

Ulrike Gamm

# Ressourcen aktivieren in Konfliktsituationen

## Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)<sup>1</sup> und Mediation

*Der Ansatz des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) zielt auf die Stärkung des Selbstmanagements, nicht durch mehr Selbstkontrolle oder Selbstdisziplin, sondern durch eine Auseinandersetzung mit eigenen Bedürfnissen. Ursprünglich einmal als eine Trainingsmethode konzipiert, haben sich die Einsatzfelder des ZRM in den letzten 20 Jahren weiter differenziert. Was mich an diesem Ansatz besonders fasziniert, ist die Leichtigkeit des Arbeitens, die Kreativität der eingesetzten Methoden und die solide theoretische Fundierung, sowohl in der Neurobiologie, als auch in diversen Motivationsansätzen der Psychologie. Dies ermöglicht neue Perspektiven auf das Konzept interessenbasierten Arbeitens in der Mediation. Einige Aspekte des ZRM<sup>2</sup>, die für meine Tätigkeit als Mediatorin besonders bei unternehmensinternen Konflikten neue Perspektiven eröffnet haben, möchte ich nachfolgend aufgreifen.*

### **Ressourcen, Ressourcen-Pool und Priming**

In vielen Coachings und Psychotherapien überwiegt die Auseinandersetzung mit Problemen. Diese werden umfangreich diagnostiziert in dem Bemühen, durch ein gutes Verstehen auch eine angemessene Lösung entwickeln zu können. Eine Annahme, die auch in der Mediation, etwa durch die Analyse der Konfliktgeschichten, oft zu finden ist. Die konsequente inhaltliche und me-

thodische Orientierung an Ressourcen ist demgegenüber ein anderer Ansatz. Das ZRM nutzt einen neurobiologisch fundierten Ressourcenbegriff und versteht unter Ressource »alles, was gesundheitsfördernde neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele fördern hilft«<sup>3</sup>. Diese Ressourcen können sowohl in der Person selbst, als auch in deren (sozialen) Umfeld liegen. Doch wie wir in Mediationen immer wieder erleben können: in der Problemtrance bzw.

in der Eskalation von Konflikten geht der Zugang zu diesen Ressourcen verloren. Wie kann daher der Zugriff auf diese Ressourcen gesichert werden? Hier

<sup>1</sup> Detaillierte Arbeitsunterlagen, Anwendungsbeispiele und Wirksamkeitsstudien finden sich unter [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch) sowie [www.ismz.ch](http://www.ismz.ch).

<sup>2</sup> Für eine Darstellung der theoretischen und methodischen Grundlagen s. Storch/Krause, 2007.

<sup>3</sup> Krause/Storch 2006, S. 33.

folgt das ZRM einem ganzheitlichen Ansatz: um ein erwünschtes neuronales Netz – etwa für ein neues Verhalten – aufzubauen, reicht es nicht aus, ein Ziel nur kognitiv zu konstruieren (*»Ich werde bei der nächsten Auseinandersetzung mich selbst verlangsamen, erst bis zehn zählen und dann antworten«*). Um die Umsetzungswahrscheinlichkeit zu erhöhen, muss neben einer kognitiven Klärung des Ziels dieses auch mit angenehmen Emotionen verbunden sein, mit früheren Erfahrungen in Verbindung gebracht und durch eine unterstützende Körperhaltung ganzheitlich wahrgenommen werden. Mit dem letzten Aspekt greift das ZRM Embodiment-Ansätze<sup>4</sup> auf. Emotionen, Stimmungen, innere Haltungen drücken sich in Körperhaltungen aus und verändern diese. Diese Wechselwirkungen funktionieren auch in die andere Richtung. Durch veränderte Körperhaltungen beeinflusse ich meine emotionale Befindlichkeit, meine Stimmungen und Einstellungen. Der Vorteil für Konfliktinterventionen ist unmittelbar erkennbar. Auf Körperhaltungen kann ich auch in schwierigen Situationen noch einen willentlichen Einfluss ausüben, ich kann mich bewusst aufrichten und meine Schultern zurücknehmen.

Ziele im ZRM unterscheiden sich von den Zielen, die in vielen Mediationsvereinbarungen, z. B. hinsichtlich eines zukünftig anderen Umgangs der Konfliktparteien (KPen) miteinander, zu finden sind. Diese werden zumeist in Form konkreter Verhaltensregeln operationalisiert. Im Unterschied zu diesen SMART-Zielen arbeitet das ZRM mit einer anderen Qualität von Zielen, den sog. Motto-Zielen. Diese sind situationsübergreifende Haltungsziele, die als Annäherungsziele formuliert werden. Sie liegen im eigenen Einflussbereich und sind mit einem positiven somatischen Marker verbunden.

Für die Umsetzung neuer Ziele braucht es stabile neuronale Netze, deren Aufbau sich nach Gerald Hüther jedoch über etwa ein Jahr hinzieht. Für die Aktivierung dieser neuro-

nenalen Netze wird im ZRM ein »Ressourcenpool« eingerichtet, der im Alltag das Unbewusste fortlaufend auf diese Ziele fokussiert. So wie ein Aktenkoffer im Wohnzimmer möglicherweise das Unbewusste an »Arbeit« erinnert, arbeitet das ZRM mit subtilen Erinnerungshilfen. Dies können sowohl Alltagsobjekte sein wie Schlüsselanhänger, Bildschirmschoner etc. oder Orte, Tätigkeiten und Körperhaltungen, die mit dem erwünschten Ziel in Zusammenhang gebracht werden und positive somatische Marker auslösen. Das sogenannte Priming ersetzt eine permanente willentliche Kraftanstrengung, oder die fortlaufende Kontrolle der Zielerreichung.

Für nachhaltige Mediationen reicht es daher nicht aus, dass die KPen etwa ein neues Verhalten im Umgang miteinander vereinbaren und dies möglicherweise auch mit Maßnahmen zur Zielerreichung konkretisieren. Spätestens bei der nächsten Stress-Situation wird wahrscheinlich das alte Interaktionsmuster wieder durchkommen. Dies liegt aber nicht am fehlenden Willen oder mangelnder Verlässlichkeit der KPen, sondern an der Stärke der alten, unbewussten Automatismen. Diese steuern besonders in den Situationen, in denen die Willenskraft des Verstandes nachlässt, z. B. aufgrund von Reizüberflutung, körperlicher und/oder geistiger Erschöpfung oder hohem Stresslevel. Erinnerungshilfen und Ressourcen-Tankstellen können MediandInnen daher helfen sich noch einmal mit ihren Ressourcen »aufzuladen«, bevor sie in eine für sie absehbar schwierige Situation gehen.

### *Emotionen, somatische Marker und die Arbeit mit der Affektbilanz*

Alle Erfahrungen eines Menschen hinterlassen ihre Spuren im emotionalen Erfahrungsgedächtnis: waren die Erfahrungen angenehm, macht es also Sinn diese häufiger zu erfahren. Oder waren sie unangenehm und sollten in Zukunft vermieden werden? Diese duale Be-

wertung erfolgt laut Antonio Damasio<sup>5</sup> in Form von somatischen Markern, die individuell unterschiedlich im Körper verortet und erlebt werden. Manche spüren den Ärger als Druck im Magen, andere bekommen heiße Ohren, oder verkrampfen ihre Hände. Welche somatischen Marker für welche Emotionen wie erlebt werden, ist verschieden, aber jeder Mensch verfügt über dieses Bewertungssystem. Doch um damit gut arbeiten zu können, es z. B. auch für die eigene Entwicklung als Feedbackmechanismus zu nutzen<sup>6</sup>, braucht es die Fähigkeit zu einer differenzierten Körperwahrnehmung. Diese ist generell auch eine gute Unterstützung für die Arbeit mit Emotionen in Konfliktsituationen.<sup>7</sup> Das ZRM hat nun eine Methode entwickelt, um somatische Marker systematisch für die Optimierung von Entscheidungsprozessen zu nutzen. Dies ist möglich, da somatische Marker nicht nur in realen Situationen ihre Bewertungen abgeben, sondern auch bei der reinen Vorstellung möglicher Abläufe, Gespräche, oder Interaktionen. Ziel des ZRM ist es, die bewussten, rationalen Überlegungen und Analysen mit den unbewussten, intuitiven Erfahrungen in einem Entscheidungsprozess zu verbinden. Besonders in komplexen Situationen brauchen gute Entscheidungen eine Synchronisation von »Kopf und Bauch«, da letzterer z. B. darüber entscheidet, wie die kognitiv herangezogenen Informationen bewertet werden, welche Relevanz ihnen beigemessen wird.

Dazu wurde die sogenannte **Affektbilanz** entwickelt, die die intuitiven Bewertungen sichtbar und einer Bearbeitung zugänglich macht. Gerade komplexe Entscheidungssituationen bewirken oft Ambivalenzen, also eine gemischte Gefühlslage, in der gleich-

<sup>4</sup> Storch, u. a. 2006, S. 35 ff.

<sup>5</sup> Damasio, Antonio R., 1994.

<sup>6</sup> Storch/Kuhl, S. 130.

<sup>7</sup> Patera, 2009, S. 204.

zeitig angenehme und unangenehme Emotionen vorhanden sind. Wie die Neurobiologie gezeigt hat, entstehen angenehme und unangenehme Gefühle in zwei unterschiedlichen Systemen des Gehirns. Die Amygdala ist für die unangenehmen und der Nucleus accumbens für die angenehmen Emotionen zuständig. Die Interaktionen zwischen diesen beiden Systemen können in einer konkreten Situation unterschiedlich sein: sie können sich wechselseitig überlagern und damit hemmen, oder parallel auftreten (*»Ich bin stolz auf die Steigerung des Umsatzes in unserer Abteilung, aber auch enttäuscht, dass das Projekt der Nachbarabteilung besser beurteilt wurde als unseres.«*). Daher besteht die Affektbilanz aus zwei getrennten Skalen (+ und -), auf denen jeweils die Intensitäten der emotionalen Ladung aufgetragen werden. Damit die Bewertung aus dem Bauch heraus erfolgt, wird eine visuelle Analogskala genutzt, die jeweils nur einen Anfangs- und Endpunkt (0-100) hat, ohne weitere präzisierende Zwischenunterteilungen, die eher die linke Gehirnhälfte anregen würden.

Die Bewertung einer Fragestellung, eines Vorschlags, einer Lösungsoption mit Hilfe der Affektbilanz bringt zum einen innerhalb kurzer Zeit den KPen Klarheit und Übersicht. Zum anderen stellt sie einen Einstieg in weitere Arbeitsschritte dar. Im Konfliktalltag werden angenehme und unangenehme Emotionen oft als unmittelbar verbunden angesehen: *»Wenn ich mich nicht mehr über die unklaren Vorgaben der Zentrale ärgern müsste, dann wäre ich auch viel zufriedener in meiner Rolle.«*

Es wird davon ausgegangen, dass, wenn es gelingt Maßnahmen für die Reduzierung der Intensität des Ärgers zu finden, automatisch auch der Wert auf der +Skala steigen wird. Da die beiden Bewertungssysteme jedoch unabhängig voneinander arbeiten, ist es notwendig sowohl Maßnahmen zur Steigerung der +Skala, als auch solche für die Reduzierung der Werte auf der Minus-Skala

zu formulieren. Letztere sind nicht unbedingt auf »Null« zu bringen, die jeweilige Person bestimmt selbst, bei welchem Wert sie eine spürbare Entlastung erlebt.

Diese Suche nach Maßnahmen, die zu einer Veränderung in der Affektbilanz führen, ist gerade in Konfliktsituationen aufgrund kognitiver Blockaden nicht einfach. Daher werden für die Entwicklung von Vorschlägen »Fremdhirne« genutzt. Das heißt in der Praxis, nicht im Konflikt Beteiligte werden nach ihren Vorschlägen zur Verbesserung der Bilanz gefragt. So haben wir bei einem Konflikt in einem Projektteam die jeweils nicht unmittelbar Betroffenen als »Fremdhirne« für die Entwicklung von Vorschlägen genutzt. In anderen Mediationsfällen ist dies Teil der Arbeit zwischen zwei Sitzungen. Dies kann eine Mittagspause sein, in der Freunde oder Kollegen angerufen werden, oder es werden die MitarbeiterInnen eines Seminarhotels für die Entwicklung von Ideen genutzt. Aus dieser Vorschlagsliste werden – wieder mit Hilfe der somatischen Marker – Vorschläge ausgewählt. Wenn noch nichts dabei ist, was gefällt, wird weiter gesucht. Nach der Auswahl von Vorschlägen wird überprüft, welche Veränderungen diese auf der Affektbilanz bewirken. Wenn diese noch nicht zu einer Verbesserung in der Affektbilanz führen, startet eine weitere Suche zur Befüllung des »Ideenkorbs«.

Neben dieser schrittweisen Vorgehensweise zur Entlastung in schwierigen Situationen bietet die Affektbilanz für MediatorInnen noch zwei Mehrwerte: zum einen ist sie ein relativ unkomplizierter Zugang zum Thema »Emotionen in Konflikten« gerade bei KPen, die nicht über einen differenzierten Wortschatz zu Emotionen verfügen. Weiter unterstützt sie die Auflösung von Pauschalisierungen. Bekanntlich sind ja Verzerrungen der Wahrnehmung, ein Schwarz-Weiß-Denken in Bezug auf den Konfliktgegner typische Reaktionen in Konflikten. *»Die Zusammenarbeit mit ihm/ihr ist nur noch belastend, er/sie ist unzuverlässig, inkonsequent,*

....«. Um wechselseitiges Verstehen zu fördern, ist eine stärkere Differenzierung notwendig. Hier haben wir beobachtet, dass allein das Angebot der Affektbilanz hilft, verhärtete Fronten aufzulösen. Pauschalisierungen und Externalisierungen wie *»Die bringt mich mit ihrem Kram ständig auf die Palme«* werden durch eine Selbstbeobachtung ersetzt *»War mein Ärger bei der Schilderung der Kollegin genauso stark wie in der ersten Sitzung?«* Affektbilanzen ermöglichen sowohl eine Differenzierung als auch eine Relativierung, indem Emotionen in unterschiedlichen Situationen vergleichbar gemacht werden.

### Fallbeispiel

*Wir wurden von einer großen NGO kontaktiert, um einen schon länger bestehenden Konflikt zwischen den beiden GeschäftsführerInnen zu mediieren. Im Vorgespräch wie auch im Erstkontakt wurde auf die hohe Vertraulichkeit des Prozesses hingewiesen, da die Organisation unter fortlaufender Beobachtung steht. Schon zu Beginn des ersten Mediationstermins war eine hohe Anspannung bei beiden Konfliktparteien in der Körperhaltung zu beobachten, obwohl beide betonten, wie erleichtert sie seien, dass es jetzt endlich einen Schritt in Richtung Klärung gäbe. Bei der Frage nach den Erwartungen und Befürchtungen im Hinblick auf den bevorstehenden Prozess gab es eher vorsichtige, diplomatische Antworten. Auf Nachfragen haben beide nur eine leichte Nervosität in Bezug auf die ungewohnte Art des Arbeitens formuliert. Nach einer kurzen Erläuterung der Affektbilanz zeichneten die beiden getrennt voneinander folgende Affektbilanzen:*

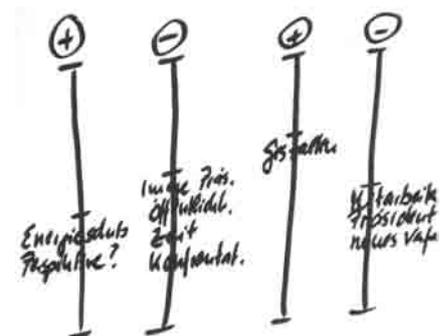


Abb. 1: Affektbilanzen zum Mediationsprozess

Beide waren nach dieser ersten Intervention selbst überrascht wie stark die »Handbremse angezogen« ist, trotz der »Erleichterung, dass wir jetzt beginnen und uns hoffentlich konstruktiv mit unserem Konflikt beschäftigen«. Die Fragen zu Erwartungen und Befürchtungen hatten über die Sprache primär die linke Gehirnhälfte angesteuert, und die emotionale Ladung war für die beiden MediantInnen in der Deutlichkeit nicht erfahrbar gewesen. Bei einer KP hatte es innerlich bereits eine »Aufrechnung« der beiden Skalen gegeben. Die zweite KP formulierte es so, dass die »Wucht der eigenen Befürchtungen doch stärker ist, als ich sie mir zugestehen möchte. Als Führungskraft beschäftigen wir uns nicht mit den Befürchtungen«. Bei dieser KP waren auf der Minus-Skala vorwiegend Ängste vor Kontrollverlust, bzw. vor Veröffentlichung von Einzelheiten des Konflikts in der eigenen Organisation vorhanden. Gleichzeitig gab es auch Stolz, dass die »Geschäftsführung noch so handlungsfähig« war, dass sie sich zu einem solch ungewohnten Schritt der Konfliktbearbeitung entschlossen hatte.

Bei der zweiten KP gab es zwar eine Hoffnung, dass es »nun leichter werden kann im Gespräch durch die Moderation«, aber es überwog hier die Angst, durch das Reden über den Konflikt »die eigene Energie weiter zu verlieren und letztlich doch als Verlierer dazustehen«. Durch diese stärkere Differenzierung der emotionalen Ladung zu Beginn des Verfahrens war es möglich, gleich in der ersten Stunde die Interessen der beiden Seiten aktiv zu klären, erste konkrete Schritte im Hinblick auf das Selbstmanagement (etwa für die eigene Stabilität im Mediationsverfahren) anzuregen, sowie Vereinbarungen im Hinblick auf die Gestaltung des Mediationsprozesses zu treffen. Am Ende des Mediationsverfahrens betonten die KPen, dass dieser Einstieg ihnen geholfen hatte, aus ihren bisherigen, stereotypen Wahrnehmungen der anderen Seite und den daraus resultierenden Kommunikationsmustern auszusteigen.

In unseren Mediationen<sup>8</sup> nutzen wir Affektbilanzen und die Bewertung mit somatischen Markern zu unterschied-

lichen Zeitpunkten: in der Kontraktphase, für eine Differenzierung und Relativierung bei der Beschreibung schwieriger Situationen oder Verhaltensweisen von KPen, bei der Bewertung von Optionen, oder als Teil von Abschlussevaluationen.

### Das Rubikon-Modell – unbewusste Bedürfnisse und die Arbeit mit der Bildkartei

Die Aufmerksamkeit in der Mediation liegt zumeist auf der inhaltlichen Ebene von Bedürfnissen: Welche stehen hinter den Positionen der Konfliktparteien? Das ZRM richtet die Aufmerksamkeit weniger auf das WAS, sondern mehr auf das WIE. Wie werden aus Bedürfnissen konkrete Handlungen? Julius Kuhl spricht von einem unbewussten »Bedürfniskern«, der die Basis jedes Motivs und damit von Motivation und Handlung ist. Bevor unbewusste Bedürfnisse in Ziele oder eine konkrete Handlung überführt werden, müssen sie einen »Reifungsprozess« durchlaufen. Dazu nutzt das ZRM das folgende Prozessmodell:

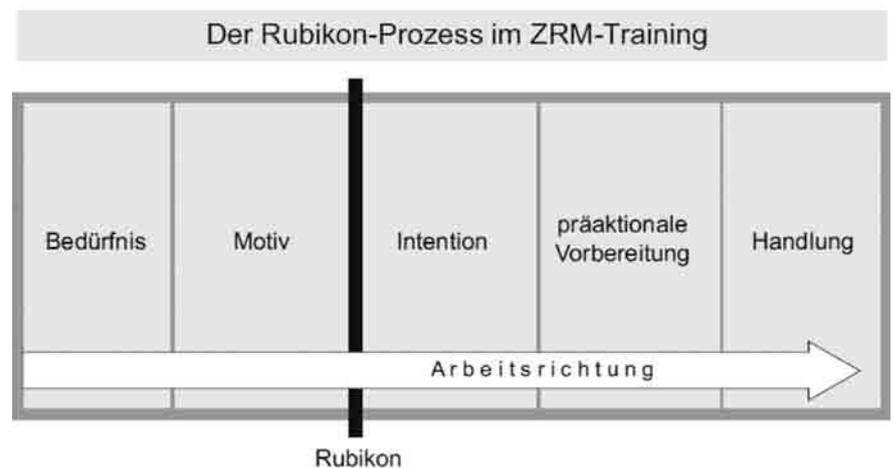


Abb.2 : Der Rubikon-Prozess<sup>10</sup>

Der Unterschied zwischen einem Bedürfnis und einem Motiv liegt in der Terminologie von Storch/Krause im Grad der Bewusstheit: Bedürfnisse sind vorbewusst oder unbewusst, ein Motiv ist bewusst verfügbar, kann also in einer Mediation auch durch Sprache adressiert werden. Aber nicht jedes Motiv wird auch gleich in einer Handlung umgesetzt. Manchen Motiven stehen unbewusste Bedürfnisse entgegen. Das

Abwägen der verschiedenen Motive und der dazu notwendigen Strategien, deren Vereinbarkeit oder Widersprüchlichkeit, kann lange Zeit in Anspruch nehmen. Erst wenn der Rubikon überschritten wird, wenn aus einem Motiv eine Intention wird, ist klar, was gewollt wird. Für die Überschreitung dieses inneren »Grenzflusses« braucht es positive Emotionen, die wiederum durch das Signalsystem der somatischen Marker erfahrbar werden. Durch ein ZRM-Training werden Menschen befähigt, stärker auf ihre Bedürfnisse zu achten, eine Voraussetzung, um selbstkongruente Entscheidungen treffen zu können. Gelingt dies, verringert sich das Risiko für innere Konflikte und damit auch für die Projektion meiner inneren Konflikte auf mein Gegenüber. In der Mediation bedeutet dies, sich auf die Suche zu begeben, wie an diesen unbewussten Bedürfniskern heranzukommen ist. Da dieser nicht durch Sprache erreichbar ist, sind andere Zugangsweisen und Methoden notwendig, die im üblichen Mediations-Methodenkoffer nicht enthalten sind.

Im ZRM wird zur Erhellung des Bedürfnisses mit analogen Methoden, wie z. B. der Bildkartei gearbeitet. Diese besteht aus 64 Fotos, aus denen ein Bild ausgewählt wird, das eine unmittelbare positive emotionale Reaktion beim Be-

<sup>8</sup> S Im Rahmen der Konfliktkultur-Kulturkonflikt s. [www.konfliktkultur.com](http://www.konfliktkultur.com).

<sup>9</sup> Kuhl, J. 2001, S. 553.

<sup>10</sup> Quelle: Storch/Krause, 2007, S. 65.

Kurativer Einsatz	Präventiver Einsatz	Qualifizierung MediatorInnen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Konfliktcoaching: Haltung in Konfliktsituationen, Verhalten bei typischen Auslösern von Konflikteskalationen</i></li> <li>• <i>Konfliktinterventionen in Teams: Klärung von neuen Zielsetzungen (Arbeit mit Bildkartei), Visualisierung von Unterschieden in Bewertungen, Optimierung von Entscheidungen (Affektbilanz)</i></li> <li>• <i>Mediation: Auftragsklärung, Analyse und Bewertung von Lösungsoptionen (Affektbilanz)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entlastung von Führungskräften und MitarbeiterInnen durch mehr Klarheit über eigene Bedürfnisse statt inneren Konflikten (Bildkartei, Mottoziele)</i></li> <li>• <i>Optimierung von komplexen Entscheidungsprozessen in Organisationen (Affektbilanzen)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coaching: Sicherheit im Umgang mit komplexen Situationen in Mediation (Affektbilanz, Wenn-Dann-Pläne)</i></li> <li>• <i>Stärkung eigener Konfliktfähigkeit (Mottoziel)</i></li> </ul>

Abb.3 : Einsatzmöglichkeiten des ZRM im Kontext Mediation

troffenen hervorruft. Damit werden die unbewusst vorhandenen Elemente einer Situation aufgegriffen. Dieser Bildauswahl folgt ein mehrstufiger Prozess der Assoziationsbildung und der Auswahl von Assoziationen, wieder mit Hilfe der somatischen Marker, der zunächst in einer Eingrenzung des zugrunde liegenden Themas und anschließend dann in einem Mottoziel mündet.

### Fallbeispiel

In einem Team eines Medienunternehmens gab es nach einer ersten erfolgreichen Phase eine wachsende Zahl von internen Spannungen und Konflikten, die kalt eskaliert wurden. Bei einer ersten Bestandsaufnahme der Konfliktfelder und -dynamiken wurde sichtbar, dass es weniger um konkrete Einzelthemen ging, die zu Konflikten geführt hatten. Bei vielen Teammitgliedern war der Eindruck entstanden, dass »die Luft raus ist«. Es fehlte für viele eine positive Orientierung, die sichtbar machte, wofür sich die Arbeit in diesem Team lohnen sollte. Gerade in einer Profession, deren Umfeld stark durch eine Defizitkultur und Abwertungen geprägt ist, ist diese gemeinsame positive Zielsetzung, die eine Verbindung fördert, wichtig. Nach diesem Diagnoseschritt, der für die Teammitglieder bereits eine Entlastung darstellte, da es nicht um persönliches Fehlverhalten bzw. fehlende Kompetenzen (»nicht teamfähig«) ging, wurde mit Hilfe der Bildkartei eine neue Orientierung für dieses Team formuliert. Dazu wählte sich jeder aus der Bildkartei ein Motiv aus (themenspezifische Bildwahl). Im anschließenden Brainstorming wurden die Assoziationen zu den

jeweiligen Bildern gesammelt (nicht die Vermutungen, was dieses Bild mit der neuen Orientierung, Vision für das Team zu tun haben könnte). Jeder erhielt die zu den jeweiligen Bildern mitgeschriebenen Begriffe und konnte mit Hilfe der eigenen somatischen Marker auswählen, welche Begriffe besonders starke positive Resonanzen hervorrufen. Aus diesen wurde eine erste Annäherung für ein Mottoziel des Gesamtteams entwickelt. Es folgte ein Wechsel aus kreativen Prozessen und Reflexionen. Nach mehreren Durchläufen wurde ein Motto-Ziel für die kommenden zwei Jahre formuliert, bei dem alle Teammitglieder in ihren Affektbilanzen mindestens bei plus 70 und höchstens bei minus 30 waren. Dieses Motto wurde dann durch ein gemeinsames und zusätzlich durch individuell unterschiedliche Erinnerungshilfen verankert. Als abschließender Schritt wurden konkrete Maßnahmen formuliert, wie dieses Motto in den kommenden acht Monaten nach innen und außen gelebt werden sollte.

Analoge Zugangsweisen sind im Kontext Mediation, in dem primär durch verbale Sprache interveniert wird, eher die Ausnahme. MediatorInnen befürchten in einer bereits angespannten Situation durch ungewohnte Zugangsweisen die Ängste bei den Konfliktparteien und die darauf basierenden Reaktionen (Abwertungen, Widerstand etc.) zu fördern. Diese Haltung kann durch die Entwicklung eines eigenen Mottoziels im Rahmen eines ZRM-Coachings verändert werden. Ich sehe daher drei Anwendungsfelder, in denen das ZRM wertvolle Impulse für die Entwicklung von Mediation liefert (s. Abb. 3).

### Literatur

- \* Damasio, Antonio R.: Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München 1994.
- \* Krause, F.; Storch, M.: Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. In: Psychologie in Österreich 2006/1, S. 32-43, 2006.
- \* Krause, F.; Storch, M.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Bern 2007.
- \* Storch, M.; Cantieni, B.; Hüther, G.; Tschacher, W.: Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern 2006.
- \* Storch, M.; Kuhl, J.: Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Bern 2012.
- \* Patera, M.: Emotionen gestalten. Eine Schlüsselkompetenz interessenbasierter Mediation - 2. Teil, In: perspektive mediation 2009/4, S. 200-206, 2009.

### AutorInneninfo



- \* Ulrike Gamm  
Geschäftsführende Gesellschafterin der Konfliktkultur-Kulturkonflikt Wien;  
Unternehmensberaterin und Mediatorin
- \* E-Mail: Ulrike.Gamm@konfliktkultur.com