

Christoph Thomann/Christian Prior

# Vorgespräche – mit wem und mit wem nicht?

– Wirtschaftsmediation: Was macht die Klärungshilfe anders? –

*Vorgespräche unter vier Augen mit allen Konfliktparteien bei innerbetrieblichen Konflikten sind weit verbreitet und gelten als nötige Vorbereitung für die Konfliktmoderation – die Mediatoren fühlen sich gut gerüstet und die Konfliktparteien können Vertrauen aufbauen.*

*Ist damit alles paletti? Ist das wirklich hilfreich? Was sind die Nachteile?*

## Praxisfall – St-Kilian-Klinik

Ein aktueller Kunde, Chefarzt, fragt beim Klärungshelfer telefonisch an, ob er dessen Namen an einen fernen Kollegen, Dr. Luftmeier (alle Namen und Umstände sind anonymisiert), weitergeben darf, der ihn kürzlich in einer Konfliktsituation um Rat gefragt hat. Ein paar Tage später ruft dieser an.

„Guten Tag Herr Prior. Mein Name ist Luftmeier. Ich hab Ihre Telefonnummer von einem Kollegen.“

Klärungshelfer (KH): „Ach ja, er hat mit mir vor kurzem telefoniert.“

Luftmeier (L): „Er hat Sie mir zu dem Thema Konflikte empfohlen. Deswegen wende ich mich jetzt auch an Sie. Haben Sie kurz Zeit für ein paar Fragen?“

KH: „Ja, habe ich, um was geht es denn?“

L: „Ich bin Arzt in einer internistischen Privatklinik. Wir haben hier in der Klinik seit kurzem, genauer gesagt seit eineinhalb Wochen, eine so eskalierte Situation, dass wir jetzt beschlossen haben, uns Hilfe zu holen. Wir müssen miteinander reden. Aber es geht nicht ohne eine neutrale Person, die uns in dem Gespräch begleitet. Könnten Sie das machen und hätten Sie überhaupt so kurzfristig Zeit für uns?“

## Wie antworten Sie?

- Da Dr. Luftmeier „kurzfristig“ einen Termin möchte, schaue ich zuerst in mein Zeitplanbuch, denn wenn ich keine Zeit habe, hat jedes weitere Verhandeln keinen Zweck.
- Mein Ziel ist es jetzt, möglichst viel davon zu erfahren, was genau vorgefallen ist, damit ich mir ein Bild machen kann. Da-

von abhängig entscheide ich dann, ob ich den Auftrag annehmen will und mir dafür Zeit nehme oder nicht.

- Als Erstes kläre ich, ob Luftmeier überhaupt der Richtige ist, um mit mir über den Konflikt zu sprechen. Ich verhandle bei Klärungen aus dem beruflichen Bereich grundsätzlich nur mit dem höchsten am Konflikt beteiligten Hierarchen.

## Wer ist der richtige Ansprechpartner?

Wenn es sich um eine Anfrage für eine Vermittlung in einem Konflikt handelt, ist – vor allen anderen Fragen – als Erstes herauszufinden, ob der Anrufende die „richtige“ Person ist, mit der die Auftragsklärung durchgeführt werden muss. Die richtige Person ist die oberste am Konflikt beteiligte Führungskraft, sofern sie zu einer wirklichen Klärung motiviert ist – andernfalls deren Vorgesetzter, der dann selbstverständlich auch motiviert sein muss – sonst wird nichts daraus.

Warum muss es eine solche Führungskraft sein und warum reicht es nicht aus, dass z. B. ein Mitarbeiter anruft, an den der Kontakt zum Konfliktprofi delegiert wurde?

Die Lösung von Konflikten ist eine Führungsaufgabe und kann daher nur von der Führungskraft persönlich und direkt an einen Konfliktprofi übertragen werden (wenn sie es nicht selber machen möchte). Dabei kann lediglich die praktische Durchführung des Klärungsprozesses delegiert werden, nicht aber die Zuständigkeit dafür oder die Verantwortung für die erarbeiteten Lösungen. Diese bleiben durchwegs bei der Führungskraft. Daher ist ihre ständige Anwesenheit während der gesamten Konfliktklärung eine unumstößliche Bedingung.

Die Teilnahme der Führungskraft aber allein genügt nicht. Sie muss Vertrauen in den Klärungshelfer haben und „Klarheit durch Wahrheit“ – der Kernpunkt der Klärungshilfe – voll und ganz wollen.

Um in den intensiven, schwierigen Pha-

sen, in denen es dem Vorgesetzten möglicherweise angst und bang wird, eine tragende Basis zu haben, ist es wichtig, dass er und der Klärungshelfer eine gute, vertrauensvolle und unterstützende Beziehung haben. All dies lässt sich nur in einer persönlichen, ausführlichen Auftragsklärung vermitteln und entwickeln – sei es am Telefon oder bei einem Treffen.

Deswegen wird der Klärungshelfer früh im Gespräch in Erfahrung bringen wollen, ob er mit der für diesen Konflikt zuständigen Führungskraft spricht. Wenn dies nicht der Fall ist, dann bittet er den Anrufenden taktvoll, dass die entsprechende Führungskraft ihn anrufen soll. Sollte diese dazu nicht bereit sein, kann eine Konfliktklärung nicht stattfinden. Dann wird der Klärungshelfer mit dem Anrufer abklären, welche andere Maßnahme in der konkreten Situation angezeigt sein könnte, z. B. ein Coaching des Anrufers.

Obwohl ich neugierig wäre, zu erfahren, worum es sich handelt, zügle ich mich und will vorerst herausfinden, in welcher Position Luftmeier ist. Ist er Oberarzt oder gar Chefarzt? Mit wem hat er den Konflikt – mit seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen? Was sagt sein Vorgesetzter dazu?

KH: „Sie sagen, Sie haben in Ihrer Klinik eine so schwierige Situation, dass Sie jetzt jemanden suchen, der Sie in einem klärenden Gespräch begleitet.“  
L.: „Genau.“

KH: „In welcher Position sind Sie denn in der Klinik und wer ist am Konflikt beteiligt?“

L: „Ich bin Chefarzt und die anderen sind meine beiden Kollegen.“

KH: „Wer ist denn da Ihr Vorgesetzter und was sagt der zu Ihrer Situation?“

L: „Wir sind eine Privatklinik und meine beiden Kollegen sind mit mir die Gesellschafter, also Eigentümer. Wir sind sozusagen unsere eigenen Chefs.“

## Welche Konsequenzen hat das?

Welchen Einfluss auf Ihr weiteres Vorgehen in diesem Gespräch hat die Tatsache, dass die drei Konfliktparteien auf der gleichen hierarchischen Ebene tätig sind?



Christoph Thomann



Christian Prior

Keinen. Ich begrüße es, dass die drei Chefärzte sich sozusagen freiwillig zu einer Klärung entschlossen haben und höre weiter zu, was los ist.

Bei einem Konflikt auf hierarchisch gleicher Ebene will ich von der Situation am liebsten inhaltlich gar nichts wissen, damit möglichst viel in der ersten gemeinsamen Zusammenkunft ausgedrückt wird und nicht vorher einzeln an mich.

Ich möchte ihm am liebsten jetzt einfach zuhören, was denn dort los ist. Es wäre mir angenehm, von einem Unbekannten ins Vertrauen gezogen zu werden, was er ja sicherlich bereitwillig tun würde, da er in Not ist und mir als ihm empfohlenen Fachmann auch vertraut. So erfahre ich wahrscheinlich Dinge, die er vor seinen Kollegen so nicht ausdrücken würde und kann damit gleich hinter die Fassaden blicken. All dies stärkt unsere Beziehung, und ich fühle mich durch die vielen Hintergrundinformationen sicherer. Mit den anderen Kollegen kann ich dann ebenso verfahren, da auch diese gewiss begierig sind, mich in ihr Boot zu ziehen. So bin ich beim ersten Treffen die einzige Person, die alles weiß, überblickt und von allen respektiert und gemocht wird. In der zu erwartenden schwierigen Moderation fühle ich mich dann souverän – auch für Hahnenkämpfe bestens gewappnet. ...

Doch glücklicherweise tappe ich nicht in diese Falle, weil ich weiß: Das alles ist verlockend für mich als Konfliktprofi, aber schlecht für die Klärung. Warum?

### Keine Einzelgespräche

Für die Auftragsklärung gilt es, bald zu unterscheiden: Handelt es sich um einen Konflikt in einer hierarchischen Konstellation (Konflikt zwischen Chef und Mitarbeiter) oder zwischen Personen auf gleicher Ebene ohne Chef darüber (zum Beispiel: Partner in einer Anwaltskanzlei, Gesellschafter einer GmbH, Eigentümer eines Unternehmens, Angestellte eines gemeinnützigen Vereins ohne hierarchische Strukturen, Firmen untereinander, basisdemokratische Arbeitsgemeinschaften ...)?

Wenn es eine hierarchische Konfliktkonstellation wäre (also ein Chef mit seinen Mitarbeitern), wie im Arbeitsleben weitgehend verbreitet, würde der Klärungshelfer die Führungskraft jetzt ausführlich interviewen, auch inhaltlich. Er spricht dann aber ausschließlich nur mit dieser, hingegen mit keinem ihrer Mitarbeiter. Dieses ausführliche Vorgespräch mit der Führungskraft dient zweierlei Zwecken: der maßgeschneiderten Planung der Klärungsmaßnahmen (wer, wer nicht, wie

lange, wann, wo, mit welchen Inhalten ...) und der Herstellung einer Vertrauensbeziehung. In diesem inhaltlichen Vorgespräch distanziert sich der Klärungshelfer innerlich immer wieder vom subjektiven Blickwinkel des Chefs und nimmt ganz bewusst eine neutrale Beratungshaltung ein – sich ganz darauf einlassen, sich aber nicht einnehmen lassen.

Die Gründe dafür, dass er mit keinem einzigen Mitarbeiter spricht, werden nach dem übernächsten Absatz ausführlich behandelt.

In der St-Kilian-Klinik aber handelt es sich um einen Konflikt zwischen drei gleichberechtigten Partnern ohne Chef darüber. In diesen Fällen gilt in der Klärungshilfe das Prinzip: In der Auftragsklärung möglichst nur so viel über die Situation inhaltlich zu erfahren, dass besprochen und geklärt werden kann,

1. ob eine Klärungshilfe überhaupt angezeigt ist (oder ob vielleicht eine andere Maßnahme besser passt, z. B. Teamentwicklung, Coaching, Seminar, Unternehmensberatung ...),
2. wer daran teilnehmen soll,
3. ob diese Personen in der ersten Sitzung auch alle anwesend sein werden,
4. wie lange die Klärungsmaßnahme dauern muss und wann und wo sie stattfinden wird,
5. wie teuer sie sein soll und wer sie bezahlt.

Das Erzählen von konkreten Konflikthaltungen, Situationsdetails, zwischenmenschlichen Vorfällen und verletzten Gefühlen versucht der Klärungshelfer hier möglichst nicht zuzulassen, um sie im ersten gemeinsamen Treffen so „jungfräulich“ wie möglich zu erfahren. Das Anhören und Verstehen dieser Inhalte geschieht dort als „Quasi-Einzelgespräch“ in Anwesenheit der anderen Konfliktparteien.

Warum ist dieses Vorgehen – keine inhaltlichen Vorgespräche mit den Konfliktparteien zu führen – dringend zu empfehlen?

### Gefühlsverpuffung

Einzelgespräche mit allen Konfliktparteien wirken mäßigend auf die Art und Weise, wie sie später in der ersten gemeinsamen Sitzung ihre Sicht auf den Konflikt darstellen. Diese Abschwächung wirkt sich bei unterschiedlichen Konflikttypen verschieden aus:

- ▶ Bei beschuldigenden und explosiven Personen mag eine Besänftigung für die Konflikt-Fachperson und das Sitzungsklima angenehm sein.

- ▶ Menschen, die ängstlich im Konflikt reagieren und die Schuld rasch bei sich suchen, vermindern aber ebenso ihre Schilderung zu einer zweiten, dann nur noch blutleeren, kläglichem, manchmal sogar feigen Version ihrer inneren Wahrheit. Sie verpuffen im Vorgespräch all ihre aggressive, klagende und anklagende Kraft, die dann später im gemeinsamen Gespräch fehlt.

Beide Fälle klingen erst mal gut für eine anstehende Lösungssuche. Man muss ja dann nicht mehr schmutzige Wäsche waschen, da es bereits in den Einzelvorgesprächen nacheinander gefahrlos geschehen ist.

Wo ist denn da ein Problem?

### Bei Trennung: Gefühlsverpuffung nutzen

Tatsächlich ist dieses Vorgehen mit Einzelvorgesprächen bei fehlender gemeinsamer Zukunftsperspektive (Trennungen, Kündigungen ...) angezeigt und manchmal sogar das einzig Mögliche.

Wollen oder müssen aber die Konfliktparteien im Alltag wieder im Kontakt sein und zusammen arbeiten, so reicht dieses Vorgehen nicht aus. Denn die alten, durch das Vorgespräch lediglich besänftigten Vorwürfe, Verletzungen und Empfindlichkeiten werden im Alltag immer wieder gereizt und flammen neu auf. Sie torpedieren damit die in der Konfliktmoderation erarbeiteten Lösungen von der Beziehungsebene her, auch wenn diese auf der Sachebene noch so funktionell sind. Die Beziehungsebene bestimmt nun mal die **Sachebene**<sup>1</sup> und ist so entscheidend für Zusammenarbeit, Kommunikation und Klima wie das Plus oder Minus vor einer Zahl auf dem Kontoauszug.

### Handlungsfreiheit statt Verpflichtung zur Geheimhaltung

Damit aber nicht genug. Es kommt noch schlimmer. Verhängnisvollerweise verpflichten nämlich einzelne Streitparteien oft erst am Schluss ihres Vorgesprächs den Konfliktprofi rückwirkend bei entscheidenden Punkten zur Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Die Parteien haben ihren Ballast einzeln abgeladen und scheuen jetzt das Risiko der Konfrontation mit den Gegenparteien. Dadurch sind ihm ab sofort die Hände gebunden. Der Konfliktprofi verliert durch diese selbstverständliche Erwartung zur Geheimhaltung seine Freiheit, in der gemeinsamen Klärungssitzung dann offen und direkt zu fragen, was nötig ist, um den Konflikt zu klären und zu lösen. Er kann später nicht mehr naiv nachfragen, da er die

Antwort bereits weiß und ihm zudem verboten wurde, das Thema anzusprechen. Die Klärung wird zur unwürdigen Farce. Taktik zum notwendigen Instrument. Wahrheits-suche illusorisch. Echte Versöhnung unmöglich.

### Beschwerung durch übertriebene Einzelschilderungen

In dem Maße, wie die Parteien nach den Vorgesprächen erleichtert sind, in jenem Maße ist der Konfliktprofi danach beschwert. Denn alle Beteiligten tendieren dazu, ihre Wahrheit durch die fehlende soziale Kontrolle der Gegenpartei *überzogen darzustellen*, um

- ▶ ihrem Opfergefühl Ausdruck zu verleihen,
- ▶ vom Klärungshelfer voll verstanden zu werden und
- ▶ ihn für sich zu gewinnen.

Kaum verwunderlich, wenn er nach dem Durchgang aller Vorgespräche am liebsten das Handtuch werfen würde, mindestens sich aber schwertut, in einen gemeinsamen, vertiefenden Konfliktdialog zwischen den Streitparteien einzusteigen, da er die Kluft als unüberbrückbar erlebt: „Bloß nicht mehr zurückschauen und einen auf Vergangenheitsbewältigung machen – ist alles so verfahren und unversöhnlich ...“.

Ein solcher Lösungs-Mediator steuert daher schon bald nach einer moderaten Exploration der Ist-Situation zu Wünschen und Lösungen. Dazu führt er Gesprächsvereinbarungen und Spielregeln ein, die auch dringend nötig sind, um auf dem ungehörten, unverständenen und unbewältigten Gefühls- und Beziehungsuntergrund überhaupt miteinander reden zu können.

Ist doch auch nicht falsch, oder?

### Volle Wirkkraft den negativen Gefühlen

So wird aber auch um die schwierigen Gefühle ein weiter Bogen geschlagen, obwohl gerade diese eine Schlüsselfunktion bei der *Konfliktauflösung* haben. Denn entgegen ihrem schlechten Ruf sind es gerade sie, die stabile Vertrauensbeziehungen ermöglichen, wenn sie von der Gegenpartei gehört und verstanden werden und die dahinter versteckte Not sichtbar wird. Dabei hilft der Klärungshelfer beim Ausdrücken und Zuhören, Zweifeln und Glauben, Nachfragen und Zugeben. Dazu braucht es die volle Kraft der negativen Gefühle, um so eine tragfähige Versöhnung überzeugend entstehen zu lassen: Der einzige Weg hinaus führt hindurch.

Um ein solches zu bewirken, reichen vorbildliche Ich-Botschaften, gewaltfreie Umformulierungen oder „VW-Moderations-Ansätze“ (vom Vorwurf zum Wunsch) nicht mehr, weil dabei die Verletzungen aus der Konfliktgeschichte und die aktuellen Enttäuschungen zwischen Stuhl und Bank, zwischen Vorwurf und Wunsch ins Bodenlose fallen und von dort unerlöst weiterwirken.

### Nur noch eine Wahrheit pro Person

Wenn hingegen kein inhaltliches Vorgespräch stattfindet, dann haben die Parteien in der ersten gemeinsamen Sitzung immer noch das ungestillte Bedürfnis, vom Klärungshelfer verstanden zu werden. Die Situation, die daraus entsteht, hat zwei Vorteile:

1. Jede Konfliktpartei gibt nur noch *eine* offizielle Version des Konflikterlebens von sich, was dann eine Mischung aus dem ist,
  - wie sie die Situation subjektiv empfindet,
  - was sie vor der Gegenpartei als Kontrolleur für vertretbar hält und
  - was sie dem „Feind“ zumuten oder antun will.

Der Klärungshelfer kann so nicht mehr um den Finger gewickelt werden, da auch betroffene Beobachter anwesend sind, von denen der Sprecher weiß, dass sie bei zu abwegigen Schilderungen protestieren würden.

2. Der Klärungshelfer ist frei, alles zu fragen, was ihm wichtig erscheint – „heilige Kühe“, Tabuthemen, und andere unberührbare Schattenpunkte können dadurch befreit werden. Durch das erstmalige und daher wirklich interessierte und neutrale Zuhören beruhigt er die allgemeine Stimmung. Und all dies geschieht ohne die implizite oder explizite Aufforderung, die schlimme Wahrheit auf Schönheit zu schminken. Im Gegenteil: Denn nur schlimme Empfindungen erklären furchtbare Eskalationen befriedigend. Das schwierige, scheinbare Ende der Beziehung wird durch den Klärungsdialo g zum tragfähigen, neuen Fundament.

Es ist also Zurückhaltung für meine Neugierde angesagt, was die Hintergründe seiner „eskalierten Situation“ anbelangt.

*KH: „Aha, verstehe. Und was denken Ihre beiden Kollegen über die Idee, einen Externen zu dem Gespräch dazuzuholen? Wissen die von unserem jetzigen Gespräch?“*

*L: „Von meinem Anruf heute bei Ihnen wissen sie nichts. Wir haben ausgemacht, dass jeder sich nach einem geeigneten Begleiter*

*umschaut und wir dann auf Basis der Vorschläge gemeinsam entscheiden, wen wir nehmen.“*

*KH: „Ja gut. Das heißt aber, dass die beiden anderen auch das Gespräch wollen?“*

*L: „Ja, auf jeden Fall.“*

*KH: „Haben Sie sich auch über die Verteilung der Kosten Gedanken gemacht?“*

*L: „Das ist kein Problem. Das fällt unter die üblichen Betriebskosten ...“*

### Auftragsklärung bei kollegialer Konfliktkonstellation

Mit diesen Punkten ist die Ausgangssituation gegeben, um Klärungshilfe auf gleicher Ebene durchzuführen:

1. Es gibt keinen Chef darüber,
2. alle kommen zu einer Klärungssitzung,
3. der Personenkreis ist umrissen (die drei Chefärzte – ob eventuell noch weitere entscheidende Personen dazukommen sollen, wird noch überprüft) und
4. die Bezahlung ist geregelt.

Wenn nur Dr. Luftmeier eine Klärung wollen würde und die anderen nicht dazu bereit wären, dann wäre das weitere Gespräch eine Beratung, was er persönlich in der aktuellen Situation machen könnte.

### Freiwilligkeit muss nicht sein

Er könnte allerdings auch versuchen, die anderen zu einem Gespräch zu erpressen („Ich steige aus, wenn Ihr nicht zu einem Klärungsgespräch kommt“). Das wäre dann zwar kein „schöner“ Ausgangspunkt für die Anfangsphase dieses gemeinsamen Gesprächs, aber absolut tolerierbar.

Die Konfliktbeteiligten müssen weder in kollegialen noch in hierarchischen Konfliktkonstellationen freiwillig zu einer Klärung erscheinen. Bedingung ist nur, dass sie bei der Sitzung anwesend sind. Ihr begrifflicher Widerstand wird thematisiert und akzeptiert („Ich sehe, dass Sie gezwungen sind, hier zu sein, und verstehe, dass Sie sich weigern, sich zu äußern. Bitte rücken Sie mit dem Stuhl einen Meter zurück, um deutlich auszudrücken, dass Sie nichts sagen werden. Danke, dass Sie trotzdem gekommen sind.“). Erfahrungsgemäß dauert es nicht mehr als eine halbe Stunde, bis der „Schweigende“ ebenfalls das Bedürfnis hat, sich zu äußern, um ebenso „schön“ verstanden zu werden wie die anderen.

*GL: „... Ich würde gerne mit Ihnen abklären, ob Sie es machen würden, ob Sie überhaupt Zeit haben und wie das so ablaufen würde.“*

*KH: „Gerne. Darf ich Ihnen ein paar Fragen stellen, um noch etwas vertrauter mit Ihrer Situation zu werden? Ich möchte dabei be-*

wusst noch nicht in die Inhalte Ihrer Auseinandersetzung einsteigen, aber noch etwas genauer den Rahmen verstehen ... Sie sind nur drei Partner, es gibt keine weiteren?“  
L.: „Ganz genau, wir sind nur zu dritt.“

## Arbeitskonflikte

### ... gehen das gesamte Team an

Wären da noch weitere Partner, dann müsste genau überlegt werden, ob es nicht ratsam ist, dass auch diese an dem Gespräch teilnehmen. Allgemein gesagt: Die offiziellen Arbeitsorganisations-Einheiten (Abteilung „Arbeitsvorbereitung“, Team „Motor 23z“, Projektteam „Kreditvergabe Ost“ ...) sollen vollständig eingeladen werden.

Warum?

### ... sind keine Privatangelegenheit, sondern Gruppen- und Chefsache

- ▶ Sie sind keine Privatsache: Die Gefühle zur Arbeit und Zusammenarbeit sind ein wesentlicher Teil der Arbeitsmotivation und der Kommunikationsbereitschaft, die beide auf die Zusammenarbeit und das Klima einen direkten Einfluss haben.
- ▶ Sie sind Gruppensache: Alle sind von den Auswirkungen eines Konflikts betroffen und können und müssen etwas zur Klärung, Lösung und Umsetzung im Alltag beitragen.
- ▶ Chefsache: Die Führungskraft ist zuständig für die Beseitigung von Störungen in der Arbeit und Zusammenarbeit. Konfliktklärung ist eine Führungsfunktion.
- ▶ Konfliktklärungen wirken – zusätzlich zur konkreten Problembeseitigung – auch noch generell wie eine Teamentwicklung. Auch deswegen soll das gesamte Team dabei sein. Es entsteht wie nebenbei eine positive Streitkultur.

KH: „Vor kurzem, Sie sagten vor eineinhalb Wochen, ist die Situation eskaliert ...“

Ich mache jetzt weiter mit einer typischen Auftragsklärung bei gleicher hierarchischer

Ebene und arbeite die entsprechende Checkliste ab. Es folgen noch zwei weitere kurze Gespräche mit den beiden anderen Partnern (Prof. Herzle und Dr. Bauch). Sie entscheiden sich für eine eineinhalbtägige Klärungshilfe, die an einem Freitagnachmittag und Samstag stattfindet.

Es zeigt sich, dass die drei in einer absolut ausweglosen, dramatischen Verstrickung stecken – viel Unversöhnlichkeit, Verhärtung und Misstrauen – und weder weiter zusammen arbeiten, noch auseinandergehen können – ...<sup>2</sup>

## Zusammenfassung und Ausblick

### Behauptungen

- ▶ Die üblichen Einzelvorgespräche mit allen Konfliktparteien vor einer Konfliktmoderation dienen unterschwellig auch der Angstbewältigung des Konfliktprofis vor der emotionalen Kraft des Konflikts: Niemand wünscht unkontrollierbare Emotionen und Explosionen, sondern jeder möchte die Parteien souverän durch das Chaos hin zu guten Lösungen führen.
- ▶ Diese weit verbreitete Praxis der Einzelvorgespräche aber beeinträchtigt leider die Handlungsfähigkeit des Konfliktprofis (Eiertanz mit den sich widersprechenden Wahrheiten und Geheimnissen) und
- ▶ nimmt dem gemeinsamen Konfliktgespräch die „Kraft des Ausdrucks“ und die Chance der wirklichen Begegnung:
- ▶ Die wirkliche Begegnung wird dann noch dadurch vermieden, dass am Anfang der Konfliktmoderation standardmäßig Gesprächsregeln eingeführt werden. Dies ist nicht nur überflüssig, sondern auch noch schädlich, da sie die Sicht auf die wahren Gefühle verstellen und so dazu beitragen, dass die „konstruktiven Lösungen“ im Sumpf der negativen Gefühle und ungeklärten Beziehungsverletzungen stehen.
- ▶ Es ist nicht nötig, dass jede Konfliktpartei freiwillig zur Konfliktklärung kommt. Die Klärungshilfe akzeptiert

die Realität: Hierarchiemacht oder Abhängigkeit zwingt Einzelne zum Gespräch.

### Empfehlungen

Innerbetriebliche Konflikte mit hierarchischen Strukturen:

- ▶ Ausschließlich mit der zuständigen Führungskraft wird ein eingehendes, inhaltliches Auftragsklärungsgespräch durchgeführt, damit (neben aller Planung) eine besonders tragfähige Beziehung entstehen kann.
- ▶ Diese Person muss während aller Klärungsgespräche permanent anwesend sein.
- ▶ Mit keiner weiteren Konfliktpartei wird vorab gesprochen.

Kollegiale Konflikte auf gleicher Ebene:

- ▶ Überhaupt keine inhaltlichen Vorgespräche – nur strukturelle, damit Zeitbedarf und Teilnehmerkreis geplant werden können.
- ▶ Wenn gewünscht, spricht der Klärungshelfer ebenso „inhaltsfrei“ mit den anderen Parteien.

Einzelne Parteien erscheinen nicht freiwillig zur Klärung:

- ▶ Der Klärungshelfer verbalisiert und akzeptiert den Zwang
- ▶ und lädt die Person ein, passiv dem Geschehen zu folgen.

Die Klärungshilfe empfiehlt dringend, die **negativen Gefühle**<sup>3</sup> in den gemeinsamen Sitzungen nicht zu umgehen, sondern wahrzunehmen, damit sie

- benannt,
- verstanden und wenn möglich
- vertieft und
- akzeptiert werden können.

### Dr. Christoph Thomann

Klärungshelfer, Autor, Ausbilder, Bern,  
info@klaerungshilfe.de

### Christian Prior

Psychologe und Ingenieur, Klärungshelfer,  
systemischer Therapeut, Autor, München  
kontakt@christian-prior.de

<sup>1</sup> Watzlawick, (Titel und Erscheinungsort bitte einfügen) 1969 – 2. Axiom der Kommunikation.

<sup>2</sup> Das gesamte Gespräch ist Wort für Wort dokumentiert und theoretisch kommentiert in: *Christoph Thomann/Christian Prior, Klärungshilfe 3 – Das Praxisbuch*, rororo März 2007.

<sup>3</sup> *Christoph Thomann, Negative Gefühle ausdrücken?, perspektive mediation*, 1/2005, S. 36 ff.