

CHRISTOPH THOMANN | BERN
BARBARA KRAMER | KÖLN

Ergebnisoffenheit in der Klärungshilfe¹

Zusammenfassung

Dieser Beitrag stellt sich der Frage, wie offen der Mediationsansatz der Klärungshilfe bzgl. des Ergebnisses des Vermittlungsprozesses ist und kommt zu dem Ergebnis, dass er ergebnisoffen ist. Die Klärungshilfe geht in einem Dreischritt vor: (1) die Vergangenheit verstehen, (2) die Gegenwart klären und (3) die Zukunft planen. Sie konzentriert sich vorrangig darauf, einen Konflikt mit den beiden ersten Schritten zu klären. Lösungen folgen erst dann. Obgleich man sich als Konfliktprofi eine Verbesserung des zwischenmenschlichen Klimas der Konfliktparteien und eine produktivere Zusammenarbeit wünscht, sollten alle Beteiligten – Konfliktparteien wie Vermittler/innen – anfangs keine festgelegten Lösungsvorstellungen verfolgen, sondern erst im Laufe des Vermittlungsprozesses gemeinsam entwickeln. Dabei bleibt auch die Richtung der Lösungsbemühungen zu mehr Distanz oder mehr Nähe zunächst offen: Ob im dritten Schritt eine Trennung, eine partielle Entflechtung oder eine Intensivierung von Beziehung und Kooperation angestrebt wird, ist ein Ergebnis der beiden vorangehenden Schritte.

Schlüsselbegriffe

Konflikt, Mediation, Konfliktklärung, Klärungshilfe, Ergebnisoffenheit, Trennungsmediation, partielle Entflechtung, Beziehungskonflikt, Konfliktlösung

Im Vordergrund steht Klarheit und nicht Harmonie

Im deutschen Mediationsgesetz wird Ergebnisoffenheit als Grundsatz nahegelegt. Das bedeutet, dass das Ergebnis einer Vermittlung beispielsweise bei beruflichen Konflikten nicht nur die Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas sein kann, sondern auch eine teilweise oder vollständige Trennung der Konfliktparteien.

Bezogen auf die Mediation im Stile der Klärungshilfe (s. Interview mit Christoph Thomann in diesem Heft) stellt sich also die Frage: Wie offen ist dieser Ansatz bzgl. der Erwartungen an das Ergebnis eines Vermittlungsprozesses – sei es im privaten oder beruflichen Kontext?

Um gleich eine Antwort zu geben: Die Klärungshilfe ist aus unserer Sicht schon deshalb ergebnisoffen, weil sie sich vorrangig damit beschäftigt, den Konflikt zu klären. Lösungen folgen dann im nächsten Schritt daraus. Auch will die Klärungshilfe den Konflikt nicht auf eine bestimmte Weise lösen. Dies wollen wir im Folgenden näher erläutern.

Christoph Thomann betont:

»Ich bin seit langem froh, dass Friedemann Schulz von Thun meine Methode 1978 ›Klärungshilfe‹ nannte. Anfangs fand ich den Begriff altbacken. Heute bin ich um diesen schlichten Namen dankbar, weil er keine falschen Erwartungen weckt. Denn: Das allgemeine Ziel eines Klärungsgesprächs ist Klärung. Wenn dadurch der Nebel über dem Konflikt weggeblasen wird, kann man klarer sehen, ob sich eine Wüste, ein Eisberg, ein Meer oder eine blühende Wiese zeigt. Das weiß man vorher nicht. Klarheit ist also immer die notwendige Grundlage für realistische Lösungen und Vereinbarungen.«

Das Ziel der Klärungshilfe

Trotz dieser Ergebnisoffenheit wünscht sich fast jeder Klärungsprofi eine Verbesserung des zwischenmenschlichen Klimas der Konfliktparteien und folglich eine produktivere Zusammenarbeit. Aber dieser Wunsch darf nicht zum direkt angestrebten Ziel werden, da Vertrauen und Harmonie lediglich Abfallprodukte (Nebenwirkungen) von klarer, ehrlicher und situationsangemessener Kommunikation über Unterschiede und Grenzen sind. »Wahrheit heilt (den Konflikt)« meint genau das:

¹ Anmerkung des Herausgebers: Dieser Beitrag setzt das Grundwissen über die Klärungshilfe voraus.

Erst durch gegenseitiges Verstehen der Parteien kann Akzeptanz überhaupt wachsen. Denn: Wer sich gehört fühlt, beruhigt sich und kann die Perspektive wechseln.

Der Hauptfokus liegt also auf der Klärung. Klarheit ist das Ergebnis, das im Rahmen der Klärungshilfe durch einen genaueren Blick auf die Vergangenheit (Konflikthistorie) und ihre Auswirkungen auf die Gegenwart angestrebt wird. Erst im dritten Schritt können dann Lösungen entwickelt werden, die menschen-, sach- und situationsgerecht sind. Und das kann eben alles bedeuten,

- ▶ die Entstehung einer engeren Kooperation und solideren Beziehung, weil man weiß, dass man zusammen auch »Schwieriges« durchstehen kann,
- ▶ aber auch eine Trennung (Scheidung)
- ▶ oder eine graduelle Entflechtung der (Zusammenarbeits-)Beziehung.

Sind die Konfliktparteien im Klärungsgespräch den Dreischritt »Vergangenheit verstehen – Gegenwart klären – Zukunft planen« miteinander gegangen, verstehen sie einander meistens besser. Allerdings heißt »besser verstehen« manchmal auch, dass die Parteien sehen können, wie zerrüttet ihre Beziehung tatsächlich ist und wie wenig Gemeinsames es noch gibt.

Das ist dann die Wahrheit der Situation, auch wenn diese für einen Konfliktvermittler nicht immer leicht auszuhalten ist. Und dennoch ist es unumgänglich, dass er akzeptiert, wo die Konfliktparteien stehen, was sie wollen und was noch möglich ist. Alles andere wären Illusionen, die keinen guten Boden für nachhaltige Lösungen bilden.

»Wir können nicht zaubern«

Ergebnisoffenheit als Herausforderung für Konfliktvermittler

Die meisten Mediatorinnen und Mediatoren tragen vermutlich ein »nach Harmonie strebendes Teammitglied« in sich. Sie hätten sonst diesen Beruf wahrscheinlich nicht ergriffen. Diese innere Teilpersönlichkeit (Schulz von Thun, 1998) möchte am liebsten, dass sich die Konfliktparteien am Ende vertragen und sich tief berührt in die Augen schauen können. Alle Streitpunkte hätten sich zudem als Missverständnisse herausgestellt, die sich im Dialog aufklären ließen. Die Konfliktparteien hätten zusammen das »Land der leichten Lösungen« durchschritten und wären zu befriedigenden Vereinbarungen gekommen. Sie wären froh, das Gespräch geführt zu haben und voller Dankbarkeit für den Konfliktprofi, der sie begleitet hat.

Das sind die schönen Erfolge unserer Arbeit, doch das Ende von Klärungsgesprächen kann auch anders aussehen: Der Dialog hat keinen positiven Kontakt bewirkt. Auch sind gemeinsame tragfähige Lösungen nicht in Sicht und das Resümee lautet: »Klarheit haben wir erreicht – Einigkeit nicht. Folglich ist die Vermittlung gescheitert.« Erstaunlicherweise stimmen die Konfliktparteien dieser Einschätzung selten zu. Die gewonnene Klarheit hat für sie einen Wert an sich, auch wenn sie bedeutet, dass die zukünftige Zusammenarbeit so organisiert werden muss, dass es möglichst wenig gemeinsame Berührungspunkte gibt – oder auch, dass einer der Konfliktbeteiligten kündigt und die Organisation verlässt.

Beispiel:

In einer Klärung mit einer fünfköpfigen Arbeitsgruppe wurde ein gutes Resultat erzielt. Missverständnisse konnten aufgelöst werden und die Beteiligten hatten mehr Verständnis füreinander gewonnen. Die Hauptkonfliktpartei – eine Führungskraft aus dem mittleren Management – sagte bei der Verabschiedung auf dem Parkplatz, als das Klärungsgespräch schon beendet war, dann aber trotzdem: »Ja, wissen Sie, ich bin Mutter und habe drei Kinder zu Hause, das jüngste ist ein Jahr alt. Diese Arbeit hier ist mir nicht so viel wert, dass ich mich dermaßen aufreiben will. Ich glaube, ich werde kündigen und erst wieder einsteigen, wenn die Kinder ein bisschen größer sind. Sorry, aber das ist mir jetzt klar geworden.«

Die Kündigung einer Konfliktpartei, obwohl das Klärungsgespräch erfolgreich war und Kontakt und Beziehung wiederhergestellt wurden, muss man als Klärungshelfer erst einmal verkraften. Schließlich sieht es keine Führungskraft als Auftraggeber gerne, wenn kompetente Mitarbeiter kündigen. Deshalb ist es dringend erforderlich, dass man als Klärungshelfer mit ihnen von Anfang an in der Auftragsklärung Ergebnisoffenheit vereinbart und als Bedingung der Zusammenarbeit erklärt. Sonst läuft man Gefahr, dass die Lösungen, die Trennung statt Zusammenarbeit bringen, als Misserfolg eines Klärungsgesprächs gewertet werden.

Denn das einzige Kriterium für ein gutes Ergebnis ist die doppelte Stimmigkeit: Die Lösung muss für die Konfliktparteien sowohl innerlich stimmig sein, also mit ihren Bedürfnissen und Vorstellungen übereinstimmen, sowie auch zu den Anforderungen des Umfeldes passen (Schulz von Thun, 1998, S. 306 ff.).

»Die Illusionen von heute sind die Enttäuschungen von morgen²«

Zum Umgang mit falschen Vorstellungen bei der Auftragsklärung im hierarchischen Kontext

Bei Mediationsanfragen besteht öfters die Gefahr, dass »harmonistische« Vorstellungen die heimliche Grundlage des Auftrags sind: Die Lösung soll erlösen! Die Auftraggeber erwarten, dass alles gut wird, Ruhe, Friede, Harmonie und vertrauensvolle Zusammenarbeit wiederhergestellt werden. Das ist verständlich – jedoch keine Ergebnisoffenheit.

Um diese einseitigen Vorstellungen herausfinden und korrigieren zu können, werden in der Klärungshilfe entsprechende Fragen schon in der Auftragsklärung gestellt (Thomann, 2013, S. 56 f.):

- ▶ Was möchten Sie mit dem Klärungsgespräch erreichen?
- ▶ Warum soll es gerade jetzt stattfinden?
- ▶ Was machen Sie, wenn sich danach nichts ändert?
- ▶ Warum machen Sie dies denn nicht jetzt schon?
- ▶ Was wäre das schlimmste Ereignis oder Resultat?
- ▶ Warum? Und was machen Sie dann?
- ▶ Welche Konsequenzen sind Sie bereit zu ziehen?

Wir müssen den heimlichen Erwartungen des Anfragenden kritisch auf den Zahn fühlen, bevor wir zusammen in eine Konfliktklärung gehen können. Wenn beispielsweise ein potentieller Auftraggeber auf die Frage »Was darf nicht passieren?« antwortet: »Es darf nicht sein, dass mein Projekt

jetzt kurz vor Schluss durch diesen Konflikt Schiffbruch erleidet, weil meine beiden Koordinatoren nicht mehr zusammenarbeiten können.« Dann lautet eine Standardantwort der Klärungshilfe: »Das kann ich aber nicht garantieren. Das weiß ich nicht im Voraus, ob das erreicht werden kann. Ich kann nur garantieren, dass klar ist, warum die beiden sich quergekommen sind und wie die Situation jetzt ist. Ob einer nach dem Klärungsgespräch kündigt, oder ob sie wieder produktiv miteinander arbeiten können, oder ob die Arbeit »schnittstellenvermeidend« organisiert werden muss – das kann ich nicht voraussehen.« Der Auftrag wird also aktiv auf illusionäre Hoffnungen abgeklopft. Klärungshilfe kann nur garantieren, dass klar wird, warum es so (geworden) ist, wie es ist.

Die Auftragsklärung ist nämlich keine Akquise-, sondern eine Beratungssituation vor einer Konfliktklärung. Diese setzt Kontakt und Vertrauen voraus und erfordert also mehr als nur eine rein geschäftliche Beziehungsgrundlage. Das ist auch nötig, um für schwierige Situationen und alle denkbaren Gesprächsergebnisse eine tragfähige Basis zu entwickeln. Dem Konfliktprofi kann es also nicht egal sein, welche Erwartungen der Auftraggeber an ihn hat. Denn nicht nur dieser liefert sich in einer für ihn wichtigen und heiklen Situation dem Klärungshelfer aus. Auch er begibt sich sehenden Auges in schwierige und unangenehme Situationen. Damit verbunden sind angespannte Atmosphären und negative Gefühle, im Extremfall eben auch die Gefahr des Scheiterns und der Rufschädigung (Thomann/Kramer, 2013)

Der Klärungshelfer muss im Vorwege also grundsätzlich abklären, ob seine vier Hauptbedingungen vom Auftraggeber nicht nur akzeptiert, sondern auch mitgetragen werden:

1. Es geht prinzipiell um »Klarheit der objektiven und subjektiven Wahrheiten« auf allen Ebenen: der sachlichen, situativen, zwischenmenschlichen, gefühlsmäßigen und organisatorischen.
2. Das Verstehen der Vergangenheit bildet die Grundlage für die Klärung der Gegenwart und die Planung der Zukunft.
3. Schwierige Gefühle und Vorwürfe werden nicht ausgeklammert, sondern als wesentlicher Klärungsinhalt betrachtet.
4. Das Ergebnis des Klärungsgesprächs ist offen und hat Konsequenzen.

»Was du nicht selbst erlebst, das taugt nicht viel«

Ergebnisoffenheit in der Klärungshilfe-Ausbildung

Der Aspekt der Ergebnisoffenheit und die Entwicklung von realistischen Zielvorstellungen ist auch ein Thema in der Ausbildung zum Klärungshelfer. Jeder Ausbildungstag beginnt deshalb mit einer metakommunikativen Morgenrunde, in der die persönlichen, Beziehungs- und Arbeits-Prozesse im Fokus stehen. Hier wird immer wieder deutlich: Man muss verschiedene Ansichten, Werte und Gefühle auch nebeneinander stehenlassen können, indem man lernt, Auslöser und Wirkung zu unterscheiden. Ein weiteres zentrales didaktisches Mittel sind Live-Klärungen. Jeder Teilnehmer der Ausbildung erlebt sich so mehrmals in den Rollen Klärungshelfer und Konfliktbeteiligter. Besonders lehrreich ist es, als Streitpartei eine reale Klärung zu erleben. So wird insgesamt offensichtlich: Viele, aber nicht alle Konflikte lassen sich auflösen und zu einem harmonischen Abschluss bringen.

² Zitat: Horst Knapp

gen – und das ist in Ordnung so. Auf diese Weise erfährt jeder die Vielfalt der möglichen Klärungsausgänge am eigenen Leib.

The Openess of result in Clarifying Help

Abstract This article faces the question of how open the mediation approach Klärungshilfe («conflictclarification») is about the outcome of the mediation process and comes to the conclusion that it is open-ended. Usually, Klärungshilfe carries out a three-step procedure: (1) understanding the past, (2) clarifying the present and (3) planning for the future. It focuses primarily on clarifying a conflict with the first two steps. Although most people wish to improve the interpersonal climate between the conflict parties and reach more productive collaboration, conflict parties as well as the mediator should initially not follow any solution ideas, in order to develop the direction of the solutions in the course of the mediation process. Within the first two steps, the direction of the solution efforts to more distance or closer relationship remains open: Whether the third step is aimed at separation, partial unbundling, or intensifying of relationship and cooperation, is a result of the two preceding steps.

Keywords conflict, mediation, clarifying conflict, open-endedness, separation, partial unbundling, relationship conflict, conflict resolution, clarifying help, openness of result, assignment clarification of tasks

Literatur

Schulz von Thun (1998). Das innere Team. Miteinander Reden 3. Reinbek: Rowohlt.
Thomann, C. (2013). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek: Rowohlt.

Thomann, C./Kramer, B. (Hrsg.) (2013) Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. Reinbek: Rowohlt. ■

Die Autoren



Dr. Christoph Thomann

Seilerstraße 24
CH-3011 Bern
www.klaerungshilfe.com

Dr. Christoph Thomann, Jahrgang 1950, Studium der Psychologie in Fribourg (Schweiz) und Hamburg. Seit 1978 führt er eine psychologische Klärungshilfe-Praxis in Bern für Konflikte im privaten, beruflichen und organisatorischen Bereich. Arbeitsschwerpunkte: Klärungshilfe bei gestörter Zusammenarbeit und bei Ehekonflikten (Kompaktformat). Er bietet in Zusammenarbeit mit dem Institut für Klärungshilfe (Ifk) die Ausbildung zum zertifizierten Klärungshelfer an. Außerdem leitet er Weiterbildungsseminare. Autor verschiedener Bücher und Fachartikel, Mitglied des Netzwerks »Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe« Hamburg. Ausbilder BM®



Barbara Kramer

Eigelstein 128–130
50668 Köln
www.consulting-kramer.com

Barbara Kramer, Jahrgang 1960, Diplom Psychologin, arbeitet seit 1998 als selbständige Beraterin in Unternehmen mit dem Arbeitsschwerpunkt Konfliktklärung und Konfliktprophylaxe. Seit 2002 gehört sie zum Ausbildungsteam von Dr. Christoph Thomann und bildet Berater, Supervisoren und Mediatoren, Personalentwickler und Führungskräfte in der Methode »Klärungshilfe« aus. Sie ist Mitherausgeberin des Buches Klärungshilfe konkret (2013) und Autorin mehrerer Fachartikel. Gründungsmitglied und Geschäftsführerin des Instituts für Klärungshilfe (Ifk) in Köln.