

Entschieden für Frieden



forumZFD

Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung

Ein Handbuch für Lehre und Weiterbildung



Kommunale Konfliktberatung

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.



Europäische Union



Bundesministerium
des Innern

Ein Produkt des Kooperationsprojekts ‚Lehre, Weiterbildung und Praxisforschung‘ zwischen Dualer Hochschule Baden-Württemberg und Forum Ziviler Friedensdienst im Programm ‚Kommunale Konfliktberatung. Integration fördern, Kommunen stärken, Vernetzung schaffen‘, Juli 2015 bis Juni 2018

Herausgeber: Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

Autorin: Sylvia Lustig, unter Mitarbeit von: Hagen Berndt, Maike Dafeld, Sebastian Ehrlich, Johanna Wolf

Didaktische Beratung & Lektorat: Susanne Pavlovic, Anke Hoehl-Kayser

Fotos: Hagen Berndt

Grafik: Christian Günther

Copyright:

Das Kopieren und die Weiterverbreitung dieses Handbuchs (Druckversion und Digitalversion) sind ausdrücklich erlaubt, sofern der Text nicht verändert und die Quellenangabe angemessen dargestellt wird.

Für die Materialien werden keine Gebühren erhoben.

Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung

Ein Handbuch für Lehre und Weiterbildung

Inhalt

	<u>Vorwort</u>	<u>6</u>
	<u>Einleitung</u>	<u>8</u>
1	<u>Lehr- und Weiterbildungsmodule</u>	<u>11</u>
	<u>Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>12</u>
	<u>A-1 Grundzüge der Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>13</u>
	<u>A-1.1 Kommunale Konfliktberatung – Mehrwert und Besonderheiten</u>	<u>14</u>
	<u>A-1.2 Was bietet die Kommunale Konfliktberatung – und was nicht?</u>	<u>15</u>
	<u>A-1.3 Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>17</u>
	<u>A-1.4 Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung</u>	<u>18</u>
	<u>A-1.5 Akteure und Partner vor Ort</u>	<u>20</u>
	<u>A-2 Ablauf der Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>22</u>
	<u>A-2.1 Einsatz im Konfliktverlauf</u>	<u>22</u>
	<u>A-2.2 Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>25</u>
	<u>Anhang zu Modul A: Präsentationen und Aufgabenblätter</u>	<u>29</u>
	<u>Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>47</u>
	<u>B-1 Konflikt: Begriff und Verständnis</u>	<u>49</u>
	<u>B-1.1 Der Konfliktbegriff</u>	<u>49</u>
	<u>B-1.2 Abgrenzung von Konflikt zu anderen Begriffen</u>	<u>52</u>
	<u>B-1.3 Konflikte als Motor sozialen Wandels</u>	<u>57</u>
	<u>B-1.4 Kategorisierungen von Konflikten</u>	<u>58</u>
	<u>B-2 Systemische Konfliktanalyse und Konfliktbearbeitung</u>	<u>64</u>
	<u>B-2.1 Systemisch denken und arbeiten in der Kommunalen Konfliktberatung</u>	<u>64</u>
	<u>B-2.2 Ausgewählte Instrumente systemischer Konfliktanalyse und -bearbeitung</u>	<u>66</u>
	<u>B-2.2.1 Positionen, Interessen und Bedürfnisse</u>	<u>66</u>
	<u>B-2.2.2 Karte der Akteursbeziehungen</u>	<u>71</u>
	<u>B-2.2.3 Feedback-Schleifen</u>	<u>73</u>
	<u>Anhang zu Modul B: Präsentationen und Aufgabenblätter</u>	<u>79</u>

Inhalt

	<u>Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum</u>	<u>111</u>
	<u>C-1 Das Beratungsverständnis: systemisch und prozessorientiert</u>	<u>113</u>
	<u>C-2 Aufgaben und Rollen der Konfliktberaterinnen und -berater</u>	<u>115</u>
	<u>C-3 Werkzeug, Wissen und Kompetenzen</u>	<u>119</u>
	<u>C-3.1 Konfliktbearbeitungswissen als Basis der Beratungstätigkeit</u>	<u>120</u>
	<u>C-3.2 Prozessorientierung als Grundhaltung im Rahmen des systemischen Ansatzes</u>	<u>121</u>
	<u>C-3.3 Kommunikative Fähigkeiten in der prozessorientierten Beratung</u>	<u>124</u>
	<u>C-3.4 Selbstmanagement und Selbstreflexion</u>	<u>127</u>
	<u>C-3.5 Zusätzliche hilfreiche Kompetenzen und Wissensbereiche</u>	<u>128</u>
	<u>Anhang zu Modul C: Präsentationen und Aufgabenblätter</u>	<u>133</u>
2	<u>Fallstudien</u>	<u>157</u>
	<u>Fallstudie 1: Eine präventive Konfliktberatung in der Stadt Donnenweil</u>	<u>158</u>
	<u>Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode</u>	<u>163</u>
3	<u>Literaturverzeichnis</u>	<u>171</u>

Vorwort

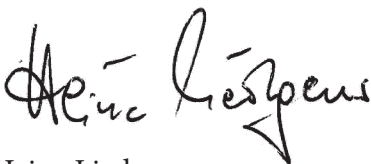
Gesellschaften sind einem ständigen Wandel ausgesetzt. Damit einhergehende Veränderungen nehmen Einfluss auf das gemeinschaftliche Zusammenleben in Kommunen, Landkreisen und Städten und können dort Herausforderungen, Spannungen und Konflikte hervorrufen. Diese als eine Chance zu betrachten, ist ein erster Schritt zur aktiven Gestaltung dieser Veränderungen.

Der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung bietet Antworten auf Veränderungsprozesse in Stadt- und Landesgesellschaften. Bei aktuellen Herausforderungen wie Zuwanderung, gesellschaftliche Integration, sozialer Wandel oder Konflikten im öffentlichen Raum unterstützen die Beratungsprozesse lokale Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger bei einer partizipativen und nachhaltigen Gestaltung dieser Veränderungsprozesse.

Mit diesem Handbuch stellt das forumZFD Lehrenden, Praktizierenden und Interessierten die Möglichkeit zur Verfügung, sich in den Ansatz und die Methoden der Kommunalen Konfliktberatung einzuarbeiten, diese zu lehren und zu erlernen. Das Handbuch vereint relevante konzeptionelle und methodische Hintergründe mit zahlreichen Praxisbeispielen und Übungen und ermöglicht mit der Bereitstellung der passenden Folien ein umfassendes und vielseitiges Erlernen des Ansatzes.

Das forumZFD verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Kommunen und bringt den Ansatz sowohl in die Hochschullehre als auch in die Forschung ein. Das vorliegende Handbuch ist das weiterentwickelte Ergebnis einer Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) im Rahmen des Studiengangs der Sozialen Arbeit. Kommunale Konfliktberaterinnen und Konfliktberater haben ihre Praxiserfahrungen in die Lehre an der Dualen Hochschule eingebracht und gleichzeitig von dem konstruktiven Austausch mit den Studierenden gelernt.

Ein besonderer Dank gilt Frau Sylvia Lustig, die auf Basis ihres fundierten Wissens, ihres Engagements und ihrer Erfahrungen als Dozentin der Hochschule dieses Handbuch erarbeitet hat. Wir freuen uns auf die Aussicht, in naher Zukunft weitere Module zu diesem Werkzeugkasten hinzuzufügen und somit allen Interessierten neue Handwerkswerkzeuge für ihre Arbeit mitzugeben.



Heinz Liedgens
Vorsitzender des Aufsichtsrats forumZFD



Alexander Mauz
Vorstand Programme und Qualifizierung forumZFD

Vorwort

Das hier vorgelegte Handbuch ist gleichermaßen *Abschluss und Zwischenbericht*. Es stellt den *Abschluss* eines dreijährigen Projekts dar, das Sylvia Lustig in meinem Studiengang „Kinder- und Jugendhilfe“ mit Mitteln aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfond der Europäischen Union (AMIF) und der DHBW Heidenheim durchgeführt hat. Das Forschungsprojekt wurde in sehr enger Kooperation mit dem forumZFD durchgeführt. Die Doppelfunktion von Sylvia Lustig als meine Mitarbeiterin einerseits und freie Mitarbeiterin des forumZFD andererseits hat dabei in manchen Situationen kürzest mögliche Entscheidungsprozesse ermöglicht.

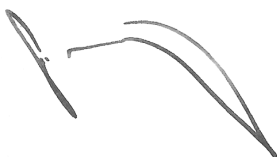
Zu diesen Entscheidungsprozessen hat in höchst konstruktiver Weise Dr. Mirjam Folger, Leiterin der Forschungsadministration der DHBW Heidenheim, beigetragen. Auch ihr gebührt großer Dank für die administrative Unterstützung, die das erwartbare Maß weit überstiegen hat.

Einen *Zwischenbericht* stellt das Handbuch insofern dar, als natürlich nicht erwartet werden konnte, innerhalb von drei Jahren sämtliche einschlägigen Erkenntnisse gesammelt, alle didaktischen Überlegungen in der Lehre erprobt, ein belastbares curriculares Konzept entwickelt und geprüft und zu einem umfassenden Programm integriert zu haben.

Letztlich ist die Funktion des Handbuchs vor allem die einer *Handreichung*. Es soll dazu dienen, die vielfältigen Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung in der Lehre an Hochschulen, in Seminaren der Fort- und Weiterbildung in möglichst gebündelter Form effektiv zu vermitteln. Einige Hundert Studierende der Fakultät Sozialwesen haben in den letzten Jahren innerhalb ihrer Ausbildung von der intensiven Entwicklungsarbeit profitiert und diese aktiv mitgestaltet.

Die Duale Hochschule ist, wie keine andere Einrichtung des tertiären Bildungsbereiches, von ihrer Konzeption her für eine enge Verzahnung von Lehre und beruflicher Praxis prädestiniert. Es freut mich besonders, dass die Erkenntnisse, Ideen und die konkreten Erfahrungen des Projektes auch optisch ihren Niederschlag im Druckbild des Buches gefunden haben. Zweifelsohne wird dies den Nutzen (und die Nutzung) des Buches erhöhen.

Ich wünsche dem Buch und dem Gedankengut eine inspirierende Wirkung und eine weite Verbreitung!



Prof. Dr. Peter K. Warndorf
Studiengangsleiter Kinder- und Jugendhilfe,
Duale Hochschule Baden-Württemberg,
Standort Heidenheim

Einleitung

Folie 1 & 2

Überall, wo Menschen zusammenleben, treten Konflikte auf. Sie gänzlich zu vermeiden, ist weder möglich noch erstrebenswert. Im Prozess des Wandels von Gesellschaften kommt ihnen eine wesentliche Rolle zu. Sie häufen sich, wenn sich die Zusammensetzung einer Gesellschaft ändert und Menschen miteinander klären, woran sich das gemeinsame Zusammenleben künftig orientieren soll. In demokratischen Staaten werden Konflikte bestenfalls als Symptome betrachtet, die den Bedarf an Anpassung offizieller Regeln an veränderte Alltagsvorstellungen, Werte und Problemstellungen anzeigen. Das Tempo sozialen Wandels und der entsprechenden Anpassungsleistung kann aufgrund von besonderen sozialen, ökologischen oder politischen Herausforderungen und so eben auch aufgrund einer Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung erhöht sein.

Kommunale Konfliktberatung macht einen Vorschlag zum Umgang mit konflikthafter Situationen. Sie bevorzugt Formen der Konfliktbearbeitung, bei denen die Bedürfnisse aller Beteiligten beachtet werden, und lehnt Formen ab, die der Durchsetzung des Rechts des Stärkeren folgen. Sie reiht sich ein in den Katalog der sogenannten alternativen Formen der Konfliktbearbeitung, die sich durch Aushandlung und durch das Bemühen um Konsens auszeichnen. Solche alternativen Verfahren ergänzen auch innerhalb unseres Strafrechts die rein strafenden Verfahren; etwa in Form von Wiedergutmachung durch Täter-Opfer-Ausgleich¹ oder Vermittlung durch Mediation².

Kommunale Konfliktberatung trägt zum nachhaltigen Aufbau von Strukturen der Konfliktbearbeitung in Landkreisen, Städten und Gemeinden bei, indem die Menschen vor Ort im mit der Beratung abgestimmten Tun lernen, konfliktsensibel und partizipativ zu denken und zu handeln. Außerdem wird ihnen die Kompetenz vermittelt, die dem Konflikt zugrundeliegenden Strukturen zu verändern.

Kommunale Konfliktberatung entstand, um das Potenzial von Ziviler Konfliktbearbeitung und Konflikttransformation³ für den in deutschen Kommunen spürbaren sozialen Wandel nutzbar zu machen. Die Aufmerksamkeit ist dabei auf den konstruktiven Umgang mit herausfordernden Situationen gerichtet, die zu Spaltung, Unzufriedenheit und Gewalt in unseren Kommunen führen können oder bereits geführt haben. Die dem Ansatz zugrundeliegende Haltung basiert auf der Achtung der Menschenrechte und somit auf einem grundsätzlichen Respekt gegenüber jedem Menschen – ungeachtet seiner ethnischen oder religiösen Zugehörigkeit sowie äußerer Merkmale wie Rasse oder Geschlecht.

Kommunale Konfliktberatung in der Hochschullehre

Das forumZFD und die Duale Hochschule Baden-Württemberg kooperieren seit Juni 2015 miteinander. Ziel der Zusammenarbeit ist die Verbreitung, Replizierbarkeit und Weiterentwicklung des Ansatzes der Kommunalen Konfliktberatung.

¹ Vgl. Marks, E. / Rössner, D. (1989, Hrsg.)

² Vgl. Trenczek, T. (2003), S. 104 ff

³ Vgl. Berndt, H. / Rieche, B. (2008), S. 21-38 & Reimann, Cordula (2004)

Einleitung

Die Lehrveranstaltungen werden von Kommunalen Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern angeboten und umfassen bislang folgende Bausteine:

- Konflikte verstehen, analysieren und bearbeiten
- Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung
- Nutzen und Wirkung der Kommunalen Konfliktberatung
- Instrumente und Methoden der Konfliktberatung
- Konfliktberatung im Zusammenhang mit Migration und Integration

Zielsetzung und Verwendung des Handbuchs

Das Handbuch basiert auf Lehrveranstaltungen, die an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg gehalten wurden, und bereitet die Inhalte in variabel kombinierbaren Modulen auf. Hierzu wurden unterschiedliche Quellen verwendet, wie etwa die Lehrdokumentationen, Beispiele aus der Praxis der Projekte des forumZFD zur Kommunalen Konfliktberatung⁴ sowie die konzeptionellen Veröffentlichungen von Berndt, H./ Lustig, S. (2014 & 2016).

In diesem Handbuch wird Grundlagenwissen zum Ansatz Kommunalen Konfliktberatung und zu den dabei angewandten Methoden und Instrumenten vermittelt. Für das Verständnis und die Umsetzung der Inhalte in Lehrveranstaltungen werden dabei sowohl theoretisches Wissen in den relevanten Fachgebieten als auch praktische Erfahrungen in der Kommunalen Konfliktberatung vorausgesetzt. Das Handbuch eignet sich somit explizit nicht dazu, sich im Selbststudium zu Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern zu qualifizieren.

Vielmehr plädieren wir mit diesem Handbuch für eine theoretisch wie praktisch qualifizierte Lehre und Weiterbildung zur Kommunalen Konfliktberatung. Teilnehmenden an Lehrveranstaltungen an Hochschulen oder an Weiterbildungen soll Basiswissen zur Kommunalen Konfliktberatung vermittelt werden. Es kann mit den hier beschriebenen Inhalten sowohl der Grundstein für eine fortlaufende Qualifizierung zur Konfliktberaterin und zum Konfliktberater gelegt, als auch die Fähigkeit gestärkt werden, im je eigenen Arbeitszusammenhang den Bedarf für Kommunale Konfliktberatung zu erkennen, um auf professionell-informierter Basis Unterstützung bei Anbietern der Kommunalen Konfliktberatung suchen zu können. Dieses Handbuch dient somit sowohl Dozierenden an Hochschulen als auch Trainerinnen und Trainern in Weiterbildungseinrichtungen als grundlegende Wissenssammlung

Vorrangig wird dieses Handbuch Sie als Kommunale Konfliktberaterinnen und Konfliktberater dabei unterstützen, vor dem Hintergrund Ihrer praktischen Beratertätigkeit Ihr Wissen systematisch in Lehrveranstaltungen als Dozierende umsetzen zu können. Sie erhalten hier eine Vorlage für die Erstellung und Durch-

⁴ <http://www.kommunale-konfliktberatung.org/de>

Einleitung

führung von Lehrveranstaltungen in Onlinekursen oder Präsenzseminaren im Bereich der Kommunalen Konfliktberatung.

Die einzelnen Lehreinheiten (Module) sind als abgeschlossene Einheiten nutzbar oder mit Ihrem Wissen und Ihren praktischen Erfahrungen erweiterbar.

Die vorgeschlagene Reihenfolge der Module erscheint derzeit plausibel, ist jedoch primär am Vorwissen der Teilnehmenden zu orientieren. Da die Kommunale Konfliktberatung ein relativ junges und dynamisches Feld ist und der Bedarf von vielen Kommunen erkannt wird, ist in den kommenden Jahren mit einer Zunahme an Praxisprojekten zu rechnen. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, ist eine Erweiterung des Handbuchs um **zusätzliche Module** vorgesehen, die dann z.B. neue Anwendungsbereiche der Kommunalen Konfliktbearbeitung oder neu aufgenommene Lehrgebiete und wissenschaftliche Erkenntnisse abdecken. Gerne erhalten wir von Ihnen auch konstruktive Anregungen zur Weiterentwicklung.

Aufbau und Materialien

Am Anfang eines jeden Moduls steht jeweils eine knappe inhaltliche Übersicht. Für jedes Modul wurden Lernziele mit entsprechenden Leitfragen definiert, die nach Abschluss der Einheit auch zur Fortschrittskontrolle verwendet werden können.

Die Modulinhalte werden als Fließtext dargestellt.

Zusätzlich finden Sie in jedem Modul

- Übungen
- didaktische sowie inhaltliche Hinweise
- Verweise auf zusätzliche Materialien im Anhang

Zur Unterstützung finden Sie im Anhang

- Arbeitsblätter zu ausgewählten Übungen
- Präsentationen, die zur Unterstützung im Unterricht genutzt werden können
- Literaturhinweise

Es werden folgende Symbole verwendet:



Das Spielfigurensymbol weist auf Übungen für die Teilnehmenden des Seminars hin.



Der Zeigefinger gibt den Dozierenden didaktische Hinweise.



Die Gedankenwolke symbolisiert inhaltliche Hinweise und Hintergrundinformationen für die Lehrenden.

1. Lehrmodule

Modul A:

Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Dieses erste Modul bietet einen Einstieg in das Thema Kommunale Konfliktberatung. Dabei stehen Fragen im Vordergrund, deren Beantwortung den Studierenden / Teilnehmenden einen ersten Überblick über die Thematik geben.

Wiederum aufgeteilt ist das erste Modul in die Abschnitte A 1 „Grundzüge der KKB“ und A2 „Ablauf der KKB“. Je nach Länge der geplanten Seminareinheit können beide Untermodule getrennt oder fortfolgend unterrichtet werden.

Folie 3

Lernziele:

Die Studierenden wissen, was Kommunale Konfliktberatung ist:

- Worin besteht der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung?
- Wofür brauchen wir Kommunale Konfliktberatung?
- Was bietet Kommunale Konfliktberatung?

Die Studierenden verstehen Voraussetzungen, Grundannahmen, Ansatzweisen und Erfolgskriterien der Kommunalen Konfliktberatung:

- Was sind die Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung?
- Was sind Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung?

Die Studierenden lernen den typischen Ablauf einer Kommunalen Konfliktberatung sowie einige Praxisbeispiele kennen:

- An wen richtet sich Kommunale Konfliktberatung?
- Wie läuft der Beratungsprozess ab?
- Welche Erfahrungen aus der Praxis gibt es?

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-1 Grundzüge der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 4

Die Besonderheit der Kommunalen Konfliktberatung besteht darin, die Verantwortung für die Bearbeitung bestehender Konflikte bei den lokalen Akteuren zu belassen, wobei sie durch den Einsatz externer Beraterinnen und Berater für einen begrenzten Zeitraum unterstützt werden⁵.

Die Zusammenarbeit zwischen Beratungsteams und lokalen Akteuren erfolgt jederzeit auf Augenhöhe. Die Kompetenzen aller werden zum Wohl aller eingesetzt. Ihre Aufgabe als Beraterin oder Berater ist es, den Beteiligten vor Ort Ihr Wissen und Ihre Erfahrung zur Verfügung zu stellen, um zu erreichen, dass sie selbst konfliktsensibel handeln können. Über den gesamten Verlauf bleibt möglichst viel Verantwortung bei den beteiligten Akteuren. Sie als Beraterin oder Berater sind verantwortlich für die adäquate Gestaltung des Prozesses, wobei die spezifischen Gegebenheiten beachtet und alle vorhandenen lokalen Ressourcen einbezogen werden. So wird durch eine zeitlich begrenzte Intervention die Kompetenz der direkten Zielgruppen für einen konstruktiven Umgang mit Spannungen gefördert.

Dieser Ansatz kann in allen Phasen eines Konflikts Einsatz finden: sowohl in bestehenden als auch sich anbahnenden Konflikten im kommunalen Raum, aber auch in der Nachsorge, wie die Fallstudien ab S. 157 zeigen. Je nach Eskalationsstufe kommen andere Instrumente und Maßnahmen zum Einsatz, um Beteiligte bei der Konfliktbearbeitung zu unterstützen. Nach der Entscheidung, eine externe Beraterin / einen externen Berater hinzuzuziehen, werden der jeweilige Konflikt und die Einflussfaktoren zusammen mit den Beteiligten analysiert. Möglichst viele beteiligte Akteure kommen an einem Tisch zusammen, um konstruktive Lösungsmöglichkeiten und nachhaltige Strategien im Umgang mit dem Konflikt zu entwickeln.



Übung 1: Assoziationen mit Kommunalen Konfliktberatung

Je nach Größe der Teilnehmergruppe kann der Einstieg ins Thema Kommunale Konfliktberatung partizipativ in Form des freien Assoziierens gestaltet werden. Bereiten Sie dazu Fotos vor, die einen Bezug zur Kommunalen Konfliktberatung haben. Am besten kleben Sie diese in die Mitte großer Papierbögen (mindestens DIN A3). Verteilen Sie die Bögen im Raum und lassen Sie die Studierenden in Kleingruppen um die Fotos herum notieren, welche Verbindung zwischen dem Motiv und der Kommunalen Konfliktberatung sie sehen. Diese Ideensammlung dient als Grundlage für ein anschließendes Gespräch.



Grundsätzlich sollte hier darauf geachtet werden, die Teilnehmenden und ihren jeweiligen Hintergrund sowie Vorkenntnisse einzubeziehen. Anstatt eines generellen Sammelns von Assoziationen können Sie auch konkret nach bisherigen Erfahrungen mit ähnlicher Beratung oder Verbindungen zu Inhalten aus anderen Vorlesungen fragen.

Diese Übung kann zu Beginn des Moduls angewandt werden, um Inputs der Teilnehmenden bei der weiteren Erarbeitung aufzugreifen. Sie kann auch als Abschluss des Moduls angewandt werden, mit der Frage: Was nehmen die Teilnehmenden mit? Was ist für sie das Besondere an Kommunalen Konfliktberatung?

⁵ Vgl. Berndt, H./ Lustig, S. (2016), S. 37.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-1.1 Kommunale Konfliktberatung – Mehrwert und Besonderheiten

Folie 5

Konflikte zwischen Personen und Gruppen entstehen infolge sozialen Wandels. Menschen mit unterschiedlichen Vorstellungen, Meinungen oder Interessen treffen aufeinander; politische Entscheidungen müssen gefällt werden. Die Positionen wirken zunächst unvereinbar – mindestens eine Gruppe befürchtet, dass in der Folge der Auseinandersetzung ihre Lebensumstände beeinträchtigt werden. Auch bundes- und landespolitische Entscheidungen haben spürbare Konsequenzen im Alltagsleben der Menschen in Gebietskörperschaften. Konkret sind z.B. Verwaltung und Behörden, Polizei, Vereine, Religionsgemeinschaften, Firmen, Wirtschaftsverbände, Bürgerinnen und Bürger oder Zuwanderer betroffen.

Selbst zunächst neutral erscheinende Verwaltungsmitarbeitende, Lehrerinnen und Lehrer oder Polizistinnen und Polizisten haben Eigeninteressen und können Konfliktpartei sein. So ist es oft schwierig, vor Ort jemanden zu finden, der mit Abstand und ohne Eigeninteressen agieren kann und von allen Konfliktparteien akzeptiert wird. Kommunale Konfliktberaterinnen und Konfliktberater können auf Zeit diese Rolle einnehmen, die lokalen Partner dabei beraten, eigene Lösungsansätze zu finden und diese umzusetzen.

Damit kann die Kommunale Konfliktberatung die Bearbeitung lokaler Konflikte auf verschiedenen Ebenen unterstützen:

Kurzfristig: Beratung zu kurzfristigen, drängenden Herausforderungen und Vermittlung in akuten Konflikten

Mittelfristig: Gestaltung von sozialem Wandel, Umgang mit Ängsten und Gewalt

Langfristig: Unterstützung und Gestaltung gesellschaftlicher Integration unterschiedlicher Gruppen z.B. durch die Schaffung neuer Strukturen

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-1.2 Was bietet die Kommunale Konfliktberatung – und was nicht?

Folie 6

Was kann Kommunale Konfliktberatung leisten?

- Kommunale Konfliktberatung bringt unterschiedliche Akteure mit ihren jeweiligen Sichtweisen und Interessen zusammen.
- Kommunale Konfliktberatung versetzt die Akteure in die Lage, Lösungen selbst zu erarbeiten, statt vorgefertigte Ansätze zu übernehmen. Dadurch besteht eine höhere Passgenauigkeit und Identifikation mit den Prozessschritten.
- Kommunale Konfliktberatung versucht, möglichst alle Akteure im jeweiligen Konflikt zu beteiligen, zumindest jedoch die Schlüsselakteure. Je mehr konfliktbetroffene Akteure sich zur Umsetzung notwendiger Maßnahmen bekennen, desto nachhaltiger werden die Resultate des Prozesses sein.
- Kommunale Konfliktberatung macht Konflikte sichtbar. Das Aufeinandertreffen der Konfliktparteien kann den Konflikt in bestimmten Fällen sogar zunächst eskalieren. Um den Konflikt auf die Tagesordnung zu setzen und damit bearbeitbar zu machen, kann dies hilfreich sein. Die Eskalationsdynamik muss die Konfliktberaterin oder der Konfliktberater stets berücksichtigen und mögliche Folgen im Blick behalten.
- Die Kommunale Konfliktberatung bietet prozessorientierte Beratung. Diese unterstützt die Analyse der Konfliktsituation mit ihren oft diversen Konfliktlinien, die Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie die Schaffung lokaler Strukturen, die eine weitere Konfliktverschärfung verhindern, und generell die Befähigung zum konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Folie 7

Was kann Kommunale Konfliktberatung nicht leisten?

- Schnelle Standardlösungen
- Umsetzung der Konfliktbearbeitung durch die Beraterinnen oder die Berater
- Konfliktvermeidung
- Schuldsprüche

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung



Übung 2:

Laden Sie die Studierenden zu einem Perspektivwechsel ein. Die Studierenden sollen sich in Anfrage einer Kommunalen Konfliktberatung hineinversetzen und aus deren Sicht Wünsche äußern.

Es geht hier zunächst darum, sich über ein grobes Verständnis von Kommunalen Konfliktberatung diskutierend auseinanderzusetzen.

Die Studierenden werden angeleitet, konkrete Wünsche zu formulieren, wie z.B.:

„Ich als Bürgermeister von X-Stadt wünsche mir, dass die Kommunale Konfliktberatung ein Ergebnis erzielt, das meiner Wiederwahl dient.“

„Ich als Vorstand des Fußballvereins von Y-Hausen wünsche mir, dass die Fabrik nicht gebaut wird und die Sportflächen erhalten bleiben.“

Greifen Sie einzelne Wünsche heraus und hinterfragen Sie sie mit Blick auf das, was Kommunale Konfliktberatung leistet und was nicht.

Welche Wünsche müsste ein Kommunales Konfliktberatungsteam zuerst umformulieren?

Welche könnte es in Übereinstimmung mit dem Ansatz Kommunaler Konfliktberatung erfüllen?

Welche Wünsche müsste das Beratungsteam auch ablehnen oder an andere verweisen?

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-1.3 Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 8

Von folgenden, der Kommunalen Konfliktberatung zugrundeliegenden Prämissen gehen Sie als Beraterin oder als Berater aus (nachzulesen in: Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2016): Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zu Fragen des Umgangs mit Zuzug und der Integration. In: P.K. Warndorf: Integration – zwischen Konflikt und Prävention. Münster: MV-Wissenschaft, auf den Seiten 51-53):

- **Ethische Grundhaltung**
Grundlage für eine Kommunale Konfliktberatung ist das Bekenntnis aller Beteiligten zu Demokratie und Menschenrechten. Nicht auf dieser Grundlage beruhende Aufträge sind nicht mit dem Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung vereinbar.
- **Gendersensibilität**
Eine gendersensible Arbeitsweise ist integraler Bestandteil Kommunaler Konfliktberatung. In vielen Konflikten, aber auch in Konfliktbearbeitungsprozessen sind Männer und Frauen unterschiedlich betroffen.
- **Konflikt als Chance**
Die Kommunale Konfliktbearbeitung geht davon aus, dass Konflikte Teil von Veränderungsprozessen und bearbeitbar sind. Sie stehen nicht nur für Schwierigkeiten und Blockaden, sondern beinhalten auch Gestaltungschancen
- **Konfliktsensibilität**
Die Konfliktberaterin oder der Konfliktberater ist sich der Wechselwirkung der eigenen Interventionen mit dem lokalen Konfliktgeschehen und der möglichen Beeinflussung der Konfliktdynamik bewusst. Die Konfliktsensibilität der am Konflikt beteiligten Akteure wird im Prozessverlauf zunehmend geschult.
- **Soziales Leben in Kommunen ist gestaltbar**
Gesellschaftliche Konflikte werden in kommunalen Strukturen als Erstes spürbar. Gleichzeitig bietet die Kommune als alltäglicher Lebensraum eine Ebene, auf der alle beteiligten Akteure für eine Konfliktbearbeitung zusammenfinden können. Kommunen und Landkreisen kann es gelingen, soziales Leben so zu organisieren, dass Probleme und Konflikte verringert und konstruktiv gewaltfrei beigelegt werden können.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-1.4 Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung

Folie 9 & 10

Für einen erfolgreichen Beratungsprozess orientiert sich die Kommunale Konfliktberatung an folgenden Kriterien (nachzulesen in Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2016): Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zu Fragen des Umgangs mit Zuzug und der Integration. In: P.K. Warndorf: Integration – zwischen Konflikt und Prävention. Münster: MV-Wissenschaft auf den Seiten 52-62):

- **Realistische Ziele definieren**

Von der Formulierung realistischer Ziele hängt ab, ob der Beratungsprozess am Ende als erfolgreich gewertet werden kann. Sie müssen gemeinsam mit den jeweiligen Auftraggebern zu Beginn eines jeden Beratungsprozesses abgesteckt werden, um den Beratungsprozess sowohl zeitlich als auch inhaltlich zu begrenzen.

- **Ein klar definiertes Beratungsmandat**

Es muss zu Beginn festgelegt werden, was durch die innerhalb des Beratungsprozesses erreichbaren Akteure bearbeitbar ist. Falls in der Konfliktanalyse oder im Beratungsprozess deutlich wird, dass Faktoren außerhalb des kommunalen Bereichs Einfluss auf den Konflikt haben, kann dies in die Ergebnisse einfließen.

- **Systemische Herangehensweise**

Betrachten Sie jede Konfliktsituation als ein systemisches Gefüge. Konflikte entstehen in dieser Denkweise nicht aus dem Fehlverhalten einzelner, sondern aus dem Zusammenspiel vieler Menschen, ihren Handlungen und den strukturellen Rahmenbedingungen. Dieses Zusammenwirken gilt es zu ergründen, um einen konstruktiven Umgang mit einer herausfordernden Situation zu finden.

- **Lokale Ressourcen einbeziehen und miteinander vernetzen**

Überall, wo die KKB zum Einsatz kommt, gibt es bereits behördliche und zivilgesellschaftliche Strukturen und Projekte, die sich mehr oder weniger gut dafür eignen, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen. Die Beratung beinhaltet, dass Sie gemeinsam mit den lokalen Partnern die vorhandenen Ressourcen (Personal, Finanzen, Wissen, Vernetzungsstrukturen etc.) eruieren und diese möglichst effektiv in die Planung neuer Maßnahmen einbeziehen.

- **Zusammenarbeit**

Kommunale Konfliktberatung lebt von der aktiven Zusammenarbeit zwischen Beraterinnen und Beratern, lokalen Partnern und allen am Konflikt beteiligten Gruppen. Zusammenarbeit im hier gemeinten Sinne setzt auf Selbstverpflichtung, Eigenverantwortung und partnerschaftliches Aushandeln.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

- **Bedürfnisse der Konfliktparteien beachten**

Kommunale Konfliktberatung betont für die Konfliktbearbeitung den bewussten (Wieder-)Aufbau der Beziehung zwischen den Konfliktparteien unter Beachtung der Machtverhältnisse und der Bedürfnisse der einzelnen Personen.

- **Nachhaltigkeit**

Die Kommunale Konfliktberatung zielt von Beginn an auf langfristige, nachhaltige Lösungen. Hierzu trägt wesentlich bei:

- » Keine vorgefertigten Lösungen, sondern prozessorientierte, auf den Konflikt und dessen Bearbeitung fokussierte Beratung (bei Bedarf ergänzt durch Fachberatung zu konfliktrelevanten Themen).
- » Verantwortlichkeit der lokalen Akteure: Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger vor Ort sind aktiv Handelnde und verantwortliche Partner im Beratungsprozess. Das bedeutet: In den durch die Beratung angeregten Entscheidungsprozessen übernehmen sie unter Einbezug der Beratung weiterhin die Führung im kommunalen Gefüge der Akteure. Dies beinhaltet das Mitdenken einer adäquaten Exit-Strategie im Sinne einer geplanten und einvernehmlichen Beendigung der Beratung.



Übung 3:

Erarbeiten von Kernelementen der Kommunalen Konfliktberatung

Sie können Annahmen und / oder Kriterien der erfolgreichen Kommunalen Konfliktberatung von den Teilnehmenden erarbeiten lassen. Bilden Sie dazu Kleingruppen. Jede Kleingruppe erhält einen bis drei Begriffe (wie z.B. „Zusammenarbeit“ oder „Beratungsmandat“) mit Erläuterung. Anschließend diskutieren die Teilnehmenden, warum der jeweilige Begriff in der Kommunalen Konfliktberatung von Bedeutung ist. Beispiel für eine mögliche Fragestellung: „Was verstehen wir unter Zusammenarbeit in der Kommunalen Konfliktberatung und wie kann diese umgesetzt werden?“. Die Ergebnisse werden im Plenum präsentiert. Stellen Sie im Laufe der Diskussion zu diesen Begriffen einen Konsens unter den Studierenden her, sodass sich alle im weiteren Verlauf des Seminars darüber einig sind.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-1.5 Parteien, mit denen Sie es vor Ort zu tun haben

Folie 11

Beratungsempfänger können sein:

- Kommunale Verwaltungen und Behörden
- Mitarbeitende öffentlicher Einrichtungen
- Behördenübergreifende Gremien (Präventionsräte, Integrationsräte)
- Politische Parteien auf kommunaler Ebene
- Netzwerke von Behörden und Zivilgesellschaft
- Verbände wie z.B. organisierte Religionsgemeinschaften und Wirtschaftsverbände
- Engagierte Bürgerinnen und Bürger

Der Beratungsprozess kann von unterschiedlichen lokalen Personen, Behörden, Institutionen oder Gremien initiiert werden. Hierbei sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von **Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik Schlüsselakteure** aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse, ihrer Einflussmöglichkeiten in der Stadtgesellschaft, ihrer Legitimation durch die Wählerinnen und Wähler, ihrer Funktion oder Vernetzung in Verwaltung und Politik sowie ihrer Zugänge zu Ressourcen der Stadtgesellschaft.⁶

Direkte Beratungsempfängerinnen und Beratungsempfänger profitieren aus erster Hand von der Beratungsleistung und sind persönlich in den Beratungsprozess eingebunden. Dabei wird zwischen **Partnern und Akteuren** unterschieden. Partner stehen in engem Austausch mit der Konfliktberaterin oder dem Konfliktberater und übernehmen wesentliche Verantwortlichkeiten in der Konfliktbearbeitung. Akteure sind direkt in den Prozess der Konfliktberatung involviert und eher Betroffene der Konfliktbearbeitung oder nur in Teilprozessen mitverantwortlich.

Die positiven Effekte einer erfolgreichen Kommunalen Konfliktbearbeitung haben jedoch in der Regel eine Reichweite, die über die direkten Beratungsempfänger hinausreicht. Die Erfahrung zeigt: **Weitere Personen oder Gruppen** in Verbindung mit den direkten Beratungsempfängerinnen und Beratungsempfängern, auch wenn sie nicht unmittelbar in den Beratungsprozess eingebunden waren, profitieren von Veränderungen in der Kommune wie beispielsweise verbesserten Kommunikationsprozessen und stabileren Vernetzungsstrukturen. Diese stehen wiederum in Kontakt und Austausch mit weiteren Personen, die möglicherweise nicht einmal von dem Prozess der Kommunalen Konfliktberatung wissen, aber dennoch einen positiven Effekt der veränderten Situation verspüren können. Dies sind beispielsweise Bürgerinnen und Bürger in der Kommune oder Ehrenamtliche, die von Maßnahmen infolge der Beratung profitieren.

⁶ Vgl. Berndt, H./Lustig, S. (2016), S. 63.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 12



Abb.1: Eigene Darstellung

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-2 Ablauf der Kommunalen Konfliktberatung

A-2.1 Einsatz Kommunalen Konfliktberatung im Konfliktverlauf

Folie 13

Kommunale Konfliktberatung kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Konfliktverlauf ansetzen.

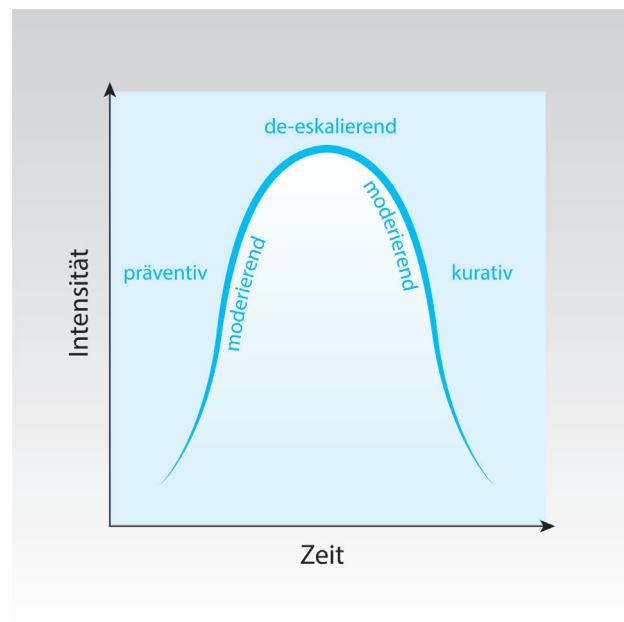


Abb. 2: Bächler, G./Steinweg, R./Truger, A. (1996) zitiert nach Berndt, H./Lustig, S. (2016), S. 39

Präventiv: Setzt sie bereits vorbeugend, also präventiv ein, so ist ihr Gegenstand noch kein eskalierter Konflikt, sondern es geht eher um Spannungen zwischen Bevölkerungsgruppen oder Bevölkerungsgruppen und Behörden.

Fallbeispiel: Im Stadtteil Himmelreich der fiktiven Stadt Donnenweil (s. Fallstudie 1, S. 158) existiert Konfliktpotenzial. In der Himmelgasse hat eine grundlegende Stadterneuerung stattgefunden. Die Idee der Stadt ist es, durch die Grundsanierung Anwohnerinnen und Anwohner, die auf sozialen Wohnungsbau angewiesen sind, mit Wohnungseigentümern zu mischen. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Lebensstile und Erwartungen führt im Quartier zu Spannungen.

Das Beratungsteam eruiert, dass Konfliktpotenziale schwerpunktmäßig im Fehlen von Begegnungs-orten und -gelegenheiten für die unterschiedlichen Bewohnergruppen liegen. Erste präventive Aktivitäten der lokalen Akteure zielen darauf ab, die Hemmschwellen zwischen den Nachbarn abzubauen. Erste Kontakte zwischen den neuen Bewohnerinnen und Bewohnern entstehen bei einer eigens initiierten Fotoausstellung zum Quartier. Eine weitere Maßnahme zur nachhaltigen Prävention der Eskalation von Spannungen im Quartier liegt in einer Aufstockung des Personals. Hierdurch werden soziale Begleitmaßnahmen zur baulich erreichten Durchmischung der Bevölkerung gewährleistet.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Moderierend: In den Bearbeitungsmöglichkeiten von Konflikten spielen Machtungleichgewichte eine bedeutende Rolle. Kommt etwa eine Konfliktpartei in der Öffentlichkeit nicht (oder weniger) vor und hat keine Teilhabe am öffentlichen Leben der Mehrheitsgesellschaft mit ihren politischen Strukturen, so können von den Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern moderierte Prozesse ein Bewusstsein für dieses Ungleichgewicht und für den Konflikt schaffen.

Fallbeispiel: Die Zentrale Aufnahmestelle für Asylbewerberinnen und -bewerber des Bundeslandes teilt dem Landkreis Vorderheim Asylbewerberinnen und Asylbewerber zu, vor allem alleinstehende Männer aus afrikanischen Staaten. Es leben im Landkreis auch bereits alteingesessene ehemalige Vertragsarbeiterinnen und Vertragsarbeiter aus Vietnam, Studierende, die im Rahmen akademischer Partnerschaften aus China kommen, und Migrantinnen und Migranten aus südosteuropäischen EU-Ländern.

Besonders die Unterbringungssituation in Vorderheim (durch ein Unternehmen im Auftrag der Kreisverwaltung) wurde öffentlich kritisiert. Flüchtlinge erhalten für ihre Forderungen nach z.B. Zugang zu den teils verschlossenen Toiletten Unterstützung von Initiativen, zum Teil von außerhalb des Landkreises.

Auch für andere Bevölkerungsgruppen formieren sich Unterstützungsgruppen (z.B. „Gerechtes Vorderheim“ für die Gleichberechtigung der Vertragsarbeiterinnen und Vertragsarbeiter mit den Asylsuchenden), die in der Öffentlichkeit sichtbar, aber nicht gleichermaßen gehört werden.

Alteingesessene Bürgerinnen und Bürger aus sozial oder wirtschaftlich schwachen Bevölkerungsgruppen sehen sich gegenüber Neubürgerinnen und Neubürgern als benachteiligt an. Rechtsextreme Gruppen entdeckten hier ein Mobilisierungspotenzial.

Der Auftrag der Konfliktberatung umfasst zunächst Maßnahmen, um alle konfliktbeteiligten Gruppen gleichermaßen sichtbar und sprechfähig zu machen, ihre Teilhabe zu unterstützen und die Behörden für die Belange aller Bewohnerinnen und Bewohner zu sensibilisieren.

De-eskalierend: Hat Kommunale Konfliktberatung einen eskalierten Konflikt zum Gegenstand, in dem es bereits zu direkter Gewalt gekommen ist, so liegt ihr Fokus auf der De-Eskalation bzw. der Verhinderung weiterer Eskalation.

Fallbeispiel: Die Stadtgesellschaft der Kleinstadt Westmünsterode (vgl. ausführlich das Fallbeispiel auf Seite 163) ist gespalten zwischen kleinbürgerlich geprägter Mehrheitsgesellschaft und den Bewohnerinnen und Bewohnern eines sozial schwachen, stark durch jahrzehntelangen Zuzug geprägten Quartiers, aus dem heraus immer wieder Gewalt entsteht. Polizei und Stadtverwaltung haben das Quartier deshalb zum sozialen Brennpunkt erklärt, die Polizei unternimmt eine zunehmende Zahl an Einsätzen. Öffentlich geäußerte Meinungen polarisieren zusätzlich, indem sie den Migrantinnen und Migranten oder der Polizei die Schuld für Eskalation und Unsicherheit geben. Die Spaltung zwischen den Bevölkerungsgruppen, zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern des sogenannten sozialen Brennpunkts und den Behörden sowie gegenseitiges Misstrauen und Angst nehmen zu.

Die de-eskalierende Konfliktberatung umfasst die unparteiliche Kontaktaufnahme zu allen beteiligten Gruppen, die Analyse der Konfliktdynamiken und den Aufbau einer Steuerungsrunde zur Entwicklung konstruktiver Maßnahmen zur Entspannung der Situation.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Kurativ: Kommunale Konfliktberatung wird auch nachsorgend tätig, wenn ein akuter Konflikt bereits transformiert wurde. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Entwicklung oder Stärkung von Strukturen, die dem dauerhaften Erhalt des friedlichen Miteinanders dienen.

Fallbeispiel: In der Kleinstadt Mollenheim gibt es infolge von Deindustrialisierung eine hohe Arbeitslosigkeit. Außerdem findet hier in einem für den ländlichen Raum ungewöhnlich hohen Maße Zuwanderung statt. Hinzu kommt die geografische Teilung zwischen einem Quartier mit überwiegend migrantischer Bevölkerung und dem Rest der Stadt. Diese Gesamtsituation brachte in der Vergangenheit immer wieder Konflikte zwischen alteingesessener Bevölkerung und Migrantinnen- und Migrantengruppen hervor. Es wurde eine Konfliktanalyse erstellt, Handlungsempfehlungen erarbeitet, die zu Entscheidungen und Maßnahmen führten, die die Konflikte transformierten. Kurativ arbeitet eine Beraterin nun daran, Strukturen zu etablieren, die die Integration von Migrantinnen und Migranten erleichtern. Im Verlauf der Beratung wurde eine strategisch arbeitende »Steuerungsgruppe Integration« und eine Fachstelle zur Koordinierung der Flüchtlingsarbeit eingerichtet.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

A-2.2 Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung

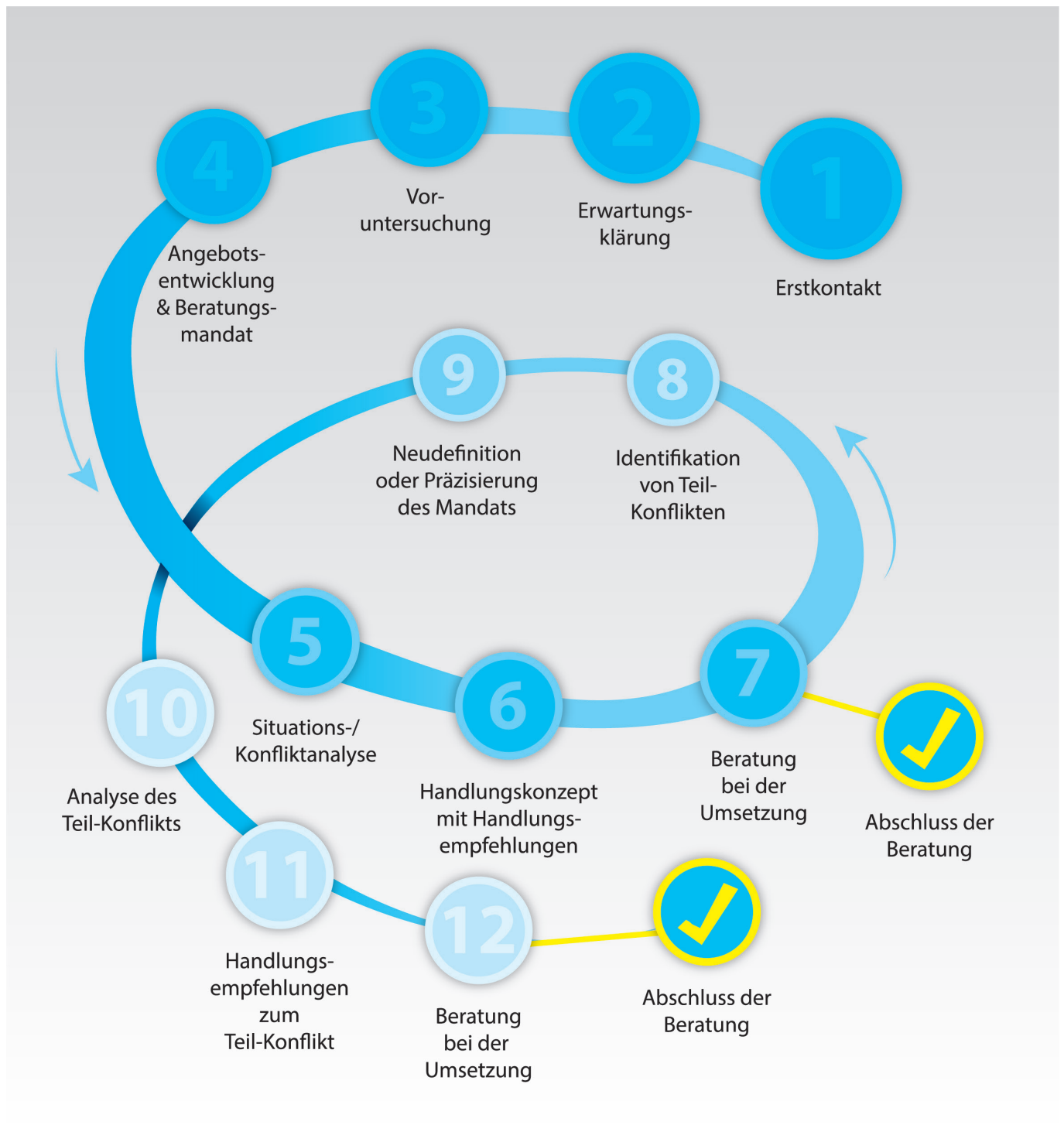


Abb. 3: Phasenmodell der Kommunalen Konfliktberatung, Quelle: Berndt, H./Lustig, S. (2016), S. 63.

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 14

Wir unterteilen den Ablauf der Kommunalen Konfliktberatung in verschiedene Phasen, in denen den Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern unterschiedliche Aufgaben zukommen. Sie sind in jeder Beratung zu finden. Die Schwerpunktsetzungen und die Kombination der Instrumente hängen von der konkreten (Konflikt-)Situation, den Ressourcen vor Ort und den Kompetenzen der beratenden Berater ab. Grundsätzlich gilt, dass in der Kommunalen Konfliktberatung unterschiedliche Methoden angewandt werden und diese auch kreativ miteinander kombiniert werden können.

Der Kommunale Konfliktberatungsprozess gliedert sich in drei unterschiedliche Phasen:

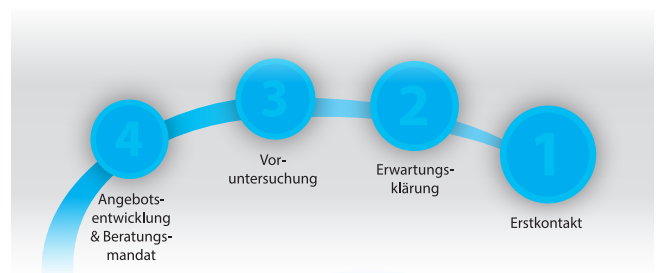
Phase I: Vorbereitung des Beratungsauftrags

Phase II: Beratungsprozess

Phase III: Abschluss des Beratungsprozesses

Je nach Bedarf kann der Beratungsprozess verlängert werden, wenn sich eine Erweiterung oder Veränderung des Mandats der Konfliktberaterin oder des Konfliktberaters ergibt.

In der **Phase I „Vorbereitung des Beratungsauftrags“** wird nach Herstellung des Kontakts zwischen Konfliktberaterin oder Konfliktberater und Vertretern der Kommune die Erwartungsklä rung durchgeführt. Anschließend erfolgt eine Voruntersuchung des Konfliktkontextes durch die Konfliktberaterinnen oder Konfliktberater. Diese bildet die Grundlage für die Einschätzung von Gegenstand, Umfang, Zielsetzungen und nötigen lokalen Kooperationspartnern. Zum Abschluss der Vorbereitungsphase wird ein Angebot erstellt und ein Beratungsmandat ausgehandelt, in dem die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit festgelegt werden. Wenn die Kommune das Mandat erteilt, indem z.B. ein Kooperationsvertrag geschlossen wird, kann der Beratungsprozess beginnen.



Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Die **Phase II „Beratungsprozess“** besteht aus drei wichtigen Meilensteinen:

1 Situations- und Konfliktanalyse:

Definition des Konflikts, Sichtbarmachen der daran beteiligten Akteure mit ihren Verbindungen untereinander und der zugrundeliegenden Prozesse

2 Erarbeitung eines Handlungskonzepts mit auf Punkt 1 basierenden Empfehlungen:

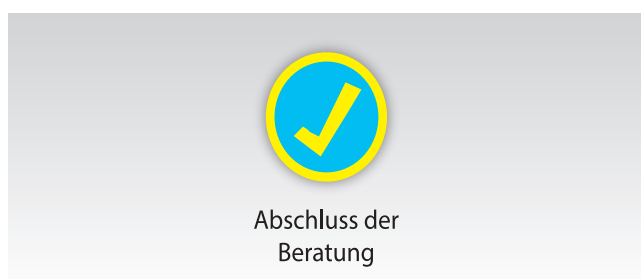
Formulierung und Diskussion der Handlungsempfehlungen seitens der Konfliktberaterin oder des Konfliktberaters mit den lokalen Akteuren, um deren „ownership“ zu erreichen oder zu erhalten⁷. Damit wird nicht nur die Zustimmung der Akteure eingeholt, sondern verdeutlicht, dass es sich weiterhin um ihren Konflikt handelt, für dessen Bearbeitung sie Verantwortung übernehmen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Umsetzung der Handlungsempfehlungen.

3 Beratung bei der Umsetzung von Maßnahmen:

In externer Position leisten die Konfliktberaterinnen und Konfliktberater „Beratung bei der Umsetzung vereinbarter Schritte und Ziele“. In Ausnahmefällen kann jedoch auch die zeitweise Beteiligung einer Beraterin oder eines Beraters an der Umsetzung für den Prozess der Konfliktbearbeitung notwendig sein. Etwa, wenn fehlende lokale Ressourcen die Umsetzung von Maßnahmen fundamental gefährden.



Die Überprüfung des Fortschritts bei der Umsetzung kann in unterschiedlicher Weise Teil der Konfliktberatung sein. Entsprechend gibt es viele Strategien, einen Beratungsprozess zu beenden. Voraussetzung für den Beratungsabschluss ist: Auftraggeberinnen / Auftraggeber und Konfliktberaterinnen / Konfliktberater gelangen gemeinsam zu dem Schluss, dass die vereinbarten gemeinsamen Zielvereinbarungen erreicht sind und die lokalen Akteure nun ohne Beratung weiterarbeiten können. Dann kann die Kommunale Konfliktberatung in **Phase III** zum **Abschluss** kommen. Hierbei sollte festgehalten werden, ob die Beratung zu weiteren (Teil-) Konflikten erforderlich ist, eine langfristige Begleitung mit selteneren Beratungsterminen angestrebt wird oder kein weiterer Kontakt nötig erscheint.



⁷ Vgl. Christie, N. (1977).

Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

Falls ein Mandat für eine Erweiterung der Konfliktberatung erteilt wird, schließen sich weitere Beratungsschritte ähnlich der Phasen I und II mit einem neu definierten Beratungsschwerpunkt an: Das neue Mandat wird gemeinsam definiert unter Benennung des zu betrachtenden Teilkonflikts.



Analog zu den Bearbeitungsschritten des ersten Auftrags wird auch in der weiteren Zusammenarbeit der Teil-Konflikt bzw. die problematisch empfundene Situation analysiert, es werden gemeinsam Handlungsempfehlungen erarbeitet und es erfolgt eine Beratung bei der Umsetzung, bevor die erneute Entscheidung über Abschluss oder Weiterführung der Kommunalen Konfliktberatung ansteht.



Übung 4: Kommunale Konfliktberatung in der Praxis

Teilen Sie die Teilnehmenden in zwei Gruppen ein und geben Sie ihnen eines der Fallbeispiele. Leitfragen sind:

- Beschreiben Sie, welche Phasen von Kommunalen Konfliktberatung Sie eindeutig entdecken können.
- In welchen Aspekten der Beratung haben Sie Zweifel, ob es sich tatsächlich um Kommunale Konfliktberatung gehandelt hat?
- Was war in diesen Fällen keine Kommunale Konfliktberatung, aber dennoch sinnvoll?

Anhang zu Modul A: Präsentationen, Aufgabenblätter

Entschieden für Frieden



forumZFD

Modul A: Konzeptionelle Basis Kommunalen Konfliktberatung

Inhalte

Modul A: Konzeptionelle Basis Kommunalen Konfliktberatung

A-1 Grundzüge der Kommunalen Konfliktberatung

- A-1.1 Kommunale Konfliktberatung – Mehrwert und Besonderheiten
- A-1.2 Was bietet die Kommunale Konfliktberatung – und was nicht?
- A-1.3 Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung
- A-1.4 Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung
- A-1.5 Parteien, mit denen Sie es vor Ort zu tun haben

A-2 Ablauf der Kommunalen Konfliktberatung

- A-2.1 Einsatz Kommunalen Konfliktberatung im Konfliktverlauf
- A-2.2 Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung

Lernziele

- Sie wissen, was Kommunale Konfliktberatung ist.
- Sie verstehen Voraussetzungen, Grundannahmen, Ansatzweisen und Erfolgskriterien Kommunalen Konfliktberatung.
- Sie kennen den typischen Ablauf einer Kommunalen Konfliktberatung.

Grundzüge Kommunalen Konfliktberatung

- Verantwortung für Konfliktbearbeitung bleibt bei den Konfliktparteien
- Zeitlich begrenzte Unterstützung durch Beratung
- Zusammenarbeit zwischen lokalen Partnern und Beratungsteam auf Augenhöhe
- Kompetenzen für Konfliktbearbeitung werden bei den lokalen Akteuren gefördert
- Einsatz bei sich anbahnenden und bestehenden Konflikten als auch in der Nachsorge
- Beteiligung möglichst vieler Betroffener an der Entwicklung der Konfliktbearbeitungsstrategien

Bearbeitung lokaler Konflikte auf verschiedenen Ebenen

- Kurzfristig: Beratung zu kurzfristigen, drängenden Herausforderungen und Vermittlung in akuten Konflikten, z.B. Unterbringung von Zuwanderern
- Mittelfristig: Gestaltung von sozialem Wandel, Umgang mit Ängsten und Gewalt
- Langfristig: Unterstützung und Gestaltung gesellschaftlicher Integration unterschiedlicher Gruppen z.B. durch die Schaffung neuer Strukturen

Was kann Kommunale Konfliktberatung leisten?

- Sie bringt unterschiedliche Akteure und Sichtweisen zusammen
- Sie versetzt Akteure in die Lage, passgenaue Lösungen selbst zu erarbeiten
- Sie macht Konflikte sichtbar
- Sie bietet prozessorientierte Beratung, die lokale Strukturen schafft, um weitere Konfliktverschärfung zu verhindern, und zum konstruktiven Umgang mit Konflikten befähigt

Was kann Kommunale Konfliktberatung nicht leisten?

- Schnelle Standardlösungen
- Umsetzung der Konfliktbearbeitung durch die Beraterinnen oder die Berater
- Konfliktvermeidung
- Schuldsprüche

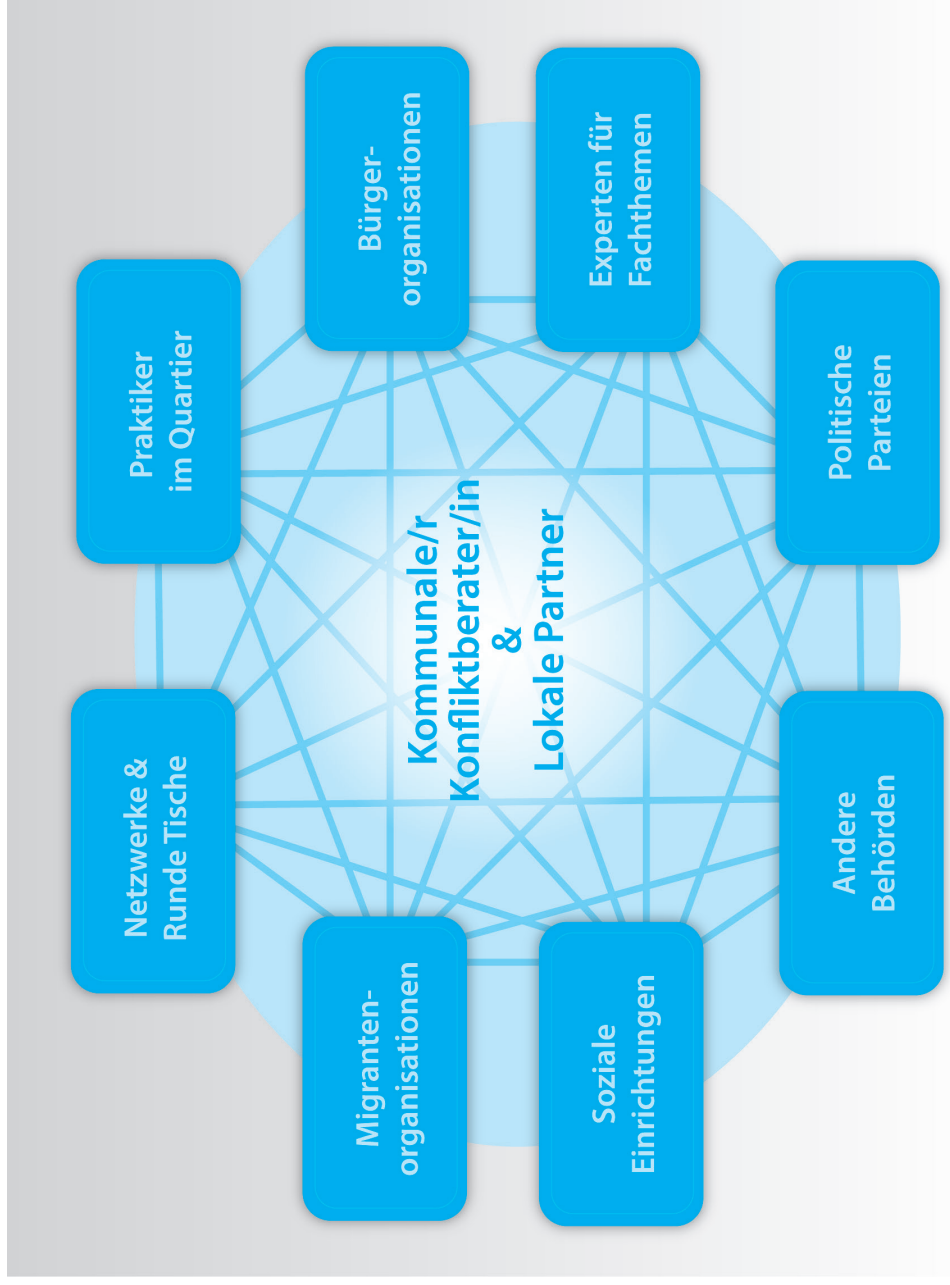
Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung

- Bekenntnis zu Demokratie und Menschenrechten
- Gendersensible Arbeitsweise
- Konflikte bieten Chance als Teil von Veränderungsprozessen
- Konfliktsensibilität ist Teil der Entwicklung
- Soziales Leben in Kommunen ist gestaltbar

Erfolgskriterien

- Realistische Ziele definieren
- Klar definiertes Beratungsmandat
- Systemische Herangehensweise
- Lokale Ressourcen einbeziehen und miteinander vernetzen
- Aktive Zusammenarbeit zwischen Beratungsteam und lokalen Akteuren
- Bedürfnisse der Konfliktparteien beachten
- Langfristige, nachhaltige Lösungen anstreben

Zusammenarbeit

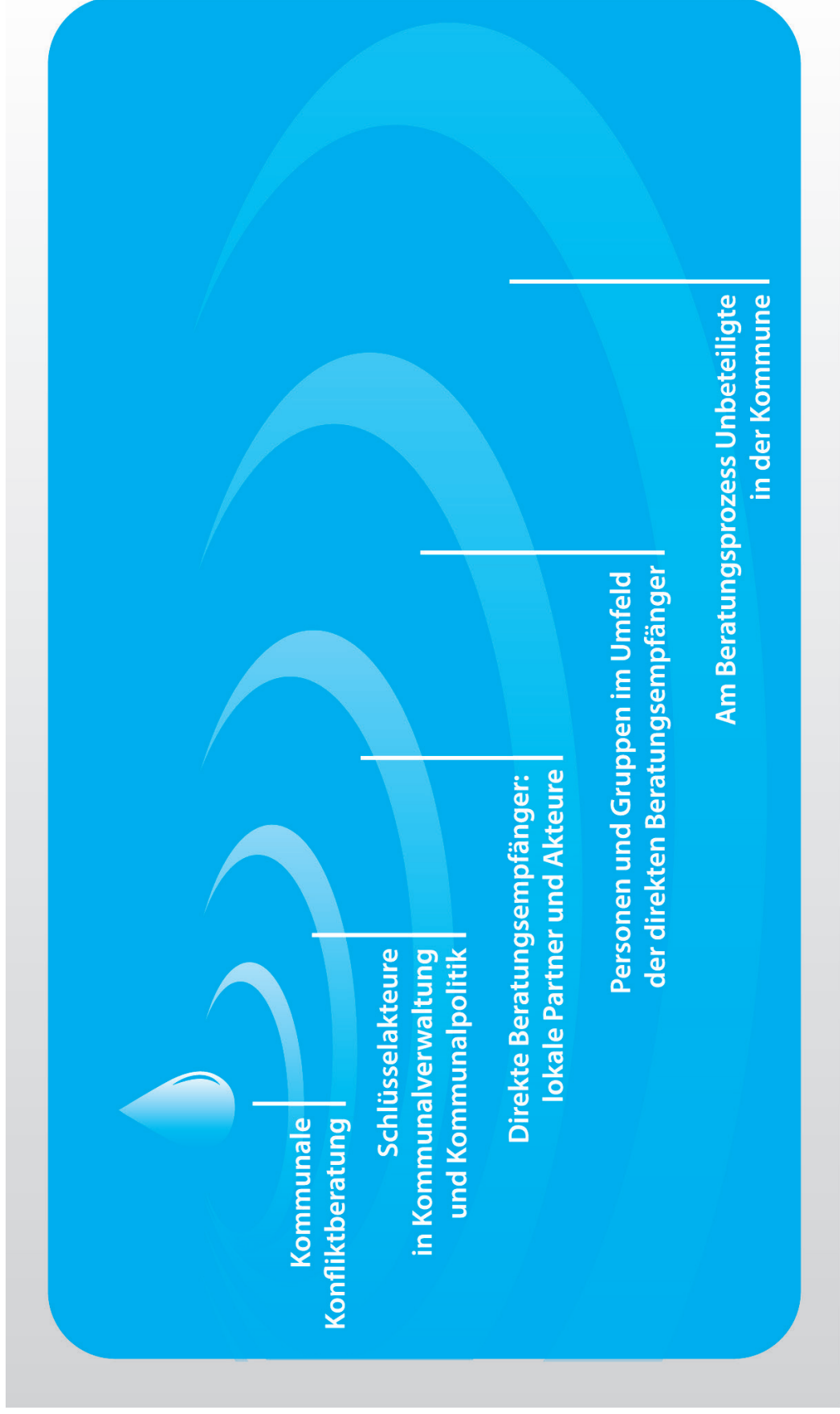


Quelle: Berndt, H./ Lustig, S. (2016), S.62

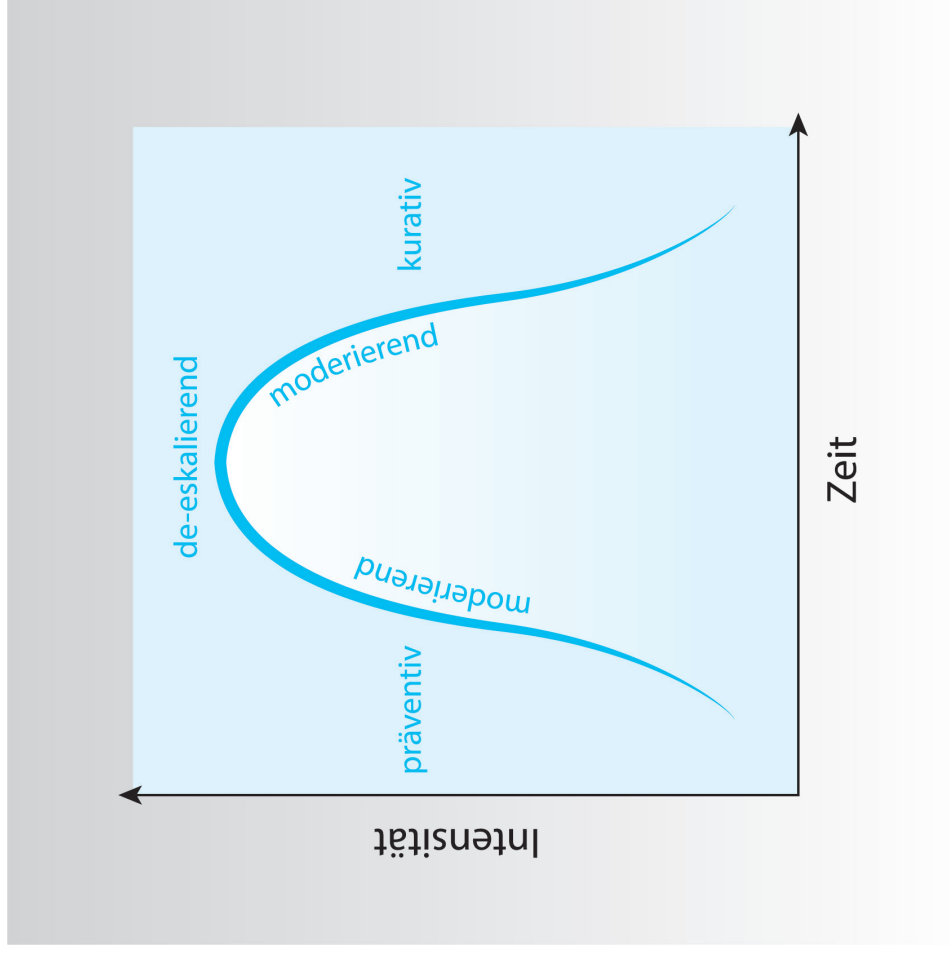
Potenzielle Beratungsempfänger

- Kommunale Verwaltungen und Behörden
- Mitarbeitende öffentlicher Einrichtungen
- Behördenübergreifende Gremien (Präventionsräte, Integrationsräte)
- Politische Parteien auf kommunaler Ebene
- Netzwerke von Behörden und Zivilgesellschaft
- Verbände wie z.B. organisierte Religionsgemeinschaften und Wirtschaftsverbände
- Engagierte Bürgerinnen und Bürger

Beratungsempfänger Kommunalen Konfliktberatung

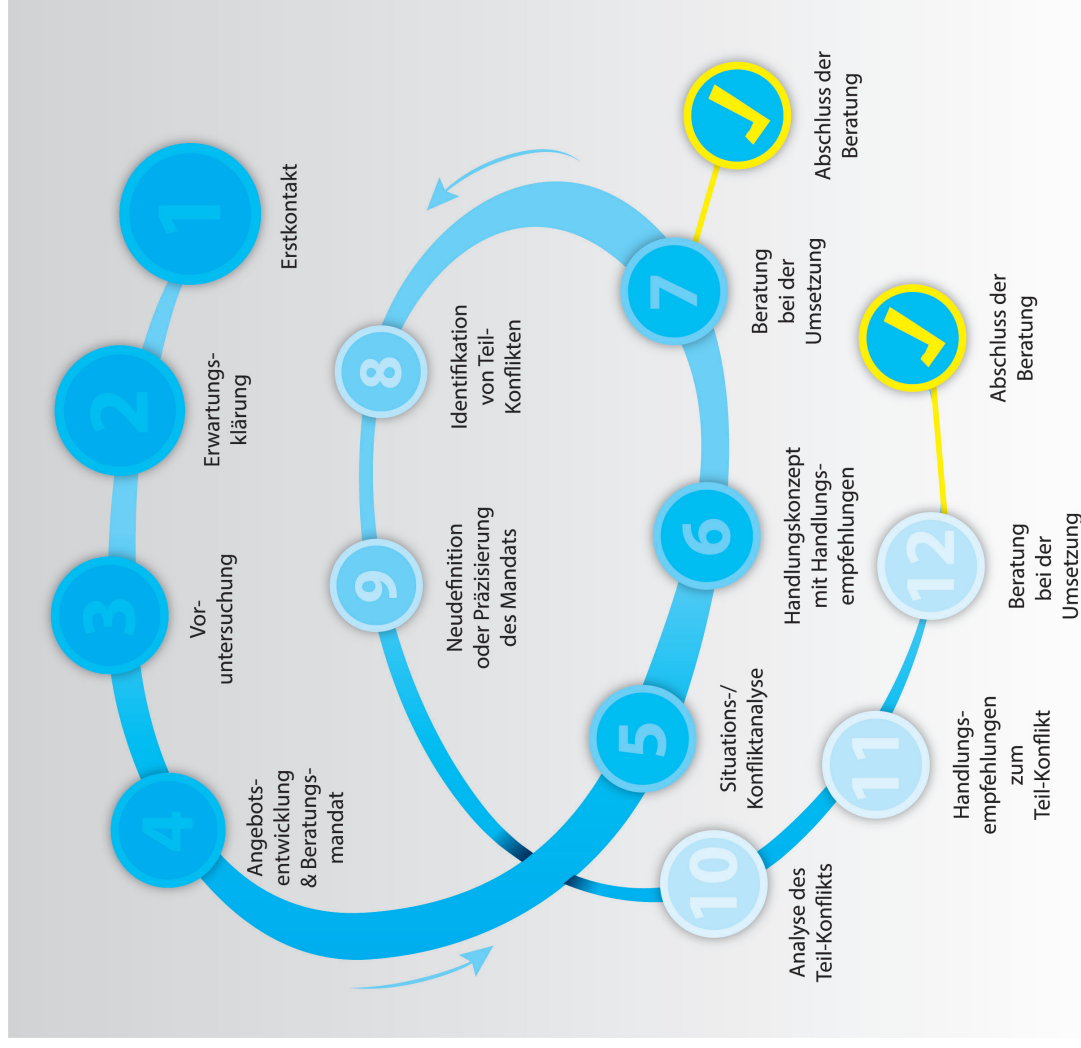


Lokaler Konflikt als Gegenstand der KKB



Quelle: Bächler, G./Steinweg, R./Truger, A. (1996) zitiert nach Berndt, H./Lustig, S. (2016), S. 39

Beratungszyklus



Quelle: Berndt, H./Lustig, S. (2016), S. 63.



forumZFD

Entschieden für Frieden

forumZFD

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.
Am Kölner Brett 8
50825 Köln

Telefon 0221 91 27 32-0
Fax 0221 91 27 32-99
E-Mail kontakt@forumZFD.de
www.forumZFD.de

Spendenkonto:

Bank für Sozialwirtschaft
IBAN DE37 3702 0500 0008 2401 01
BIC BFSWDE33XXX

Modul A: Aufgabenblätter



Aufgabe zu A-2.2

Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung

Kommunale Konfliktberatung in der Praxis

Bilden Sie Gruppen von 5-6 Personen.

Lesen Sie die Ihnen vorliegende Fallstudie.

Diskutieren Sie gemeinsam folgende Fragen hierzu:

1. Welche Phasen von Kommunalen Konfliktberatung können Sie eindeutig entdecken?
2. Hinsichtlich welcher Aspekte der Beratung haben Sie Zweifel, ob es sich tatsächlich um Kommunale Konfliktberatung handelt?
3. Was war in der Fallstudie keine Kommunale Konfliktberatung, aber dennoch sinnvoll?

Erarbeiten Sie eine Präsentation zentraler Erkenntnisse und stellen Sie diese im Plenum vor. Planen Sie hierfür 5 bis 10 Minuten ein.

1. Lehrmodule

**Modul B:
Systemische Konfliktbearbeitung
in der Kommunalen Konfliktberatung**

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 1 & 2

Im ersten Teil bietet Modul B den Teilnehmenden Inhalte für ein elementares Verständnis von Konflikten und Konfliktdynamiken, die für die Kommunale Konfliktberatung relevant sind.

Im Zentrum des zweiten Teils des Moduls steht die systemische Herangehensweise an die Analyse von Konflikten als wesentlichem Element der Kommunalen Konfliktberatung. Zum einen finden Sie hier Erläuterungen ausgewählter Grundzüge systemischen Arbeitens. Zum anderen stellen wir Ihnen ausgewählte Instrumente der systemischen Konfliktanalyse vor, wie sie in der Kommunalen Konfliktberatung angewandt werden. Grundlagen systemischen Denkens und Handelns werden hingegen nicht wiedergegeben, da diese in der Literatur ausreichend veröffentlicht zugänglich sind.

Folie 3

Lernziele:

Die Teilnehmenden sind in der Lage, „Konflikt“ zu definieren und haben ein eigenes Verständnis davon entwickelt:

- Was ist ein Konflikt?
- Welche Definitionen von Konflikt gibt es?

Sie können den Konfliktbegriff von anderen Begriffen abgrenzen:

- Worin besteht der Unterschied zwischen ‚Konflikt‘ und den Begriffen Problem, Eskalation, Gewalt, Krieg?

Die Teilnehmenden verstehen wesentliche Elemente von Konfliktgeschehen

Sie haben Einblick in den Prozess der Eskalation von Konflikten gewonnen:

- Entlang welcher Eskalationsdynamiken läuft ein Konflikt typischerweise ab?
- Welche Interventionsmöglichkeiten sind auf welcher Stufe passend?

Die Teilnehmenden verstehen, dass Konflikte in demokratischen Gesellschaften Ausdruck von sozialem Wandel sind.

- Inwieweit stellt ein Konflikt nicht nur eine Gefahr, sondern auch eine Chance dar?
- Was leistet die KKB in einem Konflikt, was leistet sie nicht?

Die Teilnehmenden verstehen, wann und wozu welche Methoden der Konfliktanalyse eingesetzt werden:

- Wie analysiere ich die Akteursbeziehungen in einem Konflikt?
- Wie verschaffe ich mir einen Überblick über Positionen, Interessen und Bedürfnisse unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure?
- Wie visualisiere ich Beziehungen und Zusammenhänge in einem Konflikt?

Die Teilnehmenden können ausgewählte Instrumente systemischer Konfliktanalyse auf konkrete Beispiele aus ihrem Arbeits- und Privatleben anwenden.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-1 Konflikt: Begriff und Verständnis

B-1.1 Der Konfliktbegriff

Konflikt ist ein Begriff, der in unser aller Alltagsverständnis eine bestimmte Bedeutung hat. Diese Bedeutung und die dazugehörigen Assoziationen sind unterschiedlich.



Übung 5: Brainstorming zum Konfliktbegriff

Lassen Sie die Teilnehmer im Plenum oder in Kleingruppen Begriffe sammeln, die im Zusammenhang mit dem Wort „Konflikt“ stehen.

Halten Sie hierfür farbige Moderationskarten bereit. Drei unterschiedliche Farben sind sinnvoll; rot – gelb – grün bietet sich an. Lassen Sie sich aus dem Plenum Begriffe nennen, die die Studierenden zum Begriff „Konflikt“ assoziieren. Geben Sie keine Kommentare oder Wertungen ab. Notieren Sie einfach die Begriffe: die negativ konnotierten (Krieg, Gewalt, Streit, Eskalation ...) auf rote Karten, neutrale Begriffe (Vertrag, Konfliktparteien ...) auf gelbe und positiv besetzte Begriffe (Vermittler, Einigung, Chance, Verständnis ...) auf grüne Kärtchen. Heften Sie diese dann farblich sortiert an die Wand und lassen Sie den optischen Eindruck wirken, ohne dem Plenum vorzugreifen.



Es ist davon auszugehen, dass die meisten Karten rot sind. Anhand dessen können Sie den Teilnehmenden leicht vermitteln, dass es nicht einfach ist, einen Konflikt als etwas Konstruktives, Klärendes zu verstehen – vor allem nicht, wenn man direkt beteiligt ist. Später, wenn es an die Arbeit mit den Fallbeispielen geht, können Sie auf dieses Tafelbild zurückgreifen, um den Teilnehmenden vor Augen zu führen, warum Konfliktparteien Widerstände gegen die Konfliktbearbeitung zeigen.



In der soziologischen Handlungstheorie bedeutet der Begriff „**Soziale Interaktion**“: „Die durch Kommunikation (Sprache, Symbole, Gesten, usw.) vermittelten wechselseitigen Beziehungen zwischen Personen und Gruppen und die daraus resultierende wechselseitige Beeinflussung ihrer Einstellungen, Erwartungen und Handlungen“ (Fuchs et al. 1978, S.352f).

Folie 4

Definition Sozialer Konflikt:

Es gibt viele Definitionen von „Konflikt“. Friedrich Glasl liefert eine geläufige und für die Kommunale Konfliktberatung hilfreiche Definition:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen und im Denken / Vorstellen / Interpretieren und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“¹

¹ Glasl, F. (2010), S.24

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Mit anderen Worten: Gegenstand Kommunalen Konfliktberatung sind soziale Konflikte. Dies sind Konflikte, die zwischen Personen oder Gruppen entstehen, wenn mindestens einer der Beteiligten sich durch die andere Konfliktpartei eingeschränkt sieht.

Einfache Formel zur Beschreibung eines Konflikts

Um einen Konflikt auf vereinfachte Weise zu beschreiben, empfiehlt es sich, die folgende Formel zugrunde zu legen: „Konflikt zwischen Akteuren A und B (und gegebenenfalls C, D ...) um den Gegenstand G zum Zeitpunkt Z.“

Der Konfliktgegenstand bildet in der Darstellung den Mittelpunkt. Er wird von Konfliktparteien auch gern als Inhalt des Konflikts bezeichnet. Er ist konkret und genau formuliert. Auch wenn Sachprobleme in der Bearbeitung weniger bedeutsam sind als darunter liegende Beziehungsthemen, ist es hilfreich, zunächst den Sachinhalt als Konfliktgegenstand zu benennen.

Beispiel:

Es handelt sich um einen Konflikt zwischen Gemeinderat und den ehrenamtlichen Mitgliedern des Arbeitskreises Migration (Akteurinnen und Akteure) um »die Art und Weise, wie die Sauberkeit und Ruhe im Umfeld der Flüchtlingsunterkunft zum momentanen Zeitpunkt gewährleistet werden soll« (Konfliktgegenstand).



Übung 6:

Sammeln Sie im Plenum oder bei großen Gruppen in Teams von bis zu 5 Personen einige formelhafte Beschreibungen von Konflikten, die den Studierenden aus Hochschule oder Politik geläufig sind.

Z.B. „Konflikt zwischen Gewerkschaft und Arbeitgebervertretung um die Höhe der Löhne“.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 5

PPP-Dreieck: Die drei Seiten eines Konflikts

Für eine konstruktive Konfliktberatung ist es hilfreich, den eigenen Blick auf verschiedene Aspekte des Konflikts lenken zu können. Voraussetzung hierfür ist ein Bewusstsein dafür, worauf sich der eigene Fokus richtet. Das PPP-Dreieck benennt drei wesentliche Blickwinkel, mit deren Hilfe wir unsere Wahrnehmung des Konfliktgeschehens erweitern können. Es richtet die Aufmerksamkeit auf die Art und Weise, wie eine Person über einen Konflikt berichtet bzw. wie man selbst als Berater/in über den Konflikt denkt, spricht oder schreibt. Häufig liegt der Schwerpunkt auf einem oder maximal zwei ‚Ps‘. Um ein Konfliktgeschehen umfassend zu betrachten, ruft das PPP-Dreieck uns die drei ‚Ps‘ in Erinnerung: Person, Prozess, Problem.

Wenn Sie auf die **Personen** blicken, die am Konflikt beteiligt sind, so eruieren Sie, wer in welcher Rolle und mit welchem Anliegen am Konflikt beteiligt ist.

Betrachten Sie das mit dem Konflikt verbundene **Problem**, so erlangen Sie Kenntnis über Sachinformationen, Rahmenbedingungen oder Ressourcen.

Wenden Sie sich dem **Prozess** zu, so erfahren Sie mehr über die Entstehung des Konflikts, über Konfliktynamiken und Beziehungen in Veränderung.

Konfliktbeteiligte sowie Beobachterinnen und Beobachter oder Beraterinnen und Berater erzählen häufig nur von einer Seite des Konflikts. Den Beratenden dient das Wissen um die drei Seiten dazu, den eigenen Blick zu weiten, die Aufmerksamkeit der Beratungsempfängerinnen und -empfänger durch gezielte Fragen auch auf die anderen beiden Seiten zu lenken und hierdurch zusätzliche Informationen zu erhalten. Fällt etwa eine Aussage wie „Das ist ein Religionskonflikt!“, so kann eine Beraterin / ein Berater nachfragen: „Wie hat es angefangen? Welche Dynamik gab / gibt es? Wer ist noch beteiligt und welche Interessen und Bedürfnisse haben die jeweiligen Akteure?“

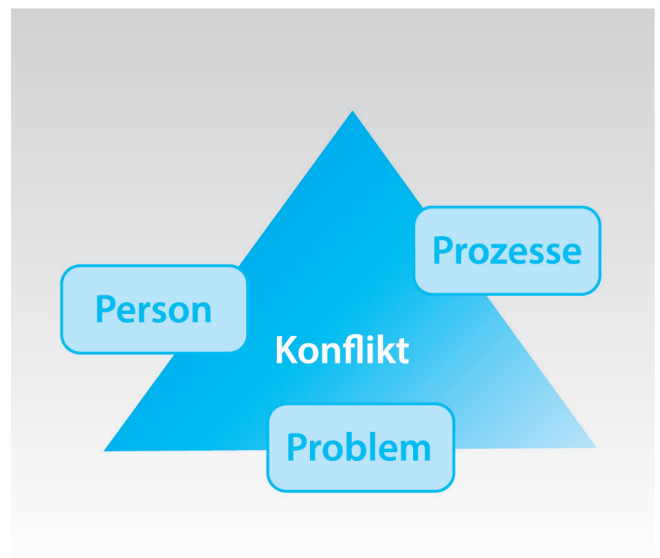


Abb. 4: Das PPP-Dreieck - Drei Seiten eines Konflikts, Quelle unbekannt.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-1.2 Abgrenzung von Konflikt zu anderen Begriffen

In Ihrer Praxis als Kommunale Konfliktberaterinnen und Kommunale Konfliktberater werden Sie immer wieder mit einer Vermischung von Begriffen konfrontiert. Die Klärung (B 1.1) und Abgrenzung des Konfliktbegriffs erscheint daher als wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation. Häufig treten die Begriffe Problem, Gewalt und Eskalation auf. Wenn Beraterinnen und Berater von Frieden sprechen, beziehen sie sich auch häufig auf den Kriegsbegriff als Gegenstück.

Folie 6

„Problem“

Jedem Konflikt liegt mindestens ein Problem zugrunde, aber nicht jedes Problem wird zum Konflikt. Bei einem Konflikt kommt die Wahrnehmung hinzu, dass eine Beeinträchtigung im eigenen Handeln durch mindestens eine andere Person vorliegt.

Beispiel:

- **Problem:** Die Tür des Hörsaals ist abgeschlossen. Studierende und Dozentin wollen in den Hörsaal, kommen jedoch nicht hinein.
- **Konflikt:** Student X hatte von der Dozentin den Schlüssel bekommen und verloren. Wenn die Dozentin deshalb ihren Plan, die Vorlesung pünktlich zu beginnen, nicht umsetzen kann und dafür den Studenten verantwortlich macht, wird das Problem zum Konflikt zwischen den beiden.

Folie 7

„Eskalation“

Eine Eskalation beschreibt im Kontext der Konfliktbearbeitung eine Intensivierung eines Konfliktes, die durch bestimmte Aktionen oder Reaktionen der Konfliktparteien in Gang kommt.

Beispiel:

Holt sich der Student Kommilitonen, die ihn lautstark in der Verteidigung seiner Unschuld unterstützen, oder bittet die Dozentin den zuständigen Fachbereichsleiter als Koalitionspartner hinzu, der darauf verweist, dass der Student das Auswechseln der Schließanlage bezahlen muss, so trägt dies zur Eskalation des Konflikts bei.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 8

„Gewalt“

Abhängig davon, wie weit ein Konflikt eskaliert, wird gegebenenfalls Gewalt für die Durchsetzung der Interessen eines Akteurs oder beider Akteure angewendet. Nicht jeder Konflikt ist jedoch gewaltförmig.

Der Gewaltbegriff nach Johan Galtung: Die Diskussion in den Sozialwissenschaften, insbesondere der Friedens- und Konfliktforschung, wurde in den letzten 40 Jahren stark vom Gewaltbegriff Johan Galtungs geprägt. Ende der 1960er Jahre hat Johan Galtung die Unterscheidung von direkter und struktureller Gewalt in die Diskussion eingeführt und Anfang der 1990er Jahre durch den Begriff der kulturellen Gewalt ergänzt.

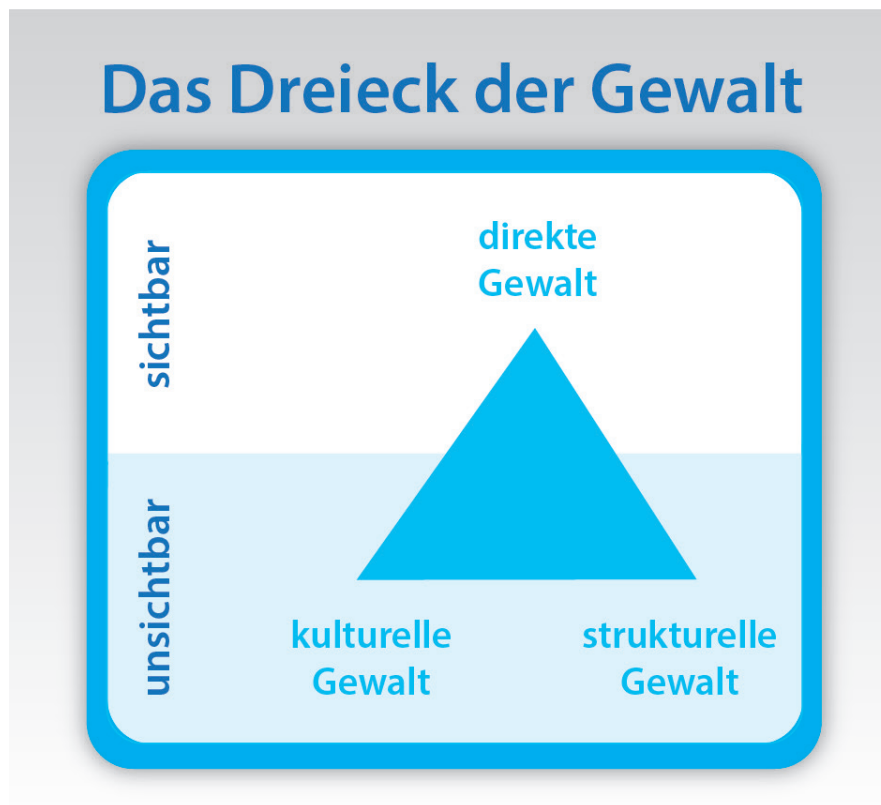


Abb. 5: Eigene Darstellung nach Johan Galtung

Nach Galtung gibt es einen engen Zusammenhang zwischen direkten, strukturellen und kulturellen Gewaltformen: „Direkte Gewalt, ob physisch und / oder verbal, ist sichtbar. Doch menschliche Aktion kommt nicht aus dem Nichts; sie hat ihre Wurzeln. Zwei davon wollen wir andeuten: eine auf Gewalt basierende Kultur (...) und eine Struktur, die selbst gewalttätig ist, indem sie repressiv und ausbeuterisch ist.“²

² Galtung, J. (1990), S. 291 ff.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 9

(a) Direkte Gewalt

Direkte (personale) Gewalt bedeutet „eine bloße physische Beschädigung oder einen Angriff auf Leib und Leben [...] (mit dem Töten als extremster Form) – ein subjektiver Akt, der eben dies als Konsequenz intendiert“³. Direkte Gewalt liegt vor, „wenn es einen Sender gibt, einen Akteur, der die Folgen der Gewalt beabsichtigt“⁴.

Beispiel:

Gibt es in obigem Beispiel Schuldzuweisungen mit Drohungen, so können wir bereits von direkter Gewalt sprechen, mit der Möglichkeit, dass sie sich bis zur Anwendung körperlicher Gewalt ausweitet.

Folie 10

(b) Strukturelle Gewalt

Strukturelle Gewalt ist nach Galtung⁵ all das, was menschliche Selbstverwirklichung, persönliches Wachstum oder Erfüllung menschlicher Bedürfnisse behindert. Sie „ist in das System eingebaut und äußert sich in ungleichen Machtverhältnissen (...), in (...) ungleichen Lebenschancen.“ Im Fall von struktureller Gewalt „tritt niemand in Erscheinung, der einem anderen direkt Schaden zufügt“⁶. Weder die Existenz derartiger Strukturen noch deren Auswirkungen sind für den einzelnen offenkundig. „Von struktureller Gewalt kann also immer dann gesprochen werden, wenn Gesellschaftsordnungen derart organisiert sind, dass in ihnen ungleiche Lebenschancen und krasse Unterschiede in Machtpositionen und die damit verbundenen Einflusschancen zum gesellschaftlichen Existenzprinzip werden“⁷.

Beispiel:

Anschaulich wird die Bedeutung struktureller Gewalt, wenn wir auf die Folgen der globalisierten Wirtschaft schauen: Hier sind die Gewalt auslösenden oder verursachenden Personen (sogenannte Täter) und Gewalt erfahrenden Personen (sogenannte Opfer) nicht mehr individuell identifizierbar. Aufgrund des Kaffeekonsums bei uns in Europa werden durch strukturelle Gewalt die Lebensbedingungen von Menschen in den Herstellungsländern beeinträchtigt, wenn etwa die Bezahlung der Landarbeiterinnen / Landarbeiter auf Kaffeeplantagen so gering ist, dass sie sich damit ihre Grundbedürfnisse nach ausreichend Nahrung, sauberem Wasser und einer sicheren Unterkunft nicht erfüllen können. Die Kaffeekonsumentinnen / Kaffeekonsumenten sind nicht direkt mit den Arbeiterinnen / Arbeitern verbunden, sondern über wirtschaftliche und politische Strukturen vermittelt: Die Tasse Kaffee, die wir gerade trinken,

³ Galtung, J. (1975b), S. 9.

⁴ Galtung, J. (2001), S. 16

⁵ Galtung, J. (1975a), S. 8, eigene Übersetzung.

⁶ Galtung, Johan (1975b), S. 12

⁷ Ferdowski, Mir A. (1981), S. 114.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

ist möglicherweise der Grund, dass ein Landarbeiterkind wegen verunreinigten Wassers an Durchfall stirbt: Denn gerade dieser Kaffee wurde durch ungerechte Produktionsbedingungen billig verkauft. Doch das können wir nicht zurückverfolgen.

Folie 11

(c) Kulturelle Gewalt

„Unter kultureller Gewalt verstehen wir jene Aspekte der Kultur, der symbolischen Sphäre unserer Welt, – man denke an Religion und Ideologie, an Sprache und Kunst, an empirische und formale Wissenschaften (Logik, Mathematik) – die dazu benutzt werden können, direkte oder strukturelle Gewalt zu rechtfertigen oder zu legitimieren“⁸. Diese Form der Gewalt tötet nicht und macht niemanden zum Krüppel, aber sie trägt zur Rechtfertigung bei⁹.

Beispiel:

Ein typisches Beispiel für kulturelle Gewalt ist die rechtsextreme Ideologie der Ungleichheit von Menschen qua Rasse, deren extremste Form die Theorie vom „Herrenvolk“ darstellt. Mit ihr legitimieren ihre Anhängerinnen / Anhänger die Benachteiligung, Verfolgung oder Tötung von Menschen aufgrund von willkürlich definierten Kriterien wie Haut- oder Augenfarbe.



Übung 7: Formen der Gewalt

Diskutieren Sie mit den Teilnehmenden, welche aktuellen Beispiele ihnen für direkte, kulturelle und strukturelle Gewalt einfallen. Inwieweit bedingen oder beeinflussen sich die drei Gewalttypen?

Mögliche Antworten: Unterdrückung in Form von struktureller Gewalt kann zu (physisch) gewaltsamen Aufständen führen. Diskriminierung und Verfolgung ethnischer Minderheiten im Sinne kultureller Gewalt kann physischen Schaden beinhalten oder nach sich ziehen (z.B. physische Gewalt sowie unverhältnismäßig häufige Verhaftung von Afroamerikanern in den USA oder überproportional häufige Kontrolle arabisch aussehender Männer in Deutschland).

⁸ Galtung, Johan (1998), S.341

⁹ Vgl. Galtung, Johan (1990), S. 291 ff.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 12

„Krieg“

Seitdem Carl von Clausewitz (Vom Kriege, 1832) Krieg als eine „Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln“¹⁰ beschrieben hat, hat sich der Begriff stark weiterentwickelt. Eine heute gängige Definition bietet die Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung. In Anlehnung an den ungarischen Friedensforscher István Kende (1917-1988) definiert die AKUF „Krieg als einen gewaltsamen Massenkonflikt, der alle folgenden Merkmale aufweist:

- (a) an den Kämpfen sind zwei oder mehr bewaffnete Streitkräfte beteiligt, bei denen es sich mindestens auf einer Seite um reguläre Streitkräfte (Militär, paramilitärische Verbände, Polizeieinheiten) der Regierung handelt;
- (b) auf beiden Seiten muss ein Mindestmaß an zentral gelenkter Organisation der Kriegführenden und des Kampfes gegeben sein, selbst wenn dies nicht mehr bedeutet als organisierte bewaffnete Verteidigung oder planmäßige Überfälle (Guerillaoperationen, Partisanenkrieg usw.);
- (c) die bewaffneten Operationen ereignen sich mit einer gewissen Kontinuität und nicht nur als gelegentliche, spontane Zusammenstöße, d.h. beide Seiten operieren nach einer planmäßigen Strategie, gleichgültig, ob die Kämpfe auf dem Gebiet einer oder mehrerer Gesellschaften stattfinden und wie lange sie dauern.“¹¹



Aufgrund seiner Aktualität und Präsenz in den Medien liegt es nahe, dass dieses Thema auf großes Interesse stößt und Bedarf zur Vertiefung besteht. Allerdings führt dies gleichzeitig von der Diskussion um den Begriff „Konflikt“ weg. Ihnen als Trainerinnen und Trainer raten wir, auf weiterführende Literatur und Weiterbildungsmöglichkeiten hinzuweisen oder den Exkurs entsprechend vorzubereiten und zu steuern.¹²

¹⁰ Vgl. von Clausewitz, K. (1832)

¹¹ <https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sowi/professuren/jakobeit/forschung/akuf/kriegsdefinition.html>, aufgerufen am 18.12.2017.

¹² Z.B. <http://sicherheitspolitik.bpb.de/krieg-und-gewaltkonflikte/hintergrundtexte-m1/kriegsdefinitionen-und-konflikttypologien>, aufgerufen am 18.12.2017.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-1.3 Konflikte als Motor sozialen Wandels

Folie 13

In der Kommunalen Konfliktberatung gehen die Beraterinnen und Berater grundsätzlich von folgender Annahme aus: Soziale Konflikte in demokratischen Gesellschaften können als normal gelten, weil sie Ausdruck von sozialem Wandel und den damit einhergehenden Veränderungsprozessen sind. Ein Konflikt ist immer gleichzeitig Chance und Gefahr: Chance auf eine adäquate Weiterentwicklung der Normen und Werte der Menschen, die sich im Aushandlungsprozess befinden; Gefahr für die Stabilität des sozialen Gefüges. Letztlich entscheidet der Umgang mit Konflikten darüber, ob sie eskalieren und zu Furcht, Viktimisierung, Gewaltanwendung oder Krieg führen oder ob sie für alle Beteiligten neue Möglichkeiten des Miteinanders eröffnen.

Jede/r von uns hat eine Reihe von Konflikten erlebt und überlebt und dadurch gewisse Kompetenzen im Umgang damit entwickelt. Konflikte bringen uns jedoch häufig aus der Komfortzone und können uns überfordern.

Aufgabe der Kommunalen Konfliktberatung ist es nicht, Lösungsvorschläge im Sinne fertiger Antworten und ‚Rezepte‘ zu liefern. Vielmehr reflektiert sie unter Einbeziehung der lokalen Akteure, wie ein Prozess aussehen kann, der mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führt, dass diese eine geeignete Bearbeitungsform finden und im besten Fall den Konflikt konstruktiv transformieren. Hierfür ist es von zentraler Bedeutung, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erkennen und zu berücksichtigen, wie in den Fallbeispielen im Allgemeinen (S. 157) und in der Fallstudie 2 auf S. 163 im Besonderen deutlich wird.



Übung 8:

Reflexion eigener Erfahrungen mit Konflikten als Chance und Gefahr

Stellen Sie den Teilnehmenden die Aufgabe, individuell über ihre bisher erlebten Konfliktsituationen nachzudenken. Jede Teilnehmerin / jeder Teilnehmer wählt eine selbst erlebte Konfliktsituation, in der es eine (mehr oder weniger bewusste) Konfliktbearbeitung gab. Lassen Sie die Teilnehmenden in Kleingruppen zusammenarbeiten und gegenseitig von der jeweiligen Situation berichten. Dabei sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Zwischen wem gab es einen Konflikt worüber?
- Inwiefern haben Sie den Konflikt in der Situation als Chance und inwiefern als Gefahr erlebt?
- Was war hilfreich für eine konstruktive Bearbeitung des Konflikts?
- Folgten aus der Konfliktbearbeitung Änderungen von Verhaltensweisen, Normen oder Regeln der Beteiligten?



Beachten Sie bei dieser Übung den Grad der Vertrautheit in der Gruppe. Erlauben Sie den Studierenden, ihre Gruppe selbstbestimmt zusammenzustellen. Wählen Sie im Plenum eine aktivierende Form, die Freiwilligkeit gewährleistet: Bitten Sie die Gruppen z.B., je ein Beispiel vorzustellen, ohne dass der Konflikteigner erkennbar sein muss.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-1.4 Kategorisierungen von Konflikten

Um einen Konflikt adäquat bearbeiten zu können, ist es hilfreich, diesen zunächst entlang bestimmter Kriterien einzuschätzen. Zur Einschätzung von Konflikten nutzen wir Kategorisierungen, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Besonders die Einschätzung der sozialen Komplexität und die Zuordnung zu einer Eskalationsstufe, wie im Folgenden gezeigt, sind gängige Kategorisierungen, die auch in der Kommunalen Konfliktberatung unterstützend genutzt werden.

Kategorisierung nach dem Grad der sozialen Komplexität

Folien 14 & 15

Wie oben angedeutet, erfolgt eine mögliche Kategorisierung von Konflikten nach ihrer sozialen Komplexität. Dabei ist entscheidend, wie viele Akteure an einem Konflikt beteiligt sind. Das Spektrum reicht hierbei von individuellen Konflikten bis hin zu kollektiven Konflikten.

Intra-personale Konflikte sind Konflikte innerhalb einer Person. Die Bearbeitung erfolgt mittels Supervision, Therapie, kollegialer und freundschaftlicher Beratung etc.

Soziale Konflikte sind Konflikte, in die zwei oder mehr Personen, Gruppen oder Organisationen involviert sind. Die Kommunale Konfliktberatung befasst sich ausschließlich mit sozialen Konflikten.

Soziale Konflikte untergliedern sich in:

Inter-personale Konflikte:	Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen über einen Gegenstand;
Intra-Gruppen-Konflikte:	Konflikte in einer Gruppe (mehrere Personen, die als Einheit auftreten z.B. mit gemeinsamer Meinung oder Position), in der die Gruppendynamik eine größere Rolle zu spielen beginnt;
Inter-Gruppen-Konflikte:	Konflikte zwischen Gruppen, z.B. zwischen verschiedenen Parteien, Gewerkschaften und Arbeitgebervertretungen. Kollektive Identitäten haben einen beachtlichen Einfluss auf die Dynamik in Inter-Gruppen-Konflikten.
Internationale Konflikte:	zwischenstaatliche Konflikte und trans-nationale Konflikte, an denen auch nicht-staatliche Akteure beteiligt sind (z.B. zwischen Regierungen und Freiheitskämpfern).

Kommunale Konfliktberatung setzt sich mit Intra- und Inter-Gruppen-Konflikten auseinander. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Inter-Gruppen-Konflikten, da im demokratischen kommunalen Kontext die Aushandlung von Regeln üblicherweise zwischen Gruppenvertretungen oder Gruppen stattfindet und nicht zwischen Einzelpersonen. Innerhalb dieser Konfliktkategorie sind allerdings meist auch alle zuvor genannten Konfliktebenen zu finden. Sie müssen wahrgenommen werden und bei der Bearbeitung Beachtung finden.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung



Abb. 6: Soziale Komplexität von Konflikten. Eigene Darstellung.

Beispiel für einen Intra-Gruppen-Konflikt:

Anwohnerinnen und Anwohner eines Spielplatzes und deren Nutzerinnen und Nutzer haben unterschiedliche Vorstellungen über die verträgliche Lautstärke am Sonntagmorgen. Zunächst stehen sich die Interessen zweier Gruppen gegenüber. Gleichzeitig verbergen sich auch hinter jeder Gruppe einzelne Personen, die je individuelle Interessen haben und sich unter Umständen verschiedene Bedürfnisse (wie z.B. nach Ruhe oder Ordnung) erfüllen. Auch können Personen in einer Gruppe sein, die in sich einen Konflikt tragen. Ein innerer Dialog könnte lauten: „Einerseits brauch ich meine Ruhe und habe auch ein Recht darauf, andererseits sollen die Kinder doch lieber auf den Spielplatz als vor den Fernseher ...“

Kategorisierung nach dem Eskalationsgrad

Eine weitere Kategorisierung kann anhand des Eskalationsgrads eines Konfliktes erfolgen. Von dem jeweiligen Eskalationsgrad hängen auch mögliche Interventionsschritte ab. Eine Beschreibung unterschiedlicher Eskalationsgrade findet sich in dem Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl¹³. Es beschreibt den zunehmend negativen Verlauf von Konflikten, wenn diese keiner konstruktiven Bearbeitung zugeführt werden.

¹³ Glasl, F., S. 233 ff.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

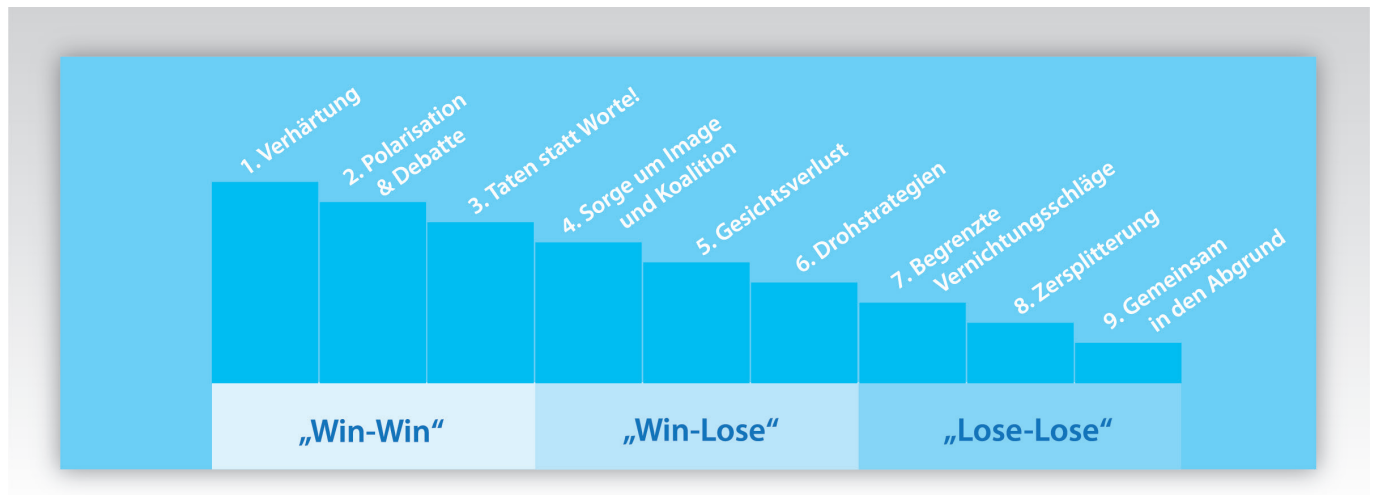


Abb 7: Eigene Darstellung nach Glasl, F. (2010), S. 98f. und Glasl, F. (2004), S. 234.

Folie 16

1. Ebene (Win-Win)

Auf dieser Ebene haben die Konfliktparteien kognitiven Zugang zu Win-Win-Strategien der Konfliktbearbeitung. Das Vertrauen, dass beide Seiten gut aus dem Konflikt heraustreten können, ist noch vorhanden. Die Wahl der Mittel orientiert sich in dieser Phase daran, Sachlösungen zu finden und mit der anderen Konfliktpartei in Beziehung zu bleiben.

Stufe 1 – Verhärtung. Gegensätzliche Standpunkte verhärten sich und scheinen unvereinbar. Es herrscht eine Konkurrenzsituation zwischen den Konfliktparteien. Dabei kommt es aufgrund der Anspannung zu Missverständnissen und unangenehmen Situationen.

Stufe 2 – Debatte und Polarisation. Das Verständnis für das Gegenüber sinkt. Die Differenzen verstärken sich und Positionen werden gegensätzlicher formuliert. Die Konfliktparteien hören einander nicht mehr unvoreingenommen zu und interpretieren die Haltung des Gegners ihren eigenen Vorurteilen entsprechend. Emotionen beeinflussen mehr und mehr die Dynamik. Die Debatte entwickelt sich zunehmend zu einem Kräftemessen, bei dem jeder mit einem stärkeren Argument die Oberhand gewinnen will. Dies geht teilweise zulasten der Korrektheit von Fakten und Tonfall.

Stufe 3 – Taten statt Worte. Die non-verbale Kommunikation spielt ab diesem Zeitpunkt eine größere Rolle, da dem Gegenüber und dessen Mitteilungen wenig Vertrauen geschenkt wird. Mitglieder innerhalb einer Konfliktpartei verstärken ihr Wir-Gefühl und der interne Gruppendruck steigt, sodass sich die Meinungen innerhalb dieser Gruppe angleichen.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

2. Ebene (Win-Lose)

Der Umgang mit Konflikten ist auf dieser Ebene geprägt von Win-Lose-Gedanken und entsprechendem Handeln. Der Konflikt wird deutlich stärker als Beziehungskonflikt erlebt. Die Konfliktparteien stellen ihre eigenen Interessen und Ziele signifikant über die der anderen. Der Blick ist auf die Durchsetzung der eigenen Position gerichtet. Noch besteht eine grundsätzliche moralische Achtung vor der menschlichen Würde des Konfliktgegners.

Stufe 4 – Sorge um Image und Koalitionen. Die Konfliktparteien suchen sich Unterstützer. Die Kompetenz der gegnerischen Konfliktpartei wird stark angezweifelt, ohne die eigene zu hinterfragen. Durch das Nicht-Anerkennen des Wissens und Könnens der gegnerischen Partei entstehen „selbsterfüllende Prophezeiungen“. Das Feindbild der jeweils anderen Konfliktpartei wird gestreut, um weitere Anhänger für die eigene Gruppe zu gewinnen.

Stufe 5 – Gesichtsverlust. Auf dieser Ebene wird nicht mehr nur die Kompetenz des Gegners hinterfragt, sondern auch seine moralische Integrität. Die gegnerische Konfliktpartei wird dämonisiert, was im schlimmsten Fall bis zu einer Entmenschlichung des Gegenübers führen kann. Die eigene Wahrnehmung der Konfliktsituation ist selektiv. Die Abgrenzung zur jeweils anderen Konfliktpartei ist sehr deutlich und auch (scheinbare) Sympathisanten der Gegenseite werden ausgegrenzt und ignoriert. Der gute Ruf und die moralische Identität der jeweils anderen Seite werden angegriffen, wodurch sich die Fronten nur noch mehr verhärten.

Stufe 6 – Drohstrategien und Erpressung. Die Konfliktparteien versuchen, ihre Forderungen mithilfe von Drohungen zu verstärken und die Gegenseite durch Erpressung unter Druck zu setzen. Mittels Formulierung des Sanktionspotenzials einer Konfliktpartei wird deutlich gemacht, dass es sich nicht um eine leere Drohung handelt. Die jeweils andere Seite muss dann entscheiden, wie ernst sie die Drohung nimmt. Auf Drohungen wird oft mit Gegendrohungen reagiert. Vor allem, wenn Drohungen öffentlich gemacht werden, steigt der Handlungsdruck der Konfliktparteien und ein Ausbrechen aus der Konfliktdynamik wird zusätzlich erschwert.

3. Ebene (Lose-Lose)

Auf dieser Ebene stehen Lose-Lose-Strategien für die Konfliktparteien im Mittelpunkt. Auf dieser Eskalationsebene haben die Konfliktparteien die Achtung vor der Menschenwürde des ‚Gegners‘ verloren. Beide befinden sich im Modus des Kämpfens und Vernichtens. Sie nehmen Schäden und Verluste auf beiden Seiten in Kauf.

Stufe 7 – Begrenzte Vernichtungsschläge. Drohungen werden wahrgemacht und die Entmenschlichung des Gegners schreitet voran. Ab diesem Punkt geht es nicht mehr um den Gewinn für die eigene Seite, sondern darum, dem Gegner Schaden zuzufügen. Negatives Handeln der eigenen Seite wird moralisch gerechtfertigt, da es dem Gewinnen des Konflikts dient.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Stufe 8 – Zersplitterung des Feindes. Die Vernichtungsschläge werden umfassender und zielen durch die Sabotage von Teilsystemen auf die absolute Vernichtung des Gegners.

Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund. Die Vernichtung der gegnerischen Partei ist das oberste Ziel und dabei wird sogar der eigene Untergang in Kauf genommen. Die Konfliktparteien nutzen jede Möglichkeit, um dem Gegenüber zu schaden, selbst wenn das negative Konsequenzen für die eigene Seite hat.



Übung 9: Vertraut werden mit der Reihenfolge der Eskalationsstufen

Nutzen Sie die Darstellung der Eskalationsstufen in der Bilderbox ‚Streitkultur‘¹⁴ und lassen Sie je ein Set der Eskalationsstufen in Kleingruppen von den Studierenden ordnen. Diskutieren Sie etwaige Abweichungen.



Übung 10: Zuordnung von Konflikten zu den Eskalationsstufen

Lassen Sie die Teilnehmenden verschiedene Konfliktszenarien anhand der eigenen Beispiele aus der vorherigen Übung in das Modell der Eskalationsstufen einordnen. Stellen Sie dabei folgende Fragen zur Diskussion:

- Welche Faktoren tragen zur Eskalation des Konflikts bei?
- Welche Faktoren haben das Potenzial, zur De-Eskalation beizutragen?
- Was wären alternative Verhaltensmöglichkeiten gewesen, die den Konflikt entschärft hätten?
- Wann gab es die ersten Anzeichen für einen Konflikt?

Folie 17

Formen der Hilfe entlang der Eskalationsstufen nach F. Glasl

Friedrich Glasl ist über die obige reine Kategorisierung von Konflikten hinausgegangen und hat den unterschiedlichen Eskalationsstufen auch Konfliktbearbeitungsformate zugeordnet. Die Grafik stellt mögliche Methoden vor und macht auch deutlich, an welcher Stelle die Option der Selbsthilfe nicht mehr wirksam sein wird.

Aus Glasls Eskalationsstufen ergeben sich verschiedene Ansatzmöglichkeiten für Konfliktbearbeitung. Wie bereits an früherer Stelle erwähnt (siehe Modul A2 Ablauf der Kommunalen Konfliktberatung), kann Kommunale Konfliktberatung in unterschiedlichen Phasen des Konfliktes einsetzen und deeskalierend, mode-

¹⁴ Gugel, G./ Jäger, U. (2015)

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

rierend oder kurativ wirken. Der Einsatz der Kommunalen Konfliktberatung beginnt im günstigsten Fall auf den Stufen 2 bis 5. Mit einem Fokus auf vermittelnde Maßnahmen setzt Kommunale Konfliktberatung auch bei den Stufen 6 und 7 an, um diese zu unterstützen. Für genauere Methoden der Konfliktberatung verweisen wir auf Modul C.

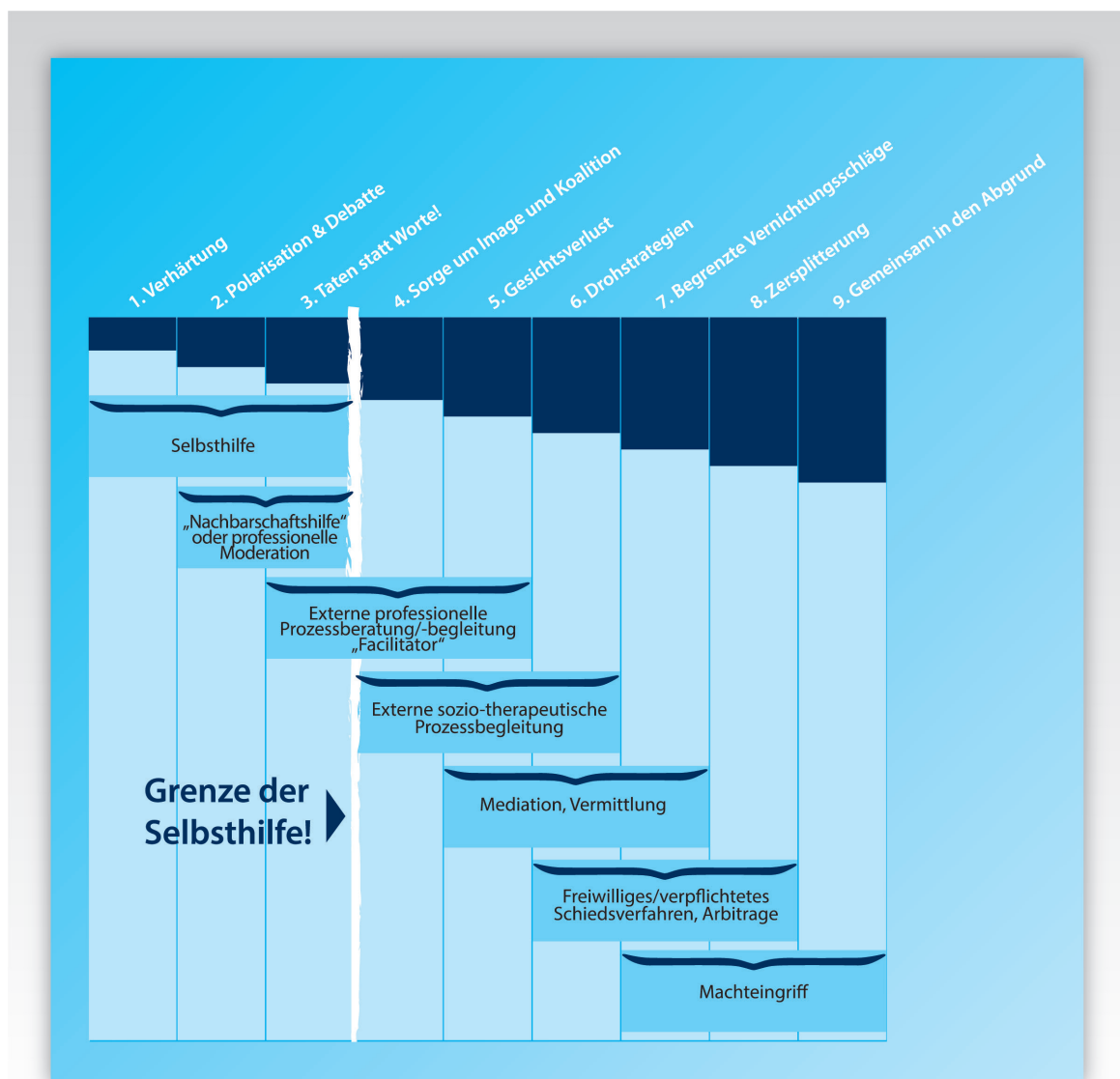


Abb. 8: In Anlehnung an „Die 9 Eskalationsstufen und unterschiedliche Formen der Hilfe“, in Glasl, F. (2010), S. 138



Die Formen der Konfliktbearbeitung nach Glasl können als Abschluss der Einheit zu den Eskalationsstufen angeboten werden, wobei dann auf die Vertiefung zu einem späteren Zeitpunkt (siehe Modul C) verwiesen werden sollte. Alternativ können die Formen der Hilfe hier weggelassen und als Einstieg in das Modul C verwendet werden.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-2 Systemische Konfliktanalyse und Konfliktbearbeitung

B-2.1 Systemisch denken und arbeiten in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 18

Zunächst in den Naturwissenschaften entstanden, fanden Theorien des systemischen Denkens und Handelns auch in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie in der Beratungspraxis Anklang. Ein System hat per definitionem – von außen – festgelegte Grenzen und ist eingebettet in übergeordnete und untergeordnete Systeme (Supra-Systeme und Sub-Systeme). Es besteht aus Elementen und deren Wechselbeziehungen und lässt sich von den umgebenden Systemen abgrenzen.

Grundlegend für ein Denken in Systemen und das Arbeiten damit ist das Definieren eines Systems und seiner Grenzen. Hierzu wählt man bestimmte, miteinander in Verbindung stehende Elemente aus, die fortan als System betrachtet werden. Innerhalb des Systems beeinflussen und bedingen sich diese Elemente gegenseitig, da sie spezifische Verbindungen miteinander haben. Der systemische Blick rückt somit Wechselwirkungen zwischen Elementen des Systems sowie zwischen dem betrachteten System und mit ihm korrespondierenden anderen Systemen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Eine systemische Betrachtung behält das ganze System und die im System bestehenden Beziehungen im Blick, anstatt sich ausschließlich auf Kausalzusammenhänge zu konzentrieren. Prozesse verlaufen demgemäß nicht linear (im Sinne von Ursache => Wirkung), sondern sind Ausdruck von multiplen Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen eines Systems. Die Darstellung systemisch betrachteter Prozesse erfolgt daher sinnvollerweise in zirkulären Strukturen, wie z.B. in Form der Spirale des Beratungsablaufs (siehe Modul A, S. 25) oder in Form der Feedbackspiralen (siehe im weiteren Verlauf dieses Moduls). Für die Kommunale Konfliktberatung definieren wir sogenannte ‚soziale Systeme‘, deren Elemente Personen, Gruppen oder Organisationen sind, die miteinander in sozialen Beziehungen stehen. Konkret setzt der Ansatz systemisches Denken unter anderem in Form von systemischen Situations- und Konfliktanalysen um. Systemische Konfliktberatung greift darüber hinaus Wissen aus der systemischen Organisationsentwicklung und Instrumente aus systemischen Therapieansätzen auf und nutzt z.B. Fragetechniken oder eine prozessorientierte Haltung der Beratenden für die Arbeit mit kommunalen Konfliktsystemen (siehe hierzu Modul C). Eine systemische Herangehensweise ist für den Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung essenziell. Sie ermöglicht eine systematische Bearbeitung von Konfliktdynamiken mit ihren Wechselwirkungen, zeigt eine Bandbreite an Ansatzpunkten für Intervention auf und führt weg von eindimensionalen Schuldzuweisungen oder Täter-Opfer-Erklärungen.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Fallbeispiel:

Bei einem Konflikt zwischen Bewohnerinnen / Bewohnern einer Gemeinschaftsunterkunft und Nachbarinnen / Nachbarn empfiehlt es sich im Sinne einer systemischen Konfliktberatung auf kommunaler Ebene nicht, die Gemeinschaftsunterkunft als eigenes System zu betrachten: Die Handlungen der Nachbarinnen / Nachbarn würden nicht in der Wechselwirkung mit den Bewohnerinnen / Bewohnern betrachtet und Ressourcen zur Konfliktbearbeitung, die außerhalb der Gemeinschaftsunterkunft angesiedelt sind, würden nicht im Zentrum der Betrachtung stehen. Für eine erste Systemdefinition ist davon auszugehen, dass das zu betrachtende Konflikt-System mindestens Individuen und Gruppen innerhalb der Gemeinschaftsunterkunft und innerhalb der Nachbarschaft sowie aus dem Bereich der Stadtverwaltung umfasst. Ebenso gilt es, die Qualität der Beziehungen zwischen diesen ‚Elementen‘ des Systems zu beschreiben: Wer steht mit wem in einem Abhängigkeitsverhältnis, welche solidarischen Beziehungen gibt es? Usw ... Einflüsse auf dieses definierte System können von Supra-Systemen in der Bundespolitik ebenso ausgehen wie von Gruppierungen im Ausland oder von Vorgaben der Bundesbehörden wie z.B. des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Ebenso können sich Einflüsse aus einem Sub-System wie z.B. Beziehungen innerhalb des Betreiberunternehmens der Unterkunft auf das Konfliktgeschehen auswirken.

Leitfragen zur Anwendung systemischen Denkens in der Kommunalen Konfliktberatung:

- Welche Art von Elementen gibt es in einem Konflikt-System?
- Welche Art von Verbindungen zwischen Elementen kann es geben?
- Welche Kriterien sind für die Definition von Systemgrenzen entscheidend?
- Welche Einflüsse auf das definierte Konflikt-System sind für kommunale Konflikte im Zusammenhang mit Zuwanderung und Integration wahrscheinlich?



Übung 11: Diskussion

Extrahieren Sie aus der Erfahrung der Studierenden (in Organisationen, Institutionen, Kommunen, Behörden) Beispiele für Systeme und ihre Elemente.

Was verändert sich, wenn die Systemgrenzen anders gezogen werden: vom Team, zur Einrichtung, zum Verband, zur Kommune, etc.?

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-2.2 Ausgewählte Instrumente systemischer Konfliktanalyse und -bearbeitung

Beim Erstellen von Situations- und Konfliktanalysen nutzen wir unterschiedliche Instrumente. Mittels dieser können wir die Wirkmechanismen zwischen den Elementen eines Systems erfassen oder Akteure und ihre Beziehungen zueinander kartografieren. Ein Großteil der Instrumente wurde in der ‚Zivilen Konfliktbearbeitung‘ entwickelt.



In der Praxis Kommunalen Konfliktberatung gibt es unterschiedliche Formen der systemischen Konfliktanalyse, die sich der hier dargestellten Instrumente bedienen. Diese finden Sie in den verschiedenen Handlungskonzepten zur Kommunalen Konfliktberatung¹⁵.



Die Instrumente geben Strukturelemente und Modelle zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Elementen vor. Großteils dienen sie der Visualisierung von Analyseergebnissen, die in einem partizipativen Prozess erarbeitet wurden.

B-2.2.1 Positionen, Interessen und Bedürfnisse

Hinter den offiziellen, häufig so unvereinbar scheinenden Positionen der Konfliktbeteiligten lassen sich Interessen und Bedürfnisse entdecken, die eine nachhaltige Bearbeitung des Konflikts unter Beachtung seiner Ursachen ermöglichen. Der erste Schritt besteht darin, die einzelnen Parteien und den Gegenstand des Konflikts zu identifizieren (siehe Formel zur Beschreibung des Konflikts auf Seite 50). Dann werden die Positionen, Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien herausgearbeitet. Dadurch wird beabsichtigt, dass sich die Konfliktparteien aneinander annähern, indem das Verständnis für die andere Konfliktpartei gefördert wird. Außerdem liefert die Betrachtung von Positionen, Interessen und Bedürfnissen den Beraterinnen und Beratern umfassenden Einblick in die Perspektiven der jeweiligen Konfliktparteien. Besondere Bedeutung für die Wiederherstellung von Verständnis und Vertrauen zwischen den Konfliktparteien kommt der Betrachtung der jeweiligen Bedürfnisse¹⁶ zu. Auf dieser Grundlage können im Weiteren wirkungsvolle und nachhaltige gemeinsame Handlungsoptionen entwickelt werden.

¹⁵ Die Anwendung qualitativer sozialwissenschaftlicher Befragungs- und Beobachtungsmethoden und die Erstellung von Konfliktlandkarten, wie sie in der Gewaltprävention verwendet werden (vgl. Gugel, G. 2006, S. 234): Gewalt und Gewaltprävention. Institut für Friedenspädagogik, S.234) finden sich in: Lustig, S. (2010).

Die Umsetzung einer systemischen Konfliktanalyse, wie sie in der Zivilen Konfliktbearbeitung beschrieben wurde, findet sich in: Berndt, H. (2012).

¹⁶ Hier wird der Bedürfnisbegriff verwendet gemäß der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg, M. (2006), S. 31f & 126f.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Folie 19

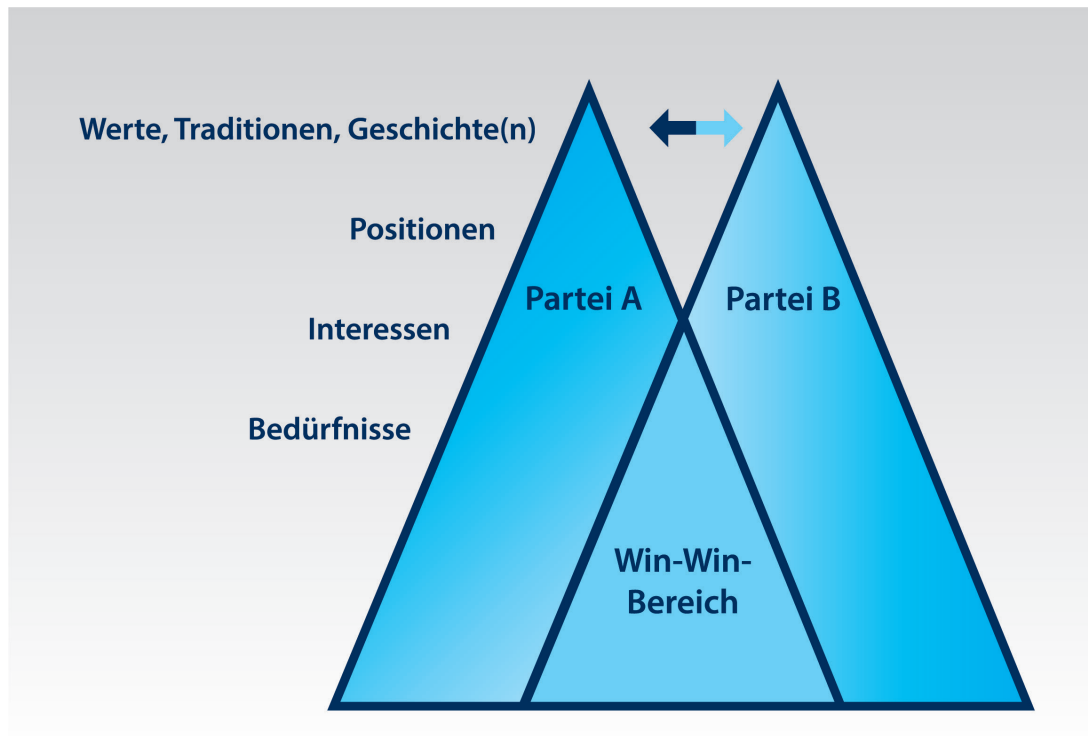


Abb. 9: Bedürfnisse, Interessen und Positionen, Grafik: eigene Darstellung, inspiriert durch verschiedene Inhalte und Darstellungen wie z.B. Fisher, A. et.al. (2007), S.28.

Werte sind grundlegende Orientierungen, an denen sich das Handeln von Menschen ausrichtet. Es kann sich um ethische Prinzipien, kulturelle Normen oder religiös bedingte Vorschriften handeln. Oft stehen Werte in Zusammenhang mit Traditionen und werden zur Rechtfertigung („Erklärung“) von Positionen herangezogen.

Positionen sind Standpunkte, die recht formal und oft öffentlich vermittelt werden. Sie sind das, was die Person oder die Gruppe vertritt. Sie entstehen aufgrund einer spezifischen subjektiven Sichtweise der Situation, des Konflikts und der Rolle der Konfliktpartei. Oft beziehen sie sich zur Rechtfertigung oder Legitimierung auf Werte.

Ein **Interesse** ist die Bezeichnung für den Antrieb hinter den Positionen. Oft wird es verschleiert und soll im Zuge der Konfliktbearbeitung offengelegt werden. Häufig gibt es mehrere Interessen, die ein Akteur in einem Konflikt verfolgt. Sie sind verhandelbar und ihre Bedeutung kann sich im Lauf der Zeit ändern. Sie geben Antwort auf die Frage: Was will die jeweilige Konfliktpartei?

Bedürfnisse sind noch tiefer liegende Motivationen für menschliches Handeln. Sie sind universal und können Menschen – auch im Konflikt – wieder mit dem menschlichen Anteil des ‚Gegners‘ in Kontakt bringen. Beispiele sind Sicherheit, Schutz, Identität, Gemeinschaft, Akzeptanz oder Klarheit. Sie können in ein- und

Folie 20

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

derselben Situation bei mehreren Menschen unterschiedlich sein und doch kennt sie grundsätzlich jede / jeder. Bedürfnisse sind nicht verhandelbar, lassen sich aber auf unterschiedliche Weise erfüllen (z.B. Schutz vor physischer Gewalt versuchen sich Menschen durch das Tragen einer Waffe oder durch Dialog zu erfüllen). In diesen Handlungsoptionen zur Erfüllung eines Bedürfnisses besteht der Spielraum für Verhandlung. Die Bedürfnisse geben Antwort auf die Frage: Was braucht die jeweilige Konfliktpartei? Sie liegen tiefer als Interessen und sind der betreffenden Person oft nicht bewusst. In ihrem Erkennen liegt das größte Potenzial für Win-Win-Lösungen und Kooperation. Ausführlich wird ihre Rolle in der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg betrachtet und in Form von Kommunikationsmodellen (Selbstempathie, Empathisches Zuhören, Aufrichtiges Mitteilen) praktisch umsetzbar.

Beispiel:

Ein Bürgermeister kann die Position vertreten, dass für Asylbewerberinnen / Asylbewerber und Einheimische dieselben Regeln gelten müssen. Sein Interesse ist es, die einheimischen Gegner der Unterkunft zu besänftigen. Sein Bedürfnis dahinter kann Sicherheit in der Kommune oder auch seine persönliche Existenzsicherung sein – etwa wenn er davon ausgeht, sich auf diese Weise seine Wählerschaft zu erhalten.



Übung 12: Partnerinterview

Teilen Sie die Teilnehmenden in Paare auf und veranlassen Sie sie, sich gegenseitig zu folgenden Punkten zu interviewen:

- Lassen Sie die Teilnehmenden den Konflikt rekapitulieren, den sie in B 1.3 beschrieben haben.
- Lassen Sie die Teilnehmenden die Bezugspunkte der Konfliktparteien identifizieren: Werte, Traditionen, Geschichten.
- Lassen Sie die Positionen, Interessen und Bedürfnisse beider Konfliktparteien definieren.

Die Interviewpartnerin / der Interviewpartner hört aufmerksam zu und achtet darauf, dass sowohl Konfliktgegenstand als auch Konfliktparteien und deren Positionen, Interessen und Bedürfnisse bereits möglichst präzise benannt werden. Durch Perspektivenübernahme, das Vorschlagen von Bedürfnissen und durch spezifische Nachfragen gelangen die Teilnehmenden auf die Ebene der tieferliegenden Gründe in Form von Bedürfnissen: Was war der ‚wirkliche‘ Antrieb für die beobachtete Handlung? Was genau war den unterschiedlichen Akteuren dabei wichtig? Worum ging es der Person ‚eigentlich‘?

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung



In den Übungen sollte hervorgehoben werden, dass Positionen und Interessen leichter zu ergründen sind als die dahinter liegenden Bedürfnisse. Da aber gerade in den Bedürfnissen der Schlüssel für eine nachhaltige Bearbeitung des Konflikts auf der Ebene der beteiligten Menschen und ihrer Beziehungen liegt, kann abhängig vom Vorwissen der Teilnehmenden eine eigene Übung zur Beschäftigung mit Bedürfnissen angeboten werden. Hierzu empfiehlt sich der Bezug auf Bedürfnislisten, wie sie in der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg entwickelt wurden¹⁷. Eine einfache Übung ist zum Beispiel, die Bedürfnisse auf Karten auszudrucken und ein Set je einer Kleingruppe (5 Personen) zu geben. Eine Person aus der Gruppe erzählt dann von einer Situation, die sie beschäftigt, und die anderen sammeln die Bedürfnisse der erzählenden Person, die sie in der Erzählung hören. Danach sortiert die Erzählerin / der Erzähler die Karten für sich so, wie sie für sie / ihn Sinn ergeben und lässt die anderen erzählend daran teilhaben. Sie / er kann Nachfragen an ihre / seine Teammitglieder stellen, um eine Karte zu verstehen.

Folie 21

Mapping von Akteuren mit ihren Positionen, Interessen und Bedürfnissen

Das Mapping von Akteurinnen und Akteuren mit ihren Positionen, Interessen und Bedürfnissen hält Beraterinnen und Berater und beteiligte lokale Partnerinnen und Partner dazu an, sich die multiplen Einflussfaktoren auf den Konflikt und seinen Gegenstand bewusst zu machen und Klarheit über das individuell unterschiedliche Befinden und die zugrunde liegenden Motivationen zu gewinnen.



Übung 13:

Erstellen Sie ein Mapping von Positionen, Interessen und Bedürfnissen der Akteure aus dem in der vorherigen Übung bearbeiteten Konflikt (oder wahlweise zu den Fallstudien Seite 157). Ziel ist es, das Konfliktgeschehen zu definieren und zu verstehen.

Gehen Sie dabei wie folgt vor:

1. Bestimmung des zu analysierenden Konflikts anhand der bekannten Formel: Konflikt zwischen Akteuren A und B (und gegebenenfalls C, D ...) um G (Gegenstand) zum Zeitpunkt Z (= idealerweise zum jetzigen Zeitpunkt).
2. Bestimmung des Konfliktgegenstands in einer Weise, wie er von allen Konfliktparteien gesehen werden könnte (= Mitte der Darstellung).
3. Identifikation der wichtigen Akteure und ihrer Positionen zum Konfliktgegenstand, Gruppierung um den Gegenstand.
4. Auflistung für jeden Akteur einzeln: Identifikation von Interessen, Bedürfnissen und ggfs. auch Befürchtungen. Befürchtungen erlauben Rückschlüsse auf Bedürfnisse und Interessen.

¹⁷ Rosenberg, M. (2004), S.32f.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

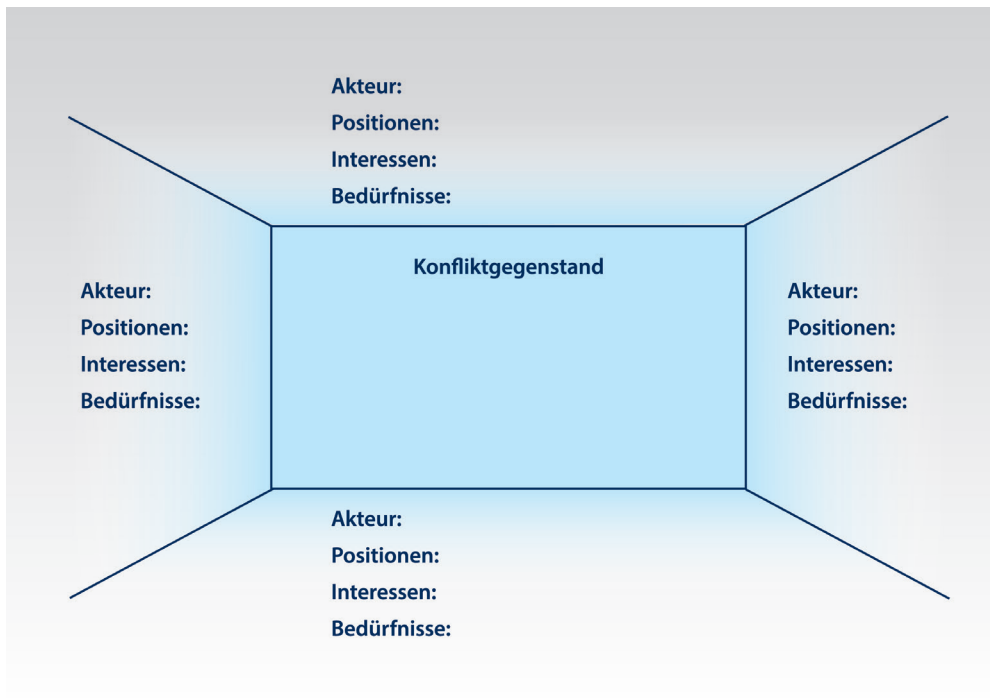
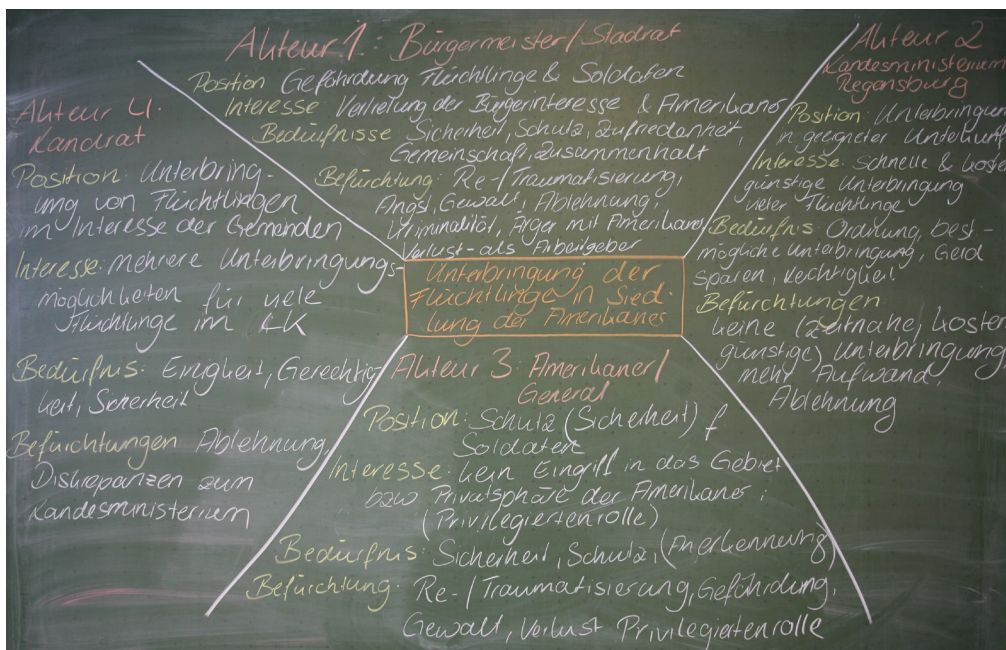


Abb. 10: Mapping von Positionen, Interessen und Bedürfnissen; eigene Darstellung



Präzisieren Sie ggf. die Begriffe „Befürworter/innen“ und „Gegner/innen“. Sie sind keine Akteursbezeichnungen, sondern drücken Positionen aus.



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-2.2.2 Karte der Akteursbeziehungen

Folie 22

Dieses Instrument der Konfliktanalyse zielt auf die Abbildung der Akteure und ihrer Beziehungen in einem Konflikt zu einem definierten Zeitpunkt. Es dient dazu, Klarheit über diese Konstellationen zu gewinnen. In der Praxis wird es von Beratenden zum einen eingesetzt, um über Beteiligte und ihre Verbindungen für sich selbst Klarheit zu gewinnen. Zum anderen verwenden sie diese Karte in ihrer Funktion als Moderierende, um in einem partizipativen Prozess mit Konfliktbeteiligten ein gemeinsames Bild eines Konfliktsystems zu erlangen.

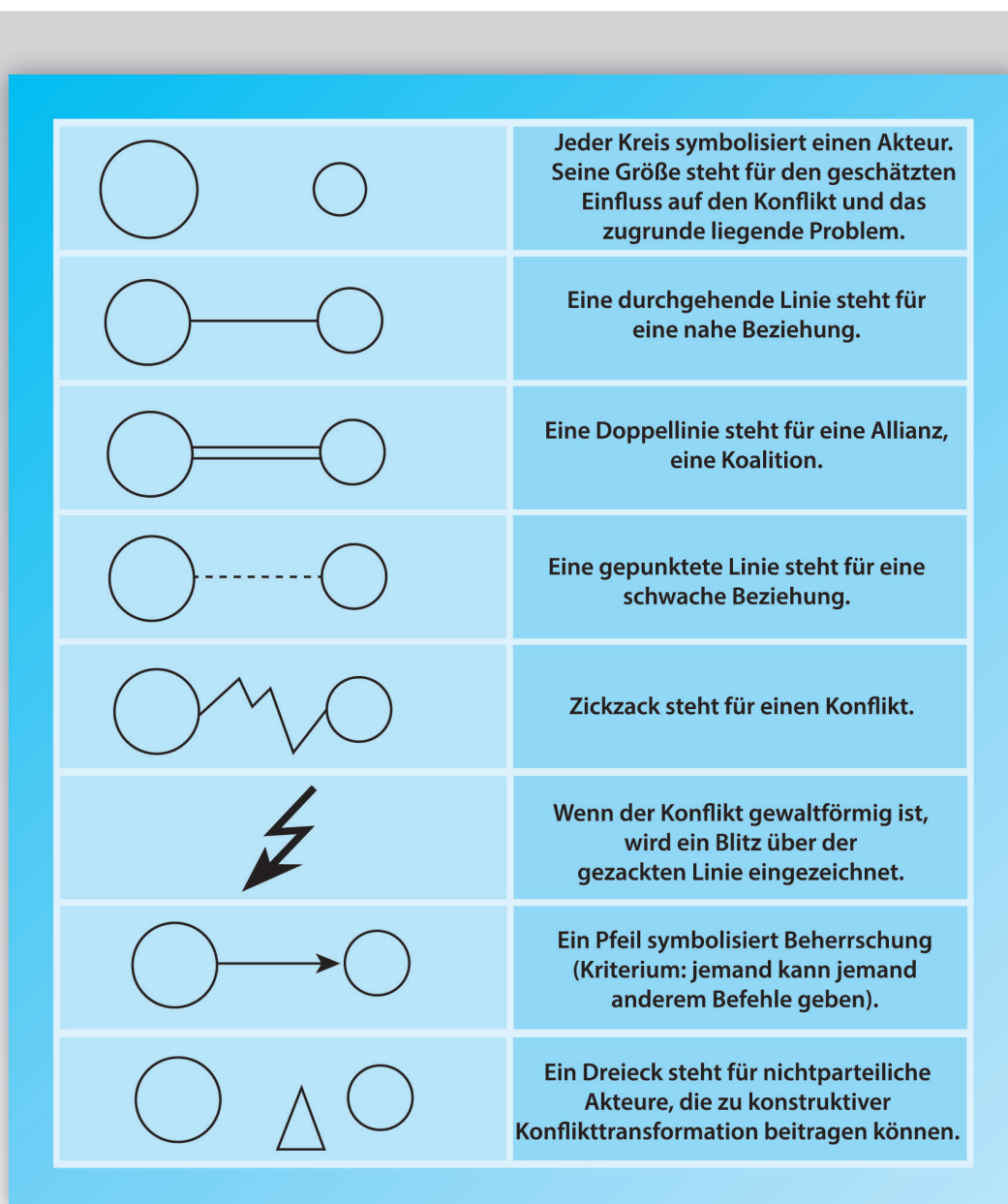


Abb. 11: Karte der Akteursbeziehungen. Angelehnt an „Conflict Mapping“, in Fisher, A. et al (2007), S.23.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung



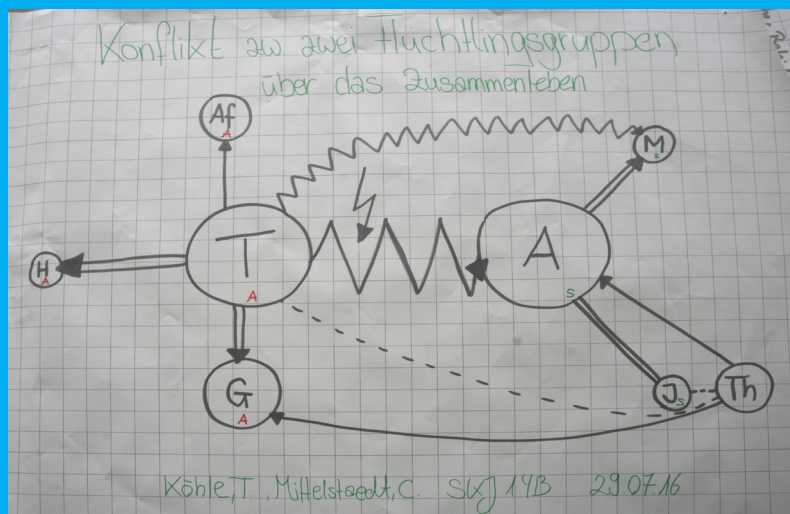
Übung 14: Karte der Akteursbeziehungen:

Lassen Sie die Teilnehmenden eine Karte der Akteursbeziehungen in einem von Ihnen zuvor definierten Konflikt erstellen.

Die Teilnehmenden sollen wie eingangs den zu analysierenden Konflikt bestimmen und dabei das Modell „Konflikt zwischen A und B (zentrale Akteure) um G (Gegenstand) zum Zeitpunkt Z“ verwenden.

Danach analysieren und visualisieren die Teilnehmenden die Beziehungen der Akteure. Dabei nutzen sie die vorgestellte Symbolik. Sie beginnen mit zentralen Akteuren, zwischen denen der Konflikt stattfindet. Anschließend betrachten sie das erweiterte Konfliktsystem (Akteure sind dabei z.B. Personen, Gruppen, Organisationen, Institutionen ...)

Zentrale Fragen sind dabei: Welche sonstigen Akteure haben Einfluss auf die Konfliktdynamik? Welche Beziehungen haben diese zu anderen Akteuren?



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg



Bei der Identifizierung der nichtparteilichen Akteure ist erhöhte Aufmerksamkeit geboten: Häufig wird bei der visuellen Darstellung hinterher deutlich, dass als nichtparteilich betrachtete Akteure später doch als parteilich eingestuft werden können. Weisen Sie daher die Teilnehmenden an, die nichtparteilichen Akteure am Ende der Übung nochmals im Zusammenhang zu betrachten, um sicherzugehen, dass diese richtig kategorisiert sind.



Je nach Gruppendynamik und Auswahl der Konflikte in den vorherigen Übungen können die Teilnehmenden an den zuvor ausgewählten Konflikten weiterarbeiten oder neue Konflikte wählen.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-2.2.3 Feedback-Schleifen

Folie 23

Feedback-Schleifen sind eine weitere Form der Darstellung von Konfliktdynamiken und stellen Annahmen über dynamische Kausalzusammenhänge zwischen Akteuren und ihren Aktivitäten in den Vordergrund¹⁸.

Grundlegend wird unterschieden zwischen verstärkenden und ausgleichenden Feedback-Schleifen. Verstärkende Schleifen zeigen Zusammenhänge auf, die weiter in die Eskalation führen. Ausgleichende Feedback-Schleifen hingegen zeigen Ansatzpunkte und Ressourcen für die konstruktive Bearbeitung der Konflikte auf.

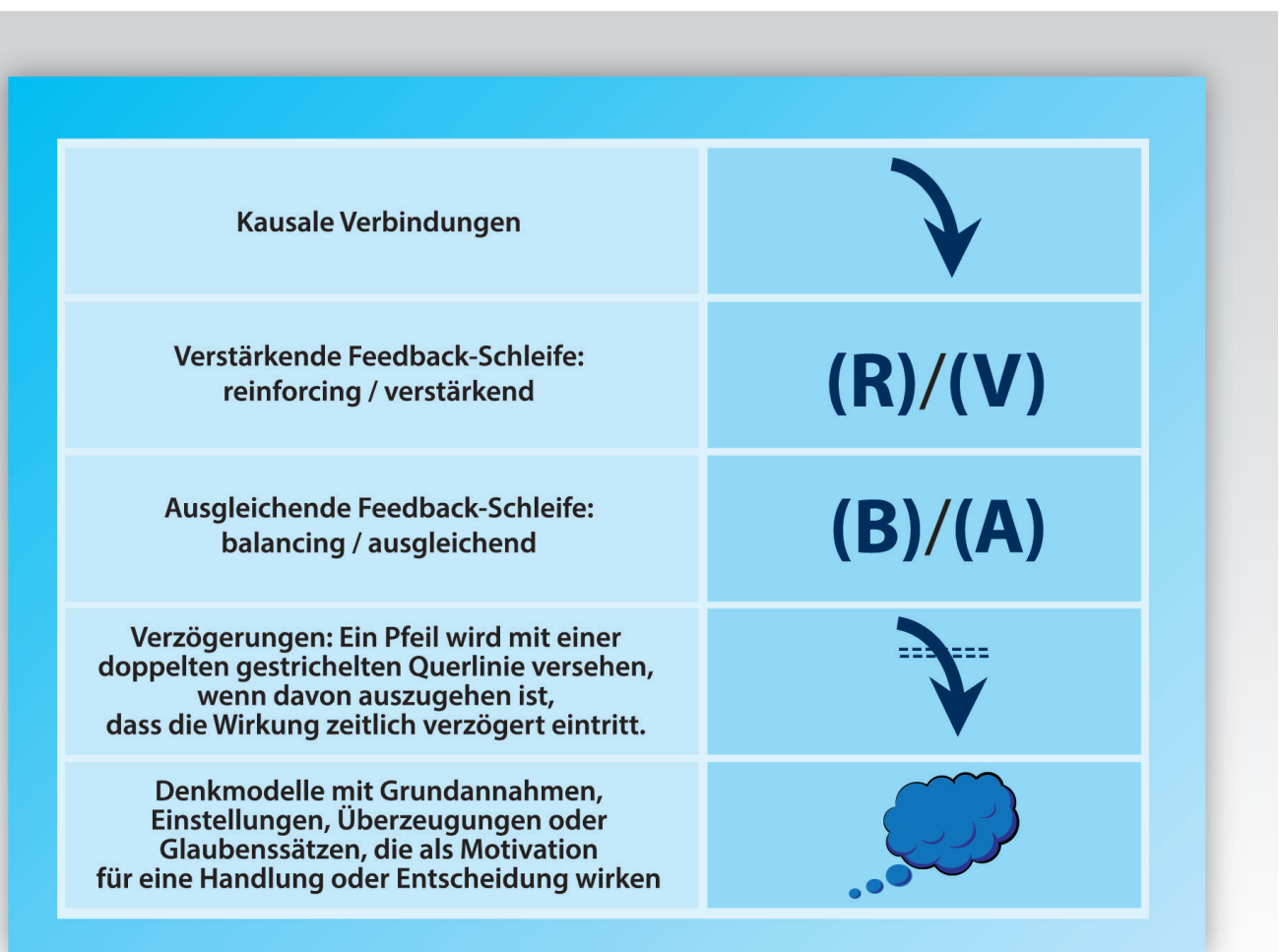


Abb. 12: Eigene Darstellung

¹⁸ Vgl. CDA Collaborative Learning Projects (2013)

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Verstärkende Feedback-Schleifen

Folie 24



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

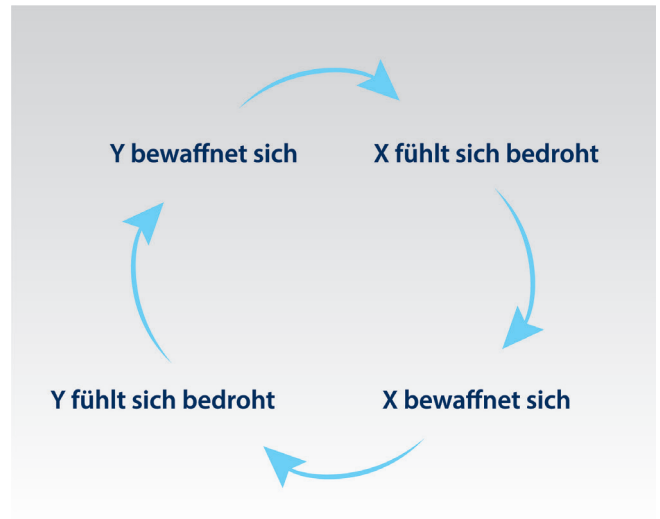


Abb. 13: Verstärkende Feedbackschleife, eigene Darstellung; Hagen Berndt/Sylvia Lustig



Übung 15:

Bereiten Sie folgende Elemente einer verstärkenden Feedback-Schleife auf Karten vor:

- Die Stadtgesellschaft ist gespalten.
- Jugendliche im Quartier organisieren sich in kleinkriminellen Banden.
- Menschen im Quartier wird mit Misstrauen begegnet (in Geschäften, bei Bewerbungen).
- Jugendliche haben geringe Chancen, sich gesellschaftlich zu integrieren.
- Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers nehmen sich als ausgegrenzt wahr.
- Polizei greift hart gegen Kriminelle durch.

Erstellen Sie Karten-Sets für jede Kleingruppe, die die Feedback-Schleife erarbeitet, indem sie die Elemente mit Pfeilen zueinander in Verbindung setzt.

In einem zweiten Schritt reflektieren die Studierenden, welche Denkmodelle den Kausalitäten zugrunde liegen. Sie schreiben diese auf Moderationskarten in Wolkenform und ordnen sie den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren im Kreislauf zu.



In diesem Kapitel finden Sie Beispiele für Elemente für die Übungen zu Feedback-Schleifen. Hier eignet sich jedoch auch das Einbringen Ihrer eigenen (ggfs. vereinfachten) Beispiele aus der Kommunalen Konfliktberatung, um Einblick in eine reale Konfliktberatung zu geben. Die Vorstellung des Konfliktkontextes können Sie durch audiovisuelle Medien unterstützen, um den Teilnehmenden einen persönlichen Eindruck zu verschaffen. Bedenken Sie bei eigenen Beispielen, diese zu verfremden.

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung



Bei dieser Übung geht es nicht darum, eine „richtige“ Lösung zu finden, sondern die Teilnehmenden dazu anzuleiten, gut durchdachte Optionen vorzustellen, die erläutert und diskutiert werden können. Unterschiedliche Lösungen und Darstellungen sind somit möglich.

Ausgleichende Feedback-Schleifen

Folie 25

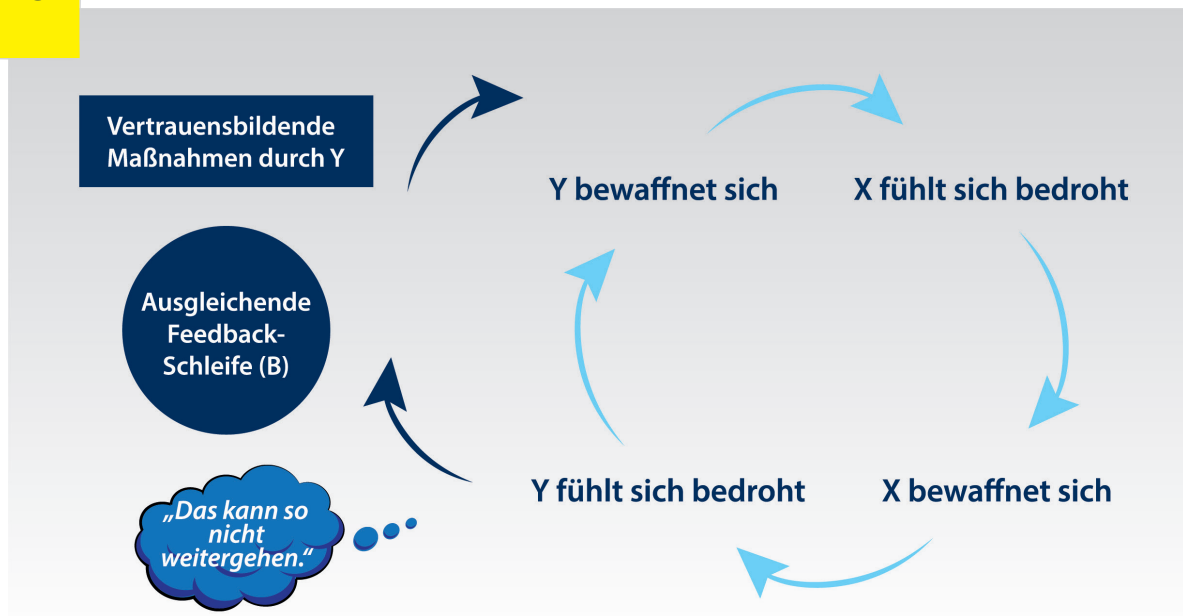


Abb. 14: Ausgleichende Feedbackschleife, eigene Darstellung: Hagen Berndt/Sylvia Lustig



Übung 16:

Als Ergänzung der Übung zu den verstärkenden Feedbackschleifen bereiten Sie für die Teilnehmenden Elemente einer ausgleichenden Schleife auf Karten vor (siehe unten).

Die Teilnehmenden erstellen aus den Elementen eine ausgleichende Feedback-Schleife und fügen diese mit der zuvor erstellten verstärkenden Feedback-Schleife zusammen:

- Ein Streetworker wird eingesetzt, der im Quartier mit Jugendlichen Kontakt aufnimmt (Fußballspiele auf dem Bolzplatz)
- Straßen- und Familienfeste werden im Quartier organisiert
- Interkulturelle Veranstaltungen für die Polizei (z.B. jesidische Kultur, Islam, etc.)
- Sportvereine bemühen sich um Nachwuchssportlerinnen und Nachwuchssportler aus dem Quartier
- Runder Tisch mit Stadt und Migrant*innenvertreterinnen und Migrant*innenvertretern

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Verknüpfte Feedback-Schleifen

Folie 26

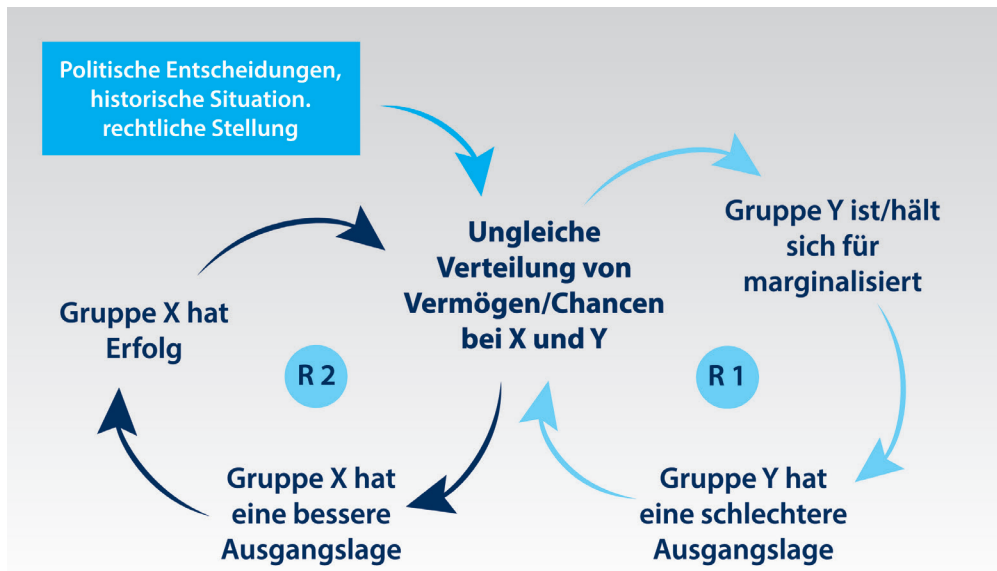


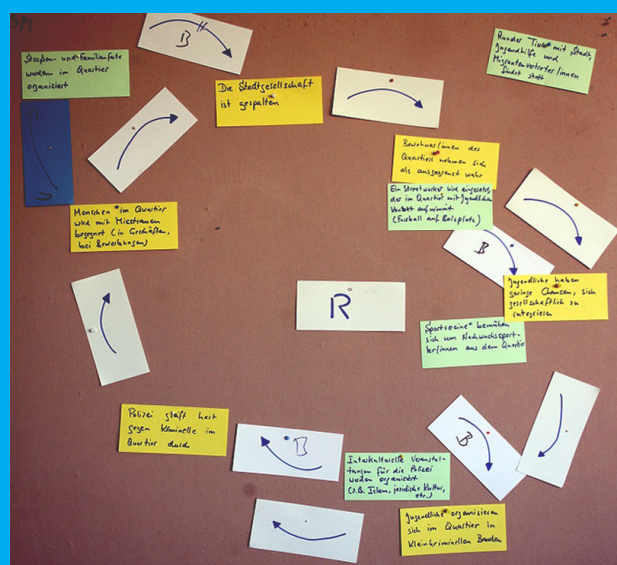
Abb. 15: Verknüpfte Feedbackschleifen, eigene Darstellung: Hagen Berndt/ Sylvia Lustig



Übung 17:

Anhand eines neuen Beispiels sollen die Teilnehmenden zwei verknüpfte Feedback-Schleifen erstellen. Wie in den Übungen zuvor stellen Sie die folgenden Elemente auf Karten zur Verfügung:

- Religionszugehörigkeit wird für politische Mobilisierung instrumentalisiert
- Eine politische Partei sucht nach zündendem Thema
- Stereotypen, Gerüchte, Zuschreibungen existieren
- Trennung von Gruppen (sozial, räumlich) und Unkenntnis
- Angst und Misstrauen
- Öffentlichkeit wird mobilisiert: „besorgte Bürger“
- Anschläge, Verunsicherung,
- Gegenseitige Vorwürfe
- Radikale Gruppen bilden sich. Sie bereiten geheime Aktionen vor



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für verknüpfte Feedbackschleifen wie sie in der systemischen Konfliktanalyse der Kommunalen Konfliktberatung entwickelt werden:

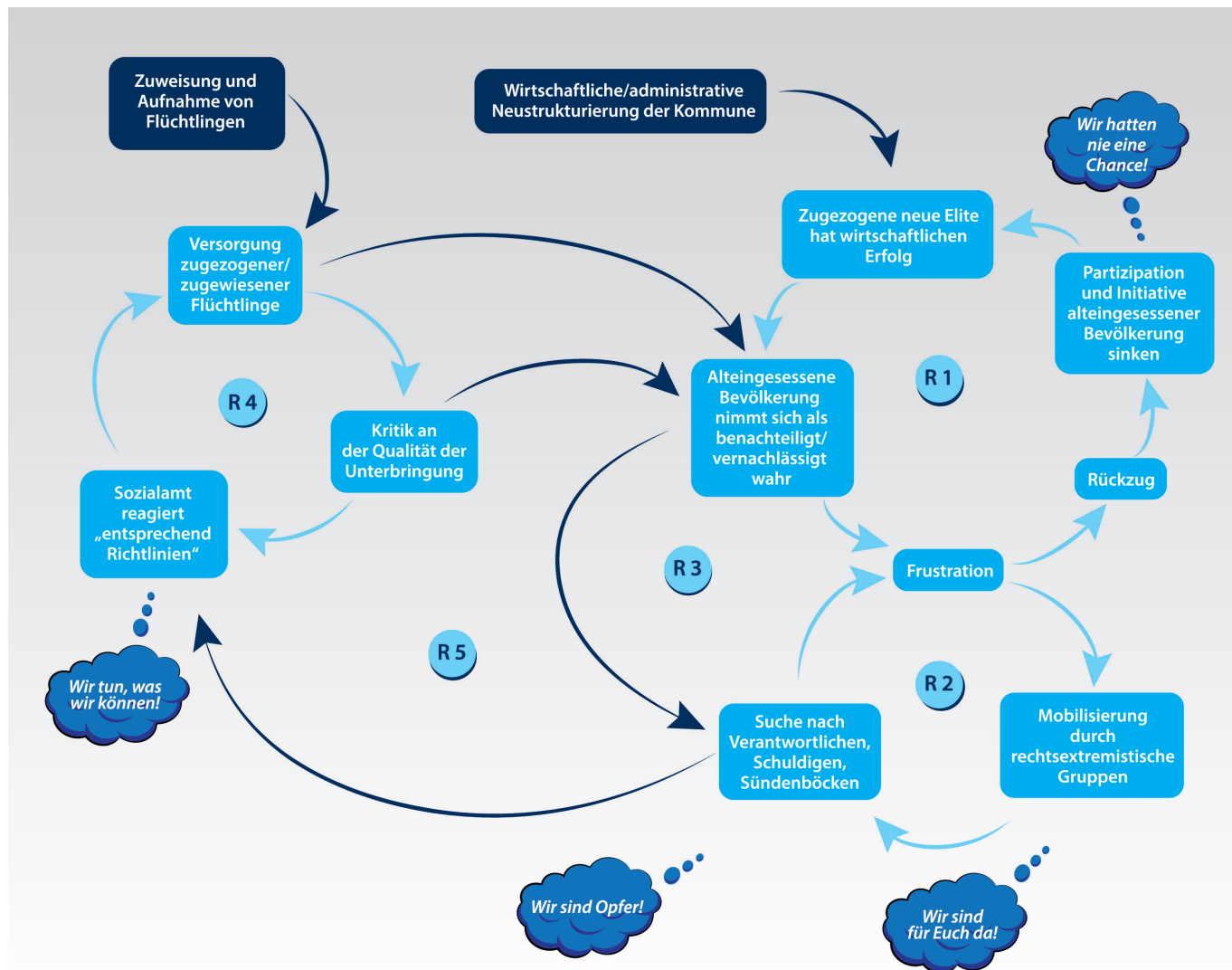


Abb. 16: Verknüpfte Feedbackschleifen Quelle: Berndt, H./ Lustig, S. (2016), S.102.



Zur verstärkten Anbindung an die Praxis empfehlen wir, dass Sie in der Diskussion einen realen Fall aus Ihrer Praxis der Kommunalen Konfliktberatung darstellen und daraus die Elemente für die Übungen entnehmen. Vergleichen Sie den realen Fall mit den Ergebnissen der Gruppenarbeit. Weisen Sie auf Schwierigkeiten hin, die in der realen Beratung auftraten.

Anhang zu Modul B: Präsentationen, Arbeitsblätter, Literatur

Entscheiden für Frieden



forumZFD

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

Inhalte

Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

B-1 Konflikt: Begriff und Verständnis

- B-1.1 Der Konfliktbegriff
- B-1.2 Abgrenzung von Konflikt zu anderen Begriffen
- B-1.3 Konflikte als Motor sozialen Wandels
- B-1.4 Kategorisierungen von Konflikten

B-2 Systemische Konfliktanalyse und Konfliktbearbeitung

- B-2.1 Systemisch denken und arbeiten in der Kommunalen Konfliktberatung
- B-2.2 Positionen, Interessen und Bedürfnisse
- B-2.3 Karte der Akteursbeziehungen
- B-2.4 Feedback-Schleifen

Lernziele

- Sie sind in der Lage, „Konflikt“ zu definieren, und haben ein eigenes Verständnis davon entwickelt.
- Sie können den Konfliktbegriff von anderen Begriffen abgrenzen.
- Sie verstehen wesentliche Elemente von Konfliktgeschehen.
- Sie haben Einblick in den Prozess der Eskalation von Konflikten gewonnen.
- Sie verstehen, dass Konflikte in demokratischen Gesellschaften Ausdruck von sozialem Wandel sind.
- Sie verstehen, wann und wozu welche Methoden der Konfliktanalyse eingesetzt werden.
- Sie können ausgewählte Instrumente systemischer Konfliktanalyse auf konkrete Beispiele aus Ihrem Arbeits- und Privatleben anwenden.

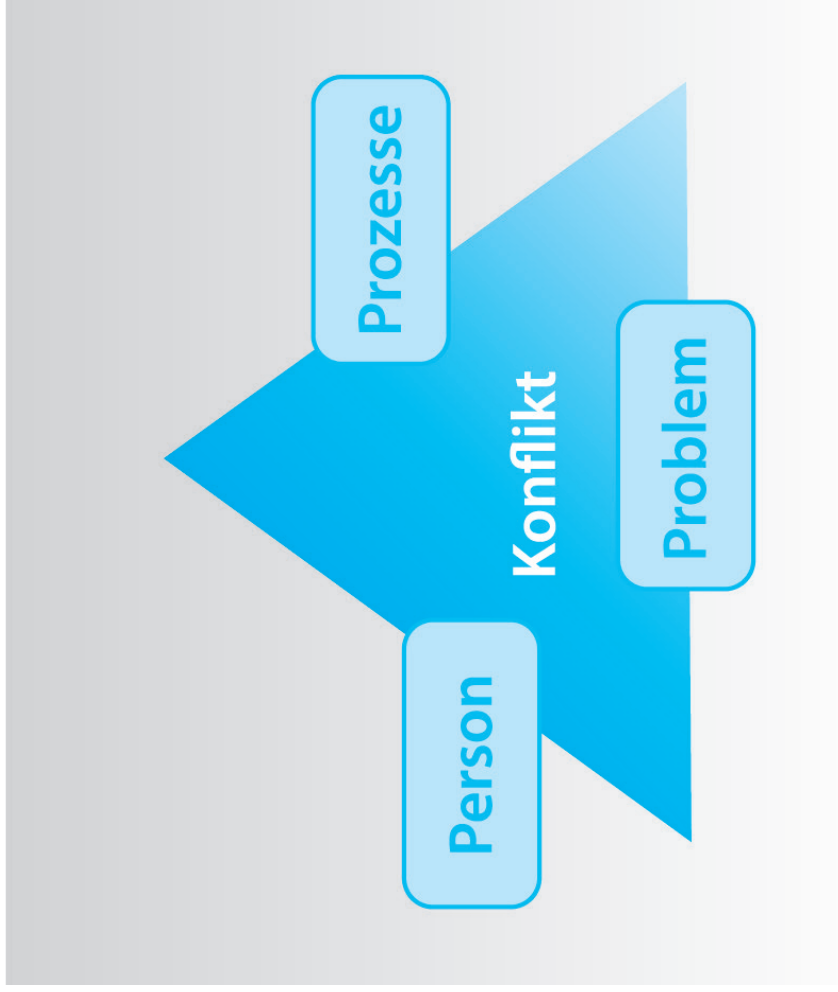


Konfliktdefinition

- „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
 - wobei wenigstens ein Akteur
 - Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten)
 - » im Wahrnehmen und
 - » im Denken/ Vorstellen/ Interpretieren und
 - » im Fühlen und
 - » im Wollen
 - mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
 - dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
 - durch einen anderen Akteur erfolgt.“

(Friedrich Glasl (2002): Selbsthilfe in Konflikten, S.24)

Drei Seiten von Konflikt



Grundsätzlich hat ein

Konfliktgeschehen drei Seiten:

- **Person** (Wer? Deren Anliegen)
- **Problem** (Rahmen, Sachinformationen, Ressourcen)
- **Prozess** (Dynamiken, Beziehungen in Veränderung...)

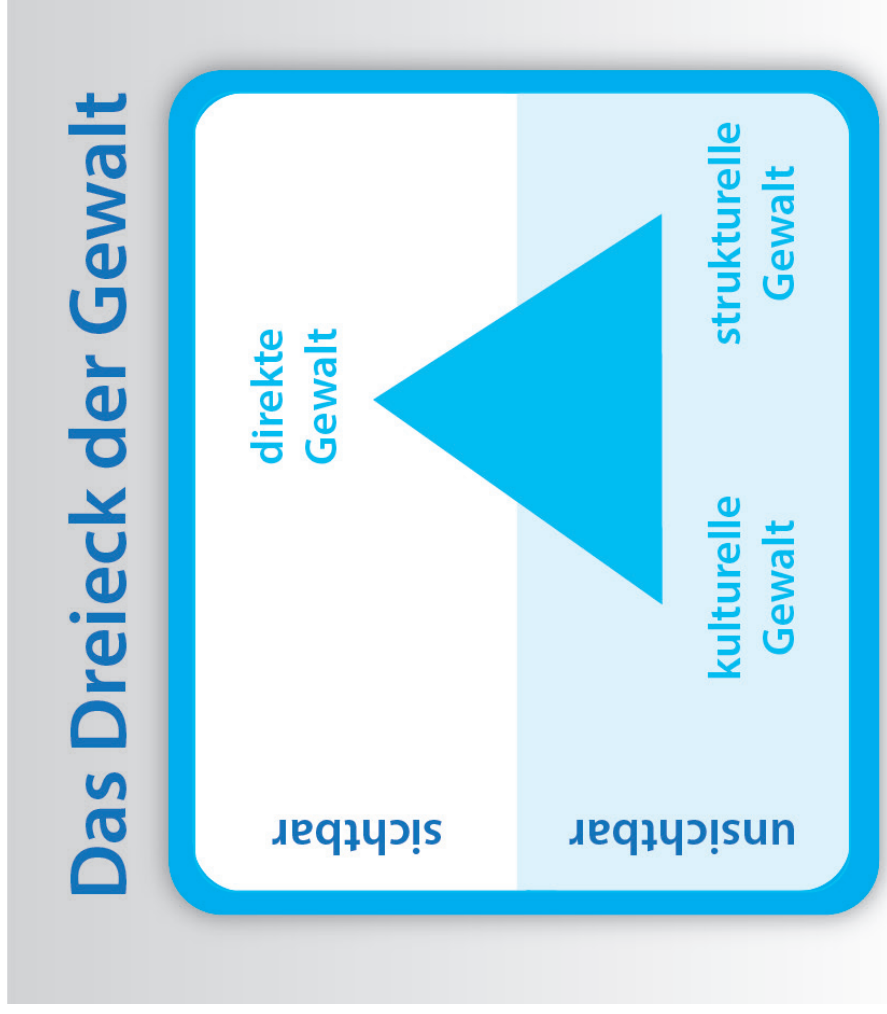
„Problem“ in Abgrenzung zu „Konflikt“

- Jedem Konflikt liegt mindestens ein Problem zugrunde, aber nicht jedes Problem wird zum Konflikt.
- Bei einem Konflikt kommt die Wahrnehmung hinzu, dass eine Beeinträchtigung im eigenen Handeln durch mindestens eine andere Person vorliegt.

„Eskalation“ in Abgrenzung zu „Konflikt“

- Eskalation beschreibt im Kontext der Konfliktbearbeitung eine Intensivierung eines Konfliktes, die durch bestimmte Aktionen oder Reaktionen der Konfliktparteien in Gang kommt.

Der Gewaltbegriff nach Johan Galtung



Eigene Darstellung nach Johan Galtung

Galtung's Begriff „Direkte (personale) Gewalt“

- Bedeutet „eine bloße physische Beschädigung oder einen Angriff auf Leib und Leben [...] (mit dem Töten als extremster Form) – ein subjektiver Akt, der eben dies als Konsequenz intendiert“.
- Liegt vor, „wenn es einen Sender gibt, einen Akteur, der die Folgen der Gewalt beabsichtigt“.

Quellen:

Galtung, Johan (1975b), S. 9.

Galtung, Johan (2001), S. 16

Galtungs Begriff „Strukturelle Gewalt“

- Ist all das, was menschliche Selbstverwirklichung, persönliches Wachstum oder Erfüllung menschlicher Bedürfnisse behindert.
- Sie „ist in das System eingebaut und äußert sich in ungleichen Machtverhältnissen (...), in (...) ungleichen Lebenschancen.“
- Im Fall von struktureller Gewalt „tritt niemand in Erscheinung, der einem anderen direkt Schaden zufügt“. Weder die Existenz derartiger Strukturen noch deren Auswirkungen sind für den einzelnen offenkundig.
- „Von struktureller Gewalt kann also immer dann gesprochen werden, wenn Gesellschaftsordnungen derart organisiert sind, dass in ihnen ungleiche Lebenschancen und krasse Unterschiede in Machtpositionen und die damit verbundenen Einflusschancen zum gesellschaftlichen Existenzprinzip werden.“

Quellen:

- Ferdowski, Mir A. (1981), S. 114.
- Galtung, Johan (1975a), S. 8, eigene Übersetzung.
- Galtung, Johan (1975b), S. 12.



Galtungs Begriff „Kulturelle Gewalt“

- »(...) jene Aspekte der Kultur, der symbolischen Sphäre unserer Welt, – man denke an Religion und Ideologie, an Sprache und Kunst, an empirische und formale Wissenschaften (Logik, Mathematik) – die dazu benutzt werden können, direkte oder strukturelle Gewalt zu rechtfertigen oder zu legitimieren“.
- „Diese Form der Gewalt tötet nicht und macht niemanden zum Krüppel, aber sie trägt zur Rechtfertigung bei.“

Quellen:

Galtung, Johan (1975b), S. 9.

Galtung, Johan (2001), S. 16

„Krieg“ in Abgrenzung zu „Konflikt“

Krieg bezeichnet einen gewaltsamen Massenkrieg, der alle folgenden Merkmale aufweist:

- zwei oder mehr bewaffnete Streitkräfte
- auf beiden Seiten zentral gelenkte Organisation der Kriegführenden und des Kampfes
- bewaffnete Operationen ereignen sich mit einer gewissen Kontinuität

Quelle:

<https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sowi/professuren/jakobeit/forschung/akuf/kriegsdefinition.html>, aufgerufen am 18.12.2017.



forumZFD

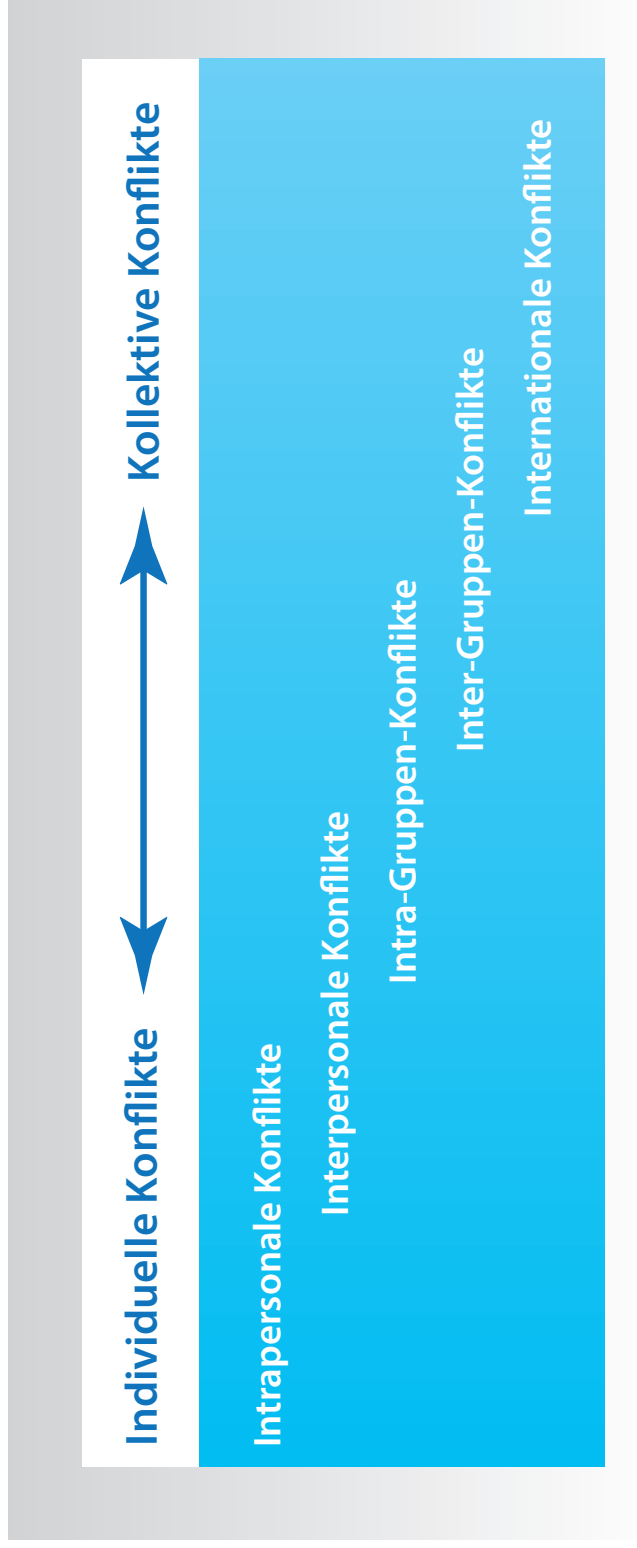


DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Heidenheim

Konflikte als Motor sozialen Wandels

- Konflikte sind normal und drücken Veränderung aus.
- Konflikte bringen uns aus der Komfortzone.
- Konflikt ist gleichzeitig Chance und Gefahr.
- Trotz Konfliktkompetenz können Konflikte Menschen auch überfordern.
- Kommunale Konfliktberater/innen suchen unter Einbeziehung der lokalen Akteure nach Wegen zur Konflikttransformation: Von der Suche nach einfachen Lösungen hin zu der Frage „Was ist ein geeigneter Prozess, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Akteure eine geeignete Lösung finden?“

Kategorisierung nach dem Grad der sozialen Komplexität



Quelle: Eigene Darstellung

Kategorisierung von Konflikten nach sozialer Komplexität

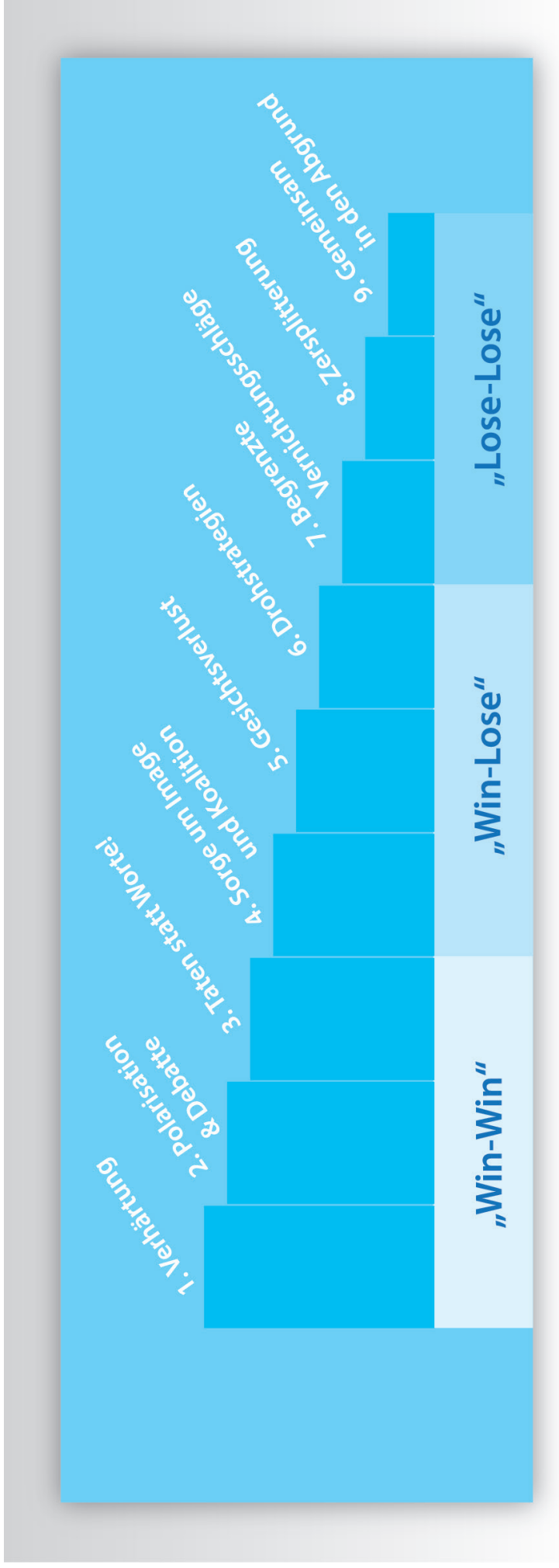
Intra-personale Konflikte: Konflikte innerhalb einer Person; Bearbeitung mittels Supervision, Therapie, kollegialer und freundschaftlicher Beratung etc.

Soziale Konflikte:

- **Inter-personale Konflikte:** Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen über einen Gegenstand
- **Intra-Gruppen-Konflikte:** Konflikte in einer Gruppe: Gruppendynamik beginnt eine größere Rolle zu spielen
- **Inter-Gruppen-Konflikte:** Konflikte zwischen Gruppen, z.B. zwischen verschiedenen Parteien, Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern; kollektive Identitäten spielen hier eine große Rolle
- **Internationale Konflikte:** zwischenstaatliche Konflikte und trans-nationale Konflikte, an denen auch nicht-staatliche Akteure beteiligt sind



Kategorisierung nach dem Eskalationsgrad (nach Friedrich Glasl)



Quelle: Glasl, F. (1990)

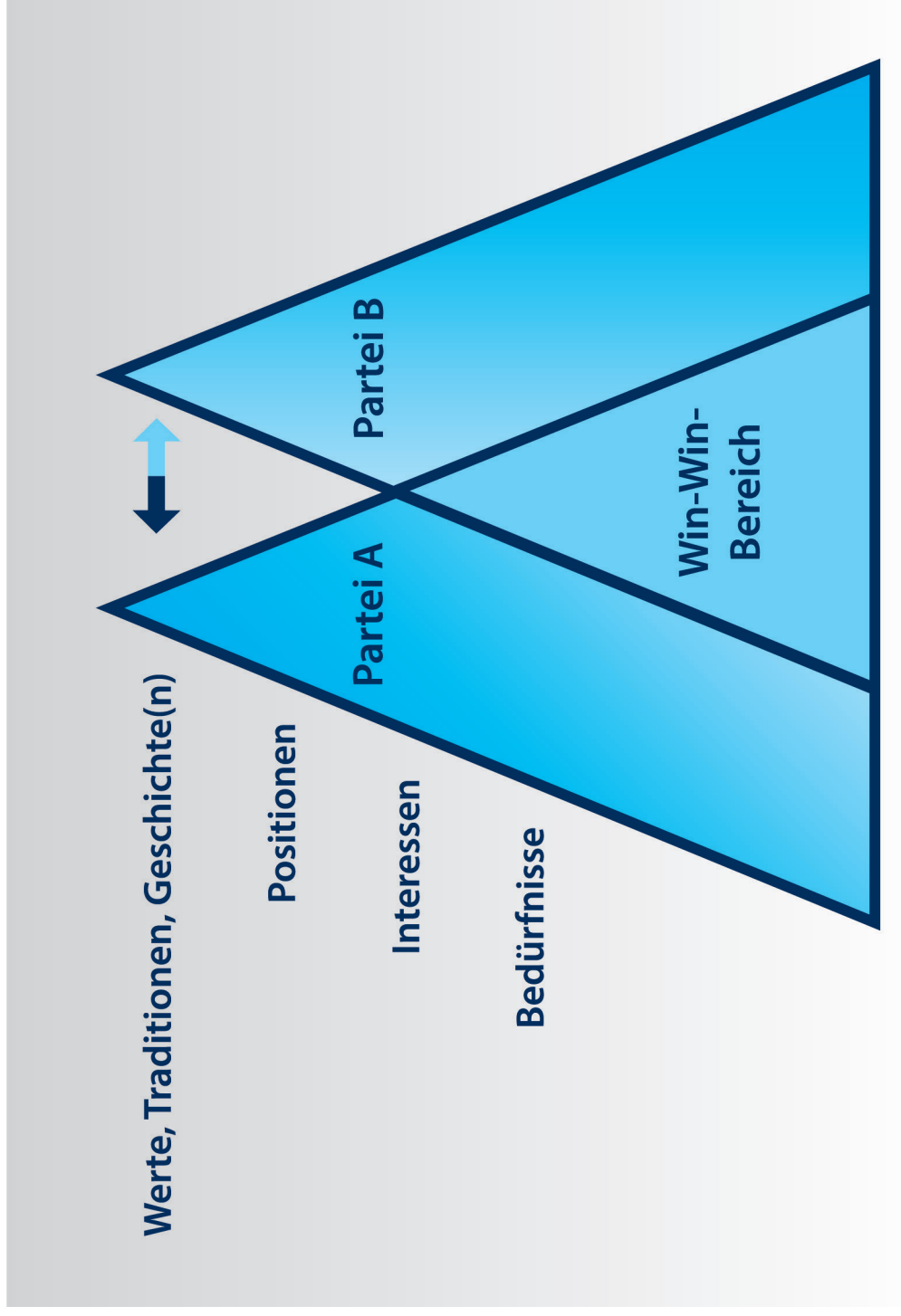
Formen der Hilfe **entlang der Eskalationsstufen nach F. Glasl**

- Stufe 1-3: Selbsthilfe
- Stufe 2-3: Moderation
- Stufe 3-5: Prozessbegleitung
- Stufe 4-6: Sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5-7: Vermittlung/Mediation
- Stufe 6-8: Schiedsverfahren/gerichtliches Verfahren
- Stufe 7-9: Machteingriff

Systemisch denken und arbeiten in der Kommunalen Konfliktberatung

- **System:** eine begründete Einheit von Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und bedingen (Elemente, Verbindungen). Ein System hat definierte Grenzen und ist eingebettet in übergeordnete und untergeordnete Systeme (Supra-Systeme und Sub-Systeme).
- **Systemische Betrachtung:** behält das ganze System und die im System bestehenden Beziehungen im Blick, anstatt sich auf einen Kausalzusammenhang aus Ursache und Wirkung zu konzentrieren.
- **Soziale Systeme in der Kommunalen Konfliktberatung:** Elemente sind Personen, Gruppen oder Organisationen, die miteinander in sozialen Beziehungen stehen
- **Umsetzung:** in der systemischen Beratung und der systemischen Konfliktanalyse

Positionen, Interessen, Bedürfnisse



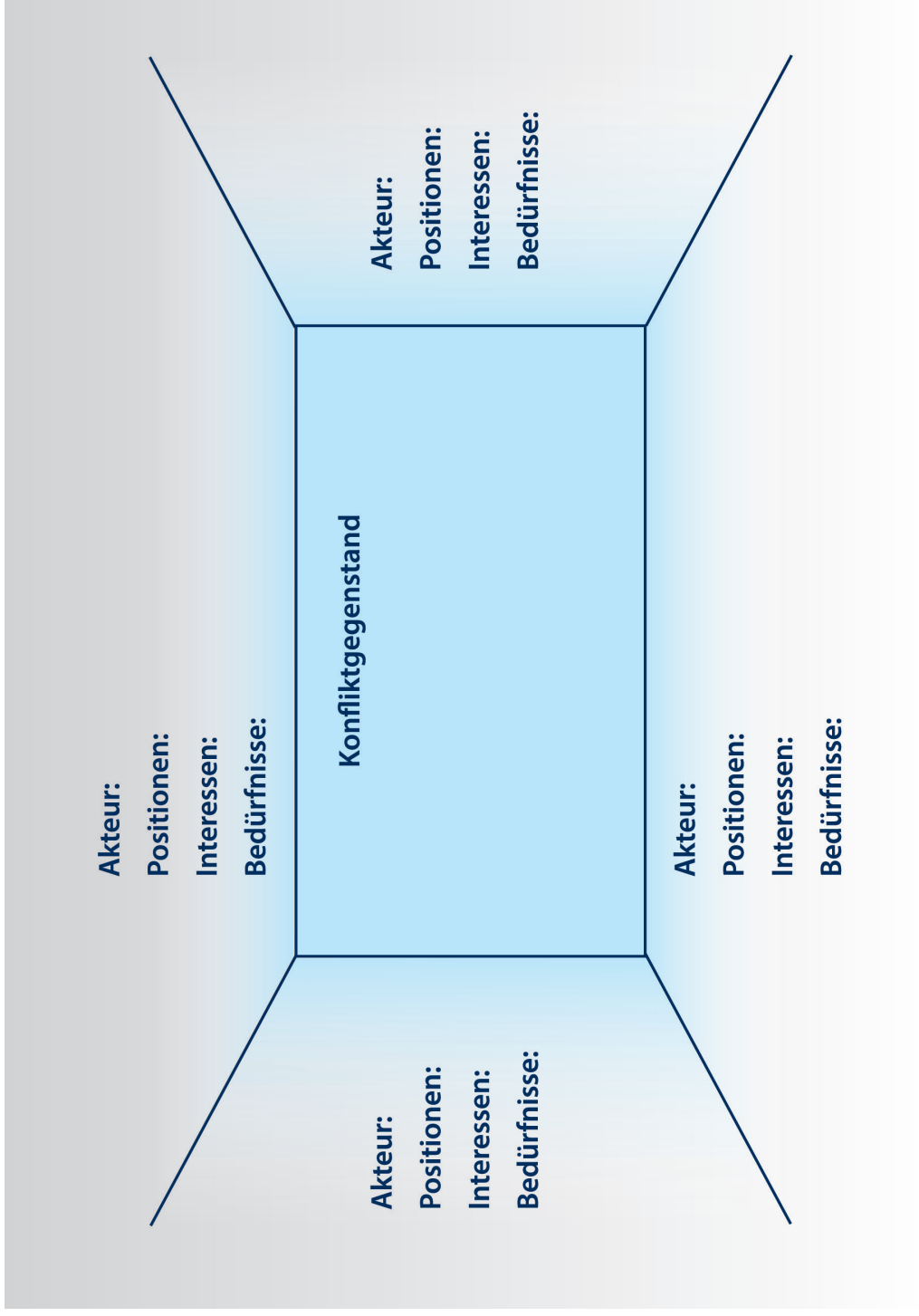
Grafik: eigene Darstellung, inspiriert durch verschiedene Inhalte und Darstellungen wie z.B. Fisher, A. et.al. (2007), S.28.

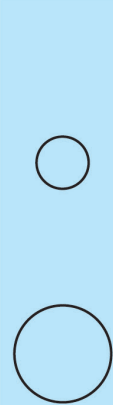
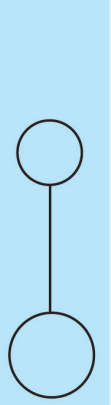






Begriffsklärung: Werte, Positionen, Interessen und Bedürfnisse

- **Werte** sind grundlegende Qualitäten, die als sehr bedeutend für das Handeln angesehen werden. Es kann sich um ethische Prinzipien, kulturelle Normen oder religiös bedingte Vorschriften handeln. Oft werden Werte zur Rechtfertigung („Erklärung“) von Positionen herangezogen.
- **Positionen** sind formal, offiziell und meistens öffentlich. Sie sind das, was die Person sagt, verlangt. Sie beinhalten eine Sichtweise der Situation, der Ergebnisse des Konflikts und der Rolle der Konfliktpartei. Oft beziehen sie sich zur Rechtfertigung oder Legitimisierung auf Werte. Positionen sind das, wovon die Konfliktparteien sagen, dass sie es wollen.
- **Interessen** sind das, was die Konfliktparteien wirklich erreichen wollen, was den Antrieb hinter den Positionen ausmacht. Sie können ausgedrückt werden, oft werden sie jedoch verschleiert. Oft gibt es mehrere Interessen, die ein Akteur in einem Konflikt verfolgt. Sie sind verhandelbar und ihre Bedeutung kann sich im Verlaufe der Zeit ändern. Sie geben Antwort auf die Frage: Was will die jeweilige Konfliktpartei?
- **Bedürfnisse** sind grundlegende Erfordernisse für das menschliche Überleben. Sie beziehen sich auf Sicherheit, Identität, Gemeinschaft und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie sind nicht verhandelbar, können aber auf unterschiedliche Weise befriedigt werden. Sie geben Antwort auf die Frage: Was braucht die jeweilige Konfliktpartei? Sie liegen tiefer als Interessen und sind der betreffenden Person oft nicht bewusst. In ihrem Erkennen liegt das größte Potenzial für win-win-Lösungen und Kooperation.



Mapping von Akteuren mit ihren Positionen, Interessen und Bedürfnissen






	Jeder Kreis symbolisiert einen Akteur. Seine Größe steht für den geschätzten Einfluss auf den Konflikt und das zugrunde liegende Problem.
	Eine durchgehende Linie steht für eine nahe Beziehung.
	Eine Doppellinie steht für eine Allianz, eine Koalition.
	Eine gepunktete Linie steht für eine schwache Beziehung.
	Zickzack steht für einen Konflikt.
	Wenn der Konflikt gewaltförmig ist, wird ein Blitz über der gezackten Linie eingezeichnet.
	Ein Pfeil symbolisiert Beherrschung (Kriterium: jemand kann jemand anderem Befehle geben).
	Ein Dreieck steht für nichtparteiliche Akteure, die zu konstruktiver Konflikttransformation beitragen können.

Karte der Akteursbeziehungen:
Abbildung der Akteure und ihrer Beziehungen in einem Konflikt zu einem definierten Zeitpunkt.

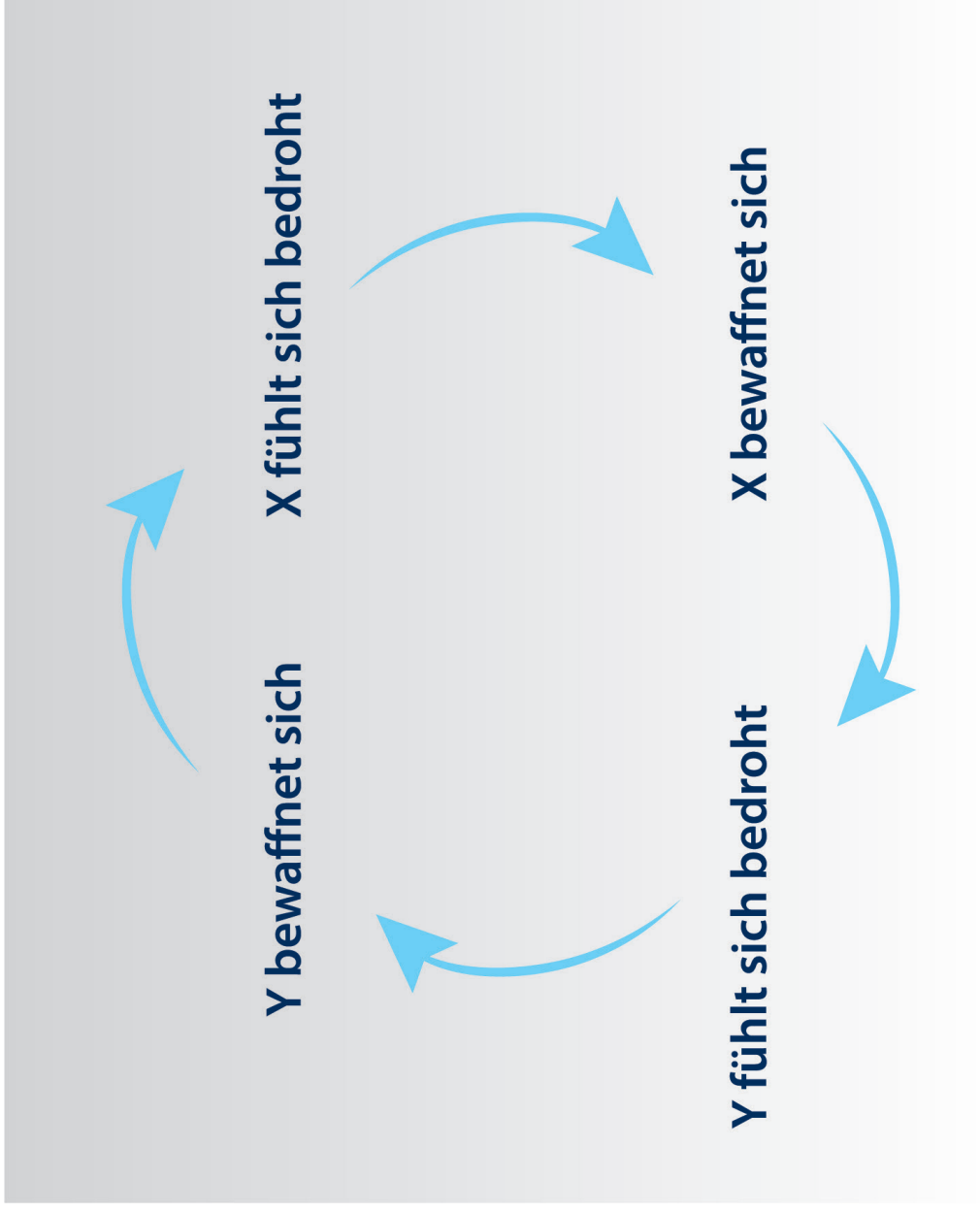
Vorgehen:

1. Konflikt zwischen A und B (zentrale Akteure) um G (Gegenstand) zum Zeitpunkt Z.
2. Akteure und ihre Beziehungen analysieren und visualisieren.

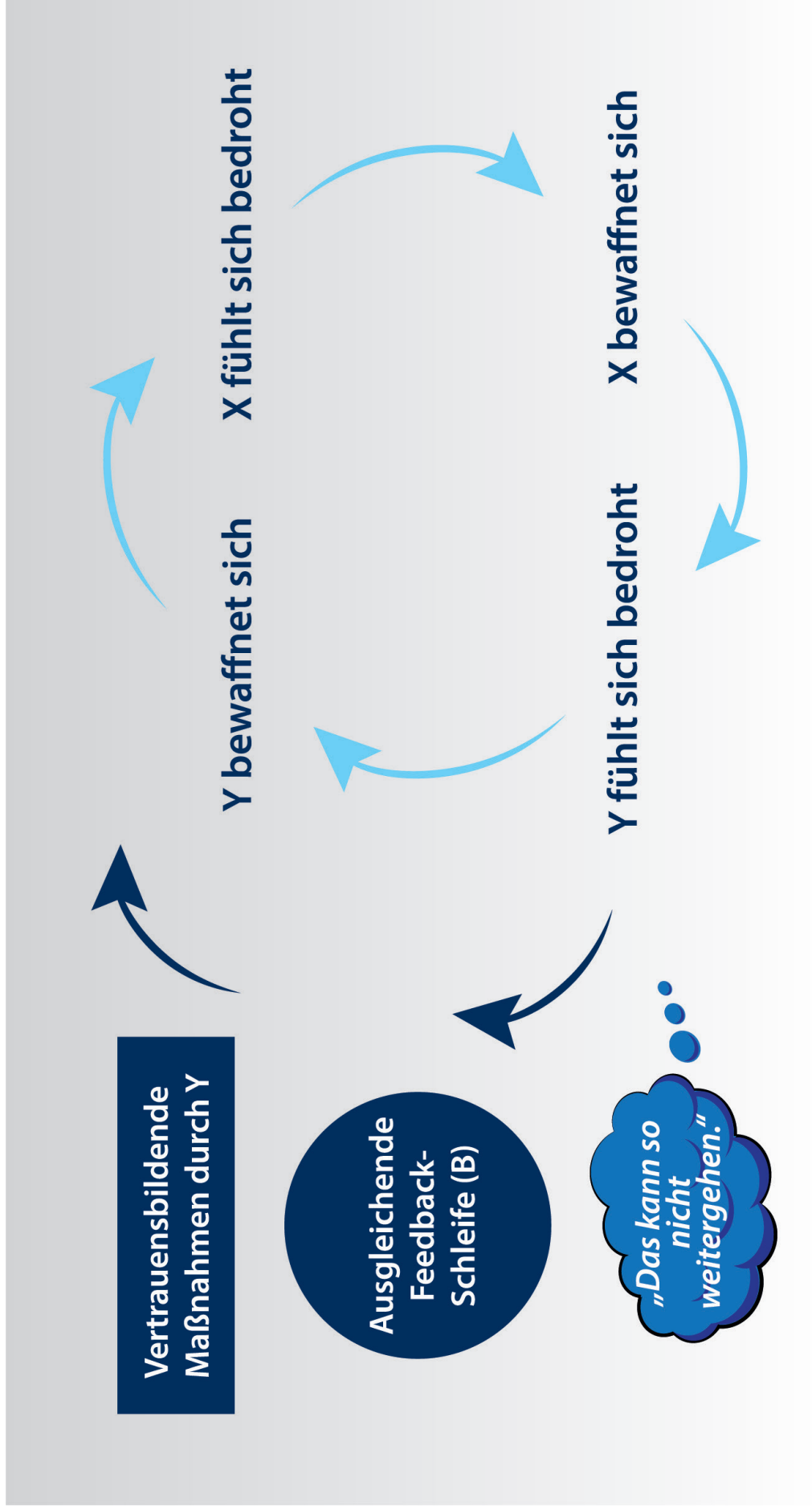
Entwicklung von Feedback-Schleifen

Kausale Verbindungen	
Verstärkende Feedback-Schleife: reinforcing / verstärkend	(R)/(V)
Ausgleichende Feedback-Schleife: balancing / ausgleichend	(B)/(A)
Verzögerungen: Ein Pfeil wird mit einer doppelten gestrichelten Querlinie versehen, wenn davon auszugehen ist, dass die Wirkung zeitlich verzögert eintritt.	
Denkmodelle mit Grundannahmen, Einstellungen, Überzeugungen oder Glaubenssätzen, die als Motivation für eine Handlung oder Entscheidung wirken	

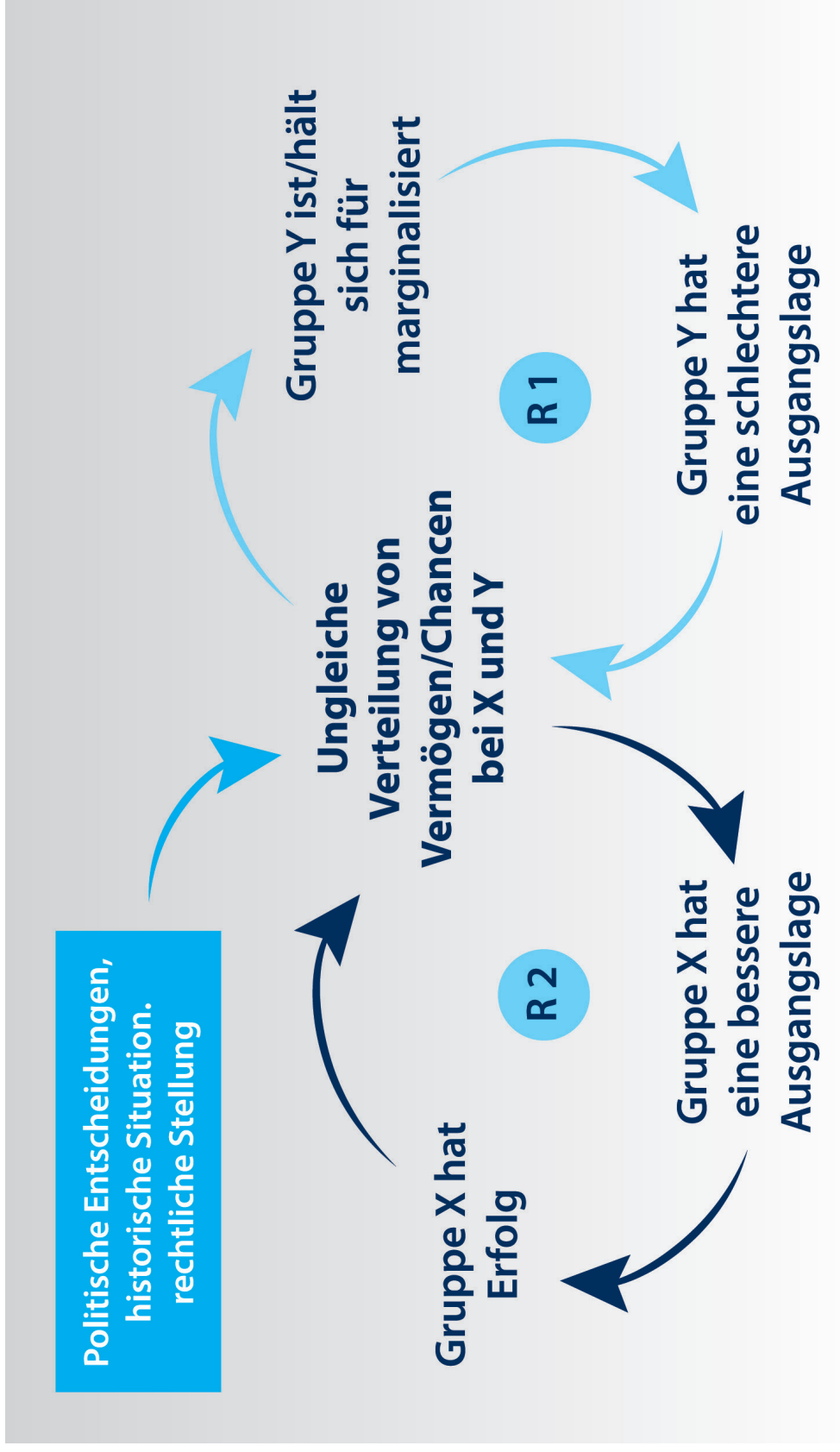
Verstärkende Feedback-Schleifen



Ausgleichende Feedback-Schleifen



Verknüpfte Feedback-Schleifen





forumZFD

Entschieden für Frieden

forumZFD

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.
Am Kölner Brett 8
50825 Köln

Telefon 0221 91 27 32-0
Fax 0221 91 27 32-99
E-Mail kontakt@forumZFD.de
www.forumZFD.de

Spendenkonto:

Bank für Sozialwirtschaft
IBAN DE37 3702 0500 0008 2401 01
BIC BFSWDE33XXX

Modul B: Aufgabenblätter



Aufgabe zu B-1.3 **Konflikte als Motor sozialen Wandels**

Reflexion eigener Erfahrungen mit Konflikten als Chance und Gefahr

Denken Sie an Konflikte, in die Sie verwickelt waren, und wählen Sie eine Konfliktsituation, in der es eine (mehr oder weniger bewusste) Konfliktbearbeitung gab.

Bilden Sie Gruppen von 3-4 Personen und berichten Sie sich gegenseitig von der jeweiligen Situation. Klären Sie gemeinsam für jeden Fall die folgenden Fragen:

1. Zwischen wem gab es einen Konflikt worüber?
2. Inwiefern haben Sie den Konflikt in der Situation als Chance und inwiefern als Gefahr erlebt?
3. Was war hilfreich für eine konstruktive Bearbeitung des Konflikts?
4. Folgten aus der Konfliktbearbeitung Änderungen von Verhaltensweisen, Normen oder Regeln der Beteiligten?

Notieren Sie für alle Fälle zusammen die Ergebnisse aus Punkt 3.

Modul B: Aufgabenblätter



Aufgabe zu B-2.2.1

Analyse von Positionen, Interessen und Bedürfnissen

Partnerinterview zu tieferliegenden Bedürfnissen

1: Gehen Sie zu zweit zusammen und interviewen Sie sich gegenseitig.
Die Interviewerin/ der Interviewer stellt folgende Fragen:

- Um welche Konfliktparteien und welchen Konfliktgegenstand geht es?
- Auf welche Werte, Traditionen und Geschichten beziehen sich die Konfliktparteien jeweils, wenn sie über den Konflikt berichten?
- Welche Positionen, Interessen hat die jeweilige Konfliktpartei?

Die Interviewpartnerin / der Interviewpartner hört aufmerksam zu, notiert die Antwort in Stichworten.

2: Gemeinsam befassen Sie sich mit dem Identifizieren der tiefer liegenden Motive der Konfliktparteien. Auf welche Bedürfnisse weisen die formulierten Interessen und Positionen hin?

Nutzen Sie hierzu die Liste der Bedürfnisse:

Anerkennung	Gemeinschaft	Verantwortung
Achtsamkeit	Harmonie	Verbundenheit
Akzeptanz	Kreativität	Vertrauen
Achtung	Lebensfreude	Verlässlichkeit
Aufmerksamkeit	Mitgefühl	Verständigung
Abwechslung	Nähe	Vergnügen
Authentizität	Offenheit	Wertschätzung
Bewegung	Respekt	Zugehörigkeit
Beständigkeit	Ruhe	
Effektivität	Rücksichtnahme	u.v.a.m.
Ehrlichkeit	Selbstbestimmung	
Entspannung	Schutz	
Entwicklung	Sicherheit	
Freiheit	Sinn	
Flexibilität	Spiritualität	
Geborgenheit	Struktur	
Gesundheit	Unterstützung	

Modul B: Aufgabenblätter



Aufgaben zu B-2.2.3 **Entwicklung von Feedback-Schleifen**

1: Verstärkende Feedback-Schleife, basierend auf Fallstudie 2: Westmünsterrode

Schritt 1:

Bilden Sie Kleingruppen von 5-6 Personen.

Beschriften Sie Moderationskarten mit jeweils einem der folgenden Sätze und halten Sie einige Karten für die Beschriftung mit Pfeilen bereit:

- Die Stadtgesellschaft ist gespalten.
- Jugendliche im Quartier organisieren sich in kleinkriminellen Banden.
- Menschen im Quartier wird mit Misstrauen begegnet (in Geschäften, bei Bewerbungen).
- Jugendliche haben geringe Chancen, sich gesellschaftlich zu integrieren.
- Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers nehmen sich als ausgegrenzt wahr.
- Polizei greift hart gegen Kriminelle durch.

Diskutieren Sie mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen und setzen Sie diese mit Pfeilen zueinander in Verbindung.

Schritt 2:

Welche Denkmodelle liegen den Kausalzusammenhängen zugrunde? Schreiben Sie diese auf Moderationskarten in Wolkenform und ordnen sie den jeweiligen Elementen im Kreislauf zu.

Modul B: Aufgabenblätter

2: Ergänzung durch ausgleichende Feedback-Schleife

Erstellen Sie aus den folgenden Sätzen ausgleichende Feedback-Schleifen und fügen diese der zuvor erstellten verstärkenden Feedback-Schleife hinzu:

- Ein Streetworker wird eingesetzt, der im Quartier mit Jugendlichen Kontakt aufnimmt (Fußballspiele auf dem Bolzplatz).
- Straßen- und Familienfeste werden im Quartier organisiert.
- Interkulturelle Veranstaltungen für die Polizei (z.B. jesidische Kultur, Islam, etc.).
- Sportvereine bemühen sich um Nachwuchssportlerinnen und Nachwuchssportler aus dem Quartier.
- Runder Tisch mit Stadt und Migrant*innenvertreter*innen und Migrant*innenvertretern.

3: Verknüpfte Feedback-Schleifen

Erstellen Sie zwei verknüpfte Feedback-Schleifen aus den folgenden Elementen:

- Religionszugehörigkeit wird für politische Mobilisierung instrumentalisiert.
- Eine politische Partei sucht nach zündendem Thema.
- Stereotypen, Gerüchte, Zuschreibungen existieren.
- Trennung von Gruppen (sozial, räumlich) und Unkenntnis.
- Angst und Misstrauen
- Öffentlichkeit wird mobilisiert: „Besorgte Bürger“
- Anschläge, Verunsicherung
- Gegenseitige Vorwürfe
- Radikale Gruppen bilden sich.
- Radikale Gruppen bereiten geheime Aktionen vor.

1. Lehrmodule

Modul C:

**Beratung zur Bearbeitung von
Konflikten im kommunalen Raum**

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Folie 1 & 2

Im Sinne Kommunaler Konfliktberatung verstehen wir Beratung als eine spezifische professionelle Herangehensweise zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum. Die Beratung hat zum Ziel, gemeinsam mit den lokalen Akteuren einen Prozess der Konfliktbearbeitung zu entwickeln, der für den Konflikt, die Rahmenbedingungen und die Akteure passend ist. Jede Beratung fußt daher auf den konzeptionellen Überlegungen zum Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung aus Modul A und nutzt die Instrumente zur Konfliktbearbeitung aus Modul B. Darüber hinaus braucht es für diese Art von Beratung eine Beschreibung der Rollen der Beraterinnen und Berater, ihrer Interaktion mit den lokalen Akteuren, ihrer das Beratungsverständnis transportierenden Beratungs- und Kommunikationsfähigkeiten und ihrer hierfür genutzten Instrumente. Dem Grundverständnis der systemischen Konflikttransformation folgend, haben die Beratungsteams den Auftrag, einen Beitrag zu leisten, um das Zusammenleben in Kommunen gerechter und friedlicher zu gestalten. Um diesen zu erfüllen,

- nehmen sie im Beratungsprozess abhängig von den Rahmenbedingungen und der zu bearbeitenden Konfliktodynamik verschiedene Rollen ein;
- benötigen sie über das Wissen zur Konfliktbearbeitung hinaus spezifische Beratungskompetenzen mit dem entsprechenden Handwerkszeug / Instrumentarium. Hierzu gehören Fähigkeiten zur Strategieentwicklung, Erfahrung mit systemischem prozessorientiertem Vorgehen, die Kommunikation mit den lokalen Akteuren sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Leitend für die Beratungsarbeit ist die Frage, wie die Begegnungen und Gespräche so gestaltet werden können, dass es den lokalen Akteuren möglich wird, ihre Konflikte im Sinne der Kommunalen Konfliktberatung zu bearbeiten. Dies wird in diesem Modul beschrieben.

Folie 3

Lernziele:

Die Teilnehmenden kennen die Grundzüge des prozessorientierten systemischen Beratungsverständnisses .

Die Teilnehmenden kennen die Rollen der Konfliktberater/innen.

Die Teilnehmenden können die Bedeutung von Konfliktbearbeitungswissen in der Beratung einschätzen und begründen.

Die Teilnehmenden erkennen die Unterschiede zwischen dem Expertenmodell und dem Prozessmodell und wissen, wo die Kommunale Konfliktberatung angesiedelt ist.

Die Teilnehmenden kennen die Kompetenzen, die Kommunale Konfliktberater/innen brauchen, und können ihnen ausgewählte Beratungsinstrumente zuordnen:

- Kommunikative Fähigkeiten
- Selbstmanagement und Selbstreflexion
- Weitere Wissensbereiche und Kompetenzen

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-1 Das Beratungsverständnis: systemisch und prozessorientiert

Folie 4

Der Begriff „Beratung“ kann laut Duden bedeuten: „Erteilung eines Rates oder von Ratschlägen“ oder „Besprechung, Unterredung“. Im Rahmen der Kommunalen Konfliktberatung trifft die zweite Bedeutung mehr zu als die erste. Das Besprechen und Aushandeln von Wegen, wie Konflikte oder Spannungsfelder gehandhabt werden können, stellt in der Kommunalen Konfliktberatung einen wesentlichen Bestandteil dar. Allerdings muss die Bedeutung spezifiziert werden. Es handelt sich um spezifische Unterredungen mit spezifischen Mitteln und dem Zweck, Unterstützung bei der Konfliktbearbeitung zu geben: nicht mittels Erteilung von Rat, sondern durch das Gestalten eines ziel-führenden systemischen Prozesses. Eine wesentliche Basis des hier zu beschreibenden Beratungsverständnisses sind Annahmen aus der systemischen Konflikttransformation.

Folie 5

„Es geht bei der systemischen Konflikttransformation nicht darum, bestehende Systeme zu erhalten oder zu stabilisieren, sondern durch die Aktivierung systemeigener Ressourcen zu deren Transformation beizutragen und zum Aufbau oder zur Stärkung von Unterstützungssystemen für den dazu notwendigen politischen und sozialen Wandel hin zu einer gerechten und friedlichen Gesellschaft beizutragen“¹.

Diesem Verständnis folgend sollen die Kommunalen Konfliktberatungsteams einen Beitrag leisten, um das Zusammenleben in Kommunen gerechter und friedlicher zu gestalten. Um dies umzusetzen, nutzen die Beraterinnen und Berater innerhalb des Beratungsprozesses die in Modul B erläuterten Instrumente zur systemischen Konfliktanalyse und -bearbeitung unter Einbeziehung der lokalen Partner.

Systemisches Denken findet sich in der Kommunalen Konfliktberatung nicht nur in der systemischen Art und Weise der Konfliktanalyse (mit Hilfe der gemeinsamen Erstellung von „Karten der Akteure“ oder „Feedbackschleifen“), sondern auch an anderen Stellen: bei Fragetechniken, in der Rolle und Haltung der Beraterin / des Beraters (z.B. wie sie / er mit einer sich verändernden Situation umgeht, anstatt einen einmal gefassten Plan durchzuziehen etc.).

Der Einsatz der Konfliktbearbeitungsinstrumente aus Modul B dient hierbei also sowohl dem Erkenntnisgewinn über die Konfliktodynamik als auch dem Lernprozess der Partner, Konflikte eigenständig zu bearbeiten. Gleichzeitig erlangen die Partner durch die Beschäftigung mit gezielten Fragen der Beraterin / des Beraters die Fähigkeit, gemeinsam mit dem Beratungsteam einen adäquaten Prozess zur Transformation „ihres“ Konflikts zu entwickeln. Kommunale Konfliktberatung zielt in dieser Form der Konfliktbearbeitung maßgeblich darauf ab, die Akteure im Umgang mit ihrem Konflikt im kommunalen Raum so zu unterstützen, dass sie ihn konstruktiv, ohne Gewaltanwendung und ohne (nicht-intendierte) Eskalation bearbeiten können.

¹ Wils, O./ Hopp, U./ Ropers, N. et al (2006), S. Vf.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Das Beratungsteam will durch Einschätzung und Analyse des Konfliktsystems einen Beitrag zur Konfliktbearbeitung leisten. Allein schon diese Beratung stellt einen Eingriff in den Konflikt dar. In gewisser Weise wird der Konflikt durch die Auseinandersetzung zwischen Beratungsteam und lokalen Akteuren bearbeitet: Sichtweisen werden erweitert, Schuldige und Opfer entwickeln sich zu Konfliktparteien, die Einfluss nehmen können.

Die Beraterinnen und Berater stellen daher zum einen sicher, dass sie selbst eine externe, unparteiische Rolle einnehmen, also keinesfalls zu einem Akteur in der Konfliktdynamik werden oder für eine beteiligte Gruppe Partei ergreifen (vgl. Modul A). Zum anderen tragen sie dafür Sorge, dass das Bewusstsein der lokalen Akteure bezüglich ihrer eigenen Einflussmöglichkeiten wächst. Die Kommunale Konfliktberatung geht davon aus, dass jede Person, die Teil des Konfliktsystems ist oder damit in Austausch steht, dieses System auch beeinflussen kann. Somit trägt jeder Akteur auch eine Mitverantwortung für die Gestaltung des Prozesses.

Durch Einsatz adäquater Gesprächstechniken nehmen Beraterinnen und Berater Einfluss auf die konfliktbezogenen Denk- und Handlungsweisen der Akteure: Ist beispielsweise die Sicht der Partner geprägt von Schuldzuweisungen und gegenseitigem Misstrauen, so ist dies der konstruktiven Herangehensweise an Konflikte wenig dienlich. Das Beratungsteam wird dann (z.B. durch empathisches Zuhören und Perspektivenübernahme) Impulse geben, um diese Sichtweise zu wandeln.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-2 Aufgaben und Rollen der Konfliktberaterinnen und Konfliktberater

Folie 6

Eine Kommunale Konfliktberaterin/ein Kommunaler Konfliktberater ...

- gehört einer Organisation oder einem Beraterteam an,
- ist eine allparteiliche externe Person,
- lebt nicht in der zu beratenden Kommune und ist nicht Teil der dortigen lokalen Strukturen,
- ist für eine definierte Zeit regelmäßig in der Kommune, um die Prozesse zu begleiten,
- stellt durch ihre / seine Kontinuität in der Kommune sicher, dass Prozesse zielgerichtet verfolgt werden,
- pflegt eine den Gesamtprozess betrachtende Arbeitsweise (= Abgrenzung von Initiativen etc.),
- bezieht die lokalen Akteure in den Konfliktbearbeitungsprozess ein,
- wandelt den Wunsch nach schneller (Patent-)Lösung in die Entwicklung eines passgenauen Bearbeitungsprozesses um.

Der Einsatz der Kommunalen Konfliktberaterinnen und -berater stärkt idealerweise das Vertrauen der lokalen Partner in die Möglichkeiten konstruktiver partnerschaftlicher Umgangsweisen mit Konflikten. Hierfür erscheint es grundlegend, eine genaue Rollenklärung im Zuge der Auftragserklärung am Anfang der Prozessbegleitung vorzunehmen. Sie zieht sich fortan in Schleifen durch die gesamte Beratung hindurch. Eine differenzierte Aufgabenverteilung zwischen lokalen Akteuren als „Konflikteigner“ und Beraterinnen und Beratern als Zuständige für den Prozess ist immer wieder zu prüfen.

Die Tätigkeit als Beraterin oder Berater zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Rahmen ist vielfältig und wird daher im Folgenden annäherungsweise durch die Beschreibung verschiedener Aufgaben und der damit verbundenen Rollen umrissen.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Strategieentwicklung und Prozessgestaltung

Kommunale Konfliktberaterinnen und Konfliktberater entwickeln im Kontakt mit den lokalen Partnern eine Strategie für den Umgang mit dem Konflikt oder dem Spannungsfeld. Sie versetzen die Akteure dabei zunehmend in die Lage, einen Konfliktbearbeitungsprozess selbst zu gestalten. Die Strategie umfasst Ziele, Teilziele und Maßnahmen, die auf den Ergebnissen der jeweiligen Situations- und Konfliktanalyse basieren. Gleichzeitig kommt hier das systemische in Abgrenzung zum linearen Denken zum Einsatz, d.h. beispielsweise, dass die zunächst entwickelte Strategie immer wieder angepasst wird und Teil der Aushandlung mit und zwischen den lokalen Akteuren bleibt.

Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den Instrumenten aus der Zivilen Konfliktbearbeitung zu: Z.B. hilft die Methode des „Do no harm“ bei einer konfliktensiblen Gestaltung von Maßnahmen ohne unerwünschte Nebeneffekte. Die Methode des „Reflecting On Peace Practice“ unterstützt bei der Reflexion und beim Sichtbarmachen der potenziellen Wirkung von Maßnahmen. Auch SWOT-Analysen, die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in den Blick nehmen, werden in der Strategieentwicklung neben Evaluationen als Steuerungsinstrument der Beratung oder Überprüfung der Wirkweise von Maßnahmen oder als Intervention verwendet².



Übung 18:

Stellen Sie folgende Frage ans Plenum: „Welche Informationen brauche ich als Kommunale/r Konfliktberater/in, um die richtige Strategie für den vorliegenden Fall auszusuchen?“ Die Studenten werden gebeten, (in Kleingruppen) die passenden Fragen zu formulieren.

Beispielsweise wird die Strategie durch die Beantwortung folgender Fragen bestimmt:

- Wer möchte das Thema bearbeitet haben und warum gerade jetzt?
- Wer ist vom Thema betroffen und in welcher Weise?
- Wer muss in die Themenbearbeitung (unbedingt) einbezogen werden?
- Wer könnte versuchen, die Arbeit zu behindern oder zu verhindern und aus welchem Interesse?
- Was möchten die Beteiligten erreichen und was kann unter den gegebenen Umständen erreicht werden?
- Was ist dazu die geeignete Vorgehensweise?

² Für eine kurze Einführung deren Verwendung in der Kommunalen Konfliktberatung siehe Berndt, H./ Lustig, S. (2016), S.98ff.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Folie 7

Im weiteren Konfliktberatungsprozess nehmen Konfliktberaterinnen und Konfliktberater im Prozessverlauf folgende **Rollen** ein:

- Beobachterin / Beobachter und Analytikerin / Analytiker
- Coach und Unterstützerin / Unterstützer – dies beinhaltet, dass sie immer auch potenzielle Impulsgeberinnen und Impulsgeber sind.
- Gelegentlich: Fachberaterin / Fachberater, Moderatorin / Moderator oder Vermittlerin / Vermittler
- In begründeten Ausnahmefällen: Umsetzerin / Umsetzer von Maßnahmen

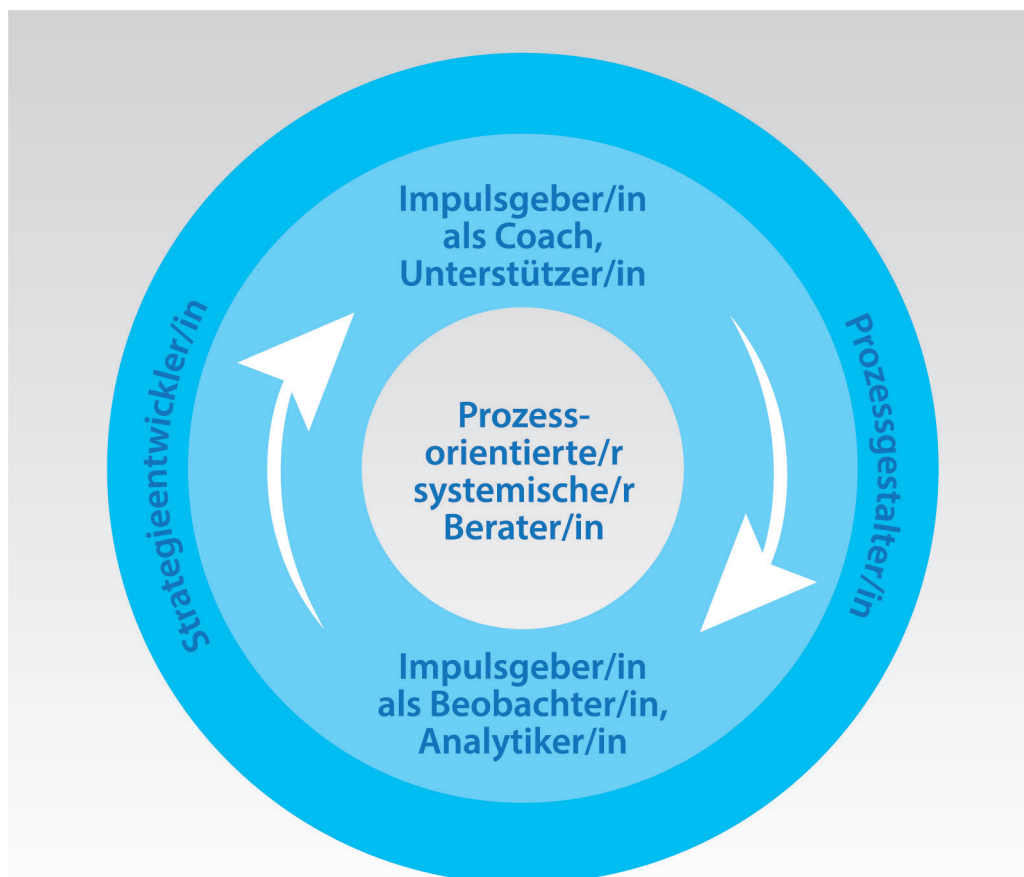


Abb. 17: Abbildung basierend auf Berndt, H./ Lustig, S. (2016), S.56.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

In einer **beobachtenden, analysierenden** Rolle ist die Beraterin / der Berater insbesondere, während die Analyse des Konfliktsystems erstellt wird. Hier begibt sie / er sich mit vielen Akteuren vor Ort in Kontakt, um ihre Sicht der Dinge zu erfassen und später in Beziehung zueinander zu setzen. Im Prozessverlauf wird die Beraterin/ der Berater immer wieder in diese Rolle eintauchen, um neue Eindrücke und Perspektiven zu erfassen und in den Prozess einzubeziehen.

Bereits von Beginn an ist die Beraterin / der Berater auch „**Coach und Unterstützer**“: Die Beraterin / der Berater greift mittels Fragen und Impulsen in das konfliktbezogene Denken und Handeln der lokalen Partner ein, nimmt darauf Einfluss, schafft Vertrauen und entwickelt im Zusammenspiel der Sichtweisen und Ideen Vorgehensweisen zum Umgang mit dem Konflikt oder den Spannungsfeldern im kommunalen Raum. Die Rolle des Coach und Unterstützers / der Unterstützerin beschreibt das Verhältnis zu den lokalen Akteuren. Lediglich in gut begründeten Ausnahmefällen wird die Beraterin / der Berater sich als **Fachberaterin / Fachberater** verhalten: Nur in begründeten Einzelfällen weicht sie/ er davon ab, dem Partner vor Ort im Sinn der Prozessorientierung Wege zur Bearbeitung eines Themas aufzuzeigen, und empfiehlt stattdessen auf Basis von Fachwissen eine fertige Lösung.

Auch die **Umsetzung** von Maßnahmen wie z.B. der Fotoausstellung in Donnenweil (siehe Fallstudie 1) obliegt in aller Regel nicht dem Beratungsteam. Das Team kann jedoch z.B. bei Personalengpass, der den Prozess der Konfliktbearbeitung gefährden würde, im Ausnahmefall einspringen, wenn dies als Sonderfall besprochen wurde und sich die Aufgabenfelder „Beratung“ und „Umsetzung“ nicht vermischen.



Übung 19:

Das Plenum soll sich zu Gruppen finden, die mindestens 5 Mitglieder enthalten. Innerhalb der Gruppen werden nun die Rollen verteilt: Pro Gruppe soll es jeweils eine/n Beobachter/in, einen Coach / Unterstützer/in, eine/n Fachberater/in und eine/n Umsetzer/in geben, sowie einen oder mehrere „Experten für konzeptionelle Fragen der Kommunalen Konfliktberatung“.

Grundlage der nun folgenden Diskussion ist Fallbeispiel 1 oder 2. Jede/r „Rollenspieler/in“ erläutert nun, wie er oder sie in den Prozess einwirken würde. Die ‚konzeptionellen Experten‘ machen Notizen. Abschließend soll die Gruppe sich darauf einigen, wie viel Input von welchem Rolleninhaber für eine Bearbeitung im Sinne der Kommunalen Konfliktberatung verträglich ist.

Die Ergebnisse aus den Einzelgruppen werden im Plenum zusammengetragen. Hier ergibt sich die Chance für den Dozenten oder die Dozentin, klarzumachen, wie kurzfristig und langfristig nicht zielführend das Liefern von „Patentrezepten“ oder fremdbestimmt übergestülpten Scheinlösungen sein kann.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-3 Werkzeug, Wissen und Kompetenzen

Folie 8

Die in diesem ‚Handbuch Lehre‘ zusammengetragenen Instrumente zur Konfliktbearbeitung und Konfliktberatung entstammen unterschiedlichen Bereichen wie z.B. der Zivilen Konfliktbearbeitung, der Konflikttransformation, der systemischen Gesprächsführung, der Organisationsentwicklung und der Gewaltfreien Kommunikation. In der Praxis sind die Kompetenzen und das Wissen von Beraterinnen und Beratern sehr unterschiedlich. Kaum jemand von ihnen wird alle in diesem Handbuch genannten Kenntnisse und Fähigkeiten abdecken. Es empfiehlt sich die Arbeit in Teams. Grundlegend muss die Konfliktberaterin / der Konfliktberater im Sinne der systemischen Betrachtung imstande sein, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu erkennen und zu erfragen, um einen Reflexionsprozess bei den Gesprächspartnern anregen zu können. Sie / er braucht des Weiteren Erfahrung in der Konzipierung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungs- und Potenzialentwicklungsprozessen. Im aktiven Gestalten des Prozesses ist für die Konfliktberaterin oder den Konfliktberater aufgrund von sich ständig wandelnden Situationen und Akteuren auch Improvisationsfähigkeit unerlässlich. Die für eine erfolgreiche Beratung nötige Wissens- und Erfahrungsbasis der Konfliktberaterinnen und Konfliktberater besteht im Kern aus Kompetenzen, Wissen und Erfahrung im Bereich der Konfliktbearbeitung und der Beratung mit Erfahrung in prozessorientierter systemischer Arbeitsweise und kommunikativen Fähigkeiten. Darüber hinaus sind Kenntnisse qualitativer Sozialforschungsmethoden, ein grundlegendes Verständnis der Funktionsweise politischer, administrativer und zivilgesellschaftlicher Strukturen sowie thematisches Fachwissen zu dem jeweiligen Konfliktgegenstand hilfreich, werden aber nicht als zwingend notwendig erachtet.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-3.1 Konfliktbearbeitungswissen als Basis der Beratungstätigkeit

Folie 9

Das bei den Konfliktberaterinnen und -beratern vorhandene Fachwissen zu Konfliktbearbeitung (siehe Modul B) fließt in die Beratung ein, schafft Glaubwürdigkeit und dient als Basis für eine überzeugende Beratungsarbeit. Bedeutend ist hier, dass die Beraterin / der Berater genau darauf achtet, wann sie / er Gefahr läuft, in eine „eigenhändige“ Konfliktbearbeitung zu rutschen. Dies gilt es im Sinne der Prozessorientierung, des Empowerment und

der Nachhaltigkeit zu vermeiden.

Beraterinnen und Berater verwenden die in Modul B genannten Instrumente der Konfliktbearbeitung für die Konfliktberatung in zweierlei Hinsicht: Zum einen geben sie Wissen über diese Instrumente in den Beratungsgesprächen an die lokalen Akteure weiter. Zum anderen nutzen sie Instrumente wie z.B. die Feedbackschleifen dazu, ein Konfliktgefüge für die lokalen Akteure sichtbar zu machen. D.h. sie erstellen die Feedbackschleifen nicht als fertiges Produkt, sondern als Diskussionsbasis, die dem eigenen Erkenntnisgewinn und der Erweiterung der konfliktbezogenen Denkweisen und Handlungsoptionen der lokalen Akteure dient.

So ist eine Konfliktberaterin / ein Konfliktberater zwar in der Lage, all die Instrumente zur Konfliktbearbeitung anzuwenden. Sie / er gestaltet dies als Beraterin und Berater jedoch immer mit dem Fokus, den lokalen Akteuren zu dienen – statt den Konflikt selbst zu lösen. Beraterinnen und Berater sind z.B. auch in der Lage, Gruppen auf eine Weise zu begleiten, die zu Verbindung und Klarheit beiträgt: In einigen Fällen werden sie hierzu Gesprächsforen oder Dialogprozesse moderieren oder im Ausnahmefall eine Mediation zwischen Konfliktparteien anbieten. Sie werden dies jedoch nur selbst übernehmen, wenn keine andere geeignete Person dafür zur Verfügung steht und der Prozess ansonsten gefährdet wäre.

Die in Modul B vorgestellten Instrumente zur Konfliktbearbeitung sind bereits hinsichtlich der Eignung für prozessorientierte systemische Beratung ausgewählt. In der Kommunalen Konfliktberatung kommen Instrumente zum Einsatz, die eine konstruktive Kommunikation ermöglichen und die gleichzeitig das Potenzial haben, der Transformation von Konflikten zu dienen. So sind internalisiertes Konfliktbearbeitungswissen und Erfahrung im Einsatz der Instrumente die Voraussetzung dafür, dass Beraterinnen und Berater Impulse geben können, die lokale Akteure dazu anregen, den Konflikt in seiner systemischen Dynamik zu betrachten und zu bearbeiten.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-3.2 Prozessorientierung als Grundhaltung im Rahmen des systemischen Ansatzes

Im Folgenden betrachten wir nun die der Beratung zugrundeliegende Ausrichtung: die prozessorientierte Arbeitsweise im Rahmen des systemischen Ansatzes. Hier übernimmt die Beraterin oder der Berater die Verantwortung für den Prozessverlauf und lädt die Beteiligten ein, Situationen oder Konflikte systemisch zu betrachten, um dann gemeinsam über Veränderungen und Handlungsmöglichkeiten nachzudenken. Die Beraterin oder der Berater macht also keine Vorgaben, sondern bietet einen Prozess an, der im gemeinsamen Aushandeln und Betrachten der Situation immer wieder angepasst wird.

Folie 10

Ziel der Beratung ist die Gewährleistung eines Prozesses, der die Bearbeitung des Konfliktes durch die lokalen Akteure selbst ermöglicht und die Kompetenz der Akteure zur Konflikttransformation erhöht. Dabei gilt es zu beachten, dass Beratung keiner linearen Logik folgt. Vielmehr ist es häufig so, dass

„(...) die Vorhersehbarkeit von Wirkungen, die BeraterInnen erzielen wollen, nicht gegeben (ist), da die gesetzten Interventionen auf den Eigen-Sinn des Systems treffen, im Rahmen der dortigen Eigenlogik interpretiert werden und sich damit der Steuerung entziehen. Interventionen sind in diesem Sinn nur Anregungen oder Impulse.“³

Wie wichtig prozessorientiertes Denken und Handeln seitens der Beraterinnen und Berater für die erfolgreiche Konfliktberatung ist, zeigt sich insbesondere in der Interaktion zwischen Beratungsteam und lokalen Partnern: Die Beraterin / der Berater wirkt darauf hin, dass die Partner vor Ort eine aktive Rolle behalten und selbst den Verlauf der Konfliktbearbeitung verantworten. Die Beraterin / der Berater stellt Fragen oder schlägt Optionen zur Konfliktbearbeitung vor, gibt aber keine vorab festgelegten rezepthaften Lösungswege („wenn A, dann B“) vor, sondern erarbeitet diese mit möglichst vielen beteiligten Akteuren entlang der jeweiligen Gegebenheiten.

Folie 11

Um prozessorientiert handeln zu können, bedarf es

1. zum einen eines Bewusstseins für den Unterschied zwischen Fachberatung und Prozessberatung⁴ bzw. Expertenmodell und Prozessmodell⁵,
2. zum anderen der Kenntnis von Instrumenten, die der Umsetzung prozessorientierten Handelns entsprechen (siehe C-3.3).

³ Slupetzky, W. (2002), S.8f

⁴ Vgl. Seifert, J. W. (2014)

⁵ Hänsel, M. (2014), S.11f

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Betrachten wir hier die Prozessorientierung in Abgrenzung zur Fachberatung oder Expertenberatung: Die prozessorientiert arbeitende Beraterin / der prozessorientiert arbeitende Berater begleitet die lokalen Partner im Prozess der Konfliktbearbeitung und gibt Anregungen, wie eigene Lösungen entwickelt werden können und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind. Die lokalen Akteure werden als Experten für den Umgang mit der Situation vor Ort betrachtet und mit Hilfe der Prozessberatung in die Lage versetzt, ihre Aufgaben eigenständig zu bewältigen.

Grundlegende Unterschiede zwischen Prozessberatung und Expertenberatung zeigen sich im Verhältnis zwischen lokalem Partner und Beraterin / Berater: Verallgemeinernd kann man sagen, dass bei einer Expertenberatung die Auftraggeber und / oder Betroffene die Verantwortung für ihr Problem und dessen Bearbeitung an einen Berater abgeben und dieser diesen Auftrag annimmt. Die Beraterinnen und Berater lösen das Problem oder machen zumindest ganz konkrete Lösungsvorschläge. Ein Beispiel dafür ist die Reparatur einer Waschmaschine. Hier gebe ich den Auftrag an den Handwerker, die Maschine zu reparieren, und bin im optimalen Fall nicht in den Prozess einbezogen.

Bei der Prozessberatung hingegen ist die Aufgabe nicht die unmittelbare Problemlösung, sondern die Unterstützung des Gegenübers, sein Problem selbst zu lösen. Die Zuständigkeit und Verantwortung für das Problem verbleiben in diesem Fall bei dem Betroffenen und / oder dem Auftraggeber der Prozessberatung. Die Beraterin / der Berater hat die Aufgabe, den Prozess der Problemlösung zu gestalten. Gefragt ist hier vor allem Methodenkompetenz. Fachkompetenz kommt in geringerem Maße zum Tragen. In der Beratungsliteratur wird in solchen Fällen auch gern von der Mischform „Prozessorientierte Expertenberatung“⁶ gesprochen.

⁶ Seifert, J.W. (2014), S.2.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Folie 12

Experten-Modell	Prozess-Modell
Berater/in übernimmt Verantwortung für Diagnose und Lösung	Berater/ in hilft beim Entwickeln von Lösungswegen und übernimmt Verantwortung für den Prozess der Strategieentwicklung
Lokale Akteure bleiben abhängig vom Fachwissen der Berater/innen	Lokale Akteure gewinnen Wissen und Erfahrung; sie werden zunehmend unabhängiger von den Beratern/ Beraterinnen
Lokale Akteure stellen Informationen bereit, mit deren Hilfe die Beraterin / der Berater eine Lösung erarbeitet, die sie / er den lokalen Akteuren übergibt oder die sie / er umsetzt	Lokale Akteure nehmen aktiv am Prozess teil und steuern diesen gemeinsam mit der Beraterin / dem Berater
Beraterin/ Berater leitet aus Diagnose eindeutige Interventionen ab	Beraterin / Berater gibt Impulse, damit Lösungswege im gemeinsamen Denken entstehen; die lokalen Akteure entscheiden, welche Maßnahmen hilfreich sind
Lokale Akteure verstehen Diagnose und Intervention und sind bereit, diese umzusetzen	Lokale Akteure sind durch Ziele, Methoden und Zusammenarbeit motiviert und glauben an den Prozess
Lokale Akteure können nach der Beratung wunschgemäß ‚funktionieren‘	Lokale Akteure haben gelernt, nach Ursachen zu fragen, und kennen Wege zur Strategieentwicklung

Tabelle angepasst für Kommunale Konfliktberatung, basierend auf: Hänsel, M. (2014), S.11.



Übung 20:

Bilden Sie Kleingruppen von 5 bis 7 Personen. Jede Gruppe erhält ein Set der Einzelstatements aus der obigen Tabelle („Berater/in übernimmt Verantwortung ...“). Die Studierenden ordnen die Aussagen dem passenden Modell zu. Zum Schluss wird die Tabelle als Überblick präsentiert und die Zuordnung überprüft. Unterschiedliche Meinungen werden ggf. diskutiert.

Der Vergleich macht deutlich: Die Kommunale Konfliktberatung erfordert grundlegend Methodenkompetenz. Zusätzlich ist ein spezifisches Fachwissen gefragt, das vor allem die Konfliktbearbeitung (Modul B) betrifft. Prozessorientierung ist Teil der systemischen Konfliktbearbeitung und Beratungsprinzip. Durch die Konfliktberatung machen die Beraterinnen / Berater sie für die lokalen Akteure erfahrbar und stellen ihnen neue Denk- und Handlungsoptionen in Bezug auf den Umgang mit Konflikten zur Verfügung.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-3.3 Kommunikative Fähigkeiten in der prozessorientierten Beratung

Folie 13

Die Kommunale Konfliktberaterin / der Kommunale Konfliktberater allein kann und will den Konflikt nicht bearbeiten. Vielmehr braucht sie / er hierzu die lokalen Partner und das Zusammenspiel mit ihnen. Um dieses Miteinander so gestalten zu können, dass eine konstruktive systemische Konfliktbearbeitung möglich wird, braucht es kommunikative Kompetenzen.

Dabei ist grundlegend, dass eine Konfliktberaterin oder ein Konfliktberater sich in verschiedene Menschen und ihre professionellen Rahmenbedingungen hineinversetzen kann. Sie oder er kann deren „professionelle Handlungslogiken“ nachvollziehen und die damit verbundenen Denkweisen, impliziten Erwartungen und Zwänge an andere Beteiligte vermitteln. So trägt sie oder er zur Verständigung bei. Prozessorientierte Beraterinnen und Berater greifen idealerweise auf einen Katalog von Methoden zurück, die diese Grundhaltung ins konkrete Handeln umwandeln: Beispielsweise fragen sie mehr, als dass sie Antworten geben; sie liefern eher Impulse, um zu helfen, eigene Lösungen zu entwickeln, als fertige zu präsentieren; und sie begleiten die lokalen Partner, ohne ihnen die Verantwortung abzunehmen. Kommunale Konfliktberaterinnen und Kommunale Konfliktberater arbeiten aufgrund des kommunalen Settings und der damit verbundenen Vielzahl an Akteuren häufig mit oder in Gruppen. Ein zentrales Instrument innerhalb des systemisch prozessorientierten Ansatzes ist daher die Moderation:

„Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß die BeraterInnen die Gestaltung des Ablaufes von Terminen übernehmen. Sie

- strukturieren inhaltlich und zeitlich den Weg, der zur Klärung von Themen führen soll,
- sie entwickeln Fragestellungen, die die Energien der KundInnen zielorientiert bündeln,
- sie beobachten den Prozeß und gestalten das Design je nach den situativen Erfordernissen,
- etc.

Die KundInnen konzentrieren sich völlig auf die inhaltliche Arbeit und die Lösung ihrer Fragestellung“⁷.

In der Kommunalen Konfliktberatung setzen die Beraterinnen und Berater Moderationskompetenz beispielsweise zur Strukturierung von Sitzungen, Workshops oder Gesprächsforen ein.

⁷ Slupetzky (2002), S.24.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

In der Kommunalen Konfliktberatung gibt es Situationen, in denen einzelne Personen oder Gruppen auf supervisionsähnliche Art unterstützt werden, um den Prozess der Konfliktbearbeitung zu befördern. Für Coaching und Supervision stehen vielerlei Methoden und Instrumente zur Verfügung. Hier seien nur drei Instrumente genannt, die gut zum systemisch prozessorientierten Arbeiten passen, da sie die Wahrnehmung anderer Perspektiven und die Anleitung zum Perspektivenwechsel unterstützen.

- Die „**Gewaltfreie Kommunikation**“ bietet hierzu das Modell des „**Empathischen Zuhörens**“ an, welches ermöglicht, die Bedürfnisse des Gegenübers zu verstehen und ihm dies auch zu zeigen. Der Fokus der Beraterin oder des Beraters liegt dabei einzig darauf, sich in die handlungsmotivierenden Bedürfnisse des Gegenübers hineindenken zu können und diese zu benennen. Es geht also nicht darum, Lösungsvorschläge zu machen oder die eigene Meinung zu einem bestimmten Sachverhalt zu äußern, sondern dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin zu erkennen zu geben, dass er oder sie wertfrei gehört wird. Im Empathischen Zuhören nimmt die Zuhörerin oder der Zuhörer dem Gesprächspartner gegenüber eine wohlwollende Grundhaltung ein. Dies bedeutet nicht, dass die Positionen des Gegenübers gutgeheißen oder akzeptiert werden. Vielmehr spürt sich der Berater für eine begrenzte Zeit in die andere Person ein, um hinter die Positionen und Interessen zu blicken. Auf der Ebene der Bedürfnisse kann dann eine Offenheit für den Dialog und für Impulse der Beraterin oder des Beraters entstehen⁸.
- **Gesprächstechniken** wie z.B.
 - » **„Zirkuläre Fragen“**
Dieses Instrument soll der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner helfen, ihren bzw. seinen Blickwinkel zu ändern und sich in eine andere Person hineinzusetzen. Fragenbeispiele: Was denkt Person A über Person B? Wie fühlt sich Person A, wenn Situation X eintritt? Wie würde Person A ihre Verhaltensweise in Situation X beschreiben?
Beim „zirkulären Fragen“ geht es nicht um den reinen Informationsgewinn, sondern darum, das Gegenüber mit „offenen Fragen“ dazu anzuregen, eine Situation aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.
 - » **„Tetralemma“**
Das Tetralemma ist ein Instrument, das klassische Denkschemata aufbrechen soll. Insbesondere in westlichen Kulturen bestehen die Optionen in Entscheidungsprozessen aus „Entweder“ und „Oder“. Das Tetralemma bietet weitere Optionen, die über die zweidimensionale Sicht hinausgehen: In diesem Denkschema gibt es mindestens vier Optionen für die Bearbeitung eines Problems:
 - » Position A „Das Eine“,
 - » Position B „Das Andere“
 - » Position C „Keines von beiden“
 - » Position D „Beides“

⁸ Rosenberg, M. (2007), S.43ff.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Folie 14

Unabhängig davon, welche Methoden zum Einsatz kommen, steht die Frage im Zentrum, wie hilfreich sie sind, um der prozessorientierten systemischen Konfliktberatung zu dienen.

Die Erwartungen an die Kommunikation in der kommunalen Konfliktberatung umfassen:

- Bewertungs- und dominanzfreies Kommunizieren, das umgesetzt werden kann durch bedürfnisorientiertes Kommunizieren,
- viele unterschiedliche ‚Sprachen‘ sprechen können / sich einstellen auf verschiedene Zielgruppen,
- Interesse am Gegenüber zeigen,
- Aufbauen von Vertrauen,
- Ressourcen aufzeigen,
- Beteiligung und Empowerment von Gruppen.



Übung 21:

Drucken Sie mehrere Sets der Bedürfnisse nach Marshall B. Rosenberg aus, um mit den Studierenden eine vereinfachte Form des Empathischen Zuhörens zu üben. Bilden Sie Kleingruppen von 3 Personen. Fordern Sie die Studierenden auf, reihum von einer Situation zu erzählen, die sie beschäftigt. Die anderen beiden Gruppenmitglieder richten ihren Fokus auf die Bedürfnisse hinter der erzählenden Person, die in der Erzählung aufscheinen, und sammeln diese Karten. Nach ca. 5 Minuten erhält die / der Erzähler/in seine Bedürfniskarten und ordnet sie, indem sie / er seine Gedanken mit der Kleingruppe teilt. Sie / er entscheidet, welche Bedürfnisse passen. Danach erzählt die nächste Person.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-3.4 Selbstmanagement und Selbstreflexion

Folie 15

Eine Konfliktberaterin bzw. ein Konfliktberater befindet sich in ihrer / seiner Tätigkeit per definitionem ständig in Kontakt mit Spannungsfeldern oder Konflikten und mit Menschen, die oft schnelle Hilfe suchen. Diese bietet die Kommunale Konfliktberatung aber nicht. Daher können auch bei Beraterinnen und Beratern starke Emotionen wie Frustration, Angst oder Ärger auftreten. Eine weitere grundlegende Anforderung an Beraterinnen und Berater ist daher das eigene Gefühls- und Bedürfnismanagement. Hierzu braucht es beispielsweise Möglichkeiten, die eigene Entspannung zu fördern oder starke Gefühle zu beruhigen. Hierfür gibt es eine Vielzahl an Maßnahmen wie Übungen aus dem Autogenen Training, der Muskelentspannung nach Jacobsen oder die Umsetzung der Selbstempathie aus der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg. Um nicht unkontrolliert in starke Gefühle und Konflikte mit Gesprächspartnern oder Gruppen zu geraten, ist die Selbstreflexion über eigene Muster für jede Beraterin / jeden Berater von grundlegender Bedeutung.

Hinzu kommt, dass die Beraterin / der Berater innerhalb des systemischen Ansatzes einerseits externe Beobachterin / Beobachter des Konfliktsystems ist und andererseits eben diese Betrachtung aus seiner subjektiven Wahrnehmung resultiert. Jenes Pendeln zwischen den Wahrnehmungsperspektiven beschreibt Maturana in der Metapher des „doppelten Blicks“. Die Beraterin oder der Berater wird also nicht nur das Konfliktsystem beobachten, sondern gleichzeitig seine Beobachtung dessen und damit die eigenen impliziten Konzepte, Motive und Theorien reflektieren, hinterfragen und nachfolgend ebenfalls dem Diskurs und möglicher Veränderung zugänglich machen. Hierzu gehört auch, eigene Wissenslücken zu erkennen und als Fragen zu formulieren.

Wesentliche Unterstützung der Beraterinnen / Berater hierbei ist regelmäßige Supervision oder Coaching. Im besten Fall erfolgt dies durch eine mit Kommunaler Konfliktberatung vertraute Person, die mit Hilfe von unterschiedlichen Methoden die Reflexion der Beraterinnen und Berater unterstützt, sie persönlich und konzeptionell stärkt, zu neuen Ideen anregt und sie so darin unterstützt, ihr Vorgehen stetig den Gegebenheiten anzupassen und gleichzeitig das systemische und prozessorientierte Arbeiten beizubehalten.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

C-3.5 Zusätzliche hilfreiche Kompetenzen und Wissensbereiche

Folie 16

- **Datenerhebung angelehnt an qualitative Methoden der Sozialforschung:**
Die Erstellung einer Konfliktanalyse bringt die Anforderung mit sich, Interviews zu führen und diese auszuwerten. Hierfür ist es hilfreich, Kenntnisse zur leitfadengestützten Interviewführung einzubringen. Auch für die Auswertung sind Erfahrungen interpretativer Sozialforschung hilfreich, etwa, um verschiedene Sichtweisen klar unterscheiden, passende Kategorien bilden und Perspektiven und Handlungen der Akteure wertfrei aufeinander beziehen zu können.
- **Verständnis der Funktionsweise politischer, administrativer und zivilgesellschaftlicher Strukturen:**
Kommunale Konfliktberaterinnen / Konfliktberater bewegen sich im Rahmen von Vorschriften und Prozessen der Kommunalpolitik, Strukturen der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft. Um die Strategie zur Konfliktbearbeitung in einer Gemeinde oder einem Landkreis effektiv zu platzieren, ist es hilfreich, über etablierte Vorgänge grundlegend Bescheid zu wissen, um zu erkennen, an welchen Stellen die lokalen Partner Einfluss nehmen können und wo nicht. Hierzu zählt beispielsweise das Wissen um die Notwendigkeit, Beschlussvorlagen zu formulieren, die Verwendung von Haushaltsmitteln rechtzeitig im Rat abzustimmen oder die Zuständigkeiten im föderalen System der BRD zu kennen.
- **Thematisches Fachwissen zu dem jeweiligen Konfliktgegenstand (z.B. Zuwanderung und Integration):**
Die Umsetzung fachspezifischer Maßnahmen wie etwa eines interkulturellen Trainings oder einer Anti-Bias-Arbeit obliegt nicht der Beraterin / dem Berater. In ihre / seine Zuständigkeit fällt jedoch die Anregung zu entsprechenden Trainings oder Fachberatungen innerhalb des Prozesses der Konfliktberatung. Um möglichst gut unterstützen zu können, ist es für die Beraterin / den Berater daher hilfreich, wenn sie / er sich mit Maßnahmen zum Konfliktgegenstand (wie z.B. Rahmenbedingungen und Unterstützungsmöglichkeiten zur Integration von Menschen aus Osteuropa) auskennt.

Übungen zur Simulation eines Erstgesprächs zwischen Bürgermeister/in und Beraterin / Berater



Für die Simulation sollten Sie ungefähr 90 Minuten einplanen. Um möglichst viele Teilnehmer in die Rolle der oder des Beratenden schlüpfen zu lassen, können Sie den zuschauenden Teilnehmern anbieten, die Beraterin / den Berater und / oder die Bürgermeisterin / den Bürgermeister im Gespräch abzulösen. Sowohl der Berater als auch der Bürgermeister können außerdem darum bitten, abgelöst zu werden. Dies ermöglicht eine Demonstration von unterschiedlichen Beratungsstilen.

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg



Übung 22/Simulation 1: Fallstudie und Simulation einer Beratungssituation Wilfritsberg (ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

Die Teilnehmer bereiten sich auf ihre jeweilige Rolle (Bürgermeister/in oder Berater/in) vor (jeder und jede für sich oder in Kleingruppen). Die Durchführung der Simulation erfolgt im Plenum unter Beobachtung der anderen Teilnehmer. Ein Erfahrungsaustausch und die Auswertung erfolgen im Plenum.

In der Kleinstadt Wilfritsberg wurde im Herbst 2015 eine zentrale Flüchtlingsunterkunft beschlossen, für die jedoch der Landkreis im Auftrag des Bundeslands zuständig ist. Die Unterkunft mit etwa 400 Plätzen sollte im Frühjahr 2016 öffnen. Auf Bürgerversammlungen wurde auch Kritik laut, die relativ ruhig vorgetragen wurde, jedoch die ablehnende Haltung eines Teils der Bürgerinnen und Bürger deutlich machte.

Es gibt Segmente der Bürgerschaft, die Flüchtlingen ablehnend bis feindselig gegenüberstehen. In dieser Gruppe herrscht die Auffassung, sie würden damit für alle Bürgerinnen und Bürger sprechen. Die Gründe für die Ablehnung von Flüchtlingen basieren zumeist auf Gerüchten und Verallgemeinerungen. Explizit negative persönliche Erfahrungen, Überzeugungen und Vorurteile werden aber nur sehr wenige genannt. Beispiele:

- „Flüchtlinge dürfen umsonst Bahn fahren.“
- „Ihre Ladendiebstähle dürfen nicht verfolgt werden.“
- „Deutsche mussten in Wilfritsberg schon Wohnungen für Flüchtlinge räumen.“
- „Flüchtlinge wollen nicht arbeiten und wenn, dann verlieren Deutsche ihre Arbeitsplätze.“
- „In ganz Deutschland belästigen (muslimische) Flüchtlinge Frauen in Sport-Umkleidekabinen, da gibt es jede Menge Anzeigen.“
- „Der Polizei ist nicht zu glauben, wenn sie sagt, dass die Kriminalität nicht gestiegen ist, weil sie Order von ganz oben erhalten, Dinge zu verbergen.“
- „Wir waren nach der Wende arbeitslos und mussten Hartz IV beziehen. Uns hat auch keiner geholfen.“

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Eine private Organisation hatte vor einigen Monaten ein Bildungsprojekt gegen Rassismus angeboten; die Veranstaltung musste jedoch aus organisatorischen Gründen verschoben werden.

Die Stadt Wilfritsberg ist Partner in einem Beratungsprojekt für Kommunale Konfliktberatung. Der Berater hat ein Büro im Rathaus. Ziel ist die Prävention von Gewalt.

Die Bürgermeisterin von Wilfritsberg hat der Beraterin eine Mitteilung zukommen lassen mit der Bitte, den lokalen Vereinen den neuen Veranstaltungstermin anzukündigen und für Teilnahme zu werben. Die Organisation möchte ein Programm zur Bekämpfung von anti-islamischem Rassismus durchführen, das sie mit Künstlerinnen und Künstlern aus München vorbereitet hat und an verschiedenen Orten durchführt. Die Bürgermeisterin unterstützt das Programm und stellt dafür einen Saal im Rathaus zur Verfügung.

Fragestellung:

- Wie sollte die Beraterin darauf reagieren?
- Wie wird die entsprechende Haltung der Bürgermeisterin vermittelt?

Simulation:

Stellen Sie das Gespräch zwischen Bürgermeisterin und Beraterin / Berater dar.



Quelle: Seminar an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum



Übung 23/Simulation 2: Fallstudie und Simulation Moritzthal (ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

Für die folgende Simulation geben Sie einer Gruppe Studierender die Rollenbeschreibung für das Beratungsteam und einer Gruppe die Rollenbeschreibung für den Bürgermeister. Die beiden Gruppen kennen die jeweils andere Beschreibung nicht und bereiten sich getrennt vor.

Rollenbeschreibung für den Bürgermeister von Moritzthal:

Der Bürgermeister erzählt, dass ein Flüchtlingsheim mit einer Kapazität von bis zu 60 Flüchtlingen eingerichtet werden soll, der Umbau einer alten Schule wurde begonnen. Laut Gerüchten aus der Landkreisverwaltung ist die Ankunft des ersten Busses in genau 2 Wochen geplant. Es hat gerade eine Bürgerversammlung gegeben, auf der der lokale Polizeichef, der Landrat und der Bürgermeister auf dem Podium saßen und der Pastor moderierte. Der Bürgermeister berichtet, dass aus dem Plenum der anwesenden Bürgerinnen und Bürger sehr unterschiedliche Stimmen kamen. Einige wollen die Flüchtlinge willkommen heißen und eine Moritzthaler Familie will sogar eine Familie mit Kindern aufnehmen. Andere warnen davor, dass sich demnächst Frauen und Mädchen abends nicht mehr auf die Straße trauen können. Der Landrat hat ergänzt, dass sich die Gemeinde darauf einstellen muss, dass die angekündigte Zahl der Flüchtlinge nochmals deutlich erhöht wird. Vor allem wird es sich um alleinstehende Männer handeln. Der Bürgermeister wertet es als einen Erfolg, dass die Bürgerversammlung ohne Gewalt abgelaufen ist. Es gibt eine Gruppe von ca. 160 Freiwilligen (vor allem Neubürger der Gemeinde), die sich auf die Aufnahme und Integration der Flüchtlinge vorbereiten. Der Bürgermeister befürchtet aber, dass bei der Ankunft der Flüchtlinge Pegida-Anhänger und Rechtsradikale mobilisieren oder gar das Heim anzünden könnten. Ein ehemaliges Pegida-Vorstandsmitglied hat ihm bereits einen Brief geschrieben, dass er sich vorsehen solle. In dem Villenviertel in der Nähe der geplanten Flüchtlingsunterkunft wohnt auch die lokale AFD-Vorsitzende. Sie hat neulich ihren Gartenzaun erhöht und eine Überwachungskamera installiert.

Der Bürgermeister fühlt sich von allen Seiten im Stich gelassen, unter Druck von rechtsextremen Kreisen, die auch aus einer nahen Großstadt mobilisieren können. Er sieht sich des Weiteren vom Landrat vorgeführt und hat den Eindruck, nicht ausreichend informiert zu sein. Er betrachtet sich als zuständig für alle Gruppierungen vor Ort und will der Bürgermeister aller sein.

Eigentlich wollte er eine Lösung für die Situation vor der Ankunft der ersten Flüchtlinge haben. Gleichzeitig wusste er, dass es eine solche Lösung nicht geben kann und die Herausforderungen weiterbestehen würden.

Rollenbeschreibung für das Beraterteam:

Sie sind Kommunale Konfliktberaterinnen und -berater für eine Fachorganisation für Kommunale Konfliktberatung. Der Bürgermeister von Moritzthal hat Sie angefragt, ihn bei einem Konflikt um eine Flüchtlingsunterkunft zu beraten. Heute treffen Sie ihn nach einem kurzen Telefonat zum ersten Mal persönlich. Sie stellen Ihre Arbeitsweise als Berater vor. Sie hören das Anliegen des Bürgermeisters und erfassen dieses.

Anhang zu Modul C: Präsentationen, Aufgabenblätter

Entschieden für Frieden



forumZFD

Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

Inhalte

C-1 Das Beratungsverständnis: systemisch und prozessorientiert

C-2 Aufgaben und Rollen der Konfliktberaterinnen und Konfliktberater

C-3 Werkzeug, Wissen und Kompetenzen von Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern

- C-3.1 Konfliktbearbeitungswissen als Basis der Beratungstätigkeit
- C-3.2 Prozessorientierung als Grundhaltung im Rahmen des systemischen Ansatzes
- C-3.3 Kommunikative Fähigkeiten in der prozessorientierten Beratung
- C-3.4 Selbstmanagement und Selbstreflexion
 - Kommunaler Konfliktberaterinnen/Konfliktberater
- C-3.5 Zusätzliche hilfreiche Kompetenzen und Wissensbereiche

Lernziele

- Sie kennen die Grundzüge des prozessorientierten systemischen Beratungsverständnisses.
- Sie kennen die Rollen der Konfliktberater/innen.
- Sie können die Bedeutung von Konfliktbearbeitungswissen in der Beratung einschätzen und begründen.
- Sie erkennen die Unterschiede zwischen dem Expertenmodell und dem Prozessmodell und wissen, wo die Kommunale Konfliktberatung angesiedelt ist.
- Sie kennen die Kompetenzen, die Kommunale Konfliktberater/innen brauchen, und können ihnen ausgewählte Beratungsinstrumente zuordnen:
 - » Kommunikative Fähigkeiten
 - » Selbstmanagement und Selbstreflexion
 - » Weitere Wissensbereiche und Kompetenzen



Das Beratungsverständnis: systemisch & prozessorientiert -1-

- Beratung im Sinne von „Unterredung“
- Besprechen und Aushandeln von Wegen der Handhabung von Konflikten oder Spannungsfeldern
- Zweck: Unterstützung bei der Konfliktbearbeitung zu geben
- Mittel: Gestalten eines zielführenden systemischen Prozesses

Das Beratungsverständnis: systemisch & prozessorientiert -2-

Das Beratungsverständnis der Kommunalen Konfliktberatung folgt der Ausrichtung systemischer Konflikttransformation:

- Es geht nicht darum, bestehende Systeme zu erhalten oder zu stabilisieren.
- Es geht darum,
 - » durch die Aktivierung systemeigener Ressourcen zu deren Transformation beizutragen,
 - » zum Aufbau oder zur Stärkung von Unterstützungssystemen für den dazu notwendigen politischen und sozialen Wandel beizutragen,
 - » einen Beitrag zu leisten, um das Zusammenleben in Kommunen gerechter und friedlicher zu gestalten,
 - » Akteure im Umgang mit ihrem Konflikt im kommunalen Raum so zu unterstützen, dass sie ihn konstruktiv, ohne Gewaltanwendung und ohne (nicht-intendierte) Eskalation bearbeiten können.

Ein/e Kommunale/r Konfliktberater/in ...

- gehört einer Organisation oder einem Beraterteam an,
- ist eine allparteiliche externe Person,
- lebt nicht in der zu beratenden Kommune und ist nicht Teil der dortigen lokalen Strukturen,
- ist für eine definierte Zeit regelmäßig in der Kommune, um die Prozesse zu begleiten,
- stellt durch ihre / seine Kontinuität in der Kommune sicher, dass Prozesse zielgerichtet verfolgt werden,
- pflegt eine den Gesamtprozess betrachtende Arbeitsweise (= Abgrenzung von Initiativen etc.),
- bezieht die lokalen Akteure in den Konfliktbearbeitungsprozess ein,
- wandelt den Wunsch nach schneller (Patent-)Lösung in die Entwicklung eines passgenauen Bearbeitungsprozesses um.



Aufgaben und Rollen Kommunaler Konfliktberater/innen

- Strategieentwickler/in und Prozessgestalter/in
- Impulsgeber/in als
 - » Beobachter/in und Analytiker/in
 - » Coach und Unterstützer/in
- Gelegentlich: Fachberater/in, Moderator/in oder Vermittler/in
- In begründeten Ausnahmefällen: Umsetzer/in von Maßnahmen

Werkzeug, Wissen und Kompetenzen von Konfliktberaterinnen und -beratern

- Konfliktbearbeitungskompetenz
- Konfliktberatungskompetenz mit
 - » Erfahrung in prozessorientierter systemischer Beratung
 - » kommunikativen Fähigkeiten
 - » Selbstreflexion & Selbstmanagement
- Weitere Kenntnisse:
 - » qualitative Sozialforschungsmethoden
 - » Verständnis der Funktionsweise politischer, administrativer und zivilgesellschaftlicher Strukturen
 - » thematisches Fachwissen zum Konfliktgegenstand

Konfliktbearbeitungswissen als Basis der Beratungstätigkeit

**Instrumente der Konfliktbearbeitung kommen in der Konfliktberatung
in zweierlei Hinsicht zum Einsatz.**

Berater/innen ...

1. geben Wissen über diese Instrumente in den Beratungsgesprächen an die lokalen Akteure weiter
2. nutzen die Instrumente (z.B. Feedbackschleifen) dazu, ein Konfliktgefüge für die lokalen Akteure sichtbar zu machen
 - » Sie eröffnen den Beteiligten die Möglichkeit, Verbindungen zwischen Akteuren und deren Handlungen oder ihre Einflussmöglichkeiten auf die Konfliktodynamik selbst zu erkennen.
3. setzen die Instrumente gemeinsam mit den lokalen Akteuren zur Konflikttransformation ein
 - » Ein/e Konfliktberater/in ist in der Lage, die Instrumente zur Konfliktbearbeitung anzuwenden. Fokus ist darauf gerichtet, den lokalen Akteuren zu dienen – statt den Konflikt selbst zu lösen

Prozessorientierung als Grundhaltung im Rahmen des systemischen Ansatzes -1-

Ziel der Beratung ist die Gewährleistung eines Prozesses, der die Bearbeitung des Konfliktes durch die lokalen Akteure selbst ermöglicht und die Kompetenz der Akteure zur Konflikttransformation erhöht.

Dabei ist zu beachten:

- Prozessorientierte Beratung folgt keiner linearen Logik
- „(...) die Vorhersehbarkeit von Wirkungen, die Berater/innen erzielen wollen, (ist) nicht gegeben, da die gesetzten Interventionen auf den Eigen-Sinn des Systems treffen, im Rahmen der dortigen Eigenlogik interpretiert werden und sich damit der Steuerung entziehen. Interventionen sind in diesem Sinn nur Anregungen oder Impulse“ (Slupetzky 2002, S.8f).



Prozessorientierung als Grundhaltung im Rahmen des systemischen Ansatzes -2-

Um prozessorientiert handeln zu können, bedarf es

- eines Bewusstseins für den Unterschied zwischen Fachberatung und Prozessberatung (vgl. Seifert, J. W. 2014) bzw. Expertenmodell und Prozessmodell (vgl. Hänsel, M. 2014),
- der Kenntnis von Instrumenten, die der Umsetzung prozessorientierter Haltung dienen.

Prozessorientierung als Grundhaltung im Rahmen des systemischen Ansatzes -3-

Experten-Modell	Prozess-Modell
Berater/in übernimmt Verantwortung für Diagnose und Lösung	Berater/in hilft beim Entwickeln von Lösungswegen und übernimmt Verantwortung für den Prozess der Strategieentwicklung
Lokale Akteure bleiben abhängig vom Fachwissen der Berater/innen	Lokale Akteure gewinnen Wissen und Erfahrung; sie werden zunehmend unabhängiger von den Beratern / Beraterinnen
Lokale Akteure stellen Informationen bereit, mit deren Hilfe die Beraterin / der Berater eine Lösung erarbeitet, die sie/ er den lokalen Akteuren übergibt oder die sie / er umsetzt	Lokale Akteure nehmen aktiv am Prozess teil und steuern diesen gemeinsam mit der Beraterin / dem Berater
Beraterin/ Berater leitet aus Diagnose eindeutige Interventionen ab	Beraterin / Berater gibt Impulse, damit Lösungswege im gemeinsamen Denken entstehen; die lokalen Akteure entscheiden, welche Maßnahmen hilfreich sind
Lokale Akteure verstehen Diagnose und Intervention und sind bereit, diese umzusetzen	Lokale Akteure sind durch Ziele, Methoden und Zusammenarbeit motiviert und glauben an den Prozess
Lokale Akteure können nach der Beratung wunschgemäß, funktionieren'	Lokale Akteure haben gelernt, nach Ursachen zu fragen und kennen Wege zur Strategieentwicklung

Tabelle angepasst für Kommunale Konfliktberatung, basierend auf: Hänsel, M. (2014), S.11.

Kommunikative Fähigkeiten in der prozessorientierten Beratung -1-

- Moderation
- Gewaltfreie Kommunikation mit ‚Empathischem Zuhören‘ nach M.B. Rosenberg
- Gesprächstechniken wie z.B.
 - » Lösungsorientiertes Fragen z.B. „Zirkuläre Fragen“
 - » „Tetralemma“

Kriterium für den Einsatz jeglicher Methoden:

Wie hilfreich sind sie, um Prozessorientierung und systemische Betrachtung in Handeln umzusetzen?

Kommunikative Fähigkeiten **in der prozessorientierten Beratung -2-**

Erwartungen an die Kommunikation in der KKB:

- Bewertungs- und dominanzfreies Kommunizieren (bedürfnisorientiertes Kommunizieren),
- viele unterschiedliche ‚Sprachen‘ sprechen können / sich einstellen auf verschiedene Zielgruppen,
- Interesse am Gegenüber zeigen,
- Aufbauen von Vertrauen,
- Ressourcen aufzeigen,
- Beteiligung und Empowerment von Gruppen.

Selbstmanagement und Selbstreflexion **Kommunaler Konfliktberater/innen**

- Gefühls- und Bedürfnismanagement
- Selbstreflexion eigener Reaktionsmuster
- Beobachtung des Konfliktsystems und gleichzeitig Reflexion der eigenen Beobachtung und der impliziten Konzepte, Motive und Theorien
- Eigene Wissenslücken erkennen und als Fragen formulieren
- Unterstützung mittels Supervision und Coaching ist grundlegend

Zusätzliche hilfreiche Kompetenzen und Wissensbereiche

- Datenerhebung angelehnt an qualitative Methoden der Sozialforschung
- Verständnis der Funktionsweise politischer, administrativer und zivilgesellschaftlicher Strukturen
- Thematisches Fachwissen zu dem jeweiligen Konfliktgegenstand, z.B. Zuwanderung und Integration





forumZFD

Entschieden für Frieden

forumZFD

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.
Am Kölner Brett 8
50825 Köln

Telefon 0221 91 27 32-0
Fax 0221 91 27 32-99
E-Mail kontakt@forumZFD.de
www.forumZFD.de

Spendenkonto:

Bank für Sozialwirtschaft
IBAN DE37 3702 0500 0008 2401 01
BIC BFSWDE33XXX

Modul C: Aufgabenblätter



Aufgabe zu C-1

Das Beratungsverständnis: systemisch und prozessorientiert

Rollen von Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern

Bilden Sie Gruppen aus 5-7 Mitgliedern. Entscheiden Sie sich für eine der beiden Fallstudien, die Ihnen vorliegen.

Innerhalb der Gruppen verteilen Sie folgende Rollen:

1. eine/n Beobachter/in bzw. Analytiker/in,
2. einen Coach bzw. Unterstützer/in,
3. eine/n Fachberater/in
4. eine/n Umsetzer/in
5. einen oder mehrere „Experten für konzeptionelle Fragen der Kommunalen Konfliktberatung“

Klären Sie die Rollen gemeinsam, falls es dazu offene Fragen gibt. (5 Min)

Die Personen 1-4 gehen in eine fiktive Diskussion über die Bearbeitung des ausgewählten Falls. Aus ihrer Rolle heraus schlagen Sie Aktivitäten für die Fallbearbeitung vor und vertreten diese argumentativ. (10 Min)

Die ‘Experten für konzeptionelle Fragen’ bringen die Beiträge in Bezug zum ‘Ideal’ der Kommunalen Konfliktberatung: Welche Handlung ist konzeptionell vertretbar? Welche Rolle sollte gemäß konzeptioneller Überlegungen in welchem Maß zum Einsatz kommen?

Diskutieren Sie alle anhand des erlebten Rollenspiels, welche Inputs aus welchen Rollen heraus für eine Bearbeitung im Sinne der Kommunalen Konfliktberatung sinnvoll ist. (20 Min)

Formulieren Sie drei zentrale Erkenntnisse, die Sie im Plenum vorstellen. (10 Min)

Modul C: Aufgabenblätter



Aufgabe zu C-3.4

Selbstmanagement und Selbstreflexion

Kommunaler Konfliktberaterinnen / Konfliktberater

1: Simulation einer Beratungssituation zum Fall Wilfritsberg

Bilden Sie Gruppen mit 4-6 Personen.

Lesen Sie die folgende Fallbeschreibung und besprechen Sie Unklarheiten. (10 Min)

Der Fall:

In der Kleinstadt Wilfritsberg wurde im Herbst 2015 eine zentrale Flüchtlingsunterkunft beschlossen, für die jedoch der Landkreis im Auftrag des Bundeslands zuständig ist. Die Unterkunft mit etwa 400 Plätzen sollte im Frühjahr 2016 öffnen. Auf Bürgerversammlungen wurde auch Kritik laut, die zwar relativ ruhig vorgetragen wurde, jedoch die ablehnende bis feindselige Haltung eines Teils der Bürgerinnen und Bürger deutlich machte. In dieser Gruppe herrschte die Auffassung, sie würden damit für alle Bürgerinnen und Bürger sprechen. Die Gründe für die Ablehnung von Flüchtlingen basieren zumeist auf Gerüchten und Verallgemeinerungen. Explizit negative persönliche Erfahrungen, Überzeugungen und Vorurteile wurden aber nur sehr wenige genannt. Beispiele:

- „Flüchtlinge dürfen umsonst Bahn fahren.“
- „Ihre Ladendiebstähle dürfen nicht verfolgt werden.“
- „Deutsche mussten in Wilfritsberg schon Wohnungen für Flüchtlinge räumen.“
- „Flüchtlinge wollen nicht arbeiten und wenn, dann verlieren Deutsche ihre Arbeitsplätze.“
- „In ganz Deutschland belästigen (muslimische) Flüchtlinge Frauen in Umkleidekabinen, da gibt es jede Menge Anzeigen.“
- „Der Polizei ist nicht zu glauben, wenn sie sagt, dass die Kriminalität nicht gestiegen ist, weil sie Anweisung von ganz oben erhalten, Dinge zu verbergen.“
- „Wir waren nach der Wende arbeitslos und mussten Hartz IV beziehen. Uns hat auch keiner geholfen.“

Eine private Organisation hatte vor einigen Monaten ein Bildungsprojekt gegen Rassismus angeboten; die Veranstaltung musste jedoch aus organisatorischen Gründen verschoben werden.

Die Stadt Wilfritsberg ist Partner in einem Beratungsprojekt für Kommunale Konfliktberatung. Der Berater hat ein Büro im Rathaus. Ziel ist die Prävention von Gewalt.

Modul C: Aufgabenblätter

Die Bürgermeisterin von Wilfritsberg hat dem Berater eine Mitteilung zukommen lassen mit der Bitte, den lokalen Vereinen den neuen Veranstaltungstermin anzukündigen und für Teilnahme zu werben. Die Organisation möchte ein Programm zur Bekämpfung von anti-islamischem Rassismus durchführen, das sie mit Künstlerinnen und Künstlern aus München vorbereitet hat und an verschiedenen Orten durchführt. Die Bürgermeisterin unterstützt das Programm und stellt dafür einen Saal im Rathaus zur Verfügung.

Besprechen Sie in Ihrer Gruppe folgende Fragestellungen: (15 Min)

- Wie könnte das Team der Berater/innen in Einklang mit der Konzeption Kommunale Konfliktberatung darauf reagieren?
- Wie kann die entsprechende Haltung der Bürgermeisterin vermittelt werden?

Simulation im Plenum: (30-45 Min)

Ordnen Sie vier Stühle um einen Tisch herum an und bilden Sie einen Sitzkreis um diese Anordnung. Verteilen Sie die Rollen für einen Start in das Beratungsgespräch.

Beginnen Sie ein simuliertes Gespräch zwischen Bürgermeisterin und Berater/innenteam, in dem das Berater/innenteam verschiedene Vorgehensweisen präsentiert.

Die Rolleninhaber/innen können jederzeit anzeigen, dass sie ausgewechselt werden wollen, und von den Zuschauerinnen und Zuschauern kann jederzeit ein Zeichen zum Einwechseln ausgehen.

Modul C: Aufgabenblätter



Aufgabe zu C-3.4

Selbstmanagement und Selbstreflexion

Kommunaler Konfliktberaterinnen / Konfliktberater

2: Simulation einer Beratungssituation zum Fall Moritzthal anhand von zwei Rollenbeschreibungen

(a) Sie haben eine **Rolle als Bürgermeister/in** übernommen und befassen sich nun mit Ihrer Rollenbeschreibung innerhalb der Gruppe derjenigen, die dieselbe Rolle übernommen haben. Die Rollenbeschreibung der anderen Gruppe ist Ihnen unbekannt.

Rollenbeschreibung für den / die Bürgermeister/in von Moritzthal:

Der Bürgermeister erzählt, dass ein Flüchtlingsheim mit einer Kapazität von bis zu 60 Flüchtlingen eingerichtet werden soll, der Umbau einer alten Schule wurde begonnen. Laut Gerüchten aus der Landkreisverwaltung ist die Ankunft des ersten Busses in genau 2 Wochen geplant. Es hat gerade eine Bürgerversammlung gegeben, auf der der lokale Polizeichef, der Landrat und der Bürgermeister auf dem Podium saßen und der Pastor moderierte. Der Bürgermeister berichtet, dass aus dem Plenum der anwesenden Bürgerinnen und Bürger sehr unterschiedliche Stimmen kamen. Einige wollen die Flüchtlinge willkommen heißen und eine Moritzthaler Familie will sogar eine Familie mit Kindern aufnehmen. Andere warnen davor, dass sich demnächst Frauen und Mädchen abends nicht mehr auf die Straße trauen können. Der Landrat hat ergänzt, dass sich die Gemeinde darauf einstellen muss, dass die angekündigte Zahl der Flüchtlinge nochmals deutlich erhöht wird. Vor allem wird es sich um alleinstehende Männer handeln. Der Bürgermeister wertet es als einen Erfolg, dass die Bürgerversammlung ohne Gewalt abgelaufen ist. Es gibt eine Gruppe von ca. 160 Freiwilligen (vor allem Neubürger der Gemeinde), die sich auf die Aufnahme und Integration der Flüchtlinge vorbereiten. Der Bürgermeister befürchtet aber, dass bei der Ankunft der Flüchtlinge Pegida-Anhänger und Rechtsradikale mobilisieren oder gar das Heim anzünden könnten. Ein ehemaliges Pegida-Vorstandsmitglied hat ihm bereits einen Brief geschrieben, dass er sich vorsehen solle. In dem Villenviertel in der Nähe der geplanten Flüchtlingsunterkunft wohnt auch die lokale AFD-Vorsitzende. Sie hat neulich ihren Gartenzaun erhöht und eine Überwachungskamera installiert.

Der Bürgermeister fühlt sich von allen Seiten im Stich gelassen, unter Druck von rechtsextremen Kreisen, die auch aus einer nahen Großstadt mobilisieren können. Er sieht sich des Weiteren vom Landrat vorgeführt und hat den Eindruck, nicht ausreichend informiert zu sein. Er betrachtet sich als zuständig für alle Gruppierungen vor Ort und will der Bürgermeister aller sein.

Eigentlich wollte er eine Lösung für die Situation vor der Ankunft der ersten Flüchtlinge haben. Gleichzeitig wusste er, dass es eine solche Lösung nicht geben kann und die Herausforderungen weiterbestehen würden.



Aufgabe zu C-3.4

Selbstmanagement und Selbstreflexion

Kommunaler Konfliktberaterinnen / Konfliktberater

Simulation einer Beratungssituation zum Fall Moritzthal anhand von zwei Rollenbeschreibungen

(b) Sie haben eine **Rolle als Berater/in** übernommen und befassen sich nun mit Ihrer Rollenbeschreibung innerhalb der Gruppe derjenigen, die dieselbe Rolle übernommen haben. Die Rollenbeschreibung der anderen Gruppe ist Ihnen unbekannt.

Rollenbeschreibung für das Berater/innenteam:

Sie sind Kommunale Konfliktberaterinnen und -berater für eine Fachorganisation für Kommunale Konfliktberatung. Der Bürgermeister von Moritzthal hat Sie angefragt, ihn bei einem Konflikt um eine Flüchtlingsunterkunft zu beraten. Heute treffen Sie ihn nach einem kurzen Telefonat zum ersten Mal persönlich. Sie stellen Ihre Arbeitsweise als Berater vor. Sie hören das Anliegen des Bürgermeisters und erfassen dieses.

2. Fallstudien

Fallstudie 1: Eine präventive Konfliktberatung in der Stadt Sonnenweil

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1. Erste Beratungsschleife

1.1 Hintergrund und Erstkontakt

Die erste Begegnung des Beratungsteams mit dem Bürgermeister Schmitz der Stadt Sonnenweil fand anlässlich einer Friedenskundgebung in Sonnenweil statt. Dort äußerte Herr Schmitz erstmalig den Wunsch nach einer Beratung. Ursache war die Situation im Sonnenweiler Stadtpark, in dem sich verstärkt abends Bürger zum Feiern trafen.

Dem Bürgermeister gegenüber waren Stimmen laut geworden, die auf Konfliktpotenzial zwischen Feiernenden und Anwohnerinnen und Anwohnern um Lärmbelästigung und Müll, aber auch auf Beeinträchtigung des Sicherheitsgefühls der Bürgerinnen und Bürger hindeuteten. Es stand die Schuldzuweisung im Raum, dass Menschen mit Migrationshintergrund in diesem Konflikt die ursächliche Rolle spielten.

Erreichte Beratungsziele im Erstkontakt:

Interesse des Bürgermeisters an einer Beratung und Identifikation eines ersten Konfliktfeldes aus seiner Sicht.

1.2 Erwartungsklärung, Voruntersuchung & Beratungsmandat

Für den Beratungsprozess delegierte Bürgermeister Schmitz die stadtinterne Zuständigkeit an die Integrationsbeauftragte. Eine Steuerungsgruppe wurde gebildet, bestehend aus Mitgliedern der Referate „Familie und Soziales“ und „Ordnung und Sicherheit“, sowie aus Vertretern von Polizei und Straßensozialarbeit. Verschiedene Konfliktpotenziale und Konfliktsituationen wurden behörden- und professionsübergreifend gesammelt und diskutiert. Die Beteiligten schilderten ihren Blick auf das Geschehen im Stadtpark und die bereits ergriffenen Maßnahmen, die aus ihrer Sicht gerade zu wirken begannen. Das Angebot der Straßensozialarbeit war auf den Park ausgeweitet und neue Mitarbeiter im Ordnungsamt für Patrouillengänge waren eingestellt worden. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Professionen wurde in Form von regelmäßigem persönlichem Austausch etabliert.

Da sich die angefragte Organisation zum damaligen Zeitpunkt in der Entwicklung der Kommunalen Konfliktberatung befand, gab es noch keinen ausformulierten Beratungsprozess. Eine formale Voruntersuchung erfolgte nicht. Die Einschätzung der Situation wurde in verschiedenen Runden mit der Steuerungsgruppe vorgenommen. Der nächste in der Steuerungsgruppe abgestimmte Schritt war, dass das Beratungsteam eine Situations- und Konfliktanalyse für ausgewählte Stadtteile vornehmen sollte.

Erreichte Beratungsziele:

Lokale Beteiligte erkennen ihre verschiedenen Sichtweisen auf das Konfliktgeschehen in der Stadt und die unterschiedlichen Prioritäten hinsichtlich deren Bearbeitung. Der Stadtpark ist nunmehr ein räumlicher Konfliktbereich unter anderen.

Fallstudie 1:

Eine präventive Konfliktberatung in der Stadt Sonnenweil

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1.3 Situations- und Konfliktanalyse & Beratung bei der Umsetzung

Das Team der Beraterinnen und Berater regte an, Interviews mit den Akteuren, die an Konflikten und deren Bearbeitung in der Stadt beteiligt waren, zu führen und dabei Viertel und Straßenzüge mit Konfliktpotenzialen zu markieren. Die lokalen Partner und das Beratungsteam einigten sich darauf, die Viertel Altbach und Neubach in den Fokus der Analyse zu rücken. Konfliktberater Langmut begann seine Arbeit. In diesen Stadtteilen mit Konfliktpotenzial führte Herr Langmut ausführliche leitfadengestützte Interviews mit relevanten Akteuren wie den StraßensozialarbeiterInnen und PolizistInnen, OrdnungsamtsmitarbeiterInnen, VertreterInnen von Migrantenselbstorganisationen und AnwohnerInnen sowie Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund an den identifizierten Orten. Dabei kam es häufiger vor, dass ihm von einer Interviewpartnerin / einem Interviewpartner weitere potenzielle Gesprächspartner empfohlen wurden. Außerdem beobachtete das Beratungsteam um Herrn Langmut das Geschehen in den beiden Stadtteilen zu verschiedenen Tageszeiten. Es konnten an keinem der Orte offen gewalttätige oder sicherheitsgefährdende Formen der Konfliktaustragung beobachtet werden. Auch zu nächtlicher Stunde kam bei dem Team, das einzeln und zu zweit die Orte besuchte, kein Unsicherheitsgefühl auf. Am Wochenende trafen sich Gruppen von Jugendlichen, die sich an warmen Tagen auch einige Zeit im Park oder auf den Stufen öffentlicher Gebäude aufhielten und Getränke konsumierten. Am frühen Morgen waren an zwei der Orte vor Einsatz der Straßenreinigung Müll und leere Flaschen zu finden.

Ergebnis der Situationsanalyse waren nicht konkrete eskalierte Konflikte, sondern mehrere Spannungsfelder mit Konfliktpotenzial. Zum einen ging es hier um unterschiedliche Auffassungen von städtischem Leben und der Nutzung öffentlicher Plätze sowie Ruhezeiten. Zum anderen um das friedliche Zusammenleben in einem Viertel, das keine Plätze und Begegnungsorte für Jugendliche vorsah.

Erreichte Beratungsziele:

Konflikte wurden ohne Schuldzuweisungen an bestimmte Bevölkerungsgruppen diskutiert. Bestandsaufnahme zur Prävention der Konflikteskalation: Die Mitglieder der Steuerungsgruppe erstellten eine Übersicht der Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Spannungen und Konfliktpotenziale. Darunter zum Beispiel: Jugendräume im Quartier einrichten, Automaten zur Rückgabe von Pfandflaschen aufstellen, Angebote der Jugendarbeit im Quartier abstimmen, direkte Kommunikation zwischen Straßensozialarbeit und Ordnungsamt sicherstellen, Möglichkeiten für Anwohnerinnen und Anwohner öffentlicher Plätze zur Teilhabe am Leben auf der Straße anbieten.

Fallstudie 1: Eine präventive Konfliktberatung in der Stadt Sonnenweil

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1.4 Handlungskonzept mit Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Analyse der Spannungsfelder schlug Herr Langmut Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines Prozesses zur Konfliktbearbeitung vor, die oben genannte Maßnahmen beachtetten und einbetteten. In einem eintägigen Workshop zur kommunikativen Validierung wurden diese mit den Befragten, den Mitgliedern der Steuerungsgruppe und weiteren relevanten Akteuren aus den Stadtteilen diskutiert. Nachfolgend wurde die auf Basis der Erkenntnisse aus dem Workshop überarbeitete Version mit Handlungsempfehlungen in der Steuerungsgruppe diskutiert, finalisiert und veröffentlicht.

Abschließend diskutierten die Mitglieder der Steuerungsgruppe und das Beratungsteam entlang der Spannungsfelder die Konfliktpotenziale und den Handlungsbedarf in Sonnenweil. Dabei gerieten folgende Konflikte und Konfliktpotenziale in den Blick:

1. Konfliktpotenziale im Zusammenhang mit der Stadterneuerung ‚Himmelgasse‘: Die Häuser im Quartier rund um die Himmelgasse waren grundlegend saniert worden. Mieterinnen und Mieter, die den dortigen sozialen Wohnungsbau nutzten, wurden neue Wohnungen in anderen Stadtteilen angeboten. Von den sanierten Wohnungen sind weniger für Großfamilien geeignet als vorher. Ein Teil der Wohnungen wurde als Eigentumswohnungen verkauft. Wenige Familien kehrten nach der Sanierung zurück. Die Stadt verfolgte mit der Grundsanierung die Idee, Mieterinnen und Mieter im sozialen Wohnungsbau und Wohnungseigentümer in einem Quartier zu mischen. Die offene Aufgabe war, die bauliche Veränderung durch soziale Maßnahmen zur Prävention von Konflikteskalation zu flankieren. Konfliktpotenziale bestanden in dem Quartier zum einen durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Lebensstile und zum anderen durch das Fehlen von Angeboten und deren Abstimmung sowie das Fehlen von Räumen für Jugendliche, in denen sich diese hätten treffen können, ohne andere Anwohner/innen zu stören.
2. Die vom Bürgermeister Schmitz beschriebene Problematik um Lärmbelästigung und Müll am Stadtpark (wie bereits in „1. Erstkontakt und Hintergrund“ geschildert).
3. Ein bestehender Konflikt zwischen Stadtverwaltung, Diskothekenbetreibern und -besuchern sowie Anwohnern um Ruhe und Sauberkeit im Umfeld einer Diskothek.
4. Konfliktpotenziale zwischen Bürgern um den Umgang mit Migrantenselbstorganisationen zwischen Transparenz und Akzeptanz.

Im Gespräch über diese vier Konfliktfelder kristallisierte sich heraus, dass von den erkannten Spannungsfeldern für die Beratung nur Punkt 1, „Stadterneuerung in der Himmelgasse“, infrage kam. Die Steuerungsgruppe sah bezüglich der Kommunalen Konfliktberatung kein Einsatzpotenzial für die Bereiche 2 – 4. Im Stadtpark, dem ursprünglichen Spannungsfeld (Bereich 2), waren schon Maßnahmen durch Straßensozialarbeit und Ordnungsdienst ergriffen worden, sodass dort laut den Mitgliedern der Steuerungsgruppe kein weiterer Handlungsbedarf bestand.

Der Konflikt zwischen Diskothekenbetreibern und Anwohnerinnen und Anwohnern (Bereich 3) befand sich bereits in der gerichtlichen Bearbeitung und man wollte parallel dazu nicht in die außergerichtliche

Fallstudie 1: Eine präventive Konfliktberatung in der Stadt Sonnenweil

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

Konfliktbearbeitung einsteigen.

Der unterschiedliche Umgang von Teilen der Stadtgesellschaft mit den Migrantenorganisationen (Bereich 4) wurde von den Beteiligten als nicht bearbeitbar eingestuft. So wurde die Entscheidung getroffen, sich mit der Kommunalen Konfliktberatung den Konfliktpotenzialen im Zusammenhang mit der „Stadterneuerung Himmelgasse“ zu widmen.

Erreichte Beratungsziele:

Behördenübergreifende Auseinandersetzung mit den identifizierten Spannungsfeldern und Entscheidung für die weitere Arbeit in einem definierten Stadtraum mit seinen Konfliktpotenzialen.



Im Falle der Konfliktberatung arbeiten wir mit den Beratungsempfängerinnen und Beratungsempfängern als Partner. Sie haben somit die letzte Entscheidung bei der Auswahl der zu bearbeitenden Konflikte. Das bedeutet: Die Beratenden müssen gegebenenfalls akzeptieren, dass bestimmte Konfliktfelder in der weiteren Beratung keine Beachtung finden.

2. Zweite Beratungsschleife

2.1 Zwischenevaluierung & Neudefinition des Mandats

Nun hatte sich die Beratung auf das Spannungsfeld im Quartier „Himmelgasse“ fokussiert. Für die Bearbeitung der Konfliktpotenziale wurde die alte Steuerungsgruppe aufgelöst und ein neues Steuerungsgremium gegründet. Das Konfliktberatungsteam arbeitete mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Fachbereich „Soziales und Familie“ und dem zentralen sozialen Träger „Stadtteilarbeit Himmelreich“ zusammen. Mit diesen Partnern wurde das neue Mandat verhandelt, das dem Beratungsteam erlaubte, dort tätig zu werden. Die Zielsetzung wurde in Teilziele und Maßnahmen heruntergebrochen.

Erreichte Beratungsziele:

Definition von Maßnahmen in Zusammenhang mit dem Konfliktgeschehen. Formulierung eines neuen Beratungsauftrags sowie Bildung einer passenden lokalen Unterstützungsstruktur.

2.2 Analyse des Teil-Konflikts

Die Steuerungsgruppe und das Beratungsteam nahmen auch hier eine Situations- und Konfliktanalyse vor. Das Ziel war, einen Überblick über Anbieter- und Angebotsstruktur im Quartier Himmelgasse zu erlangen und neue Partner aus der Bürgerschaft zu gewinnen.

Die Befragungsergebnisse zeigten, dass die Konfliktpotenziale schwerpunktmäßig im Fehlen der Treffpunkte für Jugendliche und der Begegnungsorte für die unterschiedlichen Bewohnergruppen lagen. Außerdem führte die Vermischung von Eigentumswohnungen und Sozialem Wohnungsbau zu einer Auseinandersetzung bezüglich des Werterhalts der gekauften Wohnung und dem Gemeinwohl aller Bewohnerinnen und Bewohner.

Fallstudie 1: Eine präventive Konfliktberatung in der Stadt Sonnenweil

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

2.3 Handlungsempfehlungen zum Teil-Konflikt und Beratung bei der Umsetzung

Die Steuerungsgruppe entwickelte konkrete Maßnahmen: Soziale Teilhabe und Begegnung spielten dabei eine zentrale Rolle. Im Bereich der Himmelgasse wurde eine Ausstellung organisiert, die Fotos sowie die Geschichte unterschiedlicher Bewohnerinnen und Bewohner zeigte. Die Darstellung von ganz unterschiedlichen Lebenswegen baute Hemmschwellen gegenüber den Nachbarinnen und Nachbarn ab und half den Bewohnerinnen und Bewohnern, aus der Anonymität heraus miteinander in Kontakt zu treten.

Auch wurde durch einen Tag der offenen Tür bei allen Einrichtungen des Quartiers und einen gemeinsamen Terminkalender eine stärkere Vernetzung der einzelnen Träger und sozialen Einrichtungen in den jeweiligen Stadtteilen sichergestellt. Angebote konnten dem Bedarf der verschiedenen Bewohnergruppen angepasst und Ressourcen effektiv unter Nutzung von Synergieeffekten eingesetzt werden.

Es erwies sich, dass das Beratungsteam Unterstützung aus dem lokalen Bürgertreff benötigte, um konkrete Aktivitäten umsetzen zu können. So ging die Beratungsorganisation in eine neue Testphase, die den Einsatz einer weiteren Mitarbeiterin, Frau Ruhe, im Stadtteil vorsah. Frau Ruhe hatte keinen Beratungsauftrag, sondern unterstützte unmittelbar die Umsetzung der Maßnahmen.

Frau Ruhe kooperierte vor Ort eng mit dem Berater Herrn Langmut und arbeitete zusätzlich im Tandem mit einem im örtlichen Bürgertreff tätigen Sozialarbeiter.

Erreichte Beratungsziele:

Beratung bei der Umsetzung und aktive Beteiligung bei der Umsetzung von Maßnahmen zum Umgang mit den definierten Spannungsfeldern.

3. Abschluss der Beratung

Maßnahmen zum Umgang mit den Spannungsfeldern waren nun umgesetzt. Durch die nach Projektende folgende Weiterbeschäftigung der Mitarbeiterin Frau Ruhe durch einen sozialen Träger war die nachhaltige Fortsetzung einer konfliktsensiblen Stadtteilarbeit gewährleistet.

Außerdem hatte der Fachbereich „Soziales und Familie“ einen Antrag auf Finanzierung von Stadtteilarbeit gestellt. Konkretes Ziel war die Erweiterung der Personalressourcen der Stadt Sonnenweil, um eine soziale Begleitung der baulich erreichten Durchmischung der Bevölkerung zu gewährleisten.

An diesem Punkt kam die Beratung zu einem Abschluss.

Erreichte Beratungsziele:

Beispielhafte Bearbeitung von Konfliktpotenzialen mit Entscheidungsträgern aus Stadtverwaltung und Sozialen Trägern. Nachhaltige Einrichtung einer Stelle zum präventiven Umgang mit Konfliktpotenzialen.

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

Hintergrund

Der Bereich der Maikäferstraße in Westmünsterrode war seit Ende der 1970er Jahre bis Anfang der 1990er Jahre ein Wohnviertel für die Familien US-amerikanischer Militärangehöriger. Danach kamen die Wohnungen auf den freien Markt, wurden von der Stadt oder privaten Investoren aufgekauft. Viele Wohnungen vermietete man als Sozialwohnungen. Durch den großzügigen Wohnungszuschnitt ließen sich vor allem Familien mit mehreren Kindern in der Maikäferstraße nieder. Der Anteil an Familien mit Migrationshintergrund war im Stadtteil höher als in der Gesamtstadt. Insgesamt wohnten knapp 740 Personen im Quartier. Im Jahre 2002 wurden die Wohnblocks der Maikäferstraße mit einem anderen Wohnviertel zu einem Sanierungsgebiet vereint. Gleichwohl wurde die Maikäferstraße von den in 2011 beginnenden Renovierungsmaßnahmen ausgenommen, was hier für Unmut sorgte.

Seit Ende der 1990er Jahre kam es in der Straße auch zu Verteilungskämpfen zwischen jugendlichen Drogenbanden.

Der Bereich erhielt immer stärker den Ruf eines sozial absteigenden, durch Kriminalität geprägten und gefährlichen Quartiers. Es entstand bei einigen Behördenvertretern und Bürgern der Eindruck eines rechtsfreien Raums.

Ab 2006 ging die Polizei mit verstärkten Ermittlungen und Zwangsmaßnahmen gegen kriminelle Handlungen vor. Zeitweise wurde der Bereich polizeilich zum „verrufenen Ort“ erklärt, was den dortigen Polizeibeamten Handlungssicherheit bei sogenannten „anlassunabhängigen Kontrollen“ gibt. Spätestens seit 2007 eskalierte die Situation in der Maikäferstraße weiter: Die physische Gewalt zwischen Bewohnergruppen und gegen Behördenvertreter nahm zu. Unterschiedliche Akteure in der Stadtgesellschaft versuchten in den folgenden Jahren, mit vielfältigen Maßnahmen auf die Situation im Quartier einzuwirken.

1. Erste Beratungsschleife

1.1 Erstkontakt

Der Leiter des Polizeikommissariats signalisierte der Stadtverwaltung ein hohes Interesse an neuen Wegen zum Umgang mit der problematischen Situation. Die Landesintegrationsbeauftragte wusste von einem Kontakt zwischen der Organisation für Kommunale Konfliktberatung und einer Nachbarstadt. Durch Vermittlung der Integrationsbeauftragten kam es 2009 zu einer ersten Anfrage. Die Beratungsorganisation und die Verantwortlichen im Rathaus von Westmünsterrode verabredeten, zu Möglichkeiten einer Beratung weiter im Kontakt zu bleiben.

Erreichte Beratungsziele:

Die Verantwortlichen in der Kommune erkennen, dass es einen Konflikt gibt und dass Beratung von außen hilfreich sein könnte.

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1.2 Erwartungsklärung

Es wurden Informationen über den Beratungsprozess und den bisherigen Umgang der Kommune mit dem Konflikt ausgetauscht, um zu klären, ob die Herangehensweise der Beratungsorganisation mit den Erwartungen der Verwaltungsleitung der Stadt vereinbar sei. Eine Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Akteure und staatlicher kommunaler Verwaltung im Bereich Konfliktbearbeitung war bis dahin in dem Bundesland, dem Westmünsterrode angehört, wenig erprobt worden. Bei einem persönlichen Treffen regte das Beratungsteam an, eine Voruntersuchung durchzuführen, die die Grundlage für die Beantragung von Fördermitteln bieten würde.

Erreichte Beratungsziele:

Die Kooperationspartner im Beratungsprozess haben sich kennengelernt und sehen, dass der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung eine Antwort auf die Konfliktsituation bieten könnte.

1.3 Voruntersuchung

Ein Team aus zwei erfahrenen Beratern, Herr Kundig und Frau Weise, reiste unmittelbar nach dem Erstkontakt im Jahr 2009 nach Westmünsterrode und hielt sich mehrere Tage lang dort auf. Das Beratungsteam führte vertiefende Gespräche mit Verantwortlichen in der Stadtverwaltung, mit der Polizei und der Landkreisverwaltung und besuchte das Quartier. Die Interessen und Positionen der Beteiligten, die sich ihnen dabei darstellten, waren vielfältig und teils kontrovers. Einige davon lauteten wie folgt:

- Das Interesse der **Stadt** lag darin, dass das Thema Gewalt und Drogenhandel möglichst nicht hochgespielt wurde, um eine weitere Rufschädigung zu vermeiden und sich als familienfreundlicher Wohnort darstellen zu können.
- Die Leitung des **Polizeikommissariats** wollte ihre Mitarbeitenden vor Gewalt und Belastung schützen, deshalb sollten sich kommunale Entscheidungsträger frühzeitig engagieren.
- Eine **städtische Behörde** wollte ein großflächiges Sanierungsprojekt im Quartier umsetzen.
- **Umweltaktivisten** hatten im Sanierungsgebiet eine schützenswerte Baumart nachgewiesen.
- Unterschiedliche **Behörden** wollten Unterstützung von der Stadt für ihre Anliegen und Anerkennung in der Stadtgesellschaft.
- Der **Handballverein** des Quartiers wollte die Aufhebung seiner Suspendierung.
- Die **Geschäftsinhaberinnen und Geschäftsinhaber** in der Innenstadt wollten weniger Ladendiebstahl.

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

- **Anwohnerinnen und Anwohner** mit Migrationserfahrung wollten akzeptiert werden und unter Wahrung bestimmter Lebensweisen (religiöse Feste, Fernsehkanäle in ihren Muttersprachen etc.) in der Stadt wohnen.
- **Junge Menschen** wollten bessere Bildungsmöglichkeiten und ein Ende ihrer Ausgrenzung auf dem Arbeitsmarkt.
- **Hauseigentümer** wollten den Wertverfall ihres Eigentums aufhalten.
- **Anwohnerinnen und Anwohner** ohne Migrationserfahrung wollten von der Stadt Engagement zur Steigerung der Sicherheit und Entfernung des Mülls.
- **Drogenbanden** wollten ungehindert ihre Geschäfte fortsetzen.
- Der **Landrat** wollte, dass das Verhältnis von Anwohnerinnen und Anwohnern im Quartier und Behörden so normal wurde wie im Landkreis ansonsten üblich.
- Der **Bürgermeister** wollte Vertreter der ganzen Stadt sein.

Mit den gesammelten Informationen erstellten Frau Weise und Herr Kundig ein Planungsdokument für einen Projektantrag.

Im Rahmen dieses Besuchs wurde auch geklärt, was die Erwartung der anfragenden Behörde war.

Behördenvertreterinnen und -vertreter verstanden, dass es sich „um eine Art Evaluierung“ der bestehenden Maßnahmen und ihre Überprüfung auf Wirksamkeit handeln würde. Sie verstanden ebenfalls, dass zwischen dieser Voruntersuchung und dem tatsächlichen Projektbeginn aufgrund der Bewilligungszeiträume von Zuschussgebern geraume Zeit vergehen würde und dass die Stadt zu Beginn der Beratung einen eigenen finanziellen Beitrag leisten müsse.

Erreichte Beratungsziele:

Die Kooperationspartner bekennen sich zu dem Prozess und erarbeiten die Grundlage dafür, einen Projektförderungsantrag zu erstellen. Vertrauen entsteht.

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1.4 Mandatserteilung für den Beratungsauftrag

Ende 2010 wurden die Fördermittel bewilligt und ein Ratsbeschluss gab Eigenmittel der Stadt frei, die in das Kooperationsprojekt fließen sollten. Die Beratungsorganisation beauftragte den Berater Herrn Kundig und die Beraterin Frau Weise als Beratungsteam, die sich in die Situation einarbeiteten.

Frau Weise und das Team der Voruntersuchung vereinbarten für Anfang Februar 2011 ein erstes Treffen mit den Mitgliedern des städtischen Präventionsrats, bestehend aus den Behördenleitungen in Stadt, Landkreis, Polizeikommissariat und Justiz.

Im ersten Gespräch wurde geklärt:

- Der Beratungsprozess wird vom Präventionsrat gesteuert.
- Die Mitglieder des Präventionsrats sind einverstanden mit dem Vorgehen der Berater.
- Sie unterstützen ihn mit Informationen, Hinweisen und Kontakten.
- Die Beraterin / der Berater spricht alle zukünftigen Schritte vor Ort vorher ab, behandelt vertrauliche Informationen diskret und nimmt Öffentlichkeitsarbeit nur abgestimmt vor.

Nach dieser Klärung hatte das Beratungsteam um Frau Weise ein klares, öffentlich legitimes Mandat. Die Schaffung dieser eindeutigen und transparenten Handlungsgrundlage war für den folgenden Beratungsprozess entscheidend.

Erreichte Beratungsziele:

Unterstützungsbedarf bei der Konfliktbearbeitung wird auch nach außen vertreten. Strukturierte Form der Zusammenarbeit ist abgestimmt. Bei einzelnen Konfliktakteuren ist Zuversicht hinsichtlich der Bearbeitbarkeit des Konflikts entstanden.

1.5 Situations- und Konfliktanalyse

Im Zeitraum Februar bis August 2011 vereinbarte das Beratungsteam Herr Kundig und Frau Weise in Westmünsterrode Gespräche im Umfang von durchschnittlich einer Stunde mit

- Vertreterinnen und Vertretern zuständiger Behörden,
- Vertreterinnen und Vertretern der Fraktionen im Stadtrat,
- Vertreterinnen und Vertretern von Vereinen, Organisationen und Institutionen der Stadtgesellschaft,
- Jugendarbeiterinnen / Jugendarbeitern und Sozialarbeiterinnen / Sozialarbeitern im Jugendzentrum, im Mehrgenerationenhaus und im Haus der Kulturen,

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

- Geschäftsbesitzerinnen und -besitzern im Umkreis des Quartiers,
- Anwohnerinnen und Anwohnern des Quartiers.

Es handelte sich im Wesentlichen um Empathisches Zuhören und vertrauliche, informelle Gespräche¹. Alle Angesprochenen waren offen für Gespräche, viele drückten ihre Freude darüber aus, dass ihnen jemand zuhörte. Anwohnerinnen redeten über ihre Ängste um ihre halbwüchsigen Kinder im Viertel, Jugendliche über Benachteiligungserfahrungen bei Bewerbungen in Folge ihres Wohnortes, Vertreter der Sozialen Arbeit über ihre Schwierigkeiten, die Bewohnerinnen und Bewohner für Angebote zu gewinnen etc.

Im August 2011 fand ein Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen wichtigen Sektoren des öffentlichen Lebens (einschließlich des Quartiers) statt. Herr Kundig und Frau Weise berichteten in diesem Rahmen von ihren Erfahrungen:

- Schwerpunkt auf der Wertschätzung des Beitrags der Anwesenden zur Entwicklung der Stadt,
- klare Benennung von problematisch erscheinenden Beobachtungen,
- Einbindung der Anwesenden durch Rückmeldungen und Diskussion der Ergebnisse,
- Bekenntnis des Bürgermeisters zur Wichtigkeit des Prozesses und öffentliche Zusicherung seiner Unterstützung für das Anliegen, diese Spaltung zu überwinden,
- Verschiebung des Fokus von einzelnen Schuldzuweisungen in Bezug auf den Konflikt hin zu einem Verständnis von dynamischen Zusammenhängen zwischen Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen unterschiedlicher Akteure im Stadtgeschehen.

Noch während dieses Workshops begannen einzelne Personen, miteinander darüber zu reden, was verändert werden könnte.

Bei einigen der oben genannten Akteure verlagerte sich die Wahrnehmung von „Das Quartier ist problematisch“ hin zu „Die Stadt ist gespalten“. Sie diskutierten die Situation somit als „Konflikt“, den sie gemeinsam beeinflussen konnten.

Bei der Nachbereitung des Workshops entschied der Präventionsrat, eine Veröffentlichung der Konfliktanalyse zusammen mit dem Handlungskonzept vorzunehmen.

Erreichte Beratungsziele:

Eine (noch) interne Arbeitsgrundlage für die Entwicklung von Handlungsvorschlägen ist geschaffen. Eine Reihe von Akteuren ist bereit, sich an der Entwicklung von Handlungsvorschlägen zu beteiligen. Beteiligte am Konflikt haben erfahren, dass sie über ihre Wahrnehmung sprechen können und ihnen zugehört wird. Wichtige Akteure der Stadtgesellschaft verstehen ihre Rolle im Geschehen und erkennen ihre Beiträge zur Eskalation bzw. Deeskalation des Konflikts. Weitere Beteiligte haben Vertrauen, dass die als problematisch erlebte Situation veränderbar ist.

¹ Für die Erläuterung des Empathischen Zuhörens vgl. Modul C

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1.6 Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Handlungskonzept

Über mehrere Wochen diskutierten Herr Kundig und Frau Weise die Ergebnisse der Konfliktanalyse mit einer Reihe von Akteuren, die bereit waren, auf die Situation in der Stadt Einfluss zu nehmen. Mit ihnen zusammen wurde überlegt, was sie anders machen könnten.

Die Rolle des Beratungsteams war dabei:

- den Akteuren zu Beginn Nachfragemöglichkeit zu geben, um ihre Rolle im Konflikt besser zu verstehen und ihre Sicht darauf wiederzugeben,
- das zukunftsweisende Nachdenken in Gang zu halten,
- Kreativität zu fördern,
- mögliche Wirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen auf die Konfliktodynamik zu benennen.

Die Ergebnisse wurden ausformuliert und den Betroffenen zum Gegenlesen vorgelegt. Sie wurden außerdem im Präventionsrat in laufenden Sitzungen vorgestellt und auf Schlüssigkeit und Machbarkeit hin besprochen.

Die Ergebnisse dieses Prozesses wurden von Herrn Kundig und Frau Weise als Empfehlungen zusammengefasst. Die Vorstellung des so entstandenen Handlungskonzepts erfolgte im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung im Ratssaal. Alle Akteure, mit denen zu Fragestellungen im Zusammenhang mit der Konfliktbearbeitung gesprochen worden war, nahmen daran teil; ihre Vertreterinnen und Vertreter saßen auf einem Podium, das zum Vortrag des Beratungsteams Stellung bezog. Sie erklärten, wie sie die sie betreffenden Handlungsansätze umsetzen wollten und was sie davon bereits begonnen hatten.

Im Anschluss an die Veranstaltung wurden die Ergebnisse durch ein gedrucktes Dokument öffentlich zugänglich gemacht und insbesondere die selbstverpflichtenden Aussagen des Podiums in der Presse dargestellt.

Erreichte Beratungsziele:

Relevante Akteure haben angefangen, ihre Beiträge zu einer Konfliktbearbeitung zu beschreiben. Sie beginnen, sich in Bezug auf die Konfliktodynamik als aktiv Handelnde zu verstehen. Es gibt eine öffentliche Vereinbarung hierzu. Zusammenarbeit und das Entwickeln von Synergien aus unterschiedlichen Aktionen steht im Mittelpunkt des Denkens der Konfliktakteure.

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

1.7 Begleitung zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen

Bereits im Frühjahr 2012 waren die Funktionsweise des Präventionsrats untersucht und Vorschläge zu seiner Optimierung gesammelt worden. Dies war Aufgabe des Beratungsteams. Dabei ging es vor allem darum, die Fähigkeit des Präventionsrats, langfristige Prozesse zu begleiten, zu erhöhen, die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Leitungen unterschiedlicher Behörden sicherzustellen und das Fachwissen der Praktikerinnen und Praktiker in den Behörden einfließen zu lassen. Konkret bedeutete das: zu den Sitzungen wurden Tagesordnungen erstellt, und eine zielgerichtete Moderation fand statt. Protokolle gingen zeitnah an die Behördenvertreterinnen und -vertreter. In der folgenden Sitzung konnten Ergebnisse und Wirkungen abgefragt werden. Außerdem gab es eine Ergänzung zur vertraulichen Sitzung der Leitungsebene: Ad-hoc-Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge, Konzepte und Problembeschreibungen zu den Fragestellungen (z.B. Kriminalität unter Jugendlichen im Quartier, Hineinwirken von Vereinen zu Kultur und Sport in das Quartier, interkulturelle Kompetenz in Behörden).

Ab Ende 2012 wurden in der Maikäferstraße in dafür eingerichteten Quartiersforen Themen diskutiert, die viele Menschen im Quartier interessierten, für die sie aber keine Lösungen fanden, wie z.B. das Verbot von Parabolantennen an Hauswänden durch Hausverwaltungen, Schimmelbildung an Wänden in Wohnungen, Müll im Quartier, später auch: der Umgang mit dem Zuzug von Flüchtlingen. Diese zuvor identifizierten Schlüsselthemen waren in den Quartiersforen Gegenstand der jeweiligen Beratungen. An diesen Beratungen nahmen sowohl Anwohnerinnen und Anwohner als auch zentrale, mit dem jeweiligen Thema befasste Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung Westmünsterrode oder des Polizeikommissariats teil. Es wurden miteinander qualifizierte Vorschläge zur Lösung der angesprochenen Problematik entwickelt. Die Rolle des Beratungsteams war die Begleitung der Quartiersforen in Hinsicht auf die Methodik – Festlegung auf ein konkretes Thema, gegenseitiges Zuhören, Zu-Wort-Kommen-Lassen aller Beteiligten, Vermeidung von Opferdarstellungen hin zu konstruktiven Haltungen und Vorschlägen (um nur einige wenige Punkte zu nennen) – und der prozessorientierten, aber auf konkrete Vorschläge ausgerichteten und wertschätzenden Moderation, wobei Herr Kundig und Frau Weise diese nicht selbst übernahmen, sondern ein Jugendsozialarbeiter mit guter Kenntnis des Quartiers.

Um behördenübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und neue Perspektiven im Hinblick auf das interkulturelle Miteinander in der Stadtgesellschaft zu entwickeln, wurden ab 2013 von den Behördenleitungen zweimal im Jahr Workshops zu interkultureller Kompetenz veranstaltet, jeweils mit Teilnehmenden aus Stadtverwaltung, Kreisverwaltung und Polizeikommissariat und turnusgemäß von je einer Behörde ausgerichtet. Die Rolle des Beratungsteams war es, an der Konzeptentwicklung der Fortbildung mitzuwirken.

Nur für einen Teil der Umsetzungsschritte wurden Herr Kundig und Frau Weise zur Prozessbegleitung angefragt, zum Beispiel zur Unterstützung der Moderation der Quartiersforen oder für einen Input zur Sitzung des Sozialausschusses. Das Polizeikommissariat führte eine Fallsupervision zur Begleitung des Einsatzhandelns ein, die unter Anleitung des Sozialwissenschaftlichen Dienstes der Zentralen Polizeidirektion umgesetzt wurde. Der Stadtrat machte die Verkaufsentscheidung für das Jugendhaus im Quartier rückgängig und profilierte es als Bürgerzentrum. Der Bürgermeister und eine Stadtratsfraktion kamen in das Quartier und stellten sich den Fragen der Anwohnerinnen und Anwohner.

Fallstudie 2: Eine de-eskalierende Beratungsintervention in der Stadt Westmünsterrode

(ein realer Fall aus der Kommunalen Konfliktberatung, verfremdet dargestellt)

2. Zweite und dritte Beratungsschleife

Ab 2014 beauftragte der Präventionsrat der Stadt das Beratungsteam damit, sich mit ausgewählten Themen zu beschäftigen. Diese wurden u.a. mit Kurzstudien und Beratungsgesprächen bearbeitet:

- Die Rolle von Schulsuspendierung und Absentismus bei der Entstehung von Jugendbanden.
- Der Hintergrund von Gewaltanwendung in einer Wohnanlage für sozial schwache Familien.
- Die Folgen des starken Zuzugs von Flüchtlingen Ende 2015 für das Geschlechterverhältnis in Westmünsterrode und benachbarten Gemeinden.

Erreichte Beratungsziele:

Teilkonflikte und neu auftretende Problemfelder werden bearbeitet. Zusammenarbeit bei der Bearbeitung von Konflikten zwischen Behörden wird gestärkt. Kommunikationshindernisse werden überwunden, sodass präventiv gehandelt werden kann.

3. Abschluss der Beratung

Inzwischen wurde das Quartier nicht mehr stigmatisiert (Indikator dafür: Am Ende der Beratung wurde in der Stadt nicht mehr wie zuvor vom „Quartier Maikäferstraße“ gesprochen), und die Bewohnerinnen und Bewohner solidarisierten sich nicht mehr mit den Straftätern. Ein Schüleraustausch mit einem nordafrikanischen Land wurde organisiert, der Handballverein spielt in der Kreisliga. Die Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers trauen sich, sich in der Stadt zu bewerben. Leute aus der Stadt kommen ins Quartier zu Familienfesten oder nehmen am Jugendaustausch teil. Das Quartiersforum ist weiterhin aktiv. Die Stadt Westmünsterrode steht zu ihrer Konfliktgeschichte. Ende 2015 wurde das Kooperationsprojekt der Beratungsorganisation mit der Stadt Westmünsterrode beendet. Die Stadt Westmünsterrode blieb weiterhin Teil des interkommunalen Kontaktnetzwerkes aller beratenen Kommunen und Landkreise.

Erreichte Beratungsziele:

Die allgemeine Betrachtung des Quartiers hat sich zum Positiven verändert. Für die Anwohnerinnen und Anwohner sind neue Wege entstanden, sich zu organisieren und mit diesen Organisationsformen in der Stadt auch positiv besetzt sichtbar zu werden. Die Durchlässigkeit zwischen Quartiersbevölkerung und übriger Stadtbevölkerung ist erhöht. Die neu geschaffenen Institutionen werden auch in anderen Konflikten in der Stadt genutzt. Verantwortliche in der Stadt sind in der Lage, Konfliktpotenziale frühzeitig, d.h. vor Entstehung von Gewalt, zu identifizieren und Schritte einzuleiten, diese zu bearbeiten.

Behördenübergreifende Kommunikation funktioniert auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen.

Die Stadt geht offen mit ihrer Konfliktgeschichte um und Verantwortliche stehen zur Verfügung, um interessierten Entscheidungsträgern in anderen Kommunen, Städten oder Landkreisen Anregungen für Konfliktbearbeitung zu geben.

3. Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

zu Modul A

Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2016): Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zu Fragen des Umgangs mit Zuzug und der Integration. In: P.K. Warndorf: Integration – zwischen Konflikt und Prävention. Münster: MV-Wissenschaft, S.22-113.

Berndt, Hagen/ Korkor, Nadira/ Lustig, Sylvia (2016): Prävention, Deeskalation, Begleitung. In: Spektrum der Mediation, Ausg.62, 2.Qu. 2016, S. 46-49.

Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2014): Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61.

Berndt, Hagen / Rieche, Bernd (2008): Zivile, gewaltfreie Konflikttransformation. In: Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (Hrsg.): Gewaltfrei streiten für einen gerechten Frieden. Plädoyer für Zivile Konflikttransformation. Oberursel.

Christie, Nils (1977): Conflicts as property. In: British Journal of Criminology 1977/ 17, (1): 1-15

Marks, Erich / Rössner, Dieter (1989, Hrsg.): Täter-Opfer-Ausgleich. Vom zwischenmenschlichen Weg zur Wiederherstellung des Rechtsfriedens. Bonn.

Reimann, Cordula (2004): Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation. In: Berghof Handbook for Conflict Transformation, Berghof Foundation, Berlin.

Trenczek, Thomas (2003): Mediation im Strafrecht; Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2003, S. 104 ff.

Warndorf, Peter K. (2016): Integration – zwischen Konflikt und Prävention. Münster: MV-Wissenschaft.

zu Modul B

Bächler, Günther (1998): Zivile Konfliktbearbeitung in Afrika. Grundelemente für die Friedensförderungs politik der Schweiz. Schweizerische Friedensstiftung/ Institut für Konfliktlösung, working paper 27/1998.

Berndt, Hagen (2012): Thema Drosselstraße. Zusammenleben in Osterholz-Scharmbeck, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61

Besemer, Chr. (2009): Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. Üb. und erg. Neufassung, Karlsruhe: Gewaltfrei Leben Lernen e.V.

CDA Collaborative Learning Projects (2013): Reflecting in Peace Practice. Advanced Training of Consultants and Advisors. Cambridge Collaborative Learning Projects (www.cdainc.com).

Ferdowski, Mir A. (1981): Der positive Frieden: Johan Galtungs Ansätze und Theorien des Friedens. München: C.H.Beck.

Fischer, Martina (2011): Civil Society in Conflict Transformation: Strengths and Limitations. In: B. Austin/ M. Fischer/ H.J. Giessmann (Hrsg.): Advancing Conflict Transformation. The Berghof Handbook II. Opladen/ Framington Hills: Barbara Budrich Publishers. Download: www.berghof-handbook.net

Fisher, Simon/ Abdi, Dekha Ibrahim/ Ludin, Jawed et al (2007, 4.Auflage): Working with Conflict, Skills and Strategies for Action. London/ New York: Zed Books.

Literaturverzeichnis

- Fisher, R./ Ury, W./ Patton, B. (2004-2013, 24.Aufl): Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/ M.: Campus Verlag.
- Francis, Diana (2002): People, Peace and Power: Conflict Transformation in Action. London: Pluto Press.
- Frieters-Reermann, Norbert (2010) : Frieden lernen. Friedens- und Konfliktpädagogik aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive. Duisburg, Köln: Wiku-Wissenschaftsverlag Dr. Stein.
- Fuchs, Werner et al. (Hrsg.) (1978): Lexikon zur Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Galtung, Johan (2005): Gewalt ist kein Naturgesetz. In: Eirene Rundbrief, 3/2005.
- Galtung, Johan (2001): Frieden mit friedlichen Mitteln. Frieden und Entwicklung. Studienmaterial der Friedenswissenschaftlichen Weiterbildungsstudiengänge IF/ Master of Peace Studies. Fernuniversität Hagen.
- Galtung, Johan (1998): Frieden mit friedlichen Mitteln. Friede und Konflikt, Entwicklung und Kultur. Übersetzt von Hajo Schmidt. Opladen: Leske + Budrich.
- Galtung, Johan (1993): Kulturelle Gewalt. In: Der Bürger im Staat 43, 2/1993, S. 106
- Galtung, Johan (1990): Cultural Violence. In: Journal of Peace Research, vol. 27, no. 3/1990.
- Galtung, Johan (1975a): The specific contribution of peace research to the study of the causes of violence. Typologies. Oslo. Download: <http://unesdoc.unesco.org/images/0001/000167/016738EB.pdf>, aufgerufen am 05.06.2018.
- Galtung, Johan (1975b): Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Glasl, Friedrich (2004, 8.Aufl.): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart/ Bern: Freies Geistesleben & Haupt.
- Glasl, Friedrich (2010, 5.Aufl.): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte Übungen Praktische Methoden. Stuttgart/ Bern: Freies Geistesleben & Haupt.
- Gugel, Günther/ Jäger, Uli (2015, 6.Auflage): Streitkultur - Eine Bilderbox. Konflikteskalation und Konfliktbearbeitung. Berghof Foundation.
- Gugel, Günther (2006): Gewalt und Gewaltprävention. Institut für Friedenspädagogik
- Lederach, John Paul (2003) : Little Book of Conflict Transformation. Good Books, Skyhorse Publishing: New York.
- Lederach, John Paul (1997) : Der Beitrag Dritter beim Aufbau des Friedens von unten. In: Freise, J./ Fricke, E.: Die Wahrheit einer Absicht ist die Tat. Friedensfachdienste für den Süden und den Norden, Idstein: KOMZI-Verlag.
- Lustig, Sylvia (2010): »Konfliktpotenziale als Chance«. Vorschlag eines Handlungskonzepts für Integration und gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Universitätsstadt Tübingen, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61
- Max-Neef, Manfred (2002, deutsche Übersetzung von Kerstin Schnurpfeil): Entwicklung nach menschlichem Maß – Entwurf, Anwendung und weiterführende Betrachtungen. (Original: Human Scale Development – Conception, Application And Further Reflections, New York/ London: The Apex Press, 1991).

Literaturverzeichnis

Patfoord, Pat (2008): "Sich verteidigen ohne anzugreifen. Die Macht der Gewaltfreiheit", Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden.

Patfoord, Pat (1987): "An Introduction to Nonviolence. A conceptual Framework", Nyack/London/Brussels: FOR/WRI/IOT.

Reimann, Cordula (2004): Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation. In: Berghof Handbook for Conflict Transformation, Berghof Foundation, Berlin.

Rosenberg, Marshall (2009, 8.Aufl.): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.

Rosenberg, Marshall B. (2004): Das können wir klären! Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann. Paderborn: Junfermann.

Rosenberg, Marshall B. (2006): Die Sprache des Friedens sprechen – in einer konfliktreichen Welt. Paderborn: Junfermann.

von Clausewitz, Karl (2016, komplette Neuauflage): Vom Kriege, 1. Buch, 1. Kapitel, Unterkapitel 24. Berlin: Hofenberg.

Internetquellen:

<https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sowi/professuren/jakobeit/forschung/akuf/kriegsdefinition.html>, aufgerufen am 18.12.2017.

<http://sicherheitspolitik.bpb.de/krieg-und-gewaltkonflikte/hintergrundtexte-m1/kriegsdefinitionen-und-konflikttypologien>, aufgerufen am 18.12.2017.

zu Modul C

Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2016): Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zu Fragen des Umgangs mit Zuzug und der Integration. In: P.K. Warndorf: Integration – zwischen Konflikt und Prävention. Münster: MV-Wissenschaft, S.22-113.

Berndt, Hagen/ Korkor, Nadira/ Lustig, Sylvia (2016): Prävention, Deeskalation, Begleitung. In: Spektrum der Mediation, Ausg.62, 2.Qu. 2016, S. 46-49.

Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2014): Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61

Berndt, Hagen (2012): Thema Drosselstraße. Zusammenleben in Osterholz-Scharmbeck, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61

CDA Collaborative Learning Projects (2013): Reflecting on Peace Practice: Advanced Training of Consultants and Advisors. Cambridge: Collaborative Learning Projects (www.cdainc.com).

Hänsel, Markus (2014): Der Ordnung halber! Grundlagen der systemischen Beratung. In: Martin Vogel: Organisation außer Ordnung. Göttingen: V&R.

Lustig, Sylvia (2010): »Konfliktpotenziale als Chance«. Vorschlag eines Handlungskonzepts für Integration und gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Universitätsstadt Tübingen, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61

Literaturverzeichnis

Maturana, Humberto (1996): Was ist erkennen? München: Piper Verlag.

Reimann, Cordula (2004): Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation. In: Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Foundation.

Rosenberg, Marshall B. (2007, 9.Aufl.): Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Freiburg i.Br.: Herder.

Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Edition Humanistische Psychologie - EHP.

Seifert, Josef W. (2014): Immer wieder wird Moderation im Zusammenhang mit Beratung genannt, ja die Begriffe werden sogar synonym verwendet. Was aber hat Moderation mit Beratung zu tun? Moderatio Notiz Nr.7, Download: <https://www.moderation.com/unternehmen/white-paper/white-paper-detail/article/moderation-beratung.html>, aufgerufen am 01.06.2018

Slupetzky, Walter (2002): Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht? Der „systemische Ansatz“ in der Beratung. Download: www.systemische-professionalitaet.de, abgerufen am 01.06.2018

Wils, Oliver/ Hopp, Ulrike/ Ropers, Norbert et al (2006): Systemische Konflikttransformation. Konzept und Anwendungsgebiete. Berlin: Berghof Foundation for Peace Support.



forumZFD

Entschieden für Frieden

forumZFD

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.
Am Kölner Brett 8
50825 Köln

Telefon 0221 91 27 32-0
Fax 0221 91 27 32-99
E-Mail kontakt@forumZFD.de
www.forumZFD.de

Spendenkonto:

Bank für Sozialwirtschaft
IBAN DE37 3702 0500 0008 2401 01
BIC BFSWDE33XXX