

Mediation im Stil der Klärungshilfe – sachlich über Emotionen reden

Die Klärungshilfe erweitert durch ihre Sichtweise auf das Thema der Freiwilligkeit die Möglichkeiten von Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten mit hierarchischen Strukturen. Durch die Beteiligung der Führungskraft und die ausdrückliche Erforschung von „negativen Gefühlen“ erreicht sie eine große Klarheit und bereitet einen tragfähigen Boden für Vertrauensbildung und Entscheidungen im Unternehmen. Welche Vorteile Klärungshilfe für die Konfliktlösung in Organisationen mit sich bringt und wie man dabei vorgeht, erläutert dieser Beitrag.

Katja Kampmeier

Klärungshilfe ist eine intensive und kompakte Form der Mediation. Die Beteiligten bearbeiten die bestehenden Konflikte mit der Führungskraft in einem geschützten Zeitrahmen von ein bis zwei Tagen. Ihre Besonderheiten liegen vor allem in den Fragen der Freiwilligkeit und der Thematisierung von Gefühlen im Klärungsprozess. Die Klärungshilfe verläuft in fünf Phasen – eingerahmt von einer sorgfältigen Auftragsklärung und der Nachbegleitung.

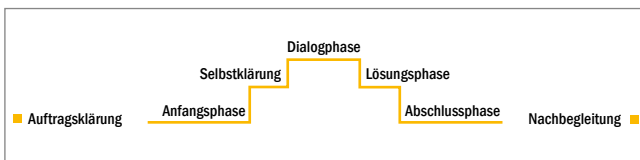


Abb. 1: Phasen der Klärungshilfe (© modifiziert nach Christian Prior).

Klarheit des Verfahrens

Die Klärungshilfe bietet in ihrem Ablauf einen strukturierten Rahmen, in dem sich Kommunikationsbereitschaft, Verstehen und Akzeptanz entwickeln können. Der klare Gesprächsaufbau schafft Freiraum für die wesentliche Aufgabe des Me-

diators: das Einfühlen und Verbalisieren. Bei den Mediatoren sorgen die Struktur und die ausgeprägte Prozessführung für Sicherheit und Klarheit. Vor allem Menschen in festgefahrenen und aussichtslos erscheinenden Konflikten entwickeln dadurch Vertrauen und die Hoffnung auf einen möglichen Dialog.

Mediation – ohne Freiwilligkeit der Teilnehmenden?

Bei innerbetrieblichen Konflikten mit hierarchischen Strukturen findet das Vorgespräch zur Mediation ausschließlich mit der zuständigen Führungskraft statt – kein mühsames „alle ins Boot holen“, sondern ein sorgfältiges Auftragsklärungsgespräch mit der Leitung. Der Vorgesetzte initiiert die Klärung, lädt dazu ein und nimmt daran teil. Sein Klärungswille und seine Bereitschaft, sich auch der Kritik der Mitarbeiter auszusetzen, sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg der Klärungshilfe in hierarchischen Konflikten. Dieser Klärungswille ist der erste Motor für die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich in der „einberufenen Dienstveranstaltung zur Klärung der bestehenden Konflikte“ einzubringen. Es wird sichtbar: Der Chef meint es ernst mit „Offenheit“ und „Klartext reden“.



Der zweite Motor für den Mediationsprozess ist die Haltung der Klärungshelferin: Klarheit heilt. Sie übernimmt nach der Eröffnung des Prozesses durch die Führungskraft die Gesprächsführung und ermöglicht dem Vorgesetzten, sich als gleichberechtigter Beteiligter in das Klärungsverfahren einzubringen, ohne dabei die Rolle des moderierenden Chefs zu haben.

Die Klärungshelferin bittet die Teilnehmenden, sich mit Namen und Funktion vorzustellen und ihre momentanen Gefühle sowie Hindernisse und Bedingungen für die Teilnahme an der Klärung zu benennen. Bevor die Mediation beginnt, hat also jeder Gelegenheit, Befürchtungen, Skepsis oder Unmut zu dem Klärungsvorhaben zu äußern. Diese erste Runde ist wichtig, weil sie zeigt: Die individuellen Haltungen sind von Interesse, nachvollziehbar und akzeptiert. Auch eine rein passive Teilnahme ist gestattet. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieser Prozess, für den die Firma ein bis zwei Tage Zeit und Geld investiert, anders ist als alles, was bisher versucht wurde. Es wird fühlbar, dass er die Chance bietet, lange schwebende Dinge anzusprechen, persönlichen Unmut und die Belastungen zu benennen. Es wird deutlich, dass die Leitungskraft die Arbeitssituation verbessern will und die Meinungen und Erlebnisse der Mitarbeiter wichtig und ernst nimmt. Sie will keine Entscheidung über deren Köpfe hinweg treffen, sondern Inhalte und dazugehörige Emotionen benannt haben, verstehen und klären.

Dass niemand „genötigt“ werden kann, sich zu beteiligen oder sich zu positionieren, erzeugt die „Freiwilligkeit“, die in anderen Mediationsverfahren bereits vor Prozessbeginn sichergestellt wird. Die Klärungshilfe spiegelt hier schlicht die Regeln des Arbeitskontextes: Die Führungskraft kann Mitarbeiter verpflichten, an dienstlichen Veranstaltungen teilzunehmen, gleichzeitig aber niemanden zur Aussage zwingen. Darüber hinaus erläutert die Klärungshelferin den Teilnehmenden ihre Parallelrolle als allparteiliche Mediatorin und als Konfliktberaterin der Führungskraft.

Themenklärung durch Bilder

Im nächsten Schritt wird jede Person gebeten, ihre subjektive Sicht auf die Situation zu erläutern und Schwierigkeiten sowie Kern- und Knackpunkte der Konflikte aus der Vergangenheit und der Gegenwart zu benennen. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, diese Selbstklärung in Form einer Skizze mit einfachen Symbolen und Zeichen darzustellen. Dazu zieht sich jeder für 10 bis 15 Minuten zurück und besinnt sich auf die Aspekte, die ihn stören, die das (Arbeits-)Leben erschweren und die momentane schwierige Situation veranschaulichen. Auch in dieser Phase wird deutlich, dass jede Sichtweise gefragt ist, dass nicht die offensiven Kollegen die Gesprächsinhalte bestimmen, sondern jeder einen Platz im Klärungsprozess bekommt.

Beim anschließenden Vorstellen der Bilder geht es um das Verstehen der Sichtweisen, noch nicht um eine Diskussion. Die Klärungshelferin sammelt die Themen, die besprochen werden müssen, und fasst den Ist-Zustand in Form eines Themen-Charts zusammen. Die Darstellung des Gesamtkonflikts bewirkt Transparenz und meist eine erste Erleichterung bei den Teilnehmenden: Es ist nicht schön, aber klar.

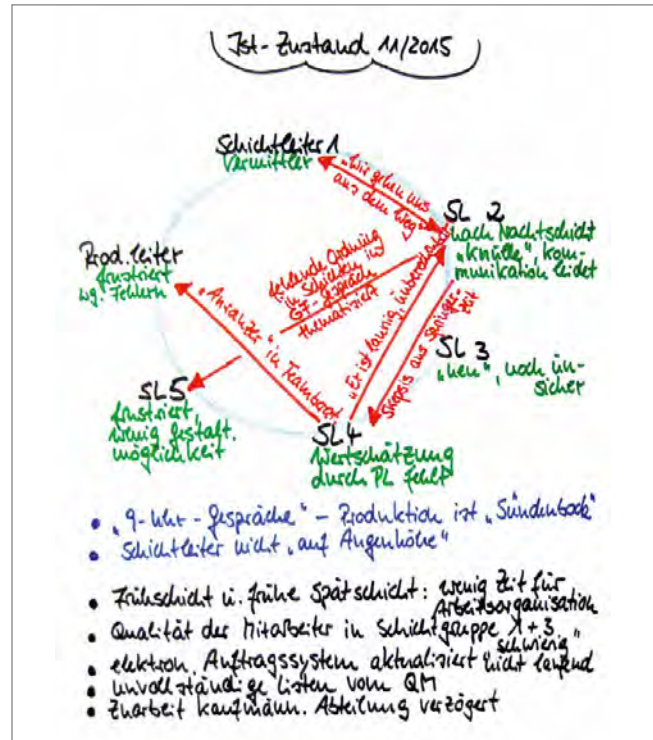


Abb. 2: Beispiel für ein Themen-Chart (© Katja Kampmeier).

Die Beiträge der Teilnehmenden werden von der Klärungshelferin unterschiedlichen Kategorien zugeordnet, die die Reihenfolge der Bearbeitung festlegen. Beziehungsthemen werden zuerst thematisiert sowie akute vor chronischen Themen bearbeitet. Themen mit Beteiligung der Führungskraft haben dabei Vorrang.

Reihenfolge der zu bearbeitenden Themen

1. Beziehungsthemen zwischen Personen (rot)
2. persönliche Themen einzelner Teilnehmer – intra-personal (grün)
3. Gruppenthemen, Aussagen zum empfundenen Arbeitsklima (blau)
4. Sachthemen (schwarz)

Die Klärungshelferin benennt das „energetisch heißeste“ Thema. Dieses wird in der Dialogphase als Erstes bearbeitet.

Behutsam und klar in die Tiefe der Emotionen

Die Person, die das Thema eingebracht hat, erhält zunächst die Gelegenheit, die Situation noch einmal ausführlicher zu beschreiben. Wie in jeder Mediation werden die beteiligten Parteien gebeten, ihre jeweilige Wahrnehmung der Situation zu schildern. In dem jetzt stattfindenden Dialog fragt die Klärungshelferin ausdrücklich nach Vorwürfen, Ärger und Wut, damit Emotionen nicht nur unterschwellig spürbar und auf der Interpretationsebene bleiben, sondern auch benannt werden. Viele Teilnehmer befürchten, dass die Situation aufgrund der Benennung negativer Gefühle „schlimmer“ werden könnte. Die Klärungshilfe sieht hierin einen wesentlichen Schritt zur Klärung: Wenn schwierige Gefühle ausgesprochen werden dürfen, gibt es die Chance zu fragen, nachzuvollziehen, zu verstehen und zu akzeptieren. Wenn das Unangenehme, Bedrohliche, „Harte“ weiter umschifft wird, kann kein Verständnis wachsen und erst recht nicht Vertrauen und Veränderung entstehen. Denn Menschen können (auch im beruflichen Kontext!) nur schwer auf die intellektuelle (Lösungs- und Vernunft-)Ebene umschalten, wenn ihre Betroffenheit vorher nicht gesehen wurde.

Die Klärungshelferin belässt es nicht bei den „schwierigen Gefühlen“. Als Gesprächs- und Prozessführerin hört sie aufmerksam „zwischen den Zeilen“. So ist hinter der Wut möglicherweise Enttäuschung, Unsicherheit, Angst, Resignation oder Ohnmacht spürbar. Die Klärungshelferin formuliert ihre Wahrnehmungen, die die Beteiligten annehmen oder ablehnen können. So oder so befindet sich der Dialog im Kern des Konflikts. Durch das Verlangsamten des sonst üblichen „Rechtfertigungs-Ping-Pongs“ und das behutsame Beleuchten der emotionalen Ebene wird jeder in seinem Dilemma gesehen. Diese Art von Dialog hat eine reinigende Wirkung. Manchmal erstaunt, oft berührt nehmen die Parteien wahr, was den/die andere/n beschäftigt und belastet, wie unterschiedlich Verhaltensweisen wahrgenommen und verinnerlicht werden. Häufig ist dieses Verstehen die eigentliche Lösung. Anders als oft befürchtet, entstehen durch das Anerkennen von Gefühlen Brücken statt Gräben.

In dieser Art werden vor allem die „roten Themen“ Schritt für Schritt in der Dialogphase bearbeitet.

Erklärungen und Lösungssuche

Im Anschluss an die emotionale Dialogphase bereitet die Klärungshelferin den Übergang zur sachlichen Lösungssuche vor. Dafür fasst sie den Klärungsprozess zusammen und schafft damit ein Gesamtbild aller subjektiven Wahrheitsstränge, in dem die Anteile der Beteiligten sichtbar werden. Im Vordergrund stehen dabei Zusammenhänge und Wirkungen von Verhaltensweisen – keine Schuldzuweisungen. Zum besseren Verständnis der Dynamiken kann die Klärungshelferin die kommunikativen

psychologischen Vorgänge erläutern. Dieses Vorgehen fördert die rationale Betrachtung des Konflikts und motiviert zur Lösungssuche. Nicht selten können die Sachthemen nach Klärung der Beziehungsthemen zügig gelöst werden.

Achtung: Das Eis ist dünn!

In der Abschlussphase werden die weitere Vorgehensweise und gegebenenfalls zu informierende Personen gemeinsam festgelegt. Häufig kann man am Ende der Klärung Zwiesgespräche und Annäherungen zwischen den Beteiligten beobachten. Dennoch ist es Aufgabe der Klärungshelferin, vor unrealistischen Erwartungen und blauäugiger Zuversicht zu warnen. Meist gilt für die entstandene Offenheit: „Das Eis ist dünn.“ Die gewonnene Klarheit will gepflegt werden. Wenn sie Teil einer neuen Unternehmenskultur werden soll, muss sie Eingang in die Strukturen des Unternehmens finden und allen voran von den Führungskräften vorgelebt werden. Es werden interne Schritte für den Arbeitsalltag vereinbart. Die Klärungshilfe endet mit einem Feedback zum Prozess.

Offenheit und Konfliktfähigkeit – auch über die Klärung hinaus

Nach zwei bis drei Monaten folgt ein (telefonisches) Gespräch zwischen Führungskraft und Klärungshelferin. Dabei wird überprüft, wie sich die Situation entwickelt hat und wo gegebenenfalls noch Schwierigkeiten bestehen.

Bei Bedarf bietet die Klärungshilfe „Nachsorgemaßnahmen“ an. Das kann zum Beispiel ein Reflexionstreffen mit allen Beteiligten sein oder die Schulung der Führungskräfte für Feedbacks im Team oder ein Coaching für die Führungskraft und/oder das Team.

Literatur

- Prior, Christian (2012): Teamgespräche. Konfliktodynamik 1 (1), S. 36–45.
- Prior, Christian/Thomann, Christoph (2015): Klärungshilfe – Die drei unverzichtbaren Merkmale Auftragsklärung, Dialog und Erklärung. Konfliktodynamik 4 (4), S. 294–303.
- Thomann, Christoph/Schulz von Thun, Friedemann (2000): Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomann, Christoph (2004): Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomann, Christoph/Prior, Christian (2007): Klärungshilfe 3: Das Praxisbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Katja Kampmeier

Mediatorin, Coach und Trainerin; seit fünf Jahren selbstständig, zuvor in der Kommunalverwaltung (Nordrhein-Westfalen) und beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Sachsen tätig. Sie ist Gründerin des Landesverbandes „Seniorpartner in School Sachsen“.

