

Klärungshilfe – ein wertschöpfender Umgang mit Konflikten im beruflichen Kontext



Die meisten Menschen fänden es wunderbar, wenn die Zusammenarbeit im Berufsleben ohne Störungen der Kommunikation und ohne persönliche und verletzende Konflikte bliebe. Denn: Konflikte gehen mit schwierigen Gefühlen einher, stören den normalen Arbeitsablauf, vergiften das Arbeitsklima. Eine schlechte, von ungelösten Konflikten geprägte Stimmung im Team wirkt sich negativ auf Zusammenarbeit und Miteinander aus. In der Folge leidet die Kommunikation, Informationen fließen nicht, Konfliktparteien bekämpfen sich offen. Über kurz oder lang wirkt sich dies auf Unternehmensergebnisse aus. Konflikte machen krank und kosten Geld.

Zur Fieberkurve von Konflikten

„In Konflikten schlucken die Beteiligten zunächst. Sie machen gute Miene zum bösen Spiel, versuchen geduldig und nicht kleinkariert zu sein. Das gebietet die Vernunft, der Kopf – man will dem Bild von sich entsprechen, wie man gerne sein würde. Irgendwie souverän – nicht zu empfindlich. Innerlich ist man allerdings schnell woanders, nämlich kleinkariert, empfindlich, aufgebracht und verletzt. Wenn die Situation günstig wäre, könnte man auch darüber sprechen, aber die günstige Gelegenheit ergibt sich nie. Das Ganze ist noch nicht gravierend genug, um eine solche Gelegenheit extra herbeizuführen. Man ist sich auch nicht sicher, ob das alles noch im Bereich des Tolerierbaren ist oder diesen bereits überschritten hat. Jedes weitere Ereignis füllt das Fass, das irgendwann überlaufen wird. Es wird jedoch nichts dagegen unternommen, und die Konflikt-Fieberkurve steigt weiter an.

Irgendwann besteht die Gewissheit, dass man jetzt bei einem Gespräch darüber einen roten Kopf kriegen würde, man sich aufregen und vielleicht sogar unverhältnismässig reagieren und „ausflippen“ würde. Also weicht man den Gesprächen – und damit den Personen - aus und beisst die Zähne zusammen, solange es noch eben geht. Da sich nichts ändert, kommen weitere „Vorfälle“ dazu, das Fass füllt sich weiter. Inzwischen ist auch die

Klärungshilfe

subjektive Empfindlichkeit erhöht.“¹ Würde man jetzt den nächsten Anlass nehmen um die Dinge auszusprechen – dies die nächste Stufe der Angst – dann würde man möglicherweise explodieren, „ausrasten“, den oder die anderen anschreien, was auch immer. Also beisst man weiter die Zähne zusammen. Bis eines Tages ...

Umgang mit Konflikten

Was macht man mit schwierigen Gefühlen wie Wut, Ärger, Hass, Enttäuschung, Verletzung, Angst, Schadenfreude, Neid etc., die man gegenüber seinen Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeiterinnen hat? Unter den Teppich kehren – verbunden mit der Hoffnung, die Zeit möge für beruhigte Gemüter sorgen funktioniert in der Regel nicht. Die Tagesordnung wird belastet durch den zwar verbogenen aber dennoch wirksamen Konflikt. Die Betroffenen selbst sind meist nicht in der Lage, ihre Beziehungen zueinander ohne fremde Hilfe zu entwirren. Das liegt in der Natur der Sache. Denn: wenn man mittendrin steckt und selbst emotional betroffen ist, sieht man nicht, wo man den Faden aufgreifen müsste, um das Knäuel zu entwirren.

Der Umgang in Organisationen und Unternehmen ist – den Organisationskulturen folgend – unterschiedlich. Tendenziell scheint jedoch seitens der Führungsebenen eine erhebliche Hemmung davor zu bestehen, Konfliktsituationen entschlossen anzugehen. Die Anforderung, ist oftmals dadurch erschwert, dass Führungspersonen fast immer „irgendwie“ auch involviert sind – in der Sache eine eigene Position haben und auf Beziehungsebene unterschiedlichen Personen unterschiedlich nahe stehen. Die Befürchtung „alles nur noch schlimmer zu machen“ scheint zu überwiegen. Und solange „es ja irgendwie läuft“ finden sich Gründe für Nichthandeln.

Die Klärungshilfe – ein spezifischer, hochwirksamer Ansatz innerhalb der Mediation

Die Methode wurde in den vergangenen 30 Jahren vom Schweizer Psychologen Dr. Christoph Thomann entwickelt. Schon der Name des Verfahrens drückt aus, worum es in erster Linie geht: Hilfe zur Aufklärung von Konflikten zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien.

Klärungshilfe gilt als eigenständige Methode der Mediation. Ziel ist es, in einem Konflikt zwischen den zerstrittenen Parteien Klarheit bezüglich Fakten und Gefühlen zu schaffen, um darauf aufbauend tragfähige Lösungen zu finden. Der Leitgedanke der Methode lautet daher: „Vergangenheit verstehen – Gegenwart klären – Zukunft planen“. Ein Mediator, der nach dieser Methode arbeitet, nennt sich Klärungshelfer. Haupteinsatzfeld der Klärungshilfe sind vor allem innerbetriebliche Konflikte.

Wie läuft eine Klärung mit der Methode Konfliktklärungshilfe ab?

Auftragsklärung: Es wird geprüft, ob die Methode geeignet ist, worum es geht und wie es dazu kam, wie es jetzt ist. Darüber hinaus werden organisatorische Fragen geklärt wie Zeitpunkt, Dauer und Ort der Veranstaltung und wer an der Klärung teilnehmen muss.

Die **Anfangsphase** ist die erste eigentliche Phase des Klärungsprozesses an dem alle Beteiligten Personen teilnehmen. Die Teilnehmenden haben Gelegenheit, ihre Erwartungen, Befürchtungen und ggf. ihre Bedingungen an die Zusammenkunft zu äussern. Ziel ist es, eine vertrauensvolle und produktive Arbeitsgrundlage zu schaffen.

Die Phase der **Selbstklärung** gibt nun allen Beteiligten die Möglichkeit in aller Ruhe darzustellen, was es aus ihrer Sicht zum Konflikt (den Konflikten) zu sagen gibt, wie er aus ihrer Sicht entstanden ist und wie er sich

¹ In Anlehnung an Christoph Thomann, Klärungshilfe 2, rororo

Klärungshilfe

auswirkt. All dies erzählen alle Anwesenden im Beisein aller Beteiligten den Klärungshelfer – ohne unterbrochen oder „korrigiert“ zu werden. Oftmals ist bereits diese Phase schon sehr erhellend für die Beteiligten.

Erst dann bringt die **Dialogphase** die Beteiligten über das zuvor gehörte ins Gespräch bzw. in einen Dialog. Der Klärungshelfer unterstützt dabei alle Beteiligten allparteilich auszudrücken, was gesagt werden muss – und anzuhören, was gehört werden muss. Insbesondere unterstützt er alle dabei sich gegenseitig (besser) zu verstehen.

Was ohne die ordnende Hand des Klärungshelfers zuvor auch in Wutausbrüchen und Türenknallen oder in trotzigem Schweigen enden würde, wird jetzt für die Konfliktpartner zu einem klaren und zugleich respektvollen Gespräch über die Schwierigkeiten in ihrem Miteinander und in ihrer Zusammenarbeit. Dieser **Dialog** hat vor allem zwei positive Auswirkungen: die Beziehung zwischen den Konfliktparteien klärt sich. Das schafft Erleichterung, und die ausgesprochene Wahrheit trägt dazu bei, die alten Verletzungen und Kränkungen zu heilen. Und die Beteiligten lernen auf diese Weise, wie sie sich auch in Zukunft in der alltäglichen Zusammenarbeit über konflikthafte Themen konstruktiv auseinandersetzen können.

Erst danach, wird nach gemeinsamen **Lösungen** für den Berufsalltag gesucht. Dies fällt zu diesem Zeitpunkt dann meist sehr leicht, da keine unguuten und schwierigen Gefühle den Blick für einfache Lösungen mehr verstellen. Konkrete Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit werden zwischen den Anwesenden getroffen. Der Klärungshelfer macht auf sog. Lippenbekenntnisse aufmerksam und sorgt dafür, dass Vereinbarungen auf „Alltagstauglichkeit“ und „Alltagswirksamkeit“ hin überprüft werden.

In der Regel findet eine **Nachsorge** durch den Klärungshelfer statt, die unterschiedlich gestaltet werden kann. Das kann ein Folgetreffen mit den Konfliktparteien sein – oder ein ausführliches Gespräch mit dem Auftraggeber der Klärung. Ziel ist die Wirksamkeit der Klärung zu überprüfen und die nachhaltige Wirkung zu unterstützen bzw. weiter zu fördern.

Zur Abgrenzung zu anderen Mediationsverfahren

Die Klärungshilfe unterscheidet sich im Gegensatz zu anderen Mediationsverfahren in vier entscheidenden Punkten:

– **Keine Einzelvorgespräche**

Es werden im Vorfeld keine Einzelgespräche mit den Konfliktparteien geführt, um der ersten Situationsschilderung möglichst unvoreingenommen und erst in Anwesenheit der anderen Parteien begegnen zu können. Diese Anwesenheit hat einen positiven Einfluss auf die ersten Perspektivschilderungen und begünstigt die Klärbarkeit des Konflikts.

Eine Ausnahme bilden in hierarchischen Strukturen die ausführlichen Vorgespräche mit der obersten am Konflikt beteiligten Führungskraft. Diese sind nötig, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die auch in schwierigen Phasen des Gesprächs Stabilität gewährleistet.

Fokus auf Gefühle

Die schwierigen Gefühle im Konflikt (Wut, Ärger, Hass, Hilflosigkeit, Ohnmacht...) und die aus ihnen resultierenden Haltungen und Handlungen (Unversöhnlichkeit, Kälte, Ignoranz, Geringschätzung...) bekommen bei der Klärungshilfe eine besondere Bedeutung. Statt sie zu reglementieren, sanktionieren oder gar ignorieren thematisiert die Klärungshilfe sie, um sie durch Verstehen und Vertiefen sukzessive zu deeskalieren. Gefühle sind soweit wichtig, als sie das gegenseitige Verstehen unterstützen können. Selbstverständlich ist Klärungshilfe kein therapeutisches Mittel.

Klärungshilfe

Keine Gesprächsregeln

Um möglichst unmittelbar mit den Gefühlen der Konfliktparteien in Kontakt zu kommen, wird bewusst auf die Vereinbarung von Gesprächsregeln oder Formulierungsempfehlungen verzichtet.

Keine Freiwilligkeit nötig

Da die Klärungshilfe zum überwiegenden Teil in innerbetrieblichen Konfliktfeldern zum Einsatz kommt, erhält die zentrale Forderung der Mediationsbewegung nach Freiwilligkeit hier einen anderen Stellenwert. Damit der Vorgesetzte in Konfliktsituationen seine Fürsorgepflicht wahrnehmen kann, muss er mit seinen Mitarbeitern klärende Gespräche führen können. Im gleichen Maß, wie er von deren Einverständnis dazu abhängig wäre, im gleichen Maß wären ihm die Hände gebunden und er handlungsunfähig. Deswegen reicht es der Klärungshilfe, wenn die oberste am Konflikt beteiligte Führungskraft die Konfliktmoderation möchte. Die Mitarbeiter müssen sich dann dem Gespräch stellen. Deren Unwilligkeit ist hierbei eine vollkommen nachvollziehbare und willkommene Systemgröße im Gespräch, die auch so vom Klärungshelfer respektiert wird.

Im Gegensatz dazu muss in Systemen ohne hierarchische Struktur (und Entscheidungsbefugnis) muss auf ein gemeinsames Wollen der Klärung hingearbeitet werden.

Klärungshilfe als Konfliktprophylaxe

Die Methode der Klärungshilfe ist – das eine konkrete Erfahrung – ein hervorragender Ansatz für Teamentwicklungsprozesse im Sinne von Standortbestimmungen oder „Klima-Checks“:

Wie sieht die Situation in unserem Team aus? Wo liegen unsere Stärken? Wo unsere Schwächen? Wie reden wir miteinander? Hören wir uns überhaupt zu? Wie können wir unsere Zusammenarbeit und unser Miteinander verbessern?

Das schafft Offenheit und Klarheit auf der Beziehungsebene und Effizienz und Effektivität bei der Bewältigung der gemeinsamen Arbeitsaufgabe.

Literatur

Klärungshilfe 2 –

Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche

Christoph Thomann, rororo Sachbuch, Rowohlt Hamburg 1998/2004

Klärungshilfe 3 –

Das Praxisbuch

Christoph Thomann, Christian Prior, rororo Sachbuch, Rowohlt Hamburg 2007

Klärungshilfe konkret:

Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich

Christoph Thomann und Barbara Kramer, rororo Sachbuch, Rowolth Hamburg 2013