

Adrian Kunzmann

Fragen zu Klärungshilfe

Was richten schwelende und ungeklärte Konflikte in Unternehmen an?

Im Team:

Manifeste Gehässigkeiten und Verächtlichkeiten, oder latente Feindseligkeit hinter einer Fassade von Höflichkeit. Einander aus dem Weg gehen, Gruppierung in Cliques. Schaffenskraft braucht es für die Bewältigung der inneren Vorgänge und nicht für die gemeinsame Leistungserbringung (Verbündete gewinnen, nächste Schritte planen, Schlachtplan entwerfen etc.) Sitzungen laufen ätzend, Krankmeldungen häufen sich, Kündigungen: Studien zeigen: Konfliktkosten sind enorm hoch

Am Ende zerstören Konflikte Vertrauen, Kommunikation und die Zusammenarbeit

Nach aussen:

Leistungsminderung, Widersprüchliche Kommunikation, Image und Vertrauensverlust.

Wer bestellt in der Regel einen Klärungshelfer? Der Chef?

Die oberste am Konflikt beteiligte Führungskraft muss den Klärungshelfer direkt und persönlich anfragen.

Klärungshelfer sind Auftragshandwerker um die blockierte Kommunikation wieder herzustellen. Ein

Handwerker braucht einen klaren Auftrag.

Wichtig ist, die Führungskraft muss die Klärung wollen und bereit sein die schwierigen Themen auf den Tisch zu bringen und zu klären. Dazu gehört, dass die Führungskraft während der ganzen Klärung anwesend ist und dass sie auch bereit ist die eigenen Anteile im Konflikt zu thematisieren.

Ist die Teilnahme an der Klärungshilfe freiwillig?

Klärungshilfe ist eine obligatorische Zusammenarbeitsbesprechung. Die Mitarbeiter müssen allerdings nicht aktiv daran beteiligen wollen. Es genügt, dass sie anwesend sind. Wenn die, in der Regel berechtigten, Widerstände ernstgenommen und akzeptiert werden und sie sehen das die Besprechung auf eine faire Art und Weise passiert, machen sie im Verlauf der Besprechung immer mit.

Was unterscheidet Klärungshilfe von Mediation?

Klärungshilfe und Mediation haben unterschiedliche Zielsetzungen. Das Ziel der Lösungsorientierten Mediation ist eine Vereinbarung für die Zukunft. Der Weg dorthin geht über das Erkunden der Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen. Das Ziel der Klärungshilfe ist, Klarheit durch Wahrheit. Damit gemeint ist, dass die Betroffenen ihre subjektiven Wahrheiten ausdrücken können und damit verstanden werden. Das Aussprechen der belastenden, schwierigen und manchmal schlimmen Wahrheiten führt zu einer Entlastung und zu einem gegenseitigen Verständnis. Wenn das Klima entgiftet ist, gelingt es den Parteien sehr leicht Lösungen für ihre Probleme zu finden.

Funktioniert Klärungshilfe nur in Teams oder auch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten?

Klärungshilfe kann in Teams oder in der Konstellation Mitarbeiter und Vorgesetzten stattfinden. In der Regel ist es jedoch sinnvoller die Klärungen im Team durchzuführen. Denn oft betrifft ein Konflikt nicht nur zwei Personen, sondern es sind mehrere darin verwickelt. Weiter können die anderen bei der Klärung mithelfen.

Wenn zum Beispiel, wenn die zwei sich im Gespräch schnell oberflächlich einigen: „Nein, nein so schlimm ist das nicht, oder? Genau, da finden wir schon einen Weg.“ In einem solchen Fall kann der Klärungshelfer die anderen Teammitglieder fragen: Wie sehen die anderen das? Ein Teammitglied: „Das glaube ich euch nicht, ihr habt schon so lange Zoff miteinander und wir müssen es austragen.“ Ein wichtiger Grund der für die Klärung im Team spricht, ist dass die anderen die Klärung direkt miterleben und es nicht nachher erzählt bekommen müssen. Im Auftragsgespräch klärt der Klärungshelfer mit der Führungskraft welches im konkreten Fall das sinnvollste Vorgehen ist.

Haben Mitarbeiter keine Nachteile zu befürchten, wenn sie offen und ehrlich aussprechen, was sie empfinden?

Die ehrliche Aussprache ist in aller Regel ein zuverlässiger Schutz das üble Nachreden oder andere Bösartigkeiten gestoppt werden. Denn es ist nach der Klärung ausgesprochen und muss deshalb nicht mehr ausagiert werden. Wenn ich offen aussprechen kann, dass mich die bevormundende und kontrollierende Art meines Chefs zu tiefst ärgert und demotiviert, ist es geässert und benannt. Ich muss es dann nicht mehr ausagieren und schlecht über ihn reden oder ihm auf eine andere Art schaden. Wenn durch die Klärung ein gegenseitiges Verstehen und sogar Verständnis resultiert, kann auch wieder Vertrauen wachsen. Die Angst, dass es durch das Aussprechen schlimmer wird sitzt bei den meisten Menschen tief drin. Sie entspricht nicht meinen Erfahrungen.

Berufsleute sind erwachsen und man sollte meinen, dass sie einen Streit selbst beilegen können: Warum brauchen Konfliktparteien dennoch Klärungshilfe?

Wenn Berufsleute mit ihren eigenen Bordmitteln einen Streit beilegen können braucht es selbstverständlich keine Klärungshilfe. Erst wenn diese eigenen Mittel nicht mehr ausreichen braucht es externe Unterstützung. Ein deutliches Indiz, dass Unterstützung notwendig ist, ist wenn die Beteiligten über das Vorgehen im Gespräch zu streiten beginnen. Partei A: „Ich schlage vor, dass jeder seine Sichtweise erläutern kann.“ B: „Jetzt willst du uns auch noch diktieren wer wann zu reden hat. Das ist doch wieder mal typisch!“ A: „Es war nur ein vernünftiger Vorschlag, aber wie alles was von mir kommt, es wird runter gemacht!“ Spätestens wenn ein solcher Streit über den Lösungsweg entfacht, braucht es dringend Hilfe von aussen.

Warum legt die Klärungshilfe den Fokus auf Gefühle? Ist es nicht kontraproduktiv, Gefühlen wie Ärger oder Wut oder gar Hass freien Lauf zu lassen?

Über die schwierigen Gefühle zu sprechen ist der Schlüssel zum gemeinsamen Verständnis. Wobei es zwei unterschiedliche Arten von schwierigen Gefühlen gibt. Zum einen sind dies aggressive Gefühle, wie Ärger, Wut, Zorn, Hass etc. Zum anderen befindet sich darunter eine weitere Gefühlsschicht. In dieser Gefühlsschicht sind schmervolle Erfahrungen aus der Vergangenheit gespeichert. Damit verbunden sind Gefühle wie Hilflosigkeit, Einsamkeit, Ohnmacht, Zukurzgekommensein. etc. Für die Klärung bedeutsam ist, dass das Aussprechen der aggressiven Gefühle wie Ärger oder Wut und damit gehört und verstanden werden für den Sender entlastend wirkt. Wer kennt die bereinigende Wirkung nicht, wenn man ausdrücken kann, dass man sauer oder frustriert ist. Das Aussprechen der Verletzungen und inneren Not und damit gehört und verstanden werden führt zu Versöhnung und Verbindung. Also mitzuteilen, wie schmerzlich es ist, so behandelt zu werden, oder das man sich einsam oder ratlos fühlt. Die Klärungshilfe unterstützt die Parteien die schwierigen Gefühle auf eine konstruktive Art auszudrücken. Um ihre Frage zu beantworten, die Klärungshilfe ermöglicht einen kontrollierten freien Lauf der Gefühle und bewirkt damit Entlastung und Versöhnung.

Warum fällt es zwischen zerstrittenen Parteien oft so schwer, zwischen Gefühlen und Fakten zu unterscheiden?

Dies hängt mit den oben beschriebenen zwei unterschiedlichen Arten von schwierigen Gefühlen zusammen. Am besten erkläre ich es an einem Beispiel: Albert fragt Beat um Hilfe bei einem Computerproblem. Beat antwortet ihm mit einem unmissverständlichen „Nein, das ist mir zu viel.“ Diese Aussage weckt bei Albert die schmerzvolle Erfahrung des Abgewiesen werden aus der Vergangenheit. Diesen Schmerz zu spüren ist unangenehm und wir schützen uns davor indem wir aggressiv werden. Albert laut und energisch: „Das ist unerhört! Wirklich das Letzte, bei dem was ich alles schon für dich getan habe! Diese Reaktion geschieht blitzschnell, wie wenn Mais bei einer gewissen Temperatur „Peng“ macht und zu Pop-korn wird. Im Volksmund sagt man diesem Phänomen „Fettnäpfchen“ Wir haben alle eine Palette von Fettnäpfchen die durch Aussagen oder Verhaltensweisen von anderen aktiviert werden können. Werden sie aktiviert können wir die Fakten nicht mehr sehen. So kann Beat nicht mehr erklären, dass es ihm diese Woche zu viel ist und er später Zeit hat.

Wenn wir verletzt oder gekränkt werden, spielen oft Erlebnisse eine Rolle, die lange zurückliegen. Wie machen sich Betroffene dies bewusst? Und wie lernen sie, dass bei einem aktuellen Streit vielleicht gar nicht jener Teamkollege gemeint ist, der den Finger auf die wunde Stelle gelegt hat?

Die zurückliegenden Erlebnisse bewusst machen gehört in den Bereich von Therapien und nicht in eine berufliche Klärung. Es genügt, wenn die Gefühle welche diese Erlebnisse aus der Vergangenheit auslösen, ausgedrückt und mit ihnen sorgsam umgegangen wird.

Damit die schwierigen Gefühle ausgedrückt werden können unterstützt der Klärungshelfer die Parteien aktiv im Dialog. Er hilft ihnen die schwierigen Gefühle zu erkennen und so auszudrücken, dass sie der andere aufnehmen verstehen kann. In einem solchen Dialog wird den Betroffenen zuweilen auch bewusst, dass der andere die schwierigen Gefühle nur auslöst und sie nicht macht.

Haben Sie Fälle erlebt, in denen die Fronten derart verhärtet waren, dass selbst der Klärungshelfer nichts mehr ausrichten konnte?

Die Frage ist, was bedeutet „Ausrichten“. Das Ziel der Klärungshilfe ist nicht, dass es nachher schöner sondern dass es klar wird. Die Klarheit kann auch beinhalten dass sich die Abgründe zwischen den Parteien erst richtig zeigen und eine Trennung sich als beste Lösung zeigt. Ich habe auch bei äusserst verhärteten Fronten nie erlebt, dass es nicht gelungen wäre auf eine faire und konstruktive Art und Weise diese Klarheit herzustellen. Ich kann den Kunden deshalb nur garantieren, dass die Art und Weise des Gespräches fair und konstruktiv verläuft, nicht, dass das Resultat am Schluss schön ist.

Sie empfehlen Klärungshilfe auch vorbeugend. Warum?

Die Methode der Klärungshilfe eignet sich auch als Teamentwicklungsmaßnahme. Denn es können auch diffuse Probleme und Störungen in einem früheren Stadium erkannt, geklärt und bearbeitet werden.