

## Innovativ führen

## Die Klärungsbrücke: Konflikte meistern mit Methode!

Statistisch gesehen verbringen wir sieben Jahre unseres Lebens im Büro – lediglich fürs Schlafen wenden wir noch mehr Lebenszeit auf. Die meisten Menschen verleben demnach wesentlich mehr Zeit mit ihren Arbeitskollegen als mit ihrem Partner. Da wäre es natürlich ein Wunder, wenn die Zusammenarbeit immer stress- und konfliktfrei verlaufen würde. Doch Missverständnisse passieren und Sie sollten darauf vorbereitet sein, sie souverän zu klären, bevor daraus ein handfester Konflikt entsteht.

**D**ie Zusammenarbeit im Beruf bietet einen perfekten Nährboden für Konflikte: Schnell fühlt man sich durch ein falsches Wort missverstanden oder verletzt; ebenso schnell verbreitet sich Schadenfreude über das Missgeschick eines Kollegen oder Neid auf die vermeintliche Bevorzugung eines anderen Teammitglieds.



### Der Fall aus der Praxis

Herr Müller bleibt häufig länger im Büro, während seine Kollegin Frau Schmitz immer pünktlich um 17 Uhr Feierabend macht. Er ärgert sich darüber und findet ihr Verhalten egoistisch, da sie sich nie bei ihm erkundigt, ob er viel zu tun hat und Hilfe benötigt. Er fühlt sich unkollegial behandelt – ja sogar im Stich gelassen. So unterschwellig und versteckt beginnen Konflikte meistens. Doch es ist nicht damit getan, wenn Herr Müller gute Miene zum bösen Spiel macht und seine schwierigen Gefühle unterdrückt. Ein ungelöster Konflikt verschlechtert die gesamte Teamkommunikation, weil nicht mehr alle Rädchen ineinandergreifen. Ein Kollege bittet Herrn Müller beispielsweise, neue Informationen an Frau Schmitz weiterzugeben – da dieser aber kaum noch mit Frau Schmitz sprechen will, bleibt der Zettel bei ihm liegen; die gesamte Teamarbeit beginnt so unter dem Konflikt zu leiden.

### Konflikte beginnen als Schmelbrand

Mitarbeiter sind aufeinander angewiesen, damit das System rund läuft. Daher wäre es hier wichtig und richtig, die

beiden betroffenen Kollegen beiseite zu nehmen und das Thema anzusprechen. Wenn Herr Müller sich nur weiter ärgert, seine Gefühle aber zum scheinbaren Wohl des Arbeitsklimas unter den Tisch kehrt, hilft das keinem. Denn der Konflikt wird auf diese Weise nicht gelöst, er schwelt im Verborgenen weiter und entzündet sich bei nächster Gelegenheit wieder. Die Situation wird so immer verzwickter, bis der Konflikt schließlich aufgrund einer Kleinigkeit eskaliert – mit einem einfachen Wort ist es dann nicht mehr getan. Die Betroffenen sind an diesem Punkt nicht mehr in der Lage, ihre Beziehungen zueinander ohne fremde Hilfe zu entwirren. Dann sind Fingerspitzengefühl und ein Blick von außen gefragt, damit sich die Fronten nicht durch einen falschen Zug noch mehr verhärten, sondern der richtige Faden aufgegriffen wird, um das Beziehungsknäuel zu entwirren.

### Konflikte nicht unterschätzen

In Unternehmen und Wirtschaft sind Konflikte an der Tagesordnung – auch wenn das niemand gerne zugibt. Wer als Führungskraft gesteht, dass es in seinem Team oder unter seinen Angestellten Konflikte gibt, wird häufig als Versager abgestempelt. Zu Unrecht: Wenn eine Führungskraft in der Lage ist, Konflikte in ihrem Verantwortungsbereich informiert ist, ist sie dafür verantwortlich. Entweder sorgt sie dafür, dass die Angestellten den Konflikt unter sich lösen, sie nimmt die Klärung selbst in

die Hand oder delegiert die Klärung an eine externe Person.

Konflikte stellen gerade Führungskräfte vor eine besondere Herausforderung: Idealerweise moderieren sie als neutraler Part zwischen den beiden Konfliktparteien und sorgen dafür, dass die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt wird und die Angestellten gut damit leben können. Die Schwierigkeit besteht darin, dass keiner der beteiligten Mitarbeiter den Eindruck haben darf, dass der Chef einen von ihnen bevorzugt – denn dann ist der nächste Konflikt bereits vorprogrammiert. Es kann daher in manchen Situationen besser sein, einen unparteiischen Dritten hinzuzuholen. Diese Person kann die Situation objektiv betrachten und ohne jegliche Vorbelastung und persönliche Beziehung ein respektvolles Gespräch zwischen den Konfliktpartnern moderieren – Klärungshilfe heißt eine solche Lösung.

### Eine wirksame Methode: die Klärungshilfe

Das Modell der Klärungshilfe basiert auf den Kommunikationslehren von Friedemann Schulz von Thun. Der Schweizer Psychologe Dr. Christoph Thomann entwickelte die Methode für den beruflichen Bereich weiter. Die Vorgehensweise ist einfach: In sieben Schritten führt ein allparteilicher Moderator (Klärungshelfer) die Konfliktparteien durch ein klärendes und lösungsorientiertes Gespräch. Allparteilich heißt, er ist weder neutral, noch verbündet er sich mit einer Konfliktpartei, um gegen die andere vorzugehen. Vielmehr ist er allparteilich und sorgt dafür, dass jede Konfliktpartei 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 geredet 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, die einzelnen Konfliktparteien Verständnis entwickeln zu lassen für das Verhalten des je-



## Mit der Klärungsbrücke ans sichere Ufer

(Download [www.fum-gwi.de](http://www.fum-gwi.de))

Der gesamte Prozess der Klärungsfindung verläuft nach einem klar strukturierten Modell, der sogenannten Klärungsbrücke. Sie dient als Orientierungshilfe im Gesprächsverlauf und führt die Teilnehmer in sieben Schritten über die Untiefen ihres Konflikts hinweg. Die einzelnen Phasen stellen sich dar wie folgt:

1. **Auftragsklärung:** In einem ersten Telefonat wendet sich die Führungskraft der Konfliktparteien an den Klärungshelfer, schildert kurz die Konfliktsituation und bittet um Rat und Hilfe.
2. **Anfangsphase:** Alle am Konflikt Beteiligten sind zu einem Treffen zusammengekommen und klären in einem ersten Schritt, welche Einstellung sie der Konfliktklärung gegenüber haben. Der Klärungshelfer übernimmt hier die Führung und erläutert, warum die Anwesenden zusammen gekommen sind, wie die Klärung ablaufen soll und sorgt dafür, dass die Situation nicht aus dem Ruder läuft.
3. **Selbstklärungsphase:** Alle Teilnehmer haben nun die Möglichkeit, in Ruhe ihre Sicht der Situation des Konflikts darzustellen.
4. **Dialogphase:** Der Dialog ist das „Herzstück der Klärung“. Es handelt sich um einen verlangsamten Streitdialog zwischen den jeweiligen Konfliktparteien. Hier geht es darum, durch eine Auseinandersetzung zueinander zu finden. Aufgabe des Klärungshelfers ist es, den Dialog zu leiten, da er sonst wohl eskalieren oder absterben würde.
5. **Erklärungs- und Lösungsphase:** Der Klärungshelfer fasst die Konfliktgeschichte zusammen, so dass sie von außen betrachtet werden kann. Dann werden zusammen Lösungen entwickelt. Ist die Klärung erst einmal gelungen, ist dies meist erstaunlich einfach und unkompliziert.
6. **Abschlussphase:** In dieser Phase wird noch einmal kurz Rückschau auf den Klärungsprozess gehalten, dann folgen eine Schlussrunde und der Abschied.
7. **Nachsorge:** Sie findet in der Regel drei bis sechs Monate nach der Klärung statt und soll helfen, die gefundenen Lösungen nachhaltig auch umzusetzen.

Diese sieben Phasen sind gewissermaßen ein leitendes Geländer, an dem sich der Klärungshelfer festhalten kann, auch wenn das Geschehen im Klärungsprozess bisweilen unübersichtlich ist. Anhand der Brücke ist die Richtung zur Lösung klar vorgegeben, und auch mit einer Hand am Geländer bleiben ihm noch genug Möglichkeiten, zu improvisieren, flexibel zu reagieren und auftretende Fehler zu korrigieren.

weils anderen. Denn das ist die Grundvoraussetzung dafür, dass gemeinsame Arbeitsaufgaben wieder stressfrei angepackt werden können.

### Konflikte wirtschaftlich und menschlich schlichten

„Warum der ganze Aufwand mit der Klärungsbrücke?“, werden Sie sich jetzt vielleicht fragen. Konflikte wirken tiefer als eine simple Meinungsverschiedenheit, daher reicht es nicht, wenn Sie die betroffenen Mitarbeiter in Ihr Büro be-

stellen und versuchen, zwischen ihnen zu vermitteln und eine Einigung zu erzielen. Führungskräfte haben häufig vor allem das Ergebnis vor Augen: Der Konflikt soll so schnell wie möglich beseitigt werden, damit das Team wieder optimal arbeitet. Im Falle eines Konfliktes ist es aber nicht damit getan, die Streithähne zur Vernunft zu rufen und danach zur Tagesordnung überzugehen.

### Negative Gefühle blockieren die Leistung

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie mit jemandem in Konflikt stehen? Sicherlich brodeln eine ganze Menge negativer Gefühle wie Ärger oder gar Wut in Ihnen – Ihren Mitarbeitern geht es nicht anders! Gefühle wirken sich immer auf die Qualität des Miteinanders aus, auch im Berufsleben. Daher ist es entscheidend, sie nicht einfach außen vor zu las-

sen, sondern diese schwierigen Gefühle, die niemand wirklich gerne zugibt, gezielt anzusprechen und zu einem festen Bestandteil des Klärungsgespräches zu machen. Versuchen Sie nicht, die Situation nur rational zu lösen, sondern helfen Sie stattdessen Ihren Mitarbeitern, sich mit ihren Gefühlen auseinanderzusetzen. Die Klärungsbrücke bietet Ihnen dabei hilfreiche Unterstützung, damit das Gespräch nicht aus dem Ruder läuft.

### Happy End für Herrn Müller und Frau Schmitz

Und was heißt das für Herrn Müller und Frau Schmitz? Mit Hilfe eines Klärungshelfers konnten sie zum Ausdruck bringen, warum ihnen das Verhalten des anderen missfällt. Frau Schmitz ist es gar nicht aufgefallen, dass Herr Müller so viel zu tun hat, weil er nie einen Ton darüber verliert und sie sich nicht aufdrängen möchte. Herr Müller hingegen hat sich einfach nicht getraut, Frau Schmitz um Hilfe zu bitten, aus Angst, dann als inkompetent angesehen zu werden. Mit Hilfe des Klärungshelfers haben sie ihren Konflikt beigelegt und eine Lösung entwickelt: Jeden Morgen besprechen sie als Erstes, welche Aufgaben im Laufe des Tages erledigt werden müssen. Wenn absehbar ist, dass Herr Müller überlastet ist, gibt er einige Posten an sie oder andere Teammitglieder ab.



### Buchtipp



**Christoph Thomann, Barbara Kramer (HG.)**  
**KLÄRUNGSHILFE konkret**

Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich

256 Seiten, gebunden  
ISBN: 978-3-499-62688-3  
€ 9,99 (D)/€ 10,30 (A)  
Rowohlt Verlag, Hamburg, 2013



Autorin: **Barbara Kramer** ist Diplom-Psychologin, arbeitet seit 1998 als Klärungshelferin und Beraterin und hat bereits viele Führungskräfte und Teams bei Konflikten erfolgreich begleitet.

