

Rainer König/Juliane Feldner
Die 12 Gebote der professionellen Konfliktberatung

Da soziale Konflikte von ihrem psychologischen Kern her nichts anderes sind als eingebildete bzw. zugeschriebene Täter-Opfer-Beziehungen, kann man auch als neutraler Dritter schnell in den Konflikt hineingezogen werden. Man ist dann nicht mehr neutral - auch wenn man es sein will. Deshalb stellt Konfliktberatung ein sehr heikles und sensibles Feld dar, das gründlich untersucht werden muss bevor man es beackert. Diese sog. Klärungsphase der Konfliktberatung entscheidet über deren spätere Qualität. Darum konzentrieren wir mit unseren sog. „12 Geboten“ auf diese Phase der Konfliktberatung. Sie gelten unabhängig davon, ob es sich bei dem Berater um einen internen oder externen Consulter handelt.

In der Regel entwickelt sich der Kontakt zu einer Konfliktberatung über eine Stelle, die zwar nicht direkt in den Konflikt einbezogen ist, wohl aber die Verantwortung für die Konfliktparteien trägt – z.B. weil sie ihnen vorgesetzt ist.

Folglich starten unsere Tipps mit Hinweisen zu den Gesprächen, die man mit diesem Auftraggeber führen muss.

1. Frage den Auftraggeber **auf jeden Fall**
 - was genau er sich von Deiner Konfliktintervention verspricht, welches Ziel er also verfolgt;
 - warum es gerade diese Konfliktintervention sein muss und
 - warum er gerade Dich haben will
2. Nehme den Auftrag **nicht** an, wenn der Auftraggeber nach Deiner Ansicht
 - kein klares Ziel verfolgt,
 - nicht von der Notwendigkeit dieser Intervention überzeugt ist,
 - Dir und Deiner Kompetenz nicht oder nur wenig vertraut.
3. Nehme den Auftrag **nur** an, wenn Du Dir zunächst ein eigenes Bild von der Lage machen kannst. Betone, dass Du Dich erst **nach** dieser Klärung endgültig zur Übernahme des Auftrags entscheiden kannst.
4. Um Dir dieses Bild zu machen, führe mit allen Konfliktparteien **getrennte Einzel-Gespräche** und benutze dabei einen Leitfaden mit den gleichen Fragestimuli.
5. Frage die Parteien **auf jeden Fall**
 - was sie sich von der Konfliktintervention genau versprechen,
 - ob und inwieweit sie ihr und
 - ob und inwieweit sie Dir vertrauen
6. Frage **Dich selbst** auf jeden Fall,
 - wie Du nach den Vorgesprächen zu dem Prozess stehst, ob Du selbst also an den Erfolg Deiner Konfliktintervention glaubst,

- wie Du nach den Vorgesprächen zu den Konfliktparteien stehst, ob Du also zu einer der Parteien negative Aggressionen und/oder Unverständnis und zu einer anderen Sympathie und/oder Verständnis hegst,
 - ob Du mit oder durch die Intervention in einen Konflikt mit eigenen Wertvorstellungen gerätst oder schon geraten bist.
7. Nehme den Auftrag **nur dann** an,
 - wenn Du den Eindruck hast, dass die Konfliktparteien an den Erfolg der Intervention glauben und Dich als Moderator voll akzeptieren,
 - wenn Du auch selbst vom Erfolg Deiner Intervention überzeugt bist,
 - wenn Du ein gleich positives, von Verständnis geprägtes Verhältnis zu allen Parteien hast,
 - wenn Du nicht den Eindruck hast, dich durch die bislang verlaufene Klärungsphase in keine eigene Konfliktsituation hineinmanövriert zu haben.
 8. Untersuche auch, wie schon in der Klärungsphase ein Höchstmaß an **Vertraulichkeit** gesichert werden kann. Eine Deiner Maximen muss es sein, dass Du Dich von keiner Seite „instrumentalisieren“ lässt – schon gar nicht als „Informant“.
 9. Mache auch die **Kosten/Honorare** für die Klärungsphase sowie dessen Länge und Termine transparent. Mache Dir auch schon ein zumindest grobes Bild vom **sozialen/organisatorischen Umfeld**, in dem der Konflikt angesiedelt ist. Diese Analyse muss verdeckt geschehen (z.B. per Sekundär-Quellenstudium). Die Konfliktintervention darf zu diesem Zeitpunkt noch nicht publik werden.
 10. **Protokolliere** schon in der Klärungsphase jedes Gespräch und jede Sitzung mit und sende immer Kopien dieser Protokolle an die Personen, die an dem Gespräch beteiligt waren. Kläre auch, ob bzw. unter welchen Bedingungen diese Personen damit einverstanden sind, wenn Kopien der Protokolle an die Auftraggeber gesandt werden (eine Bedingung könnte z.B. sein, dass sie die Protokolle zuvor Korrektur lesen konnten). Diese Transparenz ist nicht nur für Deine konkrete Interventionsarbeit wichtig. Darüber hinaus dient sie auch Deiner eigenen Konfliktabsicherung. Denn von dem Augenblick an, wo Du das erste Gespräch mit dem Auftraggeber geführt hast, bist Du Teil des Konfliktsystems geworden. Du läufst also Gefahr, in das Netz von Beschuldigungen, Gerüchten und Unterstellungen hineingezogen zu werden. Transparenz ist da das beste Gegenmittel.

11. Am Ende der Klärungs-Phase muss wieder ein Gespräch mit dem Auftraggeber stehen. Hierbei sind zwei Fälle denkbar:

- Du nimmst den Auftrag an: Dann liefere ihm ein ausführliches schriftliches Design (incl. Termin- und Kostenangaben) über Dein weiteres vorgehen als Gesprächsgrundlage.
- Du nimmst den Auftrag nicht an: Dann liefere ihm einen ausführlichen schriftlichen Bericht über Dein bisheriges Vorgehen, aus dem die Gründe für Deine Entscheidung klar hervorgehen. Auch dieser Bericht dient dann als Grundlage für das Gespräch.

12. Wenn Du den Auftrag annimmst, achte darauf, dass die **Federführung** über den Prozess bei der Stelle bleibt, die dich beauftragt hat. Dies darf *nicht* eine der Konfliktparteien selbst sein – in der Regel ist es die hierarchisch über diesen Parteien stehende Stelle oder die Personalabteilung. Vereinbare mit dieser Stelle regelmäßige Berichtstermine über den Stand der Intervention. Lass Dir auch Adressen (e-mail, Tel-Nr. etc.) geben, die Du