

KLÄRUNGSHILFE PLUS INTROVISION

Von zwei Seiten zum Konfliktkern



Foto: go2 / photocase.de

Wer Teams entwickelt, weiß, dass Konflikte dabei nicht ausbleiben – und kennt meist zahlreiche Methoden, die bei der Klärung helfen. Zwei davon sind die Klärungshilfe und die Introvision. Sie sind gut erforscht und vielfach bewährt, als Kombination aber noch kaum bekannt. Dabei helfen sie, gemeinsam eingesetzt, schnell tragfähige Lösungen zu finden.

Nicht nur, aber gerade auch dann, wenn es darum geht, Teams auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation zu begleiten, sind Spannungen und Störungen vorprogrammiert. Denn die Beteiligten stehen dabei oft vor der Herausforderung, ihre Prozesse, Verantwortlichkeiten, Ziele, Beziehungen und Rollen immer wieder neu zu entwickeln und regelmäßig zu reflektieren. Nur so können sie in adaptiven Schritten das passende Betriebssystem herausfiltern und stabilisieren.

Dass die dabei notwendigen Kontroversen nicht zu gegenseitigen Abwertungen oder gar Ausgrenzungen und Minderleistung führen, ist sehr wichtig. Spätestens wenn sich eine solche Entwicklung abzeichnet, ist eine Form der Klärung, um negative Gefühle und Stimmungen im Team in eine ziieldienlichere Energie zu transformieren, unverzichtbar. Als besonders

geeignet dafür haben sich für uns hier zwei Klärungsmethoden erwiesen, die in der Kombination schnell und nachhaltig von Streit zu Kooperation und von Unsicherheit zu innerer Stabilität führen.

Zwei Methoden – ein Ziel

Die Methoden der Klärungshilfe und der Introvision gehen die Konfliktklärung von verschiedenen Seiten an, bieten aber beide eine strukturierte Vorgehensweise an, um schnell zum Kern eines Konflikts zu gelangen:

- ▶ Die von dem Schweizer Psychologen Christoph Thomann entwickelte **Klärungshilfe** arbeitet mit den Dynamiken innerhalb eines Teams. Sie hilft zu verstehen, was in Teams passiert, wenn unguete Gefühle auftauchen, und zu beantworten, worum es eigentlich geht. Beides hilft, die Gefühle zu beruhigen, das Konfliktgeschehen neu zu bewerten und Lösungen zu finden.
- ▶ Die **Introvision** nach Prof. Dr. Angelika C. Wagner lenkt den Blick auf das innere Konfliktgeschehen jedes einzelnen Mitglieds. Denn meist sind es unerfüllte Erwartungen an sich selbst und andere, die Menschen verunsichern und Spannung auslösen, was wiederum die Konfliktodynamik im Außen intensiviert. Die achtsame Begegnung mit diesen eigenen Unsicherheiten und Ängsten hilft, Gelassenheit zu entwickeln, die den Prozess der Konfliktklärung erleichtert.

Wie die Kopplung in der Praxis aussehen kann, zeigt der folgende Fall, in dem es nach einem internen Führungswechsel zum Ausbruch lange schwelender Konflikte kam und eine Konfliktklärung beauftragt wurde. In der Auftragsklärung mit der neuen Leiterin der Abteilung eines Forschungsinstituts werden folgende Konfliktfelder identifiziert:

1. **Silodenken zwischen Labor 1 und 2**, das zu unkooperativem Verhalten führt und einem schwindenden Verantwortungsgefühl für die Gesamt-Abteilung.
2. **Die Bevorzugung Einzelner** durch die frühere Leitung, die zu Misstrauen und Demotivation aller anderen führt.
3. **Die Nichtakzeptanz der neuen Leitung**, der ehemaligen stellvertretenden Leitung, die zu großer Unsicherheit bei der Neuausrichtung der Abteilung beiträgt.
4. **Unterschiedliche Auffassungen** von Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten und Führungsstilen, die in einem ungunstigen Klima resultieren.
5. **Ein Krankenstand**, der höher ist als in vergleichbaren Abteilungen, wobei Vertretungsregeln nur sehr eingeschränkt funktionieren.

Fünf Phasen der Klärungshilfe

Die eigentliche Klärungshilfe (vgl. Handout) findet in einem eineinhalbtägigen Workshop statt. Hier äußern alle Beteiligten in einer moderierten **Anfangsrunde**, was sie brauchen, um sich auf die Veranstaltung einlassen zu können (Phase 1 des Klärungshilfeprozesses). Beispielsweise fürchten Teilnehmende oft, dass sie zu Offenheit gezwungen oder ihre Themen „psychologisiert“ werden. Häufig wird auch ein abgekartetes Spiel zwischen Klärungshelfern und Führungskraft unterstellt. All diese negativen Erwar-

tungen sollten erfragt und mit sachlichen Argumenten entkräftet werden.

In der darauf folgenden **Selbstklärungsphase** erstellen alle für sich und in Ruhe eine persönliche Skizze, um ihre individuelle Sicht auf das Konfliktgeschehen darzustellen (Phase 2). Aus den unterschiedlichen Sichtweisen, die anschließend in der Gruppe vorgestellt werden, lassen sich so schnell die Konfliktthemen identifizieren und in eine Rangfolge bringen. Dabei gilt die Regel, dass die Bearbeitung zwischenmenschlicher Konflikte Vorrang hat vor persönlichen, inneren Spannungen. Störungen, die aus organisatorisch-sachlichen Abläufen resultieren, werden wiederum vor Gruppenthemen bearbeitet. Im Forschungsinstitut ergeben sich hier viele Hinweise, dass der Teamleiter in Labor 1 das größte Konfliktpotenzial auf sich zieht: Manche fühlen sich von ihm übergangen, andere halten ihn für unzuverlässig, manche zweifeln seine fachliche Qualifikation an. Die neue Leiterin hat Zweifel an seiner Loyalität.

Vertiefendes Doppeln in vier Stufen

Der Part des Doppels ist die wirksamste Methode der Klärungshilfe. Dabei spricht z.B. eine Klärungshelferin das aus, was im Dialog der Betroffenen in den Aussagen der Konfliktparteien zwischen den Zeilen mitschwingt. Durch die vierstufige Vertiefung eines Sachverhalts gelingt es den Konfliktprofis so, die Konfliktgründe deutlich herauszuarbeiten:

1. **Sachebene.** Vergangene Vorfälle, Situationen, Fakten o.Ä. werden zunächst nüchtern und klar beschrieben: *„An dem Tag als ich dich bei der Demo-Veranstaltung begleiten sollte, bist du nicht erschienen, und ich musste die Besuchergruppe alleine durchs Labor führen.“*
2. **Beziehungsebene.** Durch Einfühlung gewonnene Vermutungen werden nun ausgesprochen und als Vorwurf formuliert: *„Du hast mich komplett im Stich gelassen, obwohl du wusstest, dass ich diese Führung noch nie vorher gemacht hatte!“*
3. **„Negative“ Gefühle.** Sie werden beim Doppeln nüchtern beim Namen genannt: *„Auf dich kann man sich einfach nicht verlassen, ich bin richtig sauer auf dich, weil ich mich so bloßgestellt und überfordert gefühlt habe.“*
4. **Innere Not.** Auch Vorverletzungen aus anderen Lebenssituationen werden benannt, die unbewusst in den Konflikt hineinspielen: *„Ich will mich nie wieder so hilf- und schutzlos fühlen!“*



HANDOUT

Klärungshilfe

Die Klärungshilfe ist ein Mediationsformat, das von dem Schweizer Psychologen Christoph Thomann in den 1970er-Jahren entwickelt und 1981 in einem Forschungsprojekt mit Friedemann Schulz von Thun an der Universität Hamburg wissenschaftlich begründet wurde.

Die Methode nimmt insbesondere die emotionalen Hinter- und Untergründe von sozialen Konflikten in den Fokus. Sie gibt schwierigen Gefühlen wie Wut, Scham, Neid oder Ohnmacht einen Raum, um sie in einem entschleunigten Dialogverfahren zu erklären, einzuordnen und zu deeskalieren.

Denn tragfähige Lösungen werden erreichbar, wenn alle ihre jeweiligen Beiträge zum Konfliktgeschehen verstehen, indem sie die emotionale Not der Gegenpartei spüren. Wenn so eine gemeinsame Einschätzung der Wirklichkeit entsteht, können sich die Beteiligten leichter auf einen Neustart in der Zusammenarbeit einlassen.

Dies geschieht in einem klar strukturierten Ablauf, der sogenannten Klärungsbrücke:

o **Auftragsklärung:** Ein vertrauensvoller Kontakt zwischen Klärungshelferin

und der auftraggebenden Führungskraft wird hergestellt; gute „Gelingensfaktoren“ werden definiert.

1 Anfangsphase: Alle Beteiligten werden nach ihren Gefühlen und Vorbehalten gefragt, um gemeinsam eine gute Arbeitsgrundlage für das Klärungsgespräch zu schaffen.

2 Selbstklärungsphase: Jede und jeder stellt in Ruhe die eigene Sicht auf die gemeinsame Konfliktsituation dar, die

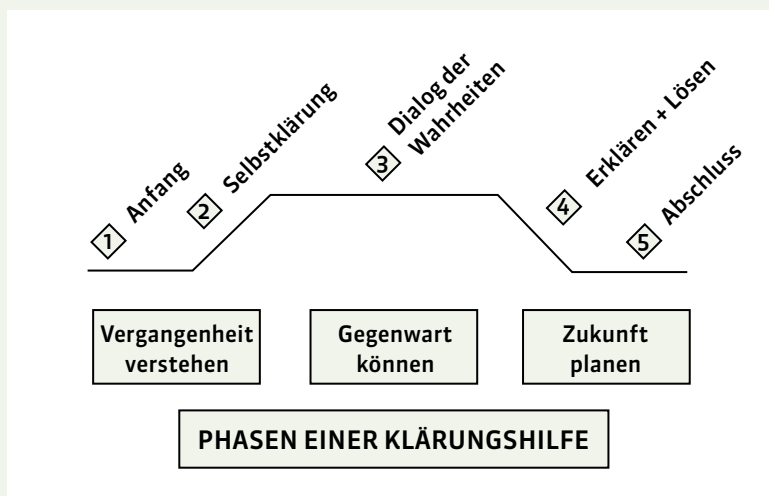
um die Emotionen der Konfliktparteien zu beruhigen, fördert das gegenseitige Verstehen und Vertrauen. Die Suche nach menschen-, situations- und sachgerechten Lösungen beginnt.

5 Abschlussphase: Das Klärungsgespräch wird abgeschlossen, die nächsten Schritte werden festgelegt.

6 Nachbegleitung: Nun geht es darum, die Veränderungen in der Zusammenarbeit zu unterstützen und sie zu stabilisieren.

Im hierarchischen Kontext ist die höchste beteiligte Führungskraft für die Beauftragung einer Klärungshilfe

verantwortlich. Ihre Teilnahme am Klärungsprozess ist verpflichtend wie auch die Teilnahme aller Beteiligten und Betroffenen. In agilen und selbstorganisierten Organisationsbereichen muss geklärt werden, welche Rollen oder Verfahren zur Entscheidungsfindung den Prozess anstoßen können.



vom Klärungshelfer gewürdigt wird. Die Knackpunkte für den nachfolgenden Austausch werden identifiziert.

3 Dialog der Wahrheiten: Der vom Klärungshelfer gesteuerte Austausch ist das Herzstück der Klärungshilfe. Ziel ist es, durch eine Auseinandersetzung über die verschiedenen Standpunkte und Gefühle wieder in Kontakt zu kommen.

4 Erklären und Lösen: Die Klärungshelferin beschreibt das Konfliktgeschehen anhand von Modellen, ordnet ein,

Konfliktbearbeitung in der Gruppe

In Phase 3, dem **„Dialog der Wahrheiten“**, folgt ein moderierter Austausch zwischen den Konfliktparteien: Die Klärungshelferin versucht in verschiedenen Fishbowl-Runden die teils vorsichtig angedeuteten und teils aggressiv vorgetragenen Konfliktthemen einer Klärung zuzuführen. Dazu benutzt sie die zwei Kommunikationswerkzeuge *Dialogisieren* und *Doppeln* (siehe Kasten S. 15), bei denen sie für die jeweilige Konfliktpartei ausspricht, was zwischen den Zeilen mitschwingt.

Die Wirksamkeit der Klärungshilfe entsteht häufig in diesen ruhigen Momenten des Doppeln, wenn es den Konflikthelfern gelingt, die verworrenen Gedanken und tiefen Gefühlsschichten der Parteien intuitiv zu erspüren und unmissverständlich auszudrücken. Zum Beispiel doppelt ein Konflikthelfer den Teamleiter, der im Dialog mit der Leiterin erklärt, dass er mit seinen Aufgaben unzufrieden ist: „Ich unterstelle dir, dass du mich nach Übernahme der Laborleitung bei der Verteilung der interessanten Aufgaben benachteiligt hast!“

Mit einer schlichten Nachfrage – „Stimmt das so?“ – überprüft der Klärungshelfer seine Dopplungen auf Stimmigkeit. Stimmt die gedoppelte Person zu, ruft dann häufig ein anderer Konfliktprotagonist spontan: „Das wollte ich nicht!“ Dann spüren alle im Raum die Echtheit des Gesagten und den damit verbundenen Wendepunkt, der zur Transformation des gesamten Konfliktsystems führen kann.

Nach dem emotionalen Ausbruch folgt das kognitive **„Erklären und Lösen“** (Phase 4). Hier nutzt die Klärungshilfe

psychologische oder neurologische Modelle, um den Beteiligten zu erklären, wie ihr persönliches Konfliktgeschehen entstanden ist. Im konkreten Beispiel etwa hilft das SCARF-Modell, ein Neuroleadership-Ansatz von David Rock und Jeffrey Schwartz (siehe Kasten): Im Forschungslabor traf das stark ausgeprägte Autonomiebedürfnis des Teamleiters auf die Forderung der neuen Leiterin, sie in ihrer Führungsfunktion anzuerkennen. Die Klärung brachte ans Licht, dass der Teamleiter die neue Leiterin als kontrollierend wahrgenommen hat und sich seiner Freiheiten beraubt sah. Die neue Leiterin wiederum sah sich zu noch mehr Kontrolle genötigt, da sie ihren Status bedroht sah.

Das SCARF-Modell macht den so entstehenden Teufelskreis mit wechselseitigen Unterstellungen, Handlungen und Wahrnehmungsverzerrungen, der das Klima im ganzen Team negativ beeinflusste, sachlich plausibel. Das hilft den Konfliktparteien, eine gesunde Distanz zu den zuvor erlebten heißen Gefühlen aufzubauen und das Erlebte einzusortieren und zu normalisieren. Gleichzeitig können sie so erkennen, welchen Beitrag ihre eigenen spezifischen Trigger zur entstandenen ungünstigen Gruppendynamik geleistet haben.

SCARF-Modell

Das Modell ist das zentrale Konzept des von den Unternehmensberatern David Rock und Jeffrey Schwartz entwickelten Führungsansatzes **Neuroleadership**.

Das englische Akronym im Namen beschreibt die fünf elementaren Grundbedürfnisse, die erfüllt sein müssen, damit Menschen kooperativ und vertrauensvoll zusammenarbeiten: Status (**Status**), Sicherheit (**Certainty**), Autonomie (**Autonomy**), Verbundenheit mit anderen (**Relatedness**) und **Fairness**.

Das Modell basiert auf Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften und geht davon aus, dass eines der obersten Ordnungsprinzipien unseres Gehirns die Minimierung von Bedrohung sowie die Maximierung von Belohnung bzw. Wertschätzung ist. Wenn sich also jemand in einem der fünf Grundbedürfnisse abgewertet sieht, reagiert er oder sie mit den archaischen Automatismen: Kampf, Flucht oder Resignation.

Guten Führungskräften gelingt es, diese Bedrohung der Bedürfnisse zu verhindern und ihre Anerkennung zu fördern. Tipps dazu gibt es in der Toolbox des Trainerkoffers: www.managerseminare.de/Trainerkoffer_Tools/235540

Plötzlich ergeben alle Verhaltensweisen in ihrer Wechselwirksamkeit einen Sinn, und gemeinsame Lösungen werden möglich. Im Forschungslabor wird unter anderem vereinbart, dass in Teambesprechungen künftig ein regelmäßiger Austausch zu den Themen Vertrauen und Zusammenarbeit stattfindet. Zudem geben sich der Leiter von Labor 1 und die Abteilungsleitung regelmäßig gegenseitig Feedback zu Verhalten, Aufgabenorganisation und Führung, und nach neun Monaten treffen sich alle in einer Retrospektive mit einem externen Klärungsprofi. Nach der **Abschlussrunde** (Phase

LITERATUR

- » Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Rowohlt 2011, 6. Auflage.
- » Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, Rowohlt 2004, 7. Auflage.
- » Christoph Thomann, Christian Prior: Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch. Rowohlt 2007, 4. Auflage.
- » Angelika C. Wagner, Renate Korsch, Telse Iwers-Stelljes: Introvision: Problemen gelassen ins Auge schauen. W. Kohlhammer 2020, 2. Auflage.
- » Norbert Distler: Introvision im Coaching: Innenschau mit Weitblick. www.managerseminare.de/TA0420AR04

WORKSHOP

„Klärungshilfe und Introvision als Katalysatoren in fluiden Organisationsformen“

- » Termin: 2. bis 6. August 2021
- » Ort: Abano Terme, Italien, im Rahmen des Metaforum Sommercamps
- » Kosten: 1.185 Euro
- » Infos & Anmeldung: www.metaforum-sommercamp.com/klaerungshilfe-und-introvision-2021

5) wird in der letzten Phase 6 noch die **Nachsorge** vereinbart und etwa ange-regt, Elemente des Klärungsprozesses zu ritualisieren, die zur Prävention weiterer Konflikte genutzt werden können.

Konfliktbearbeitung im Inneren

In den Nachsorgegesprächen entschei-det sich die Abteilungsleiterin für ein Introvisionscoaching. Der Introvision liegt die Annahme zugrunde, dass die Konflikt-dynamiken im Außen sehr stark durch die inneren Nöte und Schmerz-punkte der Beteiligten verschärft wer-den – also z.B. durch die persönlichen Trigger, die in Phase 4 der Klärungshilfe schon deutlich wurden. Sie aktivieren Stressmuster, die zu einem Aufschau-keln des Konflikts beitragen.

Nach dem Konflikt- und Klärungs-prozess im Team können Routinen der Introvision dabei helfen, dieser indivi-duellen Tendenz zur Beschleunigung entgegenzutreten. Bei der Laborleiterin zeigte sich etwa, dass sie sich im Status bedroht fühlte und innere Imperative in

Bezug auf die Loyalität ihrer Mitarbeiter verletzt wurden. Ihr Introvisionscoach hilft ihr, den mit der Statusbedrohung verbundenen inneren Mustern auf die Spur zu kommen und blockierende Au-tomatismen aufzulösen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die konstatierende aufmerksame Wahr-nehmung (KAW), die sich mit Übungen ähnlich denen der Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) des Amerika-ners Jon Kabat-Zinn trainieren lässt. Diese bewertungsfreie Wahrnehmung ermöglicht es, den inneren Kern eines Konfliktes und die betroffenen ver-letzten Bedürfnisse mit mehr Gelas-senheit anzusehen. In der Folge kann das Individuum so innere und äußere Konflikte entkoppeln und die eigene Handlungsfähigkeit in Konflikten deut-lich stärken. Die Konfliktbearbeitung in der Gruppe wird durch eine Konflikt-bearbeitung im Inneren vervollständigt – ihre Wirksamkeit wird durch die Kombination vervielfacht.

Karl Hochdorfer, Norbert Distler ■



Die Autoren: Karl Hochdorfer ist diplomierte(r) Wirtschaftspsychologe, zertifizierter Konfliktklärungshelfer und Businesscoach. Zu seinen Schwerpunkten gehören Konfliktklärungen im agilen Umfeld und die Beratung von Unternehmerfamilien in Übergabeprozessen. Er ist Lehrtrainer für neue Konfliktklärungsansätze. Kontakt: www.neoperspect.com



Norbert Distler ist Coach und Berater mit Fokus auf Führung, Persönlichkeit und Organisationsberatung. Als IT-Spezialist, Diplom-Psychologe und Diplom-Physiker verbindet er digitale und technologische Inhalte mit Emotion und Intuition. Kontakt: www.norbert-distler.de