

New Work – Konfliktmanagement für agile Teams

(erschieden in der Zeitschrift für Transaktionsanalyse ZTA, 2023, Heft 4)

Als lehrende Transaktionsanalytikerin lege ich großen Wert auf klare, pragmatische Konzepte, die gleichzeitig Energie und Motivation wecken. Dabei bin ich eklektisch und verbinde gerne TA-Ansätze mit anderen Konzepten. Hier möchte ich einige Methoden der TA erläutern, die nützlich sind für das Konfliktmanagement zu Zeiten von New Work und agilem Arbeiten.

Unter **New Work** wird die Ausrichtung der Arbeit darauf verstanden, den Menschen zu stärken und zu befähigen. New Work als „die Arbeit, die ein Mensch wirklich wirklich will“ ist laut Fritzhof Bergmann (2017, s. auch 2020, 2021) durch Selbstverwirklichung, Sinnhaftigkeit, Freiheit und Selbständigkeit gekennzeichnet.

Auf dieses Motto von New Work wirkte die Notwendigkeit des mobilen Arbeitens während der Corona-Pandemie wie ein Katalysator. Die überwältigende Mehrheit der Unternehmen hat nun eine Regelung, die an ein bis drei Tagen in der Woche das Arbeiten an einem Ort der Wahl, meistens von zuhause aus ermöglicht. Natürlich sind einige Berufe davon nicht berührt, aber vielen Menschen ist die Möglichkeit gegeben, sich ihre Arbeit und Arbeitszeit zumindest zeitweise relativ selbstbestimmt und frei zu gestalten.

Die schon vor der Pandemie vorhandene Umwälzung der Arbeit Richtung **Agilität** hat ebenfalls viele der Visionen des New Work aufgegriffen. Selbstorganisation, die Arbeit in agilen Teams, das Bemühen um Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit und soziales Engagement in Unternehmen haben bereits die alte Form der Lohnarbeit zu Zeiten Bergmanns in den 80ern verändert.

Vor allem das **selbstgesteuerte Zusammenarbeiten von Teams** steht momentan im Mittelpunkt der Entwicklung. War es zu Beginn der agilen Bewegung die Hoffnung, Konflikte durch gute Tools zu vermeiden, so hat die Erfahrung gezeigt, dass auch agile Teams nicht konfliktfrei sind bzw. in Gegenteil oft auch Harmoniebedürfnisse und die Scheu vor Konflikten Lösungen verhindert.

Deshalb liegt in diesem Artikel der Fokus auf der **Steigerung der Konfliktfähigkeit agiler Teams**. Bis ein Team wirklich selbstverantwortlich, sinnerfüllt innerlich motiviert und effizient arbeiten kann, ist eine Reise nötig, die von innen nach außen erfolgen sollte. Dabei werde ich drei Punkte erläutern:

1. Selbsterfahrung und Autonomieentwicklung
2. Methoden des Bondings und der Dialogorientierung
3. Ein Anwendungstool zum Umgang mit Konflikten: Radical Collaboration

Die beiden ersten Stufen fokussieren auf Konfliktprävention und frühzeitige Deeskalation, die dritte ist ein praktisches Tool zur Bewältigung auftretender Konflikte – nach Möglichkeit innerhalb des Teams. In der agilen Welt streben Menschen möglichst viel Selbstorganisation an – das betrifft auch die Konfliktlösung. In hierarchisch-arbeitsteiligen Organisationen müssen Konflikte häufiger durch die Hinzuziehung einer Dritten Partei gelöst werden (s. Auch Kreyenberg 2005²). War die Delegation von Konflikten an eine 3. Partei (Richten, Schlichten, Mediation, Moderation) in der Menschengeschichte zunächst eine Errungenschaft, so fehlt bei agilen selbstorganisierten Teams oft die 3. Instanz. Ist sie nicht mehr nötig? Das ist unwahrscheinlich. Aber bei entsprechender Qualifikation wird es seltener erforderlich sein und es kann auch dann eine Person aus dem Team eine mediatorähnliche Funktion übernehmen.

Zum Beispiel ist Jana in einer agil strukturierten Organisation Projektleiterin. Sie berichtet im Coaching von einem Konflikt, der typisch ist für Projekte: es wurde ein Mitarbeiter, nennen wir ihn Tim, von seiner Führungskraft (Michael) für ihr Projekt freigestellt, der dann jedoch keine Zeit hatte. Hier nutzen TA-Konzepte wie ein klare Contracting oder die Kenntnis um latente Transaktionsebenen. Jana holte beide an den Tisch, klärte die Verfügbarkeiten und Ressourcen und vermittelte das Finden von Lösungen.

1. **Selbsterfahrung und Autonomieentwicklung**

Sich selbst zu kennen ist die Voraussetzung für gelingende Kommunikation und Teamwork. Eine wichtige Grundlage ist die Kenntnis und das jeweilige Spüren der eigenen Grundbedürfnisse und Beziehungsbedürfnisse. Letzteres hat schon Thomas Lorenzen in seinem Artikel „Rollenneutralität in der Mediation“ beschrieben. Achtsamkeit für das Erfüllen von Grundbedürfnissen beugt Stress und Konflikten vor. Unterschieden werden in der TA **drei zentrale psychologische Grundbedürfnisse**, die auch „Hunger“ genannt werden:

- Hunger nach **Zuwendung/Anerkennung**
- Hunger nach positiver **Stimulierung, Freiheit und Autonomie**

- Hunger nach **Struktur und Sicherheit**

In Stress- oder Konfliktsituationen ist oft eines dieser Bedürfnisse nicht erfüllt, z.B. fehlt die Wertschätzung oder die Struktur ist unklar oder es macht keinen Spaß mehr. Hier ist es sinnvoll, Rituale einzuführen, die diese Bedürfnisse präventiv im Auge behalten. Auch im Harvardkonzept ist zur Konfliktlösung das **Artikulieren-können der eigenen Bedürfnisse** anstelle der Positionen der zentrale Hebel (S. Fisher et al 2018). Das ist allerdings oft gar nicht so einfach. Oft bestehen **Spannungsfelder** z.B. zwischen dem Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung und Stimulation, Freiheit, Autonomie. Eidenschink (2003) postuliert auf der Ebene der Beziehungsbedürfnisse drei Spannungsfelder, die zur Regulation der Wohlbefindens bewusst gemacht und ggf. ausgeglichen werden können (Abb. 1). Die Kernfrage ist hier „Was brauche ich? Was ist mir wichtig“ und „Wie balanciere ich diese Spannungsfelder? Wo hat sich ggf. die Balance verschoben?“ Nicht nur Manager müssen das austarieren, sondern auch die Mitarbeiter*innen in agilen Teams. Durch die Notwendigkeit zur (Selbst-)Steuerung ist hier jede*r Führungskraft.

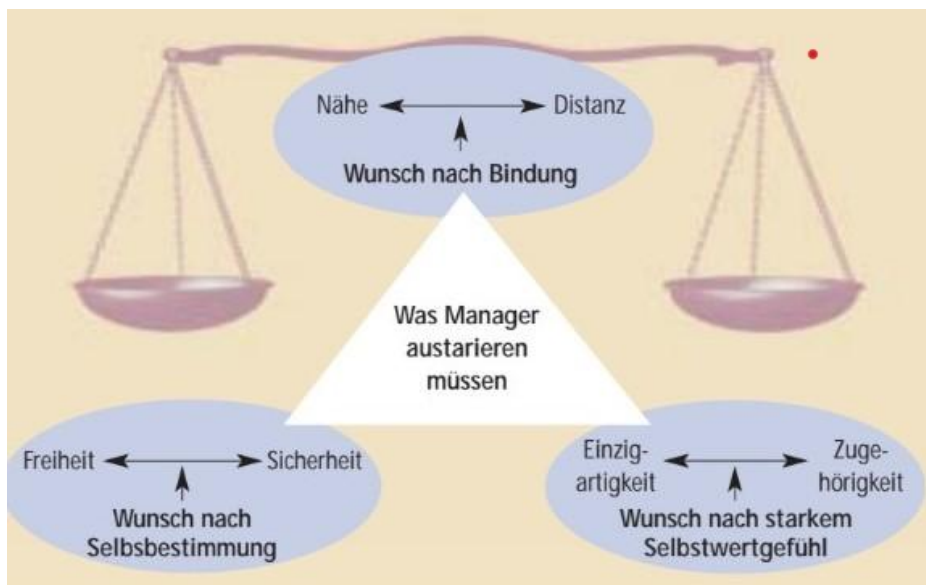


Abb. 1: Grundbedürfnisse zur Regulation des Wohlbefindens

Ein vereinfachtes, ähnliches Modell findet sich bei Breidenbach und Rollow (2023, S 102) in folgender Abb. 2:



Der Umgang mit diesem und anderen Spannungsfeldern und Dilemmata-Situationen erfordert oft Therapie oder Selbsterfahrung. Er erfordert **Selbstreflexion und die Fähigkeit, Grund- und Beziehungsbedürfnisse zu erkennen und auszudrücken**. Für die alltägliche Praxis beschreiben z.B. Breidenbach und Rolloff (2019²) den Team- Checkin und Checkout als Möglichkeit, das derzeitige Befinden, Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken.

Eine hilfreiche Integration des Spannungsfelds von Zugehörigkeit/Sicherheit und Autonomie/Selbstbestimmung stellt das **Autonomie-Leitbild der TA** dar, da es beides umfasst. Im Gegensatz zu festgefahrenen Mustern und schlechten Gewohnheiten (in der TA „Skript“ genannt, STEINER, 2009¹²) ermöglicht Autonomie im Sinne von Selbstverwirklichung, Fähigkeit zum unverzerrten eigenen Denken, Unabhängigkeit von gesellschaftlichen Normen und bewusster Achtsamkeit im Zusammensein, ein erfolgreiches, selbstbestimmtes und erfülltes Leben in Gemeinschaft.

Zusammengefasst wird Autonomie mit drei Fähigkeiten umschrieben:

- **Bewusstheit/Achtsamkeit:** die Dinge unvoreingenommen und unabhängig wahrzunehmen, sich eine eigene Meinung zu bilden.
- **Spontaneität/Flexibilität:** auch in stressvollen Situationen verschiedene Verhaltensoptionen zu besitzen und alternative Lösungen zu bedenken.
- **Kontaktfähigkeit/Kooperation:** Im Kontakt zu bleiben, sich gegenseitig zu unterstützen und auch über weite Entfernungen Nähe und Bindung aufrecht zu erhalten.

Im Beispiel von Jana war eine Balance genau dieser Fähigkeiten wichtig. Zunächst hatte sie viele kritische und konfliktreiche Ereignisse auf sich selbst bezogen. Durch Supervision und Reflexion gelang es ihr, eine eigene professionelle Meinung zu bilden, sich vom Geschehen zu distanzieren, in verschiedenen Lösungsszenarien zu denken und letztlich sich mit den Beteiligten an einen Tisch zu setzen und ein Gespräch zu führen.

2. **Methoden des Bondings und der Dialogorientierung**

Ist erst einmal Bewusstheit für sich selbst und die eigenen Bedürfnisse vorhanden, kann es ein Stück weiter nach Außen gehen, in die Beziehungsarbeit. Derzeit wird viel von psychologischer Sicherheit gesprochen. Das Konzept „**psychologische Sicherheit**“ wurde 1999 von der Harvard-Professorin Amy Edmondson begründet und meint Sicherheit innerhalb der Gruppe, zwischenmenschliche Risiken einzugehen zu können und sich gehört zu fühlen (Edmondson, 2020). Sie ist gekennzeichnet durch Offenheit, gleiche Redeanteile, soziale Empathie, positive Fehler- und Lernkultur und die Wertschätzung individueller Stärken und Fähigkeiten.

In Konflikten ist oft das Gegenteil der Fall: Wenn Menschen sich dort ungeschützt oder angegriffen fühlen, werden endokrine und hormonelle Prozesse in Gang gesetzt, die auf Gefahrenabwehr zielen. Wir verlieren dann bis zu 20% unseres Intelligenzquotienten, werden emotional und irrational.

Beispiel: die Mitarbeiterin eines agilen Teams berichtet davon, dass es vorgesehen war, eine flexible Aufgabenteilung durchzuführen. Sie selbst hatte sich jahrelang technisch und fachlich weiter entwickelt und musste nun erleben, dass ihr „angestammtes“ Gebiet von jedem, der gerade Zeit hatte, übernommen wurde. Sie fühlte sich wertlos und in ihrem Expertentum nicht mehr geschätzt. In der Folge zog sie sich mehr und mehr zurück und fühlte sich nicht in der Lage, mit diesem Konflikt umzugehen.

Wir greifen zu Abwehrmechanismen, wenn wir uns unsicher fühlen, um unangenehme Gefühle die drei zentralen psychologischen Ängste zu vermeiden: Nicht bedeutsam, nicht kompetent oder nicht liebenswert zu sein.

George Kohlrieser (2013) spricht hier von der Notwendigkeit einer „Secure base“. Er bezieht das auf Führungskräfte, die **psychologische Sicherheit** zu vermitteln, indem sie „Ruhe bewahren, das Individuum akzeptieren, das Potenzial wahrnehmen, zuhören und

nachfragen, kraftvolle Botschaften aussenden, auf das Positive konzentrieren, Risikobereitschaft fördern, intrinsische Motivation anwenden und Ansprechbarkeit signalisieren“ (S. 53). So trauen sich Teammitglieder dann offen zu

sprechen und Risiken einzugehen. Solche Fähigkeiten zu erwerben und anzuwenden helfen agilen Teams, Konflikte anzusprechen und zu klären.

Darüber hinaus stellen diese Fähigkeiten die Grundlage für eine **sichere Handhabung der Phasen des Bonding-Kreislaufs** dar (Abb 3.). Dabei versteht Kohlrieser (2013) unter Bonding „Das Eingehen einer Verbindung, die mehr körperliche, emotionale, geistige und/oder spirituelle Energie erzeugt, als die beteiligten Personen unabhängig voneinander erzeugen könnten“ (S. 78) Diese Definition erinnert sehr an den Teams postulierten „Synergieeffekt“. Der sich jedoch nicht automatisch einstellt, sondern ein aktives Tun der Mitglieder bedeutet.

Kohlrieser beschreibt, wie durch gelungene Bindungen und Trennungen die eigene Identität und Konfliktlösungsfähigkeiten erweitert werden. In Konflikten finden oft keine echten Bindungen und/oder beschwerende Trennungen statt.

Sehen wir uns noch mal das Beispiel von Jana an: Zunächst hatte sie nur auf der sachlich-formalen Ebene den Arbeitseinsatz von Tim verlangt. Tim (ein sehr erfahrener und kompetenter Mitarbeiter) eskalierte daraufhin mit der Androhung einer Kündigung. Auch Michael war darüber entsetzt. Indem Jana sich für sein Engagement bedankte, seine Leistung wertschätzte und ein offenes Gespräch über Unterstützungs- und Lösungsmöglichkeiten führte, konnte die Situation beruhigt werden.

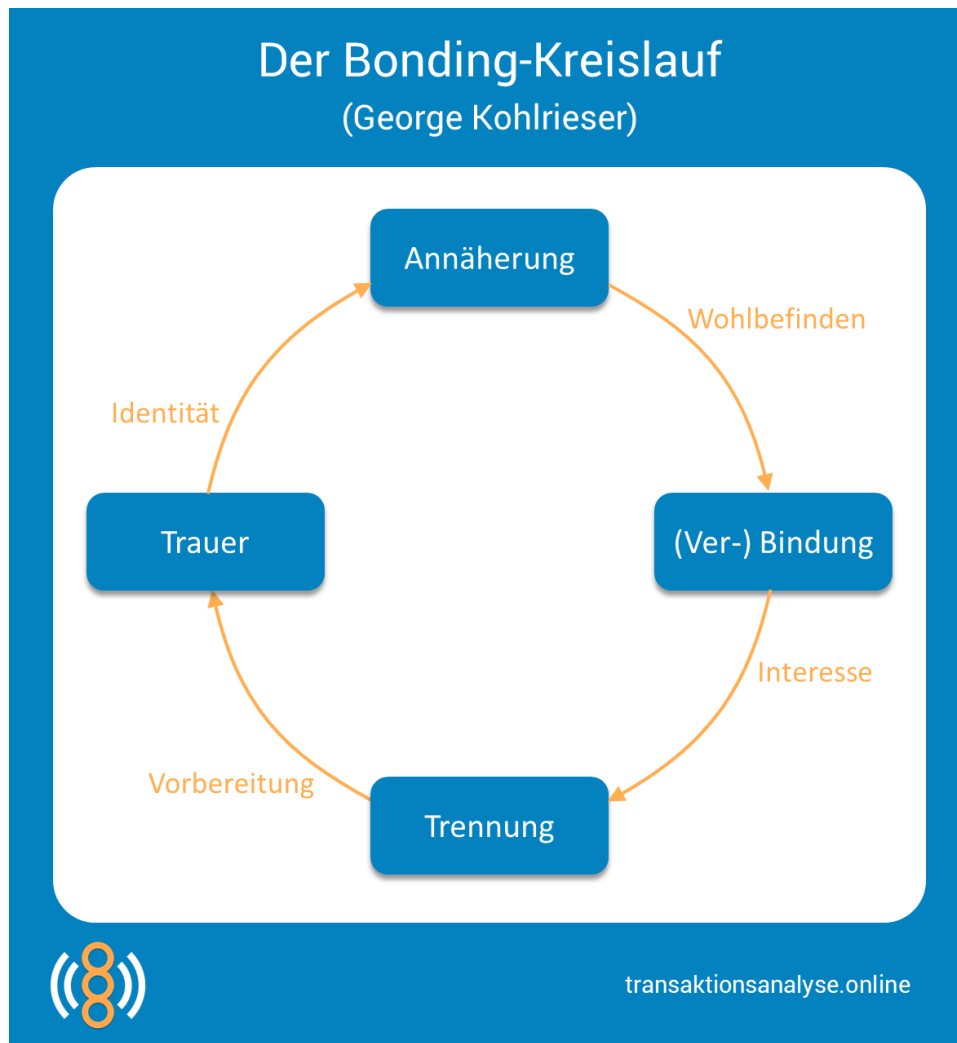


Abb. 3: Bonding-Kreislauf (Abb. aus Podcast „Transaktionsanalyse für´s Ohr“)

Das richtige Maß an Bindung und Distanz/Trennung zu finden, ist nicht immer einfach. Menschen verwickeln sich in Ängsten, psychologischen Spielen und Abwehrmechanismen. Deshalb ist es wichtig, einen stabilen **Dialog** aufrecht zu erhalten. Mein geschätzter Kollege Fritz Mautsch hat 2019 (S. 116ff.) in seinem Buch „Gut führen!“ **erfolgreiche Dialoghaltungen** beschrieben, nämlich kurze Sequenzen (nicht mehr als drei Sätze am Stück), Aufrichtigkeit (sich mit allen Gefühlen und Gedanken einbringen), gegenseitigen Respekt (Wertschätzung), Zuhören (echtes Interesse zeigen), kluge Fragen (statt Behauptungen), Gedanken in der Schwebe halten (Zeit zum Nachdenken, kurze Pausen).

Auch kann es hilfreich sein, sich der **Dialogblockaden** bewusst zu werden, die echte Bindung verhindern und Veränderungen, die mit Trennungen, Distanz, Verlassen der

Komfortzone etc. verbunden sind, oft mit psychologischen Spielen und Eskalationen erschweren. Dialogblockaden sind: Abwertungen (negative Sichtweisen auf mich, andere, die Situation), Passivität (Nichts für eine echte Problemlösung tun), Abstrahieren und Verallgemeinern, Überdetaillieren, Mangel an Direktheit und Aufrichtigkeit, Umdeuten und Redefinieren, Übertreiben.

Es tut agilen Teams gut, zum einen aktiv Dialoge zur Konfliktprävention und -lösung einzusetzen. Die erfolgreichen Dialoghaltungen und Dialogblockaden könnten als Checkliste für Retrospektiven für eine kontinuierliche Verbesserung sorgen.

Zum anderen ist eine **Erweiterung des Bezugsrahmens** hilfreich. Wenn Teams sich auf der Kommunikations- und Bindungsebene gut verstehen, können sie gemeinsam in die **Vogelperspektive** gehen und schauen: Was können wir beeinflussen? Was sind strukturell-systemische Faktoren, die wir woanders adressieren oder lösen müssen? Was können wir (momentan) nicht beeinflussen? Wie können wir vermeiden, dass strukturelle Probleme sich auf unsere Zufriedenheit und Zusammenarbeit auswirken? Mit wem außerhalb müssen/können/wollen wir in einen Dialog treten?

3. **Ein Anwendungstool zum Umgang mit Konflikten**

Im Modell „Radical Collaboration“ von Jim Tamm (2019) finden sich viele Ansätze der Transaktionsanalyse wieder. Er geht aus der Perspektive eines Arbeitsrichters an Konflikte und hat eine praktische Anleitung für den Umgang mit Konflikten entwickelt. Auch sein Ted-Talk in YouTube ist sehenswert. Dort zitiert er sehr eindrucksvoll eine Studie, in der kooperative mit konkurrierenden Hühnern verglichen wurden („green zone“ und „red zone“ chicken). Zu Beginn befand sich das leistungsstärkste Huhn in der Gruppe der konkurrierenden Hühner. Doch es gab ein Problem: „Erster“ waren die Hühner oft nicht aufgrund der besseren Leistung, sondern aufgrund der Wettbewerbsverdrängung. Dann wurden jeweils die am meisten kooperierenden und am meisten konkurrierenden Hühner mehrere Generationen lang herausgezüchtet. Es stellte sich heraus, dass die Produktivität der kooperativen Hühner um 260% zunahm und die konkurrierenden Hühner nur noch mit ihrer Hackordnung beschäftigt waren.

Was haben die Hühner mit uns zu tun? Tamm meint dazu, so wie die “roten” Hühner fühlten sich seine Kontrahenten im Arbeitskampf meist am Ende des Prozesses. Irgendwann geht es nicht mehr um rechtliche Probleme, sondern darum zu gewinnen oder – bei eskalierten Konflikten – dass der andere verliert. Sein Modell besteht aus folgenden Phasen:

1) Abwehrhaltung erkennen und anerkennen.

Hier geht es darum, ein persönliches Frühwarnsystem für unsere Verteidigungsstrategien zu erstellen. Dieses ist das wichtigste von allem, denn wenn wir in einer Verteidigungshaltung sind, arbeiten wir mit Dialogblockaden, psychologischen Spielen und Eskalationsstrategien, die keinem helfen.

Um den eigenen Ängsten auf die Spur zu kommen, hilft es, die äußeren Anzeichen von Abwehr mitzubekommen. Er nennt folgende Konfliktsymptome, die auf eine Verteidigungshaltung deuten: Rückzug, Schweigen, “Ich Ärmster” spielen, Alles oder nichts denken, Recht haben wollen, das letzte Wort behalten wollen, Andere beschuldigen oder beschämen, Verwirrung, plötzlicher IQ-Abfall, Nervosität/Hektik, höher körperlicher Energielevel, Katastrophendenken, Zwanghaftes Denken, Grübeln, viel reden, mit Information überschütten und den eigenen Standpunkt durchsetzen.

Die eigenen Abwehrsymptome zu erkennen ist die Grundlage für ein persönliches Frühwarnsystem. Auch Feedback hilft, damit die Alarmglocken immer früher klingeln.

2) Selbstberuhigungsstrategien

Wenn du die eigenen Abwehrmechanismen erkannt hast, können folgende Selbstberuhigungsstrategien helfen: dich körperlich beruhigen, körperliche Reaktionen verlangsamen, die Runde um den Block, Meditation, Atmung, Sport, negative Selbstgespräche durch positive ersetzen.

So hat Jana zunächst auf den Eskalationsbrief von Tim mit Weinen und emotionaler Erregung reagiert, weil sie sich persönlich angegriffen fühlte. Erst als sie ihren Bezugsrahmen erweitern konnte und sich statt „Was habe ich nur falsch gemacht?“ innerlich sagen konnte „die haben dort ein Problem“ und das ganze von der persönlichen auf die Systemebene heben konnte, konnte sie loslassen und Lösungen anstreben.

Tamm schlägt hier folgende **praktische Übung** vor:

A. Denke an einen Teamkonflikt, in dem du beteiligt warst:

- Was waren deine Abwehrmechanismen?

- Kennst du sie aus anderen Situationen?
 - Gehe in die Situation hinein – was sind körperliche Reaktionen?
 - Was sind deine Selbstgespräche?
- B. Erstelle einen Handlungsplan, der sich konkret auf die eigenen Abwehrmechanismen bezieht, z.B. Schweigen, wenn du sonst argumentierst, um von deinem Standpunkt zu überzeugen oder wenn du nervös bist, atme tief ein oder stelle dir entspannende Bilder vor. Wenn du verwirrt bist, verschaffe dir Zeit, wenn du immer das letzte Wort haben willst, stelle dir einen Sketch vor, in dem du das letzte Wort wiederholt in den Raum wirfst (Selbsthumor). Üben ist das Wichtigste, um “green zone” Verhalten zu beherrschen statt als “red zone chicken” zu enden!
- C. Welcher Umgang mit dem Konflikt wäre hilfreich?
- D. Beginne von vorne. Das ist ein Modell, in dem es um die Resilienz, um Balance, um Wiedergewinnung von Gesundheit, Leistung und Zusammenarbeit geht – es geht nicht um das perfekte Aufrechterhalten eines einmal gewonnenen perfekten Zustandes.

Diese Übung kann jede*r für sich durchführen oder als Teamübung in Kleingruppen.

4. Fazit

Neue Formen der Arbeit wie Agilität und New Work erfordern viel mehr Selbststeuerung der beteiligten Menschen als herkömmliche Arbeitsformen. Sowohl die innere Stabilität und Emotionsregulierung im Umgang mit Bedürfnissen und Spannungsfeldern, als auch die Fähigkeit zur konstruktiven Ansprache von Konflikten sind unabdingbare Voraussetzungen für das Konfliktmanagement im agilen und selbstorganisierten Arbeitsumfeld. Die erläuterten Tools zum Erkennen eigener Bedürfnisse, zur Beruhigung von emotionalen Triggern bzw. Vermeidung von Abwehrstrategien und zur Gestaltung konstruktiver Beziehungen bieten die Grundlage für Konfliktprävention und – management. Damit sie wirksam werden können, ist darüber hinaus eine aktive Gestaltung der Organisationsstruktur und – kultur nötig, die in den meisten Fällen nicht durch isolierte Tools, sondern darüber hinaus stabilisierende Begleitungsprozesse sichergestellt werden kann.

Literatur

- Bergmann, Frithjof (2017): StadtFabrik. Neue Arbeit. Neues Design – Frithjof Bergmann im Gespräch mit Harald Gründl. YouTube
- Bergmann, Frithjof (2020): Neue Arbeit, neue Kultur. Arbor Verlag
- Bergmann, Frithjof (2021): Die Freiheit leben. Arbor Verlag
- Breidenbach, Johanna und Rollow, Bettina (2019²): New Work needs Inner Work, Vahlen Verlag
- Breidenbach, Johanna und Rollow, Bettina (2023), Die entfaltete Organisation, Vahlen Verlag
- Eidenschink, Klaus (2003), Warum Führen Stress verursacht, Wirtschaft und Weiterbildung
Nov/Dez 2003
- Edmondson, Amy C. (2020), Die angstfreie Organisation, Vahlen Verlag
- Kohlrieser, George (2013), Führen und Fördern, Wiley Verlag
- Mautsch, Friederich & Metzger, Jan (2019), Gut führen!, Schäffer-Pöschel Verlag
- Steiner, Claude (2009¹²): Wie man Lebenspläne verändert. Junfermann Verlag
- Tamm, Jim (2019): Radical Collaboration, Harper Business Verlag
- Fisher, Roger, Ury, William und Patton, Bruce (2018): Das Harvard Konzept. Deutsche Verlagsanstalt

Links

- Der Bonding-Kreislauf - wie berufliche und private Beziehungen ablaufen >
Transaktionsanalyse.online
- Cultivating Collaboration: Don't Be So Defensive! | Jim Tamm | TEDxSantaCruz - YouTube