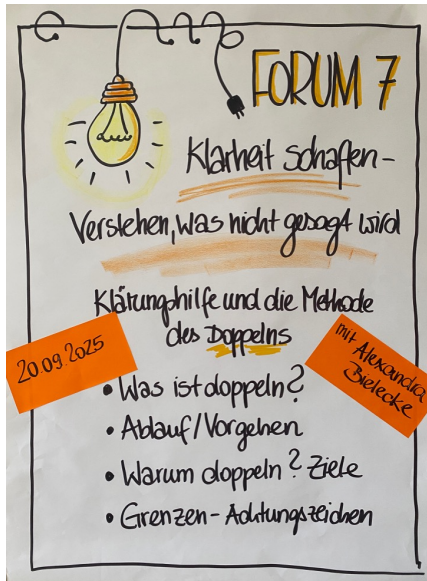




The poster is hand-drawn on a light background. At the top left is a drawing of a lit lightbulb. To its right, the text 'FORUM 7' is written in large, bold, yellow letters. Below this, the text 'Klarheit schaffen - Verstehen, was nicht gesagt wird' is written in black. Underneath, 'Klärungshilfe und die Methode des Doppelns' is written. Two orange sticky notes are attached: one on the left says '20.09.2025' and one on the right says 'mit Alexandra Bielecke'. At the bottom, a list of topics is written in black: '• Was ist doppelns?', '• Ablauf/Vorgehen', '• Warum doppelns? Ziele', and '• Grenzen - Achtungszeichen'.

auf dem
**Konfliktmanagement-
Kongress 2025**

mit Dipl.-Psych. Alexandra
Bielecke, M.A.
20. September 2025

 Schulz von Thun Institut
für Kommunikation

 KiO Konfliktklärung
in Organisationen

Einführung und Grundgedanke: Menschen im Konflikt

Übertragungsfehler im Alltag - ein kommunikatives Normalphänomen

Die "Wahrheit" beginnt zu zweit:

- Was habe ich gesagt?
- Was hast du verstanden?



Einführung und Grundgedanke: Menschen im Konflikt

Herausforderungen bei der sprechenden Person (Sender)



Was will ich zum Ausdruck bringen?

- über den Sachverhalt
- über mich und was ich denke /
fühle, wer ich bin
- wie ich unsere Beziehung sehe,
wie ich auf dich blicke
- was ich bei dir bewirken will...

Idealfall:



mit vier
Schnäbeln
sprechen

Einführung und Grundgedanke: Menschen im Konflikt

Herausforderungen bei der zuhörenden Person (Empfängerin)

Was hab ich von meinem Gegenüber verstanden?

- über den Sachverhalt
- über das, was er denkt / fühlt,
wer er ist
- wie er unsere Beziehung sieht,
wie er auf mich blickt
- was er bei mir bewirken will...

Idealfall:

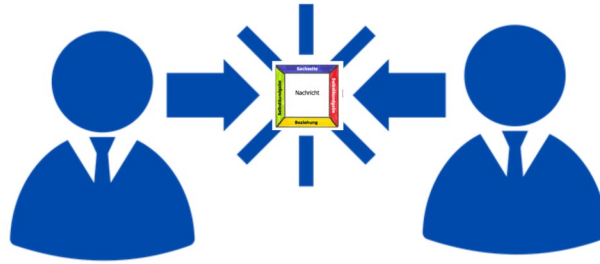
mit vier
Ohren hören



und dann erst
reagieren...

Einführung und Grundgedanke: Menschen im Konflikt

Kommunikativer Zusammenstoß bei Übertragungsfehlern



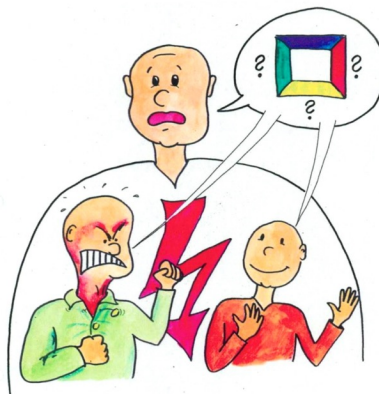
Zumeist merkt ein*e Sender*in erst an der Reaktion des Gegenübers, dass etwas anders angekommen ist, als es gewollt war.

Entweder der*die Sender*in hat unklar formuliert und / oder der*die Empfänger*in hat ungünstig zugehört.

Einführung und Grundgedanke: Menschen im Konflikt

Vorraussetzung: Innerlich gut sortiert sein

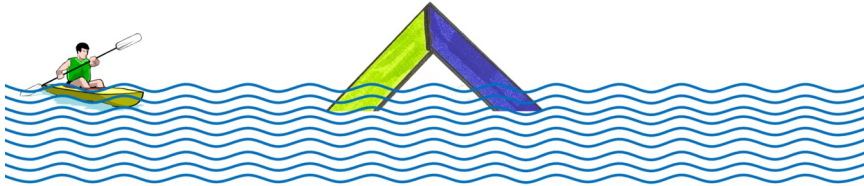
wenn ich unklar im
Inneren bin, ist auch
meine Kommunikation
nach außen unklar und
missverständlich



Einführung und Grundgedanke: Menschen im Konflikt

Voraussetzung: Klarheit über explizite und implizite Kommunikation

explizites ist deutlich(er) hörbar - implizites schwingt jedoch immer mit



gute Vorbereitung:

- was will ich auf den vier Seiten zum Ausdruck bringen
- worauf will ich den Schwerpunkt legen

Rückmeldung:

- was hab ich verstanden, was (nicht) explizit gesagt wurde?
- was fehlt / schwingt mit?



Schulz von Thun Institut
für Kommunikation

© A. Bielecke



KiO Konfliktklärung
in Organisationen

Die Methode „Klärungshilfe“ - Überblick

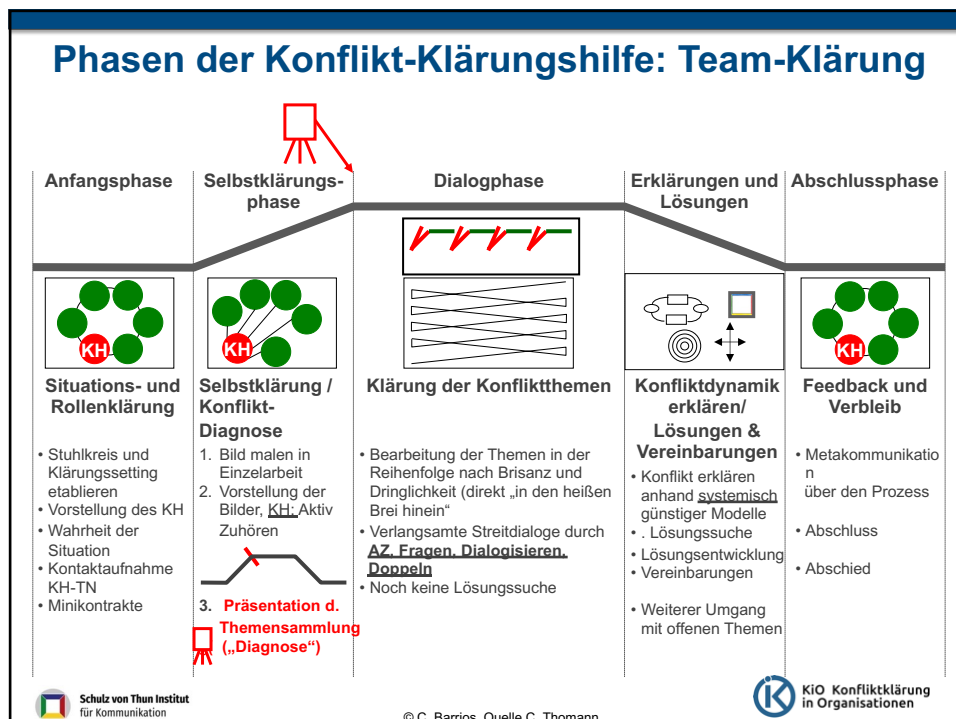
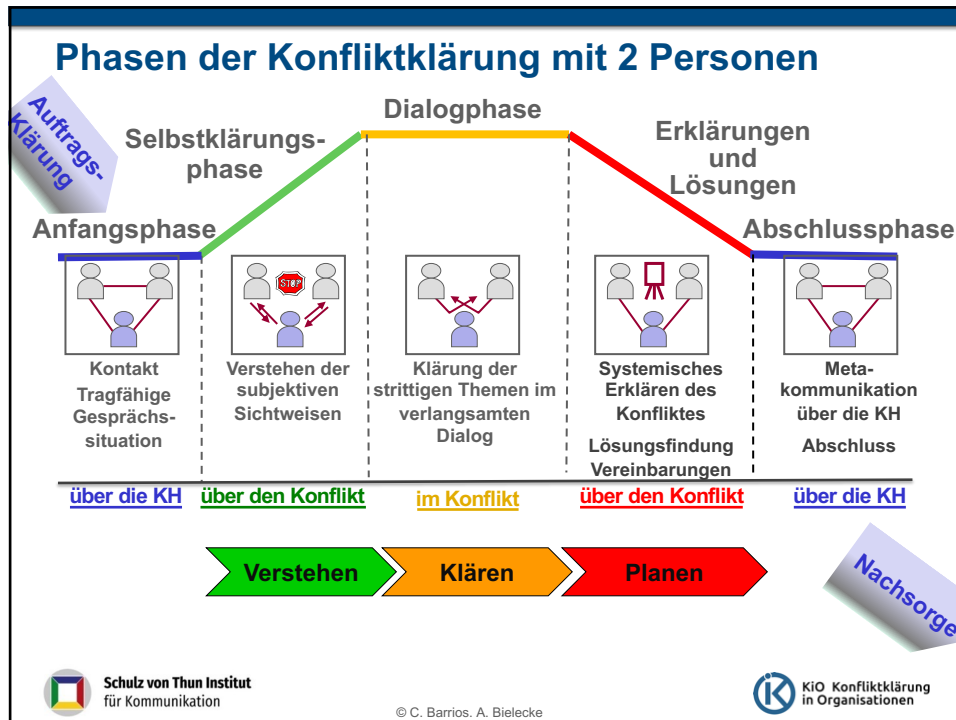


Schulz von Thun Institut
für Kommunikation

© A. Bielecke



KiO Konfliktklärung
in Organisationen



Doppeln – DAS Handwerkszeug in der Klärungshilfe

Dialogphase – Dialogisches Doppeln

Stellvertretend für die Konfliktbeteiligten bringt ein*e Klärungshelfer*in zum Ausdruck, wie ihnen gerade ums Herz ist, worüber sie sich ärgern, wovon sie enttäuscht sind, wie sie sich durch eine bestimmte Handlung von ihrem Gegenüber missachtet oder benachteiligt fühlen.

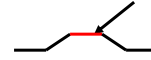
Der*die Klärungshelferin verwendet Formulierungen, die der inneren Wahrheit der gedoppelten Konfliktpartei entspricht, aber für das Gegenüber annehmbarer wird.

Der*die Konfliktbeteiligte, die gerade gedoppelt wird, hört zu und fühlt nach, inwiefern das Gesagte tatsächlich zutreffend ist. Stimmt das Gesagte, erfährt er*sie eine Erleichterung er unangenehmen und manchmal als negativ empfundenen Gefühle.

In diesem Sinne führen Konfliktbeteiligte in einer Klärungshilfe einen guten Dialog über "Schlechtes".



Dialogphase – Dialogisches Doppeln



Dabei ist Doppeln eine Art „Übersetzung“ von schwierigen Gesprächsinhalten.

verwirrt



präzise

einseitig



quadratisch

giftig



entgiften

monologisch



dialogisch

hektisch

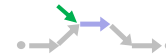


langsamer

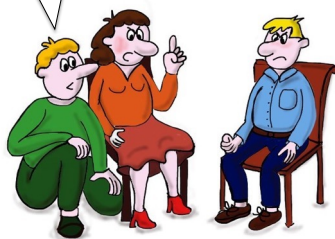
Quelle: Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe, ©Wibke, Stegemann, Alexandra Bielecke



Dialogphase – Dialogisches Doppeln



Für mich ist
es sehr
schwer, hier
mit dir zu
sitzen...



Das Gegenüber nimmt die Worte des Klärungshelfers ebenfalls wahr. Sie sind ehrlich, aber weniger verletzend formuliert. Sie zeigen vollständiger, was das Konfliktgegenüber erlebt hat und fühlt.

Das Gegenüber wird in die Lage versetzt, wirklich zuzuhören. Es ist zugleich eine Einladung, den eigenen Anteil am Konflikt zu erkennen und ihn zu akzeptieren, hierfür Verantwortung zu übernehmen.

Im Anschluss wird das Gegenüber gebeten, auf das Gehörte unmittelbar zu reagieren. Wenn es hört, was gesagt wurde, was löst es innerlich aus, wie reagiert das Gegenüber? Der Gesprächsfaden zwischen den Beteiligten wird weiter gesponnen.



© A. Bielecke



Dialogphase – Dialogisches Doppeln

Richtung des Dialogs:
Klarheit zwischen 2 Menschen, nicht um die Selbstklärung eines Menschen!



Schulz von Thun Institut für Kommunikation

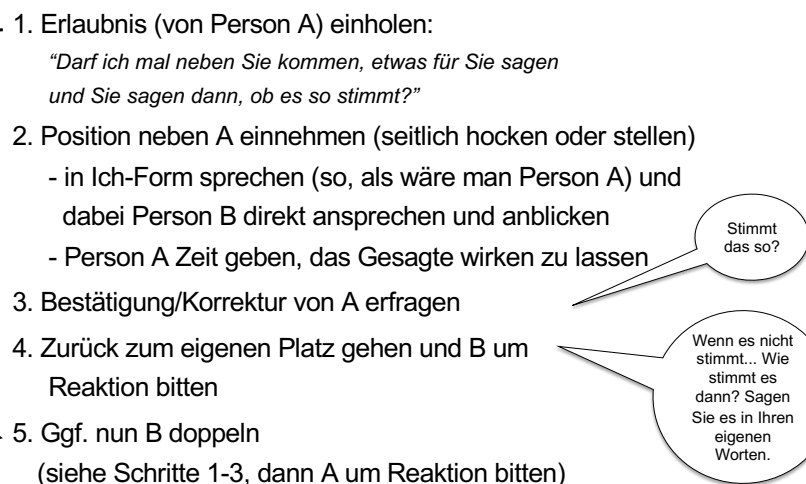
Quelle: Christoph Thomann, © Alexandra Bielecke

KiO Konfliktklärung in Organisationen

Dialogphase – Dialogisches Doppeln

Richtung des Dialogs:
Klarheit zwischen 2 Menschen, nicht Selbstklärung eines Menschen!

1. Erlaubnis (von Person A) einholen:
"Darf ich mal neben Sie kommen, etwas für Sie sagen und Sie sagen dann, ob es so stimmt?"
2. Position neben A einnehmen (seitlich hocken oder stellen)
 - in Ich-Form sprechen (so, als wäre man Person A) und dabei Person B direkt ansprechen und anblicken
 - Person A Zeit geben, das Gesagte wirken zu lassen
3. Bestätigung/Korrektur von A erfragen
4. Zurück zum eigenen Platz gehen und B um Reaktion bitten
5. Ggf. nun B doppeln
(siehe Schritte 1-3, dann A um Reaktion bitten)



Stimmt das so?

Wenn es nicht stimmt... Wie stimmt es dann? Sagen Sie es in Ihren eigenen Worten.

Schulz von Thun Institut für Kommunikation

Quelle: Christoph Thomann, © Alexandra Bielecke

KiO Konfliktklärung in Organisationen

Dialogphase – Dialogisches Doppeln



Der Dialog der Streitbeteiligten wird durch das Doppeln an wichtigen Stellen verlangsamt und vertieft. So kann ausgesprochen werden, was die Beteiligten bislang nur vermuteten oder befürchteten. Unangenehme Hypothesen können überprüft werden: War es wirklich so gemeint, wie es bei mir ankam? War es dem Gegenüber bewusst, wie das bei mir angekommen ist? Sollte es gar bei mir so ankommen und wie kam das?

Die verletzenden Angriffe und die kraftvolle Verteidigung treten mit der Zeit des Dialogs und des Doppeln in den Hintergrund und das Sprechen über einzelne Handlungen, deren Hintergründe und Motive tritt in den Vordergrund. Die Beteiligten spüren nach, bevor sie antworten, reflektieren das Gehörte. Das Verständnis füreinander kann reifen.

Durch das Doppeln wird der Dialog vollständiger, die verschiedenen Erlebnisse werden für alle Beteiligten nachvollziehbarer, fehlende Puzzlesteinchen bei sich und beim Gegenüber hinzugefügt. Die Beteiligten erhalten eine Klarheit darüber, was geschehen ist und welchen Anteil sie beigetragen haben, erhalten eine Rückmeldung, wie eigenes Verhalten wirkt und wie es aufgefasst wird. Die Beteiligten nehmen Bezug zueinander, sprechen über die Beziehung und über die dazu gehörenden Gefühle. Sie gehen wieder in den direkten Kontakt.

Vertiefung im Dialog

von den abwehrenden, **harten / negativen** Gefühlen



Wer sich schlecht behandelt fühlt, reagiert innerlich:

empört, wütend, sauer,
jämmerlich,
kämpferisch, sich selbst
bemitleidend, rächend
usw.

Vorwurf gelten
lassen, innere
Wahrheit
ansprechen in
verträglicher
Dosis



Dabei ist
abwehrendes,
aggressives
Verhalten oft ein
Schutz davor,
alte Verletzungen
und Kerben zu
spüren.

Vertiefung im Dialog

zum weichen „Kern“

Wenn die harten, abwehrenden Gefühle auf beiden Seiten

- sichtbar
- ausgedrückt und
- verstanden

wurden, können die Beteiligten Gefühle benennen, die „dahinter“ oder „darunter“ sind – alte (reaktivierte) Verletzungen bzw. die weichen Gefühle

Hilfreiche Fragen zur Anleitung einer vertieften Selbstkundgabe:

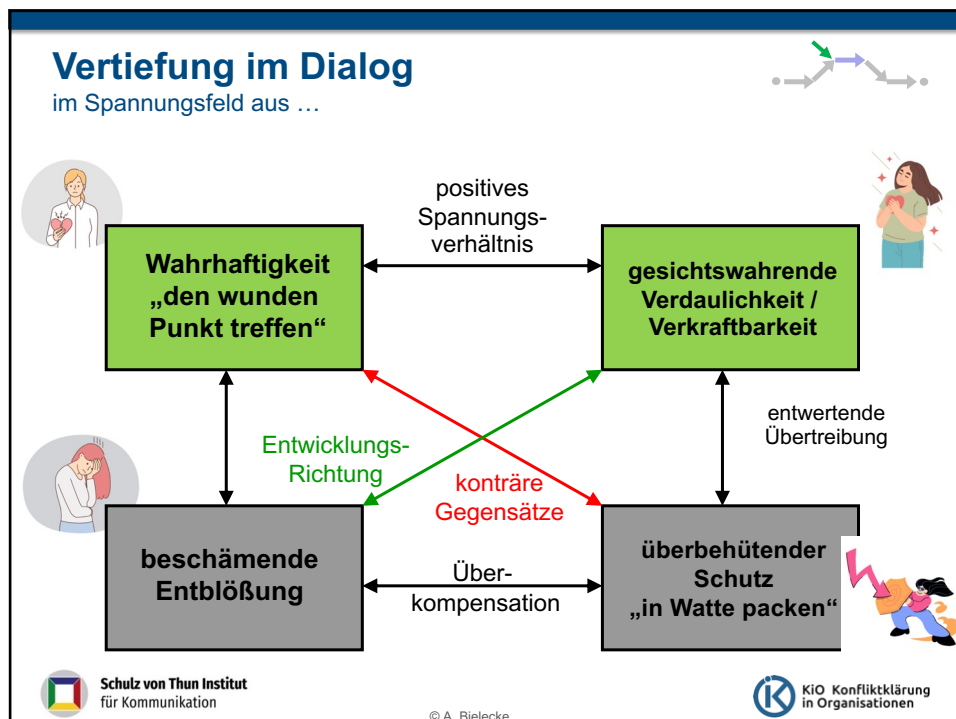
- Was ist hinter diesem Gefühl?
- Was verbirgt sich dahinter für ein tieferes oder schwierigeres Gefühl?



Schulz von Thun Institut für Kommunikation

© A. Bielecke, Quelle: Eberhard Stahl

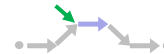
KiO Konfliktklärung in Organisationen



Doppeln – Was muss beachtet werden?

Vertiefung im Dialog

Grundhaltung



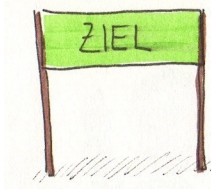
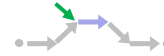
Die gedoppelten Personen haben ein:

- **Recht auf Eigensinn:** keine Manipulation, kein Unterjubeln, kein Entlarven: stattdessen Kontrolle über die eigenen inneren und äußeren Verteidigungslinien ermöglichen – nur was gerade fühlbar wahr ist und angesprochen werden kann
- **Recht auf Widerspruch:** Was nicht stimmt, stimmt nicht und darf korrigiert werden.
- **Recht auf Unversöhnlichkeit:** eine Konfliktseite ist noch nicht bereit, innerlich und äußerlich zuzustimmen

Herausforderung für den*die Klärungshelfer*in

- Geduld und Toleranz für die zeitweise Ungehaltenheit der Konfliktbeteiligten
- Gefühle und Stimmungen (Atmosphäre) aushalten, auch wenn du sie als unangenehm empfindest
- Verträglichkeit und Verdaulichkeit des Angesprochenen für die Parteien im Blick behalten

Dialogphase – Dialogisches Doppeln

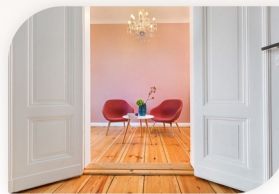


- Verbalisierung emotionaler Erlebnisinhalte
- Ergänzung, Klärung, Drastifizierung von Sache, Selbstaussage, Beziehung und Appell (Vervollständigung der Quadratur der Nachricht)
- Doppeln ist dialoghaft angelegt => innerer Dialog
- Den Parteien die Arbeit abnehmen („Der Klärungshelfer kann es besser formulieren...!“)
- Den Parteien die eigene Sichtweise überstülpen (nicht interpretieren, sondern übersetzen).
- Klärungshelfer bringt eigene Themen und Problematiken ein
- Doppeln umgeht Widerstände!!!
- Partei ist eventuell nicht stark genug, sich von etwas falsch gedoppeltem abzugrenzen – fühlt sich manipuliert

Vermittlung im Konflikt ist erlernbar ...

„KLÄRUNG IST EIN GUTER
DIALOG ÜBER SCHLECHTES.“

(Dr. Christoph Thomann)



Unsere Mediationsausbildung
„Klärungshilfe nach Dr. Christoph Thomann und
Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun“ (MKH)
in Kooperation mit dem Schulz von Thun-Institut für Kommunikation
startet mit dem 5. Jahrgang
am 28. Mai 2026

Infos unter: <https://kio-klaerung.de>