

Inhalt

1 Vorwort *Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun* 19

2 Vorwort der Autoren 24

Wieso dieses Praxisbuch? 24

Wie ist dieses Buch entstanden? 25

3 Einführung 27

3.1 ... in den Fall 27

3.2 ... in das Buch 29

4 Auftragsklärung 32

4.1 ZIEL: Abklären von Situation und Motivation, Schaffen von Vertrauen, Planen der Klärung 32

4.2 Der Fall beginnt: Wie alles kam. Vorgespräch mit PD Dr. Luftmeier 33

Formen der Konfliktbegleitung 34

Wer ist der richtige Ansprechpartner? 35

4.3 EXKURS: Keine Einzelvorgespräche! 38

Gefühlsverpuffung 39

Nutzung der Gefühlsverpuffung – nur bei Trennung 40

...sonst Gefühlsverpuffung vermeiden 40

Handlungsfreiheit für den Klärungshelfer statt Verpflichtung zur Geheimhaltung	41
Beschwerung des Klärungshelfers durch übertriebene Einzelschilderungen	41
Volle Wirkkraft für die negativen Gefühle	42
Nur noch eine Wahrheit pro Person	42
Zusammenfassung	43
Bedingungen für eine Auftragsklärung bei kollegialer Konfliktkonstellation	44
Freiwilligkeit muss nicht sein	45
Arbeitskonflikte gehen das gesamte Team an	45
Systemressourcen nutzen	46
Klärungshelfer erklärt Klärungshilfe	47
Neutralität als offizielles Argument (für die Vermeidung von inhaltlichen Vorgesprächen in kollegialen Konfliktsituationen)	48
Zeitplanung für diese Klärung	48

4.4 Vorgespräch mit PD Dr. Bauch 52

4.5 Vorgespräch mit Prof. Dr. Herzle 55

5 Anfangsphase 60

5.1 ZIEL: Optimale Bedingungen für eine Klärung schaffen 60

5.2 Die Klärungsgespräche beginnen: Die drei Ärzte treffen sich erstmalig mit dem Klärungshelfer 61

Vorbereitungen 61

Smalltalk begrenzen 62

Sitzordnung 64

5.3 Offizielle Eröffnung 65

Sorgfältiger Einstieg 65

Wahrheit der Situation 66

Der Klärungshelfer eröffnet 67

5.4 Vorstellungsrunde 70

Die Wortwahl ist wichtig 71

Reihenfolge in der Vorstellungsrunde 71

5.5 Vorstellung Luftmeier 71

Umgang mit Krankheit und Klärungsunpässlichkeit 72

Klarheit ist das einzige Ziel 73

5.6 Vorstellung Bauch 74

5.7 Vorstellung Herzle 76

Prinzip: Den Bock zum Gärtner machen 78

Leitungsautorität des Klärungshelfers: Er ist Chef im Ring 79

6 Selbstklärungsphase 83

6.1 ZIEL: Verstehen und Themen sammeln 83

Zuerst für sich selber klar werden 83

In der Selbstklärung beginnt der Newcomer 84

6.2 Das Gespräch der drei Ärzte wendet sich dem Konflikt zu 84

«Bilder malen» einführen 84

Klärungshelfer erklärt Selbstklärung 89

Abweichung von der Reihenfolge in der Selbstklärung 90

6.3 Selbstklärung Luftmeier 91

- Realen Kontakt fördern: Zum Phantasieren einladen! 101
- Nachfragen nach Strukturen 103
- Genau verstehen ist unerlässlich 105
- Offen über Beziehungen Anwesender reden 106
- Aussagen vervollständigen 107
- Auch Sachthemen mitschreiben 110

6.4 Selbstklärung Bauch 111

- Selbstklärung: ein ausschließliches Zweiergespräch 113
 - Erstens: Störungsfreiheit ermöglichen 113
 - Zweitens: Unterschiede verstehen 113
 - Drittens: Vertrauen aufbauen 113
- Privates und Persönliches unterscheiden 116
- Schutz durch Sorgfalt – Sorgfalt durch Schutz 117
- Aufforderung zum Phantasieren 2 119
- In der Selbstklärung kein Feedback, keine Belehrung 121

6.5 Selbstklärung Herzle 123

- Selbstklärung des Angeschuldigten – Ausdruck statt Reaktion 123
- Bild als Spickzettel 124
- Nebensächlichem Raum geben 127
- Störungen in der Beziehung zum Klärungshelfer sofort thematisieren 133
- Nachgeholter Minikontrakt 134
- Welche Themen mitschreiben? 136

7 Diagnose des Ist-Zustands – Themensammlung 137

**7.1 ZIEL: Zusammenfassen und Prioritäten
setzen 137**

**7.2 Der Klärungshelfer beschreibt, was er bisher vom
Konflikt verstanden hat 139**
Nur die subjektive Sicht zählt 141

**7.3 EXKURS: Optimaler Zeitpunkt für die Nachtpause;
situative Planung – verkraftbare Schritte 145**
Die Ruhe im Auge des Zyklons 145
Innere Vorbereitung für den Sturm (des Dialogs) 146
Lernen im Schlaf: «Angenehm» und «gut» ist nicht das
Gleiche 147
Designüberlegungen: Lieber zwei halbe als ein ganzer
Tag 147

**7.4 Zurück zum Fall: Pausen- und Zeitplanung muss
auch sein 148**
Planung des weiteren Zeitbedarfs 148
Bei Müdigkeit Abschlussrunde, denn: Störung hat
Vorrang 149

8 Dialogphase 150

**8.1 ZIEL: Zueinander finden durch
Auseinandersetzung 150**
Dialogisieren 150
Doppeln 151
Wie doppeln? 151
Was doppeln? 151

Ebene 1 – Beobachtbares	151
Ebene 2 – Beziehungsebene	152
Ebene 3 – Negative Gefühle	152
Ebene 4 – Innere Not	152

8.2 Der Klärungshelfer leitet sachte über zum Konfliktdialog 153

Das Doppeln wird eingeführt	153
Doppeln am Anfang einführen?	154
Erstes Thema	156

8.3 Und jetzt zum ersten heißen Eisen 156

Starthilfe für den Dialog	157
Mit Beziehungsthema beginnen: Der Dynamik folgen und sie dann steuern	159
Rekonstruktion der Chronologie geht vor Beziehungs- und Gefühlsarbeit	160
Ebenenwechsel: Hintergründe beleuchten	163
Dem Gedoppelten nichts «unterjubeln»	165
Nicht aufhören, verstehen zu wollen: Die guten Gründe auch hinter Verhärtung suchen	165

8.4 EXKURS: Ablehnung beim Doppeln 166

Der Gedoppelte lehnt Inhalt ab	166
Auch «falsches» Doppeln hilft verstehen	167
Darf ich doppeln? NEIN! Was dann?	168
Verlangsamten und ausdrücken, was ist	169
Dialogunterbrechung: Zusammenfassen und stehenlassen	170
Doppeln: Satzanfänge anbieten	172
Die Beziehung zum Klärungshelfer muss stimmen!	174
Magie des vorbestimmten Endpunkts	175

8.5 Zweiter Tag: Fortsetzung der Dialogphase 177

Metakommunikative Anfangsrunde für den

Neueinstieg 178

8.6 EXKURS: Interventionsmöglichkeiten:

Nicht alle Wege führen nach Rom 184

Moralische Standpauke 184

Sich weiterdrehen lassen 185

Feedback durch den Klärungshelfer 185

Das zirkuläre Fragen 185

Doppeln und der Weg der Klärungshilfe 186

Doppeln: Nicht gegen das «Zwiebelprinzip» verstoßen 187

Kontrasuggestion 188

Im Dialog immer wieder dialogisieren oder doppeln 189

Themen entflechten 190

Nicht aufgeben – immer wieder doppeln 191

Eigene Parteilichkeit zur Allparteilichkeit ausbauen 194

Zwischenerklärungen 195

Der Klärungshelfer zieht sich als Notbrücke zurück 196

Konkretisieren, bitte! 197

Zwei Klärungswege: Hier und jetzt – dort und damals 198

Mehrspuriges Arbeiten 200

Für die Erklärungsphase noch zu früh 201

Ebenenwechsel durch Augenprobe 203

Zirkuläres Fragen 205

Pause als gute Intervention 206

Die Intervention loslassen – nicht die Klärung 207

Notausgang – Exitfrage 209

Stets verstehen wollen, nicht verurteilen (auch sich selber nicht) 211

Gespräche mit Konfliktparteien unter vier Augen 212

Und immer wieder: Dialogisieren und doppeln 215

Zwiebelschalen: Jede Schale würdigen 218

Der Weg hinaus führt hindurch 219

Wahrheit heilt: Akzeptieren, was ist 220

Wahrheit vor Schönheit 220

Doppeln hilft auch nonverbal 222

Wahrheit steckt an 223

8.7 Die Stimmung ist auf dem Tiefpunkt 224

Pausemachen ist auch eine Intervention 224

Wiedereinstieg mit Blitzlicht 226

8.8 Gegenwart klären 227

Feedback auf dem Scherbenhaufen 227

Das Zusammenarbeits-Standogramm 227

Das Standogramm noch weiter nutzen in Richtung
Zukunft 233

Standogrammarbeit nicht verlassen 234

Erst Reflektieren der Methode, dann Verarbeiten der
Ergebnisse 238

8.9 EXKURS: Wann ist der Dialog zu Ende? 241

8.10 EXKURS: Parteien immer vor « tiefen- psychologischen » Interpretationen schützen 243

8.11 Ausstieg aus dem Dialog: Es bringt jetzt nichts mehr ... 244

Übergang vom Dialog in die Erklärung klar gestalten 245

Positive Veränderung überprüfen 246

8.12 EXKURS: Der Klärungshelfer zwischen Profi und Mensch 247

8.13 EXKURS: Nicht schön, aber klar: Unversöhnlichkeit bleibt 253

... und damit in die Erklärungsphase 254

9 Erklärungs- und Lösungsphase 255

9.1 ERKLÄREN – ZIEL: Emotionen beruhigen und zur konstruktiven Lösungssuche befähigen 255

Systemisch statt monokausal 256

Vorverletzungsmodell 256

Ruhig und nicht verurteilend beschreiben 257

Unterschied zu den kleinen Erklärungen in der Dialogphase 257

9.2 Erklären 1: Der Klärungshelfer erklärt den dreien die verbleibenden Spannungen 258

9.3 Die «Indianerreihe» bringt Bewegung ... 260

9.4 EXKURS: Zugehörigkeit geht vor Leistung 262

9.5 ... Bewegung, aber in welche Richtung? 262

Schwierige Gefühle auch noch verstärken? 263

9.6 EXKURS: Tiefer Gefühlsausdruck verbindet – automatische Solidarisierung 264

Umgang mit Tränen 265

Ablehnung bei «Kontrollverlust/Zusammenbruch» wird befürchtet, geschieht aber fast nie 269

Schwierige Gefühle aushalten helfen 270

9.7 Erklären 2: Die Wesensallergie zwischen Herzle und Bauch 275

Der Kern der Erklärung 277

Kein Opfer – kein Täter: Die Verteilung der «Schuld» 286

Herzle führt ins «Land der leichten Lösungen (LLL)» 289

9.8 Ein zweites Standogramm: Erleben statt nur reden – ist die Basis jetzt tragfähig? 290

Vertiefen in der Erklärungs- und Lösungsphase 293

Lösungen, zumindest weitere inhaltliche und /oder zwischenmenschliche Vereinbarungen, müssen immer sein 295

9.9 LÖSUNGEN – ZIEL: Menschen-, sach- und situationsgerechte Lösungen verabreden 295

9.10 Endlich Lösungen: Die Ärzte planen ihre gemeinsame Zukunft 298

Moderation und Supervision der fachlichen

Lösungssuche 300

Wer soll bei der Klärung auf der nächsten Ebene dabei sein? 303

Der Klärungshelfer begründet Ausweitung des Teilnehmerkreises 304

10 Abschlussphase 307

10.1 ZIEL: Abrunden und abschließen durch Aus- und Rückblick 307

10.2 Alle sind am Ende 307

10.3 EXKURS: Keine «Freizeitklärung» bei beruflichen Konflikten 309

Imprägnieren mit dem «Warner aus der Wüste» 311

11 Nachsorge 313

11.1 ZIEL: Begleitung und Beratung bei der Umsetzung 313

Wenn kein Folgetermin, dann Nachsorgegespräche 314

11.2 E-Mail an die drei Chefärzte 314

12 Fortsetzung 317

12.1 Variante 1: Trennung 317

12.2 Variante 2: Zusammenbleiben 319

Klärung mit verschiedenen hierarchischen Ebenen 320

12.3 Folgeklärung mit den Oberärzten 321

13 FAQs – Frequently asked questions im Anschluss an den Fall 323

Welche Variante ist häufiger – Trennung oder Zusammenbleiben? 323

Sind alle Klärungshilfen erfolgreich? 323

Wie geht es üblicherweise nach so einer Konfliktklärung weiter? 323

Wie laufen Auftragsklärung und Anfangsphase, wenn der Klärungskreis für eine folgende Klärungsrunde erweitert wird? 324

Was hätte der Klärungshelfer gemacht, wenn einer der drei nicht bereit gewesen wäre für eine Klärung? 326

Was wäre grundsätzlich anders gewesen, wenn die drei nicht auf einer Ebene, sondern hierarchisch abgestuft

wären, zum Beispiel Herzle der Chef der beiden anderen? 327

Was hätte der Klärungshelfer gemacht, wenn sich einer in der Anfangsrunde total verweigert hätte? 327

Was war das letztlich Heilsame an den Gesprächen? Oder: Wie wurde es möglich, dass die drei dann doch noch aufeinander zugehen konnten? 329

Wie wäre es wohl weitergegangen, wenn die drei nicht durch Herzles Gefühlsausbruch so aufeinander hätten zugehen können? 330

Was hätte der Klärungshelfer gemacht, wenn die drei mitten in der Klärung nicht mehr miteinander hätten arbeiten wollen? 331

Wäre es mit anderen Berufsgruppen ähnlich gelaufen? 331
Muss der Klärungshelfer vom Fach der Betroffenen etwas verstehen? 331

Ist es immer nötig, dass es so emotional wird, dass Tränen fließen? 332

Ist das eine typische Klärung? Sind alle so zäh? 332

Da die negativen Gefühle in Konflikten angeblich eine so große Rolle spielen, ist es da überhaupt noch notwendig, auf die «Fakten» und den sachlichen/organisatorischen Aspekt der Konfliktgeschichte einzugehen? 332

Macht man mit den schwierigen Dialogen nicht genau das zunichte, was so wichtig ist – das Vertrauen und den Willen zur Zusammenarbeit? 333

Was macht der Klärungshelfer, wenn Aussage gegen Aussage steht? 334

Warum wurde für das Praxisbuch gerade dieser Fall ausgewählt? 335

14 Kurztheorie zur Klärungshilfe 338

14.1 Das Vorgehen 338

14.2 Die Grundprinzipien 341

Allgemein 341

Das Wesentliche 341

Das Vertiefen 341

Die zentralen Methoden 343

Die ergänzenden Methoden 344

Die Lösungssuche 345

Die Grundhaltungen 345

Zusammenfassung 346

15 Schlüsselsätze 347

16 Dank 350

17 Literaturverzeichnis 352

18 Checklisten 353

18.1 Checkliste Auftragsklärung 353

**Checkliste Auftragsklärung bei hierarchischer
Konfliktsituation (mit Führungskraft) 354**

**Checkliste Auftragsklärung bei kollegialer
Konfliktsituation (ohne Führungskraft) 355**

18.2 Checkliste Anfangsphase 356

- 18.3** Checkliste **Selbstklärungsphase** 357
- 18.4** Checkliste **Dialog der Wahrheit** 359
- 18.5** Checkliste **Erklärungen und Lösungen** 361
- 18.6** Checkliste **Abschlussphase** 363
- 18.7** Checkliste **Nachsorge** 364
- 18.8** Checkliste **Das Vertiefen** 365

Nachwort *Prof. Dr. Alfred Hellstern* 366