommenen“ und „nicht wahrgenommenen Ressourcen“ vernachlässigt, wie sie aufgrund kompetenztheoretischer Arbeiten (*Bandura, Schunk* 1981; *Bandura* 1977, 1986; *Schwarzer, Schwarzer* 1982) und Forschungen zu „Stress“ und „social support“ (*Schwarzer, Leppin* 1991; *Röhrle* 1994) unerlässlich sind (*Lazarus* 1991). Genauso wie die *kognitive Einschätzung und Bewertung (appraisal)* von Stress, Bewältigungsmöglichkeiten, Selbstwirksamkeit und sozialer Unterstützung als ein entscheidender Faktor für eine effektive *Performanz* gesehen werden muss (*Jerusalem, Schwarzer* 1992; *Lazarus, Folkman* 1984; 1987) – das haben die transaktionalen Modelle der Stressforschung gezeigt –, müssen auch persönliche Ressourcen bzw. Hilfsquellen in sozialen Systemen unter kognitiv-transaktionaler Perspektive betrachtet werden (*Jerusalem* 1990). Im Integrativen Ansatz der Beratung, Therapie und Supervision wurde schon früh im Rahmen von Forschungen zum Überforderungserleben von ausländischen Arbeitnehmern in der Autoindustrie (*Petzold* 1968a, b, c) und in Praxisprojekten der Drogenarbeit und der Sozialgerontologie (idem 1974b; *Petzold, Bubolz* 1976b) ressourcentheoretisch konzeptualisiert.

„Überforderung tritt ein, wenn Belastungssituationen und externalen Ansprüchen keine stützende Umwelt, unzureichende äußere und innere Ressourcen und keine adäquate Bewältigungsmöglichkeiten sowie keine ausreichende persönliche Stabilität gegenüberstehen...“ (idem 1968a, 42; vgl. 1992a, 587ff).

Diese beiden Aspekte, der Aspekt der *Belastungen* (Stress, Überforderung) und der der *Anforderungen* (Entwicklungsaufgaben, Ansprüche) müssen in Beratung, Supervision, Coaching, Organisationsberatungsprojekten stets berücksichtigt werden, um eine einseitige Orientierung auf Pathologie oder Negativprobleme zu vermeiden. Auch im klinischen Bereich wurde in Ergänzung zu den Fragen nach Defiziten und Konflikten die Frage nach *Kompetenzen und Performanzen, Ressourcen und Potentialen* gestellt, so dal? neben die „*Problem- und Konfliktanalyse*“ die „*Ressourcenanalyse*“ tritt mit der Frage: „*Was steht dem Patienten an Eigen- und Fremdressourcen, z.B. an sozialem Netzwerk, physischer Konstitution, materiellen Mitteln, Bildung, Lebenserfahrung, Coping-Strategien etc. zur Verfügung?*“ (idem 1988n, 207).

1.2 Ressourcen im Kontext von Entwicklungspotentialen und Chancen

Es sei hier vermerkt, dass der Begriff „Problem“ nicht einseitig negativ konnotiert wird. Im eigentlichen Sinne des Wortes kann es sich um „vor mir liegende Schwierigkeiten“, aber auch um Aufgaben, Ansprüche, offene Fragen handeln, sodass stets geprüft werden muss, wie der Begriff im jeweiligen Kontext bzw. von Personen oder Personengruppen gewertet wird.

Ressourcen wurden im Integrativen Ansatz nie, wie in vielen ressourcentheoretischen Ansätzen üblich (*Lazarus, Folkman* 1984; *Schwarzer* 1993; *Jerusalem* 1990), nur oder überwiegend restitutiv oder reparativ in ihrer Funktion der Unterstützung bei Belastungen gesehen, sondern es wurde – ähnlich wie in unserer Interpretation von „protektiven Faktoren“ (*Petzold et al.* 1993) – die Entwicklungspotentiale und die positiven Valenzen von Ressourcen als solchen betont; dies führt zur dritten Definition der Ressourcen.

Definition 3: „*Ressourcen sind gute Quellen, aus denen die Kreativität schöpft, die einerseits Belastungen und Probleme abpuffern, zum anderen aber Grundlage für Potentiale (sie sind mit diesen nicht gleichzusetzen) bieten. Ressourcen stehen der Person oder Personengruppen zur Lebensbewältigung wie auch zur kokreativen Lebensgestaltung zur Verfügung, um Entwicklungspotentiale freizusetzen und zu nutzen*“ (*Petzold* 1971j, 15).

Hier werden Ressourcen nicht nur als „Hilfsmittel“ verstanden, die dort, wo es not tut, eingesetzt werden, sondern als „Mittel“, als *Quälen* im eigentlichen Sinne des Wortes „source“. Natürlich müssen sie auch in diesem Sinne gesehen und bewertet werden, um in dieser Ausrichtung eingesetzt und für Chancen, die das Leben bietet, genutzt zu werden. In einer ausschließlich konfliktpsychologisch oder stresstheoretisch orientierten Perspektive werden diese Akzente natürlich nicht gesetzt. Wir haben aber mit unserer Ausrichtung an agogischen (idem 1978a), kompetenztheoretischen (White 1959) und entwicklungspsychologischen (Wallon 1949; Havighurst 1948) Perspektiven und unter dem Einfluss der „Humanistischen Psychologie“ (Bühler, Allen 1973; Quittmann 1985) die Bedeutung von Ressourcen für „*Entwicklungsaufgaben*“, „*Gesundheit*“, „*Wellness*“ und „*fitness*“ betont. Und in der Tat werden ressourcentheoretische Konzepte besonders im Kontext der Gesundheitspsychologie und Wellnessbewegung (Hafen et al. 1996) entwickelt. Wir definieren unseren „erweiterten Gesundheitsbegriff“ wie folgt:

„Gesundheit wird als eine subjektiv erlebte und bewertete sowie external wahrnehmbare, genuine Qualität der Lebensprozesse im Entwicklungsgeschehen des Leib-Subjektes *und* seiner Lebenswelt gesehen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mensch sich selbst, ganzheitlich und differentiell, in leiblicher Verbundenheit mit seinem Lebenszusammenhang (Kontext und Kontinuum) wahrnimmt und im Wechselspiel von protektiven und Risikofaktoren entsprechend seiner Vitalität/Vulnerabilität, Bewältigungspotentiale, Kompetenzen und Ressourcenlage imstande ist, kritische Lebensereignisse bzw. Probleme zu handhaben, sich zu regulieren und zu erhalten, schließlich, dass er auf dieser Grundlage seine körperlichen, seelischen, geistigen, sozialen und ökologischen Potentiale kokreativ und konstruktiv entfalten kann und so ein Gefühl von Kohärenz, Sinnhaftigkeit, Integrität und Wohlbefinden (Wellness) entwickelt“ (Petzold 1992a, 553).

Diese von uns in der Substanz seit Mitte der siebziger Jahre vertretene und durch Einbezug von Selbstaktualisierungs-, Sinnfindungs-, Regulationskompetenzmodellen erweiterte Konzeption von *Gesundheit*, *Wellness*, *Fitness* sieht *Ressourcen* im Rahmen einer *kontextbezogenen, transaktionalen*, d.h. *ökologischen „Theorie des Subjekts in seiner Umwelt“*, also in einem größeren Theoriebezug. Ressourcen sind nicht zu abstrahieren von den Ressourcenbesitzern und -benutzern und ihren Lebenszusammenhängen mit den vorfindlichen Problemen, Potentialen und Außenattributionen. Ressourcen werden ja auch „von außen“, von anderen, zur Kenntnis genommen – „Der hat aber ’nen tollen Schlitten!“ –, und es werden *diese Attributionen* vom Subjekt wahrgenommen, ja sie werden für die Bewertung der eigenen Ressourcen und das Streben nach Ressourcenmaximierung bedeutsam. Wir sprechen hiervon „*attributiven Einflüssen*“ und fügen den bisherigen Theoriebezügen noch eine attributionstheoretische Perspektive (Krampen 1989) hinzu.

In den beiden bedeutendsten Ressourcentheorien diskutieren Lazarus (1991) und Hobfoll (1988; 1989) ihre Ressourcenkonzepte gleichfalls in einem breiten theoretischen Rahmen. Lazarus hat seinen Ansatz über fünfundzwanzig Jahre der Forschung und Theorientwicklung zu einem „kognitiv-motivational-relationalen“ Konzept (idem 1991,13), zu einer komplexen Emotionstheorie bzw. einer Theorie des menschlichen Erlebens und Handelns in der Umwelt ausgearbeitet, wobei stets die kognitive Komponente, das „*appraisal*“, bedeutsam blieb. Es gibt seiner Auffassung nach „keine Emotion ohne appraisal“ (ibid. 39). Im Integrativen Ansatz würden wir auf der Grundlage unserer Emotionstheorie (Petzold 1992b) genau umgekehrt formulieren: Es gibt keine kognitive Bewertung ohne Beteiligung des limbischen Systems, d.h. ohne emotionale Tönung. Wie immer man diese Frage entscheidet, Ressourcen sind etwas eminent Emotionales, wie Streit, ja Kriege um Ressourcen wieder und wieder zeigen.

Die Theorie von Hobfoll trägt diesem Aspekt Rechnung, wenn sie das Streben des Menschen in seinem ökologischen Kontext nach *Ressourcengewinn* und -erhaltung in das Zentrum der Betrachtung stellt. *Ressourcenverlust* erzeugt Krisen, Stress, das Risiko weiterer Ressourcenminderung. *Ressourcengewinn* ermöglicht Wohlbefinden und Prosperität, weil vorhandene Ressourcen in den Gewinn weiterer Ressourcen investiert werden können. Gewinn und Verlust können sich also in „positiven und negativen Spiralen“ akkumulieren (Hobfoll et al. 1992), je nachdem wie die „*Passung*“ zwischen den Umweltbedingungen und den Reaktionen des Individuums funktioniert (die Theorie ist durchaus auf Gruppen und Organisationen zu übertragen). Das Modell von Hobfoll ist pragmatisch und auf den ersten Blick recht überzeugend. Es kann für Beratungs- und Supervisionsarbeit interessante Betrachtungsweisen und Erklärungsansätze bieten. Es betont die Handlungsmöglichkeiten und die

Eigenverantwortlichkeit der Person und geht ab vom Modell einer „homöostatischen Balance“, nach welcher (in der Sicht vieler Autoren, z.B. Goldstein und in seiner Folge Perls, Rogers u.a.) Menschen streben, eine Annahme, die in ihrer Generalität keineswegs gesichert ist. Vieles spricht dafür, dass Menschen – wie andere lebendige Systeme – in „gemäßigten Ungleichgewichten“ leben und volle Homöostase ein Sonderfall ist. Hobfoll vertritt eine dynamische Betrachtungsweise, die keiner prästabilierten Harmonie

verpflichtet ist. Dennoch ist der Ansatz, menschliches Verhalten im wesentlichen von der Ressourcenmaximierung bestimmt zu sehen, anthropologisch (aber auch mit Blick auf konfliktpsychologische Überlegungen) etwas zu kurz gegriffen. Weiterhin wird stressauslösenden Umweltereignissen und Belastungen, wie sie zum Beispiel in arbeitspsychologischen Ressourcenkonzepten untersucht wurden (Wieland-Eckelmann 1992), nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. *Hobfoll's* Konzepte sind aber als Ergänzung des *kognitiv-transaktionalen* Modells von Lazarus für den supervisorischen Kontext nützlich. Dieses Modell ist mit Blick auf Theorienbildung und Forschung äußerst fruchtbar gewesen und hat in zahlreichen Folgeuntersuchungen auch im deutschsprachigen Bereich (Jerusalem 1990; Schwarzer 1993) Ausarbeitung und Präzisierungen erfahren. Wie im „Integrativen Ansatz“, der hier an Merleau-Ponty und Lewin orientiert ist, stehen die Person-Umfeld-Relationen, „Transaktionen“ genannt, und ihre *emotionale Bewertung (valuation)* und kognitive *Einschätzung (appraisal)* im Zentrum der Betrachtung, was die Erklärung von Stress und Stressbewältigung anbelangt neben der im Integrativen Ansatz wichtigen Wertungen psychophysiologischer Parameter (van der Mei et al. 1997). Es kann hier nicht die komplexe Theorie von Lazarus zu Stress, Coping, Emotionen dargestellt werden (vgl. Krohne 1990), zumal in diesem Kontext das Ressourcenkonzept im Blickpunkt unseres Interesses steht und Lazarus (1991) seinen Ansatz beständig erweitert. Wir selbst haben eine „integrative Ressourcentheorie“ aufgrund unserer frühen ressourcentheoretischen Überlegungen in *interventiver Absicht* erarbeitet, bei der wir bestimmte Dimensionen des Modells von Lazarus berücksichtigen. Es soll deshalb zur Darstellung des kognitiv-transaktionalen Modells eine komprimierte graphische Übersicht von Donatsch (1997) genügen (vgl. Diagramm I).

Lazarus nimmt an, dass eine Person Situationen wahrnimmt und interpretiert (*primaru appraisal* – Schwarzer [1993, 19] präzisiert terminologisch: *event appraisal/Situationsmodell*), um sie mit der Einschätzung der eigenen Ressourcen abzugleichen (*secondary appraisal/Selbstmodell* – für das Schwarzer sinnvollerweise den Begriff *resource appraisal* vorschlägt, weil „primär“ oder „sekundär“ keine zeitliche Abfolge darstellt, vgl. *ibid.*).

1.3 Das integrative Ressourcenmodell

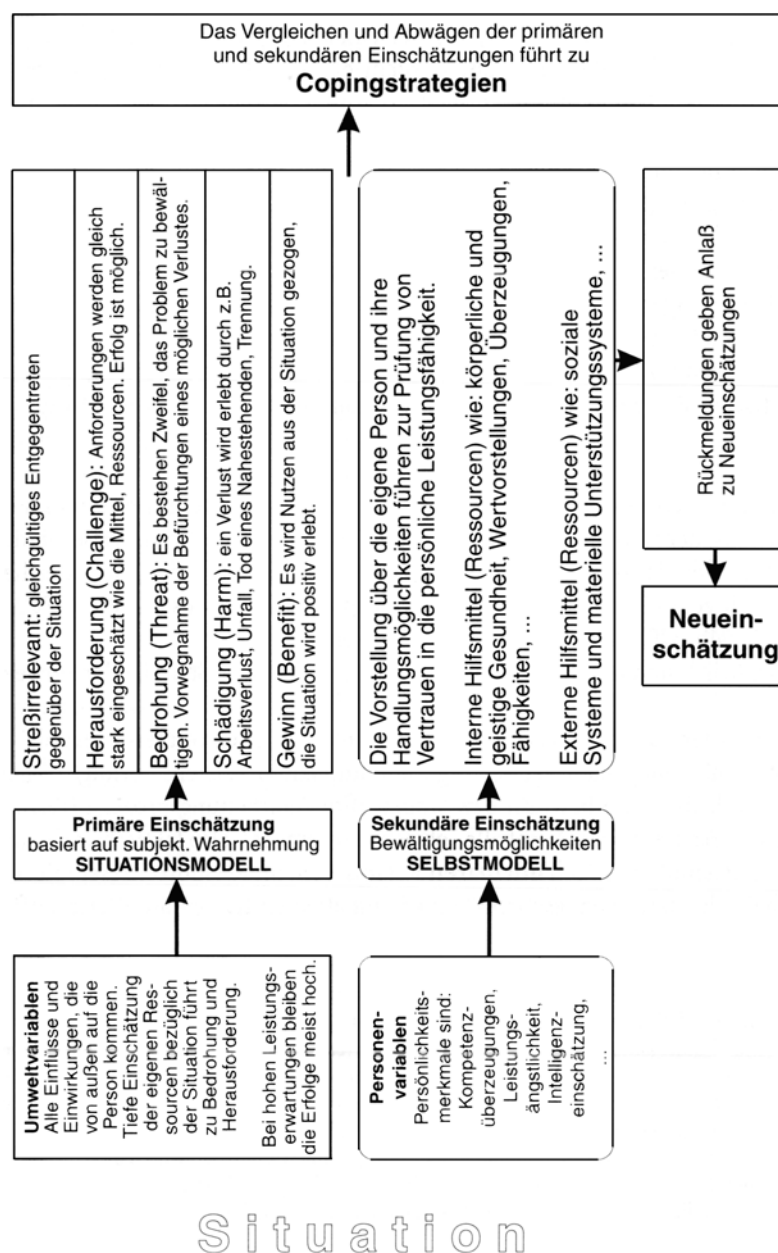
Im Integrativen Ansatz werden „*appraisals*“ als differenzierte kognitive Einschätzungen und „*Valuationen*“ als ganzheitliche, emotional bestimmte Gesamtbewertungen, die unmittelbar *handlungsmotivierend* wirken, unterschieden (siehe unten), weshalb wir auch von der „*emotiven Qualität*“ von Valuationen sprechen. Das Konzept der *Valuation* wird vorwiegend in dem zentralen Zusammenhang der Bewertung von *Selbstkonzepten* in der Integrativen *Identitätstheorie* (Petzold 1993d) gebraucht. Hier wird angenommen, dass aus dem Umfeld kommende Identitätszuschreibungen (Attributionen) global nach Ganzheitsqualitäten mit dem „Selbstgefühl“ und den vorhandenen „Selbstkonzepten“ abgeglichen und auf ihre emotionale/kognitive Stimmigkeit (bzw. Dissonanz) hin untersucht werden (Petzold 1992a, 685, 696, 823f, 530ff). Überhaupt werden alle Wahrnehmungen (*perception*) aus dem Umfeld – wachbewusst perzipierte und subliminale (Perrig et al. 1993) – einer basalen psychophysiologischen (z.B. **gefährlich/nicht-gefährlich**, essbar/nicht-essbar) Klassifizierung (**marking**), emotionalen Bewertungen (*valuation*) und kognitiven Einschätzungen (*appraisal*) von unterschiedlicher Differenziertheit unterzogen (z.B. bekannt/ unbekannt, nützlich/unnützlich). Dies geht *immer* mit einem Abgleichen von Handlungsmöglichkeiten (und den dazu erforderlichen Ressourcen im als *verfügbar* erlebten *Ressourcenreservoir*) und oft mit *Erwartungsinduktionen* (Grawe 1998, 34) einher. Die ökologische Wahrnehmungstheorie von Gibson (1979) und die Forschung in ihrer Folge hat die unlösbare Verschränkung von Wahrnehmung und Handlung in „*perception-action-cycles*“ (Reed 1988; Thelen, Smith 1994) deutlich gemacht. Wir haben in ihrer Ausarbeitung unter Einbeziehung kognitivistischer Perspektiven gezeigt, dass bei komplexen Person-Umfeld-Interaktionen und -Kommunikationen eine unlösbare „*Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Handlungs-Verschränkung*“ gegeben ist (Petzold, van Beek, van der Hoek 1995), ein Prozess des beständigen Wahrnehmens, Erfassens/Erkennens, Bewertens/Einschätzens, der Aktivierung von Ressourcen/Handlungsmustern. Diese werden im Ablauf der Umsetzung nach dem gleichen Prozessmodell der „Gefordertheit der [sich verändernden] Lage“ (Lewin) entsprechend, jeweils adaptiert (Petzold et al. 1994b, 320, Abb. 3, *idem* 1994a, 258, Abb. 7).

Natürlich sind nur die Ressourcen „nutzbar“, die **bewusst** und/oder teilweise unbewusst als „verfügbar“ erlebt werden. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass der Zugriff auf **verfügbare Ressourcen** im „*Ressourcenreservoir*“ in weitaus überwiegender Weise aufgrund „impliziten Wissens“ erfolgt (Polanji 1966), d.h. durch mitbewusste bzw. unbewusste Verarbeitungsprozesse (Perrig et al. 1993; Petzold 1988a). Nicht alle „objective resources“, also faktisch vorhandenen und damit potentiell nutzbaren Ressourcen, im Ressourcenreservoir sind deshalb als „perceived resources“ und damit als

kognitiv-repräsentierte verfügbar.

Man muss trotz der sinnvollen Unterscheidung in *materielle* und *mentale* Ressourcen im Blick behalten, dass auch von konkreten Gegenständen – den Talern und Kreuzern *Dagobert Ducks* etwa- immer *mentale* Repräsentationen bestehen (e.g. bei Onkel *Dagobert* in Form von T oder \$, Taler- oder Dollarzeichen, die visualisiert in den Augen oder in der Sprechblase sichtbar werden, *d. Duck* 1983, 8 et passim). Einschätzungs- und Bewertungsprozessen in kognitivistischer bzw. kognitivistisch-emotiver Perspektive kommt demnach eine zentrale Stelle zu (cf. *ibid.* 73: „Ah! Wie ein Seehund hineinspringen und wie ein Maulwurf darin [zu wühlen, in den Talerchen, sc.] ...“, aber p. 225: „...all mein Reichtum macht mir keine Freude mehr!“). Indes ist die Realität des faktischen Besitzes kognitiv nicht aufzulösen (*ibid.* 159).

Diagramm 1: Graphische Zusammenfassung der Ressourcen-/Streßmodelle von Lazarus und Schwarzer; aus: Donatsch (1997, 58)



Eine wesentliche Aufgabe von Beratung, Supervision, Coaching, Therapie besteht darin, etwaig durch falsche Bewertung, fehlendes Wissen, Kompetenz oder unzureichende Performanz/Skills blockierte Ressourcen nutzbar zu machen, durch neue „intelligente Konnektierungen“ verschiedener

Ressourcenbestände weitere Nutzungsmöglichkeiten vorhandener Quellen zu erschließen oder durch den umsichtigen Einsatz vorhandener Mittel neue Ressourcen aus dem KONTEXT zugänglich zu machen. Das **Ressourcenpotential** des Systems wird damit erweitert. Handlungen von Systemen (Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen) werden in dieser Perspektive bestimmt durch **Probleme, Ressourcen und Potentiale (PRP)**. Ressourcen können niemals losgelöst vom **Kontext** und den archivierten kognitiven und emotionalen Wissensbeständen des Systems, z.B. der Lebensgeschichte und -erfahrung einer Person, betrachtet werden. Sie stehen deshalb immer auch im KONTINUUM, der Dimension memorierter Vergangenheit und damit zugleich antizipierbarer Zukunft (vgl. Diagramm 2). Zwangsläufig sind sie dadurch mit *Problemen* und *Potentiale/Erwartungen* verbunden. *Das integrative Ressourcenkonzept ist durch und durch kontextualisiert und temporalisiert zu denken!* Aufgrund dieses Faktums werden Ressourcen automatisch anhand der vorhandenen Erfahrungen und bestehenden Wissensvorräte wahrgenommen (*perception*), klassifiziert (*marked*), bewertet (*valued*), eingeschätzt (*appraised*), kategorisiert und eingesetzt (*action*).

Die Erforschung von *Ressourcenkategorien* steht noch ganz in den Anfängen, und man findet wenig mehr als Kategorisierungsheuristiken, oft nach der Maxime: „Alles kann zu einer Ressource werden!“ Bei personalen und sozialen Systemen werden überdies die Bewertungs- und Klassifikationsmethodik für Ressourcen und die Ressourcenkategorien höchst individualisiert sein, sodass jeweils spezifische Erhebungen notwendig werden. Das gleiche gilt auch für die systemspezifischen Heuristiken und Strategien der *Ressourcennutzung* im jeweiligen Zusammenhang mit seinen gegebenen Problemen und Potentialen. Trotz dieser hohen Spezifität – bei personalen Systemen z.B. aufgrund individueller Kognitionen, „subjektiver Theorien“ (Flick 1991) – muss auch im Blick bleiben, dass diese auch von Traditionen, Moden, Berufsgruppenverhalten, Branchenusus etc. bestimmt sind – *kollektiven Kognitionen* also (Moscovici 1984; Strauss 1978; Petzold 1992a, 871ff), die wie „attributive Einflüsse“ aus dem Kontext, z.B. von Zulieferern oder Kunden, die Selbstbewertung (*appraisal*) der eigenen Ressourcen bestimmen. Bei der so gegebenen Komplexität kommt man mit simplen Erklärungsfolien und Interventionsschablonen für die Praxis deshalb nicht aus. Es werden vielmehr handhabbare Instrumente des *Ressourcenassessments* (z.B. Ressourcenkarten), des *Ressourcenmanagements* (z.B. Ressourcenpläne) und der *Ressourcenentwicklung* (z.B. Ressourcenszenarios) notwendig.

Vor diesem knapp umrissenen ressourcentheoretischen Hintergrund differenzieren wir unser Ressourcenkonzept und den Prozess des Ressourcengebrauchs (vgl. Diagramm 2) wie folgt:

Definition 4: „*Nutzbare Ressourcen sind alle im Ressourcenreservoir eines Systems (Person, Gruppe, Organisation) vorhandenen materiellen Bestände (Geld, Maschinen) und mentalen Bestände (Kenntnisse, Wissensvorräte), welche in interne (z.B. Kontrollüberzeugungen, Kompetenzen/Fähigkeiten, Performanzen/Fertigkeiten) und externe (z.B. Informationen von Kollegen, Freunden, Sozialagenturen) differenziert werden. Sie können als, **Eigenressourcen** im Zugriff des Systems stehen oder als **Fremdressourcen** von anderen Systemen bereitgestellt werden.*

Ressourcengebrauch setzt voraus, dass Ressourcen vom System (d.h. dem Subjekt, dem Team, der Organisation) wahrgenommen werden (*perception*), basal klassifiziert werden (*marking*) und aufgrund funktionaler emotiver Bewertungsprozesse (*valuation*) und kognitiver Einschätzungsprozesse (*appraisal*) als **verfügbare Ressourcen** eingestuft werden, sodass sie zugänglich und mobilisierbar sind (**resourcing**), Erwartungen schaffen und faktisch in möglichst optimaler Weise genutzt werden (**acting**).“

Ressourcen dienen dem System dazu, auf wahrgenommene, kontextbedingte **Probleme** (d.h. Aufgaben, Anforderungen, Schwierigkeiten) adäquat und effektiv antworten zu können oder innere Bedürfnisse und Interessen (**Motivationen**) und daraus folgende Erwartungen, Pläne, Entscheidungen, Willensentschlüsse – d.h. individuelle oder kollektive **Volitionen** – durch Bewältigungsverhalten (**coping**) und/oder schöpferische Gestaltung (**creating**) zu realisieren.“

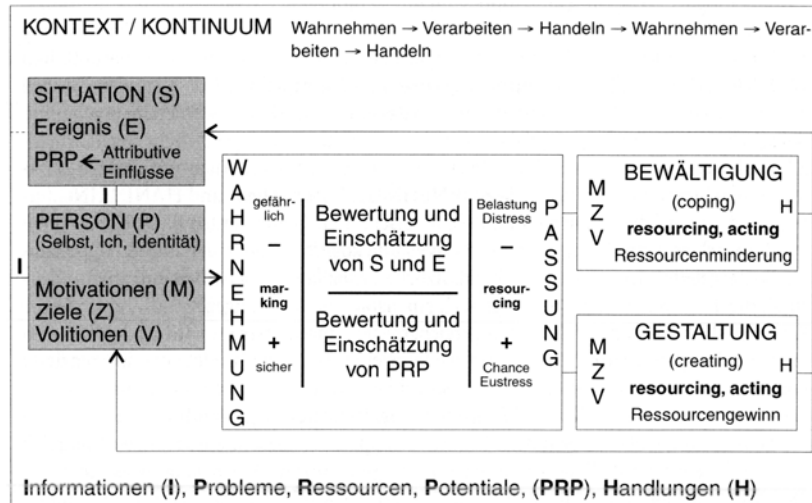
Beim Ressourcengebrauch, d.h. bei „**resourcing**“ und „**acting**“, ja bei der Disposition und dem Einsatz jedweder Form von Ressourcen kommen „Strategien und Stile der Erwartungsinduktion und Ressourcennutzung“ zum Tragen:

Einerseits geht es um das Wahrnehmen, Erkennen und Einstufen (Bewerten, Einschätzen) von externen 1 verursachten **Problemen** und der für angemessene Lösungen benötigten Ressourcen. Dies führt zu Handlungsmotivationen, Zielsetzungen, Planungen und zu **Volitionen**, nämlich zu Entschlüssen und zu

Aktivitäten, die Erledigung von Anforderungen oder die Beseitigung von Schwierigkeiten, die Abwendung von Gefahren, Belastungen (z.B. distress, strain) und Mangelzuständen in Angriff zu nehmen. Andererseits geht es um die Realisierung von *i n t e r n a l* (z.B. von biographischen und attributiven Einflüssen) bestimmten **Volitionen**, systematische Ressourcensicherung und den Ausbau bzw. die Maximierung des Ressourcenbestandes zu betreiben – unter Berücksichtigung von Kontextbedingungen und Nutzung von Chancen in den Interaktionen mit der Umwelt. Es geht hier also um die – wie auch immer motivierte – Erschließung von **Potentiale** (Erwartungs- und Handlungsspielräume, Wachstumsmöglichkeiten, Chancen), z.B. durch besseren Gebrauch der eigenen Ressourcen wie Wissen, Lebenserfahrung, Beratung durch Freunde, Experten, Agenturen, Beziehungen zu anderen Systemen im Sinne eines Ressourceneinsatzes zur Ressourcenmehrung.

Probleme, Ressourcen und Potentiale (PRP) werden damit nicht als etwas statisch Gegebenes, sondern prozesshaft gesehen. Sie werden in den Transaktionen zwischen dem personalen System (mit seinen Motivationen und Volitionen) und seiner Umwelt (mit ihren Problemen, aber auch mit den durch „attributive Einflüsse“ und kollektive Kognitionen gegebenen Chancen) geschaffen und bestimmen sich in beständigen Interaktions- und Kommunikationsprozessen, ganz wie es den Möglichkeiten und Grenzen des Systems (bei personalen Systemen von „Selbst, Ich, Identität“) und seinen Bewertungen der Gegebenheiten von Kontext/Kontinuum und den sich damit bildenden *Erwartungsstrukturen*, die in die *Potentiale* eingehen, entspricht, aber auch wie es von den im Kontext vorhandenen faktischen Möglichkeiten und Grenzen (constraints) und der damit zu erreichenden „Passung“ bestimmt wird.

Diagramm 2: Integratives Modell des Ressourcengebrauchs: Situations-, Ereignis-, Problem- und Ressourcenwahrnehmung (perception); Ressourcenklassifizierung (marking), -bewertung (valuation), -einschätzung (appraisal) resultiert in Ressourcenbereitstellung (resourcing), Erwartungsbildung und Ressourceneinsatz bzw. -nutzung (acting)



Die komplexe Darstellung in Diagramm 2 kann wie folgt erläutert werden:

KONTEXT/KONTINUUM als raumzeitliche Konfiguration umfassen das *personale System* und seine Systembezüge, d.h. die *Person*, die in ihrer *Zeitlichkeit* (Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbestimmtheit) und in ihrem relevanten *Umfeld* einen bestimmten Ausschnitt als *Situation* (*W. I. Thomas*) wahrnimmt und determiniert. Die *Situation* ist also der *Person* phänomenal gegeben bzw. wird in sozialkonstruktivistischer Sicht von ihr und durch die Gegebenheiten von KONTEXT/KONTINUUM konstituiert (deshalb gestrichelte Linie zum Kontext hin). Die *Person* mit ihren Persönlichkeitsdimensionen „Ich, Selbst und Identität“, ihren *Motivationen*, *Zielen*, *Volitionen* (*Petzold* 1992a, 527, 1997e) einerseits und die Bedingungen der *Situation* mit ihren von attributiven Einflüssen bestimmten *Problemen*, *Ressourcen*, *Potentiale* andererseits konstituieren Ereignisse (*events*). Weil wir die *Zeitdimension* betonen, *Handlungsantriebe (Motivationen)* und *Handlungentschlüsse (Volitionen)* von

Vergangenheitseinflüssen, Gegenwartsbedingungen und Zukunftsvisionen (Ziele, Pläne, Hoffnungen etc.) bestimmt sehen, bevorzugen wir gegenüber dem Begriff „Feld“ (*K Lewin*) den des „KONTEXT/KONTINUUMS“. In ihm als Makrostruktur sind „Probleme, Ressourcen und Potentiale“ (**PRP**), darunter die **PRP** der Person sowie die **PRP** der Situation enthalten. Die Person nimmt den KONTEXT/KONTINUUM-Ausschnitt und sich selbst in dieser Situation mit den verfügbaren **PRP** und vorhandene Zuschreibungen von anderen, d.h. attributive Einflüsse, wahr sowie das jeweilige Ereignis im Zeitablauf, d.h. in positiven und negativen Ereignisketten (*Petzold et al. 1993, Abb. 12*), die memoriert und antizipiert werden. Möglichen Zukunftshorizonten mit ihren emotionalen Positiv- oder Negativtönungen und ihren **Zielen (Z)** kommt dabei eine besondere, handlungsbestimmende Bedeutung zu. Die aus dem KONTEXT und dem Körper kommenden, durch die Sinne vermittelten WAHRNEHMUNGEN (perceptions) gelangen als Informationen (I) nach dem Modell von *LeDoux* (1992,1996) über den Thalamus in das limbische System, werden im psychophysiologischen *processing* der Amygdala klassifiziert (**marking**, z.B. als gefährlich/ungefährlich), d.h. auch basal emotional markiert. Gleichzeitig erfolgen, so erforderlich, unmittelbar „Notreaktionen“ (*emergency reactions*). WAHRNEHMUNG (*perception*) und HANDLUNG (*acting*) sind also auf dieser Ebene unmittelbar verschränkt. Dann werden die Informationen mit der Markierung zu komplexerem emotiven und kognitiven *processing* an den Hippokampus weitergeleitet. Dort folgt eine grundsätzliche *Gesamtbewertung* (**valuation**) aufgrund archivierter Erfahrungen und es erfolgt auch ein **acting** – wenn es angezeigt ist –, als „*affektive Reaktion*“. Der durch die *Valuation* angereicherte Informationsstrom wird zu den höheren Zentren, d.h. dem präfrontalen Cortex weitergeleitet. In diesem findet eine differenzierte *Einschätzung* (*appraisal*) der Feinstruktur sowohl der Situation und des Ereignisses als auch der eigenen PRP im Prozess von „**Wahrnehmung/Verarbeitung/Handlung**“ (*Petzold/Orth 1994a, 258*) statt, wobei aufgrund der kognitiven appraisals „besonnenes Handeln“ möglich wird. In jedem Schritt dieses gesamten Ablaufs (**perception** → **marking** → **valuation** → **appraisal** → **action**) werden Ressourcen mobilisiert (*resourcing*), erfolgen Erwartungsinduktionen und können erforderliche Handlungen in spezifischer Form (*acting*) erfolgen – z.B. Notreaktionen bei traumatisch-überstimulierenden Informationen, die sogar Blockierungen ablaufender Prozesse (*amygdala hyperarousal, Panikreaktion*) zu bewirken vermögen (*LeDoux 1996*).

Das (vorläufige) Resultat dieses komplexen Prozesses ist u.a. die Einstufung der PASSUNG „Person-Situation-Ereignis“ als *Belastung* (verbunden mit anstrengendem *distress*) oder als *Chance* (mit anregendem *eustress*), was zu Erwartungen, *Motivationen* und *Volitionen*, *Zielbestimmung* und *Handlungsstrategien* führt (*Gollwitzer 1991, 1993*), schließlich unter Nutzung der Ressourcen zu konkreten Handlungen der BEWÄLTIGUNG (*coping*) oder der *schöpferischen GESTALTUNG* (*creating*). Das *Coping* kann sich in unterschiedlichen „*Copingstilen*“ vollziehen, die person- und situationsspezifisch ausgeprägt sein können. Als häufige „*Copingstile*“ seien genannt:

- *evasives coping*, welches Belastungen und Bedrohungen durch Ausweich- und Vermeidungsstrategien zu entgehen sucht;
- *aggressives coping*, welches durch Strategien der Konfrontation, der (Selbst) behauptung, des Kampfes, alloplastisches Verhalten mit Negativeinwirkungen fertig werden will;
- *adaptives coping*, welches durch Strategien der Anpassung, Regression, Zurücknahme, autoplastisches Verhalten (*also Ferenczi 1919*), mit Problemen, Belastungen, Überforderungen (*threat, stress, strain*) zurecht zu kommen versucht.

Auch für das *Creating* lassen sich situations- und personenabhängige „*Stile schöpferischen Handelns*“ finden. Genannt seien:

- *creative adjustment*, ein kreatives Einpassen in vorfindliche Gegebenheiten unter erfindungsreicher Ausnutzung der angetroffenen Möglichkeiten;
- *creative change*, ein kreatives Gestalten und Verändern der vorfindlichen Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung;
- *creative cooperation*, eine das individuelle schöpferische Tun überschreitende *kokreative* Aktivität, in der die Möglichkeiten einbezogen werden, Konfluxphänomene (d.h. das fließende Zusammenspiel von Potentialen) auftauchen, durch die neue Ressourcen freigesetzt bzw. geschaffen werden (*Petzold, Orth 1996b*).

Für das Verständnis dieser Prozesse müssten motivations- und volitionstheoretische Fragestellungen (*Heckhausen 1989; Kühl, Beckmann 1993; Petzold 1997e*), Fragen der Zielbestimmung und -findung (*Loche, Latham 1990; Emmons 1990; Bagozzi 1992*) in diesem Zusammenhang ausführlicher thematisiert werden, als es hier geschehen kann (vgl. hierzu *Petzold, Leuenberger, Steffan 1998*).

BEWÄLTIGUNGSverhalten, *Coping*, geht häufig einher mit *Ressourcenminderung* und birgt die

Gefahr einer Negativspirale des progredierenden Ressourcenverfalls. *Creating*, d.h. die kreative bzw. unter Nutzung sozialer Ressourcen die *kokreative* GESTALTUNG (Petzold, Orth 1997) ist häufig verbunden mit *Ressourcengewinn* und der Chance zu einer positiven Spirale der Gewinnmaximierung. Beides wirkt zurück auf die PERSON, ihre Selbst- und Situationswahrnehmung und -bewertung, d.h. auf ihr Selbst, auf die SITUATION und gegebenenfalls auf KONTEXT/KONTINUUM mit ihren PRP.

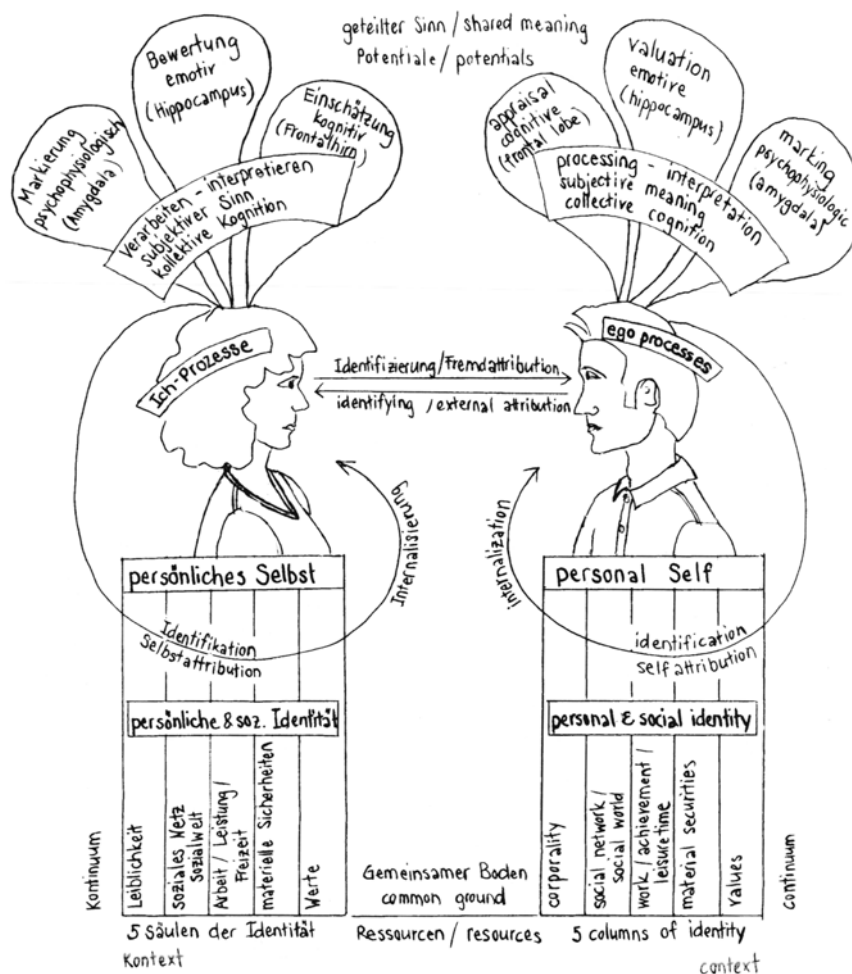
Das Modell verbindet Aspekte der Konzeptionen von Lazarus, Schwarzer und von Hobfoll mit unseren eigenen Überlegungen und Konzepten und ist in diesem Sinne schon als „integrativ“ anzusehen. Es betont die Prozessqualität. Weil Erleben und Handeln ja permanent weiterlaufen, die Qualität des Ereignisses sich verändern kann – nicht zuletzt durch den Einsatz von schnell wirkenden „emergency resources“ oder die intelligente *resourcing*, die Auswahl spezifischer Ressourcen oder die Veränderung von Motiven, Zielen, Volitionen oder durch das Auftauchen von Hilfe, Fremdressourcen, die zur Verfügung gestellt werden – ist der **Prozess** der Ressourcenwahrnehmung, -auswahl, -bereitstellung, -Verwendung ein kontinuierlicher. Er ist bei sehr komplexen Situationen nur schwer antizipierbar. Deshalb kann die Erfahrung mit derartigen Prozessen selbst wieder zu einer *mentalen Ressource* werden.

1.4 Persönlichkeitstheoretische Perspektiven in der Integrativen Ressourcentheorie

Natürlich ist das komplexe Ressourcenmodell vor dem Hintergrund zu sehen, dass der „**Ressourcennutzer**“, das Subjekt als „personales System“, eine entscheidende Größe in diesem gesamten Konzept darstellt. Die „Ressource Mitarbeiter“, Personen als Ressourcen des Unternehmens, verlangen auch nach subjekttheoretischen und persönlichkeits-theoretischen Vorstellungen – ein vernachlässigter Bereich der Organisationspsychologie und der Unternehmenstheorien, trotz aller Rede von „Personalentwicklung“. Kompetenztraining, Skill- oder Performanztraining greifen zu kurz, wenn man über keine Theorie der Persönlichkeit verfügt. Dann werden Begriffe wie „Führungspersönlichkeit“ oder „Persönlichkeitsassessment“ zu Leerformeln und zu relativ oberflächlichen Begriffen. Es kann an dieser Stelle nicht die differenzierte Persönlichkeitstheorie des Integrativen Ansatzes in extenso dargestellt werden (vgl. Petzold 1992a, 528ff), sondern es soll eine kommentierte, kompakte Visualisierung für diesen Kontext der Ressourcentheorie genügen.

Auf **anthropologischer** Ebene wird „*der Mensch – Mann und Frau – als Körper-Seele-Geist-Subjekt in einem ökologischen und sozialen Kontext/Kontinuum, d.h. in der Lebenswelt gesehen*“, auf **persönlichkeitstheoretischer** Ebene als „**personales System** mit den Dimensionen **Selbst, Ich und Identität**“ (vgl. Diagramm 3). Das Selbst wird als „Leibselbst“ verstanden, gründet also in der biologischen und physiologischen Realität des Menschen. Es entwickelt sich von einem „archaischen Leibselbst“ in der Embryonalzeit bis zu einem „reifen Leibselbst“ (Petzold 1992a, 670ff). Das „**Selbst**“ als ein *Synergem* aller somato-motorischen, emotionalen, motivationalen, volitiven, kognitiven und sozial-kommunikativen Schemata oder Stile bildet in diesem Entwicklungsprozess das „**Ich**“ aus. Das „**Ich**“ wird als die Gesamtheit aller primären und sekundären Ich-Funktionen bzw. Ich-Prozesse verstanden (*primäre Ich-Funktionen und -prozesse*):

Diagramm 3: Das Subjekt als personales System’: Selbst, Ich und Identität in KONTEXT/ KONTINUUM – Intersubjektive Korrespondenz und Identitätsarbeit



Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Wollen, Memorieren, Handeln. *Sekundäre Ich-Funktionen und -prozesse*: Exzentrizität, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, Demarkation, Identitätskonstitution u.a.). Da Selbst-Schemata und Ich-Funktion beständig „in Bewegung“ sind, sprechen wir von Selbst- und Ich-Prozessen. Eine der wichtigsten Ich-Leistungen ist die Konstituierung von „**Identität**“ als eine Synthese von *selbstattributiven*, kognitiven, emotionalen und volitiven Prozessen (persönliche Identität) unter Verarbeitung *fremdattributiver*, dem Selbst von außen zugeschriebener Materialien. In intersubjektiven Prozessen erfolgt von „signifikanten Anderen“ (G.H. Mead) eine fremdattributive „**Identifizierung**“ („Du bist meine Tochter.“ – „Sie sind mein Kollege.“ – „Er ist ein hervorragender Dozent“).

In Prozessen sozialer *Wahrnehmungen (perception)* werden diese Fremdzuschreibungen vom personalen System aufgenommen, im limbischen System, insbesondere der Amygdala einem psychophysiologischen Screening unterworfen und basal markiert (z.B. *marking* als gefährlich/ungefährlich). Sie werden im Hippocampus emotiv (emotional und kognitiv) bewertet (*valuation*) und im präfrontalen Kortex kognitiv eingeschätzt und eingeordnet (*appraisal*). In diesen komplexen bewussten und unbewussten (Fertig et al. 1993) Selbst- und Ich-Prozessen, die in einer *Synergie* des „*Information processing*“ physiologische Verarbeitungsprozesse bis mentale Interpretationsprozesse umfassen, wird subjektiver **Sinn** konstituiert, der an kollektive Kognitionen (Sprache, kulturspezifische Wahrnehmungs- und Bewertungsparameter und Symbolsysteme) rückgebunden ist, zu ihnen aber auch gleichzeitig beiträgt und sinnvolles *Handeln (action)* möglich macht. Überprüfen, **Bewerten** und Einschätzen der wahrgenommenen **Identifizierung** (Fremdattribution) ermöglicht **Identifikation** (Selbstattribution, „Ich bin seine Tochter“ – „Ich bin ihr Kollege“ – „Ich bin ein sehr guter Dozent“) und damit eine **Internalisierung** des Wahrgenommenen und Bewerteten, d.h. seine differenzierte Integration in das persönliche Selbst, das „personale System“, womit ein konsistentes Handeln der Person in sozialen Situationen möglich ist (vgl. Diagramm 2). In dieser „integrativen Identitätstheorie“ wird Identitätskonstitution durch Ich- und Selbstprozesse als eine permanente Aufgabe angesehen, als „*Identitätsarbeit*“, die die selbstreferentiellen Identifikationen und die fremdattributive Identifizierungen *ausbalanciert* und in beständigen Selbstinterpretationen die vielfältigen Einflüsse aus

der sozialen Welt *und* aus den eigenen Verarbeitungsprozessen zu einem *Identitätserleben*, *Identitätsgefühl* und *Identitätsbewusstsein* von hinlänglicher Konsistenz verbindet. Sieht man „*Identität als die Bilder, die das Ich über das ‚Selbst im Kontext‘ schafft, unter Verarbeitung der vielfältigen Zuweisungen und Rückspiegelungen des Kontextes*“, wird deutlich, dass sich im Identitätskonzept pluriforme persönliche und soziale Wirklichkeit verschränken.

Je variabler und vielfältiger die Lebenswelt mit ihren kollektiven sozialen Kognitionen als geteilten Sinnwelten („*social worlds*“, Petzold, Petzold 1993) ist, desto vielfältiger und auch komplexer sind die Prozesse der Identitätskonstitution und das erreichte Niveau der Identitätsprägnanz. Identität erweist sich als „Identität im permanenten Wandel“. Deshalb sollte es – wie Adorno zu Recht gegen fixierende Identitätskonzeptionen (etwa psychoanalytischer Provenienz) einwendet – zu keinem „Konsistenzzwang“ durch gesellschaftliche Identitätsnormierungen kommen sollte (Berger, Luckmann 1970; Dahrendorf 1974). *Personale Identitätsarbeit* (Petzold 1991a) in selbstreflexiven und diskursiven Prozessen wirkt genau solchen Konsistenzzwängen entgegen und ermöglicht eine „**emanzipierte Identität**“ (idem 1993a, 532f). In postmoderner Lebensvielfalt und in den akzelerierten Dynamiken des Wandels droht noch eine andere Gefahr: die, dass eine „hinlänglich konsistente Identität“ mit antizipierbaren, planbaren Zukunftsperspektiven, die ausreichende Umsetzungsmöglichkeiten bietet, immer schwieriger erreicht werden kann und die „bricolage“ (Levi-Strauss 1972) der Identitätskonstitution durch das Ich, das Herstellen von „*Patchworkidentitäten*“, auf zerfasernde, zerfransende Identitätsstrukturen hinläuft. Dies geschieht aufgrund des Zerfalls sozialer Netzwerke, der Kurzlebigkeit geteilter Sinnprovinzen (*social worlds*), der Verkürzung von Kontinuumsegmenten, die durch Phänomene wie „Job-Hopping“, Ressourcenmoden (und damit verbunden immer auch Ressourcenverfall), Hypermobilität, Gefährdung materieller Sicherheiten und interpersonaler Verbindlichkeiten gegeben ist. „*Geteilter Sinn*“ und „soziale Zugehörigkeiten“ von hinlänglicher Dauer sind nur noch wenig gegeben bei gleichzeitiger extremer Pluralisierung von Potentialitäten, sodass „*gemeinsamer Boden*“ (*common ground*) und „*geteilte Ressourcen*“ relativ kurzlebig werden können und Prozesse einsetzen, die Sennett (1997) aufgrund seiner soziologischen Analysen besonders mobiler Branchen als „*drifting*“ bezeichnet hat. Wachsende Komplexität und Kontingenz, die nicht mehr durch Prozesse persönlicher und gemeinschaftlicher Hermeneutik, Selbstreflexion und ko-respondierenden Reflektierens gehandhabt werden können, führen dann zu einem relativ ungesteuerten Treiben oder Getriebensein, in dem die „Jagd nach Ressourcen“ in den Vordergrund rückt, eingeengt auf materielle Ressourcen, und Identitätsprozesse sich auf die „Identitätssäule“ (vgl. Diagramm 3) Arbeit, Leistung und materielle Sicherheiten limitieren.

Es sind damit Gefahren einer Identitätsverarmung bis hin zum Identitätsverfall gegeben, denn die *persönliche* und *soziale Identität* konstituierenden Ich-Prozesse sind in der integrativen Identitätstheorie auf fünf zentrale Identitätsbereiche – „Säulen der Identität“ genannt (Petzold 1988n, 1994c) – gerichtet. **1. Leiblichkeit** (fremdattributiv: „Das ist ein sportiver Typ!“ – selbstattributiv: „Ich bin topfit!“), **2. Soziales Netz, social world** (fremdattributiv: „Die hat einen guten Freundeskreis, alles politisch engagierte Leute“ – selbstattributiv: „Ich habe tolle Freunde, wirklich engagierte Menschen!“), **3. Arbeit/Leistung** (fremdattributiv: „Das ist ein Top-Organisator!“ – selbstattributiv: „In puncto Organisation macht mir so leicht niemand was vor.“), **4. Materielle Sicherheiten** (fremdattributiv: „Die hat sich ein schönes Haus dahingebaut!“ – selbstattributiv: „Auf mein Haus bin ich wirklich stolz!“). **5. Werte** (fremdattributiv: „Der ist ein überzeugter Katholik!“ – selbstattributiv: „Ich engagiere mich in meiner Kirche!“).

Durch das Zusammenspiel von *Fremdattribution* und *Selbstattribution* kommt es zum Aushandeln von Identitätsgrenzen zwischen den verschiedenen personalen Systemen oder zwischen personalen Systemen und institutionalen Systemen. Deshalb ist in den *Identitätsprozessen*, die das Ich zu handhaben hat (und damit auch in den *Selbstprozessen*, die die Grundlage aller Ich- und Identitätsprozesse bilden), die gesellschaftliche und kulturelle Wirklichkeit beständig anwesend, sind *kollektive Kognitionen* ständig hinter den und in den persönlichen Kognitionen und „subjektiven Theorien“ präsent. Damit werden Prozesse, wie die des „resourcing“, der Ressourcenakquisition, Ressourcenbewertung, des Ressourceneinsatzes, auch stets abhängig von den Möglichkeiten des personalen Systems, *Kontingenz* und *Komplexität* in den vielschichtigen Bedingungen moderner Lebenswelten zu handhaben und zu transversalen Strategien der Identitätssicherung und -entwicklung zu finden.

„*Führungspersönlichkeiten*“ und persönlich kompetente Mitarbeiter, die für ein Unternehmen als „human resources“ wichtig sind, müssen selbst „resourceful persons“ sein: selbst-ständig, selbstsicher, selbst-bewusst, selbst-regulierend. Sie müssen über Ich-Stärke, Ich-Elastizität, klare Ich-Funktionen bzw. vitale und präzise primäre und sekundäre Ich-Prozesse verfügen und in ihrer Identitätsarbeit (verstanden

als Ko-respondenzprozess mit umliegenden Systemen, als selbstreflexive und diskursiv reflektierende Kapazität) „Flexibilität und Linie“, Konsistenz und transformative Kraft, strukturelle Festigkeit und prozessuale Mobilität in guter Weise verbinden können. Es muss ihnen möglich sein, ihre eigenen Lebensprozesse in Kontext und Kontinuum zu steuern unter optimaler Nutzung der ihnen in der jeweiligen Lebenssituation zur Verfügung stehenden Ressourcen. Das impliziert auch immer, dass sie in der Lage sind, die in den zentralen Identitätsbereichen anfallenden *Entwicklungsaufgaben* lösungsorientiert, wirklichkeits- und zukunftsgestaltend in Angriff zu nehmen. Im beruflichen Feld schließt dies die ihnen übertragenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche ein. Da Persönlichkeiten in permanenten Austauschprozessen mit ihrem Umfeld stehen, vom Umfeld beeinflusst werden, aber auch das Umfeld beeinflussen und gestalten – und dies um so effektiver und nachhaltiger, je stärker ihre persönliche Kompetenz und Performanz ausgebildet ist –, muss die Entwicklung von Persönlichkeit, ihre Fähigkeit, vorhandene Ressourcen zu nutzen und benötigte Ressourcen zu schaffen, zu einem zentralen Anliegen, wenn nicht zum wichtigsten moderner Unternehmensführung und Personalentwicklung werden. Die „**persönliche Souveränität**“ der Mitarbeiter auf allen Ebenen verbunden mit der Fähigkeit, eine „**fundierte Kollegialität**“ (Petzold, Orth 1997) zu praktizieren, wird grundlegend für die Steuerung von Unternehmen in ultrakomplexen, globalen Zusammenhängen, ist zentral für die Umsetzung anspruchsvoller Unternehmensphilosophien und „sophisticated managerial strategies“, wie z.B. ein „Reflexives Management“ (vgl. dieses Buch, Kapitel 5), sowie zum Erreichen einer exzellenten Unternehmensperformanz.

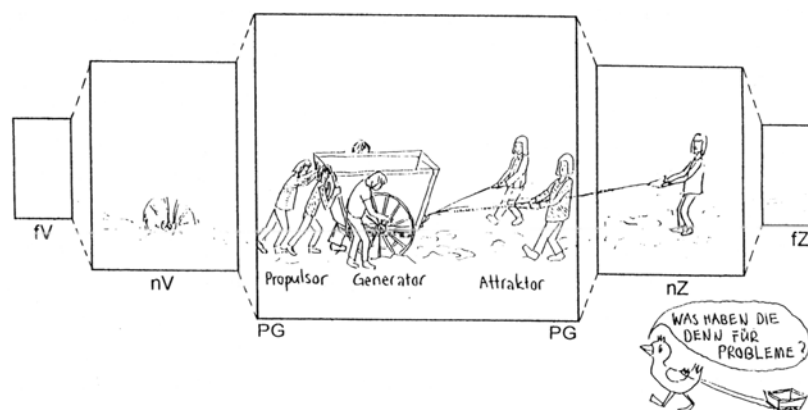
1.5 Ressourcenreiche Persönlichkeiten und Berufskarriere

Die Entwicklung und Förderung „ressourcenreicher Persönlichkeiten“ wird in der Regel nicht durch ein paar persönlichkeitsbildende Seminare und Techniken zu erreichen sein, wie sie im Bereich der Personalentwicklung und des Managementtrainings üblich sind. Solche „One-shot-Seminare“ vermitteln zwar immer wieder auch positive Erfahrungen, aber unter Kosten-Nutzen-Aspekten sind sie für die hier aufgezeigten Aufgabenstellungen wenig bis gar nicht effizient. Bezeichnenderweise gibt es ja zur Wirksamkeit solcher „Einzelseminare“ praktisch keine Evaluationsforschung, zumal mit katamnestischen Erhebungen. Die Trainergilde weiß wohl warum. Persönlichkeitsentwicklung braucht eine längerfristige Begleitung, wie sie durch kontinuierliche Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervisionen bzw. -coachings gewährleistet werden können, soweit diese Instrumente kompetent eingesetzt werden. Mittelfristige Coaching- bzw. Supervisorenausbildungen – und in ähnlicher Weise sind natürlich Führungskräftebildungen bzw. FNK-Schulungen anzulegen und durchzuführen – zeigen, wie unsere Forschungen ergeben haben, deutliche Effektivität, was die Steigerung der personalen, sozialen und professionellen Kompetenz und Performanz von Teilnehmern an Curricula ausgereifter Weiterbildungsangebote anbelangt, die – und das ist wesentlich – von kompetenten Trainern durchgeführt werden (Schill, Petzold 1997). Die Installierung von fortlaufenden professionellen Supervisionsgruppen, von Teamsupervision bzw. von Trainingsangeboten, die Reflexivität, Diskursivität, Kompetenzen und Performanzen von Führungs- oder Führungsnachwuchskräften fördern – wir sprechen hier von „Kompetenzgruppen“ (Petzold, Lemke 1979) –, ist eine immanent wichtige und wirksame Maßnahme, die persönlichen Ressourcen von Mitarbeitern zu nutzen und zu fördern und zu nutzen und damit ein optimales „Resourcing“ für das Unternehmen zu betreiben, was die „Ressource Personal“ anbelangt.

Im Integrativen Ansatz war das Thema der Arbeitswelt stets ein zentrales (Petzold, Heini 1983), wobei ein besonderes Interesse bei der Analyse und Planung von Ressourcen in Berufskarrieren lag. Berufliche Identität ist wesentlich von den Erfahrungen beruflicher Sozialisation bestimmt. In der *Lebensspanoramatechnik*, mit der eine visualisierte Übersicht über Lebensverläufe möglich wird, können Berufsbiographien, Berufserfahrungen als Ressourcen im Sinne einer Bestandsaufnahme kartiert werden. Die Methode des „Arbeitspanoramas“ (Heini, Petzold, Fallenstein 1983) bietet hier die Möglichkeit, Stärken und Schwächen der Vergangenheit, der gegenwärtigen Berufssituation und die antizipierte Berufskarriere in den Blick zu nehmen, um Planung, Zielentwicklung und systematisches Realisieren von Zielen in Angriff zu nehmen. Derartige „Arbeits- bzw. Karrierepanoramen“ können kombiniert mit der Methode des „Lebensgefährts“ eingesetzt werden. Das Arbeits- bzw. Karrierepanorama kartiert die *positiven Erfahrungen, Negativerfahrungen, Defiziterfahrungen* (Petzold, Orth 1993a), indem diese drei „Erfahrungsströme“ in der bildlichen

Darstellung gestaltet werden. „Arbeitspanorama“ und „Lebensgefährt“ sind besonders geeignet, *Zeitdimension* und *Zeitperspektive* (Frank, Lewin) im Ressourcenmanagement zugänglich zu machen.

DDiagramm 4: Das Lebensgefährt – Propulsoren, Generatoren, Attraktoren als dynamische Kräfte



Ressourcenreiche Persönlichkeiten sind, was ihren eigenen Lebensweg, ihre berufliche Karriere und ihre professionellen Aufgaben anbelangt, im hohen Maße reflektiert. Sie verfügen über gute Fähigkeiten der Metareflexion und zu ko-respondierenden Reflexionsprozessen, wie sie in Gremienarbeit und Teams unerlässlich sind, das heißt aber auch, dass sie sich ihrer *Vergangenheit*, ihrer Entwicklung – mit allen Höhen und Tiefen – bewusst sind, um ihre *Gegenwart* unter Nutzung ihrer Lebens- und Berufserfahrung als Ressource besonnen zu gestalten und *Zukunft* innovativ zu planen und zu realisieren. Lebens- und Berufserfahrung als verinnerlichte Problemlösungsmuster und Strukturierungsstrategien zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen, als motivationale Kräfte, die Grundlage für Volitionen bilden und das Erreichen von Zielen ermöglichen, bringen das „*Lebensgefährt*“ (vgl. Diagramm 4) voran, helfen dabei, das „Schiff des Unternehmens“ vorwärts zu bringen und auf Kurs zu halten. Wir sprechen hier von „*Propulsoren*“. Erfahrungsgesättigte Vergangenheit wird damit für das Subjekt und damit für die ihm übertragenen Aufgaben und Verantwortungen zur persönlichen *Ressource*. Mit dieser ausgestattet, gelingt es ihm, auch in der Gegenwart Ressourcen zu generieren, Mitarbeiter zu mobilisieren, die eine hohe Effizienz entwickeln können, gleichsam als „*Generatoren*“, um das „*Lebensgefährt*“ oder die „*Lokomotive des Unternehmens*“ in Fahrt zu halten. Als Basis für antizipatorische, visionäre Zielentwicklung, Planung und Umsetzung von Strategien, um Ziele zu erreichen, sind Vergangenheitsbewusstsein und Gegenwartsübersicht gewichtige Qualitäten. Durch sie können die von künftigen Aufgaben und gesetzten Zielen ausgehenden Kräfte – wir sprechen von „*Attraktoren*“ – genutzt werden, um eigene Entwicklung und eigenen Aufgabenbereich, z.B. das Unternehmen, „voranzubringen“ (vgl. Diagramm 4).

Im integrativen Ansatz der Persönlichkeitstheorie verwenden wir das Konzept „*Lebensgefährt*“ als Metapher, um die Bewegung eines Menschen in Kontext und Kontinuum zu beschreiben, als Sinnbild für seine Aufgabe, das „*Lebensschifflein*“, den „*Wagen des Lebens*“ zu steuern. Ähnliche Metaphern finden wir auch für organisationale Systeme, z.B. das „*Schiff des Unternehmens steuern*“ oder den „*Dampfer zurück auf Erfolgskurs zu steuern*“, den „*Tanker zu wenden*“ (vgl. *Dönhoff* 1998, 128 über *F. Piech*). Es geht darum, die „*Lokomotive des Betriebs in Gang zu halten*“, und manchmal „fährt man die Karre in den Dreck“, „*the coach got stuck*“. Dann muss der Fahrer des Wagens (*coach*) vom Bock steigen, nach Hilfen Ausschau halten, Ressourcen mobilisieren, einen erfahrenen Lenker (*coach*) finden, um das *Gefährt* wieder in Gang zu bringen. Oft gibt es Ressourcen (Erfahrungen, Werkzeuge, alte Freunde), die man mobilisiert und die als „*Propulsoren*“ das *Gefährt* von hinten anschieben. Man findet Kollegen, die „in die Speichen greifen“ und neue Kräfte generieren, „*Generatoren*“. Da ziehen Leute an den Seilen, die sich mit „*vor den Karren spannen*“, um ihn wieder in Gang oder in Fahrt zu bringen. Wir sprechen von „*Attraktoren*“, worunter wir die anziehende und mobilisierende Kraft von Aufgaben und Zielen, Horizonten und Visionen verstehen. Wesentlich dabei ist, dass die „*Propulsoren*“ in die gleiche Richtung schieben, nach vorne, sodass keine Scherenkräfte entstehen, wie dies bei Motivationskonflikten oder divergenten Motivationen der Fall ist. Wesentlich ist auch, dass die „*Generatoren*“ gleichzeitig in die Speichen greifen und – um in der Metaphorik zu bleiben – auch in die gleiche Richtung drehen oder Sicherungsblöcke unter den Rädern wegnehmen, sodass es nicht zu Blockierungen, Bremseffekten, retardierenden Momenten kommt (Mittel-Mittel-Konflikte, Ziel-Mittel-Konflikte). Natürlich ist es wesentlich, dass die „*Attraktoren*“ an „*einem Strang ziehen*“ oder zumindest in die gleiche Richtung, um

wiederum Scherenkräfte zu vermeiden, die ein Vorwärtskommen blockieren (Ziel-Ziel-Konflikte, Ziel-Ziel-Divergenzen, Ziel-Mittel-Konflikte). Es ist also darauf zu achten, welche Ressourcen man zur Verfügung hat und wie sie eingesetzt werden, um den „Lebenskarren“ wieder in Gang zu bringen, das „Schifflein wieder flott zu machen“. Es ist weiterhin darauf zu achten, welche Ressourcen auf dem Gefährt selbst vorhanden sind (Werkzeug, Materialien), was man ausladen muss und was man zurücklassen (gebrochene Räder) oder wieder einladen sollte. Es gilt, die Ressourcen im Kontext zu nutzen, um optimale Hilfen zu mobilisieren.

Die Metapher des „Lebensgefährts“ verwenden wir in der Ressourcenarbeit oft auch als mediengestütztes Instrument der Exploration im Sinne der „charting-Ansätze“ (Schneiter et al. 1997, dieses Buch, Kapitel 7). Auf ein großes Blatt wird in Anlehnung an Lewins Lebensraum-Zeitperspektiven-Modell (Walter 1978) das Lebenskontinuum als Rahmen gezeichnet (vgl. Diagramm 4) und der Lebenswagen auf der Lebensstrecke mit Wachsmalstiften oder Kollagematerialien gestaltet. Die Ressourcen im gegenwärtigen Kontext, die motivationalen Kräfte der Vergangenheit, die Zukunftsziele, vorhandene unterstützende Personen des persönlichen und professionellen Netzwerkes, werden dargestellt, sodass divergierende Motivationen, Ziele oder Mittel oder gar Konflikte in diesen Dimensionen erkennbar werden und im Coaching optimale Wege gefunden werden, Probleme zu lösen oder Ziele in effizienter Weise, unter bestmöglicher Nutzung von Ressourcen zu erreichen.

2. Arbeit mit „Ressourcen-Karten“ – praxeologische Perspektiven des „Ressourcenassessments“ und der „Ressourcenberatung“

Vor dem Hintergrund unserer Ausführungen zu einer „Integrativen Ressourcentheorie“ soll im folgenden das Instrument der *Ressourcen-Karte* (*resource chart*) dargestellt werden, wie es von Petzold in Supervisionsprojekten bei der „Therapiekette Niedersachsen“ Mitte der siebziger Jahre entwickelt wurde – zunächst mit einer an der Krisentheorie des Integrativen Ansatzes (Schnyder. Sauvart 1993; Petzold 1979k, 337ff) orientierten Heuristik, durch die die Ressourcen von Menschen und Institutionen in Krisen erhoben und erfasst werden sollten, dann ausgerichtet an einem komplexen Ressourcenkonzept, mit dem Ressourcen auf sehr unterschiedliche Fragestellungen hin spezifiziert werden können:

Definition 5: „Als Ressourcen werden alle Mittel gesehen, durch die Systeme sich lebens- und funktionsfähig erhalten (*operating*), Probleme bewältigen (*coping*), ihre Kontexte gestalten (*creating*) und sich selbst im Kontextbezug entwickeln können (*development*)“

Systemberatung, Organisationsentwicklung und Supervision müssen sich in differenzierter und theoriegeleiteter Weise mit „**Ressourcenberatung**“ und in diesem Rahmen mit „**Ressourcenassessment**“ befassen. Dies gehört zu ihren wesentlichsten Aufgabenbereichen, erfolgt in der Praxis indes noch nicht mit der Systematik und Elaboration, wie es für eine solch zentrale Thematik angemessen wäre. Zwar wird der Ressourcenbegriff in aller Munde geführt, jedoch finden sich in der Literatur zur Systemberatung und Supervision keine spezifischen, d.h. an Ressourcentheorie und Ressourcenforschung orientierten Arbeiten und Veröffentlichungen zu diesem Thema (vgl. jetzt Donatsch 1997). Die okkasionellen Referenzen zur Ressourcenarbeit sind zumeist der NLP-Literatur entlehnt, also auf ein vages, globales Ressourcenkonzept bezogen, ohne dass eine explizite Ressourcentheorie erkennbar wird. Damit wird es auch schwierig, eine *fundierte* supervisorische Ressourcenberatung zu entwickeln oder Ressourcenerhebung und -beratung in ein vorhandenes elaboriertes Beratungskonzept, wie es z.B. für den Integrativen Ansatz von Rahm (1979) entwickelt wurde, zu integrieren. So findet sich selbst in dem theoretisch recht elaborierten „Lehrbuch“ der Supervision von Schreyögg (1991,171) nur ein marginaler Hinweis auf das Ressourcenkonzept. Es ist ja keineswegs damit getan, dass man die Begriffe „Ressource“, „Ressourcenassessment“ oder „Ressourcenberatung“ als bloße Leerformeln gebraucht, wie dies im Feld der Supervision mit dem gleichfalls in aller Munde geführten Begriff der „**Rollenberatung**“ geschehen ist und geschieht, bei dem weder klar ist, ob es nicht eher um Status/Position geht oder auf welche Rollentheorie man sich bezieht oder wie man ein Assessment von „Rollenrepertoire“ und „Rolleninventar“ (Petzold, Mathias 1983, 149ff), eine Einschätzung der Rollenentwicklung (ibid. 129-148) etc. vornimmt. Nirgendwo konnten wir etwas zu diagnostischen Fragestellungen finden. Statt dessen wird rollentheoretisch inkonsistent oder diffus argumentiert (Gotthardt-Lorenz 1989), sodass man nicht weiß, ob nun „eine Rolle beraten“ wird oder eine Person mit Bezug auf ihre *Rolle* oder ihren *Status* oder ihre *Position*, ihr *Rollensystem*, ihre *Rolleninteraktionen*, auf *Rollenepisoden*, *Skripts*, *Rahmen* etc.

(Wiswede 1977; Goffman 1977), Auch wird das *Beratungskonzept* nicht expliziert oder die Referenztheorie und -praxeologie benannt, sodass nicht auszumachen ist, was das Konzept und seine praktische Umsetzung beinhaltet. In diesem Kontext können wir natürlich nicht das *Integrative Beratungskonzept* darstellen, sondern müssen auf die einschlägige Literatur verweisen (vgl. hierzu Petzold, Petzold 1993a, 472ff; Rahm 1979; Schreyögg 1996). Unsere beraterische Arbeit zu Fragen der Ressourcen bewegt sich in diesem Rahmen. Wir beraten „Systeme“, Personen, Gruppen unter Verwendung integrativer Diagnose- und Beratungsmethodologien mit ihren Prozessmodellen und Medien (Petzold, Orth 1990a, 1994a; Osten 1994,1995) und auf dem Hintergrund der hier umrissenen Ressourcentheorie im Hinblick auf ihre verschiedenen Ressourcen, ihr Ressourcenresevoir, ihren Ressourcenegebrauch, ihr Ressourcenmanagement, ihre Stile und Strategien der Ressourcennutzung, d.h. ihr „**resourcing**“ und „**acting**“, ihre Ressourcenplanung und -entwicklung, die Ressourcenmaximierung. Ressourcenassessment, diagnostische Erhebungen sind dabei unverzichtbar. Wir beraten auch bei Schwierigkeiten im Ressourcenegebrauch, Krisen im Ressourcenmanagement, bei Ressourcenkontaminationen, Ressourcenschäden und -Verlusten, eine wesentliche Aufgabe, auf die wir und allerdings hier nicht zentrieren wollen.

Im Kontext der **Ressourcenberatung** wird besonders bei „human resources“, aber auch überwiegend bei den materiellen Ressourcen (man steht ja nicht unbedingt in der Beratungssituation am geöffneten Tresor oder mitten im Maschinenpark) mit den „*mentalen Repräsentationen*“ der Ressourcen gearbeitet, d.h. mit kognitiven, emotionalen, motivationalen und volitiven Gedächtnisinhalten zu Ressourcen, ihren *Bewertungen (valuation)* und *Einschätzungen (appraisal)*, mit Erwartungen und Erwartungsinduktionen (Grawe 1998,21ff).

Definition 6: „*Ressourcen in der Integrativen Ressourcenberatung sind memorierte und damit in der Beratungssituation mental, d.h. kognitiv, emotional, motivational und volitional repräsentierte Referenzen zu Erfahrungen, die eine Person (Selbst, Ich, Identität) in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen Ressourcenbeständen unter Bedingungen von Problemen und Potentialität in ihrer Vergangenheit und Gegenwart gemacht hat oder die sie für die Zukunft antizipiert. Diese Referenzen fahrungen können, wenn sie in ihrer Bedeutung und Gewichtung (Valenz) bewusst und gezielt ausgewählt und eingesetzt werden, selbst zu einer mentalen Ressource für unterschiedliche Zusammenhänge werden. Die Intensität der im Alltag und im Beratungsprozess erlebten mentalen Referenz bestimmt die subjektive Bedeutung der Ressource im Beratungsgeschehen neben den durch den übergeordneten Kontext (Organisation, Institution, Feld) vermittelten und durch den Berater gegebenenfalls geäußerten Bedeutungsattributionen*“.

Das komplexe Erleben, d.h. Wahrnehmung und Erfassen von Ressourcen, das Verstehen und Erklären der Muster des Ressourcenegebrauchs, d.h. der Ressourcenbewertung (**valuation, appraisal**), der Erwartungsperspektiven und der Ressourcennutzung (**resourcing, acting**) sind zentrale Momente in Prozessen von Ressourcenassessment und Ressourcenberatung. Diese wollen für ein optimales Ressourcenmanagement, die Beseitigung von Ressourcenproblemen und eine favorable Ressourcenentwicklung Anstöße, Reflexionshilfen, Unterstützung und Möglichkeiten des Empowerments bereitstellen. Der Berater steht dabei mit seinen Kenntnissen, Wissensbeständen und seinem methodischen Rüstzeug dem Beratenen im Rahmen des vereinbarten Beratungsauftrags als Korrespondenzpartner und Experte zur Verfügung.

Diese komplexe Definition (6) enthält vielfältige Referenzen zum Theoriecorpus des „Integrativen Ansatzes“, seine sozialwissenschaftliche Hermeneutik („Hermeneutische Spirale“ von Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären; vgl. Petzold 1988a), seine Zeittheorie (idem 1991o), seine am Korrespondenzmodell ausgerichtete Beratungstheorie (idem 1991e) usw.; sie lässt deutlich werden, dass eine Partialtheorie wie die „Ressourcentheorie“ organisch in das Gesamtkonzept eines komplexen Ansatzes der Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung eingebunden sein muss.

Bei der Beschäftigung mit Ressourcen kann man sich mit den Bodenschätzen eines Landes, den Produktivkräften einer Volkswirtschaft, dem Betriebskapital und den Produktionsmitteln eines Unternehmens, der sächlichen Ausstattung eines Büros befassen oder mit den *Kompetenzen* und *Performanzen* der Menschen, die ein Land regieren, eine Volkswirtschaft in Gang halten, ein Unternehmen führen und ein Büro leiten. Beides ist miteinander verbunden, wie z.B. die Folgen von Misswirtschaft in ressourcenreichen Ländern und bei etablierten Unternehmen in prosperierenden Branchen zeigen. Der „Human Factor“, „Human Resources“ werden in einer an Komplexität beständig zunehmenden Gesellschaft und in einer globalisierenden Wirtschaft immer wichtiger. Mitarbeiter von

hoher „personaler“ – wir stellen sie an die erste Stelle – und „professioneller“ Kompetenz sind eine bedeutende Ressource für ein Unternehmen, z.T. wichtiger als Kapital, denn sie können es – wenn notwendig – beschaffen. Spitzenkräfte sind selbst „ressourcenreiche Personen“ und das auf verschiedenen Ebenen: einer *persönlichen* Ebene, was Intelligenz, Leistungsfähigkeit, Commitment, Loyalität, Kreativität etc. anbelangt, und einer *fachlichen* Ebene, was Expertise im Metier, Branchenkenntnis, Spezialwissen, Berufserfahrung etc. anbelangt. Die Kenntnis der Ressource „Personal“ ist für jede Unternehmensführung unverzichtbar. Aber genauso wichtig ist es für einen Mitarbeiter, über seine Ressourcen informiert zu sein, zu wissen, was er für das Unternehmen, in dem er arbeitet, „wert“ ist. Er muss seinen eigenen „Wert“ als Person, als Experte in seiner Profession, als leitender Angestellter seiner Firma, als Kollege in seiner Kollegenschaft kennen. Dies alles ist nicht möglich ohne Kenntnis seiner Ressourcen und der Art und Weise, wie er seine Ressourcen nutzt, sie z.B. seinem Team, seiner Firma im normalen Arbeitsalltag, d.h. in den verschiedenen *Situationen* und *Ereignissen* unter favorablen Bedingungen mit ihren Potentialen (= Erwartungs- und Handlungsspielräumen, Wachstumsmöglichkeiten, Chancen) oder in Problemen (Anforderungen, Schwierigkeiten) zur Verfügung stellt. Ressourcen sind für Menschen in professionellen Kontexten von großer, manchmal von vitaler Bedeutung. Wir sprechen hier von ihrer *Valenz*. Sie liegen in verschiedenen Bereichen, dienen unterschiedlichen Zielen. All das macht differenzierende Betrachtungen erforderlich. Wir arbeiten im Schulungs- und Coachingbereich mit folgenden heuristischen *Basiskategorien* von Ressourcen für **Ressourcenassessment** und **Ressourcenberatung**:

- *personale Ressourcen* (Gesundheit, Vitalität, persönliche Souveränität, Intelligenz, Bildung, Willenskraft etc.),
- *soziale Ressourcen* (Familie, Freunde, Kolleginnen, Beziehungen etc.),
- *materielle Ressourcen* (Haus- und Grundstücksbesitz, Beteiligungen, Geld, Wertpapiere etc.),
- *professionelle Ressourcen* (berufliche Position, formelles *Portfolio*, berufliches Fachwissen, Berufserfahrung, Mitarbeiterkompetenz, Geschäftsbeziehungen etc.).

Bei jeder der aufgeführten *Basiskategorien* müssen Ressourcen – abhängig vom jeweils gegebenen Kontext und seinen Bedingungen – ausdifferenziert und konkret benannt werden, um sie dann zu klassifizieren und auf ihre *Ressourcenvalenz* einzuschätzen.

So spezifizieren wir folgende *Klassen* von Ressourcen:

- *Eigenressourcen / Fremdressourcen*
- *organismische / technische Ressourcen*
- *materielle / mentale Ressourcen*
- *externale / internale Ressourcen*
- *objective / perceived resources*
- *wahrgenommene / nicht wahrgenommene Ressourcen*
- *nutzbare / nicht nutzbare Ressourcen*
- *nutzbare / aber nicht als nutzbar bewertete Ressourcen*
- *verfügbare / aber nicht genutzte Ressourcen*
- *genutzte / aber nicht optimal genutzte Ressourcen*
- *vitale / nachgeordnete Ressourcen*
- *unersetzbare / ersetzbare Ressourcen*
- *kostbare / preiswerte Ressourcen etc.*

Je nach Kontextgegebenheiten und notwendiger Differenzierungen können bzw. müssen noch weitere *Klassen* von Ressourcen gebildet werden.

Weil bestimmte Ressourcen für Systeme minimale bzw. geringere Bedeutung haben können, andere sehr wichtig, wieder andere lebensnotwendig sind, also einen Megafaktor für das Überleben des Systems darstellen, unterscheiden wir nach derartigen Bewertungen und Zuweisungen von *Valenzen* folgende *Gewichtungen*:

- *minivalente,*
- *maxivalente,*
- *mesovalente,*
- *megavalente Ressourcen.*

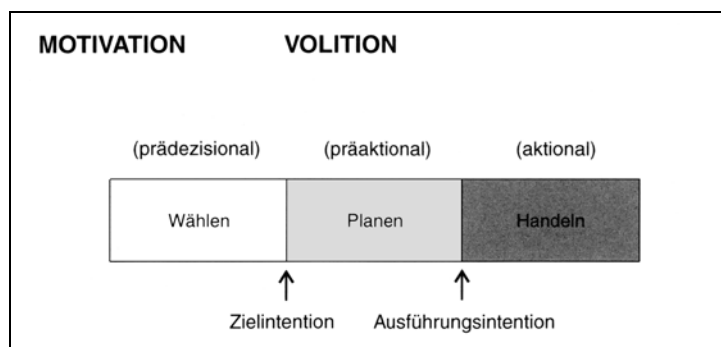
In bezug auf alle *Kategorien, Klassen* und *Valenzen* muss regelhaft ein „resourcing“ stattfinden. Dies ist ein zentraler Begriff unserer Ressourcentheorie und Ressourcenpraxeologie.

Definition 7: „Unter **Resourcing** versteht man alle Vorgänge, die mit der Bestandsaufnahme, Beschaffung, kognitiven und emotionalen Bewertung, d.h. Kompetenz- bzw. Selbstwirksamkeitserwartung, Auswahl, Mobilisierung, Bereitstellung, Nutzungsabsicht und der optimalen strategischen, d.h. kontext-

und zielangemessenen Nutzung von Ressourcen als fortlaufendem Prozess (**acting**) in einem System zu tun haben.“

In diese Definition gehen Konzepte der Selbstregulationstheorie von *Bagozzi* (1992, idem et al. 1992) ein, wobei die *Kompetenzerwartungen* (sie werden den Selbstwirksamkeitserwartungen von *Bandura* [1992] gleichgestellt) besonders betont werden: „Kann ich die Ressourcen richtig/optimal nutzen?“, diese Frage, aber auch die Frage nach den „*Nutzungsstrategien*“ ist wesentlich: „Kenne ich die optimalen Wege, um die Mittel strategisch effizient zur Erreichung der Ziele einzusetzen und zu nutzen?“ – **Resourcing** erfordert, dass regelmäßig „*Inventuren*“ des „*Ressourcenreservoirs*“ durchgeführt werden, damit die Bestände bekannt und angemessen bewertet und gewichtet sind, damit man weiß, welche Ressourcen wirklich gebraucht werden und welche zu „*Ladenhütern*“ geworden sind und das Lager blockieren. Vorhandene Ressourcenbestände müssen in ihrer Funktionsfähigkeit, Zugänglichkeit und im Hinblick auf die aktuellen *Nutzungsstrategien* überprüft, gepflegt, erneuert, ergänzt, **erweitert werden**. Notwendige Aussortierung oder Bevorratung muss nach sorgfältiger Überprüfung von Sicherheitsreserven, Mobilisierbarkeit, Bereitstellungsfristen, Verwendungszwecken, Planungen und Zielen erfolgen, d.h. nachdem man sich einen Überblick über **Probleme** (Aufgaben, Ansprüchen, Schwierigkeiten) und **Potentiale** (Handlungsspielräume, Wachstumsmöglichkeiten, Chancen) verschafft hat. Dies ist keineswegs bloße „*Einzelhandelsmetaphorik*“, sondern kennzeichnet genau die Prozesse, die für ein effizientes **resourcing** und **acting** – ganz gleich bei welcher Kategorie oder Klasse von Ressourcen – erforderlich sind. Auch bei „*mentalen Ressourcen*“, ist immer wieder eine „*innere Überprüfung und Auseinandersetzung*“ mit Ressourcenbeständen erforderlich. So kann man sich nach seinem *Engagement* an einem Projekt fragen, seinem *Commitment* für die Firma, seiner *Motivation* für den übernommenen Job, seinem *Kenntnisstand* in einem Sachgebiet, seinem *Wissen* über ein Produkt etc. – all das sind Beispiele für „*mentale Ressourcen*“ –, um daraufhin Ressourcen zu gewichten, auswählen und für zielorientiertes Handeln zur „*Erledigung oder Bewältigung von Anforderungen und Aufgaben einsetzen zu können*“ (Def. 1), denn Ressourcen werden ja in Handlungsprozessen aufgrund von **Motivationen**, reflexiven, *prädeziationalen* Auswahlprozessen, „*Zielintentionen*“ und Willensentschlüssen geplant und *präaktional* bereitgestellt, um dann aufgrund von **Volitionen**, d.h. Entschlüssen, Entscheidungen, „*Ausführungsintentionen*“ *aktional* in konkretem Handeln umgesetzt zu werden, wie es *Schwarzer* (1993, 223) in einem Schema zu motivationalen und volitionalen Prozessen in Handlungsabläufen als Zusammenfassung verschiedener Theoriekonzepte dargestellt hat (vgl. Diagramm 5).

D Diagramm 5: Ablaufschema von Motivation und Volition (aus *Schwarzer* 1993,223) 384



Die „*professionellen Ressourcen*“ lassen sich durch Portfolioanalysen allein nicht ausreichend bestimmen, denn sie setzen in vieler Hinsicht die „*personalen Ressourcen*“ voraus – eine bedeutende Position kann bei schlechter Gesundheit nicht mehr oder nicht mehr adäquat ausgefüllt werden, ein großes formelles Portfolio ist bei Menschen mit mangelnder persönlicher Souveränität in schlechten Händen. Deshalb ist es eine zentrale Frage der Nachwuchsförderung, z.B. in Trainee-Programmen, neben beruflichem Fachwissen und mit ihm die *personalen Ressourcen*, persönliche Kompetenzen und Performanzen zu entwickeln, und es ist eine wichtige Aufgabe von Assessment Centers, die *personalen Ressourcen* von Mitarbeitern zu erfassen. Für die Mitarbeiter selbst genügt *Selbsteinschätzung*, nicht. Wenn sie sich über ihre Ressourcen „klar“ werden wollen, gelingt ihnen dies in der Regel bei den

materiellen Ressourcen noch am leichtesten, denn diese lassen sich auflisten und zusammenstellen. Für persönliche Eigenschaften, Stärken oder Schwächen brauchen sie *Erfahrungen mit sich selbst* im Kontakt mit anderen, brauchen sie angemessene Rückmeldungen der anderen als Ressource der Entwicklung ihrer personalen, sozialen und professionellen Kompetenzen und Performanzen sowie ihres „Ressourcenreservoirs“. Hier können die von uns entwickelten „Spektrometrischen Diagramme“ (vgl. Petzold 1972b, 369, 1972d) Verwendung finden. Auf einer Zehnerskala trägt der Mitarbeiter seine Bewertung der *Valenz* einer Ressource ein, so wie sie ihm realistisch erscheint (*Realbewertung*), dann auf einer zweiten Skala seine Idealeinschätzung (*Idealbewertung*). Seine Kollegen tragen inzwischen ihre Einschätzungen ein (*perzeptionelle Bewertung*). Konvergenzen und Divergenzen werden diskutiert, besonders das Erkennen faktisch vorhandener, objektiver, d.h. potentiell *nutzbarer Ressourcen* im Vergleich mit *verfügbaren Ressourcen*, mit solchen, die tatsächlich genutzt werden, wird im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen durch auf Ressourcen orientierte externe Beratung, Supervision, Coaching etc. erst in breiterer Weise möglich, sodass bewusste und gezielte Entwicklungen in Angriff genommen werden können.

Eine solche Entwicklungsarbeit sollte mit einer gewissen Systematik geschehen, also keiner Zufälligkeit überlassen bleiben. Gerade die faktischen „personalen Ressourcen“ können und sollten „gepflegt“ und ausgebaut werden, und zwar in der gleichen Weise wie die *mentalen* „sozialen“ und „professionellen“ Ressourcen, die der Schulung bedürfen und auch in Weiterbildungs- und Trainingsveranstaltungen geschult werden. In der „Personalentwicklung“ genauso wie in der „Teamentwicklung“, bei der es wesentlich auch um die personalen Ressourcen der Teammitglieder geht, wird gezielte „Ressourcenarbeit“ in diagnostischer und schulender Hinsicht einen Schwerpunkt von Weiterbildung und Training darstellen und gezielte „**Ressourcenberatung**“ erforderlich machen.

Das Ressourcenkonzept gehört zu den Basiskonzepten wie „Kompetenz, Performanz, Kultur, Souveränität, fundierte Kollegialität, differentielle und optimale Qualität“ etc., die wir in Schulungsveranstaltungen zum „Human Relations Bereich“ oder – und hier ist es eigentlich selbstverständlich – zum Thema „Human Resources“ vermitteln. Dabei werden Theoriekonzepte, wie stets, auf die „social world“, d.h. die Sprachebene, das Konzeptualisierungsniveau, die Vorbildung, die Vorstellungswelt der Adressatengruppe zugeschnitten. Die voranstehend gegebenen Definitionen **1** und **3** sind gut in Einführungskontexten und greifen für die Schulung von Meistern genauso gut wie in Trainings mit Managern. Die Definition **2** hat einen spezifischen Bezug: Belastungen und Überforderungen, und ist für diese Zusammenhänge, z.B. in Teamsupervision oder Teamcoaching, gut einzusetzen. Die Definitionen **5** und **7** schaffen für die Arbeit mit Führungskräften eine sehr breite, globale Basis, von der her die erforderlichen Spezifizierungen erarbeitet werden können. Die Definitionen **4**, **6** und **7** und die mit ihnen verbundenen, kompakten Konzepte können in Ausbildungskursen für Supervisoren und professionelle Weiterbildner mit den dazugehörigen Hintergrundtheorien *erarbeitet* werden. Ihre Inhalte sind aber *auf jeder Ebene* der Weiterbildung bei entsprechender praxisnaher Erklärung einzusetzen. Die meisten Menschen ordnen ihre Ressourcen gleichsam automatisch in Gruppen« Die von uns bei Schulungen in Vorträgen, Minilectures, Impulsreferaten vorgetragenen ressourcentheoretischen Konzepte, z.B. die *heuristischen Basiskategorien* und die (für den Kontext als passend ausgewählten) *Klassen* von Ressourcen, werden in der Regel als einleuchtend erlebt. Nach der Präsentation werden Diskussions- bzw. Arbeitsgruppen anberaumt. Hier finden unmittelbar Diskussionen über die eigenen Ressourcen der Firma, der Abteilung und – in gewissem Umfang – der eigenen Person statt, über die *Gewichtung/Valenz* von Ressourcen, über den Umgang mit *materiellen* bzw. *technischen Ressourcen* (sachliche Ausstattung, Maschinen, Apparate etc.) und die *Stile und Strategien der Ressourcennutzung* (*resourcing, acting*). Aber auch die Fragen zu *organismischen Ressourcen* (Menschen, Tiere, Pflanzen), im wesentlichen zum Umgang mit den „*human resources*“, sind zentrale Diskussionsthemen, besonders, da wir in unseren Impulsreferaten immer wieder auf die Bedeutung „differentieller Nutzungsstrategien“ hinweisen. Wir betonen z.B., dass bei *organismischen Ressourcen* auf „*optimale Nutzung*“ statt auf „*maximale Nutzung*“ zu achten ist, weil lebendige Systeme in zyklischen Rhythmen arbeiten, Ruhephasen brauchen und nicht wie *technische Ressourcen* auf kontinuierliche Maximalleistungen eingestellt werden können. Es gilt also, bei „*human resources*“ ein „*Optimierungsprinzip*“ statt eines „*Maximierungsprinzips*“ (vgl. S. 439) zu finden. Wo der Akzent solcher Arbeitsgruppen liegt, kann durch „Ankerfragen“ und die Inhalte der Impulsreferate gesteuert werden und hängt vom Kontext der Schulung (z.B. extern oder inhouse, abteilungsorientiert oder abteilungsübergreifend) und den Intentionen der Weiterbildungsmaßnahme ab. Handelt es sich um eine **Ressourcenberatung**, in der man etwa für das im *Ressourcenmanagement* so wesentliche Moment der **Ressourcenbewertung** sensibilisieren will, wird dieser Aspekt der Ressourcentheorie im Impulsreferat besonders betont und aufgezeigt, dass viele Menschen das Phänomen

kennen, dass sie Ressourcen unterschiedlich *bewerten*. *Werten (to value)* im Sinne einer überwiegend emotional bestimmten Wertgebung, Wertschätzung *Evaluation*), von Ressourcen, die einem kostbar und teuer (*valuable*) sind, wird dabei deutlich differenziert von einem überwiegend kognitiv bestimmten *Einschätzen (to appraise)* im Sinne von Abschätzen, Taxieren, Bewerten (= *appraisal*). Auf diesem Hintergrund kann entlang von Memos mit Leit- und Ankerfragen diskutiert werden:

„Welche *Ressourcenkategorien*, -klassen und -gewichtungen erscheinen Ihnen in Ihrem Arbeitszusammenhang besonders wesentlich? Wählen Sie diese aus und überdenken sie, ob diese Ressourcen sinnvoll eingesetzt und genutzt werden? Werden in ihrem Arbeitszusammenhang Ressourcen differenziert genug betrachtet und wenn nicht, welche Ressourcenkategorien fallen aus dem Fokus? Werden Mitarbeiterkompetenzen explizit als Ressourcen verstanden und bewertet? Werden Ressourcenreservoir und Ressourcenbestände regelmäßig ‚inventarisiert‘, d.h. von den Mitarbeitern des gegebenen Arbeitszusammenhanges reflektiert [und nur dann ist eine adäquate Bevorratung und Ressourcenpflege überhaupt möglich]? Werden die Strategien und Stile der Ressourcennutzung diskutiert?“ etc.

Im Seminarkontext können dann im Anschluss etwa an eine Plenarauswertung der Arbeitsgruppen Ressourcenkarten erstellt werden. Dabei ist zu entscheiden, ob mit „*persönlichen Ressourcenkarten*“, die die personalen Ressourcen im beruflichen Kontext erfassen, gearbeitet werden soll oder mit „*kontextbezogenen Ressourcenkarten*“, welche ein **Assessment** der Ressourcen eines speziellen Kontextes, z.B. einer Abteilung, eines Gremiums, eines Teams erheben sollen. Zuweilen sind Kombinationen möglich. Dann ist zu entscheiden, ob bei den kontextbezogenen Charts man Einzel- oder Gruppenarbeiten anfertigen lässt. Für die Produktionsphase wird die Einstimmung nach dem **Konflux-Modell** (dieses Buch S. 268ff) vorgenommen:

„*Sie kennen ja schon Aas Vorgehen bei der Arbeit mit kreativen Medien, mit ‚maps‘ oder ‚charts‘. Wir **disponieren** (1) auf eine entspannte innere Haltung,... auf Ruhe,... Gelassenheit,... eine gelöste Stimmung, aus der Sie ein Gefühl der Neugierde aufkommen lassen ... Wenn Sie dieses Gefühl deutlich spüren, sich von ihm angeregt, **affiziert** (2) fühlen, nehmen Sie wieder die Diskussion über das Ressourcenthema auf. Tragen Sie wichtige Perspektiven, Beobachtungen, Überlegungen zusammen, und zeichnen Sie die Materialien auf den Papierbögen auf [je nach Gruppengröße stehen zwei oder drei DIN-A-2-Bögen zur Verfügung]“... In der Gestaltungsphase erfolgen durch den verbalen Austausch und die bildnerischen Aktivitäten zu Themen und Fragestellungen **Kollektivierungen** (3), Verbindungen, die sehr vielfältig sind und zu **Fokussierungen** (4) führen... „Wenn Sie sehr viel an Material haben, versuchen den einen oder anderen wichtigen Fokus herauszugreifen. Sie können sich z.B. entscheiden, auf ‚materielle‘ oder ‚mentale‘ Ressourcen zu fokussieren oder auf ‚nutzbare‘ aber, nicht genutzte Ressourcen. Konsultieren Sie als Entscheidungshilfe oder Anregung die im Seminar erstellte Liste von ‚Ressourcenklassen‘ und gehen Sie dann das Thema noch einmal **intensiviert** (5) an. Ergebnisse, die Sie als hinlänglich **elaboriert** (6) ansehen, werden dann im Plenum diskutiert.“*

In dieser oder ähnlicher Form – je nach Kontext und Zielgruppe sprachlich modifiziert – kann die Einstimmung und Anleitung gegeben werden. Wenn man in fortlaufenden Supervisions- oder OE-Projekten mit Gruppen des öfteren arbeitet, ist es sinnvoll, wie in der hier wiedergegebenen Anleitung, die Phasen des Konflux-Prozesses auch terminologisch kenntlich zu machen, sodass eine Habitualisierung dieses Prozesses erfolgt und die Möglichkeiten dieser Form kreativer Gruppenarbeit optimal genutzt werden können. Dabei ist die Phase der **Elaboration** (6) immer auf *Transferschritte* in die Praxis gerichtet, hier also auf die Optimierung der *Ressourcenlage*, des Wissens um die Bestände des *Ressourcenreservoirs* und die faktische Verbesserung der *Strategien und Stile der Ressourcennutzung*. Dies alles soll dem Betrieb und den Mitarbeitern unmittelbar zugute kommen. In Seminar- oder Supervisionssituationen oder in speziellen „**Ressourcenberatungen**“, in denen durch das Erstellen von *Ressourcenkarten* als Arbeiten einzelner Personen ein Überblick über die Ressourcenlage eines Teams oder einer Abteilung geschaffen wurde, kann durch das für Ausbreiten bzw. Auslegen der einzelnen Charts ein „*Ressourcenfeld*“ geschaffen werden. Alle Beteiligten sehen die in den Charts deutlich werdenden Einzelperspektiven, sodass eine *Synapse* möglich und eine breite Gesprächsbasis für die Optimierung des *Ressourcenmanagements* geschaffen wird. Es hängt von der Situation des Kontextes, der Qualität der vorgefundenen „Kollektialität“, der Erfahrung mit kreativen Formen der Zusammenarbeit ab, ob man die Ressourcenarbeit in Prozessen gemeinschaftlicher Gestaltung oder in Einzelgestaltungen beginnt und natürlich von den zeitlichen Möglichkeiten der Weiterarbeit, die vorhanden sind. Will man in einem externen Seminar, einer einmaligen Inhouse-Schulung für Fragen des Ressourcenassessments sensibilisieren, ist eine andere Situation gegeben als mit der Ressourcenarbeit in einem fortlaufenden Supervisions- oder OE-Projekt, wo in einem kontinuierlichen Beratungsprozess das Ressourcenmanagement, die Strategien des **resourding**, die Stile der Ressourcennutzung entwickelt und

verändert werden sollen und deshalb mit einem breiteren und stärker differenzierenden Ansatz gearbeitet werden kann.

„*Persönliche Ressourcenkarten*“ lässt man in persönlichkeitsbildenden Seminaren anfertigen oder können im Rahmen von Coachingprozessen, insbesondere im „*Persönlichkeitscoaching*“ nützlich werden. Sie können hier nach kurzer Erläuterung des Ressourcen-Konzeptes (Def. 1, Def. 3) zunächst ohne Verweis auf Ressourcenkategorien und -klassen angeleitet werden, um die „subjektiven Theorien“ (Flick 1991) des Coachees über Ressourcen zu erfassen und an den erstellten Ressourcenkarten die persönlichen Kategorisierungen oder Klassifizierungen und Gewichtungen und Valenzen zu ersehen, die Ausblendungen, Widersprüchlichkeiten, negativen Kontrollüberzeugungen etc. Erst in den anschließenden Prozessen der Bearbeitung werden systematische Differenzierungen vorgenommen, wo sie erforderlich sind, oder es werden Detailkarten einer bestimmten Ressourcenkategorie oder -klasse erstellt, um spezifische Probleme anzugehen und durchzuarbeiten, z.B. ein Missverhältnis von bestimmten „verfügbaren Ressourcen“ und ihrer faktischen Nutzung. Zwei Beispiele sollen einige Aspekte derartiger Arbeit illustrieren:

Beispiel I: Dr. F. (56 J.), ein leitender Mitarbeiter eines Großunternehmens mit durchaus guten Englisch- und Französischkenntnissen, lässt Auslandstermine vorwiegend von jüngeren Mitarbeitern wahrnehmen. Das Argument: sie sollen Erfahrungen sammeln. Der wahre Hintergrund: er fühlt sich in der Verhandlungsführung in einer Fremdsprache nicht sicher. Andererseits wird für ihn der eingeschränkte Direktkontakt mit wichtigen Geschäftspartnern in dem anwachsenden Auslandsgeschäft allmählich zur Belastung. Dies ist der Grund für ein „*Problemcoaching*“ von drei Sitzungen, in denen bei der ersten die zögerliche Frage gestellt wurde, ob er sich in einem „total immersion course“ ins Verhandlungsendgisch einarbeiten oder das „Feld den jüngeren Mitarbeitern überlassen“ solle, er sei ohnehin sehr ausgelastet. Von diesem Zeitpunkt ab wird vom Coach übergangslos der Coachingprozess in Englisch weitergeführt (Kommentar von Dr. F. zum Coach: „Wenn's Ihnen Spaß macht, soviel geht noch!“ Ein plötzlicher Wechsel ins Französische bringt ihn nur kurz aus dem Tritt. Wir wechseln verschiedentlich die Sprachen ohne große Probleme für Dr. F., wie er selbst zugeben muss. Coach: „Wovor haben Sie Angst?“ – „Angst habe ich eigentlich nicht, nur eine Unsicherheit, eine Besorgnis,... dass ich mein Gegenüber nicht überzeugen kann. Das Gefühl habe ich im Deutschen in Verhandlungen nicht!“ **Wir** sprechen über seine Ressource „Sprachen“, die „Ressourcengeschichte“ und es wird deutlich: es liegt ein hoher Perfektionismusanspruch vor, der sich als hinderlich erweist – nicht nur im Bereich Sprachen. „Ich kann es weitaus besser ertragen, wenn einer meiner Mitarbeiter Fehler macht, als wenn mir das selbst unterläuft. Nach Erläuterung des Ressourcenkonzeptes wird eine Ressourcenkarte (vgl. Abb. 1) über „mentale Ressourcen“ erstellt, um herauszufinden, welche anderen Ressourcen eventuell kompensatorisch eingesetzt werden könnten.

Abb. 1: Professionelle Ressourcenkarte von Dr. F., Führungskraft im Maschinen- und Anlagenbau, 56 Jahre



Die Ressourcenkarte wird von Dr. F. nach Instruktion zu Hause erstellt, mit der Aufgabenstellung, sie schriftlich zu kommentieren:

Kommentar zur Ressourcenkarte (Abb. 1): In meinen Ressourcen habe ich sehr viele Stärken, vor allen Dingen meine große Lebens- und Berufserfahrung. Sie ist das Fundament [F grün/rot/braun] für meine Persönlichkeit [P schwarz/rot/weiß]. Mir ist ganz deutlich geworden, dass Alter [A schwarz 30 Jahre, dunkelblau 40, hellblau 56 Jahre] eine wichtige Ressource ist. Das geht im Berufsalltag doch leicht verloren. Die Fähigkeit zu Überblick, Weitsicht, Horizont [H hellblau], weiträumige Planung, aber auch Besonnenheit ist mit dem Alter gewachsen. Ich fasse keine übereilten Entschlüsse, entscheide jedoch mit Entscheidungskraft [E dunkelblau] und auch ohne Zaudern und Zögern. Meine Entscheidungen sind klar. Die Umsetzung und Durchführung [D rot] ist zielstrebig und effektiv. Entschlussfähigkeit und Entscheidungskraft sind sicher gute Ressourcen meiner Persönlichkeit. Sie sind über mein Berufsleben hin gewachsen, haben mir Selbstvertrauen gegeben, denn die Mehrzahl meiner Entscheidungen war richtig, wenn ich zurückblicke. Gute Entscheidungen [Pluszeichen], aber auch die gelegentlichen Fehlentscheidungen [Minuszeichen] sind wesentliche Erfahrungen. Meine vielfältigen Sachkenntnisse [S hellgrün/rosa/gelb], die ich beständig weiterentwickle [hellgrün], sind für mich und meine Abteilung, für die Mitarbeiter und Kunden eine zuverlässige Informationsquelle. Damit werde ich innovativ. Das gilt für technisches Wissen wie für Marktkenntnis und Produktentwicklung. Im Kontakt bin ich klar. Ich halte nichts von unnötigen Schärfen, kann aber in der Sache sehr bestimmt sein. Ich habe in meinem Berufsleben viele Menschen gesehen [M grüne Figuren] und eine ordentliche Menschenkenntnis erworben. Ich höre gut Zwischentöne. Mir macht man so leicht nichts vor. Ich habe einen guten Intellekt, denke ich, und auch eine einigermaßen breite Allgemeinbildung. Meine Kollegen schätzen das, und ich habe glücklicherweise gute Kollegen [K blaue Figuren]. Auch das sind für mich Ressourcen. Ich denke, ich kann mit meinen Ressourcen recht zufrieden sein. Meine Schwächen: eine gewisse Unsicherheit auf unbekanntem Terrain, Tendenz zur Überarbeitung (habe ich aber im Griff), manchmal zu gründlich, muss aufpassen, kein Perfektionist zu werden, wenig spontan oder emotional, was manchmal ein Mangel ist.

Im Coachingprozess wurde aus dieser Aufstellung erst einmal die Ressource „Lebensalter“ aufgegriffen und genauer untersucht. Dabei wurde deutlich, dass Dr. F. in den vergangenen Jahren sein Alter zunehmend als „Wettbewerbsnachteil im beruflichen Selbstbehauptungskampf“ angesehen hatte (negatives *appraisal*). „Mir war das nicht so deutlich bewusst, aber in dieser Zeichenaufgabe ist mir dieser Zusammenhang plötzlich ganz klar geworden. Ich habe aber auch gesehen, welcher Schatz diese gesammelte Lebenserfahrung ist“ (positives *appraisal*). Der Coachee kann sich auch eingestehen, dass sich bei ihm in manchen Zusammenhängen eine „leise Unsicherheit“ breitgemacht habe, so im Hinblick auf die Auslandsverhandlungen, die er als „unbekanntes Terrain“ eingestuft hatte. Im folgenden „**resourcing**“ werden als kompensatorische und unterstützende Ressourcen, die „breite Allgemeinbildung“, das Wissen über die Länder und die Kultur der Verhandlungspartner – konkret erlebt in vielen Urlaubsreisen – aufgegriffen und das „Hören von Zwischentönen“. Denn auch in einer anderen Sprache „macht der Ton die Musik“. Es wird in der zweiten Sitzung ein kleines Trainingsprogramm für ein alternatives „**acting**“ vereinbart:

AAbb. 2: Susanne, 43 Jahre, Kreativitätstherapeutin in einer neuen, im Aufbau befindlichen psychiatrischen Einrichtung



Kommentar zur Ressourcenkarte (Abb. 2): Der innere Kreis stellt meine Arbeit dar mit ihren Anforderungen und Chancen, der äußere Kreis die Ressourcen. Die linke Hälfte bezieht sich auf den professionellen Teil, die rechte auf den persönlichen. Das untere Drittel etwa betrifft die materiellen Ressourcen: die linke Hälfte davon die materiellen Anforderungen in der Arbeit, d.h. im wesentlichen Instrumente, Tonträger und ein geeigneter Raum. Die Ressourcen dafür sind leider nicht so reichlich vorhanden (deshalb die Lupe, man sollte sie noch etwas vergrößern können), da die Institution sparen muss [Sparschwein]. Aber es reicht. Das Buch gehört schon teilweise zu den *mentalen Ressourcen*, denn es stehen da Bücher und andere Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die professionellen *mentalen Anforderungen* und *Chancen* an dieser Arbeitsstelle bestehen neben der ganz praktischen Arbeit mit Psychiatriepatientinnen [braune gerade Striche] auch in der Mitarbeit im Team [roter „Stern“ im Zentrum] und im konzeptuellen Mitdenken [buntes Gewebe im Zentrum]. Die *professionellen mentalen Ressourcen* für meine praktische Arbeit sind meine Musikalität [Notenlinien], meine Kreativität [Farbflecke und -zeichen] sowie meine jahrelange Berufserfahrung in andern Kontexten [blaue Blase mit vielen Teilerfahrungen]. Hier ist auch meine gute (!) Teamerfahrung [rote Sterne in der blauen Blase] dargestellt. Die Anforderung zur Konzeptarbeit ist für mich neu, da bin ich noch nicht so geübt. Ansätze dazu und wachsende Lust am Mitdenken und Mitweben ist mit den Gewebedetails links gemeint. Eine weitere Ressource dafür ist meine Intelligenz [rötliches Gehirn oben links], die zwar vorhanden ist, die ich aber manchmal nicht so selbstverständlich einsetzen kann [deshalb die unterbrochene Verbindung zum Zentrum].

Rechte Hälfte: personale Ressourcen.

Materielle Ressourcen: Meine schöne Wohnung [Bett], in der ich mich erholen kann wie auf einer Insel [Palme], und die (finanzielle) Möglichkeit, schöne Urlaube zu machen. Dann die mentale emotionale Ressource meiner näheren Freundschaften und anderer lieben Menschen um mich [die Reihe Scherenschnittfiguren], von denen eine Frau und ein Mann symbolisch für wichtigere Freundschaften etwas herausgehoben sind, insbesondere mein Partner [rote größere männliche Figur]. Die Fäden stehen für das soziale Netz, das sie mir bieten. Die grüne Blumenzwiebel im Zentrum meint die Chance des persönlichen Wachstums, die mit dieser Arbeit verbunden ist. Das Gefühl des Wachsens ist eine große Quelle (Ressource) von Kraft für mich. Außerdem meine bis jetzt recht gute körperliche Grundkonstitution [rot-blaue „Muskeln-Formen Mitte rechts]. Weitere wichtige personale mentale Ressourcen, die mir helfen, die eigentlich recht chaotische Arbeitssituation [braunes Gekritzel im Zentrum rechts oben] auszuhalten und zu strukturieren, sehe ich erstens in meinem familiären Hintergrund, der geprägt ist von Gemeinschaftssinn und Zusammengehörigkeitsgefühl [blumenähnliches Gebilde mit rotem Team-Stern in der Mitte], zweitens in meinem humorvollen „Kindergemüt“, das durch die Comic-Figur [Fat Freddy’s Kater] symbolisiert ist, und drittens in meiner Lebenshaltung, die eher das halbvolle Glas sieht als das halbleere [Weinglas oben rechts].

Dr. F. soll bis zum nächsten Coachingtermin einige seiner ausländischen Geschäftspartner anrufen, aus dem Hintergrund heraustreten und – nach Einholen des aktuellen Informationsstandes bei seinen

Mitarbeitern – sich „persönlich“ über den Fortgang verschiedener Angelegenheiten informieren. „Die Aktion hat Verwunderung bei einigen meiner Leute ausgelöst, wurde aber von den Kunden gut aufgenommen. Es ging auch gut. Das Telefon setzt vielleicht die Schwelle niedrig. Aber die nächsten Auslandstermine sind schon gemacht.“

Ressourcenkarten können auch mit vorgegebenen *Sektoren* erstellt werden. So kann man bei den *Ressourcenkategorien* die *personale* und die *professionelle* herausgreifen □, ⊕ und zusätzlich auf die Ressourcenklassen „materiell“ oder „mental“, „verfügbar“ und „genutzt“ zentrieren ⊕ ⊕. Man kann, ganz wie erforderlich, beliebige Sektorenschemata vorgeben, nach denen bestimmte Kategorien in bezug auf Ressourcenklassen exploriert werden können.

Erwähnt sei ein Beispiel für eine sektoriell gefertigte Ressourcenkarte aus einem OE-Projekt in einer neuen, im Aufbau befindlichen psychiatrischen Einrichtung, in der Teambildung, Konzepterstellung und Strukturierung das Erfassen von Ressourcen – u.a. *persönliche* und *professionelle* – für einzelnen Mitarbeiter, für die einzelnen Teams, Stationen und Abteilungen erforderlich machte, um sie optimal in den OE-Prozess einbringen zu könne (s. Abb. 2).

Derartige Beispiele können natürlich nur einen kleinen Einblick in die komplexen, theoriegeleiteten Möglichkeiten der Ressourcenarbeit in diagnostischer und interventiver Hinsicht geben. Es wurde hier im wesentlichen auf die Themen der *Ressourcenentwicklung*, *Ressourcenberatung* und *Ressourcenpflege* zentriert. Ressourcenmanagement, Arbeit mit Ressourcen, mit systematischem *resourcing*, Ressourcenfeldern, *Ressourcenkarten* wird sich aber auch oft Fragen des *dysfunktionalen resourcing*, der fehlerhaften Ressourcenbewertung, Ressourcenknappheit, Ressourcenverlusten, diskordanten Ressourcen (die z.B. in Teams zwischen zwei „Experten“ Unverträglichkeitsreaktionen produzieren) zuzuwenden haben, ein Bereich, dessen weitere Ausführung den hier gegebenen Rahmen sprengen würde und anderen Veröffentlichungen vorbehalten bleiben soll. „Resource counseling and Consulting“ muss sich immer wieder schwerpunktmäßig mit Ressourcenschäden – materiellen und mentalen – in allen Ressourcenkategorien und -klassen befassen. Das verlangt im Sektor der „human resources“ eine besondere Kompetenz, das Ressourcenthema im Kontext von „Problemen und Potentialen“ zu handhaben, wie z.B. das Problem der **Ressourcenkontamination** durch schlechte Kollegialität, Intriganz, Mobbing, ein „miserables Betriebsklima“, böswillige Ressourcenbeschädigung – Themen, die im Kontext von „outsourcing“, Lean-Strategien, Personalabbau, Rationalisierung, Fusionierung für Einzelpersonen und Teams, ja ganze Abteilungen und Zweigbetriebe in äußerst belastender Weise auftauchen können, aber auch im ganz gewöhnlichen Betriebsalltag. Hier eröffnet sich ein weites Feld für die **„Ressourcenberatung“**, für die, so hoffen wir, durch die Konzepte „Integrativer Ressourcentheorie“ nützliche Materialien bereitgestellt wurden. Im Verein mit unseren Modellen zu einer „Integrativen Schadens- und Konflikttheorie“ (Petzold 1988n, 357ff), die zunächst im klinischen Bereich entwickelt wurden, aber mit ihren praxeologischen Instrumenten – den „*Konflikt-Charts*“ zum *Erfassen Konfliktfeldern*, den *Damage-Charts* zum Feststellen von „Defiziten, Überlastung, Störungen“ – nahtlos in den OE-Sektor zu übertragen sind, können hier Strategien der Ressourcenberatung erarbeitet werden, die für die *integrative supervisorische Arbeit* mit Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen, im **differentiellen Coaching** (Persönlichkeitscoaching, Konfliktcoaching, Innovationscoaching) oder im *differentiellen Teamwork* (Petzold 1997c, dieses Buch, Kapitel 10) effiziente Hilfen und Entwicklungschancen bieten.

Berater, Supervisoren, aber auch Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen, Manager, Führungskräfte sollten sich mit Konzepten der Ressourcentheorie vermehrt auseinandersetzen, weil sie für das Verständnis von Planungs- und Handlungsprozessen, ihrem optimalen oder dysfunktionalen Verlauf, ausgezeichnete Explikationsfolien bieten. Kognitiven und emotiven Prozessen kommt bei der Entwicklung von starken, kontextangemessenen Motivationen und Volitionen und den mit ihnen verbundenen Strategien der **Zielfindung**, eines effektiven **„resourcing“** sowie einer optimalen Ressourcennutzung und Umsetzung von Plänen in zielführende Handlungen (**acting**) eine herausragende Bedeutung zu. Das Wissen um diese Prozesse auf der Grundlage differenzierter theoretischer Reflexion sollte praxeologisch in Zukunft systematischer genutzt werden.

Zusammenfassung: Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in Ressourcentheorie und Ressourcenforschung wird in „interventiver Absicht“ das Konzept einer „integrativen Ressourcentheorie“ vorgestellt als ein Beitrag zur Praxeologie von Systemberatung, Supervision und Organisationsberatung im Profit- und Nonprofit-Sektor, der ein fundiertes „Ressourcenassessment“ und theoriegeleitete „Ressourcenberatung“ möglich machen soll. Es wird eine differentielle Sicht von Ressourcenkategorien, -klassen und -valenzen vorgestellt. Ein Prozessmodell des Ressourcengebrauchs: Ressourcenwahrnehmung [*perception*], -klassifizierung [*marking*], -bewertung [*evaluation*], -einschätzung [*appraisal*], Ressourcenmobilisierung [*resourcing*] und ihre Nutzung in der Praxis [*acting*] aufgrund unterschiedlicher Strategien wird entwickelt. Das Instrument der „Ressourcenkarten“ wird anhand von Minikasustiken aus der „integrativen Ressourcenberatung“ illustriert.

Schlüsselwörter: Ressourcen, Ressourcenverwaltung, Supervision, Systemberatung, Integrative Therapie,

Summary: The Concept of „ Integrative Resource Theory“ in Social Interventive Praxeology and Systems Consulting

On the background of actual developments in resource theory and research the concept of „integrative resource theory“ is presented with the „ intervention oriented“ goal to contribute to the praxeology of systems consulting, supervision and organizational development in the profit- and nonprofit-area, and to provide a well-grounded approach to „ resource assessment“ and theory guided „ resource counseling“. A differential view of categories, classes, and valences is offered. A processmodell of resource utilization [*perception, marking, valuation, appraisal*] of resources, mobilizing of resources [*resourcing*], and using them in practice [*acting*] with varying strategies is developed. The instrument of „ resource charts“ is illustrated by minicasustics from „ integrative resource counseling“.

Keywords: resources, resource management, supervision, counseling, Integrative Therapy.

Literatur

- Abele, A., Becker, P., Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik, Juventa, München 1991.
- Antonovsky, A., Health, stress and coping, Jossey Bass, London, San Francisco 1979.
- Attali, J., Die kannibalische Ordnung. Von der Magie zur Computermedizin, Campus, Frankfurt 1981.
- Bagozzi, R.P., The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior, *Social Psychology Quarterly* 2 (1992) 178-204.
- , Baumgartner, H., Yi, Y., State versus action orientation and the Theory of Reasoned Action: An application to coupon usage, *Journal of Consumer Research* 18 (1992) 505-518.
- Bandura, A., Self-efficacy: Towards an unifying theory of behavioral change, *Psychological Review* 8 (1977) 191-215.
- Social foundation of thought and action, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1986.
- Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism in psychobiologic functioning, in: Schwarzer, R., Self-efficacy: Through control of action. Hemisphere, Washington DC 1992, 355-394.
- Schunk, D.H., Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 41 (1981) 586-598.
- Brinkmann, M., Unterwegs zur Vollkommenheit, Junfermann, Paderborn 1991.
- Bühler, C., Allen, M., Einführung in die Humanistische Psychologie, Klett, Stuttgart 1973.
- Donatsch, H., Welche Ressourcen unterstützen Lehrkräfte in ihrem Berufsalltag und kann Supervision einen Beitrag zur Ressourcenförderung leisten?, Diplomarbeit, Postgradualer Studiengang Supervision, Faculty of Human Movement Sciences, Free University of

- Amsterdam, Amsterdam 1997.
- Duck, D., Aus dem Leben eines Milliardärs, *Walt Disneys Lustige Taschenbücher* 86, EHAPA, Leinfelden-Echterdingen 1983.
- Emmons, R.A., Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology* 62 (1992) 292-300.
- Ferenczi, S., Hysterische Materialisationsphänomene, 1919, in: *Ferenczi, S., Schriften zur Psychoanalyse* (Hrsg. M. Balint) Fischer, Frankfurt 1972, 11-24.
- Flick, U. (Hrsg.), *Alltagswissen über Gesundheit und Krankheit: subjektive Theorien und soziale Repräsentationen*, Asanger, Heidelberg 1991.
- Gibson, J., *The ecological approach to visual perception*, Houghton Mifflin, Boston 1979; dtsh. *Der ökologische Ansatz in der visuellen Wahrnehmung*, Urban & Schwarzenberg, München 1982.
- Goffman, E., *Rahmenanalyse*, Suhrkamp, Frankfurt 1977.
- Gollwitzer, P.M., *Abwägen und Planen: Bewusstseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen*, Hogrefe, Göttingen 1991.
- , Goal achievement: The role of intentions, *European Review of Social Psychology* 4 (1993).
- Gotthardt-Lorenz, A., *Organisationsberatung, Hilfe und Last für Sozialarbeit*, Freiburg 1989
- Heckhausen, H., *Motivation und Handeln*, Springer, Heidelberg 1980, 1992.
- Hafen, B.Q., Karren, K.J., Frandsen, K.J., Smith, N.L., *Mind, body health*, Allyn and Bacon, Boston 1996.
- Haisch, J., *Gesundheitsrisiken. Wege zur Bewältigung*, Asanger, Heidelberg 1996.
- Zeitler, H.-P., *Gesundheitspsychologie*, Asanger, Heidelberg 1991.
- Havighurst, R.J., *Developmental tasks and education*, David McKay, New York 1948. Heckerens, H. P., *Dimensionen therapeutischen Handelns. Evaluation eines von H. Petzold vorgeschlagenen Modells*, in: *Petzold, H.G., Schmidt, C.J.* (Hrsg.), *Gestalttherapie*, Junfermann, Paderborn 1985.
- Hobfoll, S.E., *The ecology of stress*, Hemisphere, New York 1988.
- Conversation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist* 44 (1989) 513-524.
- Traumatic stress: A theory based on a rapid loss of resources, *Anxiety Research* 4 (1991) 187-197.
- Lilly, R.S., Jackson, A.P., Conversation of social resources and the self, in: *Veiel, H.O.F., Baumann U.* (Hrsg.), *The meaning and measurement of social support*, Hemisphere, Washington DC 1992, 125-141.
- Jerusalem, M., *Persönliche Ressourcen, Vulnerabilität und Stresserleben*, Hogrefe, Göttingen 1990.
- , Schwarzer, R., Self-efficacy: Through control of action, Hemisphere, Washington, DC 1992.
- Krampen, G., *Diagnostik von Attributionen und Kontrollüberzeugungen*, Hogrefe, Göttingen 1989.
- Krohne, H. W., *Stress und Stressbewältigung*, in: *Schwarzer, R.* (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie*, Hogrefe, Göttingen 1990, 263-277.
- Kuhl, J., Beckmann, J. (Eds.), *Volition and personality: Action versus state orientation*. Hogrefe, Göttingen 1993.
- Lazarus, R.S., *Emotion and adaptation*, Oxford University Press, London 1991.
- Folkman, S., *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.
- Folkman, S., *Transactional theory and research on emotions and coping*, *European Journal of Personality* 1 (1987) 141-170.
- LeDoux, I.E., *Emotion as memory: Anatomical systems underlying indelible neural traces*, in: *Christianson, S.A.*, *Handbook of emotion and memory*, Erlbaum, Hillsdale 1992.
- , *The emotional brain*, Wiley, New York 1996.
- Locke, E.A., Latham, G.P., *A theory of goal setting and task performance*, Prentice hall, Englewood, NJ 1990.
- Mingers, J., Gill, A. (Hrsg.), *Multimethodology. The theory and practice of combining management science methodologies*, Wiley, New York 1997.
- Mohl, A., *Der Zauberlehrling*, Junfermann, Paderborn 1993.
- Moscovici, S., *The phenomem of social representations*, in: *Farr, R.M., Moscovici, S.* (eds.), *Social representations*, Cambridge University Press, Cambridge 1984.
- Osten, P., *Die Anamnese in der Integrativen Therapie*, *Integrative Therapie* 4 (1994)

392-430.

- , Die Anamnese in der Psychotherapie - ein Integratives Konzept, Reinhardt, München 1995.
- Perrig, W., Wippich, W., Perrig-Chiello, P.*, Unbewusste Informationsverarbeitung, Huber, Bern 1993.
- Petzold, H.G.*, Überforderungserlebnis und nostalgische Reaktion bei ausländischen Arbeitern in der BRD, Genese, Diagnose, Therapie, Paris 1968a.
- , Arbeitspsychologische und soziologische Bemerkungen zum Gastarbeiterproblem in der BRD, *Zeitschrift f. Prakt. Psychol.* 7 (1968b) 331-360.
- , Überforderungserlebnis und nostalgische Reaktion als pädagogisches Problem an Auslandsschulen. *Der deutsche Lehrer im Ausland* 1 (1968c) 2-9.
- , Die psychodramatische Technik der Zukunftsprojektion. Referat VI. Intern. Kongr. f. Psychodrama und Soziodrama, Amsterdam 22.-26. Aug. 1971j, erweiterte Fassung in:
Petzold (1979k). *Angewandtes Psychodrama*, Junfermann, Paderborn 1972a.
- , Situationsanalyse und intensiviertes Rollenspiel in der Industrie 1972b, in: *Petzold* (1972a) 358-372.
- , Das spektrometrische Diagramm als Technik des Behaviourdramas und der Selbstregulation. *Psychologie und Praxis* XVI (1972d) 134-139.
- , (Hrsg.) Drogentherapie - Methoden, Modelle, Erfahrungen, Junfermann/Hoheneck, Paderborn 1974b; 3. Aufl. Fachbuchhandlung für Psychologie GmbH, Frankfurt 1983.
- , Das Psychodrama als Methode der klinischen Psychotherapie, in: *Handbuch der Psychologie*. Bd. 8, II, Hogrefe, Göttingen 1978a, 2751-2795.
- Psychodrama-Therapie. „Beihefte zur Integrativen Therapie“ 3, Junfermann, Paderborn 1979k.
- Integrative Therapie als intersubjektive Hermeneutik bewusster und unbewusster Lebenswirklichkeit, Fritz Perls Institut, Düsseldorf 1988a; revid. (1991a) 153-332.
- Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. *Ausgewählte Werke* Bd. I, Junfermann, Paderborn, 1988n; 3. revid. und überarbeitete Auflage 1996a.
- Integrative Therapie. Ausgewählte Werke* Bd. II, 1: *Klinische Philosophie*, Junfermann, Paderborn 1991a.
- , Das Ko-respondenzmodell als Grundlage der Integrativen Therapie und Agogik 1991e, in: *Petzold* (1991a) 19-90.
- , Zeit, Zeitqualitäten, Identitätsarbeit und biographische Narration - Chronosophische Überlegungen, 1991o in: *Petzold* (1992a) 333-395.
- Integrative Therapie. Ausgewählte Werke* Bd. II, 2: *Klinische Theorie*, Junfermann, Paderborn 1992a.
- 1992b. Konzepte zu einer integrativen Emotionstheorie und zur emotionalen Differenzierungsarbeit als Thymopraktik, in: idem (1992a) 789-870.
- Integrative Therapie. *Ausgewählte Werke* Bd. II, 3: *Klinische Praxeologie*, Junfermann, Paderborn 1993a.
- , Identität und Entfremdung, Fritz Perls Institut, Düsseldorf 1993d.
- , Zehn Jahre Pro-Senectute Österreich. Ein Interview, 1997b; *Pro Senectute, Zeitschrift für Geriatrie und Altenpflege* 1 (1997) 4-11.
- Soziotherapie - ein Beruf ohne Chance? Lambertus, Freiburg 1997c.
- , Wille und Wollen in der Psychotherapie und in der menschlichen Entwicklung, Junfermann, Paderborn 1997e (in Vorb.).
- *Beek, Y van, Hoek, A.M. van der*, Grundlagen und Grundmuster „intimer Kommunikation und Interaktion“ - „Intuitive Parenting“ und „Sensitive Caregiving“ von der Säuglingszeit über die Lebensspanne, 1994a, in: *Petzold* (1994j) 491-646.
- *Bubolz, E.*, Konzepte zu einer integrativen Bildungsarbeit mit alten Menschen, 1976b, in: *Petzold, H.G., Bubolz, E.*, (Hrsg.), *Bildungsarbeit mit alten Menschen*, Klett, Stuttgart 1976a, 37-60.
- *Goffin, I.J.M., Oudhof, J.*, Protektive Faktoren und Prozesse - die „positive“ Perspektive in der longitudinalen, „klinischen Entwicklungspsychologie“ und ihre Umsetzung in die Praxis der Integrativen Therapie, 1993, in: *Petzold, H.G., Sieper, I.*, *Integration und Kreation*, 2 Bde., Junfermann, Paderborn; 1993a, 173-266.
- *Mathias, U.*, *Rollenentwicklung und Identität*, Junfermann, Paderborn 1983.
- *Orth, I.*, *Die neuen Kreativitätstherapien. Handbuch der Kunsttherapie*, 2 Bde., Junfermann, Paderborn 1990a.
- , Kreative Persönlichkeitsdiagnostik durch „mediengestützte Techniken“ in der Integrativen Therapie und Beratung, *Integrative Therapie* 4 (1994a) 340-391.
- , Weiterbildung von Lehrtherapeuten - ein Muss für die Qualitätssicherung in der Ausbildung von

- Psychotherapeuten. Konzepte für die Mitarbeiterfortbildung an FPI und EAG, Fritz Perls Institut, Düsseldorf 1994b, erw. in: *Gestalt und Integration* 1 (1996) 30-66.
- , Das Konflux-Modell und die Arbeit mit kokreativen Prozessen in Teamsupervision und Organisationsberatung, Fritz Perls Institut, Düsseldorf 1996b und erw. in *Kunst & Therapie* 1 (1997) 1-46. Fundierte Kollegialität und persönliche Souveränität.
- *Sieper, I.* (Hrsg.), Qualitätssicherung und Didaktik in der therapeutischen Aus- und Weiterbildung, Sonderausgabe *Gestalt und Integration*, FPI-Publikationen, Düsseldorf 1995a.
- *Petzold, Ch.*, 1993a. Soziotherapie als methodischer Ansatz in der Integrativen Therapie, in: *Petzold, Sieper* (1993a) 459-482; repr. Bd. II, 3, S. 1263-1290.
- *Rodriguez-Petzold, F., Sieper, J.*, Supervisorische Kultur und Transversalität, *Integrative Therapie* 1 (1997a) Teil I; 4 (1997) Teil II.
- *Zander, B.* 1985. Stadtteilarbeit mit alten Menschen - ein integrativer Ansatz zur Verhinderung von Segregation, in: *Petzold* (1985a) 159-201.
- Polanji, M.*, The tacit dimension, Harper, New York 1966.
- Quittmann, H.*, Humanistische Psychologie, Hogrefe, Göttingen 1985.
- Reed, E.S.*, Revolution in perception: The ecological psychology of James J. Gibson, Yale University Press, New Haven 1988.
- Rahm, D.*, Gestaltberatung, Junfermann, Paderborn 1979, 19853, 19906.
- Röhrle, B.*, Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung, Beltz, Weinheim 1994. *Schlippe, A., von, Schweitzer, I.*, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1996.
- Schneider, K.*, Sldllfull Frustration, Konfrontation und Support als Interventionsstile in der Gestalttherapie, *Integrative Therapie* 1 (1981) 26-46.
- Schnyder, U., Sauvant*, Krisenintervention in der Psychiatrie, Huber, Bern 1993.
- Schreyögg, A.*, Supervision - ein Integratives Modell, Junfermann, Paderborn 1991.
- , Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Campus Verlag, Frankfurt 1996.
- Schuch, L.B.*, Zum gegenwärtigen Stand der Social-Support-Forschung, *Gruppendynamik* 2 (1990) 221-234.
- Schwarzer, R.*, Stress, Angst und Handlungsregulation, Kohlhammer, Stuttgart 1993, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage.
- , *Schwarzer, C.*, Ärger als Zustand und als Disposition, *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 3 (1982) 27-33.
- *Leppin, A.*, Sozialer Rückhalt und Wohlbefinden, in: *Abele, Becker* (1991) 175-190. *Strauss, A.L.*, A social world perspective, in: *Denzin, M.K.*, Studies in symbolic interaction, Voll, JAI Press, Greenwich 1978, 119-128.
- Thelen, E., Smith, L.B.*, A dynamic systems approach to the development of cognition and action, Bradford Books, Cambridge MA 1994.
- Wallon, H.*, Les origines du caractere chez l'enfant, P.U.F., Paris 1949.
- White, R.W.*, Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review* (1959) 297-333.
- Wieland-Eckelmann, R.*, Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung, Hogrefe, Göttingen 1992.
- Winiarski, R.*, Psycho-Zauber für die Management-Manege, *Psychologie Heute*, 3 (1995) 60-66.
- Wiswede, G.*, Rollentheorie, Kohlhammer, Stuttgart 1977.