

# Klärungshilfe 3

Das Praxisbuch

Bearbeitet von  
Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun, Christian Prior

1. Auflage 2007. Taschenbuch. 368 S. Paperback

ISBN 978 3 499 62214 4

Format (B x L): 12,5 x 19 cm

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe aus:

**Christian Prior, Christoph Thomann**

## **Klärungshilfe 3 - Das Praxisbuch**



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf [rowohlt.de](http://rowohlt.de).

**Dr. Christoph Thomann**, geboren 1950 in Bern (Schweiz). Studium der Psychologie an der Universität Fribourg (Schweiz), Promotion am Fachbereich Psychologie Hamburg. Zusatzausbildung in Kommunikationspsychologie, Themenzentrierter Interaktion (TZI), Gestalttherapie und Psycholyse. Seit 1978 führt er eine psychotherapeutische Praxis in Bern und arbeitet als Klärungshelfer in Unternehmen, Verwaltung und im Sozialbereich. Er ist Seminar- und Ausbildungsleiter im Bereich Konflikte und Klärungshilfe. 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) und alleiniger Autor von «Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche» (rororo Sachbuch 61637).

**Christian Prior**, geboren 1969 in Erlangen, Studium der Ingenieurwissenschaften in Augsburg und Preston (England) und anschließend der Psychologie an der Technischen Universität München. Zusatzausbildung in Systemischer Therapie / Organisationsberatung, Gendertraining und Klärungshilfe. Seit 1996 arbeitet er als selbständiger Managementtrainer, Systemberater und vor allem als Klärungshelfer in Unternehmen, Ministerien und Kliniken. Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen.

[www.klaerungshilfe.com](http://www.klaerungshilfe.com)

[www.christian-prior.de](http://www.christian-prior.de)

**Christoph Thomann  
Christian Prior**

# **KLÄRUNGSHILFE 3 Das Praxisbuch**

**Unter Mitarbeit von Alexa Negele**

**Mit einem Vorwort von  
Friedemann Schulz von Thun**

Rowohlt Taschenbuch Verlag

3. Auflage 2013

Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,  
Reinbek bei Hamburg, April 2007

Copyright © 2007 by Rowohlt Verlag GmbH,  
Reinbek bei Hamburg

Umschlaggestaltung any.way, Walter Hellmann

Satz Concorde & Thesis PostScript, PageOne

Gesamtherstellung CPI – Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

ISBN 978 3 499 62214 4

# Inhalt

## **1 Vorwort *Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun* 19**

## **2 Vorwort der Autoren 24**

Wieso dieses Praxisbuch? 24

Wie ist dieses Buch entstanden? 25

## **3 Einführung 27**

3.1 ... in den Fall 27

3.2 ... in das Buch 29

## **4 Auftragsklärung 32**

**4.1 ZIEL: Abklären von Situation und Motivation,  
Schaffen von Vertrauen, Planen der Klärung 32**

**4.2 Der Fall beginnt: Wie alles kam. Vorgespräch mit  
PD Dr. Luftmeier 33**

Formen der Konfliktbegleitung 34

Wer ist der richtige Ansprechpartner? 35

**4.3 EXKURS: Keine Einzelvorgespräche! 38**

Gefühlsverpuffung 39

Nutzung der Gefühlsverpuffung – nur bei Trennung 40

...sonst Gefühlsverpuffung vermeiden 40

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Handlungsfreiheit für den Klärungshelfer statt Verpflichtung zur Geheimhaltung                                              | 41 |
| Beschwerung des Klärungshelfers durch übertriebene Einzelschilderungen                                                      | 41 |
| Volle Wirkkraft für die negativen Gefühle                                                                                   | 42 |
| Nur noch eine Wahrheit pro Person                                                                                           | 42 |
| Zusammenfassung                                                                                                             | 43 |
| Bedingungen für eine Auftragsklärung bei kollegialer Konfliktkonstellation                                                  | 44 |
| Freiwilligkeit muss nicht sein                                                                                              | 45 |
| Arbeitskonflikte gehen das gesamte Team an                                                                                  | 45 |
| Systemressourcen nutzen                                                                                                     | 46 |
| Klärungshelfer erklärt Klärungshilfe                                                                                        | 47 |
| Neutralität als offizielles Argument (für die Vermeidung von inhaltlichen Vorgesprächen in kollegialen Konfliktsituationen) | 48 |
| Zeitplanung für diese Klärung                                                                                               | 48 |

#### **4.4 Vorgespräch mit PD Dr. Bauch**

52

#### **4.5 Vorgespräch mit Prof. Dr. Herzle**

55

## **5 Anfangsphase**

60

### **5.1 ZIEL: Optimale Bedingungen für eine Klärung schaffen**

60

### **5.2 Die Klärungsgespräche beginnen: Die drei Ärzte treffen sich erstmalig mit dem Klärungshelfer**

61

Vorbereitungen

61

Smalltalk begrenzen

62

Sitzordnung

64

### **5.3 Offizielle Eröffnung 65**

Sorgfältiger Einstieg 65

Wahrheit der Situation 66

Der Klärungshelfer eröffnet 67

### **5.4 Vorstellungsrunde 70**

Die Wortwahl ist wichtig 71

Reihenfolge in der Vorstellungsrunde 71

### **5.5 Vorstellung Luftmeier 71**

Umgang mit Krankheit und Klärungsunpässlichkeit 72

Klarheit ist das einzige Ziel 73

### **5.6 Vorstellung Bauch 74**

### **5.7 Vorstellung Herzle 76**

Prinzip: Den Bock zum Gärtner machen 78

Leitungsautorität des Klärungshelfers: Er ist Chef im Ring 79

## **6 Selbstklärungsphase 83**

### **6.1 ZIEL: Verstehen und Themen sammeln 83**

Zuerst für sich selber klar werden 83

In der Selbstklärung beginnt der Newcomer 84

### **6.2 Das Gespräch der drei Ärzte wendet sich dem Konflikt zu 84**

«Bildermalen» einführen 84

Klärungshelfer erklärt Selbstklärung 89

Abweichung von der Reihenfolge in der Selbstklärung 90



### **6.3 Selbstklärung Luftmeier 91**

- Realen Kontakt fördern: Zum Phantasieren einladen! 101
- Nachfragen nach Strukturen 103
- Genau verstehen ist unerlässlich 105
- Offen über Beziehungen Anwesender reden 106
- Aussagen vervollständigen 107
- Auch Sachthemen mitschreiben 110

### **6.4 Selbstklärung Bauch 111**

- Selbstklärung: ein ausschließliches Zweiergespräch 113
  - Erstens: Störungsfreiheit ermöglichen 113
  - Zweitens: Unterschiede verstehen 113
  - Drittens: Vertrauen aufbauen 113
- Privates und Persönliches unterscheiden 116
- Schutz durch Sorgfalt – Sorgfalt durch Schutz 117
- Aufforderung zum Phantasieren 2 119
- In der Selbstklärung kein Feedback, keine Belehrung 121

### **6.5 Selbstklärung Herzle 123**

- Selbstklärung des Angeschuldigten – Ausdruck statt Reaktion 123
- Bild als Spickzettel 124
- Nebensächlichem Raum geben 127
- Störungen in der Beziehung zum Klärungshelfer sofort thematisieren 133
- Nachgeholter Minikontrakt 134
- Welche Themen mitschreiben? 136

## **7 Diagnose des Ist-Zustands – Themensammlung 137**

### **7.1 ZIEL: Zusammenfassen und Prioritäten setzen 137**

### **7.2 Der Klärungshelfer beschreibt, was er bisher vom Konflikt verstanden hat 139**

Nur die subjektive Sicht zählt 141

### **7.3 EXKURS: Optimaler Zeitpunkt für die Nachtpause; situative Planung – verkraftbare Schritte 145**

Die Ruhe im Auge des Zyklons 145

Innere Vorbereitung für den Sturm (des Dialogs) 146

Lernen im Schlaf: «Angenehm» und «gut» ist nicht das Gleiche 147

Designüberlegungen: Lieber zwei halbe als ein ganzer Tag 147

### **7.4 Zurück zum Fall: Pausen- und Zeitplanung muss auch sein 148**

Planung des weiteren Zeitbedarfs 148

Bei Müdigkeit Abschlussrunde, denn: Störung hat

Vorrang 149

## **8 Dialogphase 150**

### **8.1 ZIEL: Zueinander finden durch Auseinandersetzung 150**

Dialogisieren 150

Doppeln 151

Wie doppeln? 151

Was doppeln? 151

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Ebene 1 – Beobachtbares    | 151 |
| Ebene 2 – Beziehungsebene  | 152 |
| Ebene 3 – Negative Gefühle | 152 |
| Ebene 4 – Innere Not       | 152 |

## **8.2 Der Klärungshelfer leitet sachte über zum Konfliktdialog**

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Das Doppeln wird eingeführt  | 153 |
| Doppeln am Anfang einführen? | 154 |
| Erstes Thema                 | 156 |

## **8.3 Und jetzt zum ersten heißen Eisen**

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Starthilfe für den Dialog                                                           | 157 |
| Mit Beziehungsthema beginnen: Der Dynamik folgen und sie dann steuern               | 159 |
| Rekonstruktion der Chronologie geht vor Beziehungs- und Gefühlsarbeit               | 160 |
| Ebenenwechsel: Hintergründe beleuchten                                              | 163 |
| Dem Gedoppelten nichts «unterjubeln»                                                | 165 |
| Nicht aufhören, verstehen zu wollen: Die guten Gründe auch hinter Verhärtung suchen | 165 |

## **8.4 EXKURS: Ablehnung beim Doppeln**

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Der Gedoppelte lehnt Inhalt ab                       | 166 |
| Auch «falsches» Doppeln hilft verstehen              | 167 |
| Darf ich doppelnd? NEIN! Was dann?                   | 168 |
| Verlangsamen und ausdrücken, was ist                 | 169 |
| Dialogunterbrechung: Zusammenfassen und stehenlassen | 170 |
| Doppeln: Satzanfänge anbieten                        | 172 |
| Die Beziehung zum Klärungshelfer muss stimmen!       | 174 |
| Magie des vorbestimmten Endpunkts                    | 175 |

## **8.5 Zweiter Tag: Fortsetzung der Dialogphase 177**

Metakommunikative Anfangsrunde für den  
Neueinstieg 178

## **8.6 EXKURS: Interventionsmöglichkeiten:**

### **Nicht alle Wege führen nach Rom 184**

Moralische Standpauke 184

Sich weiterdrehen lassen 185

Feedback durch den Klärungshelfer 185

Das zirkuläre Fragen 185

Doppeln und der Weg der Klärungshilfe 186

Doppeln: Nicht gegen das «Zwiebelprinzip» verstoßen 187

Kontrasuggestion 188

Im Dialog immer wieder dialogisieren oder doppeln 189

Themen entflechten 190

Nicht aufgeben – immer wieder doppeln 191

Eigene Parteilichkeit zur Allparteilichkeit ausbauen 194

Zwischenerklärungen 195

Der Klärungshelfer zieht sich als Notbrücke zurück 196

Konkretisieren, bitte! 197

Zwei Klärungswege: Hier und jetzt – dort und damals 198

Mehrspuriges Arbeiten 200

Für die Erklärungsphase noch zu früh 201

Ebenenwechsel durch Augenprobe 203

Zirkuläres Fragen 205

Pause als gute Intervention 206

Die Intervention loslassen – nicht die Klärung 207

Notausgang – Exitfrage 209

Stets verstehen wollen, nicht verurteilen (auch sich selber  
nicht) 211

Gespräche mit Konfliktparteien unter vier Augen 212

Und immer wieder: Dialogisieren und doppeln 215

Zwiebelschalen: Jede Schale würdigen 218

Der Weg hinaus führt hindurch 219

Wahrheit heilt: Akzeptieren, was ist 220

Wahrheit vor Schönheit 220

Doppeln hilft auch nonverbal 222

Wahrheit steckt an 223

### **8.7 Die Stimmung ist auf dem Tiefpunkt 224**

Pausemachen ist auch eine Intervention 224

Wiedereinstieg mit Blitzlicht 226

### **8.8 Gegenwart klären 227**

Feedback auf dem Scherbenhaufen 227

Das Zusammenarbeits-Standogramm 227

Das Standogramm noch weiter nutzen in Richtung  
Zukunft 233

Standogrammarbeit nicht verlassen 234

Erst Reflektieren der Methode, dann Verarbeiten der  
Ergebnisse 238

### **8.9 EXKURS: Wann ist der Dialog zu Ende? 241**

### **8.10 EXKURS: Parteien immer vor « tiefen- psychologischen » Interpretationen schützen 243**

### **8.11 Ausstieg aus dem Dialog: Es bringt jetzt nichts mehr ... 244**

Übergang vom Dialog in die Erklärung klar gestalten 245

Positive Veränderung überprüfen 246

### **8.12 EXKURS: Der Klärungshelfer zwischen Profi und Mensch 247**

### **8.13 EXKURS: Nicht schön, aber klar: Unversöhnlichkeit bleibt 253**

... und damit in die Erklärungsphase 254

## **9 Erklärungs- und Lösungsphase 255**

### **9.1 ERKLÄREN – ZIEL: Emotionen beruhigen und zur konstruktiven Lösungssuche befähigen 255**

Systemisch statt monokausal 256

Vorverletzungsmodell 256

Ruhig und nicht verurteilend beschreiben 257

Unterschied zu den kleinen Erklärungen in der Dialogphase 257

### **9.2 Erklären 1: Der Klärungshelfer erklärt den dreien die verbleibenden Spannungen 258**

### **9.3 Die «Indianerreihe» bringt Bewegung ... 260**

### **9.4 EXKURS: Zugehörigkeit geht vor Leistung 262**

### **9.5 ... Bewegung, aber in welche Richtung? 262**

Schwierige Gefühle auch noch verstärken? 263

### **9.6 EXKURS: Tiefer Gefühlsausdruck verbindet – automatische Solidarisierung 264**

Umgang mit Tränen 265

Ablehnung bei «Kontrollverlust/Zusammenbruch» wird befürchtet, geschieht aber fast nie 269

Schwierige Gefühle aushalten helfen 270

### **9.7 Erklären 2: Die Wesensallergie zwischen Herzle und Bauch 275**

Der Kern der Erklärung 277

Kein Opfer – kein Täter: Die Verteilung der «Schuld» 286

Herzle führt ins «Land der leichten Lösungen (LLL)» 289

### **9.8 Ein zweites Standogramm: Erleben statt nur reden – ist die Basis jetzt tragfähig?** 290

Vertiefen in der Erklärungs- und Lösungsphase 293

Lösungen, zumindest weitere inhaltliche und/oder zwischenmenschliche Vereinbarungen, müssen immer sein 295

### **9.9 LÖSUNGEN – ZIEL: Menschen-, sach- und situationsgerechte Lösungen verabreden** 295

#### **9.10 Endlich Lösungen: Die Ärzte planen ihre gemeinsame Zukunft** 298

Moderation und Supervision der fachlichen

Lösungssuche 300

Wer soll bei der Klärung auf der nächsten Ebene dabei sein? 303

Der Klärungshelfer begründet Ausweitung des Teilnehmerkreises 304

## **10 Abschlussphase** 307

### **10.1 ZIEL: Abrunden und abschließen durch Aus- und Rückblick** 307

### **10.2 Alle sind am Ende** 307

### **10.3 EXKURS: Keine «Freizeitklärung» bei beruflichen Konflikten** 309

Imprägnieren mit dem «Warner aus der Wüste» 311

## **11 Nachsorge 313**

### **11.1 ZIEL: Begleitung und Beratung bei der Umsetzung 313**

Wenn kein Folgetermin, dann Nachsorgegespräche 314

### **11.2 E-Mail an die drei Chefarzte 314**

## **12 Fortsetzung 317**

### **12.1 Variante 1: Trennung 317**

### **12.2 Variante 2: Zusammenbleiben 319**

Klärung mit verschiedenen hierarchischen Ebenen 320

### **12.3 Folgeklärung mit den Oberärzten 321**

## **13 FAQs – Frequently asked questions im Anschluss an den Fall 323**

Welche Variante ist häufiger – Trennung oder Zusammenbleiben? 323

Sind alle Klärungshilfen erfolgreich? 323

Wie geht es üblicherweise nach so einer Konfliktklärung weiter? 323

Wie laufen Auftragsklärung und Anfangsphase, wenn der Klärungskreis für eine folgende Klärungsrunde erweitert wird? 324

Was hätte der Klärungshelfer gemacht, wenn einer der drei nicht bereit gewesen wäre für eine Klärung? 326

Was wäre grundsätzlich anders gewesen, wenn die drei nicht auf einer Ebene, sondern hierarchisch abgestuft



wären, zum Beispiel Herzle der Chef der beiden anderen? 327

Was hätte der Klärungshelfer gemacht, wenn sich einer in der Anfangsrunde total verweigert hätte? 327

Was war das letztlich Heilsame an den Gesprächen? Oder: Wie wurde es möglich, dass die drei dann doch noch aufeinander zugehen konnten? 329

Wie wäre es wohl weitergegangen, wenn die drei nicht durch Herzles Gefühlsausbruch so aufeinander hätten zugehen können? 330

Was hätte der Klärungshelfer gemacht, wenn die drei mitten in der Klärung nicht mehr miteinander hätten arbeiten wollen? 331

Wäre es mit anderen Berufsgruppen ähnlich gelaufen? 331

Muss der Klärungshelfer vom Fach der Betroffenen etwas verstehen? 331

Ist es immer nötig, dass es so emotional wird, dass Tränen fließen? 332

Ist das eine typische Klärung? Sind alle so zäh? 332

Da die negativen Gefühle in Konflikten angeblich eine so große Rolle spielen, ist es da überhaupt noch notwendig, auf die «Fakten» und den sachlichen/organisatorischen Aspekt der Konfliktgeschichte einzugehen? 332

Macht man mit den schwierigen Dialogen nicht genau das zunichte, was so wichtig ist – das Vertrauen und den Willen zur Zusammenarbeit? 333

Was macht der Klärungshelfer, wenn Aussage gegen Aussage steht? 334

Warum wurde für das Praxisbuch gerade dieser Fall ausgewählt? 335

## **14 Kurzttheorie zur Klärungshilfe 338**

### **14.1 Das Vorgehen 338**

### **14.2 Die Grundprinzipien 341**

Allgemein 341

Das Wesentliche 341

Das Vertiefen 341

Die zentralen Methoden 343

Die ergänzenden Methoden 344

Die Lösungssuche 345

Die Grundhaltungen 345

Zusammenfassung 346

## **15 Schlüsselsätze 347**

## **16 Dank 350**

## **17 Literaturverzeichnis 352**

## **18 Checklisten 353**

### **18.1 Checkliste Auftragsklärung 353**

Checkliste **Auftragsklärung bei hierarchischer  
Konfliktsituation (mit Führungskraft)** 354

Checkliste **Auftragsklärung bei kollegialer  
Konfliktsituation (ohne Führungskraft)** 355

### **18.2 Checkliste Anfangsphase 356**

|                                                   |                                            |            |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|
| <b>18.3</b>                                       | <b>Checkliste Selbstklärungsphase</b>      | <b>357</b> |
| <b>18.4</b>                                       | <b>Checkliste Dialog der Wahrheit</b>      | <b>359</b> |
| <b>18.5</b>                                       | <b>Checkliste Erklärungen und Lösungen</b> | <b>361</b> |
| <b>18.6</b>                                       | <b>Checkliste Abschlussphase</b>           | <b>363</b> |
| <b>18.7</b>                                       | <b>Checkliste Nachsorge</b>                | <b>364</b> |
| <b>18.8</b>                                       | <b>Checkliste Das Vertiefen</b>            | <b>365</b> |
| <b>Nachwort <i>Prof. Dr. Alfred Hellstern</i></b> |                                            | <b>366</b> |

# 1 **Vorwort**

***Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun***

Es gibt Bücher, die möchte man in einem Rutsch durchlesen. Aber das sind meistens keine Fachbücher. Dieses Lehrbuch der Klärungshilfe habe ich so schnell nicht aus der Hand legen können. Es ist spannend, anrührend und lehrreich – eine seltene Trias. Unwillkürlich fiebert der Leser mit: mit den drei Klinikleitern, die hier hart am Abgrund eines ruinösen Zerwürfnisses stehen, aber auch mit dem Klärungshelfer, der sein Handwerk gelernt hat und sich mutig und umsichtig ins Getümmel stürzt, der es aber bei aller Professionalität auch mit seinem inneren Menschen zu tun bekommt – meist sehr zum Guten und manchmal mehr, als ihm selber lieb ist. Vor allem dann, wenn seine Sehnsucht nach Versöhnlichkeit der realen Distanzierung, Befremdung und Verhärtung um einige Zeitlängen voraus ist. Dass Christian Prior auch sein eigenes inneres Wechselbad der Gefühle während des Klärungsprozesses nachträglich in Worte fasst, ist ungewöhnlich und hilfreich – denn ein Konflikt geht immer an die Nieren, und der Konfliktmoderator kriegt es nicht nur mit schwierigen Leuten zu tun, sondern knüppeldick auch mit sich selbst. Gut, wenn ein Lehrbuch auch diese «Front» ins Auge fasst!

Mit dem vorliegenden Band 3 ist die «Klärungshilfe» endgültig aus den Kinderschuhen herausgewachsen. Schon bei Erscheinen des zweiten Bandes war sie gut beforscht, verfügte über ausgereiftes Erfahrungswissen und eine umfassende Methodologie und über einen Protagonisten, der als Praktiker, Publizist und Lehrmeister in Erscheinung trat. In diesem Band nun bleibt Christoph Thomann supervidierend, einordnend und kommentierend im Hintergrund. In den Vordergrund rückt nun erstma-

lig mit Christian Prior die Schülergeneration als praktizierender Klärungshelfer, Kommentator und Hauptautor eines realen Praxisfalles.

Für den Lehrer ist es beglückend zu erleben, wie seine Schüler ihm zu Kollegen werden, mit denen er partnerschaftlich sein Werk ins Leben setzen und weiterentwickeln kann. Christian Prior nimmt das Standardrepertoire der Klärungshilfe auf und erweitert es mit neuen Methoden zur Klärung und Verdeutlichung von Gefühlszuständen, Beziehungsdynamiken und Kooperationsmotivationen. Dies entspricht dem Sinn und Geist der Sache und ihrer Ausbildung: Der Geselle wird zum Meister, indem er sich den Kanon des Lehrgebäudes aneignet und anverwandelt, sodass Mensch und Methode zur stimmigen Einheit werden können.

Mit dem Erscheinen der ersten Schülergeneration ist nun auch etwas bewiesen, was uns anfangs noch unsicher war: Die Klärungshilfe ist lehr- und lernbar geworden. Zu Beginn schien es manchmal, dass alles mit der genialen Intuition von Christoph Thomann stehen und fallen würde und kein normaler Mensch das je nachmachen könne. Inzwischen ist die Zahl der erfolgreichen Klärungshelfer aus dieser Schule deutlich gewachsen. Hier nun eine reflektierte, supervidierte Werksprobe, eingeordnet in die «Theorie der Klärungshilfe», wie sie sich seit 1979 entwickelt hat.

Die «Klärungshilfe» nahm ihren Ursprung in der Paar- und Familientherapie der psychologischen Praxis von Christoph Thomann, wo ich sie 1978 live beobachten konnte, damals inspiriert von Dieter Dauber aus den USA, der in Bern weilte und lehrte. Mir wurde rasch deutlich: Dies ist eine hochinteressante Anwendung der Kommunikationslehre, wie ich sie seinerzeit mit Hilfe des Kommunikationsquadrates entwarf. Besonders das «Doppeln» des Paartherapeuten bestand doch wesentlich darin, die impliziten und unterbelichteten Seiten des Quadrates in einfühlsame Worte zu fassen und damit der Kommunikation

zugänglich zu machen!? Ich schlug daher Christoph Thomann ein gemeinsames Forschungsprojekt am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg vor, um eine «Theorie der Klärungshilfe» zu schaffen. Daraus entstand seine (gleichnamige) Dissertation und 1988 unser gemeinsames Buch, das nach einer Überarbeitung 2003 jetzt «Klärungshilfe 1» heißt.

Es ist für mich spannend zu sehen, wie und wohin sich unser gemeinsames «Kind», nun den Kinderschuhen entwachsen, inzwischen weiterentwickelt hat. Heute tritt auf Fachtagungen die Klärungshilfe zunehmend als Grundlegung und Bereicherung für mediative Verfahren auf. Nicht mehr nur private und innerbetriebliche Konflikte, sondern auch Täter-Opfer-Ausgleich, Nachbarschaftskonflikte, basisdemokratische Arbeits- und Lebensgemeinschaften eröffnen neue Felder.

Unter den Verfahren der Mediation und Konfliktmoderation wartet die Klärungshilfe mit einer Besonderheit auf, an der sich die Geister manchmal scheiden, bevor sie wieder zusammenfinden. Diese Besonderheit, im Fallbeispiel dieses Bandes gut zu studieren, besteht darin, auch jene Gefühle und Verhaltensweisen willkommen zu heißen, ja sogar herauszufordern, die äußerst «unschön» sind: von Empfindlichkeit, Verletzung und fieser Aggression geprägt. Also genau jene Gefühle und Verhaltensweisen, die «alles noch schlimmer machen» und einer vernünftigen Einigung im Wege stehen. Der Klärungshelfer unternimmt nicht den Versuch, sie mit gutgemeinten Kommunikationsregeln präventiv zu zähmen und konstruktiv zu verwandeln: Ich-Botschaft statt Herabsetzung, Wunsch statt Vorwurf, sachliche Beschreibung statt wüster Interpretation etc.

Solches Bemühen eines Vermittlers, am Klavier nur das Spiel mit den weißen Tasten zuzulassen, bleibt eine wichtige Option, wenn zwei Parteien vernünftig auseinanderkommen wollen, ohne eine tragfähige Beziehung anzustreben.

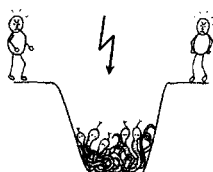
Wenn aber die Beziehung künftig tragfähig sein soll, dann – so die Autoren – kommt man nicht umhin, auch und gerade die

«negativen» Gefühle zu beachten und zu bearbeiten. Dem «Unschönen» kommt geradezu eine Schlüsselrolle zu: Das ist der Pfeffer, in dem der Hase liegt, der Konflikt feststeckt. Nicht selten führt das Unschöne auf den Grund der Verletzung und diese auf den noch tieferen Grund der «Vorverletzung», wie Christoph Thomann das nennt. Die war schon da, bevor der aktuelle Kontrahent aufgetaucht ist und diesen wunden Punkt unsanft berührt hat, in dieses Fettnäpfchen unversehens getreten ist.

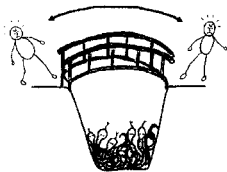
Kommt diese Wahrheit ans Licht, kann sie auf einmal heilen, kann eine Begegnung auf tieferer Ebene dazu führen, dass der Mensch den Menschen hinter der hässlichen Streitfratze erkennt und sich selber auch. Solidarität und Versöhnung sind dann tief empfunden, aber nicht konstruktiv herbeigepredigt, sondern psycho-logisch am Ende des Weges durch die Schlangengrube. Auf dieser Herzensgrundlage werden dann die sachlichen Streitpunkte plötzlich – nicht unwichtig oder nebenrangig, aber schneller Einigung zugänglich. Christoph Thomann spricht vom «Land der leichten Lösungen», das er dann regelmäßig betreten dürfe.

So haben wir als Vermittler zwei gute und wichtige Optionen, um einen Abgrund zu überwinden: über eine möglichst konstruktive Notbrücke hinweg oder durch die Schlangengrube negativer Gefühle hindurch. Die Notbrücke hat den Vorteil, dass zuweilen Verständigung trotz innerer Kränkungen und aggressiver Impulse gelingen kann. Ihr Nachteil: Sie ist, da sie «dünn» ist, ständig vom Einsturz bedroht, die Kontrahenten fallen dann unvorbereitet in den Abgrund, in dem die giftigen Schlangen lauern. Ihr Nachteil auch, dass sie die ständige Anwesenheit des Mediators voraussetzt. Der Weg durch den Abgrund setzt zunächst einen Experten für Schluchtdurchquerungen voraus, der den Weg kennt und im Umgang mit Giftschlangen behutsam und unerschrocken vorzugehen versteht. Dieser gemeinsame

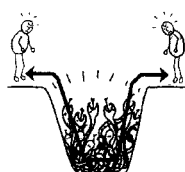
Weg enthält aber zwei Chancen: dass die Schlangen zahmer werden, wenn ihr Gift einmal verspritzt ist, und dass die Parteien vertrauter werden mit solchen Schluchtdurchquerungen, sie später auch ohne fremde Hilfe wagen können, um einander zu erreichen.



**Schwerer Konflikt mit drohenden schlimmen Folgen**



**1. Option: eine Notbrücke der konstruktiven Verständigung**



**2. Option: zueinander durch die Schlängengrube hindurch**

Dieses Notbrücken-Schlängengruben-Modell verstehe ich nicht unbedingt alternativ, in der Praxis können sich beide Vorgehensweisen verbinden und ergänzen. Die Indikationsfrage bleibt weiter zu erforschen, die Autoren äußern dazu beachtenswerte Hypothesen, die in ihrem Erfahrungswissen begründet sind. Eines aber ist sicher: Den Weg durch die Schlängengrube kann der Klärungshelfer nur mitgehen, wenn er sich in seiner Aus- und Fortbildung notwendiger- und vielversprechenderweise auch der Bearbeitung eigener aktueller Konflikte mit Hilfe der Klärungshilfe gestellt sowie einen tieferen Blick in die eigene Persönlichkeitsgeschichte getan hat.

Nun aber, liebe Leserin, lieber Leser, will ich Sie nicht länger aufhalten! Vielleicht kommt Ihnen bei der Lektüre auch ein Verdacht, der mir selbst gekommen ist: dass die besten Lehrbücher den induktiven Weg vom konkreten Fallbeispiel zur generalisierbaren Erkenntnis beschreiten. Warum nur gibt es so wenige davon?