

**Santino Güntert  
Haldenstr. 145  
8055 Zürich**

# **Konfliktmanagement und das Zürcher Ressourcen Modell ZRM**

**Abschlussarbeit CAS ZRM-Training**

**Eingereicht an der  
Universität Zürich  
Weiterbildung  
8006 Zürich**

**Referentin  
Yvonne Küttel**

**Zürich, 12. Mai 2011**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Konfliktmanagement</b>	<b>2</b>
<b>2.1.</b>	<b>Begriffsklärungen</b>	<b>2</b>
<b>2.2.</b>	<b>Persönlichkeitsbezogene Ursachen von Konflikten</b>	<b>3</b>
2.2.1.	Grundhaltungen zum Umgang mit Konflikten	3
2.2.2.	Psychische Faktoren	4
2.2.3.	Umgang mit eigenen Persönlichkeitsanteilen	5
<b>2.3.</b>	<b>Auswirkungen von Konflikten</b>	<b>6</b>
2.3.1.	Auswirkungen auf die psychischen Mechanismen	6
2.3.2.	Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen	7
<b>2.4.</b>	<b>Behandlung von Konflikten</b>	<b>9</b>
2.4.1.	Selbsthilfe bei Konflikten	9
2.4.2.	Mediation als professionelle Konfliktbehandlung	10
2.4.2.1.	Grundprinzipien der Mediation	10
2.4.2.2.	Das Phasenmodell der Mediation	11
<b>3.</b>	<b>Das Zürcher Ressourcenmodell</b>	<b>14</b>
<b>3.1.</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>14</b>
3.1.1.	Neurowissenschaftliche Grundlagen	14
3.1.2.	Motivationspsychologische Grundlagen	15
<b>3.2.</b>	<b>Phasen und Elemente des ZRM-Trainings</b>	<b>17</b>
3.2.1.	Phase 1: Das Thema	17
3.2.2.	Phase 2: Vom Thema zum Ziel	17
3.2.3.	Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool	18
3.2.4.	Phase 4: Die Ressourcen gezielt einsetzen	18
3.2.5.	Phase 5: Integration und Transfer	19
<b>4.</b>	<b>Konfliktmanagement mit dem Zürcher Ressourcenmodell</b>	<b>19</b>
<b>4.1.</b>	<b>Das ZRM-Training als Möglichkeit der Konfliktprävention und Selbsthilfe</b>	<b>19</b>
<b>4.2.</b>	<b>Der Einsatz von Elementen des ZRM in der Konfliktbehandlung</b>	<b>20</b>
4.2.1.	Die ZRM-Bildkartei und der Ideenkorb	21
4.2.2.	Die Gefühlsbilanz	22
4.2.3.	Das Haltungsziel	22
4.2.4.	Priming mit Erinnerungshilfen und Ausführungsintentionen	23
4.2.5.	Das ZRM-Ablaufmodell von Belastungssituationen	23
<b>5.</b>	<b>Schlussfolgerungen und Zusammenfassung</b>	<b>24</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>27</b>
	<b>Quellenverzeichnis der Abbildungen</b>	<b>28</b>

# 1. Einleitung

Als Ausbilder und Studienverantwortlicher für einen Zertifikatslehrgang in Konfliktmanagement und Mediation an der ZHAW befasse ich mich seit einigen Jahren mit dem Thema der Konfliktbearbeitung und bin dabei auf eine grosse Vielfalt von theoretischen und methodischen Ansätzen gestossen, die der Bearbeitung von Konflikten in ganz unterschiedlichen Settings dienen. Zwar hat sich der Ansatz der Mediation als Möglichkeit einer durch entsprechend ausgebildeten Fachleuten angebotenen Konfliktbearbeitung im Sinne einer Ergänzung zu gerichtlichen Verfahren in den letzten Jahren eindeutig durchgesetzt. Ich habe aber festgestellt, dass es zumindest im deutschsprachigen Raum keine einheitliche Lehrmeinung gibt, wie Mediation auf methodischer Ebene richtig angewendet werden soll. Vielmehr ist es den zahlreichen Autorinnen und Autoren von Fachbüchern und den jeweiligen Ausbildungsanbietern überlassen, entsprechende Methoden und Techniken einzuführen und vorzuschlagen. Diese Methodenvielfalt kann meiner Meinung nach unterschiedlich aufgenommen werden. Einerseits ist die Bandbreite sehr gross und bietet keinerlei Orientierung, welche Methoden und Verfahren nun am wirkungsvollsten eingesetzt werden sollen. Deren Einsatz bleibt den persönlichen Vorlieben von Mediatorinnen und Mediatoren überlassen und wirkt deshalb beliebig und willkürlich. Andererseits lässt diese Vielfalt und Offenheit aber auch viel Freiheit zu, neue Methoden und Verfahren selber zu entwickeln oder aus anderen bekannten und erprobten Ansätzen der Psychologie und Pädagogik zu übertragen. Ich selber bevorzuge eine Methodenvielfalt, die auf die persönlichen Arbeitsstile, Stärken und Erfahrungen von Fachleuten abgestimmt ist anstelle einer „*unité de doctrine*“, die in der Regel den unterschiedlichsten Anforderungen in der Praxis nicht gewachsen ist und bei den Professionellen eine Verengung und Beschränkung ihrer fachlichen und methodischen Kompetenzen abverlangt. Von daher ist es mir ein Anliegen, in meiner Arbeit als Ausbilder und als Mediator je nach unterschiedlichem Setting und Art des Konflikts unterschiedliche Techniken und Instrumente einsetzen zu können. Ich bin überzeugt, dass es für die fachliche Weiterentwicklung eines methodischen Ansatzes eine gewisse Experimentierfreudigkeit der praktischen Anwenderinnen und Anwender braucht, um so über fachlichen Austausch und Diskurs mit der Zeit diejenigen Verfahren und Techniken weiterzugeben, deren Wirksamkeit in der Praxis nachgewiesen sind. Vor diesem Hintergrund möchte ich im Rahmen meiner Zertifikatsarbeit zum ZRM-Training die Möglichkeit nutzen, für die methodische Weiterentwicklung in Konfliktmanagement und Mediation einen Beitrag zu leisten. Indem ich Überlegungen anstelle, wie methodische Elemente aus dem ZRM-Training im Rahmen der Konfliktprävention und -behandlung eingesetzt werden können, lege ich den Grundstein dafür, meine methodischen Kompetenzen und mein Handlungsrepertoire in Mediation zu erweitern und allenfalls im Rahmen meiner Ausbildnertätigkeit auch weiterzugeben.

Die Fragestellung meiner Arbeit lautet demnach: „Wie kann das ZRM-Training bzw. Elemente daraus im Rahmen des Konfliktmanagements, insbesondere der Mediation eingesetzt werden?“ Um diese Fragestellung beantworten zu können, werde ich zunächst den theoretischen Hintergrund des Konfliktmanagements im ersten Kapitel sowie des Zürcher Ressourcen-Modells im zweiten Kapitel beschreiben. Eine erste Eingrenzung werde ich in so weit vornehmen, als im Kapitel über Konfliktmanagement diejenigen Aspekte ausgewählt und beschrieben werden, die für den Einsatz von ZRM und seinen Elementen aus meiner Sicht geeignet und fachlich begründet sind. Im dritten Kapitel werde ich dann meine Überlegungen über den Einsatz des ZRM-Trainings bzw. einzelnen Elementen daraus darlegen und aus den zuvor eingeführten theoretischen Aspekten herleiten und begründen. Im letzten und fünften Kapitel erfolgen dann die Schlussfolgerungen für den Einsatz in der Praxis sowie eine Zusammenfassung der Arbeit.

## 2. Konfliktmanagement

Im folgenden Kapitel werden wichtige theoretische Aspekte des Konfliktmanagements dargelegt. Wie in der Einleitung schon bemerkt, kann es im Rahmen dieser Arbeit nicht darum gehen, sämtliche Aspekte der Konfliktprävention, der Konfliktbehandlung sowie der Konfliktverarbeitung zu beschreiben. Meine Auswahl der beschriebenen Aspekte orientiert sich an denjenigen, die mir im Zusammenhang mit dem Einsatz des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) sinnvoll erscheinen. Da das ZRM ein Verfahren im Rahmen des Selbstmanagements ist und die Zielrichtung sich deshalb in erster Linie auf die innerpsychischen Prozesse und das Verhalten einer Person beschränkt, werde ich im Folgenden den Fokus auf intrapersonale und interpersonelle Konflikte zwischen zwei Personen richten. Sobald mehrere Personen in Gruppen und Teams mit Konflikten konfrontiert sind, spielen weitere Faktoren für den Konfliktverlauf und die Konfliktbehandlung eine wichtige Rolle, die im systemischen Umfeld der Betroffenen liegen, wie z.B. die Organisationsstruktur und -kultur, gruppenspezifische Prozesse, die Ausgestaltung von Rollen und Hierarchien usw. Diese besonderen Aspekte würden die Komplexität der Fragestellung sprengen, so dass ich bewusst darauf verzichte, die Thematik diesbezüglich auszuweiten.

### 2.1. Begriffsklärungen

Wenn man von Konflikten redet, ist häufig nicht ganz klar, was damit genau gemeint ist. Ein Konflikt kann im Allgemeinverständnis von einer sachlichen Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Personen bis zu einem hoch eskalierten, von Hass und kriegerischen Auseinandersetzungen geprägten Konflikt zwischen zwei oder mehreren Staaten gehen. Für den Zweck dieser Arbeit ist es aber sinnvoll, den Begriff weiter einzuengen und zu klären. Friedrich Glasl, einer der anerkanntesten Autoren zum Thema Konfliktbehandlung im deutschsprachigen Raum, weist darauf hin, dass in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine Inflation des Begriffs „Konflikts“ stattgefunden hat mit der Gefahr, dass durch eine ungenaue Verwendung des Begriffs in Medien und Öffentlichkeit harmlose Konflikte dramatisiert werden und eine konstruktive Konfliktbewältigung erschwert wird. Er schlägt eine Eingrenzung und Spezifizierung von Konflikt in „**sozialer Konflikt**“ vor und definiert ihn folgendermassen: *„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“* (Glasl, 2004, S. 17). In Anlehnung an die Definition des „sozialen Konflikts“ spricht Mahlmann (2009, S. 22) von einem inneren bzw. **intrapersonalen Konflikt**, wenn *„mindestens zwei innere Stimmen sich zur selben Zeit Gehör und Realität verschaffen wollen, diese Stimmen vom Ich der Person als zeitgleich unvereinbar beurteilt werden, die Verwirklichung der einen Stimme dem Geheiss der anderen widerspricht oder sie beeinträchtigt, die Person der Auffassung ist, dass die Entweder-oder-Logik gilt, also das Ausschlussprinzip“*. Diese Definition ist für meine Arbeit insofern relevant, als es beim ZRM-Training um Selbstmanagement von Einzelpersonen geht und die Frage nach inneren Konflikten und deren Lösung im ZRM immer wieder thematisiert wird. Im Folgenden werde ich in Anlehnung an Herzlieb (2008, S. 9ff.) als Synonyme für die Begriffe „sozialer Konflikt“ und „innerer Konflikt“ die Begriffe „interpersonaler Konflikt“ und „intrapersonaler Konflikt“ verwenden.

Innere und soziale Konflikte können in der Regel von den betroffenen Personen selber gelöst werden. Ist dies aus unterschiedlichsten Gründen nicht möglich, ist es angezeigt, Interventionen durch dritte Personen beizuziehen, um eine schnelle und effektive Konfliktlösung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang gibt es inzwischen eine Fülle von kaum mehr überblickbarer Fachliteratur, da das Thema seit den 80er-Jahren einen

regelrechten Boom erlebt. Es ist aber schwierig, sich in der Fachliteratur einen Überblick über die gängigen Definitionen in Bezug auf das Thema Konfliktlösung zu verschaffen. Uneinigkeit herrscht offensichtlich in der Frage, was der geeignete Überbegriff für verschiedene Arten von präventiven und kurativen Interventionen bei Konflikten ist. Friedrich Glasl plädiert dafür, den Begriff „Konfliktmanagement“ als generellen Überbegriff für Interventionen einer Drittpartei (vgl. Glasl, 2003) und den Begriff „Mediation“ für ein spezifisches Verfahren der Konfliktlösung zu verwenden. Eine praktikable Definition im oben erwähnten Sinne gibt das Wirtschaftslexikon Gabler im Internet. Demnach meint man unter „**Konfliktmanagement**“ die „*Feststellung, Steuerung und Regelung von Konflikten durch spezifische Handhabungsformen, etwa Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung einschließlich Zwangsschlichtung*“ (Wirtschaftslexikon Gabler, 2011). Hierbei wird also betont, dass Konfliktmanagement unterschiedliche Arten der Konfliktbehandlung umfasst, wovon Mediation demzufolge als spezifisches Vermittlungsverfahren eines von mehreren ist. In diesem Zusammenhang wichtig scheint mir die Tatsache, dass man unter dem breiteren Oberbegriff des Konfliktmanagements auch alle Formen der Konfliktprävention einschließen kann. Dies ist für den Zweck dieser Arbeit relevant, weil ich im Weiteren davon ausgehe, dass Verfahren wie das ZRM-Training, die Menschen helfen, selbstkongruente Entscheidungen zu treffen und dadurch innerpsychische Spannungen abzubauen, bereits eine Form der Konfliktprävention darstellen.

Der Begriff „**Mediation**“ wird in dieser Arbeit für ein spezifisches Verfahren innerhalb des Konfliktmanagements gebraucht, das in der Regel durch fachlich ausgebildete Personen durchgeführt wird. Folgende Definition aus Wikipedia beschreibt das Verfahren meines Erachtens sehr gut: „*Mediation (lat. „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien – Medianden bzw. Mediandinnen genannt – wollen mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem Mediator bzw. der Mediatorin) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich*“ (Wikipedia, 2011).

## **2.2. Persönlichkeitsbezogene Ursachen von Konflikten**

Wenn wir uns mit der Frage beschäftigen, welche Verfahren und welche methodischen Interventionen zur Konfliktlösung sinnvollerweise eingesetzt werden sollen, so ist es wichtig, zunächst der Frage nachzugehen, warum Konflikte eigentlich entstehen. Da alleine diese Fragestellung eine eigene Arbeit umfassen würde, versuche ich im Folgenden verdichtet und verkürzt einen Einblick über die Ursachen von Konflikten zu geben. Wie einleitend bereits erwähnt, kann hier nicht auf systemische Einflussfaktoren und Ursachen von Konflikten aus dem sozialen Umfeld eingegangen werden. Selbstverständlich kann man in einem ernstgemeinten Konfliktmanagement aber nicht umhin kommen, diese Faktoren zu analysieren und die entsprechenden Interventionen darauf abzustimmen. Wenden wir uns also der Frage zu, welche Ursachen in der Persönlichkeit eines Menschen zu finden sind, die zu intrapersonalen oder interpersonellen Konflikten führen können.

### **2.2.1. Grundhaltungen zum Umgang mit Konflikten**

Ein Grund, warum es für viele, nicht für alle Menschen schwierig ist, Konflikte konstruktiv zu lösen, kann in der jeweiligen Grundhaltung liegen, die ein Mensch bezüglich des Umgangs mit Konflikten hat. Dabei können nach Glasl (2008, S. 11 ff.) zwei ganz verschiedene und extrem einseitige Haltungen beobachtet werden: die Konfliktscheu und die Streitlust. Konfliktscheue Menschen versuchen demnach, eine direkte und konstruktive Auseinandersetzung zu vermeiden, aus Angst, andere zu verletzen, als

aggressiv wahrgenommen zu werden oder selber verletzt zu werden. Als Konsequenz negieren sie ihre Gefühle und ziehen sich zurück. Streitlustige Menschen hingegen machen das Gegenteil. Aus Angst, nicht genügend ihre Interessen durchzusetzen oder als nachgiebig und unsicher gehalten zu werden, suchen sie offensiv die Auseinandersetzung und scheuen sich nicht, dabei auch heftige Gefühle zu äussern. Diesen Grundhaltungen liegen bestimmte Grundannahmen (ebd., S. 13) zugrunde, deren unbewusste Auswirkungen das Verhalten in Konfliktsituationen bestimmen. Je einseitiger das Konfliktverhalten ist, umso negativer sind die Auswirkungen auf die Lösung von Konflikten, indem sie diese verstärken oder sogar zu neuen Problemen führen können. Eine Grundhaltung, die für eine konstruktive Konfliktlösung dienlich ist, ist diejenige der persönlichen Konfliktfähigkeit. Glasl führt in diesem Zusammenhang auch den Begriff der „Selbstbehauptung“ ein (ebd., S. 17), der in den Fachjargon der Mediation eingegangen ist. Gemeint ist damit die Fähigkeit, sich selber in einer konstruktiven Art und Weise an einer Konfliktlösung zu beteiligen und sich eigener Ängste bezüglich des Konfliktverhaltens bewusst zu werden, um einen neuen konstruktiven Umgang damit zu finden. Auch Mahlmann (2009, S. 18ff) betont die Konfliktfähigkeit als Schlüsselkompetenz, die jeder Mensch in der heutigen Zeit auszubilden hat. Als Begründung fügt sie an, dass das Zusammenleben und Zusammenarbeiten heutzutage von zunehmend grösserer Komplexität gekennzeichnet ist, die auch eine zunehmend grössere Flexibilität von jeder Person erfordert. Die dadurch nötigen Anpassungsleistungen, die Menschen in Berufs- und Privatleben zu leisten haben, erhöhen den psychischen Druck, allen Anforderungen des modernen Lebens gerecht werden zu müssen. Dies führt dazu, dass auch das mögliche Konfliktpotenzial für den Einzelnen zunimmt. Das Ziel von Konfliktfähigkeit müsste demnach darin bestehen, *„Konflikte frühzeitig, möglichst im Anfangsstadium zu erkennen, Konflikte nach ihrer Art und ihrem Eskalationsgrad zu erfassen, eigene und fremde Beiträge zum Konfliktverlauf zu erkennen und entsprechend zu handeln“* (ebd., S. 16.). Im Zusammenhang mit dem Einsatz des ZRM-Trainings im Rahmen des Konfliktmanagements kommt der persönlichen Grundhaltung zu Konflikten meines Erachtens eine wichtige Bedeutung zu, setzt doch das ZRM-Training bei persönlichen Haltungszielen ansetzt und eine Möglichkeit bietet, durch das Training eigene neue Haltungsziele zu entwickeln und umzusetzen. Ausführlicher werde ich darauf in Kapitel 4 eingehen.

### **2.2.2. Psychische Faktoren**

Mehrere Faktoren im Wahrnehmen und Erleben von Personen können dazu führen, dass sowohl intrapersonale wie auch interpersonelle Konflikte entstehen können. Interessant für die Fragestellung dieser Arbeit ist die Unterscheidung von inneren Konflikten, die Mahlmann in Anlehnung an den Psychologen Kurt Lewin macht (vgl. Mahlmann, 2008, S. 24 ff.). Demnach können Konflikte in drei Typologien unterschieden werden. Ein Annäherungs-Annäherungs-Konflikt besteht dann, wenn wir uns zwischen zwei als positiv bewerteten Optionen entscheiden müssen, die beide nicht gleichzeitig erfüllbar sind. Ein Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt ist hingegen dadurch gekennzeichnet, dass eine Entscheidung sowohl als positiv wie auch als negativ bewertete Auswirkungen haben wird. Ein Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt liegt dann vor, wenn zwei Optionen zur Wahl stehen, die beide als negativ bewertet werden. Wenn wir also wichtige persönliche Entscheidungen zu treffen haben, gehen in der Regel innere Konflikte dem Entscheidungsprozess voraus. Die Frage stellt sich hier, wie man denn die inneren Konflikte so lösen kann, dass daraus auch gute Entscheidungen gefällt werden können. Mahlmann meint dazu: *„Innere Konflikte konstruktiv zu lösen erfordert, Entscheidungen zu treffen, die persönlich stimmig sind“* (ebd., S. 35). Damit wird die Brücke geschlagen zum ZRM-Training, da dieses, wie wir später noch sehen werden, ein Verfahren ist, das hilft, stimmige oder selbstkongruente Haltungen zu entwickeln, auf deren Grundlage es leichter fällt, persönlich gute Entscheidungen zu treffen.

Friedrich Glasl unterscheidet bei den Ursachen für interpersonelle Konflikte insbesondere drei Ebenen, nämlich Differenzen in Bezug auf das Denken und Vorstellen, auf das Fühlen und auf das Wollen. Diesen Differenzen vorangestellt sind Unterschiede in der Wahrnehmung. Als Resultat dieser unterschiedlichen Wahrnehmung und Verarbeitung resultiert ein Verhalten, das von einer zweiten oder mehreren anderen Personen dahingehend interpretiert wird, dass die Folgen dieses Verhaltens für die andere Person bzw. anderen Personen als beeinträchtigend erlebt werden. Die nächste Abbildung veranschaulicht diese Annahmen sehr gut und gibt gleichzeitig auch die Grundlage für die Definition eines „sozialen Konflikts“, wie sie im Kapitel 2.1. wiedergegeben wurde.

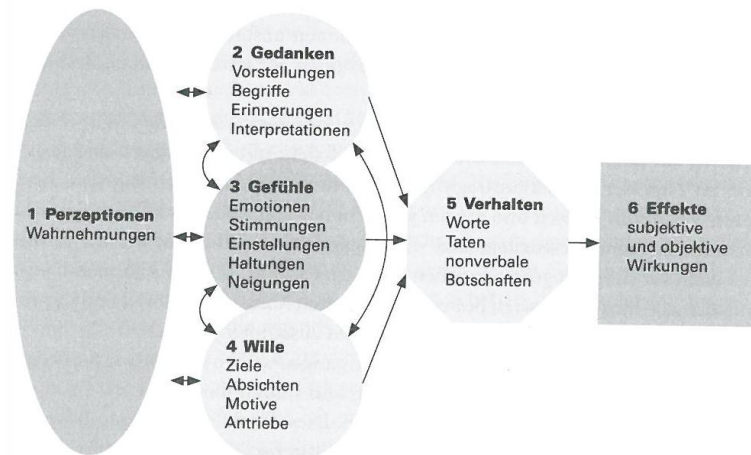


Abb. 1: Seelische Faktoren im Konflikt (Glasl, 2009)

Wir werden in Kapitel 2.3. sehen, dass die Auswirkungen von sozialen Konflikten genau auf diesen intrapersonalen Ebenen stark spürbar werden und die Ursache bilden, dass ein Konfliktverlauf zunehmend eskaliert und die Selbstbehauptungskräfte von beteiligten Personen ausser Kraft setzen kann, so dass sie nicht mehr in der Lage sind, den Konflikt ohne Hilfe von Drittparteien zu lösen.

### 2.2.3. Umgang mit eigenen Persönlichkeitsanteilen

Ein interessanter Ansatz, der insbesondere von Friedrich Glasl propagiert wird, geht auf das anthroposophische Menschenbild zurück und legt der Persönlichkeit eines Menschen einen dreifaltigen Wesenskern bestehend aus Leib, Seele und Geist zugrunde (vgl. Glasl, 2008, S. 38 ff.). Auch die Persönlichkeit des Menschen, das sein Ich ausmacht, kann als dreigliedrig betrachtet werden, bestehend aus Alltags-Persönlichkeit (Alltags-Ich), Licht-Persönlichkeit (Höheres Ich) und Schatten-Persönlichkeit (Doppelgänger). Glasl erklärt dies so: *„Die Ausprägung des Geistigen im Menschen ist das menschliche Ich. Mein Ich ist aber nicht fertig gegeben, sondern befindet sich zeit meines Lebens auf einem Weg der Entwicklung. Die eine Seite des Ich lässt sich vom „Licht“, also von Werten und Idealen, leiten und inspirieren, die andere Seite muss sich auch mit dem „Schatten“, der triebhaften Natur meines Wesens, mit meinen Unzulänglichkeiten, Unvollkommenheiten und Schwächen befassen. In dieser Spannung zwischen Licht und Schatten verkehrt also mein Alltags-Ich bei allem, was ich tue und lasse. Mein Ich lebt ständig in dieser Spannung und kann sich daran entwickeln- oder kann daran scheitern“* (ebd., S.40).

Je nachdem, wie der Umgang des Alltags-Ichs mit den zwei Ebenen des Höheren Ichs bzw. des Schattens gestaltet wird, kann dies Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung mit anderen Menschen haben und allenfalls zu Spannungen, Reibereien oder Konflikten führen. Die Grundhaltungen zwischen Alltags-Ich und Höherem Ich bzw.

Schattenpersönlichkeit kann nach Glasl durch zwei Polaritäten gekennzeichnet werden: durch eine zu grosse Nähe bzw. Distanz und durch eine aktive bzw. passive Grundhaltung. Glasl leitet aufgrund dieser Polaritäten je vier unterschiedliche und extreme Grundeinstellungen ab, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann (ebd., S. 43 ff.). Die Kernaussage, die in Bezug auf die Ursache von Konflikten relevant erscheint und auch im Zusammenhang mit dem ZRM von Wichtigkeit ist, besteht darin, dass viele Menschen in einem angespannten Verhältnis zu den zwei anderen Wesensebenen leben. Wenn es nicht gelingt, diese Spannung aufzulösen, ist die Gefahr gross, dass diese innere Spannung so gelöst wird, indem sie nach aussen verlagert, also in andere Menschen projiziert wird. Daraus können typische Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich resultieren. Um dies zu verhindern schlägt Glasl eine Haltung der Selbstkonfrontation und Selbstentwicklung vor, auch dies wieder Grundlage der persönlichen Konfliktfähigkeit. Wenn es den Menschen gelingt, in Bezug auf ihr Höheres Selbst bzw. ihren Schatten eine konstruktive Grundhaltung einzunehmen, so folgt darauf ein Konfliktverhalten, das durch Empathie, Toleranz und konstruktive Konfliktlösung gekennzeichnet ist. Glasl spricht in diesem Zusammenhang von der *„Fähigkeit, mit selbstkritischer Distanz das eigene Denken, Fühlen und Wollen zu beobachten und zu erkennen, ohne sofort in Rechtfertigung, Umdeutung oder Projektionen zu verfallen“* (ebd., S. 59f.). Hier scheint mir der Bezug zum ZRM-Training wiederum offensichtlich zu sein. Da das ZRM auf der Ebene der Handlungsziele arbeitet, ist es nahe liegend, dass dieses Verfahren dazu helfen kann, diese inneren und meist unbewussten Grundhaltungen aufzudecken und ein neues Handlungsziel zu entwickeln, das die Konfliktfähigkeit erhöht und die Gefahr, innere Spannung auf andere Menschen zu projizieren reduziert oder ganz verhindert.

### **2.3. Auswirkungen von Konflikten**

Konflikte können auf unterschiedlichsten Ebenen sehr individuell ausgeprägte Auswirkungen haben. Gelingt es nicht, diese Auswirkungen möglichst frühzeitig so zu beeinflussen, dass sie ihre destruktive Wirkung verlieren, ist die Gefahr gross, dass der Konflikt weiter eskaliert und der Schaden für die Konfliktbeteiligten immer grösser wird. Ist man sich der wichtigsten Auswirkungen auf intrapersonaler und zwischenmenschlicher Ebene bewusst, kann dies Anlass sein, das eigene Konfliktverhalten genauer zu beobachten und entsprechende Verhaltensänderungen einzuleiten. Aus diesem Grund seien die wichtigsten Auswirkungen hier kurz beschrieben.

#### **2.3.1. Auswirkungen auf die psychischen Mechanismen**

Konflikte haben auf alle wichtigen psychischen Mechanismen mehr oder weniger grosse Effekte, die wiederum dazu führen, dass sich ein Konflikt verfestigen und weiter eskalieren kann. Generell können Konflikte einen Sog auf ein Individuum ausüben, so dass es zu einem Kontrollverlust kommt und die Selbstkontrolle und das Selbstmanagement verloren gehen. Der Konflikt hat die Person im Griff und führt dazu, dass die Person auf regressive Muster zurückgreift und, meistens ohne sich dessen bewusst zu sein, destruktives Verhalten an den Tag legt. Dies geht einher mit den folgenden beeinträchtigten psychischen Mechanismen, die ich zusammenfassend beschreibe (vgl. Glasl, 2009, S. 41 ff; Glasl, 2008, S. 25 ff; Mahlmann, 2008, S. 62 ff): Die *Wahrnehmung* wird verzerrt über eine zunehmend selektive Aufmerksamkeit. Dies kann zu unterschiedlichen Bildern der Wirklichkeit bei den Konfliktparteien führen, was wiederum die Unterschiede zwischen den Parteien verstärken und die aggressiven Gefühle für die Gegenpartei anheizen kann. Grundsätzlich werden negative Seiten der Gegenpartei stärker wahrgenommen und bewertet, während gleichzeitig die eigenen Denkmuster und Vorurteile bestätigt werden. Mit der Dauer führt dies zu extremen Schwarz-Weiss-Bildern, die man von sich und der Gegenpartei konstruiert.



Die Verzerrungen in der Wahrnehmung führen zu Auswirkungen auf der Ebene des *Denkens und Interpretierens*. Insbesondere kann es zu einer Verengung des Zeiterlebens (das kurzfristige Denken wird erhöht und es kann zu Verzerrungen in der Erinnerung kommen) und der Situationswahrnehmung kommen, d.h. komplexe Situationen werden mit der Zeit simplifiziert, was wiederum zu einfachen und extremen Selbst- und Fremdbildern führt. Auch die Erklärungen werden simplifiziert, es folgt eine Verdrehung von Geschehnissen und Fakten, eine starke Verallgemeinerung von Erfahrungen und, wie bereits erwähnt, eine Idealisierung des Selbstbildes sowie eine Entwertung des Gegenübers. Eine Situation kann folglich nicht mehr unvoreingenommen und wertfrei wahrgenommen und interpretiert werden, sondern die gemachten Bilder werden zunehmend im Sinne einer „selbsterfüllenden Prophezeiung“ verstärkt. Im Bereich des *Fühlens* erfolgt eine grössere Empfindlichkeit und eine Zunahme von Unsicherheit, Angst, Wut, Verzweiflung und Misstrauen. Daraus resultiert eine eingeschränkte Ambiguitätstoleranz sowie ein Verlust an Empathie und Mitgefühl. Die Gefühle werden polarisiert, widersprechende oder ambivalente Gefühle werden schnell ausgeklammert zu Gunsten einer Eindeutigkeit der Gefühle. Konfliktparteien kapseln sich gefühlsmässig zunehmend ab und bauen eine Art „Gefühlspanzer“ auf. Diese Abkapselung kann zu Rigidität, Intoleranz und Starrheit führen, wobei die Schuld dafür nicht bei sich selber gesucht wird, sondern die Ursache dafür wird der Gegenpartei zugeschoben. Auch das *Wollen* wird beeinträchtigt. Hier ist eine Einengung auf wenige eigene Ziele und Handlungen festzustellen. Bei zunehmender Eskalation führt dies zu einer „Entweder dies oder nichts!-Haltung“. Das Wollen wird zunehmend korrumpiert, indem die Konfliktpartei auf regressive Muster zurückgreift und sich von unbewussten Trieben und Begierden leiten lässt. Vor diesem Hintergrund wird dann verständlich, dass sich Konfliktparteien zu Handlungen verleiten lassen, die von Hass und Gewalt geprägt sind. Rationales Abwägen und verstandesmässig hergeleitete Entscheidungen sind kaum mehr möglich. Der Konflikt hat die Konfliktpartei bei zunehmender Eskalation vollkommen im Griff. Aus diesen Beeinträchtigungen im psychischen Erleben erfolgt auf der *Verhaltensebene* dann eine Verarmung im Verhalten, indem es zu stereotypisierten Verhaltensmustern kommt. Die Verantwortung für die Wirkung des eigenen Verhaltens wird abgegeben und die Gegenpartei beschuldigt, für das eigene Verhalten verantwortlich zu sein. Die Auswirkungen des eigenen Verhaltens können nicht mehr vorausgesehen werden, sondern sie werden grundsätzlich in Kauf genommen. Im Grossen und Ganzen kann man also von einem zunehmenden Verlust der Selbststeuerung ausgehen, der aber akzeptiert und als unausweichlich angesehen wird.

### **2.3.2. Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen**

Die Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen sind im Konfliktverlauf mannigfaltig und hängen stark von den beteiligten Akteuren und der Situation ab, in der der Konflikt stattfindet. Wiederum Friedrich Glasl hat hier ein bahnbrechendes Modell entwickelt, das aufzeigen soll, was passiert, wenn sich soziale Konflikte zunehmend verstärken und weiter eskalieren. Dieses Modell der Eskalationsstufen wurde in der Fachwelt inzwischen breit rezipiert und wird in Ausbildungsgängen zu Mediation und Konfliktmanagement vermittelt. Glasl (2009, S. 233 ff.) hat ein neunstufiges Eskalationsmodell entwickelt und die Merkmale dieser Stufen ausführlich beschrieben. Es dient dazu, Konflikte klarer und genauer diagnostizieren zu können, um darauf aufbauend die passenden Interventionsstrategien abzuleiten. Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Eskalationsstufen, die im Folgenden kurz näher beschrieben werden.

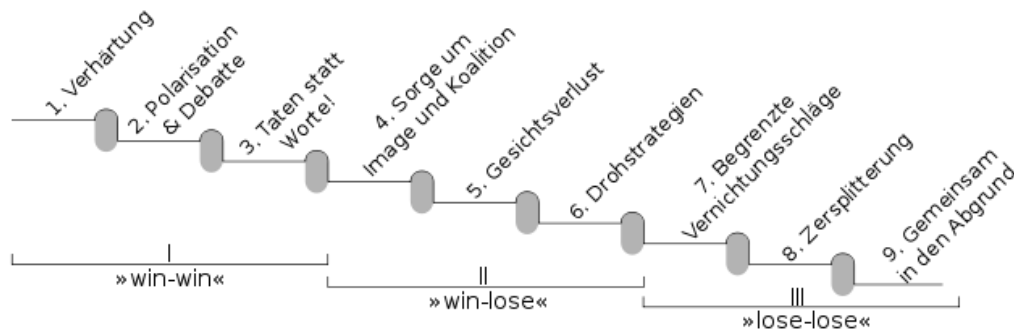


Abb. 2: Die Eskalationsstufen (Glasl, 2009)

Wie aus der Abbildung ersichtlich, werden die neun Eskalationsstufen in drei Hauptphasen der Eskalation unterteilt. In der „win-win“-Phase ist ein gemeinsames Erarbeiten einer Lösung noch möglich, obwohl die Unterschiede zwischen den Konfliktparteien zunehmend als bedrohlich wahrgenommen werden und zu Anspannungen führen. Ab Stufe 4 sind die sogenannten Selbstheilungskräfte der Beteiligten nicht mehr in der Lage, eine konstruktive Konfliktlösung herbeizuführen. In der „win-lose“-Phase wird nämlich eine Schädigung der Gegenpartei in Kauf genommen oder ist sogar beabsichtigt, die sozialen Beziehungen sind so stark gestört, dass ein konstruktives Miteinander nicht mehr möglich ist. Mit Stufe 4 ist also ein Wendepunkt erreicht, an dem Interventionen einer Drittpartei nötig werden. Hier setzt in der Regel auch die Mediation als spezifisches Konfliktlösungsverfahren an. Je weiter der Konflikt eskaliert, insbesondere in der „lose-lose“-Phase, desto stärker müssen die Interventionen durch Dritte sein, um eine Schädigung aller zu vermeiden. In dieser Phase sind in der Regel nur noch Interventionen durch Machteingriffe angezeigt.

Eine stark verkürzte Darstellung der Merkmale der neun Stufen soll nun eine Vorstellung vermitteln, wie die sozialen Beziehungen sich im Laufe einer Konflikteskalation verändern. In Stufe 1 prallen Standpunkte vermehrt aufeinander, eine Verkrampfung und ein Bewusstsein über die zunehmenden Spannungen ist die Folge. Die Konfliktparteien sind nach wie vor überzeugt, durch Gespräche die Spannungen abbauen zu können. In Stufe 2 findet jedoch bereits eine zunehmende Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Die Parteien wollen überlegen sein und bemühen sich, ihre Standpunkte pointierter zu vertreten. Die Gesprächskultur verändert sich, hitzige und emotionale Debatten können die Folge sein. Auf Stufe 3 sind die Konfliktparteien überzeugt, dass Reden nichts mehr hilft, die Strategie der vollendeten Tatsachen nimmt Einzug. Es kommt zu einem Verlust der Empathie und zu Fehldeutungen des Verhaltens des Gegenübers. Pessimistische Erwartungen nehmen Überhand. Auf Stufe 4 werden die gegenseitigen Bilder verstärkt, man sucht Koalitionen und versucht, einander in negative Rollen zu manövrieren. Gerüchte werden gestreut, Imagekampagnen aufgebaut. Dies führt zu Stufe 5, in der das „Verteufeln“ der Gegenpartei absichtlich herbeigeführt wird. Man versucht, den Gegner moralisch zu entwerten, was zu einem Gesichtsverlust führen kann. Auf Stufe 6 folgen Drohstrategien, die wiederum mit Gegendrohungen beantwortet werden. Die Parteien gelangen so in Handlungszwänge, eine Kommunikation ist kaum mehr möglich. Die Selbst- und Fremdbilder werden rigide und starr, das Handeln ist nicht mehr rational geleitet. Stufe 8 und 9 sind dann dadurch gekennzeichnet, dass der Gegner nicht mehr als humanes Wesen empfunden wird, sondern als entmenschlichtes Ding, das es zu zerstören gilt. Die Gewalthandlungen nehmen zu und gehen so weit, dass auf Stufe 9 in Kauf genommen wird, neben der Vernichtung des Gegners auch die eigene Selbstvernichtung in Kauf zu nehmen.

## 2.4. Behandlung von Konflikten

Es sollte durch die obigen Ausführungen klar geworden sein, dass Konflikte, wenn sie nicht frühzeitig angegangen und behandelt werden, starke schädigende Auswirkungen auf das Selbsterleben und die sozialen Beziehungen von Konfliktparteien haben. Im Folgenden soll deshalb aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten in der Behandlung von Konflikten zur Verfügung stehen. In Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit wird der Schwerpunkt dabei auf das Verfahren der Mediation gelegt.

### 2.4.1. Selbsthilfe bei Konflikten

Wie in Kapitel 2.2.1. dargelegt, spielen die persönlichen Grundhaltungen im Umgang mit Konflikten eine wesentliche Rolle bei der Konfliktlösung. Als konstruktive Haltung benennt Glasl die Schlüsselkompetenz der Konfliktfähigkeit und schlägt Übungen vor, wie an dieser Grundhaltung gearbeitet werden kann (vgl. Glasl, 2008, S. 16 ff.). Im Wesentlichen geht es darum, die eigenen unbewussten Ängste aufzudecken und die eigenen Fantasien über Nutzen und Schaden des eigenen Konfliktverhaltens kritisch zu überprüfen. Dazu kann es nützlich sein, sich mit einer Person des Vertrauens darüber auszutauschen und sich auch durch zirkuläre Fragen in die Perspektiven von anderen, am Konfliktgeschehen beteiligten Personen zu versetzen. Das Ergebnis solcher Übungen und Gespräche kann sein, dass einer Person bewusst wird, dass ihre Wahrnehmung der Auswirkungen ihres Konfliktverhaltens stark von der Wahrnehmung anderer Personen abweicht. Diese Wahrnehmungsabweichungen können zu Denkanstößen für die Überprüfung der eigenen Grundhaltung führen. Als Merkmale einer Grundhaltung der Konfliktfähigkeit nennt Glasl (ebd., S. 13) folgende möglichen Leitsätze: *„Aggressionen sind Energie: Ich leite sie positiv um! Konflikte helfen, sich von Überkommenem zu lösen! Unterschiede sind lebensnotwendig, das Arbeiten an Differenzen bereichert alle!“*. Es geht also darum, sich des Nutzens von Konflikten bewusst zu werden und damit eine positive und konstruktive Grundhaltung zu entwickeln. Als Anregung, sich des Nutzens von intrapersonalen und interpersonellen Konflikten bewusst zu werden, listet Mahlmann (2008, S. 40) diverse Ideen auf, von denen einige exemplarisch genannt sein sollen.

Bei inneren Konflikten kann es darum gehen, eigene widersprüchliche Bedürfnisse und Ziele bewusst zu machen, daraus Prioritäten abzuleiten, aus alten Gewohnheiten und Mustern auszubrechen und sich neue Wege und Möglichkeiten zu erschliessen. Dadurch eröffnet sich auch die Gelegenheit, aktuelle Werte und Ideale zu identifizieren und sich zu überlegen, wie man diesen im Alltag mehr Gewicht verleihen kann.

Bei sozialen Konflikten bietet sich die Gelegenheit, eigene und fremde Gefühle, Gedanken und Wünsche kennenzulernen und darüber Beziehungen neu zu definieren und auszugestalten. Es kann ein grundsätzlicher Lernprozess bezüglich Empathie und emotionaler Kompetenz eingeleitet sowie die Fähigkeit zur kreativen Lösungsfindung weiterentwickelt werden.

Grundsätzlich wird mit einer veränderten Grundeinstellung die Bereitschaft, sich auf Konflikte einzulassen, gestärkt. Mahlmann (a.a.O.) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es bei der Hinterfragung der eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Werthaltungen, aber auch der eigenen Erwartungen und Hoffnungen darum geht, diese Überprüfung nicht nur kognitiv zu leisten, sondern unbedingt die Emotionen dazu miteinzubeziehen. Eine solche emotionale Überprüfung ist wichtig, um danach eine gute Entscheidungsgrundlage zu haben, ob Entscheidungen als kongruent oder nicht-kongruent erlebt werden. In Bezug auf die Selbsthilfe bei Konflikten könnten noch mehrere Ansätze und Möglichkeiten aufgeführt werden, die den Rahmen dieser Arbeit jedoch sprengen würden. Friedrich Glasl (2008) widmet diesem Thema ein ganzes Buch mit bedenkenswerten methodischen Übungen, aufbauend auf den Eskalationsstufen.

## 2.4.2. Mediation als professionelle Konfliktbehandlung

Mediation als spezifisches Verfahren der Konfliktbehandlung wurde zunächst in den USA entwickelt und hat seit den 80er Jahren starke Verbreitung in Europa gefunden. Die Anwendungsfelder sind inzwischen mannigfaltig und reichen von der Trennungs- und Scheidungsmediation über die Wirtschaftsmediation bis zur Nachbarschaftsmediation. Ziel der folgenden Ausführungen soll sein, das Verfahren in einem angemessenen Differenzierungsgrad so zu beschreiben, dass klar wird, welchen Prozess eine Mediation durchlaufen soll, um eine konstruktive Konfliktlösung zu ermöglichen. Dies ist die Voraussetzung dafür, nachvollziehbar zu machen, bei welchen Schritten es möglich wäre, Elemente aus dem ZRM-Training als methodische Interventionen zu nutzen, wie dies dann in Kapitel 4 ausführlich dargestellt und begründet wird.

### 2.4.2.1. Die Grundprinzipien der Mediation

Mediation geht von bestimmten Grundannahmen aus. Dulabaum (2009) betont, dass Mediation eine Chance der Konfliktklärung für alle Beteiligten ist, einen Konflikt konstruktiv zu lösen. Wichtig ist der Prozess, also die Art und Weise, wie die Konfliktlösung mit den Beteiligten bearbeitet wird. Durch den Einbezug einer Drittpartei können sich die Chancen auf eine konstruktive Konfliktlösung erhöhen: „*Die Einbeziehung einer dritten Person kann die Konfliktaustragung positiv beeinflussen, da sie eine unabhängige, nicht-verstrickte, neutrale oder überparteiliche Sicht mitbringt und Ausschau nach kreativen Ideen und alternativen Wegen halten kann*“ (ebd., S. 92).

Folgende Grundprinzipien sollten dabei zur Anwendung gelangen (vgl. Müller (2008); Falk et al. (2005)), wobei die Aufzählung nicht abschliessend ist:

- *Eigenverantwortung und Selbstbestimmung*  
Die Konfliktparteien erarbeiten selber im Laufe des Mediationsprozess eine gemeinsame Lösung. Diese wird demzufolge nicht an Dritte, wie z.B. ein Gericht, abgegeben. Mediation setzt also voraus, dass die Parteien in der Lage und willens sind, Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Durch die eigenverantwortlich erarbeitete Lösung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Lösung von allen Konfliktparteien auch dauerhaft akzeptiert wird.
- *Freiwilligkeit*  
Die Konfliktparteien müssen freiwillig in das Mediationsverfahren einwilligen und somit ihre Selbstbestimmung wahrnehmen. Die Freiwilligkeit bezieht sich auch auf alle Schritte innerhalb der Mediation. Die Möglichkeit, aus der Mediation auszusteigen, besteht also zu jedem Zeitpunkt. Es muss demnach vor und während der Mediation immer wieder überprüft werden, ob die Beteiligten über die nötige Motivation und Selbstbehauptung verfügen, sich am Prozess zu beteiligen.
- *Neutralität und Allparteilichkeit*  
In der Mediation wird davon ausgegangen, dass die Konfliktparteien am besten wissen, welche Lösung für sie gut ist, ganz im Sinne des lösungsorientierten Beratungsansatzes. Der Mediator bzw. die Mediatorin übernimmt somit keine inhaltliche Verantwortung und verhält sich gegenüber dem Inhalt neutral. Gegenüber den Konfliktparteien zeigt er bzw. sie Allparteilichkeit in dem Sinne, als er bzw. sie sich stets bemüht, für alle Parteien gleichermassen und ausgewogen eine allparteiliche Haltung einzunehmen und sich für die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse einzusetzen. Die Verantwortung des Mediators bzw. der Mediatorin gilt demnach nur in Bezug auf den Prozess und die Struktur des Verfahrens, nicht aber in Bezug auf den Inhalt.

- *Informiertheit*  
Es gilt, dass alle Beteiligten sich verpflichten, relevante Informationen vor und während des Mediationsprozesses den anderen Beteiligten zu offenbaren. Es soll dadurch eine möglichst hohe Transparenz hergestellt werden, was dazu führt, dass die Motivation und Selbstbestimmung der Parteien gestärkt wird.
- *Bedürfnis- und Interessenorientierung*  
Die Mediation beabsichtigt, die Parteien weg von den Positionen zu ihren genuinen Bedürfnissen und Interessen zu führen und diese offen zu legen. Dadurch soll das Verständnis und die Empathie für die Gegenpartei gefördert werden, was wiederum die Grundlage für neue, bisher kaum vorstellbare Lösungsoptionen darstellt. Dies wiederum bietet die Chance für Lösungen, die von den Parteien als fair und gerecht empfunden und somit nachhaltig akzeptiert werden.
- *Akzeptanz unterschiedlicher subjektiver Sichtweisen und Vorstellungen*  
Mediation geht davon aus, dass es keine objektiven Wahrheiten gibt. Gerade in Bezug auf die durch einen Konfliktverlauf zunehmend verzerrten und eingeschränkten Wahrnehmungen und Interpretationen ist dies eine wichtige Grundlage. Ziel der Mediation ist es vornehmlich, das gegenseitige Verständnis der unterschiedlichen Sichtweisen zu ermöglichen, um dadurch weg von den verhärteten Positionen und Überzeugungen zu kommen. Dieses Verständnis gibt wiederum Raum, neue Lösungsoptionen zu generieren.

Die Einhaltung der beschriebenen Grundannahmen und –prinzipien ermöglicht insgesamt, dass sich Konfliktparteien im Rahmen eines Mediationsprozesses gleichberechtigt, selbstbestimmt und ausgerichtet auf ihre Bedürfnisse und Interessen gemeinsam eine gute Konfliktlösung erarbeiten. Die Einhaltung der Grundprinzipien für die Rolle des Mediators bzw. der Mediatorin sind auf der Ebene der Haltungen und der Kommunikationstechniken sehr anspruchsvoll. Dies macht es ratsam, dass man nur solche Fachleute in Mediation beizieht, die eine entsprechende Ausbildung absolviert haben und wenn möglich über Erfahrung in der Mediation in unterschiedlichen Kontexten verfügen.

#### 2.4.2.2. Das Phasenmodell der Mediation

In Bezug auf das konkrete methodische Vorgehen gibt es in der Fachliteratur keine einheitliche Meinung. Es werden aber in der Regel unterschiedliche Phasen abgeleitet, auf denen ein strukturierter Mediationsprozess basiert (vgl. Böhner et al., 2008; Dulabaum, 2009; Montada & Kals, 2007; Haas & Wirz, 2006).

Einen guten Überblick bietet folgende Abbildung nach Haas & Wirz (2006, S. 21), wobei betont wird, dass das Phasenmodell nicht einfach geradlinig durchlaufen wird, sondern es zirkulär verstanden werden muss. Es geht also immer wieder darum, Rückgriffe zu vorhergehenden Phasen zu machen, je nachdem wie der Inhalt der Mediation sich im Laufe des Prozesses verändert. Ebenso wichtig ist zu wissen, dass ein solches Phasenmodell eine gute Orientierung und Strukturierung eines Mediationsprozesses ermöglicht, wie er idealtypisch ablaufen kann. Die Realität ist in der Regel jedoch viel komplexer, so dass es den Kompetenzen der mediierenden Fachperson obliegt, sich von diesem Phasenmodell zu lösen und ein anderes methodisches Vorgehen zu wählen. Die möglichen Wege eines Prozesses und die nötigen methodischen Interventionen können in der Realität also stark vom vorgestellten Ablauf abweichen.

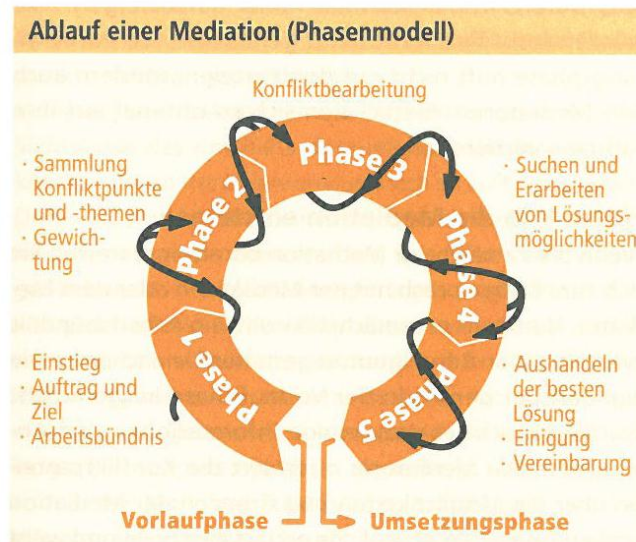


Abb.3 Das Phasenmodell der Mediation (Haas & Wirz, 2006)

Für die folgende differenziertere Beschreibung der einzelnen Phasen halte ich mich im Wesentlichen an die praxisnahen Ausführungen von Böhner et al. (2008, S. 33 ff.) und übernehme auch deren Terminologie für die Bezeichnung der einzelnen Phasen.

#### *Vorlaufphase*

Hier geht es in erster Linie um die Abklärung, ob Mediation das richtige Verfahren für die Konfliktparteien ist. Es muss geprüft werden, ob die Parteien freiwillig in das Verfahren einwilligen und in der Lage sind, im Sinne der Selbstbehauptung ihre eigenen Interessen zu vertreten. Falls es sich beim Auftraggeber um eine Organisation handelt, muss an dieser Stelle eine Auftragsklärung stattfinden.

#### *Phase 1: Den sicheren Rahmen schaffen*

In der ersten Phase stellt man den Kontakt zu den Parteien her und versucht, soweit Vertrauen herzustellen, dass die Parteien bereit sind, in den Prozess einzusteigen. Dies bedingt eine Erklärung über den Verlauf des Verfahrens und die verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten. Ebenso dient diese Phase dazu, bestimmte, von den Parteien erwünschte Regelungen bezüglich Vertraulichkeit, Informiertheit und Gesprächsregeln zu vereinbaren. Ziel muss es sein, einen sicheren und vertrauensvollen Rahmen für ein Arbeitsbündnis zu schaffen.

#### *Phase 2: Die Themen sammeln und eingrenzen*

Ist der sichere Rahmen geschaffen und zeigen sich die Beteiligten motiviert, in den Prozess einzusteigen, so folgt nun die Phase der Themensammlung. Zunächst geht es darum, dass alle Parteien die Gelegenheit haben, die ihnen wichtigen Konfliktthemen darzustellen und zu erläutern. Ziel soll es sein, einen Überblick über die wichtigen Themen in Bezug auf den Konflikt zu erhalten, so dass alle Beteiligten entlastet werden und sich ernst genommen fühlen. In einem zweiten Schritt legen die Beteiligten mit Hilfe des Mediators bzw. der Mediatorin die Reihenfolge der Themen nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit fest.

#### *Phase 3: Den Konflikt analysieren und bearbeiten*

Die dritte Phase kann in zwei Schritte unterteilt werden. Nachdem in Phase 2 die Themen priorisiert wurden, geht es nun darum, die unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte zu den einzelnen Themen von den Parteien darstellen zu lassen. Hier soll unter der Moderation des Mediators bzw. der Mediatorin bereits ein gegenseitiges Verstehen gefördert und vertieft werden. In einem zweiten Schritt sollen die Sichtweisen

erhellt werden. Mit spezifischen Gesprächs- und Fragetechniken obliegt es der Verantwortung der Fachperson, die hinter den Standpunkten und Sichtweisen liegenden Bedürfnisse, Motive und Interessen der Konfliktparteien aufzudecken und für die Gegenseite sichtbar und nachfühlbar zu machen. So lassen sich im besten Fall Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Interessen herausfiltern, die wiederum wichtig sind, um in der nächsten Phase kreative Lösungsoptionen zu entwickeln. Durch das gegenseitige Äussern der eigenen Bedürfnisse und Interessen und der Kenntnisnahme derjenigen der Gegenpartei findet ein emotionaler Verständigungsprozess statt, der zu einem wichtigen Wendepunkt für die Konfliktlösung führt. Es ist deshalb verständlich, wenn diese Phase häufig auch als „Königsphase“ bezeichnet wird und es in erster Linie auf die fachlichen Kompetenzen der mediierenden Fachperson ankommt, wie gut es ihr gelingt, diese, zumeist nicht bewussten, Bedürfnisse und Motive bei den Konfliktparteien sichtbar zu machen. Durch die gegenseitige Anerkennung der Bedürfnisse ist es den Parteien plötzlich möglich, von ihren Positionen und Standpunkten abzulassen und sich für bisher nicht für möglich gehaltene Lösungsvorschläge zu öffnen.

#### *Phase 4: Die Lösungen entwickeln*

Ist der Verständigungsprozess auf kognitiver und emotionaler Ebene so weit gediehen, dass die Parteien von ihren verfestigten Standpunkten abrücken und Verständnis für die Bedürfnisse und Interessen der Gegenpartei entwickeln, so werden nun in der vierten Phase im Sinne eines Brainstormings möglichst viele kreative und unterschiedliche Lösungsideen gesammelt. Ziel soll sein, den „Lösungsraum“ zu öffnen und dadurch möglichst viele Wahlmöglichkeiten herzustellen. Die Lösungsideen sollen möglichst viele der von den Parteien vorgebrachten Bedürfnisse abdecken und deren Interessen ausgleichen.

#### *Phase 5: Die Vereinbarungen treffen*

In der fünften Phase werden diejenigen Lösungsvorschläge ausgewählt, die den Konfliktparteien sinnvoll erscheinen und von ihnen als fair und gerecht beurteilt werden. Hier geht es auch darum, die Lösungen auf ihre Realisierbarkeit zu prüfen und danach konkrete Umsetzungsmassnahmen abzuleiten. Die so entwickelten Massnahmen werden am Schluss in einer schriftlichen Mediationsvereinbarung festgehalten, die für die Konfliktparteien als verbindlich gilt.

#### *Umsetzungsphase*

Die vereinbarten Massnahmen werden nun von den Konfliktparteien umgesetzt. In Absprache mit ihnen kann ein Zeitpunkt vereinbart werden, an dem die Umsetzung im Beisein des Mediators bzw. der Mediatorin ausgewertet und allenfalls angepasst wird.

Ein Mediationsprozess als spezifisches Verfahren der Konfliktbehandlung bietet insgesamt eine wirkungsvolle Chance für Konfliktparteien, eine konstruktive und nachhaltige Lösung ihres Konflikts zu erreichen. Zu betonen ist einmal mehr, auch im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit, dass das Kernanliegen dieses Ansatzes darin besteht, die Konfliktparteien von verfestigten Sichtweisen und Positionen wegzubringen und sie in einen Verständigungsprozess zu bringen, der es erlaubt, unter Berücksichtigung ihrer dahinter liegenden Bedürfnisse und Interessen, tragfähige und eigenverantwortliche Lösungen zu finden.

### 3. Das Zürcher Ressourcen Modell

Das Zürcher Ressourcen Modell wurde von Maja Storch und Frank Krause als Trainingsmodell entwickelt und 2002 erstmals in Buchform publiziert (vgl. Storch & Krause, 2009). Sie beabsichtigten, ein praxisorientiertes Trainingsprogramm im Rahmen des Selbstmanagements anzubieten, das unterschiedliche Ansätze aus der psychologischen Theorie und Praxis zu integrieren versucht. Neben dieser Integrationsabsicht sind weitere Kennzeichen dieses Ansatzes die Ressourcenorientierung und die Transfereffizienz. Sie gehen von der Annahme aus, dass Menschen über eigene Ressourcen verfügen, um Lösungen für ihre Probleme zu entwickeln. „*Unter Ressourcen werden neuronale Erregungsmuster verstanden, die im Hinblick auf die Absichten, welche KlientInnen im Laufe ihrer Entwicklung verfolgen, unterstützend wirken*“ (ebd., S. 25). Unter Transfereffizienz verfolgen sie die Absicht, dass die Lernerfolge aus dem Trainingsprogramm mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit im beruflichen und privaten Alltag von den Teilnehmenden umgesetzt werden können.

#### 3.1. Theoretische Grundlagen

Das ZRM basiert auf neueren theoretischen Grundlagen aus den Neurowissenschaften und der Motivationspsychologie und geht der Frage nach, was eigentlich Handlung und Motivation von Menschen steuert und wie man Menschen dabei unterstützen kann, ihre Gefühle und ihr Verhalten so zu regulieren, wie sie es gerne wollen.

##### 3.1.1. Neurowissenschaftliche Grundlagen

Zusammenfassend äussern sich Storch und Krause (2009) zu den aktuellen Forschungsergebnissen aus den Neurowissenschaften folgendermassen:

- Wesentliche Komponenten dieses aktuellen neurowissenschaftlichen Wissen sind:*
- *die Erkenntnis, dass das Gehirn als selbstorganisierender Erfahrungsspeicher arbeitet,*
  - *Wissen darüber, wie Gedächtnis auf neuronaler Ebene entsteht,*
  - *Kenntnisse über die Rolle von Gefühlen und körperlichen Signalen bei Bewertungs- und Entscheidungsprozessen und*
  - *die Tatsache, dass das menschliche Gehirn zeitlebens lernfähig ist.* (S.31)

Das Gehirn als Erfahrungsspeicher hat zum Ziel, das psychobiologische Wohlbefinden eines Individuums zu erhalten bzw. wieder herzustellen. Dazu verfügt es über ein Erfahrungsgedächtnis, das in Form von neuronalen Netzen im Gehirn abgespeichert ist. Über solche dauernd sich neu formierenden neuronalen Verbindungen werden neue Lernerfahrungen im Gedächtnis abgelegt. Das Gehirn bleibt auf der Basis dieser Wirkungsmechanismen ein Leben lang plastisch, d.h. form- und veränderbar. Um das Überleben bzw. das Wohlbefinden eines Menschen zu gewährleisten, verfügt das Erfahrungsgedächtnis nach der Theorie von Antonio Damasio (ebd., S. 44 ff.) über eine Art emotionales Bewertungssystem, das nach einem dualen Prinzip funktioniert. Es bewertet Erfahrungen danach, ob sie für den Organismus in Bezug auf das Wohlbefinden gut oder schlecht waren. Aufgrund dieses Bewertungssystems gelingt es dem Organismus, neu auftretende Situationen so zu bewerten, dass er unbewusst weiss, ob er sich der Situation annähern oder sie vermeiden soll. Über das Konzept der Somatischen Marker gelingt es Damasio zu erklären, wie dieser Bewertungsvorgang abläuft. Durch Signale, die vom limbischen System im Gehirn ausgesendet werden und die sich im Körper manifestieren, erhält der Organismus Bewertungen in Form von begleitenden Gefühlen, „.....*die uns entweder vor bestimmten Handlungen warnen oder unsere Handlungsplanung in bestimmte Richtungen lenken*“ (Roth, 1996, zit. nach Storch & Krause, 2009, S. 45). Aufgrund dieser Theorie muss also angenommen werden, dass



unser Organismus neben dem Verstand über ein zweites Bewertungssystem verfügt, das im Unbewussten wirksam ist und sich über Körperempfindungen bemerkbar macht. Dieses emotionale Bewertungssystem hilft dem Individuum, für sein Wohlbefinden möglichst positive Entscheidungen zu fällen und Handlungen auszuführen, die vom Organismus als stimmig und selbstkongruent empfunden werden. Eine Kernaussage des ZRM ist deshalb, dass es bei der Handlungsplanung von Menschen äusserst wichtig ist, sowohl das rationale sowie das emotionale Bewertungssystem zu berücksichtigen, um selbstkongruent zu handeln und dadurch unser psychobiologisches Wohlbefinden zu erhalten oder wieder herzustellen. *„Aus motivations- und persönlichkeitspsychologischer Sicht besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Synchronisierung von bewussten und unbewussten Inhalten des psychischen Systems einen wesentlichen Faktor sowohl von psychischer Gesundheit als auch von erfolgreichem Handeln darstellt“* (Krause & Storch, 2010, S. 19).

### 3.1.2. Motivationspsychologische Grundlagen

Das ZRM-Training basiert in seinem Ablauf auf dem sogenannten „Rubikon Modell“, das ursprünglich von den Motivationspsychologen Heckhausen und Gollwitzer entwickelt wurde (vgl. Storch & Krause, 2009, S. 63). Das Rubikon Modell beschreibt den Prozess, den ein Wunsch bis zur ausgeführten Handlung durchlaufen muss. Storch und Krause ergänzten dieses Modell dann um eine vorgeschaltete Phase, die die unbewussten Bedürfnisse mitberücksichtigt.

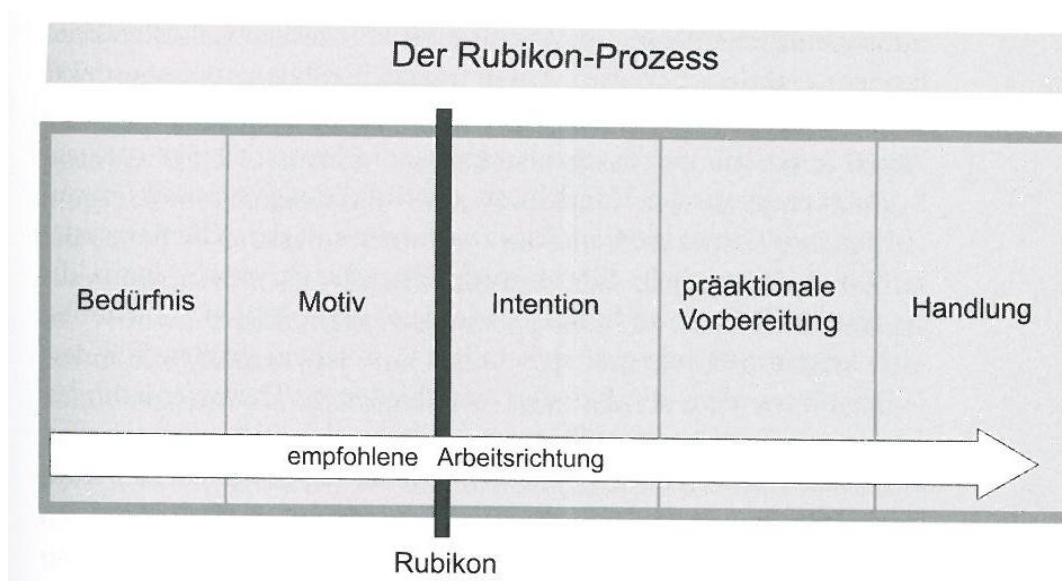


Abb. 4: Der Rubikon-Prozess (Storch & Krause, 2009)

Da dieses Modell die Grundlage für einen zu durchlaufenden strukturierten Prozess im Rahmen des ZRM-Trainings bildet, wird es im Folgenden gemäss Storch und Krause „Rubikon-Prozess“ genannt (ebd., S. 65) und hier näher erläutert.

#### *Das Bedürfnis*

Krause und Storch (2010) weisen in ihrem neusten Werk darauf hin, wie stark inzwischen aufgrund neuester neurowissenschaftlicher Forschung die Rolle des Unbewussten im menschlichen Handeln betont wird. Wenn man nun mit dem ZRM-Training Menschen befähigen will, ihre Ressourcen in Bezug auf ein handlungswirksames Ziel zu nutzen, so liegt es nahe, auch Ressourcen aus dem Unbewussten zu aktivieren. *„Damit die Aktivierung von Ressourcen ihr optimales Potenzial entfalten kann, muss auch die*

*unbewusste Ebene des psychischen Systems erreicht werden“ (ebd., S. 18). Die erste Phase im Rubikonprozess setzt also bei den noch unbewussten Bedürfnissen an und holt sie mittels eines projektiven Verfahrens mit Bildern ins Bewusstsein, wo sie dann als Motive zur Verfügung stehen. „Bedürfnisse sind die unbewusst vorhandenen Antriebe und Wünsche, während von einem Motiv dann gesprochen wird, wenn der Motivbesitzer das vorher unbewusste Bedürfnis bereits bewusst zur Kenntnis genommen hat und dasselbe sich selbst und seiner Umwelt kommunizieren kann“ (ebd., S. 19).*

#### *Das Motiv*

Auf der Ebene der bewussten Motive kann es zu „Motivkonflikten“ kommen, die einen Menschen unter Umständen daran hindern, Ziele und Handlungen umzusetzen, die für sein Wohlbefinden zuträglich sind. Hier findet nun je nach dem eine kürzere oder längere Phase des Abwägens statt, in der man sich bewusst mit seinen Wünschen befasst und abwägt, welche Optionen mit welchen Konsequenzen in der Realisierung verbunden sind. Ist dieser Klärungsprozess abgeschlossen, findet der Übergang vom Motiv zur Intention statt. Dieser Übergang wird im ZRM als „*Schritt über den psychologischen Rubikon*“ (ebd., S. 70) bezeichnet. Der Such- und Klärungsprozess wird abgeschlossen, der Wunsch wird zur Absicht, begleitet von starken positiven Gefühlen der Entschlossenheit und des Wollens. Diese starken positiven Gefühle im Sinne eines „Go-Befehls“ zeigen sich wiederum in Form von somatischen Markern, die aus dem unbewussten emotionalen Erfahrungsgedächtnis stammen (siehe Kap. 3.1.1.).

#### *Die Intention*

Ist der psychologischen Rubikon überschritten, verändert sich die Qualität des Wollens. Ein Wunsch ist nun eine feste Absicht, die sich durch eine grosse Volitionsstärke auszeichnet. *„In der Sprache der Motivationspsychologie ist die Volitionsstärke einer Intention ein Produkt aus Wünschbarkeit und Realisierbarkeit. Je attraktiver ein Ziel erscheint und je höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass es durch eigenes Handeln realisiert werden kann, desto stärker ist der Wille, die Umsetzung des Ziels in Angriff zu nehmen“ (ebd., S. 72).*

#### *Die präaktionale Vorbereitung*

Gelingt es Menschen trotz einer starken Volition nicht, ein Ziel in Handlung umzusetzen, so kommt die Phase der präaktionalen Vorbereitung zum Zug. Damit soll erreicht werden, dass das neue Ziel als automatisiertes neues neuronales Netz so stark gebahnt wird, dass die Handlung im Alltag mit grösserer Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden kann. Automatismen können über zwei Wege gefördert werden, einerseits Wiederholen, Üben und Trainieren, andererseits über eine Form des unbewussten Lernens, das „*Priming*“ genannt wird (ebd., S. 75). Eine dritte Möglichkeit besteht darin, eine bewusste Handlungsplanung in Form von sogenannten Ausführungsintentionen, konkret „*Wenn-Dann-Plänen*“, vorzunehmen (ebd., S. 76).

#### *Die Handlung*

In der Regel sollte es Menschen nun gut gelingen, neue Ziele handlungswirksam umzusetzen. Treten jedoch überraschende Situationen auf, in denen ein grosser psychischer Druck entsteht, kann es passieren, dass die neuen Handlungen nicht wirksam werden, sondern alte Automatismen Überhand nehmen und die Personen wieder in alte Handlungsmuster verfallen. Hier muss mit viel Energie und Aufwand daran gearbeitet werden, diese alten Automatismen zu stoppen und durch neues Verhalten zu ersetzen.

## 3.2. Phasen und Elemente des ZRM-Trainings

Auf der Grundlage des Rubikonprozesses entwickelten Storch und Krause (2009) das ZRM-Training, das hier vorgestellt werden soll. Anhand der Phasen und der darin verwendeten methodischen Elemente soll nachher im Kapitel 4 aufgezeigt werden, wie unterschiedliche Phasen und Elemente im Rahmen der Mediation und des Konfliktmanagements sinnvollerweise eingesetzt werden könnten, um einen Konflikt zu einer für alle Parteien fairen, konstruktiven und nachhaltigen Lösung zuführen zu können.

### 3.2.1. Phase 1: Das Thema

Im Zentrum der ersten Phase steht die Ressourcenaktivierung. Diese soll mit Bezug auf Grawe (vgl. Storch & Krause, 2009, S. 84 ff.) drei Kriterien erfüllen: die Ressourcen sollen *„motivational stark besetzt und für das Selbstwertgefühl wichtig sein“* (ebd., S. 85). Ausserdem sollen diese Ressourcen leicht zugreifbar sein, sowohl in Form von persönlichen Potenzialen wie als Ressourcen aus der Aussenwelt.

Die Wichtigkeit von unbewussten Inhalten wurde schon weiter oben beschrieben. Um solche, für die Teilnehmenden des Trainings wichtigen unbewussten Ressourcen ins Bewusstsein zu holen, arbeitet das ZRM mit einer eigens zusammengestellten Bild-Kartei, die ausschliesslich ressourcenhaltiges Material enthält. Mittels eines positiven somatischen Markers können die Teilnehmenden ein Bild wählen. Mithilfe eines weiteren methodischen Schrittes, des sogenannten „Ideenkorbes“, erhalten die Teilnehmenden von weiteren Gruppenmitgliedern sprachliche Assoziationen zum ausgewählten Bild, welche schriftlich protokolliert werden. In einem dritten Schritt wählen die Teilnehmenden dann diejenigen sprachlichen Ideen und Stichworte aus, die bei ihnen wiederum positive somatische Marker auslösen. Dazu wird die sogenannte „Gefühlsbilanz“ eingeführt, mittels derer die Teilnehmenden ihre somatischen Marker auf einer Skala von Null bis Hundert selber einschätzen können. Für das ZRM muss die Gefühlsbilanz darin bestehen, dass auf der Achse mit negativen Markern ein Wert von Null, auf der Achse mit positiven Markern mindestens ein Wert von 70 oder mehr erreicht werden soll.

*„Am Ende der Phase 1 haben die Teilnehmenden aufgrund der Bildauswahl und der anschliessenden Gruppenarbeit eine erste sprachliche Rohfassung ihres Themas erarbeitet“* (ebd., S. 89f.). Dieses Thema (gleichsam ein bewusst gewordenes Bedürfnis im Sinne des Rubikonprozesses) bildet die Motivationsgrundlage für eine Verhaltensänderung, an der im Verlaufe des Trainings gearbeitet wird.

### 3.2.2. Phase 2: Vom Thema zum Ziel

Nachdem das Motiv in der ersten Phase mittels der Bildwahl und des Ideenkorbes sprachlich gefasst wurde, geht es nun darum, daraus eine Intention zu bilden und den innerpsychischen Rubikon zu überschreiten. Im ZRM-Sprachgebrauch wird hier anstelle der Intention der Begriff „handlungswirksames Ziel“ verwendet. Ausgehend von Erkenntnissen aus der Zielpsychologie wird in dieser Phase mit sogenannten „Haltungszielen“ gearbeitet. Diese werden *„stärker zum eigenen Selbst gehörend erlebt“* und sind *„typischerweise mit starken Emotionen verbunden“* (ebd., S. 93). Dabei sind im ZRM-Training drei Kernkriterien für die Zielformulierung unabdingbar. Die Haltungsziele müssen als Annäherungsziel formuliert sein, sie müssen zu 100% unter der eigenen Kontrolle der Teilnehmenden liegen und die Zielformulierung muss von einem eindeutig positiven somatischen Marker begleitet sein und darf keinen negativen somatischen Marker auslösen. Meiner Ansicht nach ist die Phase 2 die „Königsphase“ des ZRM-Trainings. Wenn es hier den Teilnehmenden gelingt, ihren unbewussten Bedürfnissen in Bezug auf eine aktuelle Lebenssituation auf die Spur zu kommen und dieses dann durch die Formulierung eines Haltungsziels und das Überschreiten des Rubikons zu einer festen Intention bzw. einem handlungswirksamen Ziel zu machen, erleben die Teilnehmenden

auf der emotionalen und motivationalen einen regelrechten Schub. Aus meiner Erfahrung ist auch von aussen sichtbar, dass durch die Synchronisation von unbewussten und bewussten Inhalten ein Erleben von Selbstkongruenz stattfindet, das die Teilnehmenden zutiefst befriedigt und motivational beflügelt. Ähnlich wie im Phasenmodell der Mediation liegt hier ein tiefgreifender Wendepunkt auf der intentionalen Ebene, indem die Volitionsstärke für ein neues Ziel stark zunimmt und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das entsprechende Verhalten im Alltag auch tatsächlich umgesetzt wird.

### **3.2.3. Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool**

Im Sinne des Rubikonprozesses beginnt mit Phase 3 die präaktionale Phase. Ziel soll hier sein, das neue Haltungsziel in Form eines neuen neuronalen Netzes so stark zu bahnen, dass die entsprechenden Handlungen auch mit hoher Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden. Das neue Ziel soll also soweit automatisiert werden, dass es auch in schwierigen Situationen handlungswirksam wird. *„Im ZRM-Training wird die präaktionale Vorbereitung des Rubikon-Prozesses in zwei verschiedenen Phasen bearbeitet. Zunächst werden Vorbereitungen für wirksame Priming-Prozesse getroffen, anschliessend werden Ausführungsintentionen entwickelt“* (Storch & Krause, 2009, S. 110). Dazu wird ein sogenannter Ressourcenpool hergestellt. Zweck desselben soll sein, *„...möglichst viele verschiedene Ebenen der Informationsspeicherung anzusprechen. In der Sprache der Gedächtnispsychologie ausgedrückt: Das Ziel wird multicodiert“* (ebd., S. 110). Als erste Ressource dient das bereits nach den Kernkriterien formulierte Haltungsziel. Mittels Erarbeitung von individuell passenden und möglichst vielseitigen „Erinnerungshilfen“, die die Teilnehmenden in ihren Alltag integrieren und die sowohl stationär wie mobil eingesetzt werden sollen, können Priming-Prozesse auf unterschiedlichen Wahrnehmungsebenen ermöglicht werden. Diese Erinnerungshilfen bilden eine zweite Ressource. Um die Multicodierung noch zu verstärken, wird mit dem Körper eine dritte, wichtige Ressource eingebaut. Aus wissenschaftlichen Studien ist nämlich abzuleiten, dass Handlungen, die auch auf der körperlichen Ebene neuronal vorbereitet und abgespeichert wurden, mit grösserer Wahrscheinlichkeit ausgeführt werden. Das ZRM baut diese Ressource zunächst mit einer Fantasiereise auf, mittels derer die Teilnehmenden ihre Handlungen imaginativ ausführen und ihren Körperzustand dabei genau wahrnehmen. Anschliessend wird mit einer Methode aus dem Psychodrama versucht, den passenden Körperausdruck, das sogenannte „Embodiment“, in der Realität herzustellen.

### **3.2.4. Phase 4: Die Ressourcen gezielt einsetzen**

In dieser Phase werden nun gezielte Ausführungsintentionen erarbeitet, und zwar nicht bezogen auf konkretes Handeln, sondern bezogen auf den Einsatz der Ressourcen aus dem persönlichen Ressourcenpool in schwierigen Situationen. Dazu werden möglich auftretende Situationen in drei Situationstypen unterteilt: solche, in denen die Verwirklichung des Zieles einfach gelingt, solchen, bei denen die Umsetzung des Ziels zwar schwierig aber voraussehbar ist und solchen, die unvorhergesehen und überraschend eintreten und die Zielverwirklichung deshalb stark erschweren. Beim ersten Situationstyp geht es darum, die erfolgreichen Situationen überhaupt wahrzunehmen und als Handlungserfolg in der Umsetzung zu würdigen. Ein erfolgreiches Verhalten führt auf der Ebene der neuronalen Netze in der Regel dazu, dass diese stärker gebahnt werden. Beim zweiten Situationstyp ist es sinnvoll, schriftliche Ausführungsintentionen in Form von „Wenn-Dann-Plänen“ zu machen, da die Situationen ja vorhersehbar sind. Um ebenfalls ein Erfolgserlebnis zu erzielen, sollten die ausgewählten Situationen möglichst zeitlich nah auf das Trainingsende erfolgen und die Situationen sollten so ausgewählt werden, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der Handlungsrealisierung gross ist. Beim dritten Situationstyp bedarf es einer guten und aufwändigen Vorbereitung im Sinne eines

Lernprozesses. Ausgehend von einem ZRM-Ablaufmodell in Stresssituationen, sogenannten „unerwünschten Belastungsroutinen“, geht es darum, zunächst automatisierte Stress-Reaktionsmuster wahrzunehmen und sogenannte „Vorläufersignale“ zu erkennen. Nach einer gewissen Zeit ist es dann möglich, beim Auftauchen der bekannten Vorläufersignale Stopp-Befehle zu geben und damit rechtzeitig passende Ressourcen aufzubauen, um damit eine neue Handlung zu ermöglichen. Mit Training und Übung gelingt es dann mit der Zeit, die neue Handlung zu automatisieren und das alte Muster zu ersetzen. Am Ende dieser Phase ist der persönliche Ressourcenpool ergänzt durch die Identifikation von Überlastungssituationen, den entsprechenden Vorläufersignalen und den passenden Stopp-Befehlen.

### **3.2.5. Phase 5: Integration und Transfer**

In der letzten Phase soll die Möglichkeit geboten werden, auch soziale Ressourcen zu nutzen. Die Teilnehmenden erhalten Gelegenheit, ein soziales Netzwerk zu bilden im Sinne von Tandems oder Kleingruppen, um sich gegenseitig bei der Umsetzung des neuen Ziels in den Alltag zu unterstützen.

## **4. Konfliktmanagement mit dem Zürcher Ressourcen Modell**

In diesem Kapitel soll nun der ursprünglichen Fragestellung nachgegangen werden: Wie kann das ZRM bzw. Elemente daraus im Rahmen des Konfliktmanagements, insbesondere der Mediation, eingesetzt werden? Neben grundsätzlichen Überlegungen, wie man das ganze ZRM-Training als Teil einer Konfliktprävention einsetzen kann, werden im Anschluss die verschiedenen Phasen und Elemente im Rahmen der Mediation näher beleuchtet und Überlegungen zum praktischen Einsatz angestellt.

### **4.1. Das ZRM-Training als Möglichkeit der Konfliktprävention und Selbsthilfe**

Ich gehe davon aus, dass sich Konflikte insbesondere dann in starkem Masse manifestieren, wenn sich Menschen in der Verwirklichung von eigenen Interessen und Bedürfnissen eingeschränkt fühlen, sei es durch einen inneren Konflikt oder einen Konflikt mit einem oder mehreren Mitmenschen. Diese Annahme wird dadurch gestützt, als im Rahmen der Mediation der wichtigste Wendepunkt im Konfliktverlauf dann passiert, wenn es den Konfliktparteien gelingt, die eigenen und diejenigen Bedürfnisse des oder der Anderen wahrzunehmen, zu verstehen und zu akzeptieren. Aus dieser Sicht sollten Menschen, denen es im Leben gelingt, möglichst gut ihre Bedürfnisse und Interessen wahrzunehmen und diese in ihrem Alltag durch entsprechendes Handeln zu berücksichtigen, weniger Konflikte erleben. Falls sie doch in einen Konflikt geraten, sollte es ihnen möglich sein, schnell die verletzten oder eingeschränkten Bedürfnisse wahrzunehmen und entsprechend zu kommunizieren. Wie wir gesehen haben, ist das ZRM ein Verfahren im Rahmen des Selbstmanagements, das genau die Wahrnehmung und Integration von Bedürfnissen und Motiven zum Ziel hat, um daraus handlungswirksame Ziele abzuleiten und im Alltag in Form von angemessenen Handlungen umzusetzen. Das Besondere am ZRM ist, dass mittels spezifischer methodischer Elemente auch die unbewussten Bedürfnisse aufgedeckt und ins Bewusstsein geholt werden. Mit zusätzlichen Elementen und Techniken werden dann die Menschen, die ein ZRM-Training absolvieren, so weit bestärkt und trainiert, dass die Wahrscheinlichkeit, neue Handlungen im Alltag umzusetzen, stark erhöht wird. Teilnehmende eines ZRM-Trainings erlernen somit ein Verfahren, das sie später auch ohne professionelle Begleitung im Alltag anwenden können und das ihnen hilft, selbstkongruente und für das Wohlbefinden zuträgliche Ziele zu setzen und Handlungen

auszuführen. Wenn Menschen mit dem ZRM befähigt werden, in ihrem Leben bessere, da selbstkongruentere Entscheidungen zu treffen, werden sie weniger Gefahr laufen, in innere und soziale Konflikte verstrickt zu werden. ZRM-geschulte Personen werden einen tieferen und schnelleren Zugang zu unbewussten Bedürfnissen haben, schneller anhand der Gefühlsbilanz entscheiden können, ob Ziele und Handlungen ihrem psychobiologischen Wohlbefinden zu- oder abträglich sind und schneller erkennen, wenn sie in Lebenssituationen kommen, in denen ihr Wohlbefinden beeinträchtigt ist. Zusätzlich sollten sie mit etwas Erfahrung und Training schnell wissen, wie sie persönliche und soziale Ressourcen so aktivieren können, um aus einer emotional negativen Situation herauszukommen und alternative Handlungsmuster zu verwirklichen. Das ZRM-Training, richtig angewendet, dauerhaft trainiert und im Alltag integriert, stellt deshalb meiner Ansicht nach in sich eine gute und nachhaltige Interventionsform im Rahmen der Konfliktprävention dar.

Das ZRM-Training könnte aber noch gezielter als zusätzliche Möglichkeit im Rahmen der Selbsthilfe bei Konflikten eingesetzt werden. Wie wir in Kapitel 2.2.1. und 2.2.3. gesehen haben, liegt ein Grund für destruktives Verhalten in Konflikten in den jeweiligen Grundhaltungen der beteiligten Personen. Das ZRM-Training könnte, so wie es konzipiert ist, meiner Meinung bestens dafür eingesetzt werden, in Konfliktfällen mit den beteiligten Personen eine konstruktivere Grundhaltung zum Konflikt bzw. eine konstruktivere Grundhaltung zu den Persönlichkeitsebenen des Höheren Selbst bzw. des Schatten-Ichs zu entwickeln. Dies ist deshalb gut möglich, weil im ZRM mit Haltungszielen gearbeitet wird, also derjenigen Zielebene, bei denen es um Grundhaltungen geht. Zusätzlich stellt das ZRM-Training sicher, dass dabei auch unbewusste Bedürfnisse berücksichtigt werden. Genau dies wäre bei der Erarbeitung einer konstruktiven Grundhaltung in Form der Konfliktfähigkeit wichtig, weil davon ausgegangen werden muss, dass die Grundhaltungen zu Konflikten und die dahinter liegenden Ängste den Beteiligten in der Regel gar nicht bewusst sind. Indem man das ZRM-Training auf das Thema der Konfliktfähigkeit eingrenzt und mit den Beteiligten gezielt nach einer neuen, konstruktiven Grundhaltung sucht, würden diese befähigt, konstruktives Verhalten im Konflikt an den Tag zu legen. Die Gefahr einer Konflikteskalation würde eindeutig verringert und die neu erworbene Konfliktfähigkeit würde im Sinne eines nachhaltigen Effekts dazu führen, dass Konflikte weniger entstehen oder schneller konstruktiv gelöst werden könnten. Dass die eingegrenzte Themenwahl beim ZRM-Training möglich ist, betonen Krause und Storch in ihrem Buch zum Einsatz der ZRM-Bildkartei (vgl. Krause & Storch, 2010, S. 47 ff.) Die ZRM-Bildkartei kann danach gut auch so eingesetzt werden, dass bereits zu Beginn des Trainings eine thematische Eingrenzung vorgegeben ist und die Bildwahl dann themenspezifisch erfolgt. Je nach spezifischer Situation kann es empfehlenswert sein, eine sogenannte „Doppelbild-Wahl“ vorzuschlagen. Diese Vorgehensweise kann sowohl im Einzelcoaching als auch mit Gruppen angewendet werden. Für unseren Zweck könnte dies heissen, dass man sowohl im Rahmen eines Einzelcoachings mit einer oder mehreren Konfliktparteien an der Grundhaltung zum Konflikt arbeitet als auch dass man das Training themenspezifisch in Form einer Teamsupervision anwendet, falls es sich um einen Team-Konflikt handelt. Wichtig wäre sicherlich eine klare Diagnose, wie weit der Konflikt eskaliert ist, um eine Kontraindikation auszuschliessen. Im nächsten Kapitel soll nun der Fokus auf die Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Elemente im Rahmen der Konfliktbehandlung gelegt werden.

## **4.2. Der Einsatz von Elementen des ZRM in der Konfliktbehandlung**

Nachfolgend soll nun auf die Konfliktbehandlung, insbesondere auf das Verfahren einer Mediation fokussiert und Überlegungen angestellt werden, wie Elemente des ZRM in einem solchen Rahmen sinnvollerweise eingesetzt werden könnten.

#### 4.2.1. Die ZRM-Bildkartei und der Ideenkorb

Eine gute Einsatzmöglichkeit der ZRM-Bildkartei sehe ich während eines Mediationsprozesses bereits in der Phase 1, wenn es darum geht, das Arbeitsbündnis zu schliessen. Es könnte bereits hier hilfreich sein, die Haltung zu klären, mit der die beteiligten Parteien einsteigen und mit der sie durch den Mediationsprozess durchgehen wollen. Danach könnte es auch einfacher fallen, konkrete Umgangs- und Gesprächsregeln miteinander zu vereinbaren.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit könnte darin bestehen, im Rahmen der Phase 3, in der es darum geht, die Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien näher zu beleuchten. Hier könnte man, falls die persönlichen Voraussetzungen, sich auf einen solchen Prozess einzulassen, gegeben sind, die Konfliktparteien ein Bild wählen lassen, um ersichtlich zu machen, was für Bedürfnisse erfüllt sein müssten, damit der Konflikt gelöst werden kann. Hier käme wiederum die Variante der Bildwahl mit einer thematischen Eingrenzung zum Zuge, je nach Situation und Setting wäre auch eine Doppelbildwahl zu empfehlen (vgl. Krause & Storch, 2010, S. 47 ff.). Es wäre hier zu überlegen, ob dieser Prozess einzeln oder gemeinsam mit den Konfliktparteien durchgeführt wird. Grundsätzlich wäre es wichtig, um einen Verständigungsprozess und grösstmögliche Transparenz zu gewährleisten, dass die Bildwahl im Beisein der anderen Konfliktparteien erfolgt. Ob es dann möglich ist, unter Einbezug der Konfliktparteien einen Ideenkorb zum Bild durchzuführen, ist wohl situationsabhängig. Sind die Konfliktparteien in einem relativ weit eskalierten Konflikt involviert, wird es kaum möglich sein, eine ressourcenorientierte Haltung beim Gegenüber voraussetzen zu können. Hier gäbe es an dieser Stelle die Möglichkeit, den Ideenkorb als Hausaufgabe den Parteien mitzugeben. Sie könnten dann zu Hause mit ihnen wohlgesinnten Personen bis zur nächsten Mediationssitzung einen Ideenkorb durchführen und diejenigen Assoziationen und Ideen mit Hilfe der somatischen Marker auswählen, die ihnen für die Konfliktlösung als wichtig und hilfreich scheinen. In Mediationsprozessen mit Gruppen und Teams wäre der Einsatz der Bildkartei und des Ideenkorb-Verfahrens einfacher möglich. Sofern nur einzelne ExponentInnen einer Gruppe bzw. eines Teams in einen sozialen Konflikt involviert sind, könnten sich die restlichen, neutralen Team- oder Gruppenmitglieder zur Verfügung stellen, einen Ideenkorb zu den Bildern der Konfliktparteien durchzuführen. Sind Ideen und Assoziationen zu den Bildern mit Hilfe der somatischen Marker ausgewählt, müsste man mit den Parteien erarbeiten, welche wichtigsten Punkte (Bedürfnisse und Interessen) aus ihrer Sicht bei der Lösungsfindung zu berücksichtigen sind. Dies sollte unbedingt im Beisein der Konfliktparteien durch den Mediator bzw. die Mediatorin so moderiert und visualisiert werden, dass die unterschiedlichen und gemeinsamen Bedürfnisse und Interessen allen sichtbar sind und vom Gegenüber verstanden und akzeptiert werden können. Ist dies gelungen, kann zu Phase 4 übergegangen werden, nämlich der Sammlung von möglichst vielen unterschiedlichen und kreativen Lösungsideen.

Der Einsatz der Bildkartei und des Ideenkorbs wäre eine mögliche Ergänzung zu den ansonsten stark gesprächsorientierten Moderationsvarianten, die von Mediatoren und Mediatorinnen gewählt werden. Der Einsatz eines kreativen Verfahrens wie der Bildwahl könnte den Gesprächsverlauf auflockern und andere Seiten und Fähigkeiten der Konfliktparteien ansprechen. Dies könnte zu einem Spannungsabbau beitragen und auch denjenigen Personen eine Möglichkeit geben, mit ihren Bedürfnissen in Kontakt zu kommen, die Schwierigkeiten haben, diese über die rein sprachliche Form zu kommunizieren. Aus meiner Erfahrung stelle ich auch immer wieder fest, dass es für medierende Fachpersonen nicht einfach ist, die Phase der Interessens- und Bedürfnisklärung gut zu moderieren. Ohne entsprechende Fähigkeiten in der Gesprächsführung mittels aktiv zuhören und der Verbalisierung von emotionalen Erlebnisgehalten gelingt es kaum, so weit in die Tiefe vorzudringen, dass den Parteien bewusst wird, wofür es ihnen eigentlich geht. Der Einsatz der Bildkartei wäre demzufolge einerseits eine Entlastung für die Fachpersonen, andererseits auch eine Erweiterung ihres

methodischen Repertoires. Einen zusätzlichen Nutzen sehe ich auch in der Eigenverantwortung und Selbstkompetenz, die in dieser Phase den Konfliktparteien übertragen wird. Dies erhöht die Expertenunabhängigkeit der Konfliktparteien und bringt sie stärker in die Selbstbehauptung. Dies wiederum unterstützt den Lernprozess Richtung Konfliktfähigkeit, die sich nachhaltig und positiv auch bei zukünftigen Konflikten auswirken kann.

#### **4.2.2. Die Gefühlsbilanz**

Die Gefühlsbilanz mit einer entsprechenden Einführung in das Konzept der somatischen Marker ist selbstverständlich Grundlage dafür, dass man mit der Bildkartei und dem Ideenkorb arbeiten kann. Unabhängig davon sehe ich aber weitere Einsatzmöglichkeiten. So könnte es in Phase 2 einer Mediation sinnvoll sein, die unterschiedlichen Positionen und Standpunkte, aber auch ganz konkrete Verhaltensweisen, die von der anderen Konfliktpartei als konflikthaft angesehen wird, mit einer Gefühlsbilanz der Gegenpartei bewerten zu lassen. Als Ergebnis könnte sichtbar werden, dass nicht alles, was eine Partei macht und tut, von der Gegenpartei als durchwegs schlecht und negativ bewertet wird. Mittels der Einschätzung auf der Achse der positiven Marker könnte im Gespräch heraus destilliert werden, was denn eine Partei am Verhalten der anderen auch positiv bewertet. Falls dies gegenseitig passiert, wäre der Effekt eine differenziertere Sichtweise, die die durch den Konfliktverlauf zunehmend einseitige und rigide Wahrnehmung und Interpretation des Verhaltens der Gegenpartei aufweicht. Einer weiteren Eskalation durch zunehmende Wahrnehmungsverzerrung und sich verfestigende Bilder der Gegenpartei (vgl. Kapitel 2.3.1) könnte dadurch Vorschub geleistet werden.

Die Gefühlsbilanz könnte auch als Mittel der Priorisierung eingesetzt werden. Diese findet sowohl in Phase 2 der Mediation bei der Rangierung der zu bearbeitenden Themen, wie in Phase 5 bei der Auswahl von Lösungsoptionen statt. In der Regel wird eine Priorisierung alleine auf verstandesmäßiger Ebene durchgeführt. Durch den Einsatz der Gefühlsbilanz könnte auch die emotionale Ebene transparenter miteinbezogen werden, so dass die gefällten Entscheide zur Bearbeitung eines Themas oder zur Wahl einer konkreten Lösungsoption von den Parteien als selbstkongruenter erlebt werden würden. Die Transparenz, die dadurch entstehen würde, dass die Parteien eine bestimmte Wahl treffen bzw. andere Optionen verwerfen, könnte von der Gegenpartei allenfalls besser, d.h. auch auf der emotionalen Ebene, nachvollzogen und verstanden werden. Dies könnte den Prozess in so weit vereinfachen, als die getroffene Wahl von beiden Parteien besser akzeptiert wird und die konkrete Umsetzungsplanung von ausgewählten Lösungsvorschlägen effizienter und erfolgreicher von statten geht.

#### **4.2.3. Das Haltungsziel**

Die Bedeutung der Entwicklung eines Haltungsziels habe ich bereits in Kapitel 4.1. näher begründet und beschrieben. Ich sehe dies vor allem im Rahmen der Arbeit an den Grundhaltungen im persönlichen Umgang mit einem Konflikt. Mit Bezugnahme auf Kapitel 2.2.3. scheint es mir aber auch wichtig, in der Konfliktbehandlung mit den Konfliktbeteiligten daran zu arbeiten, wie sie den inneren Umgang mit ihrem Höheren Selbst bzw. ihrem Schatten-Ich bewusst gestalten wollen. Im Rahmen des Aufbaukurses 1 im ZRM-Training wird der Schatten einer Persönlichkeit als Ausgangspunkt genommen, ein neues Haltungsziel zu entwickeln. Leider liegen dazu keine veröffentlichten Publikationen vor. Dennoch wäre es interessant zu klären, inwieweit man die Methodik und Didaktik dieses ZRM-Aufbaukurses adaptieren könnte, um mit Konfliktbeteiligten an diesen zwei Persönlichkeitsebenen zu arbeiten und neue Haltungsziele bzw. neue Verhaltensziele zu entwickeln. Dies scheint mir jedoch eher als Alternative zu einem strukturierten Mediationsprozess und könnte sinnvollerweise eher im Rahmen einer



Konfliktbehandlung während eines Teamentwicklungsprozesses eingesetzt werden oder als eigenes Kursmodul, das Menschen, die sich in längeren und chronifizierten Konfliktsituationen befinden, befähigen soll, sich konstruktiv am Konfliktgeschehen zu beteiligen.

Im Rahmen eines spezifischen und strukturierten Mediationsprozess mit zwei oder mehreren Konfliktparteien scheint mir die Arbeit an einem spezifischen Haltungsziel in Bezug auf besondere Aspekte des Konflikts zu aufwändig zu sein. Die Voraussetzung, dass die eine Partei über die nötige ressourcenorientierte und wohlgesinnte Haltung zur Unterstützung der Gegenpartei bei der Formulierung von Haltungszielen verfügt, scheint mir in der Regel nicht gegeben. Ist ein Mediationsprozess jedoch so weit gediehen, dass die Verständigung zwischen den Konfliktparteien ein grosses Mass erreicht hat und sie in der Lage sind, gemeinsame Lösungsoptionen zu erarbeiten, kann ich mir vorstellen, dass eine mögliche Lösungsvariante darin bestehen könnte, individuell ein neues Haltungsziel zu erarbeiten. Dies könnte z.B. die Haltung im zukünftigen kommunikativen Umgang miteinander beeinhalten. Auch die grundsätzliche Einstellung zur Kooperation in einem gemeinsamen Arbeitsumfeld oder zu spezifischen Ebenen und Aspekten in der Arbeit in einem gemeinsamen Team könnte zum Inhalt von neuen Haltungszielen werden. Dies wäre aber einem Mediationsprozess nachgeschaltet und nicht mehr Inhalt einer Mediation. Im Rahmen einer Teamentwicklung oder eines Einzelcoachings könnten im Anschluss an eine Mediation mittels des ZRM-Trainings solche Haltungsziele erarbeitet werden, die sicherlich dazu beitragen würden, das Konfliktpotenzial zu vermindern.

#### **4.2.4. Priming mit Erinnerungshilfen und Ausführungsintentionen**

Priming mit Erinnerungshilfen ist dann sinnvoll und vorgesehen, wenn es um die präaktionale Vorbereitung von handlungswirksamen Zielen geht, die im Rahmen des ZRM-Trainings entwickelt wurden. Sie kommen, wie oben beschrieben, sicherlich im Sinne einer der Mediation nachgeschalteten Erarbeitung eines Haltungszieles zum Zug. Auch im Mediationsprozess selbst kann es meiner Meinung sinnvoll sein, spezifische Lösungsmassnahmen mittels Priming mit Erinnerungshilfen zu stützen und zu stärken. Zuvor müsste der Mediator bzw. die Mediatorin mit den Parteien gemeinsam diejenigen Massnahmen auswählen, die von einer oder allen Parteien als besonders schwierig und anspruchsvoll in der Umsetzung bewertet werden. Gemeinsam könnte dann im Sinne einer Ideenbörse überlegt werden, welche Erinnerungshilfen den Parteien helfen könnte, die Massnahmen im Alltag umzusetzen. Sowohl im privaten Zusammenleben wie auch in der beruflichen Arbeit gäbe es sicherlich eine Vielzahl von mobilen und stationären Erinnerungshilfen, die die Parteien daran bewusst oder unbewusst erinnern, ein neues Verhalten oder eine neue Haltung an den Tag zu legen. Vielfach wird dies bereits nach einem Mediationsprozess schon angewendet, indem z.B. miteinander vereinbarte Umgangsregeln optisch sichtbar im gemeinsamen Büro aufgehängt werden. Sicherlich könnten auch weitere Gegenstände, Bilder, Pflanzen usw. am persönlichen Arbeitsplatz oder in der gemeinsamen Wohnung markieren und dokumentieren, dass der Konflikt beendet und eine neue Phase des Zusammenlebens bzw. der Zusammenarbeit angefangen hat. Was für die Erinnerungshilfen gilt, kann meiner Meinung nach auch auf die Ausführungsintentionen angewendet werden. Es wäre insbesondere bei der Konkretisierung von Lösungsoptionen sinnvoll und möglich, mit den Parteien an ganz bestimmten Ausführungsintentionen, also schriftlichen „Wenn-Dann-Plänen“ zu arbeiten, um die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung eines neuen Verhaltens zu erhöhen.

#### **4.2.5. Das ZRM-Ablaufmodell von Belastungssituationen**

Beim Einsatz des ZRM-Ablaufmodells in Belastungssituationen sehe ich ein grosses Potenzial für die Mediation. Gerade Konfliktsituationen stellen in der Regel grosse

Belastungssituationen dar, in der es im Sinne der Belastungsroutine wenige äussere Reize von Seiten der anderen Konfliktpartei braucht, damit ein Person in ein altes, destruktives Verhaltensmuster verfällt. Wird die psychische Anspannung durch die zunehmende Konflikteskalation immer grösser, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass automatisierte Verhaltensmuster ablaufen, obwohl man dies gar nicht beabsichtigt hat. In Konflikten hat dies in der Regel zur Folge, dass beim Gegenüber durch die psychische Spannung genau das Gleiche passiert und sich so eine Situation in kürzester Zeit zu einer Eskalation hochschaukelt, aus der es kein Entrinnen mehr gibt. Es wäre also sowohl im Sinne der Konfliktprävention wie der –behandlung sinnvoll, Konfliktparteien über das Ablaufmodell der Belastungsroutine zu informieren und mit ihnen gemeinsam nach Vorläufersignalen und individuell passenden Stoppbefehlen zu suchen. Selbstverständlich müsste im Vorfeld aber mit den Parteien ein angemesseneres und konstruktiveres Verhalten entwickelt werden, das anstelle des alten Verhaltensmusters umgesetzt werden soll.

Ich kann mir vorstellen, dass dieses Verhalten nicht unbedingt als Folge eines Haltungsziels, wie es im ZRM erarbeitet wird, eingesetzt wird, sondern dass die Konfliktparteien gemeinsam miteinander dasjenige Verhalten definieren und konkretisieren, das in spezifischen konflikthaften Situationen angemessener erscheint und beim Gegenüber keine alten, destruktiven Reflexe verursacht. Selbstverständlich müsste das wünschbare Verhalten möglichst bisher nicht berücksichtigte Bedürfnisse und Interessen der Gegenpartei abdecken, die ja in Phase 3 der Mediation erhellt werden. Von daher könnte es durchaus eine Möglichkeit sein, spezifisch in der Phase 5 der Mediation, bei der Konkretisierung von geeigneten Lösungsoptionen, den MediantInnen das ZRM-Ablaufmodell von Belastungsroutinen zu vermitteln und darauf aufbauend, konkrete Verhaltensweisen im Sinne der Wahrnehmung von Vorläufersignalen und des Einsatzes von entsprechenden Stopp-Befehlen zu erarbeiten.

## **5. Schlussfolgerungen und Zusammenfassung**

Als Schlussfolgerungen aus der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Thema dieser Arbeit lassen sich besonders folgende Punkte herausstreichen:

- Der Einsatz des ZRM oder einzelner Elemente davon in der Mediation scheint deshalb besonders geeignet, als das ZRM zum Ziel hat, das Selbstmanagement von Menschen zu verbessern und sie zu befähigen, nachhaltig zu für sie guten Entscheidungen und Handlungen zu kommen. Gelingt dies, werden Menschen weniger Gefahr laufen, destruktives Konfliktverhalten an den Tag zu legen, da sie darauf schauen, ihre (auch unbewussten) Bedürfnisse möglichst in grossem Masse bei der Handlungsplanung zu berücksichtigen. Da auch die Mediation darauf hinarbeitet, Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten hinter dem Konfliktverhalten aufzudecken und damit einen Verständigungsprozess in Gang zu setzen, bin ich überzeugt, dass sich diese zwei Verfahren gut ergänzen.
- Da bei Konflikten immer in besonderem Masse persönliche Haltungen, Einstellungen, Motive und Interessen handlungsleitend sind, ist es sinnvoll, diese mit entsprechenden Methoden bewusst zu reflektieren und dann soweit weiter zu entwickeln, dass sie das Konfliktverhalten nicht mehr destruktiv und eskalierend, sondern konstruktiv und bereichernd beeinflussen. Hier bietet das ZRM als gesamtes Training aber auch nur spezifische Elemente aus dem Training gute und alternative Einsatzmöglichkeiten, die das Handlungsrepertoire von Mediatorinnen und Mediatoren erweitern.

- Mediation ist ein Verfahren, das stark auf der Ebene von Gesprächen und somit auf der Ebene des Verstandes basiert. Der Miteinbezug von unbewussten Inhalten bei der Entwicklung von neuen Handlungszielen und Handlungen lässt es aber aufgrund der theoretischen Begründungen im ZRM als wichtig und sinnvoll erscheinen, auch unbewusste Inhalte und Ressourcen bei einer Konfliktlösung zu nutzen. Dies wäre zudem eine in meinen Augen beträchtliche Ergänzung des methodischen Handlungsrepertoires von Mediatorinnen und Mediatoren, wenn sie über entsprechende kreative Techniken aus dem ZRM verfügten. Dies würde aber auch bedeuten, das ZRM unter Fachleuten der Mediation bekannt zu machen und sie im Einsatz des ZRM-Trainings oder einzelner Elemente davon zu schulen. Dazu müssten zunächst praktische Erfahrungen gesammelt werden, damit der Einsatz des ZRM in der Mediation analysiert und im Hinblick auf dessen Nutzen ausgewertet werden kann. Das so gesammelte Erfahrungswissen müsste dann in einem folgenden Schritt an interessierte Mediatorinnen und Mediatoren weiter vermittelt werden.
- Ganz persönlich ist meine Motivation eindeutig gestiegen, das ZRM im Rahmen meiner Tätigkeit als Mediator gezielt einzusetzen. Für mich war es wichtig, fachlich gut begründen zu können, warum dies sinnvoll sein kann. Dies habe ich mit dieser Arbeit erreicht und es hat sich aus meiner Sicht absolut gelohnt, mir diese Überlegungen zu machen und mir insbesondere bewusst zu werden, dass die Arbeit an Bedürfnissen, Motiven, Interessen und inneren Haltungen sowohl beim ZRM wie auch in der Mediation einen zentralen Stellenwert einnimmt und es deshalb sinnvoll ist, hier Elemente aus dem ZRM für die Mediation zu nutzen.

Zusammenfassend kann der Inhalt dieser Arbeit so wiedergegeben werden:

Ausgehend von der Fragestellung, wie Elemente des Zürcher Ressourcen Modells sinnvollerweise im Rahmen des Konfliktmanagements eingesetzt werden könnten, wurden in dieser Arbeit zunächst wichtige theoretische Aspekte zum Thema Konfliktmanagement eingeführt und dargelegt. Bei den Ursachen von Konflikten wurde der Fokus auf die persönlichkeitsbezogenen Ursachen gelegt und gezeigt, dass wesentliche Faktoren einerseits in den Grundhaltungen der Konfliktbeteiligten zum Umgang mit dem Konflikt und mit sich selbst wie andererseits in verschiedenen psychischen Faktoren begründet liegen. Grundsätzlich gilt, dass Konflikte immer dann besonders schwierig verlaufen, wenn wichtige, auch unbewusste Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten nicht berücksichtigt werden. Die Auswirkungen von Konflikten auf die psychischen Mechanismen und die sozialen Beziehungen sind mannigfaltig und können immer drastischere Formen bis hin zur Zerstörung des Gegners und seiner selbst gehen. Um dies zu verhindern, sind unterschiedliche Formen der Konfliktbehandlung angebracht und sinnvoll. In dieser Arbeit wurde neben Aspekten der Konfliktprävention und –selbsthilfe insbesondere das strukturierte Phasenmodell der Mediation beschrieben. Kernpunkt einer Mediation ist es, bei der Konfliktherhellung gemeinsam mit den Beteiligten ihre hinter den Positionen liegenden Bedürfnisse und Interessen ins Bewusstsein zu bringen und dadurch einen äusserst wichtigen Verständigungsprozess auf kognitiver und emotionaler Ebene zu ermöglichen, der die Grundlage bildet, um gemeinsame und nachhaltige Lösungsmassnahmen zur Beilegung des Konflikts zu entwickeln.

Anschliessend wurde das Zürcher Ressourcen Modell ZRM näher beleuchtet, das auch auf einem Phasenmodell, dem Rubikon-Prozess, beruht. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Aufdeckung von unbewussten Bedürfnissen und von bewussten Motiven im Sinne von Ressourcen zur Entwicklung von Handlungszielen gelegt. Durch die Synchronisation des emotionalen und des verstandesmässigen Beurteilungssystems, die beide im Menschen vorhanden sind, können Menschen grundsätzlich selbstkongruentere Ziele und

Handlungen entwickeln, die ihr psychobiologisches Wohlbefinden stärken oder weiterhin gewährleisten.

Es konnte schliesslich gezeigt werden, dass der Einsatz des gesamten ZRM-Trainings bzw. einzelner Elemente daraus gut und sinnvoll im Rahmen der Konfliktprävention und –selbsthilfe, aber auch im Rahmen der Konfliktbehandlung, insbesondere einer Mediation, eingesetzt werden können. Insbesondere die Aufdeckung und Integration von unbewussten Bedürfnissen sowie die Arbeit an Grundhaltungen bzw. Haltungszielen ist sowohl für das Selbstmanagement mit dem ZRM wie auch für einen Mediationsprozess von zentraler Bedeutung. Über projektive Verfahren und mittels somatischer Marker, wie sie im ZRM verwendet werden, können auch Inhalte aus dem Unbewussten für die Entwicklung von neuen Haltungszielen und somit auch für Konfliktlösungen nutzbar gemacht werden. Dies scheint auch deshalb sinnvoll, weil in einer Mediation in erster Linie über Gespräche nur die verstandesmässige Ebene angesprochen wird. Aus dieser Sicht wäre der Einsatz von Elementen aus dem ZRM sowohl eine fachlich begründete methodische Intervention und somit auch eine Erweiterung des Methodenrepertoires von Mediatorinnen und Mediatoren.

## Literaturverzeichnis

Bähler, Ch., Oboth, M. & Schmidt, J. (2008). *Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen*. Paderborn: Junfermann.

Dulabaum, N. L.(2009).*Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln*. Weinheim: Beltz, 5. Auflage.

Falk, G., Heintel, P. & Krainz, E. (Hrsg.)(2005). *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag.

Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Bern: Haupt, 9. Auflage.

Glasl, F. (2008). *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden*. Bern: Haupt, 5. Auflage.

Glasl, F. (2003). Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Konfliktlösungsansätze. Ein Kontingenztheoretisches Modell. In: Metha, G. & Rückert, K. (Hrsg.). *Mediation und Demokratie*. Heidelberg: Auer.

Haas, E. & Wirz, T. (2006). *Mediation. Konflikte lösen im Dialog*. Zürich: Beobachter, 2. Auflage.

Herzlieb, H.-J. (2008). *Konflikte lösen. Konfliktpotenzial erkennen – In Konfliktsituationen souverän agieren*. (3. Auflage). Berlin: Cornelsen.

Krause, F. & Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Die ZRM-Bildkartei in Theorie und Praxis*. Huber: Bern.

Oboth, M. & Seils, G. (2008). *Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch*. Paderborn: Junfermann. 3. Auflage.

Mahlmann, R. (2009). Soziale Konflikte. In: Sachsenmeier, I. (Hrsg.). *Konfliktmanagement und Mediation. Schwierige Situationen souverän meistern*. Weinheim: Beltz.

Montada, L. & Kals, E.(2007).*Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim: Beltz, 2. Auflage.

Müller, E. (2008). Reader Grundausbildung Mediation. Unveröffentlichtes Manuskript. Konstanzer Schule für Mediation.

Storch, M. & Krause, F. (2009, 4. Auflage). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Huber: Bern.

Wikipedia. (2011). Abgerufen am 27.04.2011 unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mediation>

Wirtschaftslexikon Gabler. (2011). Abgerufen am 26. 04. 2011 unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85839/konfliktmanagement-v5.html>

## Quellenverzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Seelische Faktoren im Konflikt

Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Bern: Haupt, 9. Auflage. S. 40.

Abbildung 2: Die Eskalationsstufen nach Glasl

Wikipedia. (2011). Abgerufen am 27.04.2011 unter:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl)

Abbildung 3: Das Phasenmodell der Mediation

Haas, E. & Wirz, T. (2006). *Mediation. Konflikte lösen im Dialog*. Zürich: Beobachter. S. 21.

Abb. 4: Der Rubikonprozess

Storch, M. & Krause, F. (2009, 4. Auflage). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Huber: Bern. S. 65.