



Nico H. Fleisch

**Überblick:** An einem konkreten Fall-Beispiel, der «Gerechtigkeitskirche», wird aufgezeigt, dass auch die Klärungshilfe als Mediationsmethode in hierarchischen Organisationen und bei hierarchisch strukturierten Teams an ihre Grenzen stoßen kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn der obersten zuständigen Führungskraft der Wille oder die Macht fehlt, eine Klärungshilfe-Klausur anzuordnen und durchzusetzen und die Mitarbeitenden auch nicht zur freiwilligen Teilnahme an der Klausur motiviert werden können oder der Versuch dazu gar nicht unternommen werden kann.

**Keywords:** Klärungshilfe, Organisationsmediation, Teammediation, Mediationsmethode, Führungskraft, hierarchische Organisation, Freiwilligkeit, Konfliktanalyse.

## Grenzen der Klärungshilfe

### Mögliche Hindernisse bei hierarchisch strukturierten Teams

Die Klärungshilfe ist eine klar umrissene, eigenständige Methode der Mediation, also der Vermittlung zwischen Konfliktparteien. Sie wurde vom Berner Psychologen Christoph Thomann Mitte der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelt und 1981 durch ein gemeinsames Forschungsprojekt mit Friedemann Schulz von Thun im Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg erstmals theoretisch begründet (Thomann C.; Beiträge zu einer Theorie der Klärungshilfe, 1985). 1988 erschien bereits das zweite Buch darüber, das nach einer Überarbeitung 2003 nun „Klärungshilfe 1“ heisst.<sup>1</sup> In meinen nachfolgenden Ausführungen möchte ich aufzeigen, dass zwei Besonderheiten dieser Methode dazu führen können, dass sie unter bestimmten Umständen in hierarchischen Organisationen und bei hierarchisch strukturierten Teams gar nicht angewendet werden kann.

#### 1. Besonderheiten der Klärungshilfe

Die wohl wichtigste Besonderheit der Klärungshilfe besteht darin, dass auch jene Gefühle und Verhaltensweisen, die „von Empfindlichkeit, Verletzung und fieser Aggression geprägt sind, ... die alles noch schlimmer machen und einer vernünftigen Einigung im Wege stehen“, herausgefordert und bearbeitet werden.<sup>2</sup> Eine weitere Besonderheit liegt darin, dass im Kontext einer hierarchischen Struktur die Freiwilligkeit der Teilnahme an

Klärungsgesprächen nicht vorausgesetzt wird. Zudem wird die Auftragsklärung nur mit der hierarchisch höchsten, vom Konflikt betroffenen oder an dessen Klärung interessierten Führungskraft geführt und Vorgespräche finden in aller Regel nicht statt.

#### 1.1. Fehlende Freiwilligkeit der Teilnahme bei hierarchisch strukturierten Organisationen und Teams

In der Klärungshilfe werden bei hierarchisch strukturierten Organisationen und Teams<sup>3</sup> alle Beteiligten eingela-

1) Vorwort von Schulz von Thun in Thomann C. / Prior C., 2007, S. 20 f. Ich danke meinem Lehrer Dr. Christoph Thomann ganz herzlich für seine wertvollen Hinweise zu diesem Artikel.

2) Vorwort von Schulz von Thun in Thomann C. / Prior C., 2007, S. 21-23; ausführlicher Thomann C., 2004, S. 175 ff. und Thomann C., 2007, S. 449-464.

3) Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich weder auf basisdemokratisch strukturierte Teams, wo es keine Führung, sondern höchstens eine Form von Koordination gibt, noch auf Teams aus gleichberechtigten Partnern wie beispielsweise vier Anwälten in einer Kanzlei. Denn wo es keinen Chef gibt, kann auch keiner etwas befehlen.

den bzw. „aufgeboten“ und die Teilnahme am Klärungs-Gespräch ist obligatorisch. Freiwillige Teilnahme ist zwar wünschenswert, aber keineswegs Bedingung. Entscheidend ist die Anwesenheit.<sup>4</sup> Klärungshilfe bei hierarchisch strukturierten Organisationen und Teams ist somit eine Mediations-Methode, die nicht auf Freiwilligkeit basiert.<sup>5</sup> Das Prinzip der Freiwilligkeit, das „für viele MediatorInnen absolut unverzichtbar ist“, muss aber in Anlehnung an Friedrich Glasl sowieso relativiert werden: „Für mich ist Freiwilligkeit immer nur relativ zu verstehen: Was sehen die Konfliktparteien im Strategie-Kalkül als Vor- und Nachteile der Fortsetzung des Konflikts? Was sehen sie als Kosten und Nutzen einer Mediation? Beim Strategie-Kalkül ist nie eine druckfreie Situation anzunehmen.“<sup>6</sup>

Eine Führungskraft hat unbestrittenermaßen das Recht, ihre Mitarbeitenden zur Teilnahme an fachspezifischen Weiterbildungen zu verpflichten. Wenn ihre Arbeit Zusammenarbeit erfordert und nicht in Einzelarbeit erledigt werden kann, dann ist diese Zusammenarbeit ein Arbeitsinstrument, das genauso gepflegt und repariert werden muss wie andere Arbeitsinstrumente.

» **Weshalb sollten Mitarbeitende an einen Kurs zu einem neuen Informatikprogramm, nicht aber zur Klärung einer schwierigen Zusammenarbeit im Team verpflichtet werden können?**

Entsprechend den Betriebsgepflogenheiten für angeordnete Weiterbildungen sind solche Sitzungen als Arbeitszeit anzurechnen.<sup>7</sup>

Zwingen kann man somit die Mitarbeitenden zur Teilnahme an einer Klärungshilfe-Klausur, nicht aber dazu, sich offen zu äussern und die eigene Meinung ehrlich zu sagen. Hier ist der Klärungshelfer gefordert, dies den Teilnehmenden zu ermöglichen. Erfahrungsgemäss bringen sich aber im Laufe der Klausur alle Teilnehmenden ein, auch wenn sie dies am Anfang gar nicht beabsichtigt hatten.<sup>8</sup> Denn einerseits leiden alle Teammitglieder – wenn auch in unterschiedlichem Masse – unter einem Konflikt im Team und andererseits ist das Schweigen spätestens dann fast nicht mehr durchzuhalten, wenn eigenes Verhalten von anderen thematisiert wird.

Verantwortlich für die Einladung ist der Auftraggeber, also die zuständige Führungskraft. Indem sie die (meist schriftliche) Einladung verschickt, zeigt sie, dass sie den Klärungsprozess fordert und fördert. Und sie demonstriert damit auch, dass die Konfliktlösung in ihrer Verantwortung bleibt, auch wenn sie die Leitung der Klä-

rungsgespräche an den Klärungshelfer delegiert. Worte wie „Konflikt“ oder „Klärung“ müssen in der Einladung nicht zwingend vorkommen, aber es muss im Text klargemacht werden, dass es nicht um ein „übliches Fachseminar“ geht, sondern um die Zusammenarbeit und Kommunikation im konkreten Team, und damit auch nicht um ein Kommunikations-Seminar mit Theorie und allgemeinen Übungen.<sup>9</sup>

## 1.2. Auftragsklärung nur mit dem obersten betroffenen Chef

Eine weitere Besonderheit der Klärungshilfe ist darin zu sehen, dass in der Regel einzig mit der hierarchisch höchsten, vom Konflikt betroffenen oder an dessen Klärung interessierten Führungskraft oder deren Vorgesetztem eine Auftragsklärung durchgeführt wird und dass auf Vorgespräche mit einzelnen oder gar allen Teammitgliedern verzichtet wird.<sup>10</sup> Der Hauptgrund dafür liegt

4) Thomann C., 2004, S. 64 ff.

5) Die meisten deutschen MediatorInnen in der Anfangszeit kamen aus der Friedensbewegung und/oder der Kirche und/oder der humanistischen Psychologie. Die Freiwilligkeit der Mediation ist deshalb für viele „klassische“ MediatorInnen sehr „Werte-befrachtet“, auch wenn sie in der Praxis der Teammediation oft mehr eine Farce ist, da sich, nachdem man den Chef überzeugt hat, kaum mehr einer im Team getraut, Mediator oder Mediation abzulehnen. Diesen Hinweis verdanke ich meinem geschätzten Kollegen Tilman Metzger, Mediator und Ausbilder BM und zert. Klärungshelfer.

6) Glasl F., 2009, S. 66.

7) In manchen Verwaltungen und Betrieben in der Schweiz ist es üblich, dass Teilzeitangestellten die an freiwilligen Weiterbildungen zugebrachte Zeit nur entsprechend ihrem Beschäftigungsgrad angerechnet wird, während die Zeit bei angeordneten Weiterbildungen vollumfänglich kompensiert werden kann. Da die Klärungshilfe-Klausur angeordnet wird und Weiterbildungscharakter hat, ist sie auch so zu behandeln.

8) So auch Thomann C., 2004, S. 66.

9) Thomann C., 2004, S. 69.

10) Einzig wenn im Team massiver Widerstand gegen die Klärung generell oder die Person des Klärungshelfers besteht, macht ein „Vortreffen mit der Gruppe“ (Thomann C., 2004, S. 83) Sinn; dies ist aber kein inhaltliches Vorgespräch, sondern lediglich ein Vorkontakt „zum Kennenlernen“. Ansonsten kann jedem Team zugemutet werden, sich ohne Vorgespräch der Klärung zu stellen.

darin, dass der Klärungshelfer so die Sichtweisen der Betroffenen authentisch und erstmalig in der Klärungssituation selbst hört. Damit kann die emotionale Energie der Beteiligten für die Klärungshilfe genutzt werden, indem die schwierigen Gefühle erst in der Klärung hochkommen und nicht schon in den Vorgesprächen. Denn: „*Einzelvorgespräche nehmen die Kraft aus der Klärung*“, wie Christoph Thomann sagt.<sup>11</sup> Die „*Gefühlsverpuffung*“ durch Einzelvorgespräche macht einzig Sinn bei fehlender gemeinsamer Zukunftsperspektive wie bei Trennungen und Kündigungen;<sup>12</sup> wollen oder müssen die Beteiligten aber in Zukunft wieder miteinander reden und arbeiten, ist von Einzelvorgesprächen abzuratet.

Aus dem Vorgespräch mit der Führungskraft in der Auftragsklärung kennt der Klärungshelfer den Konflikt einzig aus dessen Sicht; das macht man zu Beginn der Anfangsphase<sup>13</sup> auch transparent mit den Worten: „*Bisher kenne ich die Situation nur aus der Sicht Ihres Chefs und nun möchte ich auch Ihre Sichtweisen kennen lernen*“. Eine der grossen Stärken dieser Methode liegt gerade darin, dass alle Anwesenden sämtliche Aussagen hören und man dann mit einander statt über einander redet.

» So muss sich keiner der Anwesenden fragen, was die anderen wohl dem Klärungshelfer im Vorgespräch erzählt haben könnten.

Erfahrungsgemäss ist für alle Anwesenden unbestritten, dass ein – oft auch nur am Telefon geführtes – Vorgespräch, die Auftragsklärung, mit der Führungskraft nur schon wegen der Festlegung der organisatorischen Rahmenbedingungen<sup>14</sup> und der Auftragserteilung notwendig war. Und Befürchtungen der Teammitglieder, der Klärungshelfer sei voreingenommen wegen des Vorgesprächs mit dem Chef, lassen sich durch eine allparteiliche und wertschätzende Gesprächsführung des Klärungshelfers schnell zerstreuen.

### 1.3. Konsequenzen aus diesen beiden Besonderheiten

Die Führungskraft ist die Schlüsselperson für die Durchführung der Klausur; wenn sie von der Methode nicht überzeugt ist, findet in hierarchisch strukturierten Organisationen und Teams keine Klärungshilfe statt. Erachtet sie aber die Klärungshilfe als zielführend, wird sie ein Gespräch oder gar eine Klausur anordnen und die Mitarbeitenden haben weder Vorgespräche mit dem Klärungshelfer geführt noch ihn – abgesehen von den in meiner Praxis seltenen „Vortreffen mit der Gruppe“ –

überhaupt persönlich gesehen. Gefordert von der Führungskraft ist also Führung oder neudeutsch „*Leadership*“. Gemäss der bekannten Definition des britischen Generals Bernard Montgomery ist dies „*die Fähigkeit und der Wille, Männer und Frauen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles um sich zu scharen und als Persönlichkeit Vertrauen einzuflössen*.“ Wie Montgomery weiter ausführt, nützt „*die Fähigkeit allein ... jedoch nichts, wenn man nicht den Willen hat, von ihr Gebrauch zu machen*“.<sup>15</sup> Und hier gerät die Klärungshilfe als Mediations-Methode an ihre Grenzen. Da die Freiwilligkeit der Teilnahme nicht vorausgesetzt wird, hängt es allein und ausschliesslich vom Führungswillen und der Durchsetzungsfähigkeit des Chefs / der Chefin ab, ob eine Klärungshilfe-Klausur überhaupt stattfinden kann.

Dass der Führungskraft der Wille oder die Macht fehlt, sich durchzusetzen, kann unterschiedliche Gründe haben. Fehlender Wille zur Durchsetzung kann unter anderem aus mangelnder Entscheidungsfreude, Furcht, sich bei den Mitarbeitenden unbeliebt zu machen, oder unklarem Rollenverständnis als Führungskraft motiviert sein. Hier ist der Klärungshelfer als Coach gefordert, diese Themen mit der Führungskraft in der Auftragsklärung zu bearbeiten, wobei er wie in dieser Phase sowieso als „*neutraler, uneigennütziger Berater für den potenziellen Auftraggeber und seine Situation*“<sup>16</sup> auftritt und nicht aus den Augen verlieren darf, dass es der Entscheid der Führungskraft sein muss, ob eine Klärungs-Klausur durchgeführt werden soll. Daneben kann es jedoch der Führungskraft zwar nicht am Willen, wohl aber – beispielsweise wegen unklarer Kompetenzordnung<sup>17</sup> – an der Macht zur Durchsetzung fehlen. Wenn dies wirklich so ist und nicht an falscher Einschätzung der eigenen

11) Unveröffentlichte Seminarunterlage aus meinen Ausbildungen bei Christoph Thomann.

12) Thomann C. / Prior C., 2007, S. 40.

13) Die Klärungshilfe verläuft in den sieben Phasen Auftragsklärung, Anfangsphase, Selbstklärungsphase, Dialogphase, Erklärungs- und Lösungsphase, Abschlussphase und Nachsorge; vgl. Thomann C. / Prior C., 2007, S. 338 ff.

14) Wer muss dabei sein? Wer nicht? Wie lange soll es dauern? Wo soll das Gespräch stattfinden? Was kostet es? Etc.

15) Montgomery B., 1961, S. 10.

16) Thomann C., 2004, S. 54.

17) Eine unklare Kompetenzordnung ist zwar ein Nährboden für Konflikte, ändert aber nichts daran, dass eine Organisation hierarchisch strukturiert ist.

Möglichkeiten durch die Führungskraft liegt, wird es schwierig, denn Entscheidungskompetenzen lassen sich nicht einfach durch die Führungskraft selbst verändern. Der wohl einzige erfolgversprechende Weg besteht darin, sozusagen über die Hintertüre die Freiwilligkeit doch einzuführen und die Mitarbeitenden in einem ausführlichen „Vortreffen mit der Gruppe“<sup>18</sup> von der Sinnhaftigkeit der Klärungshilfe-Klausur zu überzeugen. Oft gelingt dies.<sup>19</sup>

Allerdings kann auch dieser Weg erfolglos bleiben. So ist es möglich, dass es nicht gelingt, das Team von der Methode oder der Person des Klärungshelfers zu überzeugen. In diesem Fall muss man die Methode ändern oder den Klärungshelfer austauschen. Wenn das Team oder eine Mehrheit der Teammitglieder den Konflikt entweder nicht anerkennt oder nicht angehen will und alle Argumente von Führungskraft und MediatorIn nichts helfen, dann kommt keine Klärung zustande. Erfahrungsgemäss wird der Konflikt jedoch weiter eskalieren,<sup>20</sup> und früher oder später wird eine Konfliktbehandlung notwendig werden, möglicherweise aber mit einer anderen Mediationsmethode und einer anderen Person oder gar mit völlig anderen Mitteln wie Arbeitsgericht oder Reorganisation.

Eine weitere Variante des Scheiterns besteht darin, dass die Führungskraft zwar von der Tauglichkeit der Methode überzeugt ist, aber den Widerstand des Teams wahrnimmt oder auch nur vermutet und nicht bereit ist, sich auf ein „Vortreffen mit der Gruppe“ einzulassen. Zu den schon genannten Gründen kann hinzukommen, dass an der eigenen oder an der Überzeugungskraft des Klärungshelfers gezweifelt wird. Wenn aber die Führungskraft weder bereit ist, die Klärungshilfe-Klausur anzunehmen, noch die Mitarbeitenden von deren Notwendigkeit zu überzeugen und ihr Einverständnis abzuholen, dann muss der Mediator / die Mediatorin entweder auf das Mandat verzichten oder andere Interventionsmethoden, sofern er / sie denn über solche verfügt, anwenden.<sup>21</sup> Als Fazit aber bleibt festzuhalten:

» Klärungshilfe als Mediationsmethode kann nur angewendet werden kann, wenn sie von der Führungskraft aus voller Überzeugung unterstützt wird.

## 2. Der Praxisfall „Gerechtigkeitskirche“

Die bisherigen Ausführungen sollen nun an einem Praxisfall verdeutlicht werden. Die betroffene Organisation war eine evangelisch-reformierte Kirchgemeinde,

die wir „Gerechtigkeitskirche“ nennen wollen, in einer grösseren Schweizer Ortschaft.<sup>22</sup> Charakteristisch für die Schweizer Kirchgemeinden ist das Milizsystem, bei dem öffentliche Aufgaben wie die Mitarbeit im Kirchgemeinderat als oberster Behörde nebenberuflich ausgeübt werden; Milizpersonen mit einer geringfügigen oder gar keiner finanziellen Entschädigung sind also für die oberste Führung und strategische Fragen zuständig, während entlohnte Angestellte das operative Tagesgeschäft besorgen.<sup>23</sup>

### 2.1. Ausgangslage

Ein mehrstündiges Gespräch zur Auftragsklärung mit dem Präsidenten des Kirchgemeinderats ergab aus seiner Sicht folgende Eckpunkte des Konflikts:

18) Thomann C., 2004, S. 83.

19) So regte sich vor einigen Jahren in einem Team von Lehrkräften für medizinische Aktivierungstherapie massiver Widerstand dagegen, dass der oberste Vorgesetzte in Absprache mit der Teamleiterin sowohl die Klärungshilfe als Methode wie den Klärungshelfer als externen Mediator ohne Rücksprache mit dem Team festgelegt hatte. In einem rund einstündigen „Vortreffen mit der Gruppe“, das auf Wunsch des obersten Vorgesetzten kurz vor der Klausur angesetzt wurde, gelang es mir, den Widerstand aufzufangen und das Team zu überzeugen; sowohl die zweitägige Klärungshilfe-Klausur wie das fünf Monate später stattfindende eintägige „Nachsorge-Treffen“ (vgl. hierzu Thomann C., 2004, S. 273 ff.) verliefen erfolgreich.

20) Vgl. statt anderer Glasl F., 1998, S. 80 ff. und 92 ff.

21) Eine weitere Variante des Scheiterns besteht darin, dass die Führungskraft gar nicht über die finanziellen Mittel für externe Unterstützung zur Konfliktbearbeitung verfügt, sondern nur eine zentrale Personalabteilung. Wenn diese im konkreten Fall – aus welchen Gründen auch immer – keine Mittel spricht, gibt es keine externe Unterstützung. Diese Variante gilt allerdings nicht nur für die Klärungshilfe, sondern alle Mediationsmethoden.

22) Der Fall hat sich vor über fünf Jahren wirklich so zugetragen, doch sind aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes alle Namen und Orte so weit verändert, dass sie nicht wiedererkannt werden können.

23) Auch die Gemeinden und Schulgemeinden und sehr viele soziale Institutionen wie Kinderheime, Behinderteninstitutionen etc. oder Spitäler sind so aufgebaut. Vgl. zur Führung solcher Institutionen statt anderer Schwarz P. / Purtschert R. / Giroud Ch. / Schauer R., Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen, 5. ergänzte und aktualisierte Auflage, Haupt Verlag, Bern 2005.

**Hauptbeteiligte am Konflikt:**

- R. Dober (Präsident Kirchgemeinderat)
- J. Fischer (Pfarrerin mit 60%-Pensum)
- F. Schmid (Pfarrer mit 100%-Pensum)
- E. und U. Rommel (Pfarrer-Ehepaar mit insgesamt 180%-Pensum)
- K. Zurflüh (Pfarrerin mit 30%-Pensum)
- K. Riniker (Sekretärin für Kirchgemeinderat und Mitarbeitende)
- F. Müller (Sozialdiakon<sup>24</sup> mit 100%-Pensum)
- R. Anderegg (Sozialdiakonin mit 80%-Pensum)
- H.-U. Weber (Sigrist, verantwortlich u.a. für Gebäudeunterhalt, mit 100%-Pensum)
- Die – neben dem Präsidenten – sechs Mitglieder des Kirchgemeinderats

**Die zentralen Streitpunkte aus der Sicht des Präsidenten des Kirchgemeinderats:**

- Das Pfarrer-Ehepaar Rommel leistet zwar in seinem Kerngeschäft (Jugendarbeit) hervorragende Arbeit, verweigert aber abgesehen von Termin- und Raumbelungsabsprachen eine Zusammenarbeit mit den anderen Angestellten.
- Die Mitarbeitenden möchten die Zusammenarbeit vertiefen und zu einem Team werden, fühlen sich aber in diesen Bestrebungen vom Ehepaar Rommel, das Teamsitzungen als „Verschleuderung von Kirchensteuer-Geldern“ bezeichnet, sabotiert.
- Vor knapp zehn Jahren trat der ganze damalige Kirchgemeinderat geschlossen zurück; über die Gründe kursieren die unterschiedlichsten Varianten und es wird gemunkelt, das Pfarrer-Ehepaar Rommel habe etwas damit zu tun. Obwohl das Thema nie angesprochen wird, ist es unterschwellig doch präsent.
- Die Sozialdiakonin R. Anderegg verändert bewährte kirchliche Angebote wie „Mittags-tisch für Alleinstehende“, ohne das Ressortverantwortliche Mitglied des Kirchgemeinderats auch nur zu informieren, doch niemand unternimmt etwas dagegen.

- Pfarrer F. Schmid trägt den Spitznamen „Kirchen-Richard Burton“, weil er insbesondere bei den weiblichen Gemeindegliedern sehr gut ankommt und sehr charmant sein kann. Es wird jedoch nur hinter seinem Rücken darüber getuschelt.
- Der Mitarbeitenden bezeichnen den Kirchgemeinderat als „führungsschwach“, was dessen Mitglieder zwar kränkt, ohne dass sie aber etwas unternehmen.

Der Präsident des Kirchgemeinderats, der aus seiner beruflichen wie aus seiner militärischen Karriere als Milizoffizier über reichlich Führungserfahrung verfügte, hatte schon versucht, den Konflikt selber zu lösen, aber dabei keine nachhaltigen Erfolge erzielt.

**2.2. Diskussion der Methode zur Konfliktbearbeitung**

Gestützt auf seine Ausführungen erklärte ich dem Präsidenten, dass es in diesem Konflikt sowohl Zwischenmenschliches (Konfliktpunkte zwischen Mitarbeitenden der Gerechtigkeitskirche) und Persönliches (Hindernisse für die Zusammenarbeit) als auch Gruppenthemen (Klima und Kultur) und Sachthemen (Entscheidungen, Konzepte) gebe.<sup>25</sup> Dann erläuterte ich ihm Methode und Philosophie der Klärungshilfe und empfahl ihm eine zweitägige Klausur mit allen Beteiligten einschliesslich der Mitglieder des Kirchgemeinderats.

Zu meiner Überraschung reagierte der Präsident, den ich in einem anderen Auftrag als sehr entscheidungsfreudig und zupackend erlebt hatte, sehr zurückhaltend auf meinen Vorschlag. Er erklärte, aus seiner Sicht wäre eine gemeinsame zweitägige Konfliktbearbeitung zwar sinnvoll und zielführend, doch werde die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, in sehr unterschiedlichem Mass vorhanden sein. So habe vor anderthalb Jahren mit dem gleichen

24) Sozialdiakone und Sozialdiakoninnen nehmen vielfältige soziale Aufgaben im kirchlichen Kontext wahr; so gestalten sie soziale Angebote und sind in der Beratung, Begleitung und Seelsorge tätig, verfügen aber über kein Theologiestudium.

25) Thomann C. / Prior C., 2007, S. 136 f.

Teilnehmerkreis eine zweitägige Klausur in einem schönen Hotel in den Voralpen zum Thema „Wie verbessern wir unsere Zusammenarbeit?“ mit einem anderen Berater stattgefunden; dabei seien zwar viele schöne Worte gefallen, aber keine nachhaltigen Ergebnisse erzielt worden.

» **Verschiedene Mitarbeitende hätten danach erklärt, dass sie nie wieder an einer derartigen Veranstaltung teilnehmen würden.**

Andere Mitarbeitende würden sich deshalb der Klausur entziehen, weil sie nicht bereit seien, über Gefühle zu sprechen. Als Jurist sei ihm zwar klar, dass der Kirchgemeinderat das Recht habe, die Mitarbeitenden zur Teilnahme zu zwingen, doch könne er dies nicht allein anordnen, sondern brauche das Einverständnis seiner Ratskolleginnen und -kollegen. Dies gelte auch für die Anordnung eines „Vortreffens mit der Gruppe“. Da er keineswegs sicher sei, den Kirchgemeinderat überzeugen zu können, bat er um alternative Vorschläge und fragte, ob ich nicht auch mit Einzelgesprächen mit den Beteiligten einsteigen könnte.

So erläuterte ich dem Präsidenten das klassische Konfliktmanagement-Vorgehen nach Friedrich Glasl mit einer groben Orientierung (Prä-Diagnose) und dann der Konflikt-Diagnose in drei Schritten und der Konfliktbehandlung in den drei Phasen Orientierung – Spezielle Konfliktbehandlungsstrategien – Konsolidierungsphase.<sup>26</sup> Weiter erklärte ich ihm, dass ich bei dieser Methode mit Einzelgesprächen einsteigen würde und ihm nach der Orientierungsphase konkrete Vorschläge für das weitere Vorgehen unterbreiten würde. Abschliessend betonte ich, auch dieses Vorgehen sei zielführend, aber nach meinen Erfahrungen zeitaufwändiger und damit für den Auftraggeber teurer.<sup>27</sup>

### 2.3. Die Konfliktbearbeitung in der „Gerechtigkeitskirche“

Nach Rücksprache mit dem Kirchgemeinderat erteilte mir der Präsident am zweiten Auftragsklärungs-Gespräch den Auftrag zu den Einzelgesprächen und versicherte, dass es nach der Konflikt-Diagnose natürlich weitergehen werde. Gleichzeitig erzählte er, dass er sowohl mit der Anordnung der Klärungshilfe-Klausur wie dem „Vortreffen mit der Gruppe“ im Kirchgemeinderat deutlich unterlegen sei.

Also führte ich mit den Schlüsselpersonen<sup>28</sup> Einzelgespräche. Auch wenn verschiedene Streitpunkte thematisch

vertieft wurden, deckten sich die Ergebnisse weitgehend mit der Darstellung des Präsidenten. Ich präsentierte dem Präsidenten ausführlich meine Erkenntnisse aus der Diagnose und fasste sie in einige Thesen zusammen:

#### Haupterkenntnisse aus der Konflikt-Diagnose

- Es besteht zweifelsfrei ein kalter Konflikt, der bereits auf Stufe 4 eskaliert ist. Eine Eskalation auf Stufe 5 ist denkbar.
- Eine weitere Eskalation über Stufe 5 hinaus ist aus externer Sicht derzeit eher unwahrscheinlich.
- Falls nichts geschieht bzw. keine Perspektiven aufgezeigt werden, könnte die Wahrscheinlichkeit von Kündigungen aus dem Kreis der Mitarbeitenden steigen.
- Die beiden Hauptparteien – das Pfarrehepaar Rommel einerseits und die befragten Mitarbeitenden andererseits – sind in sich selber ziemlich homogen; die Mitarbeitenden nehmen sich gegenseitig als Stütze wahr.
- Der Konflikt ist nicht neu, sondern schwelt seit bald einem Jahrzehnt in unterschiedlicher Intensität.

26) Vgl. hierzu Glasl F., 2004, S. 11–17, und Glasl F., 1999, S. 406 ff.

27) Nach meinen bisherigen rund fünfzehn Jahre umfassenden Erfahrungen trifft diese Aussage zu, doch wäre es spannend, einmal mit wissenschaftlich erhärteten Methoden zu untersuchen, ob die Klärungshilfe bei mindestens vergleichbar nachhaltigen Ergebnissen wirklich effizienter und damit kostengünstiger ist als andere Mediationsmethoden.

28) Vgl. oben die Tabelle „Hauptbeteiligte am Konflikt“. Auf Einzelgespräche mit den Mitgliedern des Kirchgemeinderats verzichtete ich einerseits aus Zeit- und Kostengründen und andererseits aus der Annahme, dass die Schilderungen des Präsidenten zutreffend sein dürften und der Hauptvorwurf gegen den Rat in seiner Passivität liegen dürfte. Diese Annahme hat sich im Lauf der Diagnose bestätigt.

- Es gibt mehrere zwischenmenschliche Konflikte zwischen einzelnen Akteuren;
- Bei fast allen Befragten ist eine mehr oder weniger ausgeprägte Resignation spürbar;
- Gemeinsame Visionen und Ziele in der ganzen Kirchgemeinde sind kaum wahrnehmbar;
- Letztlich geht es bei diesem Konflikt um einige wenige zentrale Themen: Wie viel Zusammenarbeit brauchen und wollen wir in der Gerechtigkeitskirche? Weitere Themen sind: Offene und ehrliche Kommunikation; Wertschätzung und Interesse an der Arbeit sämtlicher Mitarbeitenden; Klare, transparente, unparteiische und konsequente Führung aller Mitarbeitenden durch Präsident und Kirchgemeinderat.

Gestützt darauf schlug ich dem Präsidenten eine Konfliktbehandlung in mehreren Schritten und mit unterschiedlichen Mediationsmethoden vor, die von ihm nach kurzer Rücksprache mit dem Kirchgemeinderat vollumfänglich genehmigt und dann von mir umgesetzt wurde.

Als ersten Schritt führte ich drei Zweierklärungen nach der Methode der Klärungshilfe<sup>29</sup> durch, nämlich zuerst mit Pfarrer E. Rommel<sup>30</sup> und Sozialdiakonin R. Anderegg, danach mit dem Präsidenten des Kirchgemeinderats und Pfarrer F. Schmid und zuletzt mit Pfarrer F. Schmid und Sozialdiakonin R. Anderegg. Alle drei Zweierklärungen verliefen erfolgreich.

Der zweite Schritt bestand aus einer Tagesklausur mit dem gesamten Kirchgemeinderat, jedoch ohne die Mitarbeitenden. An dieser wurden die Erkenntnisse aus der Konflikt-Diagnose präsentiert und diskutiert. Anschliessend wurde das Thema Führung eingehend bearbeitet<sup>31</sup> und festgelegt, wie der Rat die Führung in der Kirchgemeinde künftig wahrnehmen wolle. Dabei wurde u.a. bestimmt, dass in Zukunft vier Quartalssitzungen jährlich mit allen Mitarbeitenden durchgeführt werden, welche der Information und Koordination dienen und obligatorisch für alle sind. Weiter wurden die Kompetenzen der einzelnen Ressorts im Kirchgemeinderat diskutiert, und es wurde festgelegt, dass Angebote/Anlässe nur noch auf dem Dienstweg über das Ressort und mit schriftli-

chem Antrag an den Kirchgemeinderat gestartet und abgeschlossen werden dürfen. Zusätzlich wurde ein obligatorisches „Debriefing“ für jeden grösseren Anlass institutionalisiert, an welchem die Erfahrungen ausgetauscht und Optimierungen diskutiert werden sollen.

Als dritter Schritt fand eine Tagessitzung mit dem gesamten Kirchgemeinderat und allen Mitarbeitenden statt, welche der Bereinigung der offenen Punkte aus dem Konflikt sowie der Diskussion der neuen organisatorischen Festlegungen diente. An dieser Tagessitzung wurde sehr offen und engagiert diskutiert. Die offenen Streitpunkte aus dem Konflikt konnten gelöst werden und die neuen Führungsinstrumente des Rats wurden mit unbedeutenden Modifikationen von den Mitarbeitenden akzeptiert. Als symbolischen Akt unterzeichneten alle Anwesenden die Erklärung *„Wir wollen einen Schlussstrich unter den Konflikt ziehen und vorwärts schauen“*.

Schon zur Konsolidierungsphase gehörte der vierte Schritt, in welchem ich die erste Quartalssitzung moderierte. Diese verlief in sehr konstruktiver Atmosphäre und so konnte ich sie gleich noch zur gemeinsamen Auswertung des Beratungsprozesses nutzen, die sehr positiv ausfiel. Damit war die Konfliktbehandlung abgeschlossen. Etwa ein Jahr später erzählte mir der Präsident, dass sich die Zusammenarbeit markant verbessert habe und ausser der vorzeitig in die Pension gegangenen Sozialdiakonin R. Anderegg alle Beteiligten motiviert für die „Gerechtigkeitskirchgemeinde“ arbeiten würden.

29) Das Verfahren der Zweierklärung und die Unterschiede zur Teamklärung werden sehr ausführlich erläutert in Thoman C., 2004.

30) Pfarrer U. Rommel hatte sich gerade die Schulter gebrochen und bat darum, auf seine Teilnahme zu verzichten. Dem Prozess entstünde dadurch kein Schaden, da er und seine Frau sowieso in allen Fragen identische Haltungen hätten. Meine Frage, ob sie denn wie Winnetou und Old Shatterhand „zwei Körper mit einer Seele“ seien, bejahte der begeisterte Karl May-Leser amüsiert. Frau Anderegg war einverstanden, da sie die beiden sowieso immer als „absolute Einheit“ erlebt habe, sodass auch ich auf Herrn Rommels Anwesenheit verzichtete. Auch wenn dies ein unkonventionelles Vorgehen sein mag, bewährte es sich, da sich Pfarrer U. Rommel dann uneingeschränkt an alle Vereinbarungen hielt, die seine Frau mit Frau Anderegg abgeschlossen hatte.

31) Vgl. zur Methode ausführlich Fleisch N.H., 2013.

### 3. Fazit

Der Konflikt in der „Gerechtigkeitskirchgemeinde“ konnte zur Zufriedenheit der Beteiligten wie des Mediators gelöst werden. Darüber, ob er mit der reinen Methode der Klärungshilfe hätte schneller gelöst werden können, kann nur spekuliert werden. Unbestreitbar aber bleibt, dass die Klärungshilfe im konkreten Fall nur bei den Zweierklärungen angewendet werden konnte, nicht aber in der Arbeit mit allen Beteiligten, weil der Präsident des Kirchgemeinderats mangels Unterstützung durch seine Ratskolleginnen und -kollegen weder eine Klärungshilfe-Klausur noch ein „Vortreffen mit der Gruppe“ anordnen konnte.

Aus eigener Erfahrung als Führungskraft und aus vielen Auftragsklärungen mit Führungskräften weiss ich, dass es viel einfacher ist, Mitarbeitende von der Sinnhaftigkeit von Einzel-Gesprächen zu überzeugen, als sie zu einer – häufig zweitägigen – Klausur zu bewegen, bei der sie dem externen Berater nicht vorgängig ihre Sichtweise in einem Einzel-Vorgespräch darlegen konnten. Wie oben in Ziff. 1.2 schon dargelegt wurde, beeinträchtigen jedoch solche Vorgespräche die Wirksamkeit der Klärung. Da sie aber von den Betroffenen sehr geschätzt werden und ihnen auch etwas die Angst vor der Konfliktbearbeitung nehmen, verzichten sie nur ungerne darauf. Deshalb ist es für Führungskräfte leichter, eine «klassische» Mediation samt Einzel-Vorgesprächen anzuordnen als eine Klärungshilfe-Klausur.

Klärungshilfe in hierarchischen Organisationen und bei hierarchisch strukturierten Teams stösst somit dann an ihre Grenzen, wenn der obersten Führungskraft der Wille oder die Macht fehlt, eine Klärungshilfe-Klausur anzuordnen und durchzusetzen und die Mitarbeitenden auch nicht zur freiwilligen Teilnahme an der Klausur motiviert werden können oder der Versuch dazu gar nicht unternommen werden kann.

### Literatur

- Fleisch N.H.: Man muss Menschen mögen. »Führung« als zentrales Thema in der Nachsorge der Mediation, in: Knapp P. (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und grossen Gruppen. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013, S. 355–361.
- Glasl F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 6. Auflage, Paul Haupt Verlag, Bern 1999.

- Glasl F.: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden, Paul Haupt Verlag, Bern 1998.
- Glasl F.: Konflikt-Diagnose in drei Schritten, *perspektive mediation* 2004/1, S. 11–17.
- Glasl F.: Wie geht Mediation mit Macht um?, *perspektive mediation* 2009/2, S. 66–71.
- Montgomery B.: Menschenführung. Übersetzt von Dietrich Niebuhr. [Original: *The Path to Leadership*, London 1961], Paul List Verlag, München 1961.
- Thomann, C.: „Beiträge zu einer Theorie der Klärungshilfe. Interventionen und handlungsleitender Hintergrund zur professionellen Gestaltung von Problemgesprächen in schwierigen Beziehungen (Paare, Familien, Wohn- und Arbeitsgruppen)“, Dissertation zur Erlangung der Würde des Doktors der Philosophie der Universität Hamburg, 1985.
- Thomann C. / Schulz von Thun F.: Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, 1988/2003, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2005.
- Thomann C.: Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2004.
- Thomann C.: Die Rolle der schwierigen Gefühle bei der Auflösung zwischenmenschlicher Konflikte, in: Ballreich R. / Fröse M. W. / Piber H.: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden, Haupt Verlag, Bern 2007, S. 449–463.
- Thomann C. / Prior C.: Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch. Unter Mithilfe von A. Negele und mit einem Vorwort von F. Schulz von Thun, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2007.



### Kontakt

Nico H. Fleisch, Dr. iur., Promotion über „Zivilen Ungehorsam“. Mediator SDM-FSM und Mediationstrainer SAV, zertifizierter Kommunikationsberater (F. Schulz von Thun) und Klärungshelfer (Ch. Thomann). Langjähriger Verwaltungsleiter einer grossen Gemeinde. Arbeitet seit 15 Jahren als selbständiger Mediator, Führungs- und Teamentwickler, Organisationsberater und Coach.

[nhf@nico-h-fleisch.ch](mailto:nhf@nico-h-fleisch.ch)  
[www.nico-h-fleisch.ch](http://www.nico-h-fleisch.ch)

Ten Recent Developments in Peace Mediation

The Technocracy Trap

Frieden in Kolumbien

Neglected Tool: Empathy in Conflict Resolution

Collective Trauma Matters

The Korean Peninsula Challenge

Grenzen der Klärungshilfe

Feldkompetenz in der Mediationssupervision

## Innovative Peace Mediation?

