

# Konfliktberatung und Konfliktmanagement (copy right: Uta Höhl-Spenceleley)

(Handout für Workshops zum Thema Konfliktberatung 2001 und 2008 in Fürth, sowie Grundlage für Kongressbeitrag bei der NETA Regional Conference: „Making Changes – conflict management with groups“ at The National Science Learning Centre, University York 2007)

## 1. Definition von sozialen Konflikten und Konfliktberatung

Konflikte sind nach Bruno Rüttinger (1980) "Spannungssituationen in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Denkweisen, Gefühle oder Handlungspläne, zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind."

Soziale Konflikte kommen in allen Gruppen (auf professioneller oder privater Ebene) zum Ausdruck und lösen oftmals Ängste aus, da sie destruktiv verlaufen und mit massiven Schädigungen einhergehen können. Dabei wird übersehen, dass Konflikte bei konstruktiven Umgang Chancen für positive Entwicklungen beinhalten.

**Transaktionsanalytischer Konfliktberatung** in Teams lässt sich folgt definieren (Uta Höhl-Spenceleley 2001):

„Transaktionsanalytische Konfliktberatung in Teams ist eine professionelle Tätigkeit, die basierend auf einen expliziten Beratungsvertrag darauf abzielt Teams (Teamleitung) zu befähigen:

- ➔ Bewusstheit über die bestehende Spannungssituation, den damit verbundenen scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Einstellungen, Erleben und Handlungstendenzen zu erlangen,
- ➔ die damit verbundenen destruktiven Dynamiken und Konsequenzen zu erkennen,
- ➔ Handlungsoptionen im Umgang mit dem Konfliktprozess und Konfliktlösungskompetenzen zu entwickeln,
- ➔ und auf Basis dessen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bezüglich des Managements und der Lösung des Konfliktes zu erlangen“

In der Regel erfolgt professionelle Beratung dann, wenn der Konflikt ein Niveau erreicht hat in welchem das destruktive Ausagieren zu erheblichen Störungen in der Zusammenarbeit und der Leistungsfähigkeit führt, einzelne Mitarbeiter unter erheblichen Leidensdruck stehen und das Team oder die Führung sich außerstanden sieht den Konflikt aus eigener Kraft zu bewältigen.

## 2. Konfliktstufen und Konfliktmechanismen

Um bei Teamkonflikten adäquat beraten zu können ist die Erfassung/Diagnose des Konfliktes in Hinblick auf den Grad der Eskalation und der wirksamen Konfliktmechanismen erforderlich, wobei hierzu Verhaltens-, Denk- und Erlebensmuster und Wirklichkeitskonstruktionen gehören, die den Konflikt aufrechterhalten bzw. vorantreiben.

Als theoretische Grundlage ist hier das Phasenmodell der Eskalation von F. Glasl, in Verbindung mit Konzepten der Transaktionsanalyse hilfreich.

F. Glasl (1999, S 191 ff, 2004) nennt u.a. folgende Mechanismen, die mit Konflikten einhergehen:

- ➔ zunehmende Projektion der Beteiligten bei wachsender Selbstfrustration
- ➔ bewusst-taktische oder unbewusste Ausweitung der Streitfragen
- ➔ Komplexitätsreduktion
- ➔ Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen
- ➔ Ausweitung der sozialen Dimension
- ➔ Emotionalisierung und Personalisierung des Konfliktes

Die Eigendynamik die daraus entsteht kann immer tiefer in den Konflikt hineinführen. F. Glasl beschreibt 9 Stufen der möglichen Konflikteskalation, wobei der Übergang von einer Stufe in die nächste jeweils durch eine deutlich erlebbare Schwelle gekennzeichnet ist.

Der Konflikt erreicht ein neues „Gewaltniveau“ wenn diese Schwelle von einer der Konfliktpartei überschritten wird, wobei jede neue Eskalationsstufe mit einer weiteren Einengung von Handlungsmöglichkeiten und dysfunktionalen Veränderungen in der Kommunikation verbunden ist.

Nach F.Glassl sind die ersten drei Stufen dadurch gekennzeichnet, dass alle Beteiligten den Konflikt für in guten Sinne lösbar (win –win) halten, in den Phasen 4 – 6 die Frage ist entweder ich/wir gewinnen oder der/die Anderen gewinnen (win – lose) und in den letzten drei Phasen können nur noch alle Konfliktparteien verlieren (lose – lose).

### Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

- ➔ Verhärtung
- ➔ Debatte
- ➔ Taten statt Worte
  
- ➔ Sorge um Image und Koalition
- ➔ Gesichtverlust
- ➔ Drohstrategien
  
- ➔ Begrenzte Vernichtungsschläge
- ➔ Zersplitterung
- ➔ Gemeinsam in den Abgrund

F.Glassls Ausführungen in Verbindung mit den Theorien der TA und meinen Erfahrungen aus der Praxis ergeben folgende destruktive Mechanismen, die mit Verschärfung des Konfliktes feststellbar sind:

### Zunahme der Dysfunktionalität in der Kommunikation

- ➔ Anstelle situationsangemessener Nutzung aller funktionalen Ich-Zuständen, verfestigten sich unproduktive komplementäre Transaktionen (elterlich – kindliche Haltungen)
- ➔ Es kommt zu einer Zunahme doppelbödiger Transaktionen mit abwertenden unterschwellige Botschaften
- ➔ Die Konfliktparteien vermeiden die Kommunikation miteinander

### Dysfunktionale Veränderungen in den Beziehungen

- ➔ Zunahme an Spannungen, feindseligen Haltungen (Verlassen einer O.K. – O.K. Haltung)
- ➔ Koalitionsbildung, dies ist gekennzeichnet durch eine Verfestigung der inneren Haupt- und Nebengrenzlinien des Teams, zwischen den Konfliktparteien
- ➔ Agitation an den Gruppengrenzlinien
- ➔ Zunahme von psychologischen Spielen und Machtspielen

### Verfestigung von Bezugsrahmen und Denkstörungen

- ➔ Aufrechterhaltung eines für die Konfliktlösung dysfunktionalen Bezugsrahmens
- ➔ Abwertung von Aspekten, die der eigenen Sichtweise widersprechen
- ➔ Bereitschaft den Bezugsrahmen der Konfliktpartei nachzuvollziehen nimmt ab und Rigidität des eigenen Bezugsrahmens zu

### Zunahme selbst- und fremdschädigender Verhaltensweisen

## 3. Konfliktberatung in Teams

Wie bereits Eingangs beschrieben, ist die Aufgabe transaktionsanalytischer Konfliktberatung, neben dem Anstreben einer Konfliktlösung, Teammitglieder zu unterstützen eine Bewusstheit über die beschriebenen Mechanismen, Dynamiken und den Konsequenzen des Konflikts zu erlangen und diese aufzulösen.

Das methodische Vorgehen in einer Konfliktberatung lässt sich analog von Modellen der Beratungs- und Behandlungsplanung in verschiedene Phasen beschreiben, die eine Orientierung bieten, aber nicht als lineare statisch verlaufende Abfolge zu verstehen sind.

Vielmehr handelt es sich bei der Konfliktberatung um ein prozesshaftes Geschehen, in welchem einzelne Phasen im Laufe der Beratung mehrmals durchlaufen werden und nicht klar voneinander abgrenzbar sind.

### **Phasen transaktionsanalytischer Konfliktberatung**

1. Kontaktaufnahme/Erfassen der Ausgangssituation
2. Problemdefinition und Diagnose des Konflikts
3. Vertrag
4. Arbeit an der Konfliktdynamik, den -mechanismen
5. Arbeit an der Konfliktlösung
6. Integration in den professionellen Alltag
7. Beendigung

Ausgehend von einer klaren Analyse des Ist-Zustandes, der Konfliktdiagnose (Phase, Hintergrund, systemische Zusammenhänge) und eines Vertrages erfolgt eine Planung und gezielte Intervention, dabei beinhaltet die Konfliktberatung immer den Aspekt der inhaltlichen Arbeit und der Intervention auf Prozessebene.

Auf inhaltlicher Ebene geht es in der Anfangsphase darum dass die Problemdefinition der einzelnen Teammitglieder deutlich wird und es zu einer gemeinsamen Problemdefinition aus dem ER-Ich kommt. Außerdem ist es wesentlich das die Beteiligten erkennen um welche Art des Konfliktes es sich handelt und welche Mechanismen wirksam sind, die einer Lösung entgegenstehen und den Konflikt aufrechterhalten.

Im Konfliktmanagement geht es dann vorrangig darum diese Mechanismen wirksam aufzulösen. Die transaktionsanalytische Beraterin hat hier u.a. die Aufgabe Bewußtheit für die bestehenden Konfliktmechanismen zu schaffen anhand einer gemeinsamen Analyse von geschilderten Problemsituationen bzw. anhand des Verhaltens der Konfliktparteien innerhalb der Sitzungen. Erfahrungsgemäß werden die Konfliktmechanismen auch direkt im beobachtbaren Umgang der Konfliktparteien innerhalb der Sitzungen deutlich (u.a. anhand von doppelbödigen Transaktionen, psychologischen Spielen, Abwertungen) und müssen achtsam konfrontiert werden

In der Arbeit an der Konfliktlösung selbst ist Fokus im weiteren Vorgehen, über das Durchbrechen von Konfliktmechanismen hinaus, die Hintergründe des Konfliktes zu erarbeiten und soweit möglich eine Lösung herbeizuführen. Dies kann entsprechend der Vielfalt an Konflikthintergründen sehr unterschiedlich aussehen, u.a. kann Inhalt sein dysfunktionale Strukturen zu verdeutlichen, sofern möglich notwendige Strukturveränderungen vorzunehmen, Machtfragen zu klären, die Führungskraft zu unterstützen ihre Rolle auszufüllen oder unterschiedliche Haltungen und Bedürfnisse von Teammitgliedern zu klären und kooperativen Wege der Befriedigung oder des Aushandelns zu eröffnen.

Auf prozessualer Ebene geht es darum eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Beraterin und den Teammitgliedern aufzubauen (gerade am Anfang ist die Gefahr als parteilich erlebt zu werden, wenn die Beraterin den Bezugsrahmen der jeweiligen Konfliktpartei nicht uneingeschränkt teilt, groß), außerdem kann hier den bestehenden Konfliktmechanismen durch die Auswahl des methodischen Vorgehens entgegengewirkt werden und so den Konfliktparteien neue Erfahrungen mit den jeweils „Anderen“ zu ermöglichen.

Neben der Fokussierung auf die Problemebene ist hier essentiell auch auf die Ressourcen, positiven Ansätze und Gemeinsamkeiten innerhalb des Teams hinzuweisen, diese zu stärken und zu stärken, dabei aber auch gleichzeitig unterschiedliche Sichtweisen als gleichwertig und in Ordnung stehen zu lassen, was die Motivation für die weitere Konfliktberatung entscheidend stärkt.

### **Literatur:**

Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. , Stuttgart, Verlag freies Geistesleben.

Rüttiger, Bruno: (1980):" Konflikt und Konflikt lösen" Goch