

Die Klärungshilfe

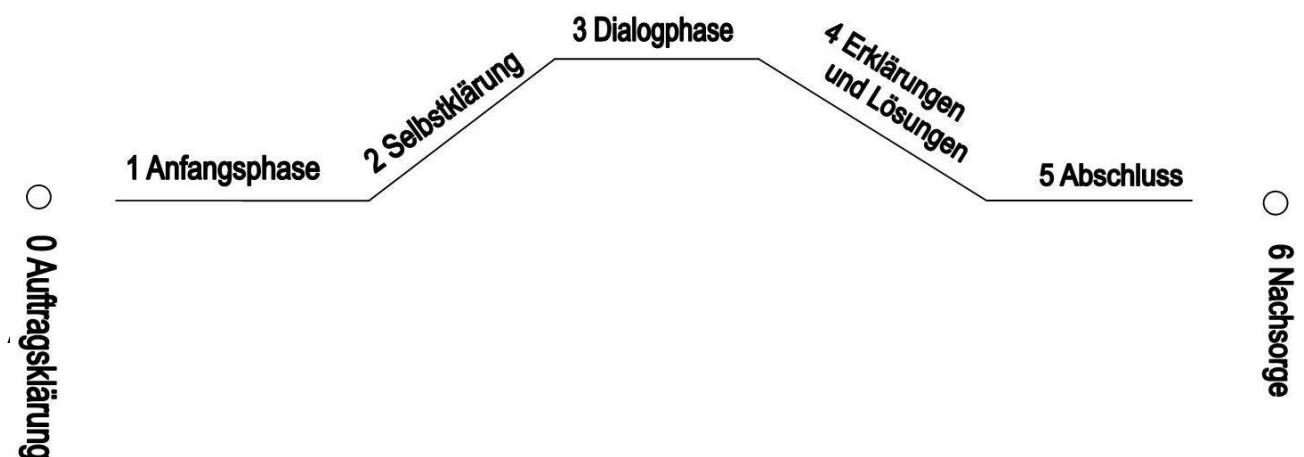
... oder im Land der Scheinriesen

„Eine Genossenschaftsbank, die umstrukturiert werden sollte. Ein altgedienter Geschäftsführer, der 'auf seine alten Tage' niemandem mehr 'auf die Füße treten wollte'. Eine neu hinzu gekommene junge Geschäftsführerin (Frau Extern), die offensiv und ohne auf 'Besitzstände' zu achten die neuen Führungsstrukturen gegenüber 19 regionalen 'Landesfürsten' umsetzen wollte. Ein Brief der 'Landesfürsten' an die Geschäftsführung und den Vorstand mit der Forderung, Frau Extern von ihren Aufgaben zu entbinden ... Frau Extern ruft Sie als Mediator an und bittet Sie, Einzelgespräche mit den 'Landesfürsten' zu führen und die 'Allianz des Bösen' zu finden. Was tun Sie?“

Diese Frage bildete den Auftakt für das Forum Klärungshilfe (4c) des Konfliktmanagement-Kongresses. Ein Fall aus der Praxis von Christian Prior. Christian Prior ist selbst seit vielen Jahren Klärungshelfer. Anhand dieses Falls stellte er die Grundsätze und die Besonderheiten der Klärungshilfe einprägsam vor.

Bei der Klärungshilfe handelt es um eine von dem Psychologen Christoph Thomann und dem Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun entwickelte Form der Mediation. Die Klärungshilfe bietet ein sehr fundiertes und sich seit nunmehr vielen Jahren erfolgreich insbesondere in privaten und wirtschaftlichen Kontexten bewährendes Konzept. Es ist ein solides, wirkungsvolles Handwerkszeug, das - wie Christian Prior erklärte - auch vom Nicht-Psychologen erlernt und angewendet werden kann.

Die Klärungshilfe ist präzise in insgesamt sieben Phasen strukturiert. Diese Phasen bieten einen sehr effektiven Rahmen für die Bearbeitung auch hoch komplexer, fest gefahrener Konflikte. Dieser Rahmen wird als Konflikt-Klärungshilfe-Brücke oder „bridge over troubled water“ bezeichnet. Christian Prior stellte sie im Forum etwa folgendermaßen dar:



Anhand des eingangs geschilderten Falls erarbeitete Christian Prior mit den Teilnehmern des Forums, worum es in den einzelnen Phasen der Klärungshilfe geht und worauf im Hinblick auf die Besonderheiten sowie die Grundprinzipien der Klärungshilfe zu achten ist. Er erläuterte eingehender folgende Phasen und Grundprinzipien der Klärungshilfe (zu alledem auch Thomann, Klärungshilfe 2, S. 23 ff.; Thomann, Prior, Klärungshilfe 3, S. 22 f., 338 ff.):

Bei der **Auftragsklärung** wird überprüft, ob die angefragte Situation für die Klärungshilfe indiziert ist. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Beteiligten nach der Klärung weiter zusammen bleiben bzw. arbeiten wollen oder müssen und die durch die Klärung erarbeitete Lösung „mit Leben füllen“ werden. Auch müssen sie bereit sein, sich der „Wahrheit der Situation“ zu stellen. Was das bedeutet, wird im Folgenden noch verdeutlicht.

Ein **Grundprinzip** der Klärungshilfe ist, dass **keine Einzel(vor)gespräche** stattfinden. Christian Prior erklärte, dass damit von Anfang an ein „Vorne herum“ installiert und das sonst in Konfliktgeschehen üblicher Weise anzutreffende „Hintenrum“ durchbrochen werden soll. Vermieden wird dadurch auch, dass der Einzelne im Vorgespräch das Konfliktgeschehen drastifiziert und den Mediator durch eine Schilderung im Sinn von „ich bin gut, der andere ist schlecht“ auf seine Seite zieht. Verhindert wird weiter, dass eine „Kropfentleerung“ stattfindet, im eigentlichen Konfliktgespräch die Konfliktennergie bereits „verpulvert“ ist und dort deeskalierend agiert wird. Letzteres könnte zur Folge haben, dass nicht hinreichend realistisch abgeschätzt werden kann, wie tragfähig die Beziehung zwischen den Beteiligten wirklich ist. Ziel in der Klärungshilfe ist eine möglichst authentische Konfliktschilderung in der Runde aller Konfliktbeteiligten. Diese Authentizität, diese Wahrheit macht sich die Klärungshilfe als Autorität zu Nutze, um wirklich – und nicht nur vordergründig – auch dauerhaft tragfähige Lösungen zu erarbeiten.

In der **Anfangsphase** treffen sich alle am Konflikt Beteiligten. Sie lernen den Klärungshelfer kennen und nehmen mit ihm sowie untereinander Kontakt auf („Kontakt kommt - wie Christian Prior betonte - vor Kooperation“). In dieser Phase wird auch eruiert, ob es noch Hindernisse gibt, bevor in die Klärung eingestiegen wird.

In diesem Zusammenhang erläuterte Christian Prior folgende **weitere Grundprinzipien** der Klärungshilfe:

- dass auch der Chef an der Klärung teilnimmt („Die Treppe wird von oben gekehrt“ bzw. „Der Fisch stinkt vom Kopf her“). Hintergrund ist, dass Konflikte und deren Klärung „Chefsache“ sind und nicht delegiert werden können. Delegiert werden kann nur die Konfliktmoderation. Diese wird - im Beisein des Chefs - an den Klärungshelfer abgegeben. Der Chef muss die Klärung wollen und dies in der Anfangsphase auch deutlich zum Ausdruck bringen (etwa indem er die Unterstützung durch den Klärungshelfer damit begründet, dass er auch die Kritik seiner Mitarbeiter an ihm hören will, dass es ihm darum geht, offen über die Probleme zu reden, weil Probleme, die auf dem Tisch liegen, bearbeitbar und dadurch besser zu „händeln“ sind als Probleme, die im Untergrund schwelen);

- dass für Mitarbeiter die Teilnahme an der Klärung nicht freiwillig sein muss. Sie können also während ihrer Arbeitszeit auch gezwungenermaßen dabei sein. Und sie dürfen dies auch äußern.

In der anschließenden **Selbstklärungsphase** erklären die Anwesenden dann jeweils aus ihrer subjektiven Sicht, was alles zu der Situation zu sagen ist, wie der Konflikt entstanden ist, wie er sich auswirkt.

Im nachfolgenden **Dialog der Wahrheiten** werden die unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden subjektiven Sichtweisen miteinander in Kontakt gebracht. Der Klärungshelfer initiiert und begleitet einen verlangsamten und vertieften Streitdialog zwischen den Konfliktbeteiligten. Er wendet dabei in erster Linie die Methoden des Dialogisierens und des Doppelns an. Beim Dialogisieren fordert der Klärungshelfer einen Konfliktbeteiligten auf, zu konkreten Aussagen eines der anderen Konfliktbeteiligten Stellung zu nehmen („Was sagen Sie dazu?“). Beim Doppeln fragt der Klärungshelfer den Medianden: „Darf ich mal neben Sie kommen, etwas für Sie sagen und Sie sagen dann, ob das stimmt?“. Anschließend bestätigt der Mediand die gedoppelte Vermutung des Klärungshelfers oder er lehnt sie ab. Lehnt der Mediand sie ab, bittet der Klärungshelfer ihn, selbst zu formulieren, wie es aus seiner Sicht stimmt (zu den Grundlagen und einem Beispiel eines zu doppelnden Dialogs Thomann, Prior, Klärungshilfe 3, S. 150 ff.).

Ziel ist, durch eine gründliche Bearbeitung des Konflikts ein qualitativ neues, realeres Miteinander, eine qualitativ neue, realere Zusammenarbeit entstehen zu lassen. In der

Klärungshilfe werden auch der vordergründige Anlass, die Gründe und die Hintergründe des Konflikts bearbeitet. Dadurch erhöhen die Konfliktparteigen ihre gemeinsame Konfliktfähigkeit. Die betroffenen Personen werden befähigt, in Zukunft anders und besser mit Konflikten miteinander umzugehen (zu alledem näher Thomann, Klärungshilfe 2, S. 21).

In der sich anschließenden Phase **Erklärungen und Lösungen** wendet sich der Klärungshelfer der Zukunft zu. Er erklärt den Konflikt anhand einer Theorie oder eines Modells (etwa auch mit Hilfe der unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse) für alle annehmbar systemisch. Diese Erklärung bewirkt eine Beruhigung, die die Beteiligten befähigt, sachlich nach Lösungen zu suchen und eine Vereinbarung zu treffen.

In der **Schlussphase** wird der Klärungsprozess abgeschlossen, „Reste“ werden benannt, Konsequenzen für nicht Besprochenes oder nicht Gelöstes werden formuliert.

In der späteren **Nachbegleitung** findet eine Überprüfung des Transfers in den Alltag und eventuell eine Nachbetreuung statt.

Christian Prior stellte sich zum Schluss noch den zahlreichen Fragen der interessierten Teilnehmer des Forums.

Auf die Frage, inwieweit die Methode der Klärungshilfe für den Nicht-Psychologen anwendbar ist, führte er aus, dass nach seiner Erfahrung Nicht-Psychologen es einfacher haben, weil Mediatoren von vornherein nicht befürchten, „psychologisiert“ zu werden. Wie erwähnt, handelt es sich bei der Klärungshilfe um eine Form der Mediation und nicht um eine Psychotherapie, Gruppenselbsterfahrung oder dergleichen (Thomann, Klärungshilfe 2, S. 21). Die Klärungshilfe strebt eine sachliche Form des Miteinanders, der Zusammenarbeit an. Christian Prior betonte: „Ziel ist ein sachlicher Umgang mit Emotionen, nicht ein emotionaler Umgang mit Sachen“. Zwischenmenschliche und gefühlsmäßige Phänomene werden in der Klärungshilfe nur aufgegriffen, soweit es für das Erreichen des Ziels eines sachlichen Miteinanders unumgänglich ist (Thomann, Klärungshilfe 2, S. 21).

Auf die im Rahmen der Fragenrunde geäußerte Befürchtung, ob im Verlaufe einer Klärung weitere Verletzungen erfolgen könnten, erläuterte Christian Prior, dass weitere

Verletzungen in der Klärungshilfe ebenso wenig wie in anderen Mediationsverfahren ausgeschlossen werden können, dass allerdings der von der Klärungshilfe bereitgestellte Rahmen und das Doppeln den denkbar besten Schutz vor neuen Verletzungen schaffen. Er schilderte ferner das Phänomen, dass das in der Klärungshilfe praktizierte Benennen von etwa als schwierig empfundenen Gefühlen diesen das Bedrohliche, eine ihnen sonst zukommende unnötige Macht nimmt. Er verglich dieses Phänomen mit der Geschichte von Jim Knopf und Lukas dem Lokomotivführer mit Herrn Tur Tur, dem Scheinriesen, der größer erscheint, je weiter man von ihm entfernt ist.

Über eine Frage freute sich Christian Prior nicht so sehr. Über die Frage, wie der eingangs geschilderte Fall ausgegangen war. Zwar war - so berichtete er - die Klärung der Geschäftsführer untereinander und die nachfolgende Klärung mit den 19 regionalen „Landesfürsten“ erfolgreich verlaufen. Allerdings war auf Bitten der Geschäftsführerebene der Vorstand nicht an der Klärung beteiligt worden. Da er das Ergebnis der Klärung und die weiteren Entwicklungen nicht hinreichend mitbekommen hatte, nahm er eine nach einem Jahr erneut aufgetretene Eskalation zwischen einem Einzelnen und Frau Extern zum Anlass, dieser zu kündigen.

Aus meiner Sicht lassen sich die Methoden der Klärungshilfe Gewinn bringend auch etwa in Mediationen beim Güterichter einsetzen. Als am Niedersächsischen Obergerverwaltungsgericht eingesetzte Güterichterin stelle ich in meiner alltäglichen Arbeit fest, dass mir das in der Ausbildung zum Klärungshelfer vermittelte Wissen über Konflikte und über die Möglichkeiten eines auch klärenden und konstruktiven Umgangs mit ihnen in jeder Mediation helfen. Wie mir die Medianden in der Schlussphase (in der ich konkret auch danach frage, was es an mir und der durchgeführten Mediation zu reklamieren gibt) regelmäßig vermitteln, wissen diese den von der Klärungshilfe gebotenen Rahmen und ihre Methoden zu schätzen, auch wenn sie das Vorgehen teilweise als ungewöhnlich erleben.