

# Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



# Ab jetzt mit Mediation

Wie beide Parteien gewinnen können



**Sie haben da was!**

Thies Stahl  
über Konflikte



**Auf nach Moskau!**

Inneres Team  
auf Reise



**Frage der Haltung**

Bei Widerstand:  
Humor!

---

# Die Klarheit der schwierigen Gefühle

Von Daniela Dujmic-Erbe



Wahrheit geht vor Schönheit bei der Konfliktlösung mit Klärungshilfe.

**M**issverständnisse und Konflikte innerhalb von Teams und Abteilungen verursachen Reibungsverluste. Sie kosten Unternehmen und Organisationen Energie, Zeit und Geld. Klärungshilfe ist eine Methode der mediativen Konfliktlösung und Teamentwicklung, die hier wirksam Abhilfe schaffen kann.

In welchen Fällen ist Klärungshilfe angesagt? Zwischenmenschliche Konflikte treten in vielfältigen Formen in Erscheinung und können unterschiedliche Ursachen haben:

- ⇒ Nach der Übernahme eines Pharmaunternehmens durch einen Großkonzern treten Spannungen zwischen einzelnen Mitarbeitern kooperierender Abteilungen auf, weil neu entstandene Verantwortungsbereiche und Schnittstellen nicht klar definiert sind.
- ⇒ Zwei geschäftsführende Gesellschafter eines mittelständischen Steuerberatungsunternehmens streiten sich über Kompetenzen, Einsatz, aufzuteilende Gewinne und zukünftige Geschäftsstrategien.
- ⇒ Ein Pflegeteam sucht sich unter (vermeintlich) Schwächeren immer wieder einen Sündenbock, auf dessen Kosten herumkritisiert und gelästert wird, weil die Teammitglieder selbst kaum Wertschätzung für ihre herausfordernde und äußerst verantwortungsvolle Arbeit erfahren.

- ⇒ Der Filialleiter einer Werbeagentur, der von der Geschäftsleitung entgegen früherer Zusagen nicht befördert wird, lässt aus persönlichem Frust seine Verpflichtungen gegenüber Kunden und Mitarbeitern schleifen und zieht damit den Groll der Belegschaft auf sich.

Ganz gleich, ob Konflikte auf derselben Hierarchieebene oder hierarchieübergreifend wirken – von außen ist meist nur die Spitze des Eisbergs sichtbar. Die wahren Ursachen liegen unter der Oberfläche verborgen. Sie anzusprechen unterliegt im Geschäftsleben üblicherweise einem Tabu. Denn sie lösen schwierige Gefühle aus: Ärger, Wut, Neid, Hass oder Missachtung. Da Führungskräfte für die reibungslose Kommunikation und Kooperation in ihren Unternehmen Verantwortung tragen, sind sie besonders gefordert, wenn es darum geht, eine Klärung herbeizuführen – wenn es sein muss, auch mit externer Klärungshilfe.

## Wie funktioniert Klärungshilfe?

„Klärungshilfe hilft Menschen, mit Konflikten klarzukommen.“<sup>1</sup> Es handelt sich dabei um ein klar strukturiertes Moderationsverfahren im Konfliktfall, das von Christoph Thomann, Ausbilder im Bundesverband Mediation e. V. (BM), entwickelt wurde. Klärungshilfe zielt darauf, nicht nur die

---

<sup>1</sup> Christoph Thomann, Barbara Kramer: Klärungshilfe konkret, S. 13.



sachlichen Differenzen und unterschiedlichen Interessen zwischen den Konfliktparteien aufzudecken und einer Klärung zugänglich zu machen, sondern gerade auch die Aggressionen, die den Konflikt immer wieder anheizen. Ziel ist nicht die rasche Lösung. Ziel ist vielmehr, die Beziehungen der Beteiligten untereinander zu klären. Denn – so die zugrunde liegende Theorie – wenn die Beziehung geklärt ist, indem die schwierigen Gefühle benannt werden, die sich hinter abwehrendem, verletzendem Konfliktverhalten verbergen, liegen Lösungen meist schon auf der Hand.

Im Prozess der Klärung unterscheiden wir drei Phasen: die Selbstklärungsphase, die Dialogphase sowie die Lösungsphase.

Erste Phase: Themensammlung in der **Selbstklärung**. Zunächst geht es darum, die Vergangenheit zu verstehen. Die Hintergründe des Konflikts werden zusammen mit den Konfliktparteien beleuchtet. In dieser Selbstklärungsphase schildern alle Beteiligten ihre Sicht auf den Konflikt, sodass sich die Klärungshelferin ein Bild von den Vorfällen und Fakten machen kann. Sie sammelt die anstehenden Themen und Störungen, die in der anschließenden Dialogphase bearbeitet werden. Diese Vorgehensweise sichert die Unvoreingenommenheit der Klärungshelferin und fördert die angestrebte Transparenz der Kommunikation.

Zweite Phase: Der **Dialog** als moderiertes Streitgespräch: Der Dialog ist das Herzstück des ganzen Klärungsprozesses. Im Dialog bringt die Klärungshelferin die Konfliktparteien in Kontakt zueinander und hilft ihnen beim Streiten. Allparteilichkeit ist dabei ihre innere Haltung. Durch aktives Zuhören, genaues Nachfragen und mithilfe der Technik des Doppeln, auf die ich noch eingehe, wird die Sachlage rekonstruiert, das Tempo der Auseinandersetzung verlangsamt und eine weitere Eskalation verhindert.

### Aus der Praxis

Ein Schlagabtausch zwischen dem Steuerexperten Kühl und seinem Mitgesellschafter Fröhlich:

K: Du hast den Aufsatz ohne meine Endkontrolle an die Fachzeitschrift geschickt und jetzt steht da was Falsches drin.

F: Und du mischst dich dauernd in meine Arbeit ein.

K: Ja, zu Recht, denn du darfst das gar nicht ohne meine Zustimmung. Immer wieder handelst du eigenmächtig und baust Mist – wie bei den Gehaltsabrechnungen der Reich AG.

Hier hakt die Klärungshelferin mit ihren Fragen an die beiden Streithähne ein: „Wie war das mit der Endkontrolle des Textes?“ „Was genau ist da passiert, Herr Kühl?“ Und nach-

dem Herr Kühl den Vorfall aus seiner Sicht geschildert hat: „Welche Bedeutung hat Herrn Fröhlichs Versäumnis, und welche grundsätzlichen Vereinbarungen gibt es bezüglich der Pressearbeit?“ Dann fordert sie Herrn Fröhlich zu einer Stellungnahme auf: „Was sagen Sie dazu, Herr Fröhlich?“

Erst wenn dieser Themenkomplex geklärt ist, werden die anderen Vorwürfe abgearbeitet, die von den beiden im Dialog erhoben werden. Kompetenzüberschreitungen, die es auf Kühls Seite offenbar immer wieder gibt und die ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber Fröhlich vermuten lassen, werden unter die Lupe genommen. Erst dann bekommt Kühl wieder Gelegenheit, weitere Vorwürfe an Fröhlich zu konkretisieren.

Kein Vorwurf wird unter den Teppich gekehrt. Ganz im Gegenteil. Die Klärungshelferin dreht mit ihren Fragen die aus vielen Strängen bestehende Vorwurfsspirale zurück und dröselte die verschiedenen Themen genau auseinander. Sie vergewissert sich, ob sie die Stellungnahme Fröhlichs richtig verstanden hat, und fasst zusammen: „Sie, Herr Fröhlich, sind sich also durchaus bewusst, dass es eine mündliche PR-Abmachung zwischen ihnen gibt. Doch Sie haben – als eine Art Retourkutsche – Herrn Kühl den Presetext nicht zum Lesen gegeben, weil sie sich über dessen Einmischungstendenzen ärgern?“

Die Klärungshelferin hinterfragt das, was die Beteiligten sagen, indem sie ihnen aktiv zuhört. Dadurch kann sie den Hintergrund der gegenseitigen Vorwürfe erhellen und für die gegnerische Partei verstehbar machen. Indem sie im Dialog die individuelle „Wahrheit der Situation“ der Beteiligten zu erfassen versucht, sorgt sie für Transparenz und entschärft gerade so den Konflikt.

### Doppeln im Dialog: Wehgefühle

Eine Besonderheit stellt im Dialog der Klärungshilfe das Doppeln dar. Mithilfe dieser Technik spricht die Klärungshelferin stellvertretend für die Streitenden aus, was diese – gefangen in eigenen Interpretationen, Unterstellungen, Befürchtungen und Ängsten – selbst nicht treffend und präzise formulieren können und was somit beim anderen kein Gehör findet.

Für die Laborleiterin eines Pharmaunternehmens, die sich mit einer Kollegin aus dem technischen Marketing in einem scheinbar unauflösbaren Clinch befindet, doppelt die Klärungshelferin scheinbar das, was der resoluten Frau zwar auf der Seele brennt, aber in der Masse ihrer langatmigen Ausführungen nicht deutlich wird.

Die Klärungshelferin stellt sich dabei neben die Laborleiterin und spricht für sie. Sie bringt die Dinge auf den Punkt,

**Ad-hoc-Fragen an  
Daniela Dujmic-Erbe, Konstanz**

*Gibt es etwas an Ihrer Tätigkeit als Mediatorin bzw. als Konfliktklärerin, das auch Ihr eigenes Leben verändert hat? Was ist es?*

- a) Konflikte in meiner Partnerschaft können friedlicher und gelassener geklärt werden.
- b) Ich bin bisweilen klarer und deutlicher, als es anderen lieb ist.

*In einem üblichen Streit beharre ich zuweilen oder ich gebe nach. Spielen diese Begriffe – Beharren und Nachgeben – noch eine Rolle für Sie?*

Für mich spielt der Begriff „Verständigung“ eine Rolle, der diese beiden Begriffe ausbalanciert: das eigene Ziel verfolgen und die Interessen des anderen berücksichtigen.

*In welchen Konflikten begleiten Sie als Mediatorin Menschen besonders gern?*

In beruflichen Konflikten.

*Welchen großen öffentlichen Konflikt hätten Sie gern mediiert?*

Stuttgart 21 und Klinikum Konstanz.

dabei schaut sie der Marketingmanagerin, der die Worte gelten, in die Augen und vergewissert sich nach jedem Satz bei der Laborleiterin, ob das Gesprochene tatsächlich zutrifft.

„Ich habe hier während deiner Elternzeit wochen- und monatelang einen Top-Job für dich gemacht, obwohl das gar nicht meine Aufgabe gewesen wäre. – Stimmt das?“

Laborleiterin: „Ja.“

„Und dann kommst du zurück und machst mir den Vorwurf, ich würde meine Kompetenzen überschreiten. – Stimmt das?“

Laborleiterin: „Genau.“

„Ich wollte das Projekt voranbringen, auch in deiner Abwesenheit. – Stimmt das?“

Laborleiterin: „Ja, so ist es.“

„Und jetzt sitze ich dafür auf der Anklagebank. Das ärgert und frustriert mich. Ja – das verletzt mich, dass du nicht

siehst, was ich hier an deiner Stelle und für dich geleistet habe. – Stimmt das?“

Nach diesem letzten Satz nickt die allseits respektierte, für ihre Härte und ihren Kampfgeist gefürchtete Laborleiterin nur noch mit Tränen in den Augen.

Die Marketingmanagerin schweigt betroffen, weil ihr, wie sie später sagt, eine neue Sicht offenbar wird, die ihr vor diesem Austausch verschlossen war.

Die Klärungshelferin begibt sich im Dialog in den Sumpf der Aggressionen und benennt den Ärger und den Frust. Zugleich schält sie die Verletzung als Kern dieser schwierigen Gefühle heraus, sodass auch für die Kontrahentin die damit verbundene Einsamkeit, die Ohnmacht und die Hilflosigkeit erfahrbar werden können. Dass die Klärungshelferin sich während des kompletten Dialogs mal für die eine, mal für die andere Partei als „Sprachrohr der inneren Not“ zur Verfügung stellt und die Wehgefühle der Streitenden spürbar macht, weckt das Mitgefühl der vermeintlichen Kontrahentin und weicht die Fronten zwischen beiden auf.

Das daraus resultierende Verständnis für die jeweils andere Konfliktpartei ist dann der erste Schritt hin zur gemeinsamen Planung von tragfähigen Lösungen in der letzten Phase des Klärungsprozesses. Insofern hat die Klarheit der schwierigen Gefühle eine heilsame Wirkung und kann dazu führen, dass eine Brücke zwischen den Konfliktparteien geschlagen wird.

## Keine Harmoniegarantie

Nicht jeder Dialog lässt eine Klärung zu, die eine weitere Zusammenarbeit von heute auf morgen planbar macht. Es kommt vor, dass allein schon aufgrund des Zeitrahmens ein Folgetermin nötig ist. In anderen Fällen stellt sich ein Konflikt als so komplex und verhärtet heraus, dass er offenbar nicht zu lösen ist. Es gibt Fälle, in denen die Beteiligten auch schlichtweg nicht willens sind, gewohnte Muster zugunsten des anderen aufzugeben und auf die „Wahrheit der Situation“ zu schauen. Eine Verständigung darauf, dass es keine nachhaltige Verständigung gibt, ist dann das Resultat der Klärung und der Grundstein für weiteres Handeln. Insofern gilt in der Klärungshilfe das Prinzip: Wahrheit vor Schönheit.

Dritte Phase: Maßnahmen vereinbaren in der **Lösungsphase**. Die Klärung schließt mit einer Lösungsphase ab, in der zunächst die Ursache und die Dynamik des Konflikts aus der Perspektive der außenstehenden Expertin dargelegt werden. Dabei dienen Erklärungsmodelle aus der Kommunikationspsychologie dazu, beispielsweise die Dynamik von Teufelskreisen zu veranschaulichen, die Entstehung von Missverständnissen zu erklären oder die Haltung zu ver-

deutlichen, die mit bestimmten Werten und Tugenden verbunden ist und die – je nach Perspektive – zu einer ganz anderen Einschätzung der Konfliktsituation führt.

Nach diesen Erklärungen folgt die Arbeit an praktischen Lösungen für die künftige Zusammenarbeit. Das geschieht in Form eines Brainstormings oder im Rahmen eines „Marktplatzes“, wobei – insbesondere angesichts eines engen Zeitfensters – auch die Klärungshelferin Impulse geben kann. An dieser Stelle im Prozess hat die Klärungshelferin neben ihrer Rolle als Moderatorin auch die Rolle eines Coachs inne. Sie macht Vorschläge für eine Kooperation unter neuen Bedingungen und hält die Ergebnisse schriftlich fest.

### Die Rahmenbedingungen

Klärungshilfe ist in Zweier-Konstellationen möglich – z.B. bei einer Klärung zwischen zwei gleichberechtigten Geschäftsführern oder zwischen Chef und Mitarbeiter – und auch in Teamkonstellationen. Dabei kann die Größe der Teams zwischen drei und bis zu 50 Personen variieren, und gegebenenfalls sind bei abteilungsübergreifenden Konflikten auch noch mehr Personen an einer Klärung beteiligt. Je nach Teilnehmerzahl sowie Anzahl und Schwere der Konflikte ist eine Klärungshilfemaßnahme auf einen Zeitraum von mehreren Stunden bis hin zu drei bis vier Tagen angelegt. Eine Teamklärung mit bis zu zwanzig beteiligten Personen ist durchaus innerhalb von zwei Arbeitstagen zu bewältigen. Voraussetzung ist eine sorgfältige Auftragsklärung, deren Strukturierung der Klärungshelferin obliegt.

Anders als in anderen Mediationsverfahren ist Freiwilligkeit kein uneingeschränktes Kriterium für die Klärungshilfe. Wenn in einer Abteilung oder in einem Team der Wurm drin ist und die Zusammenarbeit nicht funktioniert, ist es Aufgabe des Chefs, für die anstehenden Probleme eine Lösung zu finden. Vor diesem Hintergrund erscheint die Frage absurd, ob die Mitarbeiter dazu bereit sind oder gar, ob sie Zeit und Lust haben. Eine Konfliktklärung kann und muss von der verantwortlichen Führungskraft angeordnet werden.

Die für den Konflikt zuständige Führungskraft ist auch der Auftraggeber für die Klärungshelferin. Sie findet heraus, ob Klärungshilfe die geeignete Maßnahme ist. Eine Auftragsklärung mit der Führungskraft ist unabdingbar, um Zielsetzung sowie Konfliktherde der geplanten Klärung zu definieren und um festzustellen, welche Personen an der Klärung teilnehmen müssen.

Klärungshilfe ist eine äußerst fordernde Maßnahme für alle Beteiligten – nicht zuletzt für die Klärungshelferin. Wer den Einsatz nicht scheut und daran interessiert ist, durch Wahrheit und Klarheit in seinem Unternehmen wirksame und nachhaltige Veränderungen zu bewirken, dem kann diese Methode ans Herz gelegt werden. Schließlich gehen bis zu 30 Prozent aller produktiven Energien in Unternehmen durch Reibungsverluste und ungelöste Konflikte verloren.<sup>2</sup> Nach einer Klärungshilfemaßnahme gibt es mindestens ein Nachsorgegespräch mit der verantwortlichen Führungskraft. Dort geht es um sichtbare Resultate und darum, ob weitere Interventionen angeraten sind. Wird Klärungshilfe in regelmäßigen Abständen durchgeführt und gegebenenfalls durch begleitende Einzelcoachings für die Führungskraft flankiert, trägt sie dazu bei, eine Kultur zu etablieren, in der konstruktive Kritik möglich, ja sogar erwünscht ist. Klärungshilfe hat sich in diesen Fällen als äußerst wirksames Instrument zur Teamentwicklung, Konfliktprävention und kontinuierlichen Begleitung und Erfolgssicherung in Veränderungsprozessen bewährt.

#### Literatur:

- Barbara Kramer (2005) Klärungshilfe – ein wertschöpfender Umgang mit Konflikten im beruflichen Kontext. In: Klärungshilfe. Berlin: Kramer Consulting.
- Christian Prior, Christoph Thomann (2007): Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Christoph Thomann (2008): Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt.
- Christoph Thomann, Barbara Kramer (2013): Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. Reinbek: Rowohlt.



**Dr. Daniela Dujmic-Erbe**, Kommunikationswissenschaftlerin, Beraterin, Trainee, Klärungshelferin (nach Christoph Thomann) im Wirtschafts-, Wissenschafts- und Sozialbereich. Mitglied im Bundesverband Mediation e. V.. Website: [www.verstaendigungsmanagement.de](http://www.verstaendigungsmanagement.de)

<sup>2</sup> Vgl. Kramer, Barbara: Klärungshilfe – ein wertschöpfender Umgang mit Konflikten im beruflichen Kontext.