



## Mehr Info zu Klärungshilfe

Wenn hier von Konflikten die Rede ist, sind damit nicht die alltäglichen, auch produktiven Meinungsunterschiede gemeint, die kleinen Störungen im Alltag, die vollkommen normal sind. Von einem Konflikt, der Geld kostet, spricht man dann, wenn die involvierten Personen so viele negative Emotionen erleben, dass sie nicht mehr sachlich denken und handeln können. Und vermutlich ist das auch der Grund, warum Unternehmen so wenig professionell mit Konflikten umgehen können: Sie sind auf einer rein sachlichen Ebene nicht mehr zu lösen. Ohne den Blick auf und die Auseinandersetzung mit den dahinter liegenden negativen Emotionen bei den jeweiligen Personen, gären Konflikte weiter. Hier lohnt es sich, frühzeitig professionelle und externe Hilfe zu holen, beispielsweise mit der Klärungshilfe. Bekannter im Sprachgebrauch für Konfliktklärungen ist der Begriff der Mediation. Klärungshilfe ist eine bestimmte Form der Konfliktklärung und zeichnet sich gegenüber anderen Methoden durch die folgenden Aspekte aus:

1. Es finden keine Vorgespräche mit den involvierten Personen statt – Ziel ist, dass die Protagonisten miteinander reden, nicht übereinander. Natürlich finden Gespräche mit den Personen statt, die den Auftrag geben. Die Auftraggebenden sollten die Personen sein, die in dem betrachteten Kontext die höchste hierarchische Stellung einnehmen, weil sie letztlich auch entscheiden, wie es weitergeht.
2. Die Probleme und negativen Emotionen werden direkt angesprochen. Aufgabe der Konfliktklälerin ist es, dass der gesamte Prozess in einem respektvollen Rahmen stattfindet, ohne aber dass Situationen, Erlebnisse und Empfindungen schön geredet werden.
3. Ein Klärungsprozess ist in aller Regel schneller, weil die schwierigen Aspekte klar benannt werden.
4. Wenn es um einen Konflikt in einem Team geht, sind alle Teammitglieder bei der Klärung dabei, auch wenn sie nicht direkt involviert sind. Grund ist, dass alle den Konflikt mitbekommen, darunter leiden und auch durch ihr Nicht-Tun möglicherweise die Situation? Abgesehen davon, erleben alle die Klärung und können so auch im Nachhinein transparenter über die Erfahrung sprechen. Des Weiteren werden Ausflüchte oder Beschuldigungen von anderen Personen vermieden, weil sie direkt geklärt werden können.



5. Alle im Konflikt betroffenen Hierarchieebenen sind anwesend. Wenn es hart auf hart kommt, muss die Führungskraft aufgrund der in der Klärung entstandenen Transparenz entscheiden, welche weiteren Massnahmen getroffen werden. Vor allem ist das wichtig, wenn die Klärung durch den Vorgesetzten für einen Mitarbeiter initiiert wurde, der wiederum Führungskraft eines Teams ist. Und schliesslich soll auch hier verhindert werden, dass Ausflüchte, Beschuldigen oder auch Delegation von Verantwortungen stattfinden und sich die Führungskraft ihr Handeln bspw. mit Entscheidungen ihres Vorgesetzten rechtfertigt.

In aller Regel führt eine Konfliktklärung zu einem erhöhten Vertrauen, einerseits weil die Mitarbeitenden, aber auch die Führungskräfte, eine Erfahrung machen, wie auch schwierige Themen in einem respektvollen Rahmen angesprochen werden können. Andererseits erhöht sie aber auch das Vertrauen, weil sich Vorgesetzte und Teammitglieder in einem solchen Klärungsprozess auch von ihrer emotionalen Seite zeigen.

Konfliktklärende selbst übernehmen dabei vor allem eine Hebammenfunktion. Sie ermutigen, unterstützen und gestalten den Dialog zwischen den unterschiedlichen Protagonisten, in dem sie auch Formulierungsangebote machen, was zwischen den Zeilen für Vorwürfe gehört und Emotionen wahrgenommen werden. Dabei versichern sie sich aber immer wieder bei der entsprechenden Person zurück, ob die genannten Vermutungen stimmen. Letztlich geht es aber genau um den Punkt der Transparenz und auch der Klarheit. Die wenigsten Mitarbeitenden und Führungskräfte sind gewohnt oder auch tatsächlich in der Lage, klar das als problematisch erlebte Verhalten zu benennen und auch die Auswirkungen auf ihre eigenen Emotionen zu beschreiben. In der Klärungshilfe gelten zwei Leitsprüche, die sich immer wieder bewährt haben: Klarheit vor Schönheit und Klarheit heilt. Tatsächlich äussern sich viele Teilnehmende, dass sie es als wohltuend empfunden hätten, dass die problematischen Aspekte so klar und ohne Umschweife benannt wurden.

Die Klärungshilfe wurde in den 80iger Jahren von dem Berner Psychologen Christoph Thomann entwickelt und hat sich seither in vielen Fällen in unterschiedlichsten Organisationen bewährt.

Autorinnen: Bettina Hoffmann & Lucie von Büren