

Konfliktmanagement für die Berufspraxis

Ärger als Energiequelle

Wer kennt ihn nicht: Den Mitarbeiter, der immer zu spät kommt. Am Morgen ist er nicht am Platz, bei der Besprechung müssen alle auf ihn warten. Anfangs haben Sie gedacht, er sei wegen des neuen Projektes überlastet. Doch es wurde nicht besser. Dann haben Sie ihn zur Rede gestellt. Er war einsichtig und versprach Besserung – aber alles blieb beim Alten.

Das gibt es oft: Beide Seiten wollen eigentlich aus dem Konflikt aussteigen, aber irgendwie dreht man sich ständig im Kreis oder in einer eskalierenden Spirale. Man weiß im Grunde schon im Voraus, wie es weiter gehen wird, doch wie unter Zwang tut man immer wieder das Gleiche, auch wenn es das Problem nicht löst. Wie kommt das? Und – wie kommt man da weiter? Beide Fragen lassen sich mit der Transaktionsanalyse erklären, einem Persönlichkeitsmodell, das der Amerikaner *Eric Berne* in den fünfziger Jahren entwickelt hat.

Anleitung zum Unglücklichsein

E. Berne sagt, dass Menschen drei Grundbedürfnisse haben, die das ganze Leben steuern. Er nennt sie »Hunger«: Hunger nach Zuwendung, Sicherheit, Anregung. Ich möchte mich auf den Zuwendungshunger beschränken. Die moderne Bindungsforschung bestätigt, wie wichtig es für einen Säugling ist, dass neben den biologisch notwendigen Faktoren auch die emotionalen Rahmenbedingungen stimmen. Wird ein Baby nur gefüttert und ge-

wickelt, aber nicht gestreichelt, dann wird es später schwer gestört sein.

Jedes Kind beginnt deshalb früh, sich ein Bild davon zu machen, wie die Welt funktioniert. So kann es sich so verhalten, dass es möglichst viel Zuwendung bekommt. Entscheidend ist dabei die Menge der Zuwendung. Wenn es also nicht genügend positive Zuwendung bekommen kann, nimmt es auch negative. In jedem Fall hat ein Kind bis zum siebten Lebensjahr eine Art Plan, wie es sich die lebenswichtige Ration Zuwendung sichert.

Dieser Plan sichert das Überleben des Säuglings und Kindes. Er ist in vielen Aspekten auch sinnvoll und gut. Doch leider sind Teile davon durch die begrenzte Einsicht des Kleinkindes wenig vernünftig. Zum Beispiel könnte ein Kind, »gelernt« haben: »Nur wenn ich etwas falsch mache, werde ich richtig zur Kenntnis genommen«. Dummerweise halten sich solche Erkenntnisse hartnäckig, wenn das Kind heranwächst. Oft verhalten sich Erwachsene unbewusst immer noch nach ihren frühen Zuwendungsmustern – auch wenn sie eigentlich bessere Möglichkeiten hätten, sich Zuwendung zu holen.

Jeder hat so seine »Lieblingsspielchen«

Diese Verhaltensmuster von Erwachsenen, die nicht wirklich pro-

blem-lösend sind, nannte *E. Berne* psychologische Spiele. Es gibt verschiedene Typen von Spielen, das eingangs genannte Beispiel fällt unter »Tritt mich«: Der Mitarbeiter verhält sich so, dass er am Schluss kritisiert wird (einen verbalen Tritt als negative Zuwendung bekommt).

In Spielen gibt es drei charakteristische Rollen. Mindestens zwei davon sind immer besetzt (*Tafel 1*):

Typisch für ein Spiel ist:

- Jede der beiden Parteien hat eine Veranlagung zu diesem Spiel, die wie Haken und Ose ineinander passen (Mitarbeiter neigt zu Verspätung; Chef ärgert sich über Unpünktlichkeit).

- Es folgen dann eine oder mehrere Handlungen, die nach einem vorhersehbaren Muster ablaufen und eine verdeckte Botschaft auf der psychologischen Ebene transportieren (Mitarbeiter als »Verfolger« kommt immer wieder zu spät – verdeckt: Ich bestimme selbst meine Regeln; Chef hat als »Retter« Verständnis für überlasteten Mitarbeiter – verdeckt: Ich helfe Dir, weil Du es selber nicht schaffst).

- Irgendwann läuft das Fass über, es kommt zu einem überraschenden Rollenwechsel (Chef kritisiert als »Verfolger« den Mitarbeiter heftig; Mitarbeiter als »Opfer« leidet).

- Am Ende ist das Problem nicht gelöst, beide Parteien fühlen sich schlecht (negative Zuwendung).

Wirkung oder Ursache bearbeiten?

Es gibt unterschiedliche Intensitäten von Spielen. Obiges Beispiel gehört zu den Alltagskonflikten, die von den Betroffenen selbst gelöst werden können und die ich hier weiter behandeln möchte. Bei schwereren Konflikten wie Mobbing braucht es Hilfe von außen, da die Konfliktpar-

Tafel 1

Rolle	Sachebene	persönliche Ebene
Opfer	erleidet Schaden	• glaubt, dass Andere sich für sein Wohlbefinden ändern müssen • glaubt, dass ihm die Mittel zum Problemlösen fehlen
Retter	hilft	• übernimmt Denken und Problemlösen für Andere • tut Dinge tut, die er eigentlich nicht tun mag
Verfolger	fügt Schaden zu	• setzt Andere herab und kritisiert übermäßig • will Andere bestrafen • macht Andere leiden

Tafel 1. In Spielen gibt es drei charakteristische Rollen



Dr. *Klaus Heidler* ist Physiker und Kommunikationstrainer. Er hat ein Büro für Personalentwicklung und Marketing in Freiburg.

teilen schon zu weit im Strudel der Ereignisse befangen sind.

Bei Konflikten wird in der Hektik des Alltags oft nur die *Wirkung* betrachtet. Der Mitarbeiter wird zum Beispiel ermahnt, pünktlich zu sein, dann abgemahnt, entlassen. Er hat nichts dabei gelernt und der Chef hat vielleicht einen guten Fachmann verloren. In diesem Fall – und in den meisten Fällen überhaupt – bringt es mehr, die *Ursachen* zu untersuchen. Hat man die beseitigt, dann kann die ganze im Konflikt gebundene Energie frei werden für die eigentliche Aufgabe – die Arbeit wird produktiver und macht mehr Freude! Dann ist Ärger zur Energiequelle geworden.

Die tiefere Ursache von Konflikten liegt praktisch nie auf der *Sachebene*, sondern auf der *persönlichen Ebene*. Ist die persönliche Beziehung geklärt, finden die Beteiligten eine sachliche Lösung meist von selbst.

Grundbausteine der Kommunikation

Um auf der persönlichen Ebene Konflikte zu analysieren, ist das Ich-Zustandsmodell der Transaktionsanalyse sehr nützlich (Bild 1).

Menschen agieren immer aus einem der drei Ich-Zustände; sie wechseln je nach Situation u. U. in Sekundenbruchteilen. Das Kind-Ich ist z. B. für die Befindlichkeit zuständig: »spannende Sache, dranbleiben«, »ich bin müde«. Das Erwachsenen-Ich löst die aktuellen Aufgaben: Unterlagen packen, Fahrkarten mitnehmen usw. Das Eltern-Ich ist die Normen-Kontrollinstanz: »Meine Mitarbeiterin hat heute Geburtstag, da muss ich gratulieren«, »Kann

sich der denn nicht ordentlich anziehen?».

Dadurch, dass Sie Ihre Ich-Zustände beobachten, wird Ihre Kommunikation bewusster. Die kleinste Einheit der Kommunikation nennt man eine Transaktion. Sie besteht aus einem Hin (Stimulus »S« in den Grafiken) und Her (Reaktion »R«) zwischen zwei Gesprächspartnern (Bild 2).

Bei der parallelen Transaktion antwortet das Gegenüber aus dem Ich-Zustand, der angesprochen wurde, zum Beispiel: S (Chef) »Warum kommen Sie denn schon wieder zu spät?« R (Mitarbeiter): »Es gab einen Unfall.« Das Ganze kann lange mit Vorwürfen (kritisches Eltern-Ich) und Rechtfertigungen (rebellisches Kind-Ich) so weiter gehen.

Transaktionen aus dem kritischen Eltern-Ich sind im Beruf sehr häufig und meist problematisch. Sie enthalten eine verdeckte Wertung: »Warum« heißt hier: Du bist mir eine Rechenschaft schuldig, »schon wieder« bedeutet: Das ist mir zuviel. Auf diese wertende Transaktion gibt es zwei typische Reaktionen, die praktisch automatisch ablaufen:

- Rebellion: siehe oben.
- Kampf: Das Gegenüber geht selbst in das kritische Eltern-Ich und schlägt zurück, zum Beispiel: »Lassen Sie mich mit Ihrer Kontrollsucht in Frieden!«

Beides bringt zwar das psychologische Spiel, nicht aber das sachliche Problem voran. Um hier auszustiegen, muss mindestens einer der Partner einen Ich-Zustandswechsel ins Erwachsenen-Ich machen.

Das Ziel bei Konflikten ist es, aus Automatismen auszustiegen und die ganze Problemlösungs-Kompetenz

Parallele Transaktion

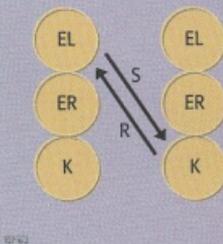


Bild 2. Parallele Transaktion – im Beispiel vom Eltern-Ich zum Kind-Ich

(Denken, Fühlen und Handeln) der Beteiligten zu aktivieren. Das gelingt am besten, wenn Sie selbst im Erwachsenen-Ich-Zustand sind.

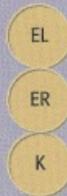
Das ist einfacher gesagt als getan. Der Chef im Beispiel meinte sicher auch, er wäre ganz sachlich und »erwachsen«, als er nach dem Grund für die Verspätung fragte. Doch sein Unbewusstes spielte ihm einen Streich und ließ ihn auf der persönlichen Ebene eine verdeckte Wertung äußern:

Die persönliche Ebene setzt sich in der Kommunikation durch.

Um diese persönliche Ebene geht es im nächsten Artikel – und um die Möglichkeit, wie Sie darüber aus dem Konflikt aussteigen können.

(32716)

Transaktionsanalyse



Eltern-Ich-Zustand

Verhalten, Denken und Fühlen, das von den Eltern oder Elternfiguren übernommen wurde

Erwachsenen-Ich-Zustand

Verhalten, Denken und Fühlen, das eine direkte Reaktion auf das Hier und Jetzt ist

Kind-Ich-Zustand

Verhalten, Denken und Fühlen, das aus der Kindheit stammt und jetzt wieder abläuft

Bild 1. Das Ich-Zustandsmodell der Transaktionsanalyse

Fragen und Anregungen erwünscht

Dies ist der erste von zwei Artikeln zum Umgang mit Konflikten im Berufsalltag. Der Autor steht den Lesern der **ew** per Telefon ((07 61) 7 07 25 30) oder E-Mail für Fragen und Anregungen zur Verfügung. Ende des Jahres erscheint von ihm in der Reihe »solar spectrum« des VWEV Energieverlags ein Buch zum Thema Konflikte, das speziell auf die Bedürfnisse der Energiewirtschaft abgestimmt sein wird.

heidler@solar-consulting.de

www.solar-consulting.de