

## Amir Vitis

**Überblick:** Die Klärungshilfe ist eine eigenständige Form der Konfliktklärung. Punkto Haltung, Vorgehen und Arbeitsinstrumente unterscheidet sie sich deutlich von lösungsorientierten Mediationsmethoden. Als Mediator nutze ich die Stärken der problemorientierten Klärungshilfe für meine Arbeit. Dazu musste ich zuerst bei mir selbst ansetzen.

**Keywords:** Mediation, Klärungshilfe, Mediationsmethoden, Klärungsbrücke, Emotionen, Aggression, Wehgefühle.



# Klärungshilfe für die Mediation nutzen

## Ein persönlicher Lernweg

Als praktizierender Mediator und bestrebt, mich weiterzuentwickeln, bin ich auf die Klärungshilfe gestossen. Sie bietet nützliche Werkzeuge, die meine Mediationsarbeit heute entscheidend prägen. Welche es sind und was sie bringen, erläutere ich im vorliegenden Artikel, ergänzt durch meine persönliche Erfahrungsgeschichte, die mich überhaupt zur Klärungshilfe hinführte. Das Ziel des Artikels ist, wesentliche Elemente der Klärungshilfe vorzustellen, sowie konkrete Instrumente dieser Methode zu beschreiben, welche MediatorInnen als sinnvolle Ergänzung ihres Repertoires nutzen können.

Meine natürliche Reaktion auf Spannung und Dissonanz war früher der Versuch, sie auszugleichen. In der Mediation erwies sich diese Strategie als kontraproduktiv. Also musste ich mir etwas aneignen, mit dem sich wohl alle Medierenden früher oder später ausstatten müssen: eine hohe Spannungstoleranz. In der Klärungshilfe fand ich sowohl eine Methode, die sehr direkt mit den Differenzen und Spannungen arbeitet, als auch ein optimales Lernfeld, um meinen eigenen Umgang mit Aggressionen zu überdenken. Denn die grosse Qualität der Klärungshilfe ist der direkte und unverblümete Umgang mit dem „Unschönen“.

### Persönliche Vorgeschichte

Ich bin in Israel aufgewachsen, wo Konflikte den Alltag und auch meine Familiengeschichte prägten. Später folgte die Scheidung der Eltern, die ich als Kind – zwangsläufig erfolglos – zu „mediieren“ versuchte. Der Wunsch, Spannungen abzubauen, wurde sowohl eine Notwendigkeit als auch eine sinnvolle Strategie. Dass mich später die Mediation anzog, die sich zum Ziel setzt, Konflikte zu lösen und Brücken zwischen Menschen zu bauen, ist eine stimmige Konsequenz. Genau dieser Wunsch nach Harmonie wurde mir als Mediator zum Verhängnis.

### Erste Erfahrungen mit der Mediation

In meinen ersten Mediationen war ich sehr motiviert, die Konfliktparteien zur Lösung hinzubegleiten und dabei versuchte ich eher, eine Konfrontation zu vermeiden, als eine zu ermöglichen.

» Ich sagte zwar „Ja“ zu beiden Konfliktparteien, aber „Nein“ zu ihrem Konflikt.

Und ich versuchte, die Wellen von Wut, Enttäuschung und Schuldzuweisung zwischen den Konfliktparteien zu stoppen, statt sie zu nutzen.

### Ein Aha!-Erlebnis

Als Assistent in der Mediationsausbildung machte ich eine prägende Erfahrung: Als Konfliktpartei in einem Rollenspiel hatte ich die Aufgabe, einen Stuhl- und Perspektivenwechsel vorzunehmen. Dabei sollte ich mich in die andere Partei hineinversetzen und die Konfliktsituation aus ihrer Perspektive schildern. Je mehr der Mediator in Ausbildung den Perspektivenwechsel voranzutreiben versuchte, desto mehr sträubte ich mich innerlich dagegen. Meine Widerstände wurden nicht gehört und verstanden, und als Folge verlor ich mein Vertrauen in den Prozess.

Ein anderer Perspektivenwechsel fand indes – wenn auch unbewusst – sehr wohl statt: Ich gewann die Sicht auf einen Mediator, wie sie meine ersten MediandInnen erlebt haben mussten: Da war viel guter Wille, aber zu wenig Spannungstoleranz. Dabei lernte ich eine einfache, aber wichtige Lektion: Lösungsorientierung alleine reicht nicht; ich muss der Konfliktspannung zwischen den MediandInnen innerlich und im Prozess Platz bieten können. Denn diese Akzeptanz des Konflikts stellt das eigentlich „Neue“ im System dar, dessen Teil ich als Mediator auch bin.

Verstärkt wurde diese Lektion durch eine Erfahrung, die ich als Konfliktpartei in einer echten Mediation machen durfte. Denn auch da führte das Credo „Keine Altlasten abladen und in die Zukunft blicken“ dazu, dass wir MediandInnen uns zwar während der Mediation konstruktiv gaben, doch am nächsten Tag, kaum war der Alltag wieder da, kam es am Arbeitsplatz zu einem erneuten Ausbruch des Konfliktes. Ganz nach dem Sprichwort:

» » *„Der Weg des geringsten Widerstandes ist nur am Anfang geteert.“*

Die Erkenntnis war einfach: Ich muss als Mediator die Aggressionen der MediandInnen annehmen und aushalten. Dies umzusetzen fiel mir indes schwerer, denn über eine lange Periode in meinem Leben war Wut auf andere nicht Teil meines Gefühlsrepertoires. Bis mich ein Freund darauf hinwies, dass meine vermeintliche Tugend („ich bin so friedfertig und gelassen“) vielleicht eher einer Not („ich darf nicht aggressiv sein“) entsprang. Kurz darauf begann ich eine Entwicklungstherapie, durch welche

ich erst langsam und zaghaft, später jedoch mit einiger Freude wieder einen Zugang zu meinen Aggressionen gefunden habe. Der Zufall wollte es, dass meine ehemaligen Ausbilder mich zu diesem Zeitpunkt auf die Klärungshilfe aufmerksam machten.

### Den Stier bei den Hörnern packen

Der Titel des Schnupperseminars zur Klärungshilfe hiess „Den Stier bei den Hörnern packen“ und passte zu meiner Entwicklung wie die Faust aufs Auge – ich wollte mich den Aggressionen stellen und sie für meine Arbeit nutzen.

Ich absolvierte daraufhin die Ausbildung „Klärungshilfe für MediatorInnen“. In der Klärungshilfe war nun das Doppeln kein Abfangen von kommunikativen Giftpfeilen, die man in gewaltfreie Sprache übersetzen musste, sondern ein unverblümtes Zuspitzen der Aussagen. Ich durfte Du-Botschaften senden und die MediandInnen sogar dabei unterstützen, sich Vorwürfe zu machen! Ich hatte das erleichternde Gefühl, die Energie im Konflikt nutzen zu können, statt Wellen von Wut und Schuldzuweisungen bremsen zu müssen. Der Dialog wurde dadurch echter und näher am realen Empfinden der Parteien. Es kam mir vor, als ob ich den Parteien dabei half, ihren Haufen von Wut und Frustration abzutragen, damit das zum Vorschein kommen konnte, was darunterlag. Es war ein Gefühl der Befreiung, das sowohl mit der Methode als auch mit meiner neuen Lust an der Konfrontation zu tun hatte.

### Das Ziel: Klarheit<sup>1</sup>

Die Klärungshilfe verspricht vor allem eines: Klarheit. Die Metapher des Nebels über einer darunter versteckten Landschaft illustriert dies: Die Klärungshilfe übernimmt die Verantwortung dafür, den Nebel wegzublasen und Klarheit zu schaffen, nicht aber für das, was unter dem Nebel zum Vorschein kommt. Der Leitgedanke lautet:

» » *„Klarheit vor Schönheit“<sup>2</sup>.*

1) Die Aussagen zur Klärungshilfe in diesem Artikel richten sich nach: Thomann, Christoph: Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, 2. Auflage, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg 2007 und: Thomann, Christoph: Klärungshilfe konkret – Konfliktklärungen im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg 2013.

2) Thomann, 2013, S. 24 f.

Die Klärungshilfe wird im Spektrum der Mediationsarten zwischen lösungs- und problemorientierten Methoden eher auf der letzteren Seite verortet. Doch diese Einordnung wird ihr nicht ganz gerecht; eigentlich ist es sowohl eine problem- als auch eine lösungsorientierte Methode: Sie ist zuerst vergangenheits- und problemorientiert. Ab Phase 4 (siehe Kasten), wenn es darum geht, Lösungen zu finden, richtet sich der Blick aber auf die Zukunft. Damit ist die Klärungshilfe auch nahe an der inneren Realität von Menschen in Konflikten, denen zu Beginn der eigene Schmerz und die Verletzungen der Vergangenheit zuvorderst sind. Sie nutzt sozusagen die natürliche emotionale Bewegung von Menschen in Konflikten. Das mag damit zu tun haben, dass Christoph Thomann diese Methode Stück für Stück und im stetigen Abgleich mit seiner praktischen Arbeit entwickelt hat.

**Der Weg: Differenzen aktiv suchen**

Der Ablauf einer Klärung sieht vor, dass die Parteien in der Selbstklärungsphase zunächst die Probleme der Vergangenheit „abladen“ können – ganz frei vom Anspruch, konstruktiv zu sein. Noch deutlicher und direkter kommen die Gefühle im darauffolgenden „Dialog der Wahrheiten“ zum Ausdruck, wie die Vertiefungsphase in der Klärungshilfe genannt wird; Differenzen der Parteien werden hier aktiv gesucht und betont. Der Klärungshelfer unterstützt sie dabei, ihre gegenseitigen Vorwürfe und Verletzungen auszusprechen – und vor allem auch: auf die Aussagen der Gegenpartei zu reagieren. Damit wird verhindert, dass die Vorwürfe erst im Nachhinein ihr destruktives Potential entfalten und die geleistete Arbeit nach der Mediation sabotieren.

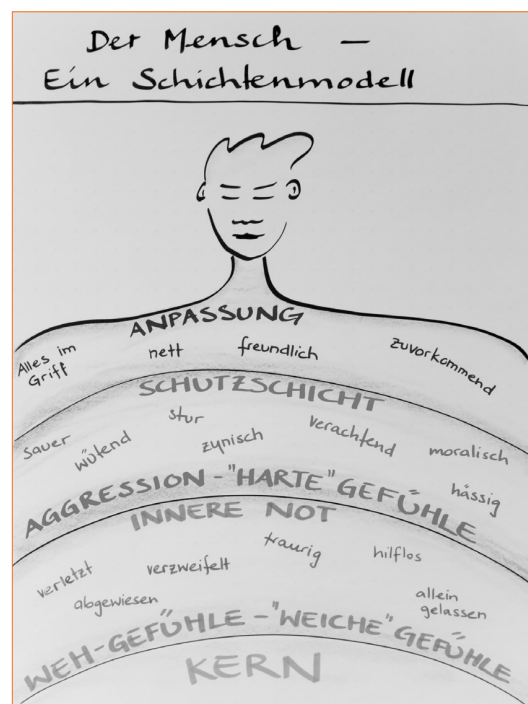
**Via Abwehr zur Versöhnung**

Eine grosse Stärke der Klärungshilfe ist ihr direkter Umgang mit sogenannten „schwierigen“ Gefühlen. Man könnte sagen, dass die Beziehung der Klärungshilfe zur Aggression freundschaftlicher ist, weil sie nebst dem Verständnis für das erlebte Leid auch viel Verständnis für die emotionalen Abwehrmechanismen mitbringt. Was damit gemeint ist, kann vielleicht am besten anhand des folgenden Modells beschrieben werden. Das „Kern-Schale-Modell“ von Samuel Widmer<sup>3</sup> bietet eine nützliche Erklärung dafür, weshalb der Umgang mit Abwehrgefühlen wie beispielsweise Wut, Ärger und Hass eine so wichtige Rolle spielt, um an die versöhnenden und weichen Gefühle heranzukommen, die den Perspektivenwechsel erleichtern.

In Konfliktsituationen kommt es immer zu Verletzungen, respektive zur Re-Aktivierung von Vorverletzungen und den dabei erlebten Weh-Gefühlen (siehe Darstellung) wie Ohnmacht, Verzweiflung und Einsamkeit. Wir hüten uns davor, diese der anderen Konfliktpartei zu offenbaren, weil wir dort verletzbar sind. Deshalb schützen wir diese Gefühle durch unsere Abwehrschicht: unsere Aggressionen. Diese „harten“ Gefühle (siehe Darstellung) sind an und für sich eine gesunde und natürliche Schutzschicht – gewissermassen ein emotionaler Überlebensmechanismus – der immer dann aktiviert wird, wenn eine Verletzung droht. Dazu gehören auch Misstrauen, Rachegefühle, Hass und ihre Ausdrucksformen wie Zynismus und Überheblichkeit, denen wir in der Mediation zuerst begegnen.

**Steiniger Weg ohne Abkürzung**

Für die Konfliktparteien wirkt es entlastend, diese harten Gefühle auszudrücken und loszuwerden. Erst danach sind sie willens und in der Lage, sich allenfalls auch von ihrer verletzlichen Seite zu zeigen. Wenn diese versöhnend wirkenden Wehgefühle zum Vorschein kommen dürfen, wird auch ein Perspektivenwechsel wahrscheinlicher.



Legende: Das Kern-Schale-Modell von Samuel Widmer (nach: Thomann, 2007, S. 175).

3) Das Modell wird erklärt und vorgestellt in: Thomann, 2007, S. 175 ff.

Eine Abkürzung gibt es nicht. Wenn man in der Mediation die Wehgefühle der Parteien zu schnell betonen will, dann verschliessen sie sich, um sich zu schützen. Je mehr man aber die rote Schicht auszudrücken hilft, desto wahrscheinlicher wird es, dass sich die Konfliktparteien weiter öffnen.

### Wie geht das konkret?

Die Gefühle und inneren Zustände beider Parteien zur Entfaltung zu bringen, gelingt am besten, wenn die Klärungshelferin die beiden Parteien mittels Dialogisierens miteinander in Kontakt bringt: Der direkte Austausch wird mit simplen Fragen wie „Wie reagieren Sie darauf? Was sagen Sie dazu? Glauben Sie das?“ eingeleitet. Dabei ist erwünscht, dass die Emotionen sicht- und hörbar werden, die die MediandInnen im Alltag vielleicht erfolgreich voneinander versteckt haben. Denn genau mit diesen Gefühlen der Abwehr wird im Dialog der Wahrheiten gearbeitet: sie werden zuerst identifiziert, dann etikettiert, akzeptiert und schliesslich transformiert. Mit transformieren ist gemeint, dass ausgedrückte, anerkannte und verstandene Gefühle nie von Dauer sind, sondern jene befreien, die in der Schicht darunter liegen.

Diesen Prozess beschleunigt und intensiviert die Klärungshelferin mit der Technik des Doppelns, indem sie Schritt für Schritt die vier Ebenen der „Vertiefungsleiter“<sup>4</sup> hinunterdoppelt. An einem konkreten Beispiel einer Mediation im Schulkontext ausgeführt:

1. **Sachebene** „Als du mit deinem Anliegen direkt zum Schulkommissionspräsidenten gingst, mit dem du befreundet bist ...“
2. **Beziehungsvorwurf** „... empfand ich das als intrigant. Ich mache dir den Vorwurf, dass du deine persönlichen Verbindungen nutzt, um mich als Schulleiter hier loszuwerden.“
3. Negative Gefühle der **Aggressionsebene**: „Das macht mich wütend.“
4. Die **„Wehgefühle“**: „Und zugleich fühle ich mich hintergangen und ohnmächtig, denn ich weiss, dass du im Dorf besser vernetzt bist als ich und ich keine Chance habe, wenn du mich wirklich loswerden willst.“

Danach hat die Gegenpartei sofort die Gelegenheit, auf das Gedoppelte zu reagieren. Dadurch entsteht ein direkter Dialog, der effizient und doch vertiefend Klarheit schafft. Diese Klarheit bietet dann eine ehrliche und solide Grundlage für die Entscheidungen, die im Anschluss daran getroffen werden.

### Take-Away: Klärungshilfe-Elemente für die Mediation

Unten vorgestellte Elemente lassen sich auch in anderen Mediationsansätzen anwenden; Voraussetzung dabei ist allein, dass die dazugehörenden Techniken der Mediatorin geläufig sind.<sup>5</sup>

#### ● Minikontrakte

Minikontrakte resultieren aus der letzten Frage der Anfangsphase: „Haben Sie Hindernisse oder Bedingungen, um in die Mediation einzusteigen?“ Antwortet darauf ein Mediand zum Beispiel: „Ich mache nur mit, wenn wir nicht um den heissen Brei reden wie sonst immer“, so schliesst die Mediatorin mit ihm einen Minikontrakt: „Ich bitte Sie, sich zu melden, wenn Sie während der Mediation das Gefühl haben, dass um den heissen Brei herum geschwätzt wird. Es ist wichtig, dass Sie das machen, denn ich schätze das möglicherweise anders ein als Sie.“ Somit wird der Mediand selber zum Wächter über sein Anliegen und die Mediatorin (und nicht selten auch der Mediand selbst) ist davon befreit.<sup>6</sup>

#### ● Bilder „malen“

In Teammediationen malen alle Parteien ein Bild mit dem Titel „Meine Sicht unseres Teams und unserer Zusammenarbeit“, mit dem sie ihre Sicht der Situation in der Selbstklärungsphase (Mediation: Darlegungsphase) ausdrücken. Die Bilder dienen den Konfliktparteien danach als Skizze, die sie mündlich erklären, und sind auch für die anderen Konfliktparteien und die Mediatorin hilfreich. Vorteile: Die Parteien haben alle zuerst Zeit, die Lage darzustellen, ohne dabei bereits auf die Sichtweisen der anderen zu reagieren. Bilder öffnen zudem den Zugang zu Informationen und Ebenen, die sprachlich schwer fassbar sind – nicht nur bei Teams, in denen es sprachliche Barrieren gibt.<sup>7</sup>

#### ● Wahl des ersten Themas (Teammediationen)

Der Mediator entscheidet, mit welchem Thema begonnen wird. Damit ist sichergestellt, dass es am Anfang gleich um das Thema mit der meisten Konfliktenenergie geht. Dabei gilt:

4) Thomann, 2013, S. 19.

5) Die Beschreibungen sind hier sprachlich bereits in den Mediationskontext eingebettet.

6) Mehr dazu: Thomann, 2004, 102 f.

7) Mehr dazu: Thomann, 2004, 136 ff.

- Zwischenmenschliches vor Sachthemen
- Akutes vor Chronischem
- Hierarchisch Hohes vor hierarchisch Tieferem (zuerst Themen klären, in denen die Führung involviert ist).<sup>8</sup>

● **Doppeln**

Das Doppeln wird stets mit der Frage eingeleitet „Darf ich mal neben Sie kommen, etwas für Sie sagen und Sie sagen dann, ob es stimmt?“ Nach einem „Ja“ der Mediatorin geht der Mediator neben der Konfliktpartei in die Hocke und spricht an ihrer Stelle die Gegenpartei direkt an. Doppeln macht die inneren Wahrheiten der gedoppelten Partei für sie selber und zugleich für alle anderen zugänglich und ermöglicht damit einen Perspektivenwechsel, ohne ihn zu forcieren. Doppeln ist gerade dann ein hervorragendes Instrument, wenn die Emotionen hochgehen oder Unausgesprochenes den Prozess blockiert.<sup>9</sup>

● **Die Erklärung**

Zwischen dem „Dialog der Wahrheiten“ und der Lösungsphase schildert der Mediator die gemeinsame Konfliktgeschichte und die deutlich gewordenen Konfliktmechanismen, in denen sich die Parteien verfangen haben, aus seiner Aussensicht. Gerade nach emotionalen Auseinandersetzungen hilft diese Schilderung den Parteien, Distanz zu ihrem Konflikterleben zu gewinnen und sich wieder im selben Boot zu sehen. Nicht selten geschieht die wesentliche Veränderung in der Wahrnehmung der Parteien während der Erklärung. Die Klärungshilfe bedient sich dafür verschiedener kommunikationspsychologischer und systemischer Erklärungsmodelle wie dem Teufelskreis und dem Riemann/Thomann-Modell.<sup>10</sup>

**Eine laufende Entwicklung**

Ich habe nun hergeleitet, wie ich zur Klärungshilfe gekommen bin und aus meinen Erfahrungen extrahiert, welche Elemente der Methode für MediatorInnen von Nutzen sein könnten.

Das Kombinieren der Klärungshilfe mit verschiedenen Mediationsansätzen ist ein junges, aber aktives Erfahrungsfeld. Der Frage „Wann Klärungshilfe, wann Mediation – und wie kombinieren?“ hat sich unter anderem eine Gruppe verschrieben, deren Mitglieder in beiden Methoden ausgebildet sind und die sich regelmässig in

Bern trifft. Interessante Artikel zu diesem Thema gibt es auch bei Thomann (2013) zu lesen. Wenn dieser Artikel einen Anteil zu dieser Entwicklung beiträgt und Ihr Interesse für die Klärungshilfe geweckt hat, so ist mein Ziel erreicht.

**Klärungshilfe**

**„Wahrheit vor Schönheit“**

Die Klärungshilfe ist eine eigenständige Methode der Mediation. Der Leitgedanke dieser Methode, welcher auch das Vorgehen bestimmt, lautet: „Vergangenheit **verstehen** – Gegenwart **klären** – Zukunft **planen**“. Die Klärungshilfe kommt sowohl in Zweiparteien- als auch in innerbetrieblichen Teamkonflikten zum Einsatz und hat sich zwischenzeitlich auf viele unterschiedliche Anwendungsfelder ausgedehnt.

Die Klärungshilfe wurde von Christoph Thomann in den 1980ern begründet. 1988 erfolgte die erste Veröffentlichung zusammen mit Friedemann Schulz von Thun.<sup>11</sup> Seither sind drei weitere Bücher zur Klärungshilfe erschienen und es besteht ein reger fachlicher Austausch zwischen MediatorInnen und KlärungshelferInnen.

**Einige Grundhaltungen der Klärungshilfe**

- Klarheit geht vor Schönheit oder Harmonie
- Der einzige Weg hinaus führt hindurch (schwierige Gefühle)
- Ehrlicher Kontakt kommt vor Lösungssuche<sup>12</sup>

Der Ablauf der Klärungshilfe, die sogenannte Klärungsbrücke, gliedert sich von der Anfrage bis zum Abschluss des Falls in sieben Phasen auf:

8) Mehr dazu: Thomann, 2004, 141 f.

9) Mehr dazu: Thomann, 2004, 291 ff.

10) Mehr dazu: Thomann, 2004, 200 ff.

11) Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg 1988.

12) Thomann, 2013, S. 24 f.