

WAHRHEIT HEILT – ODER: WAS IST EIGENTLICH KLÄRUNGSHILFE?

VON DIPL. PSYCH. INGO HEYN, SOLOTHURN

Ich möchte hier die Methode der Klärungshilfe vorstellen und einige Überlegungen dazu anstellen. Bevor ich auf die Klärungshilfe zu sprechen komme – von welcher Wahrheit ist hier eigentlich die Rede, im Zeitalter des systemischen Denkens und Handelns? Ist Wirklichkeit nicht immer konstruiert, weil sie das individuell und auch kollektiv gewobene Netz subjektiver Interpretationen von Sinneseindrücken ist – und damit in gewisser Weise auch beliebig? Diese Frage bezieht sich auf den kognitiven Aspekt unserer Welterfahrung: Wir wollen uns einen Reim machen auf das, was uns widerfährt und basteln uns deshalb ein Verstehensmodell. Im Konfliktfall wird häufig deutlich, dass unsere Modelle nicht immer zusammen passen, einander widersprechen, und dann ist es nützlich, von unterschiedlichen Wirklichkeiten auszugehen, wenn wir in Konflikten trotz allem wieder zusammenfinden wollen. Das hilft, rechthaberische Kämpfe um die Wahrheit zu vermeiden.

Es gibt einen weiteren Aspekt unserer Welterfahrung: Dieser Aspekt ist das emotionale Echo dessen, was uns widerfährt, wenn wir mit anderen Menschen zusammen arbeiten und leben. Sind in einem Konfliktfall erst einmal Emotionen da (Wut, Ärger, Enttäuschung, Angst, Schadenfreude, Neid etc...) bewegen sie die Konfliktpartner eventuell so stark, dass rationale Sortierarbeit („was ist die Wirklichkeit eines jeden, und wie erklärt das die jeweiligen Verhaltensweisen?“) zunächst nicht stattfinden kann. Zum Beispiel, weil aufgrund erlebter Verletzungen Vertrauen erschüttert oder gar zerstört worden ist und sich die Konfliktpartner deshalb nicht mehr in der Lage sehen, einander noch gute Absichten zu unterstellen. In diesem Fall ist es häufig unmöglich, das Geschehene von der Warte des Konfliktpartners aus zu betrachten. Dann ist erst einmal etwas anderes notwendig.

Und damit komme ich zu einer Frage, auf die jeder eine Antwort finden muss, der professionell Hilfestellung bei der Klärung von Konflikten zwischen zwei Personen oder im Team leisten will: Wie gehe ich mit aufgestauten Emotionen um – jenem Potential an teilweise enormer Energie, die je nach Veranlagung der beteiligten Personen bei Überdruck explodiert (Vorwürfe, Wutausbrüche, Intrigen, Türen knallen und mehr) oder implodiert (Selbstvorwürfe, Depressionen, Magengeschwür, Schuldgefühle, oder selbstschädigende Verhaltensweisen wie zum Beispiel die Entwicklung von Süchten)?

Es geht hier um die Frage: wie werde ich als Klärungshelfer der emotionalen Wahrheit der beteiligten Konfliktparteien gerecht? Wie berücksichtige ich sie und ermögliche den

Beteiligten, wieder in einen authentischen Kontakt zu treten – so unangenehm dieser auch erst einmal sein mag?

Meine Erfahrung ist: Wahrheit heilt. Oder besser: Gefühlte Wahrheit heilt. Vorausgesetzt es gelingt, dass sich alle Konfliktparteien den Emotionen und Sichtweisen stellen, die im Laufe eines Konfliktes entstanden sind. Dann wird der Boden für Heilung bereitet. Ich spreche hier bewusst von **Heilung** und nicht von einem Schlichtungsverfahren, bei dem die Betroffenen auf ganz pragmatischer Ebene Vereinbarungen treffen, von denen alle mehr als von einer Konflikteskalation profitieren. Heilung bedeutet, dass geschwundenes oder gar zerstörtes Vertrauen wieder aufgebaut wird. Wenn Heilung das Ziel ist, ist Klärung der Weg dorthin. Klärung heißt, es wird ehrlicher, wir stehen zu dem, was wir im Augenblick empfinden und stellen uns dem, was wir im anderen ausgelöst haben. Das macht Angst. Und verstößt schnell gegen Anstandsregeln („Aber ich kann ihm doch nicht einfach ins Gesicht sagen, dass ich sein Vorgehen hinterhältig fand“) – und wirft die Frage auf: „ja, aber – wird dann nicht alles noch schlimmer?“

KEIN GUTER ARZT WIRD EINE WUNDE SCHLIESSEN, BEVOR SIE GESÄUBERT IST. NICHT ANDERS IN DER KLÄRUNGSHILFE.

In der professionellen Klärungshilfe wird dem vorhandenen „Dreck in der Wunde“ nur jene Aufmerksamkeit geschenkt, die nötig ist, um ihn entfernen zu können – aber auch nicht weniger. Als „Dreck“ werden häufig Vorwürfe, Wut, Angriffe, Intrigen etc. empfunden. Dies bedeutet in der Klärungshilfe, dass der vielleicht schon zigmal stattgefundenen Schlagabtausch nicht verhindert wird (vielleicht sogar zum ersten Mal stattfindet), jedoch durch eine **stark strukturierende Gesprächsführung verlangsamt und angereichert** wird mit dem Ausdruck der meist nicht geäußerten Enttäuschungen und Verletzungen, die hinter den Aggressionen stehen. Es wird der für eine Heilung der Beziehung notwendige Blick auf die schmerzhaften Wurzeln der Aggressionen gewagt. Der Blick auf diese Wurzeln wird nämlich meist aus Selbstschutz dem Konfliktpartner verweigert. Warum wird er verweigert? Wir fürchten uns vor erneuter Verletzung. In einem für uns bedrohlichen Konflikt wollen wir stark und unangreifbar erscheinen. Wenn wir ehrlich miteinander schmutzige Wäsche waschen, wird den meisten bang. Wir bekommen Angst davor, was wir mit unseren eigenen Reaktionen beim anderen auslösen, Angst vor dem Verlust der Kontrolle über die Situation und den Bildern, die sich andere von uns machen.

KERNSTÜCK DER KLÄRUNGSHILFE IST DER SOGENANNTA DIALOG DER WAHRHEIT: DIE WAHRHAFTIGE ,
NICHTS BESCHÖNIGENDE AUSEINANDERSETZUNG

Erfahrungsgemäß liegt jeder Aggression auch ein erlebter Schmerz bzw. eine erlittene Verletzung zugrunde, die aber gerade in Konfliktsituationen als solche nicht mehr gezeigt wird. Meine Verletzung und meinen Schmerz zeige ich allenfalls in einer geschützten Situation, also nur da wo ich das Vertrauen habe, dass mit meiner Offenheit nicht Schindluder getrieben wird

Gelingt die Aussprache, steht nichts mehr zwischen den (Konflikt-)Partnern, denn jeder hat alles gesagt, was es zu sagen gibt – und nicht nur das – er hat auch spüren können, wie der andere fühlt. Wenn das zur Trennung (oder innere/tatsächliche Kündigung) führen sollte, dann wäre es eine Illusion zu glauben, der Verzicht auf die Aussprache hätte eine Trennung verhindert. Allenfalls kann eine Trennung durch Verschweigen verzögert werden. Das Verschweigen schwieriger Gefühle höhlt auf Dauer die Beziehung aus – auch die Arbeitsbeziehungen – , denn wann immer ich etwas nicht ausspreche, was mich aber in Bezug auf den anderen wesentlich bewegt, gehe ich zwangsläufig aus dem Kontakt, trete nicht in Beziehung, vermeide Nähe. Dieses Unausgesprochene macht das Fundament unserer (Arbeits-)Beziehung porös und bei schwelenden Konflikten zunehmend brüchig. Der Zusammenbruch unserer Beziehung ist also bei chronischem Verschweigen von unangenehmen Wahrheiten nur eine Frage der Zeit.

Werde ich in der Rolle des Klärungshelfers angefragt, geht es darum, im Bild gesprochen, die entstandenen Hohlräume wieder mit ehrlichem Kontakt füllen zu lassen und auf diese Weise die Beziehung wieder auf ein stabiles Fundament zu stellen.

WICHTIGE PRINZIPIEN DER KLÄRUNGSHILFE:

1 - Klarheit vor Frieden

Dieser Ansatz erfordert neben einer sauberen Auftrags- und Rollenklärung, dass der Klärungshelfer sich im Dialog der Wahrheit nicht aufgrund eigener Ängste vor schwierigen Gefühlen zum Verbündeten jener Kräfte machen lässt, die um des lieben Friedens willen ein schnelles Pflaster (oder einen schnellen Schuldspruch) suchen. Ich muss als Klärungshelfer der Versuchung widerstehen, der eigenen Sehnsucht nach Harmonie nachzugeben – etwa durch den verfrühten Einsatz verschiedenster lösungsorientierter Formulierungen, die zum Zeitpunkt der Konfliktklärung wie die Wundsalbe beim Säubern der Wunde ein Kunstfehler wäre.

2 – kontrollierte Eskalation, Wahrheit(en) zumuten

In meiner Rolle als Klärungshelfer biete ich mit einer grundsätzlich wertschätzenden und akzeptierenden Haltung gegenüber allen beteiligten Parteien und einem klar strukturierten Vorgehen den tragfähigen Boden für eine emotionale Aussprache, die nichts beschönigt, damit es danach auf ehrliche Weise besser werden kann. Wertschätzung wird hier nicht als oberflächliche Freundlichkeit verstanden, sondern als eine Haltung, in der sich die Konfliktpartner ernst nehmen, und zwar dadurch, dass sie sich ihre Wahrheit zumuten und sich gleichermaßen der Wahrheit der anderen stellen.

3 – Schmerzhaftes Wurzeln der Aggression beleuchten

Der Schmerz unter der Aggression muss auch ans Licht, damit für die jeweils andere Partei nicht nur nachvollziehbar („im Kopf“) sondern vor allem nachfühlbar („im Herz“/„im Bauch“) wird, was die bisherige Konfliktgeschichte für den anderen emotional bedeutet hat. Ein Abteilungsleiter erfuhr in einer Konfliktklärung von seinem Kollegen, mit dem er sich schon seit zwei Jahren in einer Art kalten Krieg befand, dass dieser eine Äußerung im Beisein des Vorstands als Gesichtsverlust empfunden hatte. Mit der ehrlichen emotionalen Resonanz des Kollegen („Jetzt kann ich nachvollziehen, was meine Äußerung für Sie bedeutet haben muss“) wurde die Wende hin zu der Entwicklung einer neuen Form der Zusammenarbeit vollzogen.

4 – Zirkuläre Erklärungsmodelle

Der Klärungshelfer bedient sich beim Dialog der Wahrheit zirkulärer Erklärungsmodelle („wie haben alle Beteiligten es geschafft, den entstandenen Teufelskreis aufrechtzuerhalten?“), liefert aber keine Antwort auf die Frage: „Wer ist schuld?“ (lineares monokausales Denken). Statt dessen hilft er wahrnehmen und klären, was sich an Bildern, Vorurteilen und emotionalen Reaktionen zwischen die Konfliktparteien geschoben hat und den Kontakt verhindert, der für eine Fortsetzung der Zusammenarbeit notwendig ist. Er vertraut auf das Prinzip: Nur das, was wirklich wahrgenommen und gewürdigt ist, verändert sich.

5 – Allparteilich statt neutral

Der Klärungshelfer verbündet sich mit allen, damit jeder zu Wort kommen kann und sich zumindest von einem im Raum vertreten und verstanden fühlt – bei aller Widersprüchlichkeit, die solch eine Allparteilichkeit in einem Konflikt mit sich bringt. Es geht aber bei der Allparteilichkeit nicht darum, jedem zu sagen: „Du hast Recht“, sondern jedem die Chance zu geben, für andere nachvollziehbar zu machen, wie sich der Konflikt aus seiner Sicht darstellt

und was er dazu fühlt. Dieser Ansatz stellt eine hohe Anforderung an den Klärungshelfer, da er sich während der Moderation des Dialogs der Wahrheit immer wieder abwechselnd in die unterschiedlichen emotionalen Wirklichkeiten mitfühlend hineinbegeben muss, um ihren Ausdruck zu unterstützen.

In meiner Rolle als Klärungshelfer verspreche ich nicht, dass alles gelöst wird. Ich verspreche, dass klarer wird, worum es im Konflikt geht – mit dem Vertrauen, dass die emotionale Wahrheit, wenn sie denn einander gezeigt wird, das Potential, das in der Beziehung noch steckt, am ehesten wieder zugänglich macht. Eines darf aber niemals vergessen werden: Eine Konfliktklärung ist immer ein Sprung ins Unbekannte und bleibt damit risikoreich. Das ist der Preis, der für mehr Lebendigkeit zu zahlen ist. Ich wage dieses Risiko nur deshalb, weil ich das Vertrauen habe, dass Wahrheit auf Dauer heilt. Das heißt nicht immer, dass die Menschen wieder zusammenfinden, sondern auch bedeuten kann: sie lassen sich in Frieden gehen.

Ingo Heyn, Solothurn, im Juli 2004

Fragen, Kommentare, Rückmeldung und Gedankenaustausch: <ingo.heyne@bluewin.ch>

Literatur:

Christoph Thomann, Wibke Stegemann: Klärungshilfe. Konflikte im Beruf, Rowohlt Tb, 1998