

**Bericht Forum 4 A:  
Klarheit ist der natürliche Feind des (betriebsinternen) Konflikts**

**Christian Prior**

Bericht:

Dir'inAG Susanne Lehmann M.A., Mediatorin BM®, Supervisorin (SHB), zert. Klärungshelferin

In diesem Jahr stellte Christian Prior, der bereits 2018 beim Konfliktmanagement Kongress interessierten Teilnehmern eines Workshops die Methode der Klärungshilfe näherbrachte, den weiterführenden Einsatz der Klärungshilfe im innerbetrieblichen Kontext vor: Der Workshop näherte sich damit der Antwort auf die Frage, wann und wie die Methode außerhalb der klassischen Klärungshilfe hocheskaliert akuter oder chronischer Konflikte gewinnbringend genutzt werden kann. Denn: **„Wo Klarheit herrscht, kann kein Konflikt gedeihen!“**

Christian Prior geht zunächst auf die Klärungshilfe ein: „Klärungshilfe hilft den Menschen zu streiten.“ Im Gegensatz zu anderen Mediationsstilen werden die Gegensätze nicht vermieden. Vielmehr ist Ziel der Klärungshilfe, mittels sorgfältiger Auftragsklärung, klärenden Streitdialogs und anschließender Erklärung einen tiefen Verstehensprozess zu fördern und den Kontakt wiederherzustellen, damit Kooperation möglich wird. Aufgabe des Klärungshelfers ist es, einen stabilen Rahmen zu schaffen. Prior bedient sich hier des Bildes eines Gefäßes, das so feuerfest und stark ist – gleich einem Römertopf etwa -, dass etwas Heißes eingeführt werden kann. Die Erfahrung zeige, dass dann die Vorwürfe, also die subjektiv unterschiedlichen Thesen der Konfliktpartner über eine Situation oder ein Geschehen, konkret ausgesprochen werden können. Die Quintessenz der Klärungshilfe ist es, Schwieriges besprechbar zu machen.

Näheres zur Methode der Klärungshilfe und dem Verfahrensablauf lässt sich nachlesen:

- Prior, Thomann: Klärungshilfe – Die drei unverzichtbaren Merkmale Auftragsklärung, Dialog und Erklärung, Konflikt Dynamik, 2016: <https://christian-prior.de/wp-content/uploads/2023/06/Klaerungshilfe-Die-wesentlichen-Merkmale.pdf>
- Bericht zum Forum 4 c des Konfliktmanagement-Kongresses 2018 von Dir'inAG Regina Benz (<https://www.km-kongress.de/html/download.cms?id=378>) und Überblick über die Phasen (<https://www.km-kongress.de/html/download.cms?id=379>)

Christian Prior erläutert dann ausführlich und mit vielen Fallbeispielen die weiteren Einsatzbereiche der Klärungshilfe anhand eines Flipcharts:



Der Kontakt, der durch den Dialog der (subjektiven) Wahrheit hergestellt werden kann, bleibt im innerbetrieblichen Kontext wichtig, auch wenn nicht die Klärung eines akuten oder chronischen Konflikts ansteht. Klärungshilfe fördert wahrhaftige Kommunikation, in der miteinander und nicht übereinander geredet wird.

Für alle Anwendungsbereiche gelten die gleichen **Prinzipien der Wahrhaftigkeit, Genauigkeit und Verkraftbarkeit!** Deshalb bedarf es zunächst der sorgfältigen Klärung mit der Führungskraft, die den Dialog der Wahrheit in der Unternehmenskultur tragen muss, anschließend der Anleitung und Einübens mit dem Ziel, später ohne externen Moderator vorzugehen.

Prior nennt als Einsatzbereich der Klärungshilfe zur Konfliktprävention institutionalisierte Gespräche aller Art im Unternehmen und nennt folgende Beispiele:

#### 1.) Follow-up nach einer durchgeführten Klärung

Es wird sich im Unternehmen oft ergeben, dass einige Zeit nach einer Klärung weitere Klarheit nötig ist. Die Kultur des Miteinandersprechens muss in den Unternehmen erst entwickelt werden. Dazu müssen die Menschen im Unternehmen erleben, dass etwas bringt, sich auszusprechen. Deshalb kommt es vor, dass der Klärungshelfer die Teilnehmer einer Klärungshilfe noch einmal beim Dialog der Wahrheit unterstützt.

#### 2.) Klarheit in der Führung: Konfliktmoderation ist Führungsaufgabe.

Viele Konflikte im Unternehmen sind darauf zurückzuführen, dass die Konfliktmoderation von der Führungskraft nicht als Führungsaufgabe verstanden wird.

Das setzt eine Kommunikationskultur und klare Strukturen voraus. Der Chef bzw. die Unternehmensführung wird durch ein Coaching unterstützt, die Konfliktmoderation als Führungsaufgabe zu verstehen und auszufüllen.

### 3.) Klarheit im Team durch Teamgespräche

Es geht darum, regelmäßig „den Puls zu fühlen“: Wie entwickelt sich die Dynamik im Alltag der Gruppe unterhalb der Schwelle des situativen Ansprechens von Schwierigem oder, wenn keine Gelegenheit zum Austausch besteht? Eine Gruppe, die sich nicht wahrhaftig austauscht, droht (wieder) in die friedhöfliche Atmosphäre kalter Konflikte abzurutschen.

Wird wiederholt die Gelegenheit zur Klärung, gegeben, wächst das Vertrauen und der Mut, sich zu äußern.

Prior beschreibt ausführlich den Verlauf einer präventiven Klärung bei einer latenten Konfliktdynamik am Beispiel des anstehenden Wechsels einer Patentanwältin in den Ruhestand und der Frage, welche Partner der Sozietät welche ihrer Mandate übernehmen, wobei unter der Oberfläche subjektive Wahrnehmungen, Mutmaßungen und Misstrauen schlummern.

Für die Einführung von Teamgesprächen ist es wichtig, dass zunächst die Geschäftsführer untereinander offen über ihre Führung sprechen. Danach sollte jeder Geschäftsführer mit den Bereichsleitern sprechen, wie sie seine Führung wahrnehmen; ob das Führungsverhalten transparent ist. Der nächste Schritt ist das Gespräch der Bereichsleiter mit den Abteilungsleitern und anschließend der Abteilungsleiter mit den Beschäftigten, wiederum nach den gleichen Prinzipien.

Christian Prior weist darauf hin, dass die Führungskraft zwei Rollen, die sich widersprechen können, in sich vereint: Die Chefin muss sich der Verantwortung für Konflikte und Führung stellen. Sie muss wissen, was sie will, und welche Werte sie vertritt. Die zweite Rolle der Führungskraft ist die allparteiliche Moderation. Die Chefin muss dafür sorgen, dass ein gutes Gespräch möglich ist, dass alle gehört werden. Um das zu lernen, sollte die jeweilige Führungskraft einen Tag lang auf die Leitung von Teamgesprächen vorbereitet werden.

Nach dem Teamgespräch kann ein Coachinggespräch mit der Führungskraft angezeigt sein: Wie geht der Chef mit der geäußerten Kritik um? Haben sich seine Befürchtungen bewahrheitet?

Das Team kann auch das Führungsgremium eines Unternehmens sein.

In der zweiten Hälfte des Workshops ging es praktisch zu: Christian Prior erklärte und demonstrierte die zentrale Methode des Klärungsdialogs: **Das Doppeln**.

Die Teilnehmer üben in 2-er Gruppen die Technik, indem sie sich wechselseitig von ihrem Eindruck des Workshops, ihren Fragen und möglichen Irritationen berichten und der/die jeweils andere den Dialog doppelt.

Im Plenum ergaben sich aus der Runde weitere Fragen:

- Wie wird bei insitutionalisierten Klärungsgesprächen die Phase der Selbstklärung eingebaut?

Die Selbstklärung kann in Gruppen von bis zu drei Personen mittels der Skizze erfolgen, die jeder Teilnehmer erstellt. Alternativ oder bei größeren Gruppen wird mit Karten in zwei Farben (Wovon brauchen wir mehr? Wovon weniger?) gearbeitet, auf die die Teilnehmer ihre Themen schreiben. Auf die Farben grün und rot wird verzichtet, weil sie Assoziationen zur Ampel beinhalten.

- Wann kann die Moderation durch die Führungskraft übernommen werden, wann sollte ein externer Moderator, wann ein Klärungshelfer hinzugezogen werden?

Geht es um einen niedrigschwelligen Austausch und Themen, die den Chef nicht emotional betreffen, kann er die Moderation übernehmen. Fällt es schwer die Rollen (Führung/Moderator) zu trennen, weil die Chefin selbst angefasst ist, sich ärgert, sollte sie die Moderation abgeben, gegebenenfalls auch organisationsintern an eine Person aus einem anderen Team, Bereich oder Standort. Der Einsatz der Klärungshelferin kommt in Betracht, wenn eine Klärung eines akuten, eskalierten Konflikts ansteht.

- Wer wird beim Doppel zuerst gespiegelt?

Hier gilt die „AAA“ Regel: Christian Prior doppelt: „Am **A**nfang, automatisch und den Konfliktpartner, der mir angenehmer ist!

Für Ausgeglichenheit im Dialog der Wahrheiten sorgt die „ABBA“ Regel: Wenn A gedoppelt wurde, muss erst B gedoppelt werden. Dabei kann nach dem Einstieg auch mal ein Konflikt zweimal hintereinander gedoppelt werden. Mit „einmal Doppeln“ ist gemeint, dass man nach dem Einholen der Erlaubnis neben der Person kniet oder sich hinsetzt und in kleinen Sinneinheiten mit eigenen Worten das Gesagte wiederholt und eigene Hypothesen äußert, wobei man sich jeweils der Zustimmung des Gedoppelten vergewissert, anderenfalls diesen um Klarstellung bittet, und sich anschließend wieder auf den Stuhl des Moderators setzt. Bevor ich mich wieder neben A setze, muss ich neben B gewesen sein.

- Wieso muss die Führungskraft Auftraggeber der Klärungshilfe sein?

Die Führungskraft muss mit ins Boot! Sie muss hinter dem Klärungsprozess stehen, gleich, ob es um eine Klärung oder ein Teamgespräch geht. Diese Souveränität 2. Ordnung kann sie nicht einnehmen, wenn sie angeschlagen ist und sich angreifbar fühlt.

- Wird das Modell des inneren Teams im Dialog der Wahrheit eingesetzt?

Prior erläutert, dass das Modell von Schulz von Thun in der Erklärungsphase, also nach dem Dialog der Wahrheit, gewinnbringend genutzt werden kann.

- Wieviel Fortbildung braucht es, um das Doppeln in der Praxis anzuwenden?

Prior ermutigt dazu, das Doppeln auszuprobieren. In vielen Konflikten herrsche Angst als Leid 2. Ordnung und es zeige sich oft, dass alles besser sei als nichts zu machen. Der Verstehensprozess kann dann, auch ohne große Übung, angestoßen werden, wenn man wachsam darauf achtet, ob der Gedoppelte die Aussagen des Moderators bestätigt und beim leisesten Zweifel es dem Gedoppelten die Klarstellung überlässt.

Im Übrigen ist zur Vorbereitung des Doppels die Lektüre des Buches „Klärungshilfe 3“ von Thomann und Prior, in dem ein komplette Klärung mit Dialog niedergeschrieben und erklärt wird, nützlich.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es immer wieder lehrreich und motivierend ist, einen erfahrenen Experten aus der Praxis zu erleben: Die hohe Kunst besteht m.E. darin, die mediative, klärende Haltung entwickelt und in die eigene Alltagssprache integriert haben zu haben. Die Teilnahme an diesem Workshop war ein Gewinn, nicht zuletzt auch, weil Willi dabei war, der charmanteste Referentenassistent.



## **Literatur:**

Christian Prior stellte zwei Artikel:

- <https://christian-prior.de/wp-content/uploads/2023/06/Klaerungshilfe-Die-wesentlichen-Merkmale.pdf>
- <https://christian-prior.de/wp-content/uploads/2023/05/Teamgesprache.pdf>

und ein Handout zur Verfügung, das die Methode des Doppelns erklärt (dazu: Christoph Thomann, Christian Prior, Klärungshilfe 3, Das Praxisbuch, 2007, S. 151 f.).

Dieser Artikel befasst sich mit dem Thema des Workshops:

<https://christian-prior.de/wp-content/uploads/2023/05/klarheit-ist-der-feind-des-konflikts-pflegemagazin-2004.pdf>

17.09.2023