

## Klärungshilfe in einem Team

Wie sieht ein offenes Gespräch in einem Team aus? Was ist der logische Aufbau? Die Klärungshilfe teilt den Prozess der Klärung einer Konfliktsituation in sieben Phasenabschnitte, die graphisch wie eine Brücke dargestellt werden können - "the bridge over troubled water":



Ich erkläre die Brücke mit ihren einzelnen Phasen am Beispiel eines klassisch organisierten hierarchischen Teams (für Klärungen zwischen zwei Parteien oder in basisdemokratischen Organisationen gelten leicht abgewandelte, aber grundsätzlich ähnliche Prinzipien). Es beginnt mit dem ersten Kontakt und der Auftragsklärung.

### Auftragsklärung

Mit dem Chef des Teams muss der Klärungshelfer während der gesamten Begleitung einen engen und tragfähigen Kontakt haben. Dieser Kontakt muss so stabil sein, dass er auch schwierige Phasen mit schweren Gefühlen übersteht, denn diese kommen mit sehr großer Wahrscheinlichkeit, wenn die Maßnahme wirksam sein soll. In diesen Gefühlszuständen von Hoffnungslosigkeit, Überforderung, Orientierungslosigkeit besteht die Gefahr, unangemessene Entscheidungen zu treffen oder gar die Maßnahme unfertig abzubrechen. Dann muss der Chef eine klare und vertrauensvolle Beziehung zum Klärungshelfer haben, um konstruktiv weiterarbeiten zu können.

Diese Qualität beginnt langsam im ersten Kontakt - zumeist am Telefon. Es ist unerlässlich, dass der hierarchisch höchst stehende, am Konflikt Beteiligte, anruft und die Situation genau schildert. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Ist der Anrufende der oberste Chef und will er die Klärung?
- Was ist genau das Problem?
- Wer ist alles beteiligt?
- Was ist schon probiert worden?
- Was erwartet der Chef?
- Welche Maßnahme schlägt der Klärungshelfer vor?

Das Gespräch wird vom Klärungshelfer so klar und offen wie möglich gestaltet. Bedenken und komische Gefühle werden angesprochen, um möglichst direkt und ungeschminkt miteinander in Kontakt zu kommen und um einen kleinen Vorgeschmack auf die folgende Gesprächsrunde zu geben. Dabei lernen sie sich in ihrer Arbeitsweise und Haltung gegenseitig kennen und können überprüfen, ob eine Begleitung für beide Seiten denkbar ist.

Nach dem etwa einstündigen Gespräch ist es empfehlenswert, das Gehörte auf sich wirken zu lassen und einen weiteren Termin zu vereinbaren. Dort wird dann, nach Klärung der zwischenzeitlich aufgetauchten Fragen, der Auftrag erteilt und angenommen oder eben ein anderer Weg eingeschlagen. Bis dahin ist die Beratung kostenfrei.

Zur Orientierung: Die Klärungsrunde mit einem Team von 10 Personen bei einem mittelschweren Konflikt dauert ca. 1 ½ bis 2 Tage und findet in der Regel außer Haus statt.

## Anfangsphase

*"Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zu Rande" (Goethe)*

Der Beginn eines Klärungsworkshops ist für den weiteren Verlauf von entscheidender Bedeutung. Gelingt es, mit jedem in einen guten Kontakt zu kommen, alle in ein Boot zu holen? Klarzumachen, um was es geht, um was nicht?

Wir sitzen jetzt mit den Teammitgliedern das erste Mal für die vereinbarten 1½ bis 2 Tage zusammen. Die Mitarbeiter sind vom Chef schriftlich eingeladen worden, mit dem Thema: Gespräch über unsere Zusammenarbeit. Als Klärungshelfer bin ich jetzt mit den unterschiedlichsten Stimmungen konfrontiert, die, je nach Typ, sich so oder so anhören würden: Ohgottohgott, diese Themen sollten wir mal besser ruhen lassen - endlich mal Klartext reden - ist doch wieder nur eine Scheinveranstaltung - wird wohl hoffentlich auch schön gesellig werden, abends ist ja Tanz angesagt im Hotel und die schöne Natur draußen - so eine elende Zeitverschwendung, wir haben weiß Gott wichtigeres zu tun - soll sich jeder mal ein bißchen zusammenreißen, dann geht das schon - ein bißchen lang, nur zum Reden, oder?.. Mit all diesen Phantasien, Ängsten und Vorerfahrungen sitzen sich also die Teilnehmer und der Klärungshelfer gegenüber, fremd und bedrohlich.

Um gleich von Anfang an klarzumachen, dass der Chef diese Veranstaltung will und trägt, begrüßt er seine Mitarbeiter und sagt kurz und knapp, was ihn bewogen hat, in dieser Runde mit diesem Thema zusammenzukommen.

Danach stellt der Klärungshelfer sich und den Ablauf vor. Wichtig ist, ganz klar zu sagen, daß lediglich die Form vorgegeben ist, die Inhalte und Themen sich aber erst aus der heutigen Runde ergeben werden. Auch, dass er als Vermittler mit einer neutralen Haltung die Gespräche führen, also jede einzelne Partei gleichermaßen vertreten wird, muss deutlich gemacht werden, um unterschwellige Ängste oder Hoffnungen auf einen Richter weitgehend zu zerstreuen.

Jetzt folgt eine kurze Vorstellungsrunde. Jeder Teilnehmer soll in ca. 2 Minuten sich dem Klärungshelfer vorstellen und dabei auf folgende Fragen knapp eingehen:

- Welche Funktion habe ich seit wann in diesem Team?
- Wie geht es mir heute mit dieser Veranstaltung?
- Welche Befürchtungen/Erwartungen habe ich?
- Welche Bedingungen/Hindernisse sehe ich?

In dieser Runde nimmt der Klärungshelfer zu jedem einzelnen Kontakt auf und klärt, ob und unter welchen Bedingungen die Gespräche beginnen können.

Wenn alle dran waren, werden letzte Fragen zum Ablauf, zur Pausengestaltung, zur Geheimhaltung u.ä. geklärt.

## Selbstklärung

Jetzt geht es sanft aber bestimmt und flott mitten in die Themen hinein. Die Parteien bekommen den Auftrag, sich für ca. 10 - 15 Minuten mit einem weißen Flipchartpapier, bunten Stiften und folgenden Fragen zurückzuziehen:

- Wie erlebe ich die Atmosphäre im Alltag?
- Wie bin ich mit meiner Leistung zufrieden?
- Wie ist mein Kontakt zu den anderen?
- Welche Beziehungen sind angespannt?
- Wo fühle ich mich verletzt, übergangen, falsch verstanden?
- Wie sind die Arbeitsabläufe?
- Welche Erwartungen, Wünsche habe ich an die anderen?

Als Frage steht dabei im Hintergrund: welche Themen sollen/müssen wir hier und heute besprechen? Die Antworten sollen dabei graphisch mit kleinen Bildern oder Symbolen ausgedrückt werden (siehe Exkurs: warum wir Bilder malen lassen).

In der folgenden Runde stellt nun jeder einzeln seine Sicht auf die Situation dem Klärungshelfer anhand seines Bildes in einem Zwiegespräch vor. Die anderen hören zu und stellen lediglich Verständnisfragen. Jede Form von Dialog, also direkte Reaktionen, Korrekturen, Unmutsäußerungen werden strikt unterbunden und auf die Phase des Dialogs verwiesen. So hat jeder (je nach Gruppengröße und Zeitbudget im Durchschnitt) 15 Minuten, in denen er seine Sichtweise darlegen kann. Der Klärungshelfer fragt dabei solange nach, bis er die Sichtweise verstanden hat - aha, sie handelt so, weil sie das so und so erlebt hat...

Heilsam ist an diesem Prozess, die Möglichkeit für den einzelnen, seine Gedanken zusammenhängend und umfassend vor den anderen darzulegen und dabei nicht unterbrochen zu werden oder sich rechtfertigen zu müssen. Das bis zum Verstehen führende Nachfragen des Externen bringt eine günstige Verlangsamung des an sich sehr schnell eskalierenden Miteinanders mit sich.

Aus den einzelnen Darstellungen ergeben sich die Themen, die besprochen werden müssen - der Klärungshelfer schreibt dazu seine Gedanken für sich mit und stellt diese nach der gesamten Runde dem Team als Gesamtbild vor. Dabei unterscheidet er zwischenmenschliche, intrapersonale (sich in einer Person abspielende) und sachliche Themen. Die Gruppe ergänzt oder korrigiert die Zusammenstellung, fühlt sich aber meistens sehr klar wahrgenommen und umfassend abgebildet.

Die Selbstklärung und die Gesamtdarstellung der Themen am Schluss bewirkt zumeist eine Beruhigung der Atmosphäre - jeder fühlt sich weitgehend verstanden, die sonst diffuse Situation ist in einzelnen Themen klar sichtbar und damit bearbeitbar - vorausgesetzt, alle relevanten Aspekte sind angesprochen worden. Zugleich hat diese Ruhe etwas vom Auge eines Hurrikans, denn das Team merkt deutlich, dass es jetzt direkt in den Dialog gehen muss, um die einzelnen Perspektiven miteinander zu verbinden - und dass dies wahrscheinlich nicht so diszipliniert und still abgehen wird, wie die gerade geführten Zwiegespräche mit dem Klärungshelfer.

## Dialogphase

Jetzt kommt die längste Phase, für die etwa 50 % der gesamten Zeit verwendet wird. Hinein geht es in den Dialog über das wichtigste Thema: der akuteste, hierarchisch höchste, zwischenmenschliche Konflikt - häufig ist der Chef beteiligt oder es wenden sich mehrere Konfliktlinien gegen einen "schwierigen" Typ im Team. Mit einer kurzen Zusammenfassung des bisher dazu Gesagten lädt der Klärungshelfer nun zu direkten Reaktionen auf das Gehörte ein: was genau ist ihr Vorwurf an Frau Soundso? - wie reagieren sie auf das? - was löst dies in ihnen aus? Der nun folgende Dialog wird vom Klärungshelfer wachsam begleitet. Er achtet auf:

- Einhaltung der in der Anfangsphase vereinbarten Gesprächsregeln, wie Ausredenlassen, ausgeglichene Redeanteile, Auf-den-Punkt-kommen, Beim-Thema-bleiben...
- Vollständigkeit der Antworten - beziehen sich die beiden aufeinander, oder reden sie aneinander vorbei?
- Vertiefung des Gesprächs - welche "wahren" Themen verstecken sich hinter der Diskussion? Welche Gefühle spielen im Untergrund die Hauptrolle?

Der Dialog wird so verlangsamt (moderatio = langsam, getragen) und vertieft, was dem Gespräch eine Qualität verleiht, die es aufgrund der Eskalation verloren hat. Dieses sich selber, den anderen und die gegenseitige Verstrickung besser verstehen lernen, bringt Heilung in das wunde Miteinander, wo bisher jede Berührung mehr oder weniger bewusst wahrgenommene, schmerzhaft Reaktionen hervorgerufen hat. Medizinisch ausgedrückt: die entzündeten, eitrigen Wunden werden vorsichtig von ihren alten Verbänden befreit, gereinigt, desinfiziert und zum neuen Ausheilen verbunden.

Die Moderationsmethode für diese langsame Vertiefung ist im Wesentlichen, neben dem Aktiven Zuhören, das Doppeln. Mit den Worten: Darf ich mal neben sie treten und für Sie etwas sagen, und Sie schauen dann, ob das so stimmt? tritt der Klärungshelfer neben eine der Konfliktparteien und sagt für sie, was er verstanden hat. Dabei versucht er, das zu ergänzen, was er noch alles zu hören meint, was aber nicht gesagt wird. So kann eine langsame Vervollständigung erreicht werden. Die gedoppelte Person bestätigt oder verneint und korrigiert. Dadurch nimmt sie ihre eigene Position mit

einer gewissen Distanz wahr, fühlt sich verstanden und kraftvoll vertreten und kann durch diese Loslösung jetzt der anderen Partei aufmerksamer zuhören, die die Botschaften das erste Mal auch aus einem anderen, neutralen Mund vernimmt. Jetzt ist die andere Partei dran, auf das Vervollständigte zu reagieren. Der Klärungshelfer wird dies ebenfalls doppeln, um auch hier die tieferen Ebenen ins Geschehen zu bringen und für Ausgeglichenheit zu sorgen.

Auf diese Weise wird der Prozess des miteinander Sprechens langsamer, tiefer und vollständiger - verborgene Eskalationsgründe werden sicht- und besprechbar, versteckte Emotionen bekommen Raum, in dem sie gesehen und verstanden werden und dadurch den Platz bekommen können, der ihnen jetzt und auch in Zukunft gebührt.

## Erklärungsphase und ...

Häufig aber lösen schwierige Themen sich nicht ganz durch den vertieften Dialog alleine in Wohlgefallen auf - in diesen Fällen bricht der Klärungshelfer nach angemessener Zeit ab und erklärt die von ihm beobachtete zwischenmenschliche Dynamik. Die dabei benutzten Modelle sind systemischer Natur und verteilen die Last für die verfahrenere Situation auf den Schultern aller Beteiligten. Durch die sachliche Betrachtung entsteht ein distanzierteres Verstehen, was ein sich Verständigen in einem gemeinsamen Gespräch über das alltägliche Miteinander ermöglicht - ein erster Schritt für eine neue gemeinsame Basis.

Der erste Klärungsdialog dauert ca. 1½ Stunden - die weiteren gehen dann durch den einsetzenden Lernprozess des Teams schneller und schneller, nach dem Motto: *aha, wenn wir möglichst klar und direkt sagen, was mit uns ist, dann führt das zu Klarheit und damit zu Lösungsmöglichkeiten.*

## ...Lösungsphase

Nachdem die wichtigen zwischenmenschlichen und persönlichen Themen geklärt sind, geht es um die Frage: was machen wir jetzt damit?

Eigentlich ist, zumindest von außen betrachtet, von Anfang an einfach und klar zu sehen, was ein Team machen sollte, damit das Miteinander besser klappt: mehr miteinander reden, sich zuhören, sich respektieren, jeder dem anderen etwas entgegen gehen, rechtzeitig Maßnahmen ergreifen... aber es geht eben nicht mehr mit nur etwas gutem Willen, sonst hätten sie es ja längst so gemacht. Was die meisten bisherigen Lösungsversuche sabotiert hat, sind diese unausgesprochenen Gedanken, Gefühle, Missverständnisse im Untergrund - und als Erfahrung gilt, je wahrhaftiger und tiefer das Tal der schwierigen Gefühle in der Dialogphase war, desto leichter ist jetzt der Zugang zu den passenden Maßnahmen. Oft erstaunlich schnell werden von allen Beteiligten Zugeständnisse und kreative Lösungsvorschläge gemacht, die bisher nicht denkbar waren. Der Klärungshelfer ist hier sachlicher Moderator und Dokumentator der Vereinbarungen.

## Abschlussphase

Die Stimmung ist jetzt meistens gelöst und euphorisch - in der Dialogphase mit den schwierigen Gefühlen haben sie noch gedacht: da kommen wir nie mehr raus, jetzt ist alles verloren, wir hätten gar nicht erst anfangen sollen... und jetzt sind wir da gemeinsam durchgegangen und es liegen so gute Lösungsideen auf dem Tisch. Manche Teamkollegen werden teilweise in völlig neuem Licht wahrgenommen, in ihrem bisherigen Handeln verstanden. Das Gefühl von Nähe hat im gesamten zugenommen - wenn man eine Vorher/Nachheraufstellung durchführt nach dem Motto: was hat sich für sie durch die Gespräche verändert in den Beziehungen untereinander?, wird in der Regel eine deutlich zugewandte, nahe Aufstellung sichtbar. Die Lösungsansätze stimmen optimistisch für die zu erwartende Zukunft, man hat das Gefühl: wenn wir das geschafft haben, dann haut uns so schnell nichts mehr um, jetzt geht's erst richtig los.

In dieser Atmosphäre gilt es jetzt die Klärung gut abzuschließen. Dazu findet eine Abschlussrunde statt, in der jeder einzelne seinen persönlichen Eindruck den anderen mitteilt:

- Wie ist es mir ergangen?
- Was war gut für mich?
- Was war schwierig? Was hat mir gefehlt?
- Was nehme ich mit?

Hier kommen neben der euphorischen Stimmung auch die kritischen Aspekte von einzelnen zu Wort, für die die emotionale Arbeit zu viel war, oder die sich skeptisch für die Zukunft äußern: mir war es stellenweise viel zu persönlich, ich habe mich wie ein Spanner gefühlt oder: wir setzen davon ja sowieso nichts um.

Es ist die Aufgabe des Klärungshelfers, auch diese Anteile gut zu integrieren. Die emotionale Qualität in der Klärung bedeutet eine Verschiebung der Teamkultur hin zu sehr viel mehr Nähe als bisher - dies muss langsam "verdaut" und gut integriert werden. Die Arbeit machen zentral die Teamglieder, die darauf ablehnend und überfordert reagieren - ihnen gebührt Achtung und die Zeit, die sie dafür brauchen.

Und die Warner vor der Macht der alltäglichen Gewohnheit sind für die Haltbarkeit der Ergebnisse von immenser Bedeutung - wenn keiner aus dem Team dies anspricht, muss der Klärungshelfer die Rolle des advocatus diaboli selber übernehmen.

## **Nachsorge**

Obwohl der starke Eindruck der emotionalen Arbeit die alten, ungünstigen Verhaltensweisen empfindlich irritiert und es hinterher nie mehr so sein wird, wie vorher, so ist doch die Macht des Alltags und der alten Gewohnheiten nicht zu unterschätzen. Stress, ungünstige Bedingungen und die alte Umgebung bewirken oft schon schnell das Aufflammen alter Muster, die dann zu erneuten Kontaktvermeidungen mit all ihren negativen Folgen führen. Um dem wirkungsvoll entgegen zu treten, hat es sich als sehr förderlich erwiesen, darauf schon am Schluss der Klärung hinzuweisen und gemeinsam einen Folgetermin zu vereinbaren, dem zumeist alle bereitwillig zustimmen.

In der Zeit bis zu diesem Termin (in der Regel zwischen drei und sechs Monaten) vereinbart der Klärungshelfer mit dem Chef Gespräche, in denen beide genau auf die Entwicklungen im Team schauen. Je nach den Vorkommnissen wird dann der Folgetermin zeitlich gestaltet. Dort werden dann die Ursachen für ungünstige Entwicklungen ähnlich wie schon in der ersten Runde besprochen und somit der Dialog weiter vertieft und stabilisiert.

Endergebnis dieses Prozesses ist eine Kultur des offenen, authentischen Austauschs über zwischenmenschliche und sachliche Belange und damit eine äußerst flexible, kontinuierliche Anpassung an die sich ständig wandelnden äußeren und inneren Systemgrößen.