

## **Klärungshilfe** – ein wertschöpfender Umgang mit Konflikten im beruflichen Kontext

Die meisten Menschen fänden es wunderbar, wenn die Zusammenarbeit im Berufsleben ohne Störungen der Kommunikation und ohne persönliche und verletzendende Konflikte bliebe. Denn: Konflikte gehen mit schwierigen Gefühlen einher, stören den normalen Arbeitsablauf, vergiften das Arbeitsklima – und vor allem: sie kosten Geld! Eine schlechte, von ungelösten Konflikten geprägte Stimmung im Team, kann sich bis zu 30 % negativ auf die Unternehmens-ergebnisse auswirken – das belegen neueste Studien, die in den USA in verschiedenen Unternehmensbranchen gemacht wurden.

Doch wie geht man mit Konflikten um? Was macht man mit so schwierigen Gefühlen wie Wut, Ärger, Hass, Enttäuschung, Verletzung, Angst, Schadenfreude, Neid etc. die man gegenüber seinen Kollegen<sup>1</sup>, Vorgesetzten oder Mitarbeitern hat? Sie unter den Teppich zu kehren ist meistens keine gute Idee, denn dadurch verschwinden sie nicht, sondern wirken aus dem Verborgenen. Der Konflikt ist nicht wirklich gelöst und entzündet sich bei der nächsten Gelegenheit – oft an Kleinigkeiten. Die Konsequenz daraus, die Situation wird immer verworrener, die Stimmung immer mieser.

Die Betroffenen selbst sind meist nicht in der Lage, ihre Beziehungen zueinander ohne fremde Hilfe zu entwirren. Das liegt in der Natur der Sache. Denn, wenn man mittendrin steckt und selbst emotional betroffen ist, sieht man nicht, wo man den Faden aufgreifen müsste, um das Knäuel zu entwirren.

Speziell für Konflikte im beruflichen Bereich hat der Schweizer Psychologe Dr. Christoph Thomann die Methode der *Klärungshilfe* entwickelt. Schon der Name des Verfahrens drückt aus, worum es in erster Linie geht: Hilfe zur Aufklärung von Konflikten zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien. Die Vorgehensweise ist recht einfach. In sieben Schritten führt ein allparteilicher Moderator (Klärungshelfer) die Konfliktparteien durch ein klärendes und lösungsorientiertes Gespräch. Allparteilich heißt, er verbündet sich nicht mit einer Konfliktpartei, um gegen die andere vorzugehen. Vielmehr verbündet er sich mit jeder Konfliktpartei insofern, dass sie eine faire Chance bekommt, ihre Sicht der Dinge zu äußern und ihre Interessen zu wahren. In solch einem klärenden Gespräch haben alle Beteiligten die Möglichkeit auszusprechen, was sie auf dem Herzen haben – es darf Klartext gesprochen werden. Frust, Missverständnisse, enttäuschte Hoffnungen und Erwartungen, Narben und Wunden werden dadurch sichtbar. Offenheit und Ehrlichkeit ersetzen oberflächliche Höflichkeit und falsche Rücksichtnahme. Ziel dieses Gespräches ist es, dass die einzelnen Konfliktparteien Verständnis entwickeln für das Verhalten des jeweils Anderen. Denn das ist die Grundvoraussetzung dafür, dass gemeinsame Arbeitsaufgaben wieder stressfrei angepackt werden können. Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine Klärungshilfe mitgemacht haben, berichteten beispielsweise im Nachhinein: *„Das war das Positivste, dass einer der Beteiligten, der mir mit einem großem Argwohn entgegen kam, diesen zurücknehmen konnte. Umgekehrt übrigens auch. Meine Vorurteile haben sich innerhalb dieser drei Tage wirklich aufgelöst. Wir haben irgendwie Verständnis füreinander entwickelt. Und heute würde ich sagen, dass diese Zusammenarbeit für mich spannungsfrei ist.“* So eine Führungskraft.

---

<sup>1</sup> Zugunsten der Leseflüchtigkeit habe ich für Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt. Frauen schließe ich dabei selbstverständlich mit ein.

„Bei jedem ist der Groschen gefallen: Aha, okay, ich muss vielleicht da meinen Arbeitsstil ein bisschen ändern, damit die nächste Abteilung das ein bisschen leichter hat, oder damit die nächste Abteilung das zeitnaher machen kann oder so. Und dadurch ist, glaube ich, sehr viel passiert. Einfach das Verständnis zwischen den Abteilungen“, erkannte ein Mitarbeiter.

Zwischenüberschrift:

**Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht – sondern weil wir sie nicht wagen, sind sie schwierig!**

Wie läuft eine Konfliktklärungshilfe ab?

Der erste Schritt ist bekanntlich der schwierigste. Eine der Konfliktparteien oder der Vorgesetzte eines Teams, in dem Konflikte schwelen, muss sich entscheiden, die Hilfe eines Experten anzufragen. Kommt es zu einem ersten gemeinsamen Gespräch, prüft der Klärungshelfer zunächst, ob die vorliegende Situation für eine Klärungshilfe geeignet ist. Ist dem so, werden organisatorische Fragen, wie Zeitpunkt, Dauer und Ort der Veranstaltung sowie die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe geklärt.

In der *Anfangsphase* der Klärungssitzung bekommt dann jede der Konfliktparteien die Gelegenheit, ihre Erwartungen, Befürchtungen und ggf. ihre Bedingungen an die Zusammenkunft zu äußern. Ziel ist es, für den Beginn der eigentlichen Klärungsphase eine vertrauensvolle und produktive Arbeitsgrundlage zu schaffen.

Im nächsten Schritt steht dann die *Selbstklärung* im Mittelpunkt. Alle Anwesenden haben die Möglichkeit in aller Ruhe darzustellen, was es aus ihrer Sicht zum Konflikt zu sagen gibt, wie er entstanden ist und wie er sich auswirkt.

Danach unterstützt der Klärungshelfer die Konfliktparteien dabei, einen sogenannten ‚verlangsamten Streitdialog‘ zu führen. Was ohne die ordnende Hand des Klärungshelfers zuvor meist in Wutausbrüchen und Türenknallen endete, wird jetzt für die Konfliktpartner zu einem klaren und zugleich respektvollen Gespräch über die Schwierigkeiten in ihrer Beziehung. Dieser *Dialog* hat vor allem zwei positive Auswirkungen: die Beziehung zwischen den Konfliktparteien klärt sich. Das schafft Erleichterung und die ausgesprochene Wahrheit trägt dazu bei, die alten Verletzungen und Kränkungen zu heilen. Und die Beteiligten lernen auf diese Weise, wie sie sich auch in Zukunft in der alltäglichen Zusammenarbeit über schwierige Themen konstruktiv auseinandersetzen können.

Erst nach gründlicher Bearbeitung der Beziehungsschwierigkeiten, wird nach gemeinsamen *Lösungen* für den Berufsalltag gesucht. Dies fällt zu diesem Zeitpunkt dann meist viel leichter, da keine unguuten und schwierigen Gefühle den Blick für einfache Lösungen mehr verstellen. Konkrete Abmachungen und Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit werden zwischen den Anwesenden getroffen. Die Aufgabe des Klärungshelfers ist es, auf sog. Lippenbekenntnisse aufmerksam zu machen und diese Vereinbarungen auf ‚Alltagstauglichkeit‘ hin zu überprüfen.

In der Regel findet nach Abschluss der Klärungshilfe-Veranstaltung eine *Nachsorge* durch den Klärungshelfer statt, die unterschiedlich gestaltet werden kann. Je nach Bedarf kann zum Beispiel ein Folgetreffen mit den Konfliktparteien vereinbart werden. Dieses Treffen ist eine Möglichkeit, um die Umsetzung der in

der Klärungshilfe erarbeiteten Abmachungen und Vorhaben im Berufsalltag zu überprüfen und zu verbessern.

### Klärungshilfe als Konfliktprophylaxe

Die Methode der Klärungshilfe ist nicht nur wirksam, wenn das Kind quasi schon in den Brunnen gefallen ist. Sie empfiehlt sich auch immer wieder zur Vorbeugung von Konflikten bzw. zur Optimierung der Zusammenarbeit eines Teams. Selbst gut funktionierende Teams sollten sich von Zeit zu Zeit folgenden Fragen widmen: Wie sieht die Situation in unserem Team aus? Wo liegen unsere Stärken? Wo unsere Schwächen? Wie gut ist unsere Kommunikation? Wie ehrlich und offen gehen wir miteinander um? Was können wir noch optimieren? Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens berichtete nach einer Klärungshilfe, die er als Teamentwicklungsmaßnahme mit seinen Abteilungsleitern durchgeführt hatte: *„Das war eine gute Sache. Obwohl wir auf den ersten Blick ein ganz gutes Team sind, kamen doch noch Schwierigkeiten, die wir miteinander haben zur Sprache, die bis dahin unter dem Tisch waren. Nichts dramatisches, aber irgendwie läuft unsere Zusammenarbeit seither noch runder und effektiver. Ab und zu muss man halt mal Hausputz machen“.*

Dipl. Psych. Barbara Kramer  
Baerwaldstrasse 51  
10961 Berlin

+ 49 (0) 30 21 91 72 72  
+ 49 (0) 160 123 45 00

E-mail: [info@kramer-consulting-berlin.de](mailto:info@kramer-consulting-berlin.de)