

CHRISTIAN PRIOR | GERNLINDEN
CHRISTOPH THOMANN | BERN

Klärungshilfe

Die drei unverzichtbaren Merkmale Auftragsklärung, Dialog und Erklärung

Zusammenfassung

Der Artikel beschreibt den aktuellen Standard der Mediation im Stile der Klärungshilfe. Seit dem Erscheinen von *Klärungshilfe 1* im Jahr 1988 hat sich der als emotional und konfrontativ bekannte Weg, Menschen im Konflikt zu begleiten, weiter verfeinert und ausdifferenziert. Bereits im Vorfeld eines klärenden Streitdialoges gilt es, in der Auftragsklärung die Weichen für einen belastbaren und konstruktiven Klärungsprozess richtig zu stellen. Das dann folgende Klärungsgespräch ist geprägt von der unmittelbaren und ausführlichen Auseinandersetzung zwischen den Parteien, in der Vorwürfe und Dubotschaften ebenso willkommen sind wie die darunter liegende Verzweiflung und Not. Das diesen Dialog abschließende systemische Erklären mit seiner verbindenden und beruhigenden Wirkung ist ein weiteres Wesensmerkmal der Klärungshilfe.

Schlüsselbegriffe

Klärungshilfe, Mediation, Auftragsklärung, Freiwilligkeit, Führungskraft, Doppeln, Erklären, Dialog, Einzelgespräche

Einführung

Klärungshilfe¹ ist ein spezifischer Mediationsstil, der einen *direkten und wahrhaftigen Streitdialog* zwischen den Konfliktparteien anstrebt, um »Konfliktklarheit« zu erzielen. Das ist eine zentrale Voraussetzung für tragfähige Lösungen, falls die Parteien auch zukünftig miteinander zu tun haben – wollen, sollen oder müssen –, also z. B. im Falle von Elternschaft oder bei innerbetrieblichen Konflikten, einem der Haupteinsatzgebiete der Klärungshilfe, die im Folgenden näher behandelt wird. Klärungshilfe ist nicht nötig, wo von vorneherein klar ist, dass die Parteien »nur« eine faire Lösung brauchen und danach nichts mehr miteinander zu tun haben (Indikation).

Klärungshilfe will also nicht nur eine sachliche Lösung – sie will auch die Klärung des Konflikthintergrundes. Dieser liegt zumeist ursächlich in unzureichenden Strukturen und unklaren oder divergierenden Zielen,

nicht definierten Rollen und ungenauen Aufgabenverteilungen. Schnell entzündeten sich aber unter solchen Rahmenbedingungen die zwischenmenschlichen Beziehungen und es entstehen Missverständnisse, Ärger und Enttäuschungen.

Um dieses Geflecht der Ursachen und Frustrationen auf verkraftbare Weise zu entwirren, widmet die Klärungshilfe die Hälfte der gesamten Gesprächszeit dem »Dialog der subjektiven Wahrheiten«. Der Umweg über dieses Genau-Verstehen-Wollen bewirkt, dass sich die Konfliktparteien allmählich nicht mehr als Feinde, sondern als beunruhigte Menschen sehen können. Vorbehalte, Vorwürfe und Verletzungen, die ihnen bisher faire Lösungen verunmöglicht haben, verlieren an Macht und Einfluss.

Die sieben Phasen (0 bis 6)

Der gesamte Klärungsprozess folgt einem klar strukturierten Modell, der »Bridge over troubled water«. Sie dient dem Klärungshelfer² als Orientierung und hilft – aufgeteilt in sieben Pha-

¹ Das methodische Vorgehen der Klärungshilfe ist vielfach und ausführlich beschrieben, beispielsweise in Thomann/Prior, 2007, in Thomann/Kramer, 2013, oder in Prior, 2013, die uns hier als Grundlage für die aktualisierte Zusammenfassung dienen.

² Klärungshelferinnen sind immer gleichberechtigt auch gemeint.



Abbildung 1 Die »Bridge over troubled water«

sen – das Wildwasser des Konflikts zu überwinden. Sie ist wie ein Gelände, an dem sich der Klärungshelfer mit einer Hand festhalten kann, um im komplexen oder chaotischen Klärungsgeschehen die Orientierung nicht zu verlieren (s. Abb. 1).

0. Auftragsklärung³: Abklären von Situation und Motivation, Planen der Klärung

Die professionelle Gestaltung der Klärungsarchitektur ist, neben dem Konfliktdialog, ein wesentlicher Wirkfaktor der Klärungshilfe: Es geht um die Frage, wer mit wem wann auf welche Weise, mit welcher Haltung und Erwartung über was ins Gespräch kommen soll. Um den Auftraggeber bei diesen vielen Entscheidungen gut beraten und begleiten zu können, muss der Klärungshelfer genau ergründen, was konkret geschehen ist und dann die *nötigen Bedingungen für eine Klärungshilfe* schaffen (Gelingensbedingungen).

³ Die Klärungshilfe beginnt mit Phase 0, die dann folgenden Phasen 1–5 sind daraufhin mit der fünfschrittigen Phasenbeschreibung der »Standard-Mediation« besser vergleichbar.

Wer ist der richtige Auftraggeber?

Es kann durchaus knifflig sein, herauszufinden, wer eigentlich für einen innerbetrieblichen Konflikt der »richtige Auftraggeber« ist (nicht immer ist es der Erstanrufende). In hierarchischen Organisationen ist der korrekte Auftraggeber diejenige Führungskraft,

- ▶ die für den Konfliktbereich zuständig ist,
- ▶ motiviert ist für »Klarheit und Wahrheit«,
- ▶ bereit ist für »Führungsfeedback von unten« und
- ▶ von A bis Z an der Klärung teilnimmt.

Warum muss die zuständige Führungskraft von A bis Z dabei sein?

Konflikte sind Chefsache. Er kann lediglich die Moderation eines klärenden Gesprächs delegieren, nicht aber die Verantwortung dafür. Er muss sich also persönlich ein Bild davon machen, was auf der strukturellen und zwischenmenschlichen Ebene aus der Sicht der Einzelnen zu Irritationen geführt hat und wie die Klärung konkret läuft (Fürsorgepflicht). Erst dadurch kann er sach- und menschengerechte Vereinbarungen und Maßnahmen verantwortlich auf den Weg bringen und dann auch effektiv nachbegleiten.

Wie steht es mit dem Führungsfeedback?

Zudem nimmt er als ein (herausgehobenes) Mitglied seines Teams am Gespräch teil und hört sich die Auswirkung seines Handelns an (Führungsfeedback). Wie alle anderen wird auch er in der Klärung dabei unterstützt, möglichst klar und deutlich seine Position zu vertreten und zugleich offen und interessiert zuzuhören.

Erfahrungsgemäß sind Mitarbeiter in Anwesenheit der Führungskraft erst einmal vorsichtiger, als wenn sie allein unter sich wären, kann doch das Gespräch – so die Befürchtung – alle denkbaren Konsequenzen haben. Dass die Offenheit letztlich trotzdem nicht leidet, liegt daran, dass nach kurzer Zeit durch die allparteiliche Moderation ein Bedürfnis nach Verstehen entsteht, das langsam eine Kultur der Offenheit generiert. Das Team spürt rasch: Endlich kommt vieles auf den Tisch. Und der Chef hört zu.

Was bedeutet Bereitschaft für Klarheit und Wahrheit?

Der Klärungshelfer muss grundsätzlich abklären, ob seine drei folgenden Hauptbedingungen vom Auftraggeber⁴ nicht nur akzeptiert, sondern auch mitgetragen werden:

1. Es geht prinzipiell um »Klarheit der subjektiven Wahrheiten« auf allen Ebenen, der sachlichen, zwischenmenschlichen und organisatorischen und bezieht sich auf alle Konflikt-

⁴ Die anrufende Führungskraft muss den genannten Punkten voll und ganz aus eigener Motivation zustimmen. Wenn sie beispielsweise von ihrem Chef oder der Personalabteilung zu der Klärung »fremdmotiviert« wird, ist das keine gute Basis und braucht im Rahmen der Auftragsklärung eine kritische Hinterfragung und perspektivische Beratung.

beteiligten. Ist das wirklich gewollt und in seinen denkbaren *Konsequenzen* überhaupt möglich?

2. Das Verstehen der Vergangenheit bildet die Grundlage für die Klärung der Gegenwart und die Planung der Zukunft. In dieser *Reihenfolge* wird vorgegangen. Keine Archäologie und Tiefenbohrung, aber was gegenwärtig noch beeinträchtigt, muss auch ausgedrückt werden dürfen. Lösungen kommen erst zum Schluss.
3. *Vorwürfe und schwierige Gefühle* werden nicht ausgeklammert, sondern geklärt und, wo unauflösbar, in Lösungen integriert.⁵

Wird der Auftrag für eine Klärungshilfe erteilt, muss konkret geplant werden: Teilnehmer, Termin (Klärungen in Arbeitszeit oder Freizeitausgleich), Dauer, Ort und Finanzen.

Warum keine Einzelgespräche mit allen?

In aller Regel wird *lediglich mit dem Chef* ein ausführliches Gespräch geführt.

würfe, die ein aktuelles Hindernis in der Zusammenarbeit sind, soll von allen gehört, verstanden und nachvollzogen werden können.

Ein Hauptargument aber gegen »Einzelgespräche« sieht die Klärungshilfe im impliziten Effekt, den diese haben und der dem Wesen der Klärungshilfe kontraproduktiv entgegensteht. Sie will die Konfliktparteien dabei unterstützen, ihre Beziehungsdynamiken direkt miteinander, also »vorne herum« zu besprechen. Einzelgespräche aber tragen allein durch ihre Form ein »Hintenherum« ins System. Durch die notwendige und sinnvolle Vertraulichkeit in einem Gespräch weiß keine Partei, was für Geschichten bereits erzählt, welche Ungeheuerlichkeiten an den Klärungshelfer kolportiert oder erfunden wurden. Diesen Misstrauensfaktor aber will die Klärungshilfe von Anfang an so klein wie möglich halten.

Daher lädt die Führungskraft ihre Mitarbeiter wie zu einer Klausur ein (»Es geht um ein offenes Gespräch über unsere Arbeit – Zusammenarbeit, Kommunikation, Effizienz – und wird extern moderiert«).

Verstehen einräumen zu können – es braucht den Schutzraum für ein kontrolliertes Abbrennen des Sprengstoffs statt der unkontrollierbaren Explosionen im Alltag. In der Regel dauert eine Klärung zwischen zwei Parteien zwischen vier und sechs Stunden, im Team (normalerweise 4 bis 16 Teilnehmer, manchmal mehr) zwischen einem und zweieinhalb Tagen. In der Folge kommt es dann manchmal zu weiteren Terminen (nach drei bis sechs Monaten), die eine ähnliche Struktur haben, aber oft weniger lang dauern. Eine minimale Form der Nachbegleitung in Form von zwei Telefongesprächen (siehe unten) wird schon in der Auftragsklärung vereinbart.

1. Anfangsphase

Kontakt und optimale Bedingungen gestalten

Die Konfliktparteien und der Klärungshelfer treffen zum ersten Mal aufeinander. Fast alle sind emotional unter Druck, unsicher und wachsam. Die Führungskraft eröffnet die Sitzung und sagt kurz etwas zum Ziel, Anlass und Grund und übergibt dann das »Zepter« an den Klärungshelfer. Dieser benennt die »Wahrheit der Situation«:

»Wie kommt es (Vorgeschichte) und welchen Sinn macht es (Zielsetzung), dass ausgerechnet ich (warum und in welcher Rolle?) ausgerechnet mit Ihnen (warum diese Personen und andere nicht – und wer hat das warum entschieden?) ausgerechnet zu diesem Thema (wie hat es sich ergeben?) ausgerechnet auf diese Weise (geplantes Vorgehen) zusammenkommen?«

(Schulz von Thun, 1998, S. 284 f.)



Einzelgespräche tragen allein durch ihre Form ein »Hintenherum« ins System.

Neben den üblichen Gründen (Vermeidung drastifizierter Einzelschilderungen, Gefahr der Parteinahme und von vertraulichen Geheimnissen) soll eine »Kropf-Leerung« vorab verhindert werden. Die emotionale Kraft der Vorbehalte, Enttäuschungen und Vor-

Wieso zeitlich kompakt am Stück klären, statt mehrere kleine Gespräche?

Um genügend ungestörte Zeit, Ruhe und Konzentration für die Vertiefung der emotionalen Themen zu haben, arbeitet der Klärungshelfer kompakt am Stück die gesamte »Bridge over troubled water« ab. Besonders der Dialog bedarf der zeitlichen Entschleunigung, um den aggressiveren Gefühlen das angemessene enttabuisierende

⁵ Bei einer auch nach dem Dialog noch emotional schwierigen Beziehung muss klar und oft kleinschrittig vereinbart werden, wie mit zukünftig auftretenden Spannungen konkret umgegangen wird – so gesehen werden die schwierigen Gefühle Teil der Lösung.

Anschließend wird der Ablauf der Klärung vorgestellt (Vergangenheit verstehen – Gegenwart klären – Zukunft planen). In der folgenden Vorstellungsrunde werden auch individuelle Hindernisse und Bedingungen abgeklärt, um möglichst gut in die Konfliktvermittlung einsteigen zu können. *Vorbehalte werden in Mini-Kontrakten gestaltet* (Thomann/Prior, 2007, S. 78).

In hierarchischen Organisationen: Freiwilligkeit, Verpflichtung, Weigerung

In der Anfangsrunde eröffnet zum Beispiel Mitarbeiterin B, dass sie nicht freiwillig da ist. Der Klärungshelfer dankt ihr für ihr Kommen und bittet sie, mit ihrem Stuhl einen halben Meter nach hinten zu rücken: »Partei A kann Sie anscheinend zum Hiersein zwingen, sie kann aber nicht veranlassen, dass Sie hier etwas sagen.« Dann hört der Klärungshelfer ausführlich Partei A zu, warum sie unbedingt dieses Gespräch will und worum es ihr überhaupt geht. Er will genau verstehen, wie sie die Entwicklung erlebt hat. Wenn Partei B nach wie vor nichts sagen möchte, wäre die Klärung dann vorbei. Sie schaltet sich aber immer freiwillig ein. So weit zur Praxis. Nun zur Theorie:

»Mediation ist ein freiwilliges Verfahren« (Mediationsgesetz § 2 Abs. 2). Die Klärungshilfe interpretiert die Freiwilligkeit in dem Sinne, »dass sie sich lediglich auf die Freiwilligkeit der Beteiligung im Verfahren (und nicht am Verfahren) bezieht.« (Rafi, 2014, S. 57). Das heißt, es ist zulässig, wenn ein Mitarbeiter zur Teilnahme verpflichtet wird, solange er während des Gesprächs schweigen darf. Der Auf-

traggeber muss die Klärung freiwillig wollen.⁶

Im Grunde ist eine innerbetriebliche Klärungshilfe *eine ganz normale Arbeitsbesprechung* (Klausur, Teamtag, Teamcoaching), wo es um Fragen der Zusammenarbeit (Kommunikation, Klima, Abläufe) geht. Solche Gespräche sind sinnvollerweise im alltäglichen Verständnis nicht freiwillig, sondern im Interesse der Mitarbeiter und der Effizienz verpflichtend (s. auch Metzger, 2014, S. 54).

Privat – Persönlich

Kann man einen Mitarbeiter überhaupt zu seinen »Erfahrungen in der Zusammenarbeit« befragen? Ist das nicht seine Privatsphäre und hat damit nichts in einem beruflichen Gespräch zu suchen? Hier ist die Unterscheidung zwischen privat und persönlich wichtig, um als Klärungshelfer handeln zu können.

Privat sind: Familie, Ehe, Kindererziehung, Religion, Finanzen, Hobbys, Lebenseinstellung, Sexualität, Krankheiten, der eigene Körper usw. All dies ist als Privatsphäre gesetzlich geschützt und darf vom Arbeitgeber nicht angesprochen werden, ohne die ausdrückliche Erlaubnis vom Mitarbeiter – und hat dementsprechend nichts in einer Arbeitsbesprechung zu suchen.

Persönlich hingegen sind Kenntnisse, Haltungen, Motivationen und Gefühle und damit auch Einstellungen und Hindernisse, die die Arbeit, das Produkt oder die Zusammenarbeit betreffen. All dies ist zwar im Wortsinne sehr persönlich, hat aber eine mittel- oder unmittelbare Auswirkung

auf das Klima und die Kommunikation, also auf den sachlichen Output der Arbeit. Wenn Teamarbeit gefordert ist und daher miteinander kommuniziert werden muss, dann ist es unumgänglich, »Störungen« zu thematisieren, die den Austausch mit Kollegen oder Chef betreffen, um eine Verbesserung der Zusammenarbeit zu bewirken.

2. Selbstklärungsphase

Jeden verstehen und Themen sammeln

Der eigentliche Einstieg in die Inhalte des Konflikts geschieht erst jetzt. Jeder der Anwesenden erklärt meist anhand einer eigenständig skizzierten Darstellung (»Bilder malen« mit den Themen: unsere Kommunikation, Kooperation, Spannungen und Führungssituation, s. Thomann/Prior, 2013, S. 84 ff.) mit Symbolen, Fieberkurven oder Schlüsselszenen, was vom Konflikt subjektiv ungelöst, spürbar und wichtig ist, wie er die Konfliktentwicklung erlebt hat und was davon noch nachwirkt. Der Anspruch des Klärungshelfers ist hier, jeden Einzelnen zu verstehen und vor allem seine Knackpunkte und Themen zu identifizieren, die in der folgenden Dialogphase zum Austausch kommen sollen:

- ▶ Die Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten, problematische Unklarheiten und Unstimmigkeiten,
- ▶ Kommunikationen in Sitzungen und Arbeitsalltag, Klimatisches, Gruppenthemen,
- ▶ das Zwischenmenschliche und das Persönliche – wer mit wem warum und wie aneinandergeraten ist und
- ▶ das Besondere der Konfliktkonstellation und welche individuellen Umstände im Geschehen eine verschärfende Rolle spielen.

⁶ Zu diskutieren wäre, ob die Anfangsphase der Klärungshilfe damit noch nicht als »Mediationsteil« im Sinne des Gesetzes zu betrachten wäre, weil erst dort die Freiwilligkeit aller Anwesenden ausgelotet werden kann.

Am Schluss der Selbstklärung – in der »Diagnose des Ist-Zustands« – benennt der Klärungshelfer die Anliegen und Themen. Er setzt auch Prioritäten für deren Behandlung:

1. Zuerst die zwischenmenschlichen Themen – »Ich kann mit Karl nicht mehr!«,
2. dann das Persönliche – »Ich fühle mich sowieso nicht dazugehörig«,
3. nachher Gruppenthemen – »Unsere Konferenzen sind eine Belastung für alle«,
4. dann Sachinhaltliches – »Wie geht es im neuen Marktumfeld weiter?«

Die Klärungshilfe beginnt mit dem akutesten zwischenmenschlichen Thema, an dem die Führungskraft beteiligt ist, weil dieses die Klärung aller anderen Themen färben, negativ beeinflussen oder gar blockieren würde.

3. Der Dialog der sich widersprechenden subjektiven Wahrheiten

Es geht nun darum, durch ein Sich-Auseinandersetzen und Klären des Konfliktes in den direkten Kontakt zu kommen. Harmonie ist in dieser

führt der Klärungshelfer die Parteien sorgfältig und aktiv in einen Konflikt-dialog.

Das Ziel ist »realer« Kontakt zwischen den Parteien und Klarheit über alles, was den Konflikt betrifft. Eine Lösung wird hier noch nicht angestrebt, im Gegenteil: Besondere Beachtung finden die schwierigen Gefühle zu Situationen, Aktionen, Bedrohungen, Belastungen, Zumutungen, Provokationen und Eskalationen. Damit können die als böse und gemein erscheinenden Verhaltensweisen und die darunterliegenden Verletzungen gesehen, verstanden und möglicherweise sogar erlöst werden – und das nicht von irgend jemandem, sondern vom konkreten Konfliktgegner.

Die Parteien werden mit dem Streit über das Unangenehme nicht allein gelassen. Nur dank der Gesprächsführung ergibt das Hin und Her von Rede und Reaktion, Frage und Antwort, Vorwurf und Verteidigung einen geordneten Dialog, der sonst eskalieren oder absterben würde. Dieser Klärungsdialog bleibt länger bei Negativem und Schwierigem nach dem Grundprinzip: *Ausmisten vor Neubeginnen.*

Der Klärungshelfer fühlt sich in alle Teilnehmer ein, hilft jedem, sich konkret und dialogisch (in Ich-Du-Sprache) auszudrücken,

- ▶ fragt nach Reaktionen der Gegenseite (»Was sagen Sie dazu?«, »Wie reagieren Sie darauf – innerlich und äußerlich?«, »Glauben Sie das?«),
- ▶ lässt den roten Faden des Gesprächs locker, aber nicht los (gegen Ablenkungs- und Übersprungs-Themenwechsel),
- ▶ achtet auf die Verkraftbarkeit und
- ▶ gibt Schutz vor Beschimpfung und Beschämung.

Die Wirkprinzipien

1. Zueinanderfinden durch sich gemeinsam Auseinandersetzen.
2. Trennen und klären des »Ist-jetzt« und »War-vorher« vor »Soll-später«.
3. Verschluckte Vorwürfe und schwierige Gefühle müssen ausgedrückt werden, sonst vergiften sie eine freie sach-, situations- und menschengerechte Lösungsfindung.

Die Methoden

Neben allen üblichen Moderationsmethoden (aktives Zuhören, Nachfragen, Zusammenfassen ...) wendet der Klärungshelfer vor allem folgende drei an:

Dialogisieren

Wenn eine Partei etwas Entscheidendes (einen Vorwurf, eine Behauptung oder Unterstellung, einen Angriff, eine Selbstaussage) mitteilt, richtet sich der Klärungshelfer an den Angesprochenen mit den simplen Fragen: »Was sagen Sie dazu?«, »Wie reagieren Sie darauf?«

So initiiert er einen direkten Austausch zwischen den Kontrahenten über diesen konkreten Knackpunkt im Konflikt. Das macht er auf beiden Seiten immer wieder, um die Brücke ihres direkten Kontaktes allmählich stabiler zu machen. Er verknüpft so lange, bis tatsächlich eine Reaktion



Der Klärungsdialog bleibt länger bei Negativem und Schwierigem nach dem Grundprinzip: *Ausmisten vor Neubeginnen.*

Phase höchstens ein »Nebeneffekt« und Lösen wird gänzlich vermieden.

Die Konfliktparteien tauschen dazu ihre subjektiven Sichtweisen über Entstehung und Inhalte des Konfliktes direkt mit ihren »Gegnern« aus. Dazu

- ▶ achtet dabei nicht nur grundsätzlich auf eine gerechte Verteilung der Redezeit,
- ▶ sondern hilft beim Zuhören (»Was haben Sie genau verstanden?«) und
- ▶ besonders beim Ausdrücken (durch Doppeln: »Darf ich mal neben Sie kommen, etwas für Sie sagen und Sie sagen dann, ob es stimmt?«),

oder Antwort Handlungen und Erleben befriedigend erklären. So sorgt er für einen Dialog, der besonders den schwierigen und unangenehmen Inhalten nicht ausweicht, sondern sie klärt. Was sonst unweigerlich zur Eskalation führen würde, wird als Dialog verlangsamt und zusätzlich durch Doppeln gesteuert, langsam vertieft und damit für Klarheit und Verständnis genutzt.

Doppeln

»Darf ich mal neben Sie kommen, etwas für Sie sagen, und Sie sagen dann, ob es stimmt?« Mit dieser Frage bittet der Klärungshelfer um die Erlaubnis zu doppeln. Nachdem er die Einwilligung bekommen hat, begibt er sich von seinem Platz zu der betreffenden Person hin, geht neben ihr in die Hocke und spricht an ihrer Stelle die Gegenpartei direkt an – und zwar als wäre er die Konfliktpartei selber, für die er spricht: »Du, Hans, du hast in meinen Augen die letzte Chance, die ich dir gegeben habe, leichtsinnig vertan«. Nach einer gedoppelten Sinneinheit überprüft der Klärungshelfer, ob er richtig lag (»Stimmt das so?«). Bei einem eindeutigen und sofortigen Ja kann er weiterdoppeln. Bei einem zögerlichen Ja oder Nein bittet er den Gedoppelten, die Aussage zu korrigieren. Nachher geht der Klärungshelfer wieder auf seinen Platz und fragt beim Angesprochenen nach, was dieser dazu sagt (Dialogisieren): »Wie reagieren Sie? Was sagen Sie dazu?«

Was wird gedoppelt?

Alles, was der Klärungshelfer zwischen den Zeilen vermutet und nach seiner Einschätzung hilfreich für ein Verstehen sein könnte, wird »auf die Zeilen gehoben« und ausgesprochen. Die Hypothese dahinter: Wenn kon-

fliktär verstrickte Menschen alles voneinander wüssten, was sie in den Konflikt hineintrieb, müssten sie sich gegenseitig verstehen und zum gemeinsamen Ausstieg und zur realistischen Lösungssuche motiviert sein, so dass sich Egoismus und Altruismus wieder die Waage halten können.

Vertiefen des Doppeln

Der Dialog bewegt sich über seine gesamte Zeit vom Sachlich-Inhaltlichen hin zum Zwischenmenschlich-Emotionalen. Dieser Prozess der Vertiefung hin zu den eigentlichen Themen orientiert sich dabei grob an folgenden vier Ebenen:

Ebene 1 – Sache und Fakten

Die Vertiefung beginnt bei den vergangenen Vorfällen, Situationen, Fakten, Inhalten, Verhaltensweisen, unerhörten Taten, an denen sich der Konflikt ursprünglich entzündet hat oder erstmals sichtbar wurde. Von dort bewegt sie sich zu folgender Frage »Was werfen sie sich gegenseitig vor?« und orientiert sich auf die

Ebene 2 – der Beziehungsvorwurf.

Jetzt geht es um einen verkräftbaren Austausch über offene oder bisher versteckte Vorwürfe, die sich schnell direkt unter der (halbwegs) sachlichen Oberfläche zeigen und teilweise schon seit Langem den Kontakt vergiften. Gerade im Konflikt sind diese Du-Botschaften die meist einzig wirklich wechselseitig als glaubhaft eingestuft Äußerungen, die dadurch das Potential haben, einen ersten realen, plausiblen Kontakt stiften zu können (Schulz von Thun, 2002, S. 130f.). Die Klärungshilfe will ermöglichen, dass auf der (Vorwurfs-)Ebene über all das Explosive vorne herum und unerschrocken gesprochen wird, statt dass die destruktive Zersetzung sich weiterhin hintenherum und zwischen den Zeilen entfalten kann. Wenn die Vorwürfe wechselseitig verstanden sind, geht es einen Schritt weiter, indem mit

der Frage: »Wie reagieren Sie innerlich darauf, wenn Sie sich vom anderen so behandelt fühlen?« in die Beforschung der nächsten

Ebene 3 – »Aggression – Abwehr – Schutz«

eingestiegen wird. Eingeschnapptsein, Wut, Rachegefühl, Eifersucht, Neid, Hass, Gier, Kontrollsucht, Misstrauen ... Sie gelten als »böse« oder asozial und sind weitgehend tabuisiert – man hat sie nicht gern, spricht nicht darüber und zeigt sie nur akut in Konflikten. Der Klärungshelfer nennt sie beim Doppeln ohne Vorwurf, sanft,

Egoismus und Altruismus sollen einander wieder die Waage halten können.



leise und nüchtern beim Namen. Wenn auch das mehrmals beidseitig von den »Gefühlsinhabern« bestätigt wird, kommt manchmal noch der letzte Schritt der Vertiefung zu

Ebene 4 – »Innere Not – Angst – Weh«.

Die darunterliegenden schwierigen Gefühle von Hilflosigkeit, Verletzung, Enttäuschung, Zukurzkommen, Trauer, Sich-ungerecht-behandelt-Fühlen usw. werden vom Klärungshelfer im dritten Schritt durch Einfühlung gefunden. Er benennt sie beim Doppeln ruhig und bedächtig für die Person. Dies geschieht so unspektakulär, dass es für alle im Raum normal ist, diese Gefühle zu verstehen und zu akzeptieren.

Diese sogenannten »Vorverletzungen« (Thomann/Prior, 2007, S. 256) bringen nach der Vorstellung der Klärungshilfe Menschen aus ihrer Konfliktvergangenheit unbemerkt in die akute Situation mit. Sie werden da nur

noch *ausgelöst*, obwohl sie subjektiv als von der Gegenpartei *verursacht* empfunden werden. Diese schwierigen Gefühle werden nicht weiter behandelt: Es werden keine Begründungen dafür gesucht oder abgegeben und schon gar keine weiteren therapeutischen Maßnahmen unternommen. Sie wirken automatisch solidarisierend und ermöglichen so eine leichtere Lösungssuche für die ursprünglichen Probleme, an denen sich der Konflikt mit ihrer »Hilfe« entzündete. Diese »Wehgefühle« können in Klärungsgesprächen im privaten Bereich (beispielsweise Ehe oder teilweise Familienunternehmen) weiter erforscht werden. Im beruflichen Kontext je-

Zusammenhang stellt, die Berechtigung der Gefühle, das Ziel und die Sinnhaftigkeit des Prozesses deutlich macht.

Wenn der Dialog trotz allen Bemühens nach der Hälfte der Gesamtzeit dennoch

- ▶ sich im Kreis dreht,
- ▶ vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr erkennen lässt,
- ▶ in Verhärtung erstarrt oder
- ▶ aus Zeitgründen beendet werden muss,

kann der Klärungshelfer aus den schwierigen Emotionen nicht sofort zur Lösungssuche übergehen. Hier

Der Klärungshelfer erzählt ihnen nun in fünf bis acht Minuten ihre Konfliktgeschichte und fasst sie so zusammen, dass sie diese gemeinsam mit Distanz von außen sehen können. Er beginnt mit der Schilderung der bisherigen Entwicklung und verwebt dabei langsam die subjektiven Wahrheitsstränge der Parteien zu einer gemeinsamen Geschichte. Nach dem Motto: »Wie ist es dazu gekommen, dass es jetzt so schlimm ist?« Er vereinigt die einzelnen Standpunkte, Empfindungen und das Verhalten der Parteien zu einer Gesamtsicht, in der jeder sich selbst und den anderen gleichzeitig als reagierendes Opfer und genau dadurch auch als Gegenreaktionen auslösenden Täter erkennen kann.

Dann verallgemeinert er vielleicht noch das konkrete Geschehen (»Ist typisch für Ihre Situation!«) und nimmt noch mit der »Zerstörung der idealen Lösung« jeglichen Druck heraus, edler agieren zu müssen als möglich. Bei passender Gelegenheit ergänzt er möglicherweise die Erklärung etwa mit einem kommunikationspsychologischen Modell wie dem Wertequadrat oder dem Teufelskreis (z. B. Schulz von Thun, 1998, 2002). Eine Standardmöglichkeit für diese klärende Sicht bietet das »Riemann-Thomann-Modell«, das die Unterschiedlichkeit zwischen den Menschen und ihren Reaktionen beschreibt (Thomann, 1998; Thomann/Schulz von Thun, 1988).

Keinem wird die »Schuld« an der Entwicklung zugewiesen, sondern die gegenseitigen Verstrickungen und kommunikativen Verwicklungen, Teufelskreise, Missverständnisse und Fehldeutungen werden aufgezeigt. Dies geschieht würdigend (das ist kein positives Feedback, Lob oder ein Gutheißes), sinnstiftend und verbindet daher. Deswegen werden systemisch-



Der Klärungshelfer verwebt die subjektiven Wahrheitsstränge der Parteien zu einer gemeinsamen Geschichte.

doch gilt: keine Erklärungen oder therapeutischen Maßnahmen für diese schwierigen Notgefühle!⁷

Zwischenerklärungen

Im Dialog kommt es vor, dass die Situation für jemanden unaushaltbar wird: »Das lasse ich mir nicht bieten«, oder »Ich finde, das läuft hier ganz falsch« oder schlicht »Genug! Ich gehe jetzt!«, dann droht die Klärung abzubrechen. In diesen Momenten bietet der Klärungshelfer eine kurze Zwischenerklärung an, die die verschiedenen Aspekte und Sichtweisen wieder in einen

muss zuerst noch eine Beruhigung der Gemüter erreicht werden. Dazu verhilft die »Erklärung«.

4. Erklärungs- und Lösungsphase

Lösungsbereitschaft schaffen durch Metakommunikation über den Konflikt

Klärungshelfer: »Ich will den Gesprächsfaden zwischen Ihnen jetzt mal abschneiden und Ihnen sagen, wie ich das alles von außen sehe. Bitte nicken Sie, wenn es für Sie stimmt – und korrigieren Sie, falls etwas falsch ist.« Sofort lehnen sich die Konfliktparteien erleichtert zurück und schauen auf den Klärungshelfer, überrascht, interessiert und bereit zu hören, was er als »Experte« denkt.

⁷ Auch wenn die Klärungshilfe für Beobachter so wirkt, als ob sich in ihr die zwei Welten Wirtschaftskontext und Therapie auf ideale Weise verbinden – die Klärungshilfe ist *keine Therapie* (s. dazu Thomann, 2014, S. 56; Prior, 2013, S. 330).

kybernetische Regelkreis-Erklärungsmodelle verwendet, die nicht monokausal Schuld verteilen oder jemanden beschämen. Es kann auch als phänomenologisch-systemisch-psychologisches Verbinden und Neuordnen beschrieben werden mit dem Ziel: die durch den Konflikt angeschlagene Würde aller Beteiligten wiederherstellen. Aus Schuld wird Beteiligung, krankhaft Erscheinendes wird entpathologisiert, normalisiert und die *Vernunft wird mit dem Gefühl in Einklang gebracht* (nicht wie üblich: Gefühle werden der Vernunft angepasst, überstimmt und »abgemurkst«).

Trotzdem werden aber reale Tatsachen und Verhaltensweisen nicht umgedeutet oder beschönigt. Kein Bagatellisieren, Positivieren, Balsamieren, Schminken, Abschwächen, Wegpredigen, kein Prinzip Hoffnung, keine positiven Suggestionen, sondern Erklären von Tatsachen, Fehlern, Zuständigkeiten, Verlockungen, Auslösern, Wirkungen.

Je besser es dem Klärungshelfer gelingt, mit seinen Erklärungen und Modellen die Verstrickungen – des Einzelnen und im Ganzen – ohne jegliche Schuldzuweisung zu benennen, desto mehr entsteht unter den Beteiligten ein Gemeinsamkeitsgefühl. *Sie werden zu Betrachtern ihrer Situation*, treten gefühlsmäßig aus dem Konflikt heraus und gehen auf Distanz zu ihrem eigenen Erleben. Seite an Seite (statt wie bisher gegeneinander) blicken die Parteien bei der Erklärung auf die Entwicklung und Verwicklung in ihrem Konflikt und bekommen so kognitive Distanz zu ihren Gefühlen und affektologischen Verhaltensweisen (Ciompi, 1999, S. 45 ff.), was ein neues Verständnis füreinander ermöglicht. Manchmal schauen sie sich erstmalig in die Augen und sagen: »Upps, da sind wir aber in etwas ganz Blödes hin-

ingeraten.« Oder: »Komm, wir fangen neu an.« Jetzt sind sie bereit, meist sogar erpicht darauf, sachlich konstruktive Lösungen für ihre Situation zu suchen.

Kurz: Diese Phase beruhigt die Emotionen durch Erklären der Konfliktmechanismen und befähigt zur Lösungssuche im »Land der leichten Lösungen«.

Lösungen suchen: endlich die Zukunft zusammen planen

Der Abschluss der Erklärung lautet standardmäßig: »Wenn nun alles so ist, wie es ist und sich nicht so leicht ändern lässt – was wollen Sie jetzt miteinander vereinbaren?«

Die Erfahrung zeigt, dass Lösungen umso leichter zu finden sind, je ausführlicher die Beziehungs- und Struktur dynamiken geklärt wurden – bisweilen so leicht sogar, dass der Klärungshelfer in der Regel nur fragen muss: »Was wollen Sie sich gegen-

seitig anbieten?« Bei nachbleibender Verhärtung ist die Frage: »Welche minimalsten Wünsche haben Sie aneinander, deren Erfüllung im Alltag Sie als kleine und glaubhafte Respektzollung erleben würden?«

Praktisch hat der Klärungshelfer in der Lösungsphase nicht viel mehr zu tun, als die vorgeschlagenen Vereinbarungen auf Alltagstauglichkeit zu prüfen und die Verteilung der Aufgaben nach ganz pragmatischen Gesichtspunkten zu steuern: Wer macht was bis wann, wo und wie? Er hat hier also die Rolle des Moderators, Beraters und Realitätsprüfers.

5. Schlussphase: Abrunden und Abschließen durch Aus- und Rückblick

Bevor alle auseinandergehen, wird die Klärung sorgfältig und umfassend abgeschlossen. Dazu gehört ein Blick nach vorne: Wie geht es weiter, was muss jetzt schon für die Nachsorge verabredet werden? Und ein Blick zurück: Was konnte nicht besprochen werden, was gibt es noch zu sagen, wie werden Außenstehende informiert? Was muss vertraulich bleiben? Gibt es noch etwas zu reklamieren? Es folgen eine Schlussrunde, die Zepterrückgabe an die Führungskraft und der Abschied.

6. Nachbegleitung: Begleitung und Beratung bei der Umsetzung ist wichtig

Nach dem intensiven Klärungsgepräch ist es für eine nachhaltige Ver-

Ziel ist es, die durch den Konflikt angeschlagene Würde aller Beteiligten wiederherzustellen.



änderung von zentraler Bedeutung, die Konfliktparteien auch in der folgenden Zeit noch zu begleiten und zu beraten. Die Nachsorge wird schon in der Auftragsklärung vereinbart und umfasst im Minimum zwei Telefongespräche. Nicht selten aber wird in der Schlussphase von den Parteien der Wunsch geäußert, diesem ersten klärenden Gespräch in absehbarer Zeit ein weiteres folgen zu lassen, um die Vereinbarungen und Abmachungen zu überprüfen und zudem den offenen Austausch auf dem hohen Niveau zu

bewahren. Manchmal ergibt sich ein Coaching der Führungskraft, das sehr gute Lernimpulse aus dem Klärungskontext in die Einzelberatung transferieren kann (Prior, 2013, S. 257 ff.).

Fazit

Die drei unverzichtbaren Wesensmerkmale einer Klärungshilfe sind

- ▶ eine Stabilität gebende Auftragsklärung,
- ▶ ein wahrhaftiger Dialog und
- ▶ eine verbindende Erklärung.

Der *Dialog* über die schwierigen Tatsachen und Gefühle eines Konflikts steht im Zentrum. Durch Dialogisieren und eventuell Doppeln gelangt der Klärungshelfer zusammen mit den Konfliktparteien langsam zur äußeren und inneren Wahrheit des Konflikts. Dies führt, in den realen Grenzen, zu einem

Wer Konfliktparteien in ihrem Streitdialog begleitet, muss die aufgewühlten Gefühle wieder beruhigen können, ohne dabei die subjektive Wahrheit der Parteien zu leugnen. Diese Kunst der *Erklärung* ist keine leichte Aufgabe und wächst über die Jahre durch ein fortwährendes Beschäftigen mit kommunikationspsychologischen Theorien und Modellen – es gilt, sich immer wieder einen (theoretischen) Reim auf das eigene Alltagsgeschehen machen zu können.

Damit ein solcher Dialog aber überhaupt verantwortbar ist, braucht es ein stabiles Gefäß, das diese explosiven Kräfte gut halten kann. Diese Bedingungen werden in der *Auftragsklärung* festgelegt, indem die richtigen Personen (alle Beteiligten und direkt Betroffenen) in einer angemessenen Erwartungshaltung, bereit für die nötigen Konsequenzen und mit genügend Zeit, zusammenkommen.

Dann wird möglich, was im Kon-

In advance of a CC dialogue, virtually at stage 0, it is the goal of the assignment clarification, to lay the foundations for a reliable and constructive clarification process - subject voluntariness, inclusion of executives and individual preliminary talks play a distinctive role.

The following CC session going through an initial stage (1) self-clarification, (2) dialogue of everybody's truth (3), an explanation and solution stage (4), and a conclusion stage (5) is characterized by immediate and extensive discussion between the parties, where allegations and reproaches are also welcome, as are the underlying despair and distress. The systemic explanation that concludes this dialogue, and its unifying and calming effect, is another characteristic of CC.

Keywords Conflict Clarification (CC), mediation, assignment clarification, voluntariness, manager, doubling, explaining, dialogue, individual preliminary talks.

Literatur

- Ciampi, L. (1997). Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Metzger, T. (2014). Wie deuten wir Freiwilligkeit? Spektrum der Mediation 56, 54.
- Prior, C. (2013). Mediation und Klärungshilfe. In T. Trenczek/D. Berning/C. Lenz (Hrsg.), Mediation und Konfliktmanagement (S. 319–330). Baden-Baden: Nomos.
- Prior, C. (2013). Das Erklärungshaus. In P. Knapp (Hrsg.), Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis (S. 277–288). Bonn: ManagerSeminare.
- Prior, C. (2013). Die Kombination von Klärungshilfe und Einzelcoaching. In C. Thomann/B. Kramer (Hrsg.), Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. Reinbek: Rowohlt.
- Rafi A. (2014). Klärungshilfe als Mediationsverfahren? Spektrum der Mediation 56, 55.



Der Klärungshelfer muss zu seinem Nicht-nur-toll-Sein stehen lernen und das nicht nur im stillen Kämmerlein.

ehrlichen und offenen Austausch. Wenn es gelingt, einen Teil der negativen Emotionen und Affekte durch achtsamen Ausdruck und liebevolles Aushalten zu entschärfen, dann öffnen sich idealerweise Herzen und Wege für Lösungen. Wer als Klärungshelfer solche Dialoge begleiten möchte, braucht immer wieder die Bereitschaft, sich selber im Konflikt zu erfahren und dabei das eigene Erleben zu beforschen.⁸

⁸ Zu sich und seinem Nicht-nur-toll-Sein stehen lernen. Aber nicht nur im stillen Kämmerlein, sondern auch vor andern Scham und Schuld erleben, Mensch bleiben. Etwas, das die Konfliktparteien im Konflikt und in der Klärung ja auch gezwungen sind zu erleben.

flikt so nötig ist, nämlich: *sachlich über Emotionen, statt emotional über Sachen zu sprechen.*

Conflict Clarification (CC): The three indispensable essential features Contract clarification, dialogue and explanation

Abstract This article describes the current standard of mediation in the style of CC (conflict-clarification). Since the 1988 release of the book CC1 in Germany, its method of accompanying people in conflicts – known as emotional and confrontational – has been refined and differentiated.

- Schulz von Thun, F. (2002). Miteinander reden 2. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander reden 3. Reinbek: Rowohlt.
- Thomann, C./Schulz von Thun, F. (2004). Klärungshilfe 1. Reinbek: Rowohlt.
- Thomann, C. (2004). Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt.
- Thomann, C./Prior, C. (2006). Vorgespräch – mit wem und mit wem nicht? ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement, 5, 1–4.
- Thomann, C./Prior, C. (2007). Antwort auf Birgit Keydel. ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement, 2, 49–50.
- Thomann, C./Prior, C. (2007). Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Thomann, C./Kramer, B. (2013). Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. Reinbek: Rowohlt. ■

Die Autoren



Dr. Christoph Thomann

Seilerstraße 24
CH-3011 Bern
www.klaerungshilfe.com

Dr. Christoph Thomann, Jahrgang 1950, Studium der Psychologie in Fribourg (Schweiz) und Hamburg. Seit 1978 führt er eine psychologische Klärungshilfe-Praxis in Bern für Konflikte im privaten, beruflichen und organisatorischen Bereich. Arbeitsschwerpunkte: Klärungshilfe bei gestörter Zusammenarbeit und bei Ehekonflikten (Kompaktformat). Er bietet in Zusammenarbeit mit dem Institut für Klärungshilfe (IfK) die Ausbildung zum zertifizierten Klärungshelfer an. Außerdem leitet er Weiterbildungsseminare. Autor verschiedener Bücher und Fachartikel, Mitglied des Netzwerks »Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe« Hamburg. Ausbilder BM®



Christian Prior

Efeuweg 2
82216 Gernlinden
www.christian-prior.de

Arbeitet seit 1996 als selbständiger Managementtrainer, Systemberater und vor allem als Klärungshelfer in Unternehmen, Ministerien und Kliniken. Angebote für unterschiedliche Ausbildungszyklen, Weiterbildungsseminare und Vorträge zum Thema Klärungshilfe und Mediation runden sein Angebot ab. Ko-Autor von Klärungshilfe 3. Er hat Psychologie, Germanistik und Elektrotechnik studiert und Zusatzausbildungen in systemischer Therapie und Organisationsberatung (SG) sowie Gendertraining (HBS) absolviert. Er ist zertifizierter Ausbilder für Klärungshilfe (IfK) und Mediation (BM).