

Christoph Thomann  
unter Mitarbeit von Wibke Stegemann

# Klärungshilfe: Konflikte im Beruf

Methoden und Modelle klärender Gespräche  
bei gestörter Zusammenarbeit

ro  
ro

Rowohlt

# Inhalt

## **Dank 11**

Friedemann Schulz von Thun

## **Vorwort 14**

## **Einführung 19**

## **Klärungshilfe 20**

Überblick über das Vorgehen in der Klärungshilfe 22

## **Konfliktentwicklung 26**

Interventionen 29

## **Grundhaltungen in der Klärungshilfe 33**

Den Konfliktparteien glauben 33

Akzeptanz und Konfrontation als Grundlage von  
Veränderungen 33

Widerstand beachten - er ist wichtig 34

Die Beziehung des Klärungshelfers zu den Konfliktparteien 34

## **Das Idealbild eines Klärungshelfers 36**

Adlerblick 37

Herz 37

Flügel 38

Kopf/Gehirn 38

Krallen 39

# Konkretes Vorgehen Schritt für Schritt 4i

## Phase 0 - Auftragsklärung 42

Auftragsklärung für Zweierklärungen 43

Ziel 43

Rolle des Klärungshelfers 44

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 44

Fehler und Fallstricke 48

Auftragsklärung für Teamkonflikte 51

Ziel 51

Rolle 52

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 52

Fehler und Fallstricke 80

Meine Einstellung zur Team-Auftragsklärung 83

## Interne Klärungshelfer 86

### Phase 1 - Anfang 93

Ziel 93

Anfangsphase bei Zweierklärungen 95

Rolle des Klärungshelfers 95

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 95

Umgang mit Hindernissen und Bedingungen 98

Anfangsphase bei Folgesitzungen 99

Anfangsphase bei Teamklärungen 100

Rolle des Klärungshelfers 100

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 101

Mini-Kontrakte 104

Fehler und Fallstricke 108

Wahrheit der Situation 112

Moderation nach TZI 115

Co-Leitung 122

Phase 2 - Selbstklärung 124

Ziel 124

Rolle und Methoden 126

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 128

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 131

Vorstellung der Bilder 132

Dauer der Selbstklärung pro Person 135

Sonderfall Großgruppe 135

Diagnose des Ist-Zustands bei Teamklärungen 136

Fehler und Fallstricke 138

Phase 3 - Dialog der Wahrheit 141

Ziel 141

Rolle des Klärungshelfers 142

Konkretes Vorgehen bei Zweierklärungen 143

Doppeln 144

Konkretes Vorgehen bei Teamklärungen 146

Alle gegen einen 150

Sonderfall Verweigerung 154

Dauer der einzelnen Klärungen 156

Sonderfall Großgruppe 157

Wie lang soll die Dialogphase sein, und wie wird sie  
beendet? 159

Fehler und Fallstricke in der Dialogphase 160

Der Mensch - ein Schichtenwesen 166

Einsatz von Musik 176

Führung, Hierarchiespielregeln und  
Konferenzen 180

Hierarchiespielregeln 182

Umgang mit kollegialen Konflikten 182

Umgang mit hierarchischen Konflikten 185

Konferenzablauf 188

Phase 4 - Erklärungen und Lösungen 191

Ziel 191

Rolle des Klärungshelfers 192

Konkretes Vorgehen 192

Lösungen und Transfer 195

Lösungen und Transfer bei Teamklärungen 196

Lösungen und Transfer bei Zweierklärungen 197

Dauer der Phase 4 199

Wie sich die Phase der Erklärungen für mich verändert  
hat 199

Fehler und Fallstricke 201

Das Kommunikationsquadrat 204

Der systemische Blickwinkel 214

Menschen sind verschieden 219

Die vier Grundstrebungen 220

Akzeptanz statt Diagnostik 224

Die vier Grundstrebungen in der Arbeitswelt 224

Mitarbeiter sind verschieden 230

Führungskräfte sind verschieden 235

## **Metakommunikativer Führungsstil 241**

Der «ideale» Führungsstil 241

Der metakommunikative Führungsstil 243

Das metakommunikative Führungsgespräch 245

Anleitung zur Durchführung (für die Führungskraft) 247

Fehler und Fallstricke 252

## **Phase 5-Abschluß 254**

Ziel 254

Rolle des Klärungshelfers 254

Konkretes Vorgehen 255

Dauer 256

Fehler und Fallstricke 257

Nach der Klärungssitzung 258

## **Phase 6 - Nachsorge 260**

Folgetreffen (Follow-up) 261

Konkretes Vorgehen bei Folgetreffen 261

Fehler und Fallstricke bei Folgetreffen 264

Nachsorge per Telefon 265

Fehler und Fallstricke bei Nachsorge-Telefonaten 266

## **Handwerkszeug 267**

Aktives Zuhören 267

Vorgehen 269

Fehler und Fallstricke 272

Beraten 273

Real verhandeln 274

Doppeln 276

Wie doppeln? 277

Was doppeln? 280

Fehler und Fallstricke 284

Praxisbeispiel mit Übungen 287

Praxis, Phase 0: Auftragsklärung 289

Praxis, Phase 1: Anfang 297

Praxis, Phase 2: Selbstklärung 311

Praxis, Phase 3: Dialog der Wahrheit 333

Klärung: Herr Central - Herr Nachfolger 334

Klärung: Herr Central - Frau Schutz 341

Klärung: Herr von Tiefe - Frau Distanz 370

Praxis, Phase 4: Erklärungen und Lösungen 386

Praxis, Phase 5: Abschluß 389

Praxis, Phase 6: Nachsorge 391

Ausbildung und Supervision 395

Ausbildung 396

Meine persönlichen Voraussetzungen für die  
Klärungshilfe 398

Supervision und Intervision 405

Literatur 407