

Christa Fischer-Korp
Bernhard Wisleitner · Ilse Ennsfellner
Margit Ehardt-Schmiederer
Claudia Pöschl
Michael Hamberger *Hrsg.*

Praxiswissen Wirtschaftsmediation

Strategien, Modelle und Methoden für
Unternehmen



Springer Gabler

Christa Fischer-Korp · Bernhard Wisleitner ·
Ilse Ennsfellner · Margit Ehardt-Schmiederer ·
Claudia Pöschl · Michael Hamberger
(Hrsg.)

Praxiswissen Wirtschaftsmediation

Strategien, Modelle und Methoden für
Unternehmen

Hrsg.

Christa Fischer-Korp
Wolfsbach, Österreich

Bernhard Wisleitner
Wien, Österreich

Ilse Ennsfellner
Ennsfellner Consulting e. U.
Breitenfurt bei Wien, Österreich

Margit Ehardt-Schmiederer
Mediation-Unternehmen
Winden am See, Österreich

Claudia Pöschl
Mistelbach, Österreich

Michael Hamberger
Hamberger Michael e. U.
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-32796-5 ISBN 978-3-658-32797-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32797-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Claudia Rosenbaum

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany



Teamklärungen durch Klärungshilfe

3

Elmar Türk

Inhaltsverzeichnis

3.1	Die Kernideen der Klärungshilfe	32
3.1.1	Konfliktentstehung	32
3.1.2	Aufgaben transformativer Konfliktbearbeitung	34
3.2	Die Wirkfaktoren von Klärungshilfe	35
3.2.1	Dialog	35
3.2.2	Setting	35
3.2.3	Ergebnisoffenheit und Vergangenheitsorientierung	36
3.2.4	Kontakt mit den schwierigen eigenen Gefühlen	36
3.2.5	Anwesenheit der Führung	37
3.3	Der Ablauf einer Teamklärung	37
3.3.1	Auftragsklärung (Phase 0)	37
3.3.2	Anfangsphase (Phase 1)	38
3.3.3	Selbstklärung (Phase 2)	38
3.3.4	Dialog der Wahrheiten (Phase 3)	39
3.3.5	Erklärungs- und Lösungsphase (Phase 4)	40
3.3.6	Schlussphase (Phase 5)	40
3.3.7	Nachbegleitung (Phase 6)	40
3.4	Unterschiede zur vereinbarungsorientierten Mediation	41
3.5	Zusammenfassung	42
	Literatur	42

E. Türk (✉)
Wien, Österreich
E-Mail: coach@elmartuerk.at

Zusammenfassung

Kooperation in Organisationen ist anspruchsvoll. Weitgehend bestimmen Zeitdruck, sich rasch verändernde Märkte und permanentes Problemlösen den beruflichen Alltag. Wenn die Kooperation schwierig wird, wird bald emotional über Sachen gesprochen. Dann wird es Zeit, sachlich über Emotionen zu reden! Klärungshilfe ist eine originär europäische Form der Mediation, bei der die Eskalationen aufgelöst werden und dadurch häufig die weitere Zusammenarbeit verbessert möglich wird. Auch schon lange anhaltende Spannungen und Belastungen können in einer Klausur geklärt, manchmal auch die Kooperationsfähigkeit wiederhergestellt werden. Dieses ergebnisoffene, transformative Verfahren klärt sowohl die Beziehungsebene als auch strukturelle Konflikte in einem System. Klärungshilfe folgt einem eigenen Ablauf und hat einige besondere Positionen im Umgang mit konfliktbelasteten Systemen entwickelt. Konfliktmanagement wird als Aufgabe der Führung verstanden, sowohl als Fürsorgepflicht gegenüber betroffenen MitarbeiterInnen, als auch als Verantwortung zur Entwicklung der Organisation. Klärungshelferin wird im Text immer in der weiblichen Form verwendet, gemeint sind alle Geschlechter.

3.1 Die Kernideen der Klärungshilfe

3.1.1 Konfliktentstehung

Wer würde die folgende Aussage glauben?

„In meiner Werkstatt muss ich niemals aufräumen. Es gibt keinen Abfall, auch keine Späne vom bearbeiteten Material. Und mein Werkzeug muss ich auch nicht warten. Es nutzt sich einfach nicht ab.“

In der gegenständlichen Welt ist uns die Unglaublichkeit einer solchen Aussage völlig klar. Es entspricht unserer Erfahrung, dass unsere Arbeitsumgebung einen Teil unserer Energie benötigt und wir besser achtsam mit ihr umgehen. Gleichzeitig betrachten wir es nicht als „falsch“ oder „peinlich“, dass beim Hobeln Späne fliegen und Klingen stumpf werden. Und es wundert uns auch nicht, wenn die elektrischen Installationen nach einigen Jahren nicht mehr den Anforderungen des aktuellen Maschinenparks entsprechen. Es ist ein völlig natürlicher Prozess, irritieren würde uns eher das Ausbleiben von Abnutzung und Alterung.

So schildert Richard Bach (1989) in seinem Roman „Illusionen“ das Phänomen eines Oldtimer-Flugzeuges, dessen Motor keinerlei Öl verspritzt. Der Propeller und die Flügelnasen weisen auch im Hochsommer keine Insektenspuren auf und dem Lack sind die vielen Flugstunden nicht anzusehen. Für den Erzähler alles Hinweise, dass er es hier mit einem „Wunder“ zu tun hat.

Aber genau solche Wunder erwarten wir immer wieder von Arbeitsbeziehungen. Menschen in professionellen Funktionen sollen eben funktionieren und sich ausschließlich auf die Sachebene konzentrieren.

Zwei Phänomene führen dann regelmäßig zum schmerzhaften Erwachen in der Realität:

Das erste Phänomen: keine Organisation ist perfekt. Strukturen sind immer gewachsen und aus ihrer Geschichte heraus zu verstehen. Mit neuen Anforderungen ergeben sich Unklarheiten und Mehrdeutigkeiten. Zeitdruck, veränderte Anforderungen oder neue Rahmenbedingungen bringen jede Struktur an ihre Grenze und früher oder später darüber hinaus.

Vereinbarungen, die gestern noch hilfreich waren, können heute schon behindern. Es wäre aber eine Überforderung, wollten wir diese Zusammenhänge ständig rational erfassen. Wir erleben stattdessen Irritationen. Emotional und ganz persönlich. Und damit bekommt das zweite Phänomen seine Bedeutung:

Wir alle sind empfindsame, kränkbare Wesen. Das ist nicht schlecht und kein Fehler, sondern ein notwendiger Aspekt des Mensch-Seins.

Und wir alle kränken auch, meist absichtslos oder sogar in „bester Absicht“. „Ich habe es doch gut gemeint“ kommt oft gar nicht gut an, Ratschläge sind manchmal Schläge und sogar beabsichtigte Anerkennung kann als „böswilliger“ Kritikpfeil einschlagen.

Wir haben die Wirkung unserer Kommunikationen nicht unter Kontrolle. Ja schlimmer noch, wir können sie gar nicht unter Kontrolle haben. Kränkungen passieren, so sehr wir uns auch bemühen. Um sie vermeiden zu können, müssten wir den anderen in seiner gesamten Lebensgeschichte kennen. In Wahrheit kennen wir nicht einmal unsere eigenen „empfindlichen Stellen“, bevor sie nicht jemand berührt. Und wir mit heftigem Schmerz reagieren und oft auch agieren!

Problematisch wird das alles erst, wenn wir diese „banalen“ Tatsachen nicht wahrhaben wollen und versuchen, sie zu übergehen. Positive emotionale Reaktionen sind ja gerade noch geduldet, dann feiern wir den „wunderbaren Zusammenhalt“ im Team. Die „schwierigen“ Gefühle aber stören. Schnell schütteln wir den Kopf, ob der „Empfindlichkeiten“ (der anderen – unsere eigenen verstehen wir sehr gut).

Dann sprechen wir immer emotionaler über die Sachen, werden dabei immer empfindlicher und kränkbarer. Irgendwann ist die Situation so verfahren, dass jedes Wort als Angriff empfunden wird, gegen den man sich „natürlich“ zur Wehr setzen muss. Alle Beteiligte erleben die Situation ähnlich, schon sind wir mitten in einem Teufelskreis (Thomann et al. 1988, S. 226 ff.), in dem alle mitmachen, die Verantwortung dafür aber ausschließlich bei den anderen sehen können.

Die Konsequenz aus den beiden genannten Phänomenen können wir so zusammenfassen:

***Konflikte entstehen aus strukturellen Gegebenheiten
und eskalieren aus persönlichen Empfindlichkeiten!***

3.1.2 Aufgaben transformativer Konfliktbearbeitung

An dieser Stelle setzt Klärungshilfe an. In der klaren Überzeugung, dass Kränkungen eine natürliche Begleiterscheinung von Zusammenarbeit sind. Dass jede Kooperation ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit auf das „Schwierige“ braucht, um die entstandenen Kränkungen zu überwinden. Weil sie nicht „von selber vergehen“. Und weil es kein Zeichen von Unprofessionalität ist, wenn diese Verletzungen nur miteinander aufgelöst werden können.

Ganz im Gegenteil: Profis wissen, dass Zusammenarbeit „Wartungszeiten“ braucht. Und dass diese Wartungszeiten Ressourcen benötigen, nämlich Zeit und die Bereitschaft aller Beteiligten.

Dann wird es Zeit, nach Prior und Thomann (2015) nicht mehr emotional über die Sachen, sondern sachlich über die Emotionen zu sprechen. Gerade über die schwierigen!

- Für eine bestimmte Zeit.
- In einem sicheren Rahmen.
- Mit allen, die zu dieser Kooperationseinheit gehören.

Und mit der verantwortlichen Führung.

Denn wenn Kränkungen ein natürliches Phänomen der Zusammenarbeit sind, dann ist die Führung für den Umgang damit mitverantwortlich! Alles andere wäre ja eine Privatisierung von Konflikten, die aber aus den Strukturen der Arbeitsbeziehungen entstanden sind.

Außerdem ist gute Führung immanent an den strukturellen Themen interessiert, die die Zusammenarbeit schwierig gemacht haben. Denn dort liegen die Chancen zur Entwicklung der Organisation.

Klärungshilfe tritt also immer dann an, wenn die Zusammenarbeit schwierig geworden ist. Und wenn sie – möglichst wieder gut – weiter gehen soll und die Konflikte ihre transformative Entwicklungskraft in der Organisation entfalten sollen.

Wenn die Zusammenarbeit aber gut weitergehen soll, dann sind wiederum erzielte Vereinbarungen oft nicht genug. Ist die Stimmung im gemeinsamen Büro angespannt und entlädt sich immer wieder an scheinbaren Kleinigkeiten – z. B. an der Nutzung der Kaffeetassen –, dann kann keine noch so kreative Vereinbarung über die Nutzung der Kaffeetassen dauerhaft helfen.

Dann braucht es eine tiefer gehende Auflösung der Konfliktgründe – wobei die „Gründe“ nicht mit den Ursachen zu verwechseln sind – und eben auch der Kränkungen, die in diesem Zusammenhang relevant sind. Die Betroffenen sind am Ende oft selbst sehr verblüfft, wenn sie verstehen, welche „alten“ Momente auftauchen und schon lange Einfluss ausüben in der aktuellen Zusammenarbeit. Und staunend verstehen die Menschen, welche Geschichte ihre Auseinandersetzung hat, welchen Anteil sie selbst

daran hatten und wie alle Beteiligten kunstvoll zusammengearbeitet haben, um aus dem Anlassfall eines Konfliktes einen handfesten Krach entstehen zu lassen.

Und dann, wenn die Kränkungen verstanden und im besten Fall ausgeräumt sind, kann der Blick die strukturellen Ursachen erfassen und wirklich kreative Lösungen ersinnen. Die dann oft Entwicklungen für die ganze Organisation darstellen.

Zusammengefasst stellt Klärungshilfe eine Form von Mediation dar, die in bestimmten Situation angezeigt ist (Verbesserung zukünftig weiter bestehender Arbeitsbeziehungen) und einige klare Bedingungen stellt (Bereitschaft zur Auseinandersetzung über erlebte Kränkungen, Bereitschaft zur Klarheit, Bereitschaft der Führung).

3.2 Die Wirkfaktoren von Klärungshilfe

3.2.1 Dialog

Klärungshilfe zielt auf die Auflösung des Konfliktes im emotionalen Grund der beteiligten Menschen. Dafür beschränkt sie sich nicht darauf, einen Dialog *über* die Konflikte zu führen, sondern bringt die beteiligten Menschen *in* einen direkten Konflikt-dialog.

Im Alltag und ohne Begleitung würde ein solcher Dialog mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Verstummen oder zur Eskalation führen. Durch die gezielte Begleitung wird es möglich, dass das destruktive Potenzial des Konfliktes gleichsam kontrolliert verbrannt wird. Abbrennen statt explodieren ist hier die Devise.

Hier wird schon ein wesentlicher Unterschied zu anderen Ansätzen der Mediation deutlich: In der Kernphase strebt die Klärungshilfe eine direkte Konfrontation zwischen den Teilnehmenden konsequent an.

Diese Konfrontation wird allmählich vertieft, bis die zugrunde liegenden Dynamiken sichtbar und verstehbar werden.

3.2.2 Setting

Ein wichtiger Wirkfaktor ist die Durchführung einer Klärungshilfe in einem einzigen, dafür längeren Termin. Teamklärungen benötigen ein bis zwei Tage. Diese klausurartigen Settings ermöglichen es, den Klärungsprozess in einem Stück (unterbrochen nur durch eine Nachtruhe) durchzuführen.

Auch wenn keine Klärungshelferin versprechen kann, dass die Situation nach der Klärung gelöst ist, so kann die Klarheit der Situation doch recht zuverlässig zugesagt werden. Daraus folgt eine Terminalsicherheit, die besonders im beruflichen Umfeld sehr wichtig ist.

Sogar wenn während der Klausur nicht alle Prozesse abgeschlossen werden können, so haben verantwortliche Führungskräfte am Ende der Klärung doch meist ein sehr klares Bild über die erforderlichen nächsten Schritte.

3.2.3 Ergebnisoffenheit und Vergangenheitsorientierung

Eine Klärung wird grundsätzlich ergebnisoffen angelegt. Es genügt, dass die verantwortlichen Personen zustimmen, die Konfliktsituation in aller Tiefe verstehen zu wollen. Das tiefe Verstehen bewirkt in der Regel eine Auflösung des Konfliktes – also eine Transformation. Etwa drei Viertel der verfügbaren Zeit fokussiert die Klärungshelferin auf schwierige Situationen und was sie bei den beteiligten Personen bewirkt haben.

Obwohl viel Zeit der Vergangenheit und ihrer Bedeutung gewidmet wird, versteht sich die Klärungshilfe wie jede Mediation aber natürlich zukunftsorientiert. Die explizite Zukunftsorientierung erfolgt während der Klärung aber erst in einer späteren Phase, wenn die wesentlichen emotionalen Verstrickungen gelöst sind. Dies ermöglicht zum einen ein hohes Tempo und eine hohe Qualität der Lösungsfindung. Zum anderen stellt sich erst in der Lösungsphase heraus, welche Dimension von Lösungen im konkreten Fall überhaupt erforderlich ist.

Eine Vereinbarung wird damit zu einem der möglichen Ergebnisse einer Klärung unter vielen. Und manchmal ist eine konkrete Vereinbarung gar nicht mehr erforderlich, wenn eine tiefe Transformation des Konflikterlebens stattgefunden hat.

3.2.4 Kontakt mit den schwierigen eigenen Gefühlen

Unangenehm und damit „negativ“ erlebte Gefühle werden in der Klärungshilfe ganz bewusst in den Mittelpunkt des Interesses gestellt. Das Modell spricht von den „Wehgefühlen“ bzw. der „inneren Not“, deren Bewusstwerdung die tief gehenden Veränderungen in der Klärung ermöglicht.

Im Idealfall erkennen die betroffenen Personen während des Konfliktdialogs die alten zugrunde liegenden empfindlichen Stellen, die den konkreten Konflikt so angeheizt haben. Dieser Schritt ermöglicht die Entflechtung alter Lebenserfahrungen von der aktuellen Situation und den aktuellen Konfliktpartnern.

Gleichzeitig erfahren Menschen, wenn sie in Kontakt mit ihren Wehgefühlen kommen, in der Regel spontane Empathie. Dieses gegenseitige Verstehen ist ein Schlüssel der Klärungshilfe.

3.2.5 Anwesenheit der Führung

Eskalierte Konflikte bestehen fast immer aus einer bunten Mischung struktureller Unklarheiten, Beziehungsverletzungen und persönlichen Empfindlichkeiten (z. B. unklare Rollen, nicht-besprochene Zuständigkeiten, missverständene Mails, etc.). Wenn die verantwortliche Führungskraft fehlt, werden die Konflikte auf die Beziehungsebene reduziert, gleichsam privatisiert (Kerntke 2018, S. 17 ff.).

Eine Situation, die zur Eskalation eines Konfliktes geführt hat, erfordert meistens auch strukturelle Veränderungen. Wenn niemand da ist, der die Verantwortung für solche Konsequenzen tragen kann, bzw. dazu auch bereit ist, verläuft eine Konfliktarbeit schnell ins Leere. So bleibt Konfliktarbeit immer auch Chefsache! – die verantwortliche Führungskraft nimmt teil, steht selbst auch zur Verfügung und verantwortet die gefundenen Lösungen.

Und wer selbst dabei war, der muss auch nicht im Nachhinein (fehl)informiert werden.

3.3 Der Ablauf einer Teamklärung

Das Modell der Klärungshilfe kennt sieben Phasen und wird oftmals als „Brücke“ bezeichnet. Die erste und die letzte Phase finden unabhängig statt, die Phasen 1–5 während eines einzigen Termins

• Auftragsklärung	(Phase 0)
• Anfangsphase	(Phase 1)
• Selbstklärung	(Phase 2)
• Dialog der Wahrheiten	(Phase 3)
• Erklärungs- und Lösungsphase	(Phase 4)
• Schlussphase	(Phase 5)
• Nachbegleitung	(Phase 6)

Ein gängiges Bild finden wir auch im „Hochsicherheitsreaktor“: hier müssen „heiße“ und „gefährliche“ Prozesse ablaufen können, ohne dass weiterer Schaden eintritt.

3.3.1 Auftragsklärung (Phase 0)

Gerade weil die Klärungshilfe von den beteiligten Personen viel emotionale Arbeit verlangt, müssen die Bedingungen, unter denen eine Klärung durchgeführt werden kann, klar kommuniziert und vereinbart werden.

In hierarchischen Situationen gibt es immer eine oder mehrere Personen, die die Verantwortung für das Funktionieren des Zusammenspieles aller beteiligten Personen tragen. Diese Verantwortung begründet auch eine Fürsorgepflicht für die Mitarbeiterin. In klassischen Organisationen wird diese Verantwortung meist von klar definierten Funktionen getragen, in agilen Organisationen kann diese Verantwortung komplexer verteilt – manchmal sogar versteckt – sein. Eine Klärung in Organisationen kann immer nur stattfinden, wenn die verantwortlichen Personen

- dies ausdrücklich wollen,
- die Konsequenzen, die sich ergeben zu tragen bereit sind und
- sich auch selbst als mögliche Konfliktpartei zur Verfügung stellen.

3.3.2 Anfangsphase (Phase 1)

Der Beginn einer Klärung ist wie der Beginn jeden sozialen Geschehens eine Phase großer Unsicherheit. Die einzelnen Vorstellungen aller beteiligten Personen müssen respektiert und gebündelt werden. Es muss sichergestellt sein, dass alle ausreichend klar in der „gleichen“ Veranstaltung sitzen.

Die Regeln der Veranstaltung müssen geklärt werden. Die Vorgeschichte muss allen ausreichend bekannt sein. Bedingungen und Bedenken brauchen Platz, aber auch jede Person mit ihren – meist gemischten – Gefühlen.

Und nicht zuletzt müssen die Menschen wissen, wer der Mensch ist, der sie als Klärungshelferin durch einen so heiklen Prozess führt. Und diese Klärungshelferin muss vor allen mit der Führung des Prozesses betraut werden.

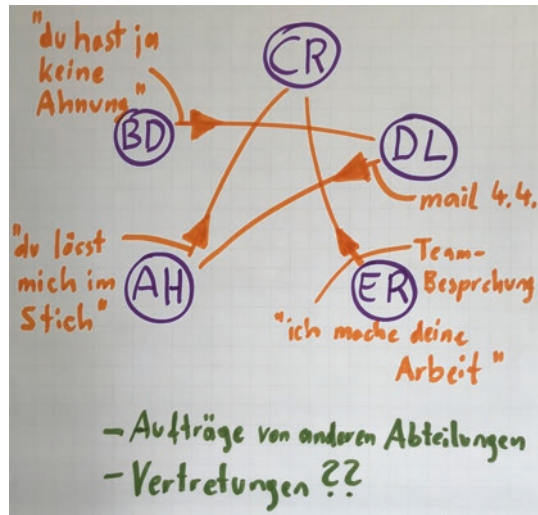
3.3.3 Selbstklärung (Phase 2)

Die individuellen Perspektiven auf den Konflikt und seine Geschichte müssen durch die Klärungshelferin wahrgenommen werden und akzeptiert werden. „Ja, so habe ich das erlebt!“ Das ist die Voraussetzung für die Konfliktparteien, damit sie im nächsten Schritt überhaupt in einen Dialog mit den anderen Konfliktparteien eintreten können.

Um die Selbstklärung aller betroffenen Personen gleichwertig zu ermöglichen, arbeitet die Klärungshilfe gerne mit einem Schritt der Einzelarbeit, in dem Bilder gemalt werden. Wenn ich als Teilnehmer meine Sicht der Dinge auf einem Bogen Papier symbolisch festgehalten habe, kann ich auch als siebenter wieder zu meiner Geschichte finden. Die Verwendung von Zeichnungen und Symbolen ermöglicht die Ausgestaltung der Erzählung im unmittelbaren Gespräch mit der Klärungshelferin.

Nach den Selbstklärungen erstellt die Klärungshelferin ein Anamnese-Chart (ein Beispiel s. Abb. 3.1), gleichsam eine Konflikt-Landkarte und teilt ihre „Konflikt-Themensammlung“ mit den Teilnehmenden.

Abb. 3.1 Beispiel für Anamnese-Chart



3.3.4 Dialog der Wahrheiten (Phase 3)

Der Dialog der Wahrheiten ist das Herzstück jeder Klärung. Die Menschen konfrontieren einander mit ihren Wahrnehmungen, mit ihren Vorwürfen und mit ihren Emotionen.

So ein Dialog ist intensiv, manchmal furchterregend, immer aber fruchtbar, wenn es den beteiligten Personen gelingt, einander wirklich zu antworten. Und die Unterstützung dazu ist die Hauptarbeit der Klärungshelferin.

Dabei zeigt die Erfahrung, dass ein solcher Dialog einem ganz tiefen menschlichen Bedürfnis entspricht. Die meisten Menschen kennen die Sehnsucht nach der tiefen Auseinandersetzung, die wenigsten haben die glückliche Erfahrung eines gelungenen Streit-Dialogs. Der Dialog der Wahrheiten ist also kein künstlicher Prozess, sondern die methodische Antwort auf eine kommunikative Sehnsucht.

Die Dialoge der Wahrheiten werden fortgeführt, bis die Konfliktelemente aufgelöst sind oder aber eine Bewegung nicht möglich ist. Auch solche Enden sind in ihrer Wirksamkeit nicht zu unterschätzen: „we agree to disagree“ (wir stimmen darin überein, dass wir nicht übereinstimmen) ermöglicht in Summe oft eine neue Bewegung der beteiligten Personen.

Die „Wahrheiten“ der Menschen werden so langsam und in einem gemeinsamen Prozess auf den Tisch gebracht. Und wenn wir es auch fürchten, uns verletzlich zu zeigen – dort wo es passiert, reagieren die „Konfliktgegner“ mit spontaner Empathie.

Auch wenn diese Dialogphase durch eine Nacht unterbrochen wird, so bedeutet das keine Unterbrechung des Prozesses, oft aber eine Veränderung der eigenen Einstellungen. So eine Nacht wird manchmal schlafarm aber erkenntnisreich erlebt.

3.3.5 Erklärungs- und Lösungsphase (Phase 4)

Manchmal sind alle Spannungen aufgelöst, manchmal ist einfach nur die verfügbare Zeit zu Ende: die intensive Phase des Dialogs der Wahrheiten muss ein Ende finden.

Um aus den inneren Welten tiefer Emotionen wieder an die Oberfläche zu gelangen, brauchen die Menschen Unterstützung. Und nichts bringt uns besser in eine gesunde Distanz zu den eigenen Emotionen als kognitive Aktivität, Strukturen und Wissen. Erklärungsmodelle, von der Klärungshelferin angeboten, helfen das Erlebte zu integrieren, neue Bedeutungen zu festigen und sich wieder auf vertrautes Terrain zu begeben.

Das ist die Voraussetzung, damit die Teilnehmerinnen jetzt endlich an die gemeinsame Zukunft denken können. Und meist erstaunt feststellen, wie schnell und einfach sich Lösungen finden, wenn keine emotionalen Verstrickungen dagegensprechen.

3.3.6 Schlussphase (Phase 5)

Die letzten gemeinsamen Schritte helfen aus dem geschützten Setting in den zukünftigen Alltag. Wer muss worüber informiert werden? Was ist offen geblieben und muss weiter bearbeitet werden? Wie geht es überhaupt weiter? Wann soll sich die Klärungshelferin nach den Wirkungen der Klärung bei wem erkundigen?

In dieser letzten Phase gilt es praktisch nach vorne und zurück auf die Klärung zu schauen. Auch Kritik am Verfahren oder der Person der Klärungshelferin hat hier Platz.

Und zum Schluss übernimmt die verantwortliche Führungskraft wieder das Zepter der Prozessverantwortung. Die Klärungshelferin hat damit keine „führende“ Aufgabe mehr im System. Der/die Vorgesetzte leitet wieder.

3.3.7 Nachbegleitung (Phase 6)

Der Prozess der Klärung lässt sich nicht sinnvoll in mehreren Etappen durchführen. Wie eine Operation am offenen Herzen müssen alle Beteiligten alle erforderlichen Schritte, einen nach dem anderen, gehen. Daraus ergibt sich das Konzept eines einzelnen Termins. Aber natürlich gibt es – wie bei der Operation – eine Vorbereitung (die Auftragsklärung) und Schritte der Nachbegleitung.

Die Begleitung des Systems nach der Klärung beinhaltet mindestens zwei Kontakte mit den verantwortlichen Personen. Häufig ergibt sich auch mehr: das intensive Erleben der Klärung hat ein Vertrauensverhältnis zur Klärungshelferin geschaffen. Das kann auch eine Begleitung zur zukünftigen Konfliktprävention bedeuten.

3.4 Unterschiede zur vereinbarungsorientierten Mediation

Viele Besonderheiten der Klärungshilfe wurden bereits erwähnt. Sie sollen hier noch einmal aufgelistet werden:

- Zentral ist die direkte Auseinandersetzung der Konfliktparteien über die „schwierigen“ Themen. Dieser Dialog wird gezielt ermöglicht und durchgeführt bis zur Klarheit der Situation für alle Betroffenen.
- Die Tiefe des Prozesses erfordert die Durchführung in einem einzigen, dafür aber längeren Termin. Dieser Klärungstermin stellt oftmals eine Zäsur im Konflikterleben der beteiligten Personen dar.
- Während der längsten Zeit der Klärung liegt der Fokus auf den schwierigen Themen, oft auf der Vergangenheit. Dies ist kein Widerspruch, sondern ermöglicht erst die Lösungsorientierung in der Phase der Lösungssuche. Die Anstrengung, sich den schwierigen Themen zu stellen, sollte natürlich nur unternommen werden, wenn es die grundsätzliche Absicht gibt, die (beruflichen) Beziehungen positiv zu gestalten und weiterzuführen.
- Um mit einer Klärung zu beginnen, genügt die Bereitschaft der verantwortlichen Person/en, den Konflikt in der Tiefe verstehen und auflösen zu wollen. Eine genauere Zielvorgabe, zum Beispiel welche Vereinbarungen zu treffen sind, ist nicht erforderlich. Diese Lösungsdimensionen können das Ergebnis der Klärung sein.
- In hierarchischen Konfliktsystemen muss die verantwortliche Person immer an der Klärung teilnehmen.
- Die Freiwilligkeit wird in der Klärungshilfe sehr differenziert verstanden. In hierarchischen Systemen obliegt die Entscheidung zur Klärung der/den verantwortlichen Person/en. Eine Klärung kann hier aus der Fürsorgepflicht der Führung auch angeordnet werden, wenn Kooperation und Kommunikation einen Teil der Arbeitsverträge der Mitarbeitenden darstellen.
- Klärungshilfe lebt von der Energie der schwierigen Gefühle, der Kränkungen, die sich die Menschen im Konfliktverlauf zugefügt haben. Diese Energie soll im Prozess der Klärung – dem Hochsicherheitsreaktor – genutzt werden, um eine gemeinsame Transformation zu erleben. Damit diese Energie nicht vorzeitig verloren geht, führt die Klärungshelferin so wenige Vorgespräche wie möglich.

In hierarchischen Situationen gibt es im Allgemeinen vor einer Klärung nur Kontakt zum Auftraggeber, der dann ja auch an der Klärung teilnimmt. Und diese Kontakte dienen vorwiegend der Auftragsklärung (Vorstellungen, Eignung für Klärung, Setting, Kosten) und nicht dem Einstieg in die Konfliktgeschichten. Die Klärungshelferin soll möglichst wenig von einzelnen Sichtweisen auf den Konflikt erfahren, während die anderen Konfliktparteien dabei nicht zuhören können.

- Klärungen beinhalten Erklärungen: als Leiter aus den tiefen eigenen Emotionen bietet die Klärungshelferin kognitive Modelle des Verstehens an: dazu ist jedes kommunikationspsychologische Know-How wertvoll, wenn es den Konfliktparteien nur hilft, ihre Konfliktgeschichte als Kooperation zu verstehen.

3.5 Zusammenfassung

Klärungshilfe ist ein hochwirksames Format zur Verbesserung schwierig gewordener Kooperation. In einer Klausur – und damit mit einem klaren Zeitrahmen – kann die Situation von allen klar verstanden werden. Diese Sicht ist nicht immer schön, aber fast immer heilsam. Sogar unvermeidliche Trennungen werden gemeinsam verstanden und von allen leichter bewältigt.

Und Klärungshilfe macht Lust auf mehr. Und zwar mehr an offener Kommunikation, „vorne herum“. Es wird erfahrbar, wie gut es tut, auch über schwierige Momente miteinander statt übereinander zu reden. Das ist oftmals ein Anlass, solche Kommunikationsräume regelmäßig zu inszenieren – zur Pflege der Kooperationsfähigkeit und nicht erst, wenn Feuer am Dach ist.

So wird die schmerzhafteste Eskalation eines Konfliktes im besten Fall der Anlass, die Führungs- und die Kommunikationskultur im Team positiv zu verändern. Dann wurde ein Konflikt umfassend konstruktiv genutzt.

Literatur

- Bach, Richard, Illusionen, Ullstein TB (Berlin), 1989
- Kerntke, Wilfried, Wie Ziegen und Fische fliegen lernen – Die Entwicklungskraft von Konflikten in Unternehmen, Wolfgang Metzner (Frankfurt), 2018
- Prior Christian / Thomann Christoph, Klärungshilfe – Die drei unverzichtbaren Merkmale, in: Konfliktodynamik, 4/2015, 294–303
- Thomann, Christoph / Schulz von Thun, Friedemann, Klärungshilfe 1 – Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Rowohlt (Hamburg), 1988
- Thomann, Christoph, Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf, Rowohlt (Hamburg), 1998
- Thomann, Christoph / Prior, Christian, Klärungshilfe 3 – Das Praxisbuch, Rowohlt (Hamburg), 2007
- Thomann, Christoph / Kramer, Barbara, Klärungshilfe 4 – Klärungshilfe konkret, Rowohlt (Hamburg), 2013



Elmar Türk Mag., ist Unternehmens- und Lebens- und Sozialberater. Er ist eingetragener Mediator (BMfJ).

Seit 1995 begleitet er Personen und Unternehmen in Konflikten und bei Veränderungen.

Ausbildungstätigkeit für Mediation und Klärungshilfe.

Seine Herzenthemen sind neben der Klärungshilfe

- die Entwicklungspsychologie des erwachsenen Menschen,
- die Psychometrie des Wertens und
- die Entwicklung von gemeinsam getragenen Entscheidungen in Teams und Organisationen.

Quelle: Bernd Schönberger