

Inhalt

Dank 11

Vorwort zur Neuausgabe 2004 14

Friedemann Schulz von Thun

Vorwort 15

Einführung 19

Klärungshilfe 20

Überblick über das Vorgehen in der Klärungshilfe 23

Konfliktentwicklung 27

Interventionen 30

Grundhaltungen in der Klärungshilfe 34

Den Konfliktparteien glauben 34

Akzeptanz und Konfrontation als Grundlage von
Veränderungen 34

Widerstand beachten – er ist wichtig 35

Die Beziehung des Klärungshelfers zu den Konfliktparteien 35

Das Idealbild eines Klärungshelfers 38

Adlerblick 39

Herz 39

Flügel 40

Kopf/Gehirn 41

Schnabel 41

Krallen 42

Konkretes Vorgehen Schritt für Schritt 43

Phase 0 – Auftragsklärung 44

Auftragsklärung für Zweierklärungen 45

Ziel 45

Rolle des Klärungshelfers 46

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 46

Fehler und Fallstricke 50

Auftragsklärung für Teamkonflikte 53

Ziel 53

Rolle 54

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 55

Fehler und Fallstricke 84

Meine Einstellung zur Team-Auftragsklärung 86

Interner Klärungshelfer

Interne Klärungshelferin 90

Phase 1 – Anfang 97

Ziel 97

Anfangsphase bei Zweierklärungen 99

Rolle des Klärungshelfers 99

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 99

Umgang mit Hindernissen und Bedingungen 102

Anfangsphase bei Folgesitzungen 103

Anfangsphase bei Teamklärungen 104

Rolle des Klärungshelfers 104

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 105

Mini-Kontrakte 108

Fehler und Fallstricke 112

Exkurs 1 – Wahrheit der Situation 117

Exkurs 2 – Moderation nach TZI 120

Exkurs 3 – Co-Leitung 127

Phase 2 – Selbstklärung 129

Ziel 129

Rolle und Methoden 131

Konkretes Vorgehen in der Zweierklärung 133

Konkretes Vorgehen in der Teamklärung 136

Vorstellung der Bilder 137

Dauer der Selbstklärung pro Person 140

Sonderfall Großgruppe 140

Diagnose des Ist-Zustands bei Teamklärungen 141

Fehler und Fallstricke 143

Phase 3 – Dialog der Wahrheit 146

Ziel 146

Rolle des Klärungshelfers 147

Konkretes Vorgehen bei Zweierklärungen 148

Dialogisieren und Doppeln 149

Konkretes Vorgehen bei Teamklärungen 152

Alle gegen einen 156

Sonderfall Verweigerung 161

Dauer der einzelnen Klärungen 163

Sonderfall Großgruppe 165

Wie lang soll die Dialogphase sein, und wie wird sie beendet? 166

Fehler und Fallstricke in der Dialogphase 167

Exkurs 4 – Der Mensch – ein Schichtenwesen 175

Exkurs 5 – Einsatz von Musik 185

Exkurs 6 – Führung, Hierarchiespielregeln und Konferenzen 189

Hierarchiespielregeln 191

Umgang mit kollegialen Konflikten 191

Umgang mit hierarchischen Konflikten 194

Konferenzablauf 197

Phase 4 – Erklärungen und Lösungen 200

Ziel 200

Rolle des Klärungshelfers 201

Konkretes Vorgehen 201

Lösungen und Transfer 204

Lösungen und Transfer bei Teamklärungen 205

Lösungen und Transfer bei Zweierklärungen 208

Dauer der Phase 4 209

Wie sich die Phase der Erklärungen für mich verändert hat 210

Fehler und Fallstricke 211

Exkurs 7 – Das Kommunikationsquadrat 215

Exkurs 8 – Der systemische Blickwinkel 225

Exkurs 9 – Menschen sind verschieden 230

Die vier Grundstrebungen 231

Akzeptanz statt Diagnostik 236

Die vier Grundstrebungen in der Arbeitswelt 237

Mitarbeiter sind verschieden 242

Führungskräfte sind verschieden 247

Exkurs 10 – Metakommunikativer Führungsstil 254

Der «ideale» Führungsstil 254

Der metakommunikative Führungsstil 256

Das metakommunikative Führungsgespräch 258

Anleitung zur Durchführung (für die Führungskraft) 260

Fehler und Fallstricke 265

Phase 5 – Abschluss 267

Ziel 267

Rolle des Klärungshelfers 267

Konkretes Vorgehen 268

Dauer 269

Fehler und Fallstricke 270

Nach der Klärungssitzung 271

Phase 6 – Nachsorge 273

Folgetreffen (Follow-up) 274

Konkretes Vorgehen bei Folgetreffen 275

Fehler und Fallstricke bei Folgetreffen 277

Nachsorge per Telefon 279

Fehler und Fallstricke bei Nachsorge-Telefonaten 279

Handwerkszeug 281

Aktives Zuhören 281

Vorgehen 283

Fehler und Fallstricke 286

Beraten 287

Dialogisieren: Zwischen den Konfliktparteien hin- und
herschweifendes Moderieren 289

Real verhandeln 290

Doppeln 291

Wie doppeln? 293

Was doppeln? 296

Fehler und Fallstricke 301

Exkurs 11 – Wirkung der Klärungshilfe 304
Resultate empirischer Forschung 304

Praxisbeispiel mit Übungen 321

Praxis, Phase 0: Auftragsklärung 323

Praxis, Phase 1: Anfang 331

Praxis, Phase 2: Selbstklärung 345

Praxis, Phase 3: Dialog der Wahrheit 367

Klärung: Herr Central – Herr Nachfolger 368

Klärung: Herr Central – Frau Schutz 375

Klärung: Herr von Tiefe – Frau Distanz 404

Praxis, Phase 4: Erklärungen und Lösungen 420

Praxis, Phase 5: Abschluss 423

Praxis, Phase 6: Nachsorge 425

Ausbildung und Supervision 429

Ausbildung 430

Meine persönlichen Voraussetzungen für die
Klärungshilfe 432

Supervision und Intervision 439

Literatur 442