

Susanne Mouret und Bettina Brendel

Überblick: Die Autorinnen gehen von ihren Erfahrungen als Klärungshelferinnen aus und analysieren den Tabu-Begriff im Gegensatz zum Verbot. Der Beitrag veranschaulicht, wie wesentlich dessen (verdeckte) Bedeutung in Konfliktsituationen ist. Und es geht um das Dilemma wenn es MediatorInnen oder KlärungshelferInnen versagt ist darauf einzugehen.

Keywords: Klärungshilfe, Tabu, Mediation Konflikt, Konfliktklärung, das Unsagbare, schwierige Emotionen, Sachlichkeit, Klarheit, Verträglichkeit.



<https://doi.org/10.33196/pm202303019101>

Vom Umgang mit Tabus in der Klärungshilfe

Vergangenheit verstehen – Gegenwart klären – Zukunft planen

Einleitung

Verboten, verborgen, heimlich, peinlich – Tabus. Sie bestimmen unser Denken und unser Verhalten. Sie sind mit widersprüchlichen Gefühlen verbunden. Schuld und Scham auf der einen Seite, Anklage und Sensationslust auf der anderen. Tabus steuern damit auch unsere Kommunikation. Peinliches Schweigen und metaphorische Umschreibung kontrastieren mit sprachlicher Provokation beim bewussten Tabu-Bruch.

In unserer Tätigkeit sind wir immer wieder mit Unsagbarem konfrontiert. Wie gehen wir damit um?

1. Was ist ein Tabu ursprünglich?

Der Begriff *Tabu* (als Adjektiv *tabu*) hat erst Anfang des 20. Jh. Einzug in die deutsche Sprache gefunden. Er stammt aus dem polynesischen Sprachraum und bedeutet im kulturell-religiösen Kontext „heilig“, „unter Verbot stehend“ oder „nicht erlaubt“. Sigmund Freud hat sich in seiner Schrift „Totem und Tabu“ kritisch mit der Herkunft von Tabus, ihrer Rationalität bzw. Irrationalität und ihrer Wirkungen im gesellschaftlich-sozialen Kontext – „in Systemen“ – auseinandergesetzt.

2. Wie wir Tabu verstehen und wie wir es zum Verbot abgrenzen

Wie wird Tabu heute gebraucht und verwendet? Was ist tabu in einer Klärung bzw. Mediation? Wir verwenden Tabu im Sinne von Ludwig Wittgensteins Erkenntnis, dass der Gebrauch eines Wortes seine Bedeutung bestimmt. Denn Vieles ist nicht mehr tabu, was es vor zehn, zwanzig oder gar vor hundert Jahren noch war. Z.B. war vor fünfzehn Jahren die Homosexualität von Mitarbeitenden in Teams ein Tabu, während wir heute oft erleben, dass schon in der Vorstellungsrunde klargestellt wird: „Ich lebe mit meiner Frau / meinem Mann seit zwei Jahren zusammen“.

» Unter Tabu verstehen wir etwas, über das „man“ und d.h. auch wir KlärungshelferInnen in unserem mediativen Tun nicht sprechen „sollen“ oder „dürfen“.

Auch wenn wir in den Ausbildungen lernen und lehren, dass private Themen für uns „tabu“ sind, handelt es sich bei Themen wie Religion, Sexualität, Geld oder Krankheit nicht wirklich um Tabus, sondern um arbeitsrechtlich geschützte Bereiche der Privatsphäre. Hier gilt ein „Betreten verboten-Schild“ zum Schutz der Privatsphäre

– außer die betroffene Person erteilt ausdrücklich eine Erlaubnis: „Es wissen alle, dass ich an Krebs erkrankt bin, ich gehe damit offen um.“ Anders als bei einem Verbot, das eine klare, diskutierbare Setzung ist, zu der man sich positionieren kann („sehe ich ein, finde ich unsinnig“) oder das aufgehoben werden kann, kann über die Existenz eines Tabus oft nicht gesprochen werden.

» **Es ist das Unausprechbare und das Unansprechbare gleichermaßen, wie der sogenannte weiße Elefant im Raum.**

Tabus beeinflussen neben Regeln, Geboten und Verboten auch den Umgang, das Verhalten und die Kommunikation in Systemen. Der Bezugsrahmen ist gesellschaftlich-sozial. Allerdings – und das ist für die Arbeit in der Klärungshilfe interessant – generiert jedes öffentliche oder private System seine eigenen Tabus: Organisationen, Unternehmen, Abteilungen, Teams, Vereine, Freundeskreise, Familien, usw. Daneben entwickeln sich bei jeder Persönlichkeit auch individuelle Tabuzonen. Wir werden hier nicht tiefer auf die Interdependenz individueller und systembedingter Tabus eingehen.

3. Besonderheiten im Ansatz der Klärungshilfe

Für uns werden neben den individuellen Tabus vor allem diejenigen in Teams/Abteilungen und in Organisationen/Unternehmen relevant.

Die von Christoph Thomann entwickelte Klärungshilfe ist eine eigenständige Methode im Feld der Mediation. Es geht darum, in den zwischenmenschlichen, persönlichen sowie strukturellen und fachlichen Verstrickungen/Konflikten Klarheit zu finden. Sie ist wie die Mediation in fünf Phasen gegliedert:

Phasen	Klärungshilfe	Mediation
0	Auftragsklärung	Auftragsklärung und Vorgespräche
1	Anfangsphase	Einleitung
2	Selbstklärung	Themensammlung
3	Dialog der Wahrheiten	Interessensklärung
4	Erklären & Lösen	Suche nach Lösungsoptionen
5	Abschlussphase	Lösungsideen bewerten und vereinbaren

Im Umgang mit Tabus unterscheidet sich die Klärungshilfe in zwei Punkten von anderen Mediationsansätzen:

1. In hierarchischen Systemen gilt keine Freiwilligkeit. Die Konfliktklärung kann von der Führungskraft als verpflichtende Besprechung für die Beteiligten und Betroffenen eines Konflikts angesetzt werden.
2. Es gibt keine Vorgespräche mit den einzelnen Konfliktparteien oder allen beteiligten und betroffenen Team-Mitgliedern. Einzig mit der klärungswilligen Führungskraft findet eine sehr intensive Auftragsklärung und Begleitung statt.

Konflikte werden von schwierigen Gefühlen begleitet wie Wut, Zorn, Empörung, Verachtung oder sich ohnmächtig, nicht akzeptiert und respektiert, gedemütigt oder verraten zu fühlen. Die Klärungshilfe nutzt diese Gefühle für die Konfliktklärung. Nach dem sorgfältigen Einstieg (Anfangsphase) legen die Konfliktparteien anhand einer Skizze ihre subjektiven Sichten der Situation der/dem KlärungshelferIn dar, während alle anderen zuhören. Da es in der Klärungshilfe keine Vorgespräche gibt, erzählen sie ihre Sicht und ihr Leid der/dem KlärungshelferIn zum ersten Mal und haben ein grosses Interesse, inhaltlich und emotional verstanden zu werden. Der/die KlärungshelferIn erlebt dasselbe wie das ganze Team und ist nicht mit vorgängig in Erfahrung gebrachtem „heimlichem“ Wissen belastet, wie z.B. „Das sage ich jetzt nur Ihnen, das darf aber keiner wissen“. Das gibt ihr/ihm die Freiheit, nach möglichen Tabus zu fragen und die Heftigkeit der Emotionen in den Themen zu entdecken. Diese werden anschliessend im Dialog der Wahrheiten geklärt. Im Kern geht es dabei um das gegenseitige Verständnis der Konfliktparteien. Dort ist Doppeln das Mittel der Wahl. Damit unterstützen wir die Parteien, das Gegenüber zu verstehen und selbst verstanden zu werden. Und wir regulieren damit auch die Stufe, auf der sich die Parteien auf der sogenannten Gefühls- und Vertiefungsleiter befinden:

- von der Sachebene
- auf die Beziehungsebene
- über die Wahrnehmung der Aggression
- bis hin zum Sichtbarwerden der inneren Not.

4. Tabus und Klärungshilfe

Gemessen an der Definition, dass ein Tabu das Unausprechbare und Unansprechbare ist, ist der sorgfältige Umgang damit ein wesentliches Element der Klärungshilfe. Wir unterscheiden dabei, angelehnt an die Emotions-theorie, zwischen den weichen Gefühlen der inneren Not

oder Wehgefühlen und den harten Gefühlen der Aggression, den Schutzgefühlen.



Gegen Aussen agieren wir in der Anpassung. Darunter schlummern die schwierigen, harten, aggressiven Gefühle, bis diese im Konflikt ausbrechen, um die darunter liegende Innere Not, den Schmerz, die weichen Gefühle zu schützen.

Entlastung durch das Ausdrücken der Aggression



Verbindung und **Versöhnung** durch das Ausdrücken der Inneren Not.



Menschen im Konflikt verwenden viel Kraft und Energie darauf, sich vor diesen schwierigen Gefühlen selbst zu schützen. Das gelingt ganz gut durch Verdrängung bis Abspaltung oder Projektion auf die/den KonfliktpartnerIn. Beim Gegenüber liegt das Übel, das Böse, das Unerhörte. Es kommt zur Anklage. In der Klärungs-

hilfe identifizieren und benennen wir diese unsäglichen Gefühle und das dadurch ausgelöste Verhalten. Dieser Vorgang entlastet die vom Konflikt Betroffenen und führt zur Transformation, zum wahren Gefühl der inneren Not. Doch bei einem Tabu wird uns „das Reden darüber“ verunmöglicht. Wir müssen uns die Frage stellen, ob wir ein Tabu brechen sollen, dürfen oder auf gar keinen Fall. Hier gilt es, die Balance von Klarheit und Verträglichkeit zu finden.

5. Beispiele zur Wirkung und zum Umgang mit Tabus

Die folgenden Beispiele aus unserer Berufspraxis zeigen, auf welcher unterschiedlichen Ebenen und in welchen Formen Tabus auftauchen können.

Seilschaften: ein Tabu in einer Organisation



Es handelte sich um eine grosse, verzweigte und verschachtelte gemeinnützige Unternehmung im ländlichen Umfeld. Ich (Susanne Mouret) wurde für mehrere Konflikte auf den Stufen erste und zweite Führungsebene parallel angefragt. Auftraggeber waren die zwei Vorstände/Geschäftsleitenden. Das Tabu, das mir in verschiedenen Kontexten begegnete, waren Seilschaften. Das manifestierte sich darin, dass die informelle Hierarchie die formale dominierte. Weder die formalen Vorgesetzten noch die informell hierarchisch tätigen Personen hatten ein Interesse an Transparenz. Wie kam es dazu? Die Führungspersonen waren schon viele Jahre in der Organisation. Sie hatten sich im komplexen System, welches eher einem Organismus als einer Organisation gleich, in ihre Position hochgeflochten. Eine sogenannte Vetternwirtschaft, in der die zwei Systeme ineinander verwoben waren und fast jede/r von jede/m heimliches Wissen hatte. In Beziehungs-Konflikten innerhalb von Teams konnte ich gut und hilfreich klären, bei struktu-

rellen, teamübergreifenden Themen nicht. Hier griff das Tabu, das Unsägliche von geheimen Absprachen. Klarheit war dort nichts Gewolltes, sondern etwas zutiefst mit Scham Besetztes.

Ein paar Jahre nach meinen Klärungen wurde ich wieder angefragt. Derzeit coache ich einen langjährigen Bereichsleiter. Erneut geht es um die Frage: Wie kann ich meine Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Stufen klar und hierarchisch korrekt führen und wie mich damit auf der eigenen Ebene und nach oben behaupten, ohne mich im System zu verstricken und mich, meine Mitarbeitenden und unseren Leistungsauftrag zu gefährden? Es wäre mehr als günstig für diese Organisation, wenn die Seilschaften aufgehoben werden könnten. Dazu bräuchte es eine umfassende Organisationsentwicklung, welche auf oberster Stufe gewollt und getragen würde.

Bloss keine weichen Gefühle zeigen: ein Tabu in einer Hochschul-Abteilung



Die Dekanin einer Musikhochschule kam auf mich (Bettina Brendel) zu, weil acht ProfessorInnen eines Fachbereiches der Musikhochschule sich über die Neugestaltung der Studienprüfungsordnung komplett überworfen hatten. Zynische Mails mit großem Verteiler hatten die Runde gemacht, Menschen hatten türeschlagend den Sitzungssaal verlassen, es hatten sich Koalitionen gebildet, die allerdings nicht sehr fest waren, weil jede/r für sich selbst kämpfte. Der Auftrag zur Neugestaltung war zum Erliegen gekommen. Es wurde klar, dass hinter der sachlichen Aufgabe „Neugestaltung der Studienprüfungsordnung“ ein großes vielgestaltiges Beziehungsthema stand: Welches Fach ist Pflicht, welches Wahlfach; mit wieviel Semesterwochenstunden

muss ein Fach belegt werden? In dieser Runde hiess das: Welches Fach, d.h. wer von uns ist wieviel wert?

Es wurde hart diskutiert, es wurden Fakten aufgeföhren, es wurde mit Bedeutung diskutiert (z. B. der Wert des Operngesangs versus Bandleading). Alle blieben auf der Sachebene oder der Stufe der Abwehrgeföhle. Keine/r war bereit, die eigenen Verletzungen zu äußern. Alle Angebote im Doppeln wurden zum Vorwurf oder zum Sachargument umgewandelt: „Nein, ich bin nicht gekränkt, ich finde es unhöflich“. Das Tabu in dieser Abteilung war: weiche Geföhle zeigen. Wer zuerst feuchte Augen hat, hat verloren. Das gehört nicht in den akademischen Kontext, bis der jüngste Kollege mit dem neuen Fach Bandleading vom Codex abwich und das Tabu brach. Er machte deutlich, wie tief ihn die Abwertung seines Faches und seiner Person kränkte, wie er das zu Hause besprach, was für Magenschmerzen er hatte. Und plötzlich bröckelten die Fronten, es kam Verständnis auf, und für einen großen Teil konnten wir Lösungen und Vereinbarungen treffen.

Eine Ausnahme bildeten zwei Kollegen mit klassischen Fächern, die schon sehr lange an der Hochschule waren. Sie gingen vorwurfsvoll miteinander um und vergaben sich nichts: „Wir hatten diese Diskussion schon 2002, und ich bin seitdem keinen Millimeter von meiner Meinung abgewichen“. Sie waren unter keinen Umständen bereit, sich weiter in der Runde zu äußern. Wir lagerten deshalb ihre Themen als separate Klärung aus. Die beiden konnten oder wollten im intimen Kreis ihre Verletzungen auch nicht benennen, aber sie waren bereit, ihre Geschichte, ihr Erleben in einer sachlichen Art zu verdeutlichen. Und da sie beide ausgeprägte Distanzstrebungen hatten¹, kam es zu einer Verständigung.

Ich habe in dieser Musikhochschule zwei Dinge über Systeme gelernt, die kommunikativ sachorientiert sind. Erstens, wenn jemand das Tabu „Verletzung zeigen“ bricht, kann das etwas in Bewegung bringen. Zweitens: Menschen, die sehr sachorientiert und distanziert sind (Distanztypen) können eine nachhaltige Verständigung auf einer Ebene erzielen, die von außen betrachtet sachorientiert wirkt, ohne dass eine wirkliche Beziehungsklärung sichtbar wird.

1) Vgl. die Riemann/Thomann-Strebungen in: Christoph Thomann: Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf.

Bloss keine Aggression zeigen: ein Tabu in einem Kanzlei-Team



Ich (Susanne Mouret) begleitete ein Team von fünf Frauen, welche sämtliche administrativen Belange einer Kanzlei verantworten. Zwei der Mitarbeiterinnen waren bereits 20 und 21 Jahre im Team. Die weiteren drei Arbeitsplätze zeigten eine hohe Fluktuationsrate auf. Der Personalverantwortliche wusste, wie viel Leid die Mitarbeiterinnen in einem angespannten Klima erlebt hatten. Die neu eingestellte leitende Richterin entschied sich für eine Teamklärung und -entwicklung. Die Teammitglieder zeigten sich verschlossen und beschwichtigend. So schlimm sei das alles nicht, und es gäbe wirklich nur sehr liebe, tolle, gute Menschen bei ihnen. Kleine Spannungen ja, solche gäbe es ab und zu, aber das sei ja normal. Bereits bei der Einstiegsphase gab es heftige Tränenausbrüche, immer wenn wir uns auch nur ansatzweise un schönen Wahrheiten näherten. Nicht die konfrontierten Mitarbeiterinnen weinten und klagten über die Zumutung des Vorgehens, sondern die nicht direkt beteiligten. Sie stellten sich betroffen und weinend schützend vor die Kollegin, welche dadurch gehindert wurde, in den Prozess einzusteigen. Tief und verletzt zu leiden, war nicht das Tabu, sondern die Regel. Das Tabu war, sich zu ärgern, Unzulänglichkeiten zu benennen, Gerechtigkeit einzufordern, für sich zu kämpfen. Es war harte Arbeit über mehrere Monate: Die Führungskraft im Alltag und ich in den Workshops konnten mit Geduld, Sorgfalt und Beharrlichkeit das Vertrauen schaffen, dass Schwieriges angesprochen, geklärt und gelöst werden konnte. Die Hypothese ist, dass das während zwanzig Jahren nicht geführte Team, mit zwei sehr unterschiedlichen und konkurrierenden Mitarbeiterinnen, sich diesen Tabu-Schutz zulegte: Wir sind alle gute Menschen und wir sagen uns niemals etwas anderes. Gesetzt wurde das Tabu durch die langjährigen Mitarbeitenden, welche vom organisatorischen Tabu, dass langjährige Mitarbeitende nie entlassen werden dürfen, gestützt und

geschützt wurden. Neue Mitarbeitende gingen, wenn die unterschweligen allgegenwärtigen Spannungen nicht mehr auszuhalten waren. Das Team ist nun seit mehreren Jahren stabil.

Die Chefin darf nicht schuld sein: Ein individuelles Tabu



Von Aussen betrachtet fiel mir (Susanne Mouret) auf, dass die Teamleiterin eines Teams von medizinischen Praxisassistentinnen (Spitalkontext) eine äusserst forschende und hektische Kommunikationsform pflegte. Niemand traute sich, dies anzusprechen, zu gross war die Angst vor heftigen Reaktionen oder Konsequenzen. Was für ein Desaster für die Teammitglieder. Sie hatten sich zusammengetan, den Vorgesetzten der Teamleiterin ins Boot geholt und diese dann gemeinsam konfrontiert. Das Ergebnis war der Zusammenbruch der Teamleiterin mit vier Wochen Krankschreibung. Damit bekräftigte die Führungskraft das latente Tabu: Ihr Kommunikationsstil sei ihre verzweifelte Reaktion auf die Ausgrenzungen und Absprachen der Mitarbeitenden, die sich gegen sie verbündeten. Es durfte nicht an ihr liegen! Der Vorgesetzte der Führungskraft stellte die Anfrage zur Konfliktklärung. In der Klärung ist es gelungen, die Leiterin und die Mitarbeitenden zu entlasten: ich doppelte die Vorwürfe und die ausgelösten Gefühle auf beiden Seiten und machte das Unsägliche auf sachliche Art und Weise besprechbar. Mit einem Teufelskreis zeigte ich systemisch die Dynamik auf und löste Täter- und Opferzusprechungen auf. Nach zwei anspruchsvollen Tagen war es eine schöne Klärung an einem Freitagabend mit verzeihenden Tränen zum Abschluss.

Am Montag nahm ich Kontakt auf mit der Teamleiterin, um Spätmelder (so nennen wir Gedanken und Gefühle,

welche durch die Verarbeitung verzögert ausgelöst werden) aufzufangen und den Transfer und die Nachsorge zu planen. Das Tabu war zurück. Erneuter Zusammenbruch. Ich empfahl ihr dringend einen Anruf bei ihrem Hausarzt. Sie wurde wiederum für sechs Wochen krankgeschrieben. Im anschließenden Transfer-Gespräch mit mir formulierte sie, dass ihr Anteil am Teufelskreislauf falsch sei, und überhaupt wäre die ganze Klärung eine Zumutung gewesen, ich hätte sie nicht genug und nicht richtig vertreten. Die Waage Klarheit und Verträglichkeit hatte während der Klärung gehalten, aber nicht bei der Teamleiterin. Sie ging zurück in den Opferschutz und setzte das Tabu neu. Bei der Nachsorge mit dem gesamten Team kam das zweite Staunen: Alle blockierten Themen waren in Fluss gekommen, die Vereinbarungen wurden mit Ausnahme der Kommunikation der Leiterin umgesetzt. Die Teammitglieder waren dankbar: „Gott-sei-Dank haben wir diesen Prozess machen dürfen“. Es reichte, das Tabu kurz aufzubrechen, damit die Teammitglieder (auch in Anwesenheit des vorgesetzten Abteilungsleiters) sagen konnten, wie es ihnen wirklich geht und entsprechend eine emotionale Entlastung stattgefunden hat. Das Tabu „Kommunikationsstil Leiterin“ wurde neu und gemeinsam akzeptiert und nicht mehr angesprochen.

» Dies lässt die Hypothese zu, dass es reichen kann, dem Unaussprechlichen kurz die Türe zu öffnen und sie anschließend wieder zu schliessen, um die Waage Klarheit und Verträglichkeit zu halten.

Offen bleibt, wie lange es hält. Da bereits eine nächste Reorganisation anstand, reichte das Ergebnis: Eine kurz- und mittelfristige Entlastung und Stabilisierung, welche die nötige Entwicklung freisetzte.

Affären: Ein Tabu-Klassiker

Die vermutete oder bestehende Affäre des Chefs

Im Fokus stand ein Team, in dem es Unruhe und Unzufriedenheit gab. Ein Thema war, dass die jüngste Mitarbeiterin sich vom Teamleiter nicht fair behandelt fühlte. Die Auftragsklärung hatte ich (Bettina Brendel) mit dem Geschäftsführer eines Chemieunternehmens gemacht, der diesen Teamleiter nicht für stark und durchsetzungsfähig hielt und ihm mangelnde Führung vorwarf. In mehreren Vorgesprächen mit dem Geschäftsführer hatte ich ein Design für den Prozess entwickelt: Erst eine Zweierklärung zwischen ihm und dem Teamleiter. Danach die Teamklärung – je nach Ausgang der Zweierklärung mit oder ohne den Geschäftsführer.



Am Morgen des ersten Tages kam der Teamleiter als erster im Veranstaltungsraum auf mich zu – wir konnten uns noch nicht –, er wollte wissen, ob wirklich alles vertraulich sei. Und mitten im Begrüßung-Small-Talk sagte er: „Das eigentliche Problem ist, dass der Chef eine Affäre mit meiner jüngsten Mitarbeiterin hat. Da sind mir die Hände gebunden. So. Das wissen Sie jetzt aber nicht.“

Ich versuchte, ihm klarzumachen, dass er das in der vertraulichen Atmosphäre der Zweierklärung als Vermutung ansprechen könne. Das tat er nicht oder nur in sehr vagen Anspielungen, die nur verstehbar waren, wenn man „es“ bereits wusste. Meine Angebote beim Doppeln zu mehr Klarheit lehnte er ab. Das Ergebnis der Klärung Geschäftsführer-Teamleiter war, dass der Geschäftsführer mit in die Teamklärung kommen musste, um den Rahmen und Raum zu halten, weil der Teamleiter nicht klar auftreten konnte. Und das lag meiner Einschätzung nach an diesem Tabu, das er sich nicht zu brechen traute und von dem er sich nicht lösen konnte.

Das zog sich in derselben Weise durch die Teamklärung. Der Teamleiter schlug auf eine verzweifelt wirkende Art abstrakt um sich („manche Menschen haben ja eine besondere Beziehung“), konnte sich aber weder von allein noch von mir durch Doppeln zu mehr Klarheit durchringen und niemand aus dem Team griff das auf: Ein unangenehmer weisser Elefant im Raum. Dieser Tabu-Klassiker kostete mich viel Energie und besetzte einen Teil meiner Aufmerksamkeit. In diesem Prozess konnten verschiedene Beziehungs- und Sachthemen zwischen unterschiedlichen Protagonisten geklärt werden, aber nicht die zwischen Geschäftsführer und Teamleiter und nicht die zwischen Teamleiter und der jüngsten Mitarbeiterin.

Diese Erfahrung zeigte mir deutlich, wie ein Vertraulichkeits-Überfall, wenn wir diesen nicht schnell genug abwehren können, uns in das Dilemma zwischen „vertraulichem Tabuwissen“ und „Klarheit“ führt.

6. Fazit

Tabus sind schwer greifbar. Als KlärungshelferInnen können wir nur mit Tabus arbeiten, die wir nicht selbst in uns tragen und dadurch gar nicht wahrnehmen können. Tabus haben Gründe. Wir müssen sie ergründen, bevor wir sie brechen können, um die Waage Klarheit und Verträglichkeit für den einzelnen Menschen als auch für das System (die Organisationen) zu berücksichtigen. Es gibt nicht „das Tabu“ oder „das kein Tabu“, sondern tendenziell tabuisierte Themen. Sie sollen soweit enttabuisiert werden, wie es für die betroffenen Menschen und Systeme hilfreich ist.

Im Laufe unserer Tätigkeit sind uns zwei gegensätzliche Tabu-Cluster aufgefallen. Ein Phänomen, das bei genauerer Betrachtung nicht verwundert: In Branchen mit hoher Sachorientierung und klarer Hierarchie – z. B. Chemie, Automotive, Logistik, Maschinenbau, Hochschulen, Unikliniken – ist es tabu, weiche Gefühle zu zeigen. Von der Sachebene geht es direkt zum Vorwurf, manchmal sprachlich getarnt („ich bin ja nur sachlich“), manchmal scharf („das ist das Allerletzte“) und dann wird blockiert. Denn Wehgefühle bedeuten Schwachheit. Das ist schambesetzt.

Im Gegensatz dazu ist es in sozialen Arbeitsbereichen wie Pflege, Hilfsorganisationen, Schulen und kirchlich, religiösen Institutionen tabu, aggressiv zu sein und offen Vorwürfe zu formulieren. Der Gruppencodex lautet Harmonie. Mitarbeitende gehen direkt in die Verletzung und Betroffenheit.

➤➤ **Die Klärungshilfe bietet Werkzeuge, um Tabus zu brechen, Unaussprechliches besprechbar zu machen.**

Gelingen kann es, wenn der/die KlärungshelferIn:

- das Tabu direkt, gültig und niemals verurteilend wahrnimmt.
- nicht Teil des Systems ist und die Freiheit und die Unabhängigkeit hat, mit dem „sanften Klarheitsschnabel“ das Unsagbare annehmbar zu formulieren.
- mit offenem Herzen den in die Konflikte verstrickten Menschen hilft, zu verstehen und zu akzeptieren und ihnen hilft, sich von den aggressiven Schutzgefühlen

zu entlasten und die Wehgefühle auszuhalten, damit diese verbindend und versöhnend wirken können.

Damit und mit dem Wissen um die Wirkungen von Hierarchien, Strukturen und Persönlichkeiten, kann es gelingen, Tabus zu öffnen, wenn dies den Menschen im System und dem System hilft. Aber es gilt für uns KlärungshelferInnen auch: Tabus zu akzeptieren und zu respektieren, wenn eine Öffnung abgelehnt wird oder wenn der Tabubruch im schlimmsten Fall zerstörerisch wäre.

Literatur

- Thomann, Christoph: Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf, Methode und Modelle klärender Gespräche, rororo, 2004.
- Thomann, Christoph: Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. rororo 2003.
- Thomann, Christoph und Prior, Christian: Klärungshilfe 3: Das Praxisbuch. rororo 2007.
- Thomann, Christoph und Kramer, Barbara (Hg.): Klärungshilfe konkret: Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich. rororo 2013.
- Saller, Thomas / Mauder, Sebastian / Flesch, Simone: Tabu: Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze in Organisationen. Haufe Verlag 2016.



Kontakt

Susanne Mouret lebt in Winterthur und ist Klärungshelferin, Mediatorin BM/SDM sowie Organisationsberaterin, Coach, Supervisorin bso. Mit MOURET BERATUNGEN GmbH, klärt und entwickelt, coacht und berät sie Organisationen, Teams und Menschen.
www.mouretberatungen.ch
mouret@bluewin.ch



Kontakt

Dr. Bettina Brendel lebt in Hamburg und ist als Coach, Klärungshelferin und Trainerin Experte für Kommunikation und Konflikte im Beruf. Sie arbeitet im deutschsprachigen Raum für Wirtschaft, Verwaltung, Hochschulen, Krankenhäuser und NPO.
mail@bettina-brendel.de

📧 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>