

Leseprobe aus:

Christoph Thomann

Klärungshilfe 2



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.

Zu diesem Buch

Es wäre schön, wenn die Zusammenarbeit im Beruf ohne Störungen der Kommunikation oder gar persönliche Konflikte bliebe. Doch wer kennt sie nicht, die unterschwelligen Aggressionen in Arbeitsgruppen, das Verstummen wichtiger Mitglieder in Gremien, die häufig in Drohungen oder Frust endenden Auseinandersetzungen zwischen Kollegen. Allzu oft sind die Konfliktbeteiligten nicht in der Lage, ihre Beziehungen zueinander zu entwirren. In dieser verfahrenen Situation braucht es entschlossene Klärungshilfe von außen. Neutrale Moderatoren führen die Konfliktpartner in ein klärendes, lösungsorientiertes Gespräch. Wie dies durch alle Stadien hindurch mit Erfolg geschieht, demonstriert diese praxisnahe Fortsetzung der «Klärungshilfe 1».

Dr. Christoph Thomann, geboren 1950 in Bern (Schweiz). Studium der Psychologie an der Universität Fribourg (Schweiz), Promotion am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Zusatzausbildung in Kommunikationspsychologie, Themenzentrierter Interaktion (TZI), Gestalttherapie und Psycholyse. Seit 1978 führt er eine psychotherapeutische Praxis in Bern und arbeitet als Klärungshelfer und Systemberater in Unternehmen, Verwaltung und im Sozialbereich. Christoph Thomann ist zusammen mit Friedemann Schulz von Thun Autor des Bandes «Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen» (rororo sachbuch 61476).

Unter Mitarbeit von:

Wibke Stegemann, geboren 1971 in Hamburg, Studium der Psychologie an der Universität Hamburg, in Ausbildung zur Psychodrama-Therapeutin. Erfahrungen in der Organisationsentwicklung, seit 1995 als Kommunikationstrainerin tätig.

www.klaerungshilfe.de

www.klaerungshilfe.com

www.klaerungshilfe.ch

Christoph Thomann
unter Mitarbeit von Wibke Stegemann

Klärungshilfe 2

Konflikte im Beruf

Methoden und Modelle klärender Gespräche

Rowohlt Taschenbuch Verlag

**MITEINANDER
REDEN: Praxis**

**Herausgegeben von
Friedemann
Schulz von Thun**

Redaktion Wolfgang Müller

5. Auflage April 2012

Vollständig überarbeitete und erweiterte
Neuausgabe Januar 2004
Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek bei Hamburg, August 1998
Copyright © 1998/2004 by Rowohlt Verlag GmbH,
Reinbek bei Hamburg
Umschlaggestaltung any.way, Walter Hellmann
Satz Sabon und Frutiger PostScript
Gesamtherstellung CPI – Clausen & Bosse, Leck
Printed in Germany
ISBN 978 3 499 61637 2

Inhalt

Dank 11

Vorwort zur Neuauflage 2004 14

Friedemann Schulz von Thun

Vorwort 15

Einführung 19

Klärungshilfe 20

Überblick über das Vorgehen in der Klärungshilfe 23

Konfliktentwicklung 27

Interventionen 30

Grundhaltungen in der Klärungshilfe 34

Den Konfliktparteien glauben 34

Akzeptanz und Konfrontation als Grundlage von
Veränderungen 34

Widerstand beachten – er ist wichtig 35

Die Beziehung des Klärungshelfers zu den Konfliktparteien 35

Das Idealbild eines Klärungshelfers 38

Adlerblick 39

Herz 39

Flügel 40

Kopf/Gehirn 41

Schnabel 41

Krallen 42

Konkretes Vorgehen Schritt für Schritt 43

Phase 0 – Auftragsklärung 44

Auftragsklärung für Zweierklärungen 45

Ziel 45

Rolle des Klärungshelfers 46

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 46

Fehler und Fallstricke 50

Auftragsklärung für Teamkonflikte 53

Ziel 53

Rolle 54

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 55

Fehler und Fallstricke 84

Meine Einstellung zur Team-Auftragsklärung 86

Interner Klärungshelfer

Interne Klärungshelferin 90

Phase 1 – Anfang 97

Ziel 97

Anfangsphase bei Zweierklärungen 99

Rolle des Klärungshelfers 99

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 99

Umgang mit Hindernissen und Bedingungen 102

Anfangsphase bei Folgesitzungen 103

Anfangsphase bei Teamklärungen 104

Rolle des Klärungshelfers 104

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 105

Mini-Kontrakte 108

Fehler und Fallstricke 112

Exkurs 1 – Wahrheit der Situation 117

Exkurs 2 – Moderation nach TZI 120

Exkurs 3 – Co-Leitung 127

Phase 2 – Selbstklärung 129

Ziel 129

Rolle und Methoden 131

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 133

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 136

Vorstellung der Bilder 137

Dauer der Selbstklärung pro Person 140

Sonderfall Großgruppe 140

Diagnose des Ist-Zustands bei Teamklärungen 141

Fehler und Fallstricke 143

Phase 3 – Dialog der Wahrheit 146

Ziel 146

Rolle des Klärungshelfers 147

Konkretes Vorgehen bei Zweierklärungen 148

Dialogisieren und Doppeln 149

Konkretes Vorgehen bei Teamklärungen 152

Alle gegen einen 156

Sonderfall Verweigerung 161

Dauer der einzelnen Klärungen 163

Sonderfall Großgruppe 165

Wie lang soll die Dialogphase sein, und wie wird sie beendet? 166

Fehler und Fallstricke in der Dialogphase 167

Exkurs 4 – Der Mensch – ein Schichtenwesen 175

Exkurs 5 – Einsatz von Musik 185

Exkurs 6 – Führung, Hierarchiespielregeln und Konferenzen 189

Hierarchiespielregeln 191

Umgang mit kollegialen Konflikten 191

Umgang mit hierarchischen Konflikten 194

Konferenzablauf 197

Phase 4 – Erklärungen und Lösungen 200

Ziel 200

Rolle des Klärungshelfers 201

Konkretes Vorgehen 201

Lösungen und Transfer 204

Lösungen und Transfer bei Teamklärungen 205

Lösungen und Transfer bei Zweierklärungen 208

Dauer der Phase 4 209

Wie sich die Phase der Erklärungen für mich verändert hat 210

Fehler und Fallstricke 211

Exkurs 7 – Das Kommunikationsquadrat 215

Exkurs 8 – Der systemische Blickwinkel 225

Exkurs 9 – Menschen sind verschieden 230

Die vier Grundstrebungen 231

Akzeptanz statt Diagnostik 236

Die vier Grundstrebungen in der Arbeitswelt 237

Mitarbeiter sind verschieden 242

Führungskräfte sind verschieden 247

Exkurs 10 – Metakommunikativer Führungsstil 254

Der «ideale» Führungsstil 254

Der metakommunikative Führungsstil 256

Das metakommunikative Führungsgespräch 258

Anleitung zur Durchführung (für die Führungskraft) 260

Fehler und Fallstricke 265

Phase 5 – Abschluss 267

Ziel 267

Rolle des Klärungshelfers 267

Konkretes Vorgehen 268

Dauer 269

Fehler und Fallstricke 270

Nach der Klärungssitzung 271

Phase 6 – Nachsorge 273

Folgetreffen (Follow-up) 274

Konkretes Vorgehen bei Folgetreffen 275

Fehler und Fallstricke bei Folgetreffen 277

Nachsorge per Telefon 279

Fehler und Fallstricke bei Nachsorge-Telefonaten 279

Handwerkszeug 281

Aktives Zuhören 281

Vorgehen 283

Fehler und Fallstricke 286

Beraten 287

Dialogisieren: Zwischen den Konfliktparteien hin- und
herschweifendes Moderieren 289

Real verhandeln 290

Doppeln 291

Wie doppeln? 293

Was doppeln? 296

Fehler und Fallstricke 301

Exkurs 11 – Wirkung der Klärungshilfe 304
Resultate empirischer Forschung 304

Praxisbeispiel mit Übungen 321

Praxis, Phase 0: Auftragsklärung 323

Praxis, Phase 1: Anfang 331

Praxis, Phase 2: Selbstklärung 345

Praxis, Phase 3: Dialog der Wahrheit 367

Klärung: Herr Central – Herr Nachfolger 368

Klärung: Herr Central – Frau Schutz 375

Klärung: Herr von Tiefe – Frau Distanz 404

Praxis, Phase 4: Erklärungen und Lösungen 420

Praxis, Phase 5: Abschluss 423

Praxis, Phase 6: Nachsorge 425

Ausbildung und Supervision 429

Ausbildung 430

Meine persönlichen Voraussetzungen für die
Klärungshilfe 432

Supervision und Intervision 439

Literatur 442

Dank

Die Klärungshilfe ist nicht alleine auf meinem Mist gewachsen, und dieses Buch wäre ohne Hilfe von Wibke Stegemann nicht entstanden. Sie hat aus meinen umgangssprachlichen Erfahrungen in helvetischem Hochdeutsch korrekte Sätze gemacht und die Fülle des Gesamtmaterials immer wieder gebündelt und durch Gliederungsvorschläge in eine für den Leser (hoffentlich) nachvollziehbare Ordnung gebracht. Darüber hinaus war sie eine Bereicherung für meine Familie. Ihre Anwesenheit während unserer «Schreibzeiten» hat die Kinder in neue Welten blicken lassen. Auch Claudia Renner bin ich für die jahrelange Aufbewahrung von Tonbändern des Praxisfalls und für ihre Transkripte dankbar. Ich konnte all das plötzlich gut brauchen.

Geistige und handwerkliche Urväter und Urmütter der Klärungshilfe sind Ruth C. Cohn, Dieter Dauber und Fritz Perls. Bei Ruth C. Cohn habe ich nicht nur Themenzentrierte Interaktion (TZI) gelernt, sondern auch die ersten fünf Jahre meiner Praxis supervidieren lassen. Sie war mir Lichtblick und Orientierung mit ihrer praktischen und direkten Art. Von Dieter Dauber, der mein Familien- und Systemtherapielehrer war, habe ich das handwerkliche Vorgehen in allen Varianten gelernt. Er ist ein hervorragender Doppler. Fritz Perls hat mich über seine Bücher geprägt.

Ganz besonders und grundsätzlich muss ich aber noch Friedemann Schulz von Thun, Professor am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg, danken. In unserer nunmehr zwanzigjährigen Zusammenarbeit fühle ich mich sehr geborgen, gefördert, unterstützt und herausgefordert, unter anderem zu diesem Buch. Er hat mich aus der psychotherapeutischen Praxis heraus in die Arbeits- und Wirtschaftswelt eingeführt.

Ohne ihn gäbe es die Klärungshilfe nicht als vermittelbare Methode. Obwohl wir 800 Kilometer voneinander entfernt wohnen, stehen wir in ständigem persönlichem und fachlichem Kontakt. Es ist wunderbar, mit dir zusammenzuarbeiten, Friedo. Danke.

An der Universität Hamburg und vor allem am Münchener Institut für Wissenschaftliche Lehrmethoden (IWL) habe ich seit Jahren Gelegenheit, die Klärungshilfe Kollegen zu lehren. Auch den Testlesern muss ich für ihre Anregungen und Kontrollen des Manuskripts danken. Besonders Alexander Redlich habe ich dadurch nicht nur als absolut zuverlässig, sondern auch über seine zahlreichen Kommentare persönlicher kennen gelernt.

Für die tieferen Schichten des Gefühls hat Samuel Widmer indirekt einen großen Einfluss auf die Klärungshilfe, wie sie hier beschrieben ist, gehabt. Sanftes, schonungsloses Konfrontieren und damit den Punkt treffen, um den es geht, habe ich selber bei ihm viele Male erlebt. Durch ihn habe ich die Angst vor der innersten Wahrheit verloren. Dadurch hat die Klärungshilfe nochmals an Direktheit gewonnen.

Viel habe ich auch gelernt von und mit Klaus Heer, Dorothee Rosin, Pierre-Alain Emmenegger, Vreni Widmer, Ruth M. Clemann, Danièle Nicolet, Catarina Barrios, der Hamburger und Berner Klärungshilfe-Supervisionsgruppe und natürlich im Hamburger Arbeitskreis für Kommunikation und Klärungshilfe.

Ein besonderer Dank gilt all den mutigen, verzweifelten und vertrauensvollen Menschen in Führungspositionen, die sich für eine Klärung der Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter an mich wandten und die ich dann durch Konfliktsituationen begleitet habe. Ich habe mit Ihnen sehr viel lernen können, und Sie bilden eine Grundlage meines Einkommens. Danke.

Mit Jadwiga Zawadynska-Thomann, meiner Frau, habe ich den häufigsten fachlichen Austausch. Seit Jahrzehnten reden

wir auch über die Klärungshilfen in allen akuten Stadien. Besonders in der Auftragsklärung gibt sie mir wichtige Anregungen und Rückmeldungen. Dafür danke, liebe Iga, für den Rest sowieso.

C. T.
Schüpfen/Bern, im Dezember 1997

Vorwort zur vollständig überarbeiteten Neuausgabe 2004

Seit Erscheinen der Erstauflage habe ich viele Dankesschreiben von Berufskolleginnen, Berufskollegen und anderen Lesern erhalten, über die ich mich jedes Mal gefreut habe. Die Prinzipien der Klärungshilfe fanden verbreitete Anwendung in Praxis, Ausbildung und Supervision. Zum Teil flossen diese Erfahrungen zu mir zurück und in die Neuausgabe ein.

Das Buch ist dadurch über 40 Seiten umfangreicher geworden. Wenn Sie das nun schreckt, lassen Sie beim Lesen erst mal die Exkurse aus. Dann haben Sie nur den Aufbau einer Konfliktklärung mit den verschiedenen Phasen vom ersten Telefonanruf bis zur Nachsorge vor Augen.

Die Exkurse sind Hintergrundinformation für die Durchführung einer Klärungshilfe und geben Ihnen Orientierungshinweise im weiten Feld der Zusammenarbeitskonflikte zwischen Hierarchiespielregeln und der Theorie negativer Gefühle.

Sie können aber auch gleich hinten beim Praxisbeispiel beginnen und erleben von A–Z konkret, wie Klärungshilfe aussieht, klingt und sich anfühlt.

Ich möchte Christian Prior, Barbara Kramer, Angela Durry und Matthias Stilp für ihre jeweiligen Beiträge in Forschung, Lehre und Verbreitung der Klärungshilfe danken.

C. T.
Schüpfen/Bern und San Telmo
im September 2003

Friedemann Schulz von Thun

Vorwort

Fünfzehn Jahre sind vergangen, seit unser erstes Buch über Klärungshilfe erschien (Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: Klärungshilfe, Reinbek 1988). Dieses Taschenbuch ist nicht ganz ohne Folgen geblieben.

Obwohl für Fachmenschen geschrieben, liegt es nach 14 Auflagen mittlerweile in einer Neuausgabe vor (Reinbek 2003, rororo Sachbuch 61476), erschien auf Ungarisch und Polnisch und hat die inzwischen in Deutschland erstarkte Mediationsbewegung (z. B. Besemer 1993) deutlich beeinflusst. Damals hatten wir es <nur> mit Paaren und Familien zu tun. Schon vorher kamen aber Anfragen mehr und mehr aus der Berufswelt, aus der Welt, in der Menschen so viel miteinander zu schaffen haben – und einander so viel zu schaffen machen.

Hier wird alles noch etwas komplizierter und schwieriger. Es gibt nicht nur Betroffene, sondern auch Auftraggeber, Institutionen, Hierarchien, kurz: ein zuweilen verwickeltes systemisches Drumherum, das vom Klärungshelfer, noch bevor er seine <eigentliche> Arbeit beginnt, mit größter Bewusstheit und eigener Klarheit erkundet und bewältigt sein will. Und es gibt ganze Teams, in denen es knirscht und brodeln. Christoph Thomann ist diesen Anfragen weitgehend ohne mich nachgegangen und hat, nach und nach, die Regeln der Kunst erweitert und zu einem stimmigen Gesamtkonzept entwickelt. Wenn «jeder gegen jeden und Gott gegen alle» ist, wie es der Chef im Praxisbeispiel von seiner Abteilung beschreibt, dann entsteht eine gruppendynamische Komplexität, deren Bewältigung in diesem Konzept auf eine einfache und geradezu geniale Weise gelingt: Zum einen dadurch, dass jeder Beteiligte zu Beginn einer Konfliktklausur mit seinem «Bild» der Verhältnisse aus-

führlich zu Wort kommt, ohne Dreinreden, ohne Diskussionen. Zwar wird hier keinesfalls immer sogleich deutlich, wie es der Person wirklich ums Herz ist – die Verhärtung verhindert manchmal, dass sie es selber weiß. Gleichwohl, sie darf sich zeigen, und man bemüht sich, sie zu verstehen und von innen her zu begreifen. Allein das ist nicht nur klärend, sondern vielfach Balsam für verwundete und verstockte Seelen. – Zum anderen dadurch, dass der Klärungshelfer den ganzen Klumpatsch des Teamkonflikt-Potenzials in dyadische Klärungen gliedert, im Beisein aller, verbunden mit einer klaren Vorstellung von der richtigen Reihenfolge. Dadurch bleibt die Situation übersichtlich, und ein «guter Dialog über Schlechtes», wie Christoph Thomann das nennt, kann stattfinden und Prägnanz gewinnen.

So bekam ich mit der Zeit den Eindruck, auch aus mancher Forschungsarbeit, die wir an der Universität Hamburg dazu gemacht haben (siehe auch Redlich 1996 und 2003), dass dieses Konzept mit seinen insgesamt fünf plus zwei plausiblen Phasen inzwischen sehr ausgereift und mitteilenswert geworden ist. Auch waren die Praxisberichte des Autors immer spannend und überzeugend. Daher freue ich mich sehr, dass Christoph Thomann meinem Drängeln nachgegeben und etwas getan hat, was dem intuitiven Praktiker oft schwer fällt: die Regeln der Kunst so zu Papier zu bringen, dass sie sowohl aus der konkreten Praxis heraus verstehbar werden als auch generalisierend über diese hinausweisen. Dies ist hier nun wunderbar gelungen, und somit scheint alles bestens. – Oder?

Oder hängt der Erfolg nicht letztlich doch von der Intuition des routinierten Praktikers ab, welcher mit «Scharfblick, Herz und Kralle» (wie wir in der Einführung lesen werden) der menschlichen Verzweiflung und Verhärtung, der Feindseligkeit und der heillosen Verstrickung zu Leibe rückt, mit dem uner-schütterlichen Optimismus dessen, der es schon oft geschafft hat? «Es war schwierig, ist aber gut herausgekommen», so

lautet oft der Kurzbericht nach einer dreitägigen Klausur mit einem Team, in der «die Luft bleihaltig» war, die «Nacht der langen Messer» befürchtet wurde und es allgemein als «ungeheuerlich» empfunden wurde, «wie man sich das Leben gegenseitig schwer machen kann» (Zitate aus dem Praxisbeispiel). Wie wird ein Klärungshelfer mit so etwas fertig? Schwebt er als harmonisierender Friedensengel ein? Die hier erfreulich konkret und ausführlich dokumentierte Praxis der Klärungshilfe zeigt eher das Gegenteil: Die oft erkalteten Konflikte wollen erst einmal richtig empfunden und ausgekämpft sein, bevor man sich wieder (v)ertragen kann. Wenn der Klärungshelfer den dabei zutage kommenden Gefühlen von Verachtung und Angst, Verletzung und Rachsucht gewachsen ist, wenn er keinen allzu großen Schrecken bekommt angesichts der Wucht menschlicher Gehässigkeiten, sondern die Kontrahenten mit Liebe und aufgekrempeelten Ärmeln dort in Empfang nimmt, wo sie sich selber als «Stachelwespen» empfinden – dann löst sich etwas, und was wie ein Zauber erscheint, ist vor allem die heilsame Kraft einer ehrlichen, meist lange verschleppten Aussprache. Kann man das lernen? Ein fundiertes Konzept, ein solides Handwerkszeug: Das ist der halbe Weg. Die andere Hälfte: Man muss dem menschlich gewachsen sein. Im «Inneren Team» des Klärungshelfers verbinden sich höchst unterschiedliche Fachleute, um gemeinsame Sache zu machen: Neben dem versierten Gesprächsmoderator ist da ein sensibler Psychotherapeut, der die Gefühle hinter den Worten ahnt und einordnet (siehe Kapitel «Der Mensch – ein Schichtenwesen», S. 175 ff.); ferner ein Organisationsfachmann, der das Zwischenmenschliche im Kontext von Hierarchien und Strukturen begreift (siehe Kapitel «Führung, Hierarchiespielregeln und Konferenzen», S. 189); und da ist nicht zuletzt, leider und zum Glück, der berührbare, irritierbare und verletzbare Mitmensch, der selbst eine Konfliktgeschichte hinter sich hat und immer auch auf seine eigene Art reagiert – und nicht

nur und nicht immer gemäß professioneller Interventionsstrategie.

Von daher ist es richtig und wohltuend, dass der Autor nicht nur das Konzept erklärt, sondern uns Leser hin und wieder zu «Meditationen» einlädt, zum Beispiel: «Welche der genannten Situationen ist für Sie persönlich am schwierigsten? Warum? Was hat das mit Ihnen persönlich, Ihren Erfahrungen und Ihrem Streitstil zu tun? ...»

Und noch einmal: Kann man das lernen? Ja, wenn man fachliches Lernen, methodisches Üben und menschliches Reifen als Einheit begreift – und wenn man das Glück hat, bei einem Meister in die Lehre gehen zu können. So ein Buch wie dieses bietet dafür keinen Ersatz, wohl aber einen wunderbaren Auftakt und eine gute Nach-Lese.

Einführung

Klärungshilfe

Überall, wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich über kurz oder lang auch zu schaffen. Ob sie wollen oder nicht. Konflikte sind ein Anzeichen von Vertiefung. Diese Vertiefung ist auch eine Chance, wenn man sie ergreifen kann. Allerdings ist diese Chance mit höchst unangenehmen Gefühlen und Situationen verbunden, die einen erst mal von der normalen, vorher vielleicht sogar sehr gut funktionierenden Zusammenarbeit abhalten. Konflikte sind weder wünschenswert noch notwendig, sondern einfach unvermeidbar.

Wenn ein Konflikt da ist, ist es entscheidend, wie damit umgegangen wird. Da es zu kaum einer Ausbildung gehört, Konflikte im Beruf lösen zu lernen, greifen wir alle in solchen Situationen auf unser – von Haus aus gelerntes – Konfliktverhalten zurück: Vermeidung, Verleugnung, Ausbrüche, Beschwichtigungen, oberflächliche Sachlösungen, faule Kompromisse, Nachgeben etc. Wie auch im Privatleben haben diese Strategien im Berufsleben fatale Langzeitfolgen. Kurzfristig ist der Konflikt zwar gezähmt, langfristig führen sie aber zu einer enormen Erschwerung der Zusammenarbeit. Auch die größten Konflikte haben klein angefangen. Wenn die Eskalation schon lange im Gange ist, sieht man meistens nur noch die unerhörten Taten und Tatsachen und nicht mehr die vorher nicht erhörten Gefühle, Wünsche und Grenzen der Menschen. An diesem Punkt ist es subjektiv schwer glaubhaft, dass Konflikte positive Auslöser sein können. Man sieht nur das «zu Bruch gegangene Geschirr» und die «schmutzige Wäsche» und hat die innere Gewissheit, dass es nie mehr so schön oder problemlos wird, wie es mal war. Alles, was jetzt noch kommen kann, ist Flickwerk. Tatsächlich kann aber durch die gründliche und

saubere Bearbeitung eines Konflikts eine qualitativ neue, realere Zusammenarbeit entstehen. Es stimmt tatsächlich, dass es nicht so wird wie früher. Es wird anders – und besser. Besser heißt hier nicht strahlender, sondern realistischer, tatsächlicher und wahrer. Das ist immer mehr wert als eine oberflächliche oder problemlose Zusammenarbeit. Die Illusionen von heute sind die Katastrophen von morgen.

In der Klärung von konkreten Konflikten in der Zusammenarbeit werden der vordergründige Anlass, die Gründe und Hintergründe des Konflikts bearbeitet. Zusätzlich und fast in der Hauptsache erhöhen die Konfliktparteien ihre gemeinsame Konfliktfähigkeit. Die betroffenen Personen werden befähigt, in Zukunft anders und besser mit Konflikten untereinander umzugehen. Sie lernen, sich offener auszudrücken, einander besser zuzuhören, die Realität schneller zu akzeptieren und flexibler darauf zu reagieren, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Bei einer Konfliktklärung in der Arbeitswelt darf nie vergessen werden, dass es sich nicht um Psychotherapie, Gruppenselbsterfahrung oder dergleichen handelt. Die Klärungshelferin hat immer die sachliche Zusammenarbeit zur Erreichung des Teamziels vor Augen. Sie greift nur in solchen Fällen zwischenmenschliche und gefühlsmäßige Phänomene auf, in denen das unmittelbar zur Erreichung des Ziels unumgänglich ist. Diese Grenze ist aber fließend, und es ist unter anderem von der Person der Klärungshelferin abhängig, wie weit sie in diese tiefen Bereiche hineingehen will und kann. (Das gilt natürlich auch für männliche Klärungshelfer. Das jeweils sprachlich nicht berücksichtigte Geschlecht ist im ganzen Buch immer mitgemeint. Sorry!)

Die hier vorgestellte Methode der Konfliktauflösung betrifft in dieser Form, wie der Titel des Buches ja schon sagt, Konflikte im Beruf, d. h. bei der Zusammenarbeit in Firmen, Organisationen, Verwaltungen, Interessengruppen, Schutzvereini-

gungen, beruflichen Zusammenschlüssen, Ausbildungsinstituten, in Produktion, Handel und Dienstleistung. Für private Beziehungskonflikte steht die «Klärungshilfe I» von Christoph Thomann und Friedemann Schulz von Thun (rororo-Sachbuch 61476), was analog für Ehe, Familie, Wohngemeinschaften, Freundesbeziehungen, Nachbarschaft, Verwandtschaft, Freizeitgruppen und Werte-Gruppierungen (politisch, ethisch, religiös) gilt, es sei denn, sie wären offiziell hierarchisch organisiert.

Für größere oder andere Konflikte, z. B. zwischen ganzen Völkern, Staaten, Volksgruppen, Religionen oder zwischen politischen Parteien, in Kriegen oder bei Geiselnahmen, Entführungen, in politisch-militärischen Krisen kann ich keine Aussagen machen, da ich keine Erfahrungen habe. Die Klärungshilfe bezieht sich bisher immer auf eine überschaubare und endliche Anzahl von Menschen, die auch tatsächlich in Kontakt sind oder sein könnten, sein sollten oder müssten.