

Wahrheit heilt – oder: Was ist eigentlich Klärungshilfe?

Von Ingo Heyn

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 die Emotionen da (Wut, Ärger, Enttäuschung, Angst, Schadenfreude, Neid etc...) bewegen sie die Konfliktpartner eventuell so stark, dass die 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 erst einmal 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? Wie kann ein Neuanfang ermöglicht werden? Auf diese Fragen will ich im folgenden eingehen.

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. Wenn alles ausgesprochen und gehört wird, ist 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. Wir trauen wieder einander. Wir können wieder aufeinander bauen. 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. Angst vor dem was ans Licht kommt, 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.

In einer festgefahrenen und eskalierten Situation wird aufgrund dieser Ängste die wahrhaftige Auseinandersetzung zum Nadelöhr ins Land der Lösungen.

Hier kommt der professionelle Klärungshelfer ins Spiel. Er fädelt sozusagen den roten Faden der Konfliktklärung ein, weist den Weg durchs Nadelöhr und ist Hüter der ehrlichen und vollständigen Auseinandersetzung.

In meiner Arbeit orientiere ich mich an Christoph Thomann, der die Methode der Klärungshilfe in diesem Sinne entwickelt und in seinen Büchern ausführlich beschrieben hat.

Wenn der Wunsch nach Konfliktklärung besteht, empfehle und unterstütze ich die offene Aussprache und Auseinandersetzung, weil ich immer wieder erlebe, dass kein Weg an ihr vorbeiführt, wenn die Konfliktpartner – so schwierig es sich für sie auch gerade anfühlt - wieder wirklich zu einander finden wollen oder zumindest befähigt sein wollen, miteinander die anstehenden praktischen Probleme zu lösen. Was ist Klärungshilfe in ihrem Kern?

Kernstück der Klärungshilfe ist der sogenannte Dialog der Wahrheit.

Dabei geht es nicht um eine moderne Form des Duellierens im Beisein eines Profis, sondern um weit mehr.

Wie schon erwähnt, liegt erfahrungsgemäß 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. Im Gegensatz hierzu werde ich in einer bedrohlichen Situation – und als bedrohlich werden ernsthafte Konflikte immer erlebt – eher nur indirekt meinen Schmerz zum Ausdruck bringen, zum Beispiel mit einem Vorwurf, einem Gegenangriff, eben mit

Aggression. In kalten Konflikten zeige ich noch nicht einmal mehr offene Aggression sondern nur noch die sprichwörtliche kalte Schulter. Und das ist der Motor, der die Eskalationsspirale eines Konfliktes in Gang hält. Man sehe sich nur den Konflikt im Nahen Osten an. Erlittener Schmerz erzeugt Rachegefühle, deren Ausagieren zu Verletzungen auf der anderen Seite führen die wiederum Aggressionen erzeugen und so fort. Der Ausstieg aus diesem Teufelskreis der gegenseitigen Verletzungen, in dem sich jeder nur als Opfer der Aggressionen des anderen sieht, kann auf emotionaler Ebene nur über die mitfühlende Würdigung des zugefügten Schmerzes und die Annahme des eigenen Schmerzes sein – bei gleichzeitigem Verzicht darauf, es dem anderen heimzuzahlen.

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. Wenn hier von Beziehung die Rede ist, dann meine ich damit sowohl freundschaftliche wie auch Geschäftsbeziehungen, die nur dann sinnvoll sind, wenn man aufeinander bauen kann.

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.

Die ehrliche Aussprache mag sinnvoll erscheinen – und doch birgt sie die Gefahr der erneuten Verletzung, der unkontrollierten Eskalation und überfordert den ein oder anderen Konfliktpartner. Worauf kommt es also an, wenn wir die Rolle des Klärungshelfers übernehmen?

Die Aufgabe des Klärungshelfers ist es - gleich einem Sprengmeister - eine kontrollierte Eskalation in einem geschützten Rahmen zu ermöglichen.

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. Erst wenn die in aufgestautem Ärger oder Unmut negativ gebundene Energie wieder freigesetzt ist und das darunter verborgene Schmerzliche (Enttäuschungen, Verletzungen) nicht nur nachvollziehbar sondern auch nachfühlbar geworden ist, steht diese Energie wieder für eine konstruktive und kooperative Lösungssuche zur Verfügung. Deshalb muss ich 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.

Bei der Klärungshilfe geht es vor der Lösungssuche darum, vorhandene Emotionen zum Ausdruck zu bringen, also auch die aggressiven Emotionen nicht auszuklammern. Aber die Klärungshilfe bleibt nicht dabei stehen. Die schmerzhaften Wurzeln, die zur Aggression geführt haben, werden ebenfalls beleuchtet.

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. So erfuhr ein Abteilungsleiter erst 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. (Für den Abteilungsleiter gab es interessanterweise ebenfalls ein Erlebnis mit dem Kollegen, das er als ähnlich kompromittierend erlebt hatte, und diesem dann anschließend auch mitteilte).

Zusammenfassend kann der Ansatz der Klärungshilfe folgendermaßen beschrieben werden:

Über die ehrliche und vollständige Auseinandersetzung (vollständig heißt: nicht nur Schlagabtausch, sondern auch die hinter den gezeigten Aggressionen erlebten Enttäuschungen, Verletzungen) können wir wieder zueinander finden - aber nur, wenn der Schmerz hinter den Aggressionen vom jeweils anderen glaubhaft gewürdigt, d. h. mitgeföhlt wird.

Dieser Ansatz erfordert neben einer sauberen Auftrags- und Rollenklärung, dass der Klärungshelfer sich im Dialog der Wahrheit nicht aufgrund eigener Ängste vor schwierigen Geföhlen zum Verbündeten jener Kräfte machen lässt, die um des lieben Friedens willen ein schnelles Pflaster suchen.

Der Klärungshelfer ist systemisch orientiert. Zur Erklärung entstandener Konflikte – sofern dies nach dem „Dialog der Wahrheit“ noch erforderlich ist - bedient er sich 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.

Der Klärungshelfer ist nicht neutral. Er ist allparteilich. Er 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. Das kann ihm nur gelingen, wenn er die Abgründe menschlichen Daseins genügend ausgelotet hat, um sich darin weder zu verlieren noch vor ihnen zurück zu schrecken.

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. Auf der Grundlage einer stattgefundenen soliden Klärung können erfahrungsgemäß Lösungen gefunden werden, die aufgrund der vorher unterdrückten Ressentiments nicht denkbar gewesen wären. 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 immer 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.

Weiterführende Literatur:

Christoph Thomann – Klärungshilfe im Beruf