

# Das Konfliktlösungskarussell

## Ressourcenorientierte Konfliktklärung in Teams und Gruppen

### Zusammenfassung

Die hier vorgestellte analoge und ressourcenorientierte Methode „Konfliktlösungskarussell“ unterstützt Teams und Gruppen, ihre ressourcenvollen Ego-States, das innere Erleben und Körperwissen ihrer Mitglieder für das Gruppenziel der Konfliktlösung zu nutzen. Dafür werden Sprachformeln aus dem hypnosystemischen Ansatz verwendet. Das Teamziel wird in der Mitte mittels eines Symbols, z. B. einer Kristallkugel, platziert. Lösungsbilder sowie die ressourcenvollen Anteile der Teammitglieder werden mit Bildkarten bzw. mit Moderationskarten um das Ziel herum auf dem Boden ausgelegt, ähnlich wie bei einem Karussell. Die Bewegung im Raum eröffnet neue Perspektiven und Zugänge zu hilfreichen Lösungen für den Konfliktklärungsprozess.

### Schlüsselbegriffe

Ego-States, Telearbeit, Innere Anteile, Ressourcenorientierung, Konflikt, Konfliktklärung, Team, Gruppe, Supervision, Coaching, analoge Methode

### Einleitung

Menschen beschreiben schon immer unterschiedliche Stimmen oder Anteile, um widersprüchliche Erlebenszustände zu erklären, wie z. B. Teufel und Engel oder „zwei Seelen, ach in meiner Brust“. Auch in zahlreichen Therapieschulen wird die Idee, dass das Ich-Erleben einer Person als vielschichtig wahrgenommen werden kann, in unterschiedlicher Art und Weise für den Therapieprozess genutzt (vgl. Freud 1992; Satir 1995; Berne 2006; Watkins/Watkins 1997, 2003;

Peichl 2010, 2017; Fritsche 2010; Schmidt 1986, 2004).

Auch wir gehen davon aus, dass es kein einheitliches Ich-Erleben gibt, sondern vielmehr die Persönlichkeit eines Menschen als ein Ich mit verschiedenen Anteilen konstruiert wird. Unser Erleben und unser Handeln setzen sich aus verschiedenen Facetten unserer inneren Teile, unserer Körperempfindungen oder inneren Stimmen als Ausdruck unterschiedlicher Anteile zusammen. Schulz von Thun spricht in diesem Zusammenhang von einer „inneren Pluralität“, repräsentiert durch ein „Inneres Team“ (vgl. Schulz von Thun 1998).

Das erklärt auch, warum wir in unterschiedlichen Situationen und in unterschiedlichen Rollen verschieden denken, fühlen, handeln und Körperempfindungen haben. Verschiedene Anteile können sich, genauso wie Personen, gegenseitig akzeptieren, unterstützen oder auch gegeneinander arbeiten. In der Therapie gilt es, diese unterschiedlichen Anteile zu befähigen, miteinander in eine hilfreiche Kommunikation zu kommen, in der sie zu einem definierten Ziel hin kooperieren.

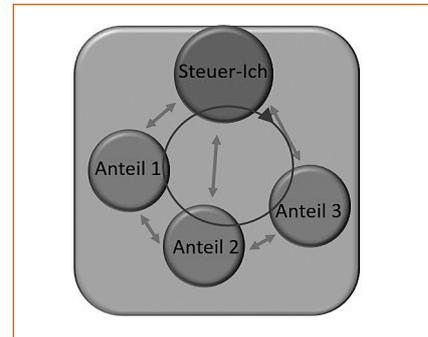


Abb. 1: Ego-States eines Gruppenmitglieds mit ‚Steuer-Ich‘

Das „Steuer-Ich“ (vgl. Schmidt 2004), eine koordinierende Steuerungsfunktion im „inneren Parlament“, kann die diversen Anteile mit ihren jeweiligen Bedürfnissen in einer allparteilichen und wertschätzenden Haltung zu einer optimalen Synergie und Kooperation führen (s. Abb. 1).

Auch wenn wir in Supervisionen und in der Arbeit mit Teams und Gruppen keine Therapie anbieten, können wir

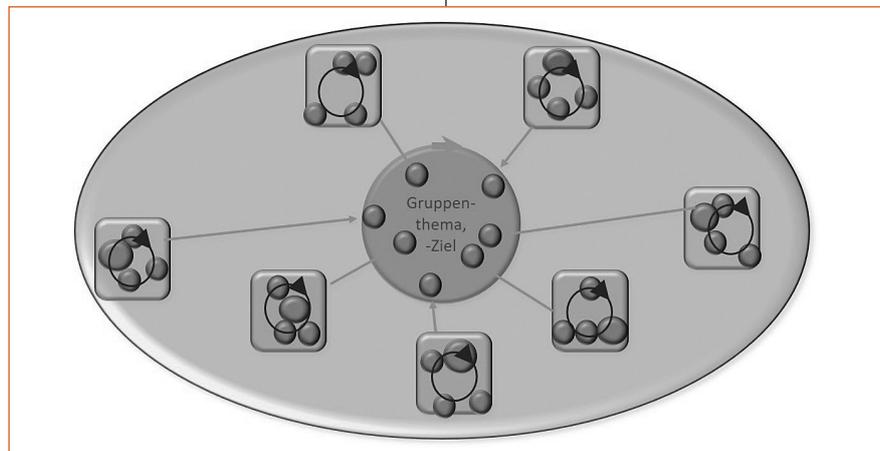


Abb. 2: Ego-States einer Gruppe mit Gruppenziel

dennoch das Konstrukt der unterschiedlichen Anteile und Stimmen der einzelnen Mitglieder für den Gruppenprozess nutzen (s. Abb. 2).

In Konfliktsituationen fehlt meist der Zugang zu den ressourcenvollen Anteilen. Stattdessen übernehmen vertraute, alte Anteile mit ihren alten Mustern die Führung auf der emotionalen, kognitiven und körperlichen Ebene. Es sind Erlebniszustände wie z. B. sich ausgeschlossen, sich ohnmächtig, sich gekränkt oder sich verletzt fühlen. Diese Ich-Zustände wirken oft einengend auf die Handlungsoptionen. Da dies auch bei den anderen, am Konflikt beteiligten Personen passiert, kommunizieren dann oft diese inneren, konflikthaften Anteile der Individuen miteinander. Es können sich so Gefühle der Lähmung, der Hoffnungslosigkeit, der Verletzung, der Wut einstellen.

In unserer professionellen Arbeit als Supervisorinnen mit unserer Ressourcen- und Lösungsorientierung ist es für uns entscheidend, eine grundsätzliche Haltungsänderung bei den Beteiligten anzustoßen: Unsere hier vorgestellte analoge Methode „Konfliktlösungskarussell“ ermöglicht es Gruppen und Teams, die ressourcenvollen Anteile ihrer Mitglieder (wieder) zu entdecken und für die Verbesserung der Kooperation, die Bewältigung von Veränderungsprozessen, die Lösung von Konflikten, die Stärkung der Selbstfürsorge und vieles mehr nutzen zu können. Dies geschieht nicht nur kognitiv und durch Sprache, sondern wird auch durch die Einbeziehung der Gefühle und des Körpers ganzheitlich erlebbar und damit nutzbar gemacht. Durch das Arbeiten im Raum und mit Bodenankern sowie mit Symbolen und Metaphern sprechen wir möglichst viele Sinneskanäle an. Die Bewegung erleichtert den Perspektivwechsel und lädt ein, gemeinsam mit Spaß und Freude kreative Lösungen zu entwickeln. Milton Erickson sprach in diesem Zusammenhang davon, dass jede Person bereits das gesamte Potenzial in sich trägt, um neue Herausforderungen

zu meistern. Umso mehr besitzen auch Gruppen bzw. Teams ein unerschöpfliches Potenzial, ihre eigenen Themen aus eigener Kraft zu lösen.

### Schritte des Vorgehens anhand eines Fallbeispiels

Ein Team einer Klinik, die chronisch suchtkranke Patienten behandelt, wird supervisorisch begleitet. In der zweiten Supervisionssitzung benennen Teammitglieder einen Konflikt, bei dem es um unterschiedliche Wahrnehmungen und unterschiedliche Betroffenheit bezogen auf ein bestimmtes Patientenverhalten und die professionellen Antworten darauf geht. Da dieser Konflikt bisher nicht gelöst werden konnte und bei den meisten im Team wenig Hoffnung auf eine Lösung besteht, wird statt Klärung des Konflikts das folgende Ziel für unsere Supervision erarbeitet: Das Team findet einen anderen Umgang mit dem Konflikt und die Arbeitsfähigkeit wird erhalten. Konkret heißt dies: Wir versuchen in dieser Supervision nicht, den Konflikt zu analysieren. Vielmehr wird der Konflikt als gegeben stehen gelassen und wir machen uns gemeinsam auf die Suche nach Veränderungen in der Kommunikation miteinander. Diese Zielrichtung wird von allen Beteiligten erleichtert aufgenommen, da keiner erneut die teils heftigen Emotionen und die Unzufriedenheit mit der Unlösbarkeit des Konflikts erleben möchte.

Je nach Organisationskultur ist es vor der Anwendung des Konfliktlösungskarussells hilfreich, eine Passung bezogen auf „Arbeiten im Raum“, Metapher- und Symbolarbeit sowie die Sinnhaftigkeit und den Nutzen von analogen Methoden herzustellen. Manchmal ist es auch hilfreich, niedrigschwelligere Formen anzubieten. So kann statt des Zeichnens des ressourcenvollen Anteils auch dessen Name auf die Moderationskarte geschrie-

ben oder statt einer Kristallkugel eine Moderationskarte mit dem formulierten Ziel in die Mitte des Karussells gelegt werden.



Abb. 3: Konfliktkarussell

### Ziel zur Konfliktklärung

(z. B. bessere Kommunikation, bessere Kooperation im Team) Das Team aus unserem Praxisbeispiel formuliert ihr Ziel: Wir haben eine gute Kommunikation auch bei unterschiedlichen Sichtweisen miteinander gefunden und sind arbeitsfähig.

### Erklärung der Methode und der Vorgehensweise sowie die Einladung, sich zu beteiligen

Im Sinne der Transparenz werden dem Team vorab die einzelnen Schritte der Methode erklärt. Auch wird für den für manche zunächst ungewöhnlichen Ansatz geworben, mithilfe von inneren Bildern und Symbolen das intuitive und das Körperwissen mittels einer Lösungstrance einzubeziehen, um damit einen anderen, neuen Zugang zur Lösung finden zu können. Zwei Mitglieder äußern Bedenken, können sich aber auf die Methode als Experiment einlassen, bei dem sie soweit mitmachen, wie es für sie in diesem Rahmen der Supervision als passend erscheint. Dies entspricht der Theorie der Selbstorganisation von Systemen sowie unserer

systemischen Haltung, dass Kund\*innen die Expert\*innen für das Ob und für die Richtung der Veränderung sind.

### Aktivierung eines Lösungszustands und innerer Prozesse (s. Abb. 3)

Mit Hilfe einer Kristallkugel (oder eines anderen für den Organisationskontext passenden Symbols) in der Mitte des Raums als Symbol für den **Lösungszustand des Teams** und einer tranceinduzierenden Stimme und Sprache werden die Teammitglieder eingeladen, sich in eine Lösungs trance zu versetzen.

„Sie können darin ein Lösungsbild für einen hilfreichen Umgang mit dem Konflikt sehen und mit allen Sinnen wahrnehmen. Wie sieht dies aus?“ Fokus: „Irgendwann ist der erstrebenswerte Zustand erreicht.“

„Finden Sie jetzt eine der auf dem Boden ausgelegten Bildkarten als Lösungsmetapher für den Zustand, wenn der Konflikt/das Problem im Team für Sie gelöst ist bzw. Sie eine bessere Kommunikation bei unterschiedlichen Sichtweisen gefunden haben und Sie im Lösungszustand sind.“ Anschließend: „Legen Sie die Karte im Kreis um die Kristallkugel.“

### Aktivierung ressourcenvoller Anteile

In der Arbeit mit Gruppen und Teams suchen wir vor allem die ressourcenvollen Anteile der einzelnen Mitglieder. Es handelt sich dabei nicht um Fähigkeiten einer Person, sondern vielmehr um Erlebniszustände (Gedanken, Gefühle und Körperzustände), die in Form von Personen, Pflanzen, Tieren usw. ausgedrückt werden können. In diesem Fallbeispiel: die Flexibilität, die Energievolle, der in mir Ruhende, die Kraftvolle, der Optimismus, die Geduldige.

- ▶ „Finden Sie für sich einen **eigenen ressourcenvollen Anteil**, der einen Beitrag bei der Umsetzung dieses Team-Lösungszustands leisten

kann, z. B. Sonnenblume, Inspector Columbo, Balu der Bär, die Weise, der Tolerante, der Neugierige, Pippi Langstrumpf etc.“

- ▶ „Malen oder schreiben Sie diesen ressourcenvollen Anteil auf eine Moderationskarte.“
- ▶ „Stehen Sie nun bitte auf und legen Sie die Karten wie bei einem Karussell in einem weiteren Kreis um die Kristallkugel und die Lösungsbilder. Stellen Sie sich nun auf diese Karte und erleben Sie diesen Ressourcenanteil: Welche Körperreaktionen spüren Sie? Welche Impulse, welche Gefühle nehmen Sie wahr? Welche Gedanken melden sich bei Ihnen? Welche Bilder tauchen auf? Was kann dieser ressourcenvolle Anteil möglicherweise für das Lösungsbild beitragen? „Danken Sie Ihrem Ressourcenteil und verabschieden Sie sich von ihm für den Moment, mit dem Wissen, dass Sie jederzeit zu ihm zurückkehren können.“ (s. Abb. 3)
- ▶ „Finden Sie jetzt einen Mottosatz als Ihren Beitrag für das Teamziel.“
- ▶ „Nehmen Sie Ihre Moderationskarte mit Ihrem ressourcenvollen Anteil mit und überlegen Sie sich bitte, wo Sie diese zur Erinnerung in den nächsten Wochen platzieren wollen, z. B. an Ihren Computer, an Ihrer Pinnwand etc.“

Dieser Schritt dient der Nachhaltigkeit. Durch das „Ankern“ erinnert sich das Teammitglied (mehrmals) täglich an den ressourcenvollen Anteil und den eigenen Beitrag zum Teamziel.

- ▶ Austausch im Team: „Jeder liest der Reihe nach seinen Mottosatz bezogen auf das Ziel vor und erzählt von der Ressourcenfigur (z. B.: „Ich habe mir als meinen ressourcenvollen Anteil die ‚Humorvolle‘ ausgesucht. Das bedeutet für mich, dass die ‚Humorvolle‘ den Ton der Kollegin mit mehr Humor und Leichtigkeit nimmt. Mein Mottosatz ist, mit mehr

Humor und Leichtigkeit Sorge ich für eine gute Stimmung.“)

### Austausch und Reflexion über die ressourcenvollen Anteile und deren Beitrag zum Teamziel

„Welche Impulse, neue Erkenntnisse bzw. konkrete Umsetzungsmöglichkeiten werden jetzt bezogen auf das Ziel gesehen?“

### Abschluss und Transfer

„Was war hilfreich bezogen auf das Ziel, welche neuen Impulse und Erfahrungen gab es?“

### Kurze Reflexion der Beteiligten über den Prozess

Viele der Teammitglieder finden diesen Prozess sehr spannend. Sie äußern, dass sie einen anderen Zugang zu der Konfliktsituation gefunden hätten. Sie erleben sich zuversichtlicher, Einfluss auf die Situation zu haben und das Ziel umsetzen zu können.

Zwei der Teammitglieder, die auch bereits zu Beginn der Methode Bedenken angemeldet hatten, können der Einladung folgen, es einfach einmal auszuprobieren, ihren Beitrag zu leisten. Sie sind positiv erstaunt, was bei den anderen Kolleg\*innen herausgekommen ist, und können auf der Verhaltensebene für sich einen eigenen Beitrag benennen. Einige Teammitglieder sprechen in der nächsten Supervision davon, dass sie hoffnungsvoller sind und sie eine positivere Teamatmosphäre wahrnehmen.

Unsere Beobachtung in dieser und den nachfolgenden Supervisionssitzungen ist, dass sich die Stimmung im Team deutlich positiver und zuversichtlicher zeigt. Anstatt sich über die Kolleg\*innen zu beschweren, ist der Fokus jedes einzelnen Teammitglieds mehr bei sich und bei seinem Beitrag zum Teamklima.

## Abschließende Bemerkungen

Ergänzend zu eher kognitiven Ansätzen, wie z. B. dem Modell des Inneren Teams von Schulz von Thun (1998), zielen wir mit der Methode „Konfliktlösungskarussell“ auf Bewegung im Erleben der Teammitglieder, Zugang zu Ressourcen und auf neue Perspektiven bei der Konfliktklärung ab. Viele Supervisand\*innen bestätigen nach der Durchführung dieser Konfliktklärungsmethode, dass sie durch das Stellen auf Bodenankern wieder einen Zugang zu einem ressourcenvollen Anteil spüren können. Ihren Rückmeldungen nach erleben sie sich in einer anderen, entspannteren und offeneren Haltung und bekommen dadurch Ideen für ihren eigenen Beitrag zum gemeinsamen Ziel. Immer wieder äußern Beteiligte ihre Überraschung darüber, dass die Veränderung so leicht gelungen sei und diese auch dauerhaft anhalte. Der Aufmerksamkeitsfokus habe sich von dem Störenden an Kolleg\*innen hin zum Gelingenden verschoben. Das Konfliktthema im Team ist dementsprechend in den Supervisionen oft kein Thema mehr. Entweder kann dann der Supervisionsprozess beendet werden oder es werden neue Ziele für die weitere Zusammenarbeit formuliert.

### The conflict resolution carousel Resource-oriented conflict clarification in teams and groups

**Abstract** The analogue and resource-oriented technique “conflict resolution carousel” presented here supports teams and groups to use their resourceful ego-state, the inner experience and body knowledge of their members in resolving the group goal of conflict. For this, language formulas from the Hypno-systemic approach are used. The team goal symbolized by crystal ball is centred in the middle of the room. Solution images and resourceful parts of the team members are put with picture cards or moderation cards around the team goal on the floor, similar to a carousel. The

movement opens up new perspectives and approaches to helpful solutions for the conflict clarification process.

**Keywords** Ego-States, working with parts, utilisation of resources, conflict, solution, team, group, coaching, analogue technique

### Literaturverzeichnis

Berne E./Ulrike Müller, et al. 2006. Die Transaktions-Analyse in der Psychotherapie. Eine systematische Individual- und Sozial-Psychiatrie. Freud, S. (1992): Das Ich und das Es, Psychologie des Unbewussten. XX: Fischer Taschenbuch. Fritsche K./Hartman W. 2010. Einführung in die Ego-State-Therapie. XX: Carl-Auer-compact.

Peichl, J. 2017. Innere Kinder, Täter, Helfer & Co, Ego-State-Therapie des traumatisierten Selbst. XX: Klett-Cotta.

Peichl, J. 2010. Jedes Ich ist viele Teile, Die inneren Selbst-Anteile als Ressource nutzen. .XX: Kösel.

Satir, V. et. al. 1995. Das Satir-Modell. XX: Junfermann.

Schmidt G. 2004. Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. . XX: Carl-Auer.

Schmidt, G. 1986. Konferenzen mit der inneren Familie und deren Wirkungen, Auditorium.

Schulz von Thun, F. 1998. Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. XX: rororo.

Watkins, J. G./Watkins, H. 1997. Ego States Theory and Therapy. New York/London: W.W. Norton and Company.

Watkins, J. G./Watkins, H. 2003. Ego-States Theorie und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. ■

## Die Autoren



### Cordula Meyer-Erben

Salinweg 16  
83071 Stephanskirchen  
www.bewegendeLösungen.de

Systemische Therapeutin (DGSF), Supervisorin (SG, DGSv), Lehrtherapeutin und -Supervisorin (SG). Hypno-systemische Konzepte für Organisationen. Lehrtrainerin beim istob-Zentrum München für systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V. und beim AsysTh-Ausbildungsinstitut für Systemische Psychotherapie.

Cordula Meyer-Erben arbeitet in eigener Praxis als Familientherapeutin mit Schwerpunkt Paare, Familien, Stress- und Traumabewältigung. Als Coach von Führungskräften sowie als Supervisorin widmet sie sich besonders den Themen Konfliktklärung, Veränderungsprozesse, Teamentwicklung, Selbstfürsorge und Gesundheit.



### Susanne Wegner

Eisvogelstraße 17  
85051 Ingolstadt  
kontakt@susanne-wegner.de

Systemische Familientherapeutin (DGSF), Supervisorin (DGSF), systemische Dozentin (DGSP), Lehrende für systemische Therapie und Beratung (DGSF), hypno-systemische Konzepte für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen (M.E.G.).

Susanne Wegner ist Trainerin beim vft (Verein zur Förderung der Familientherapie und -beratung e.V.) in München für die Weiterbildungen „systemische Pädagogik“ und „Paar- und Familientherapie und systemisches Arbeiten“. Sie arbeitet an der Psychologischen Beratungsstelle für Ehe-, Familien- und Lebensfragen in Neuburg an der Donau und als Supervisorin in freier Praxis im Raum Ingolstadt.