

**Entschieden für Frieden**

---



**forumZFD**

# **Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung**

---

Ein Handbuch für Lehre und Weiterbildung

## **Ergänzungen und Erweiterungsmaterialien (2020)**

# Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung

---

Ein Handbuch für Lehre und Weiterbildung

Ein Produkt des Forum Ziviler Friedensdienst im Programm „Kommunale Konfliktberatung: Partizipative Wege der nachhaltigen Integration“ (Juli 2018 bis Juni 2020).

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



Europäische Union



Gefördert durch:



Niedersächsisches Ministerium  
für Soziales, Gesundheit  
und Gleichstellung

Herausgeber: Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

Autor\*innen: Eva Hörle, Sylvia Lustig, Gregor Maaß, Angelika Maser, Dominique Pannke, Nadja Gilbert

Lektorat: Susanne Pavlovic

Grafik: Christian Günther

Erscheinungsdatum: August 2020

*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.*

# Inhalt - Ergänzungen zu:

---

## **Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung**

A-1.2	Was bietet die Kommunale Konfliktberatung – und was nicht?	5
A-1.4	Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung	8
A-2.2	Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung	10

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

B-2.1	Systemisch denken und arbeiten in der Kommunalen Konfliktberatung	14
B-2.2	Ausgewählte Instrumente systemischer Konfliktanalyse und -bearbeitung	
B-2.2.1	Positionen, Interessen und Bedürfnisse	15
B-2.2.3	Feedback-Schleifen	19
B-3	Von der Konfliktanalyse zu den Handlungsoptionen	24

## **Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum**

C-2	Aufgaben und Rollen der Konfliktberaterinnen und -berater	26
-----	---	----

# Einleitung

---

Die vorliegende Ergänzung zum Handbuch entstand aus den Erfahrungen heraus, die in den letzten zwei Jahren aus Lehrveranstaltungen und Workshops gewonnen werden konnten. Sie ergänzt das Handbuch „Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung“ durch weitere Texte, Übungen, Arbeitsblätter sowie eine Präsentation und stellt eine Erweiterung, aber keine Korrektur dar. Ebenso wie die bisherigen Materialien können auch diese von Berater\*innen vor dem Hintergrund ihrer Beratungserfahrungen in der Kommunalen Konfliktberatung eingesetzt werden.

Das ursprüngliche Handbuch behält weiterhin seine Gültigkeit.

# Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

## Ergänzung zu

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



#### Übung: Was ist leistbar für KKB?

##### Vorkenntnisse:

- Kapitel A 1.2 ‚Was bietet die KKB – und was nicht?‘ wurde bearbeitet.
- Die Studierenden haben Kenntnis über die unterschiedlichen Akteure in der KKB.

##### Zielgruppe:

- Studierende an Hochschulen

##### Geeignete Anzahl Studierender:

- 6-20 Personen

##### Zeitbedarf:

- in der Gruppe 2x 15 Minuten
- im Plenum 20-40 Minuten

##### Zielsetzung:

- Sensibilisierung der Studierenden für die Vielfalt an Erwartungen der lokalen Akteure – sowohl der erfüllbaren als auch der nicht erfüllbaren. Reflexion der Ausrichtung der KKB.

##### Vorbereitung & benötigtes Material:

- Kopien der beiden Arbeitsblätter für jede Gruppe
- Die vier Kategorien des zweiten Arbeitsblattes als Überschriften auf Moderationskarten
- Pinnwände

##### Einführung & Arbeitsaufgabe:

- Lassen Sie Arbeitsgruppen mit 3 bis 5 Personen bilden
- Geben Sie das erste Arbeitsblatt aus (Bearbeitungszeit 15-20 Minuten).
- Geben Sie danach erst das zweite Arbeitsblatt aus (Bearbeitungszeit 10-15 Minuten)
- Pinnen Sie die vier Kategorien des zweiten Arbeitsblattes als Überschriften an Pinnwände
- Lassen Sie die Gruppen ihre Karten zuordnen und begründen.



Arbeitsblätter bitte nicht gleichzeitig ausgeben!

# Modul A: Aufgabenblätter

---

## Aufgabe 1 zu

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

#### Was ist leistbar für KKB?

##### Gruppenaufgabe „Anfragen für KKB?!“ (Teil 1: 15 Minuten)

- Bilden Sie 4 gleich große Gruppen.
- Nehmen Sie sich 4 Moderationskarten pro Gruppe.
- Versetzen Sie sich in eine leitende Person einer Stadtverwaltung, der Polizei, eines sozialen Trägers oder einer Migrantenselbstorganisation. Formulieren Sie in der Rolle mind. 3 konkrete Wünsche an Kommunale Konfliktberatung, notieren Sie diese mit dem ‚Autor‘ auf Moderationskarten: Z.B. „Ich als Bürgermeister von X-Stadt wünsche mir, dass die Kommunale Konfliktberatung uns sagt, wie man gute Integration macht.“

# Modul A: Aufgabenblätter

---

## Aufgabe 2 zu

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

#### Was ist leistbar für KKB?

##### Gruppenaufgabe „Anfragen für KKB?!“ (Teil 2: 15 Minuten)

- Ordnen Sie die Karten mit den Wünschen folgenden Kategorien zu:
  1. Leistbar für KKB
  2. Nicht leistbar für KKB
  3. Umformulieren, dann leistbar
  4. Weitere Informationen notwendig für Entscheidung
- Bereiten Sie Ihre Ergebnisse für die Präsentation im Plenum vor.

# Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

## Ergänzung zu

### A-1.4: Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung



#### Übung: Erfolgskriterien in Konzeption und Praxis

##### Vorkenntnisse:

- Kapitel A 1.4 ‚Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung‘ wurde konzeptionell eingeführt.
- Es wurde ein exemplarischer Beratungsprozess vorgestellt.

##### Zielgruppe:

- Studierende an Hochschulen

##### Geeignete Anzahl Studierender:

- 6-20 Personen

##### Zeitbedarf in der Gruppe:

- 15 Minuten

##### Zielsetzung:

- Sensibilisierung der Studierenden für die in der Praxis notwendige und begründete Abweichung von der Konzeption „Kommunale Konfliktberatung“

##### Vorbereitung/ Material:

- Arbeitsblatt

##### Einführung & Arbeitsaufgabe:

- Lassen Sie in Flüstergruppen oder in Arbeitsgruppen mit 3 bis 5 Personen arbeiten
- Geben Sie die definierten Erfolgskriterien aus und ggfs. eine Beschreibung des Beratungsprozesses, mit dem verglichen werden soll.
- Leiten Sie im Plenum eine Diskussion an, die zum Nachdenken und Abwägen anregt. z.B. mit folgenden Schritten:
  - Sammeln Sie in einem ersten Schritt möglichst viele unterschiedliche – auch widersprüchlich erscheinende – Positionen
  - Fordern Sie in einem zweiten Schritt die Studierenden auf, ihre Positionen zu begründen und laden Sie dann zur Widerrede ein: Wie könnte man es noch sehen?

# Modul A: Aufgabenblätter

---

## Aufgabe zu

### A-1.4: Kriterien für eine erfolgreiche Kommunale Konfliktberatung

#### Erfolgskriterien in Konzeption und Praxis (15 Min)

- Bilden Sie Flüstergruppen mit Ihren beiden Sitznachbar\*innen.
- Fragestellung: Welche Erfolgskriterien scheinen Ihnen im vorgestellten Beratungsprozess
  - ... beachtet worden zu sein?
  - ... nicht beachtet worden zu sein?
  - ... von welchen wissen Sie es nicht?
- Anschließend erfolgt eine Zuordnung und ein Austausch im Plenum.

# Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

## Ergänzung zu

### A-2.2: Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung



#### Übung: Beratungszyklus - Decken sich Konzeption und Praxis?

##### Vorkenntnisse:

- Kapitel A2.2 ‚Beratungszyklus einer KKB‘ wurde bearbeitet.
- Die Studierenden wurden über den Ablauf eines Beratungsprozesses in seinen verschiedenen Phasen unterrichtet.

##### Zielgruppe:

- Studierende an Hochschulen

##### Geeignete Anzahl Studierender:

- 6-20 Personen

##### Zeitbedarf in der Gruppe:

- 25 Minuten; im Plenum 20-40 Minuten

##### Zielsetzung:

- Anregung zur Reflexion des Beratungszyklus, Einschätzung von Praxisanforderungen und Notwendigkeiten, von der Konzeption abzuweichen

##### Fragestellungen:

- Wird der vorgesehene Beratungszyklus immer eingehalten?
- Wenn nicht, warum nicht?

##### Vorbereitung & benötigtes Material:

- Je drei rote, gelbe und grüne Moderationskarten für jede Gruppe, drei weiße Karten (bei 20 Personen kann die Anzahl der Karten auf jeweils 2 reduziert werden, um die Gesamtzahl übersichtlich zu halten)
- Gruppenbildung mit je 3 bis 5 Personen

##### Einführung & Arbeitsaufgabe:

- Nachdem Sie die Studierenden mit den theoretischen Grundlagen vertraut gemacht haben (siehe Vorkenntnisse) stellen Sie eine Ihrer Beratungen entlang der Phasen des Beratungsmodells vor.
- Geben Sie den Studierenden zumindest einige Stichworte als Gedächtnisstütze in die Gruppen schriftlich mit (z.B. auf Flipchart oder als Ausdruck).
- Fragestellungen an die Gruppen: Was deckt sich mit der Konzeption? Was weicht in diesem Praxisfall von der Konzeption ab? Welche Gründe könnte es dafür geben?

# Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

- Bitten Sie die Gruppen, auf den Karten folgende Beobachtungen, bezogen auf den vorgestellten Beratungsprozess, zu notieren:
  - in einem ersten Schritt:
    - auf die roten Karten: Abweichungen zwischen Theorie und Praxis
    - auf die grünen Karten: Aspekte, die lehrbuchgemäß durchgeführt wurden
    - auf die gelben Karten: Aspekte aus dem Beratungsprozesse, bei denen die Studierenden sich nicht sicher sind, ob diese theoriegemäß sind
  - in einem zweiten Schritt:
    - auf die weißen Karten: mögliche Gründe für die Abweichungen
- Austausch im Plenum mit kurzer Vorstellung der Karten.



Erlauben Sie Nachfragen und kritische Anmerkungen zu Projekt und Theorie. Falls Sie als Dozent\*in Antworten nicht teilen, regen Sie die Studierenden z.B. durch Nachfragen oder Alternativvorschläge zum Nachdenken.



Bei der Vorstellung können Sie entweder die Gruppenergebnisse nebeneinander sammeln oder die Gruppen bitten, Aspekte den bereits vorhandenen zuzuordnen.



Die Vorstellung Ihrer Beratungsprozesses könnten Sie folgendermaßen aufbauen:

## 1. Eckdaten zu X-Stadt

- Einwohnerzahl
- Erstkontakt wann mit wem
- Kooperationsvertrag besteht seit wann und umfasst welchen Zeitraum?
- Finanzierung durch (z.B. BAMF, EU und Stadt)
- Projektpartner (z.B. Stadtverwaltung, Bürgermeisterin, Verein XY)

# Modul A: Konzeptionelle Basis der Kommunalen Konfliktberatung

## 2. Der Beratungsprozess in X-Stadt

- Schritte in der Zeit von: z.B. 03/2019-10/2019, Gesamtes Stadtgebiet, Partner: z.B. Stadtverwaltung XY mit OB
  - Mandatsklärung
  - Steuerungsgruppe
  - Konfliktanalyse 2010 mit Handlungsempfehlungen
  - Beratung der Steuerungsgruppe
- Schritte in der Zeit von: z.B. 11/2019-05/2020, Stadtteil XY, Partner: z.B. Quartiersmanagement & Polizei
  - Neue Mandatsklärung
  - Neue Steuerungsgruppe
  - Fokusstudie
  - Beratung der Steuerungsgruppe und Mitarbeiterin im Stadtteil
  - Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen
- Schritte in der Zeit von: z.B. 06/2020-07/2020, Stadtteil & Gesamtstadt, Partner: z.B. Quartiersmanagement & Polizei, Stadtrat & OB
  - Abschlussplenum mit allen Partnern und Akteuren
  - Einrichtung einer festen Stelle Stadtteilarbeit durch die Stadt

# Modul A: Aufgabenblätter

---

## Aufgabe zu

### A-2.2: Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung

#### Beratungszyklus - Decken sich Konzeption und Praxis?

- Bilden Sie Kleingruppen von 3-5 Personen.
- Nehmen Sie sich pro Gruppe je drei rote, gelbe, grüne und weiße Moderationskarten.

#### **Arbeitsauftrag:**

- Erinnern Sie sich
  - » an den Input zum Beratungszyklus / die Phasen des Beratungsmodells.
  - » an die Informationen zum konkreten Beratungsprozess.
- Erarbeiten Sie in der Gruppe eine Position zu folgenden Fragen und halten Sie diese fest:
  - » Was deckt sich mit der Konzeption? Halten Sie auf grünen Karten Aspekte im vorgestellten Beratungsprozess fest, die sich mit der Konzeption voll decken.
  - » Was weicht in diesem Praxisfall von der Konzeption ab? Halten Sie auf den roten Karten Abweichungen zwischen Theorie und Praxis fest.
  - » Bei welchen Aspekten des Beratungsprozesses sind Sie sich nicht sicher, ob Deckung oder Abweichung vorliegt? Halten Sie diese als Fragen auf gelben Karten fest.
- Betrachten Sie die Aspekte auf den roten Karten und diskutieren Sie: Welche Gründe könnte es für die Abweichung geben? Notieren Sie diese auf weißen Karten.
- Stellen Sie Ihre Karten im Plenum vor.

# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

## Ergänzung zu

### B-2.1: Systemisch denken und arbeiten in der Kommunalen Konfliktberatung



#### Übung: Aufstellung ‚Gleichschenkliges Dreieck‘

Ziel:

- Funktionsweise eines Systems annähernd zu verstehen

Zielgruppe:

- keine bestimmte Zielgruppe

Zeitbedarf:

- ca. 10 Minuten aufstellen
- ca. 10 Minuten Auswertung im Plenum

Einführung & Aufgabe:

- Bitten Sie alle Teilnehmenden, sich im Raum aufzustellen und sich im Stillen zwei Personen auszusuchen. Die Teilnehmenden sollen „ihre“ Personen nicht benennen, sondern für sich behalten.
- Danach bitten Sie alle, mit diesen zwei Personen ein gleichschenkliges Dreieck zu bilden – und zwar, ohne sich mittels Worten, Blicken oder Gesten miteinander zu verständigen. Alle können mitmachen. Auch Sie als Dozent\*in.
- Werten Sie die Übung im Plenum aus. Was fällt auf?



Sie können so lange warten, bis sich niemand mehr bewegt. Wenn es zu lange dauert, können Sie diese Übung auch früher abbrechen. Meist jedoch kommt die Gruppe irgendwann zum Stillstand.



Ein soziales System ist bemüht, sich selbst zu erhalten (Autopoiese = Selbsterhaltung) sowie ein Gleichgewicht (Homöostase) herzustellen, sich selbst zu stabilisieren und selbst zu organisieren. Dabei ist es grundsätzlich nicht von außen beeinflussbar, bzw. Wirkungen in sozialen Systemen sind nicht berechenbar oder vorhersagbar. Dies lässt sich durch diese Übung interaktiv verdeutlichen.

# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

## Ergänzung zu

### B-2.2.1: Positionen, Interessen und Bedürfnisse



#### Übung:

#### „Zuhören in Hintergrundgesprächen“ – Positionen, Interessen, Gefühle, Bedürfnisse

##### Ziel:

- Die Teilnehmenden erfahren, worauf es beim Zuhören in den Hintergrundgesprächen zur Konfliktanalyse ankommt.
- Geschätzter Zeitaufwand Durchführung:
- 70-80 Minuten
- Vorkenntnisse:
- Einführung des Eisberg- oder Zwiebelmodells zu Position – Gefühl – Interesse – Bedürfnis
- Kenntnisse über die Beratungsschleife und das Führen von Hintergrundgesprächen als Bestandteil der Beratungsarbeit

##### Zielgruppe:

- Keine bestimmte Zielgruppe

##### Vorbereitung & benötigtes Material:

- Namensschilder für Rollen
- Moderationskarten
- Stellwand und Metaplan mit vorbereiteten Eisbergen
- Rollenbeschreibungen
- Das Rollenspiel kann nur durchgeführt werden, wenn das Seminar von zwei Dozierenden angeleitet wird.

##### Ablauf:

- Die Teilnehmenden bekommen zwei verschiedene Hintergrundgespräche zu hören, die ihnen in Form von Rollenspielen durch die Dozierenden präsentiert werden. Dazu erhalten sie den Auftrag, auf unterschiedliche Art und Weise zuzuhören.
- Sie teilen die Gruppe in vier Untergruppen, jede bekommt eine andere Aufgabe:
  1. Hören Sie auf Positionen: Was fordert die Person? Welchen Standpunkt verteidigt sie?
  2. Hören Sie auf Gefühle: Was fühlt die Person? Wie geht es ihr mit dem, was sie erlebt?
  3. Hören Sie auf Interessen: Um was geht es der Person?
  4. Hören Sie auf Bedürfnisse: Was braucht die Person?

## Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

- Vor Beginn der Rollenspiele werden die Teilnehmenden von Ihnen in den Kontext eingeführt. Sie berichten kurz von der Kommune und den beiden Akteuren, mit denen Hintergrundgespräche geführt werden.
- Gemeinsam mit Ihrer Co-Seminarleitung führen Sie den Teilnehmenden im Anschluss zwei Rollenspiele vor. Dabei spielt eine Person von Ihnen die Konfliktberater\*in, die das Gespräch mit einem Akteur führt. Die andere Person übernimmt nacheinander zwei unterschiedliche Rollen von Akteuren.
- Die Gespräche werden jeweils 5-7 Minuten vorgespielt. Zwischen den Gesprächen gibt es eine kurze Pause. Laden Sie die Teilnehmenden ein, währenddessen ihre Sitzposition zu wechseln, als kleine Anregung, auch die Perspektive zu wechseln.
- Nach den Rollenspielen setzen sich die Personen zusammen, die auf den gleichen Aspekt gehört haben, und tragen ihre Ergebnisse für jeden Akteur zusammen. Sie schreiben jeden Aspekt auf eine Karte.
- Im Anschluss kommen alle im Plenum zusammen und teilen ihre Ergebnisse. Diese werden in einem Eisbergmodell festgehalten, das auf einer Metaplanwand vorbereitet ist. Darauf ist für jede der Personen aus dem Rollenspiel jeweils ein Eisberg eingezeichnet. Die Positionen kommen über die Meeresoberfläche, Gefühle, Interessen und Bedürfnisse darunter.
- Abschließend tauschen sich die Teilnehmenden im Plenum dazu aus, was ihnen auffällt und was Sie überrascht hat. Die Berater\*innen geben einen Einblick, wie sie die Informationen hören und für die Analyse in Konfliktfaktoren übertragen.



Die Rollenspiele können nur eingesetzt werden, wenn das Seminar von zwei Personen angeleitet wird.



Bei der Darstellung der beiden Gespräche geht es nur sehr begrenzt um die Rolle der Konfliktberater\*in. Diese hält sich weitestgehend zurück und ist Stichwortgeber\*in für die Person, die die Akteure darstellt. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden möglichst viel von den Akteuren hören.



Es ist hilfreich für die Teilnehmenden, wenn die Seminarleitungen während der Rollenspiele ein ‚Namensschild‘ haben, das die eingenommene Rolle benennt.



Die Übung bietet einen guten Einstieg in das Thema Konfliktanalyse.

# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

## Inhalte für das Rollenspiel

### Ausgangssituation:

Die Stadt hat, wie viele Kommunen in Deutschland, in 2015/2016 eine deutlich höhere Anzahl von Geflüchteten als bisher aufgenommen. Es wurde ein Arbeitskreis mit Ehrenamtlichen aufgebaut, der von der kommunalen Integrationsbeauftragten koordiniert wird. Darüber hinaus gibt es zivilgesellschaftlich organisierte Ehrenamtsgruppen. Von Beginn an ist das Verhältnis zwischen den o.g. Akteuren angespannt. Die Ehrenamtlichen, vor allem die der lokalen Vereine, setzen sich für eine Reformierung des Asylrechts ein und engagieren sich gegen Abschiebungen. Gesprächsangebote von Seiten der Verwaltung wurden mehrfach abgelehnt. Zuletzt wurde ein Flyer verteilt, der die Vorgehensweisen der Stadt in der Asylpolitik in Frage stellt und die Mitarbeitenden der Stadt als „willige Abschiebegehilfen“ bezeichnet.

### Rollenbeschreibungen:



#### (1) Sozialdezernentin Renate Kraus

(Grundstimmung: angestrengt, genervt)

- Rückblickend auf 2015 merkt sie an, dass damals jede Woche Busse mit rund 50 Personen ankamen. Sie mussten die Nächte durcharbeiten, um die Leute zu versorgen und unterzubringen, bevor der nächste Bus kam. Eine Turnhalle wurde zur Notunterkunft. Insbesondere 2016 kam es zu einer hohen Arbeitsbelastung, viele Anträge blieben liegen, weil alle Zuständigkeiten bei der Ausländerbehörde gebündelt waren: „Wir rennen seit 2015 der Welle hinterher, weil wir nicht vorbereitet waren.“
- „Wir sind vor allem für die rechtlichen Fragen zuständig. Integrationsfragen sind in Kommunen immer freiwillige Aufgaben. Natürlich wollen wir das auch so gut wie möglich machen, aber irgendwo haben auch unsere Möglichkeiten ihre Grenzen.“
- „Wir sind doch grundsätzlich die Buh-Männer. Egal was passiert, wir sind daran schuld. Dabei haben wir doch keinen Einfluss auf das Asylrecht. Das sind Entscheidungen, die beim BAMF getroffen werden. Wir sind nur Ausführende. Wenn man wirklich was ändern möchte, dann muss man sich an das Innenministerium wenden. Wir handeln hier nach Recht und Gesetz, das ist unser Auftrag.“
- „Als Stadtverwaltung sitzt man ständig zwischen den Stühlen. Von unten bekommen wir Druck und von oben machen sie heute Gesetze, die wir vor einem halben Jahr gebraucht hätten.“
- „Die Ehrenamtlichen verstehen das einfach nicht. Sie können sich nicht in die Logik von Verwaltung hineinversetzen. Stattdessen fordern sie ständig Sonderbehandlungen. In den Abteilungen wollen sie ad-hoc-Termine, gerade so wie es ihnen passt. Wir hatten schon Demonstrationen vor der Notunterkunft, besetzte Flure und Beschimpfung von Mitarbeitenden. Gerade erst wurde ein Flyer verteilt, der besagt, wir seien Erfüllungsgehilfen des Abschiebeapparates.“
- „Glauben Sie, es macht uns Spaß, abzuschieben? Das sind doch Entscheidungen, die man oft nicht nachvollziehen kann. Da sind Leute top integriert, haben einen Job, haben die Sprache gelernt und dann schieben wir sie ab. Wer versteht das denn? Das melden wir dann auch zurück, aber trotzdem ist dann nichts zu machen. Die Umstände der Abschiebungen, nachts und mit Polizeieinsatz, das ist überhaupt nicht schön für unsere Mitarbeitenden. Wir sind die falsche Stelle für Kritik.“

# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

- „Die Ehrenamtlichen machen es sich leicht. Und trotzdem machen sie einen sehr guten Job. Ehrenamtliche sind Vertrauenspersonen, während die Behörde häufig als schlecht wahrgenommen wird. Es wäre so hilfreich, wenn wir an einem Strang ziehen würden. Wir können mehr erreichen, wenn wir zusammenarbeiten würden. Deswegen versucht die Bürgermeisterin im Gespräch zu bleiben, auch wenn das immer wieder abgelehnt wird. Diese Auseinandersetzungen kosten uns zu viel Zeit und Energie, die wir eigentlich für was anderes bräuchten.“



## (2) Ehrenamtsvertreter Roland Friedel

(Grundstimmung: engagiert, fordernd)

- Mit den Behörden sei das eher schwierig, es wird z.B. die Meldestelle genannt (die Person durfte den Wohnort nicht verlassen).
- Einer kritisiert, dass sich die Behörden an das Gesetz halten müssten, obwohl dieses bereits überholt sei. Viele Gesetze seien vor 2015 gemacht worden und passten nicht mehr. Die Behörden nutzten auch ihren Ermessensspielraum bei der Auslegung der Gesetze zu wenig, sondern legten diese streng aus, was oft kontraproduktiv sei.
- Er merkt an, dass die Dinge schneller gehen, wenn er die Geflüchteten begleitet. Außerdem täten die Behörden oftmals so, als ob das ihr eigenes Geld sei, das ausgegeben würde.
- Eine generelle Aussage sei über die Beamten nicht möglich, es sei personenbezogen: manche seien engagierter, andere eher passiv.
- Der Landkreis solle kundenfreundlicher werden. Er stelle sich die Frage, ob die Geflüchteten dem Landkreis eher Einnahmen bescherten (z.B. durch die Deutschkurse oder die Vermietung von kreiseigenen Wohnungen) oder ob sie Geld kosteten.
- Er kritisiert auch, dass den Menschen Angebote gemacht würden, man aber nicht auf die Idee käme, die Flüchtlinge selbst zu fragen, was sie benötigten und wollten. Diese Bedarfe sollten ermittelt werden. Als Beispiel nennt er den Wunsch vieler Geflüchteter auf die Einrichtung eines Gebetsraumes (was wieder zur Abgrenzung führen könnte, auch innerhalb der verschiedenen Nationen).
- Zwar seien einige der Geflüchteten angekommen, sie zögen es aber vor, unter sich zu bleiben.
- Nicht alles sei gut gelaufen in den letzten Jahren, dies dürfe heute eher kritisiert werden.
- Die Flüchtlinge sollten sich verstärkt einbringen, beispielsweise bei Müllsammelaktionen in der Stadt – machten sie bereits, könnte aber mehr sein.
- Flüchtlinge könnten/sollten sich stärker selbst ehrenamtlich engagieren.

# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

## Ergänzung zu B-2.2.3: Feedback-Schleifen

### Ergänzender Einführungstext zu B-2.2.3 Feedback-Schleifen

Ein in der Kommunalen Konfliktberatung häufig angewandtes Instrument der systemischen Konfliktanalyse sind Feedback-Schleifen.

### Einsatzmöglichkeiten der Feedback-Schleifen

#### Folie 27

Feedback-Schleifen stellen Konfliktodynamiken in den Mittelpunkt der Analyse. Sie helfen, die Komplexität des Konfliktgeschehens mit seinen bestehenden Wechselwirkungen zu analysieren, ohne das Verhalten Einzelner oder von Gruppen darin zu bewerten. Sie integrieren die Sichtweisen unterschiedlicher Akteure in einer grafischen Darstellung. Sie zeigen die Dynamiken des Konfliktgeschehens auf und machen sichtbar, welche Handlungen, Strukturen und Verhaltensweisen sich wie im System auswirken.

Feedback-Schleifen eignen sich als Instrument, um Konflikte mit Akteuren zu besprechen und neu einzuordnen. Feedback-Schleifen sollen Akteure dazu anregen, eine neue Sichtweise, ein neues Verständnis der Situation zu erlangen (Perspektivwechsel). Dadurch werden die Akteure darin bestärkt, ihr Verhalten und Vorgehen zu überdenken und bei Bedarf zu verändern. Zudem schaffen Feedback-Schleifen die Grundlagen für strategische Planung. Sie ermöglichen die Identifizierung von Hebelpunkten, an denen das Konfliktsystem verändert werden kann. Anhand der Analyse werden Handlungsideen auf ihre Wirksamkeit im System überprüft.

### Wie entstehen Feedback-Schleifen?

#### Folie 28

Feedback-Schleifen werden von den Berater\*innen erstellt. Im Beratungsteam Team beraten, reflektieren und hinterfragen sie Informationen, Meinungen und Positionen, die sie in Hintergrundgesprächen mit Akteuren vor Ort und bei Recherchen gesammelt haben. Dabei greifen sie u.a. auf Modelle aus der Kommunikations- und Konfliktforschung zurück (Gewaldreieck, Eskalationsstufen, Positionen-Interessen-Bedürfnisse...). Aus diesen Daten formulieren sie sogenannte Konfliktfaktoren.

Die Konfliktfaktoren werden in einer Grafik zueinander in eine Ursache-Wirkungs-Beziehung gesetzt. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung wird durch Pfeile dargestellt. Das entstehende Bild zeigt sogenannte Feedback-Schleifen.

Feedback-Schleifen können sowohl verstärkend als auch ausgleichend wirken. Verstärkende Schleifen können zu einer Eskalation beitragen. Ausgleichende Schleifen zeigen Ansatzpunkte und Ressourcen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung auf.

Das entstandene Bild wird gemeinsam mit Akteuren aus der Kommune diskutiert, angepasst und ergänzt.

# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung



## Alternative zu Übung 15: Verstärkende Feedback-Schleifen

### Ziel der Übung:

- Die Teilnehmenden lernen das Instrument der Feedback-Schleifen kennen.
- Die Teilnehmenden erkennen, dass Ursache-Wirkungs-Beziehungen oft nicht linear, sondern kreisförmig sich verstärkend verlaufen.
- Die Teilnehmenden lernen, Aussagen Betroffener in den Gesamtkontext eines Konfliktes zu stellen.

### Zeitbedarf:

- 50-60 Minuten (15 Minuten Kleingruppe, 10 Minuten Präsentation der Ergebnisse, 35 Minuten Reflexion im Plenum)

### Vorkenntnisse:

- Baut auf die Übung „Zuhören in Hintergrundgesprächen– Positionen, Interessen, Gefühle, Bedürfnisse“ auf

### Vorbereitung & Material:

- pro Kleingruppe ein Set Moderationskarten mit Konfliktfaktoren, Flipchart-Papier, Stifte, Klebeband oder Klebestifte zum Fixieren der Moderationskarten
- Bereiten Sie folgende Elemente einer verstärkenden Feedback-Schleife auf Moderationskarten vor (ein Set pro Kleingruppe):
  - Ehrenamtliche haben den Eindruck, von der Verwaltung allein gelassen zu werden
  - Verwaltung sieht sich Kritik von Ehrenamtlichen ausgesetzt
  - Frust über Kritik der Ehrenamtlichen und Grenzen der Gesetzeslage bei Verwaltung nimmt zu
  - Bereitschaft der Verwaltung, mit Zivilgesellschaft zusammenzuarbeiten, sinkt
  - Maßnahmen zur Integration Geflüchteter in die Stadtgesellschaft nehmen ab
  - Zuständigkeit für Asylrecht liegt nicht bei Stadtverwaltung

### Durchführung:

- Teilen Sie die Teilnehmenden in Kleingruppen von 2 – 4 Personen ein.
- Die Kleingruppen erhalten nun die Aufgabe, die Konfliktfaktoren auf den Moderationskarten in eine für sie logische Reihenfolge zu bringen und mit Ursache-Wirkungs-Pfeilen zu verbinden.
- Im Anschluss erläutern die Kleingruppen ihre „Lösung“ im Plenum.
- Leitfragen für die anschließende Reflexion im Plenum:
  - Ist es Ihnen leicht oder schwer gefallen, die Faktoren in einen logischen Zusammenhang zu bringen, und warum?
  - Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die verschiedenen „Lösungen“ betrachten?
  - Welche Unterschiede erkennen Sie zwischen der Feedback-Schleife und Ihrer Deutung der Konflikte in der Kommune aus der Übung „Zuhören in Hintergrundgesprächen– Positionen, Interessen, Gefühle, Bedürfnisse“?



Zur Unterstützung der Reflexion im Plenum kann eine Powerpoint-Folie mit einer kreisförmigen, verstärkenden Feedback-Schleife vorbereitet werden. Durch die Folie kann das Element der Glaubenssätze/ Denkmodelle eingeführt werden. (Ehrenamtliche: „Die Verwaltung schiebt die Verantwortung ab“; Verwaltung: „Wir sind für alles die Buh-Männer.“)

**Folie 29**

## **Ergänzung B-2.2.3**

# **Feedback-Schleifen**

- stellen Konfliktodynamiken ins Zentrum
- integrieren Sichtweisen unterschiedlicher Akteure
- werten nicht
- regen Akteure zu einer neuen Sichtweise der Situation an (Perspektivwechsel)
- können Grundlage strategischer Planung sein

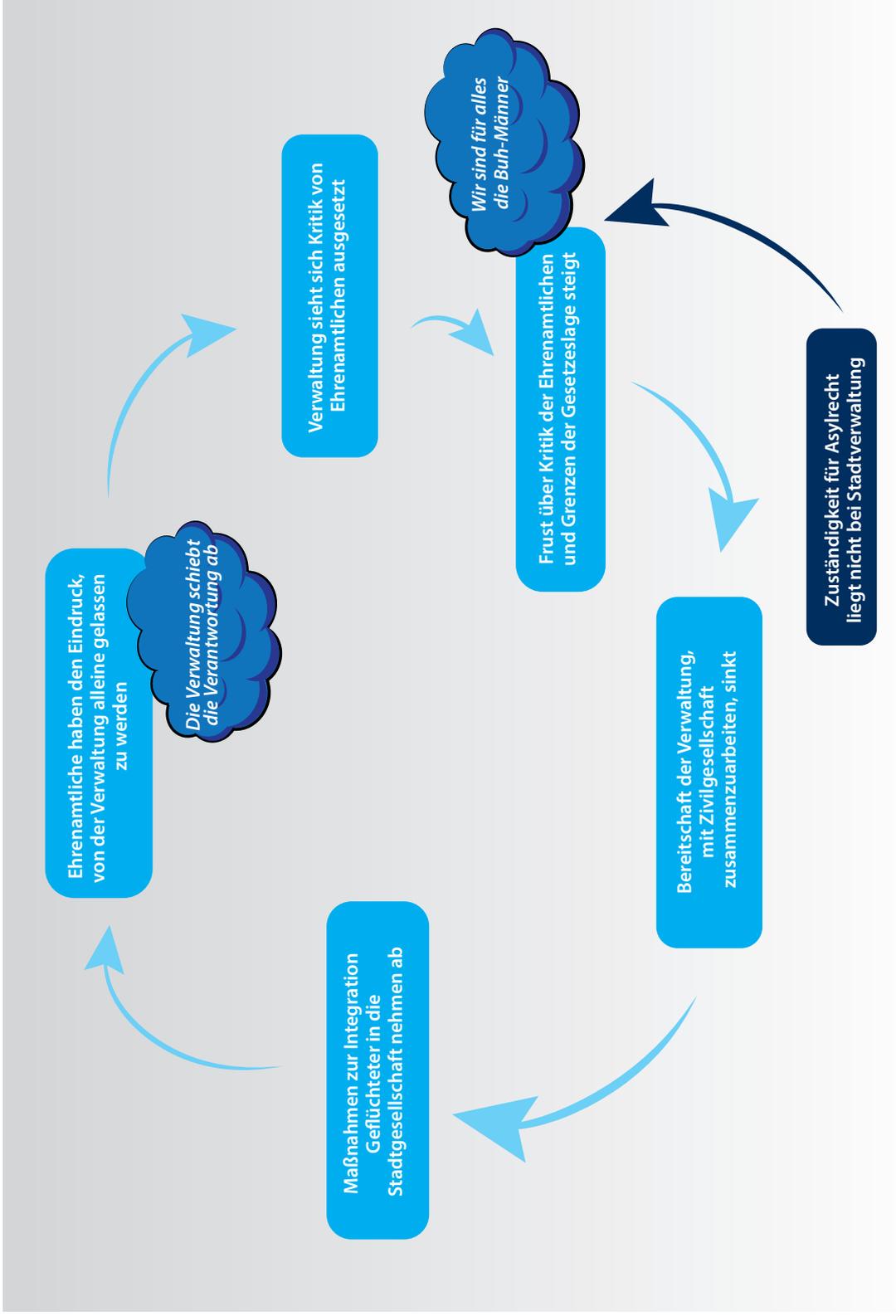
## **Ergänzung B-2.2.3**

# **Wie entstehen Feedback-Schleifen?**

1. Hintergrundgespräche vom Verständnis der Situation
2. Analyse des Gehörten im Beratungsteam (Positionen-Interessen-Bedürfnisse, Eskalationsstufen, Gewalt-Dreieck ...)
3. Konfliktfaktoren werden in eine Ursache-Wirkungs-Beziehung gesetzt
4. Reflexion und Ergänzung der Feedback-Schleifen mit Akteuren vor Ort



# Ergänzung B-2.2.3 Beispiel I Feedback-Schleifen



# Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

## Zu einem neuen Kapitel

### B-3: Von der Konfliktanalyse zu Handlungsoptionen (Arbeitstitel)



#### Übung: Handlungsideen entwickeln

##### Ziel der Übung:

- Die Teilnehmenden lernen, auf Basis der Feedback-Schleifen wirksame Handlungsideen zu entwickeln.
- Die Teilnehmenden erkennen, dass verschiedene Akteure in der Kommune in ihrem eigenen Wirkungskreis etwas zur Bearbeitung von Konflikten beitragen können.

##### Zeitaufwand:

- 60 Minuten (10 Minuten Vorstellung erweiterte Feedback-Schleife , 25 Minuten Arbeit in Kleingruppen, 25 Minuten Präsentation und Diskussion im Plenum)

##### Vorkenntnisse:

- Aufbauend auf Übung ‚Hintergrundgespräche‘ und Übung ‚Feedback-Schleifen‘

##### Materialbedarf:

- Moderationskarten, evtl. Ausdrucke der ergänzten Feedback-Schleifen, Stifte, Pinnwand, Pins

##### Ablauf:

- Stellen Sie den Teilnehmenden die erweiterten Feedback-Schleifen vor und erläutern Sie deren Inhalte und Zusammenhänge (ppt-Folie 3). Erklären Sie dabei auch die Elemente der ausgleichenden Feedback-Schleife (grüner Konfliktfaktor), der Glaubenssätze/Denkmodelle sowie die Beschriftung (R und B-Schleifen).
- Teilen Sie die Teilnehmenden in Kleingruppen von 3 – 5 Personen ein. In dieser Übung werden zwei Perspektiven benötigt: die Perspektive von Verwaltungsmitarbeitenden und die Perspektive von zivilgesellschaftlichen Akteuren. Teilen Sie jeder Kleingruppe eine Perspektive zu.
- Die Kleingruppen erhalten die Aufgabe, sich in die zugeteilte Rolle hineinzusetzen. Sie entwickeln nun anhand der erweiterten Feedback-Schleife Ideen dazu, wie die Dynamik des Konfliktes unterbrochen und der Konflikt konstruktiv gelöst werden kann. Bei der Entwicklung von Ideen orientieren sich die Gruppen an folgenden Fragen:
  - An welchem Konfliktfaktor setzt unsere Idee an?
  - Welche Veränderung in der Konfliktodynamik erwarten wir dadurch?
  - Wer muss handeln, um unsere Idee umzusetzen?Dazu ist es notwendig, dass die Kleingruppen die Feedback-Schleifen vor Augen haben (evtl. Ausdrucke vorbereiten). Die entwickelten Ideen werden auf Moderationskarten notiert.

## Modul B: Systemische Konfliktbearbeitung in der Kommunalen Konfliktberatung

---

- Nach ca. 10 Minuten Arbeitszeit erhalten die Kleingruppen die zusätzliche Anweisung, sich auf den eigenen Handlungsspielraum (in ihrer Rolle) in der Konfliktbearbeitung zu konzentrieren: Was können sie persönlich in ihrer Eigenschaft als Verwaltungsmitarbeitende/ zivilgesellschaftliche Akteure verändern, um zu einer Konfliktlösung beizutragen?
- Anschließend stellen die Kleingruppen ihre Ideen im Plenum vor. Die Moderationskarten werden dabei nach handelndem Akteur geordnet an die Pinwand geheftet. Die Gruppe erhält nun die Möglichkeit, die Arbeit in den Gruppen und ihre Ergebnisse gemeinsam zu reflektieren.

Leitfragen für die gemeinsame Reflexion:

- Was haben Sie in der Arbeit in Ihrer Gruppe erlebt? Was ist Ihnen leicht gefallen, wo gab es Herausforderungen?
- Wo lag der Fokus bei der Diskussion? Was bedeutet das für einen Konfliktberatungsprozess in einer Kommune?
- Welche Ideen haben Sie, wie man als Berater\*in Akteure dabei unterstützen kann, Lösungsideen zu entwickeln?

# Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

## Ergänzung zu

## C-2: Aufgaben und Rollen der Konfliktberaterinnen und Konfliktberater



### Übung: Schnelle Entscheidungsfindung in schwierigen Situationen

Geschätzter Zeitaufwand (für die Durchführung der Übung):

- 45 Minuten

Vorkenntnisse:

- Für die Durchführung dieser Übung benötigen die Teilnehmenden ein Grundverständnis zu Theorie und Praxis der Kommunalen Konfliktberatung.

Vorbereitung & benötigtes Material:

- Drei kurze Fallbeschreibungen von Situationen, in denen Sie als Berater\*in schwierige Entscheidungen in kurzer Zeit treffen mussten. Je ein Stuhl pro Teilnehmer\*in, um innerhalb der Gruppe kleine Stuhlkreise zu bilden.

Anleitung:

- Bitten Sie die Teilnehmenden, gedanklich in die Rolle von Berater\*innen der Kommunalen Konfliktberatung zu schlüpfen. Wenden Sie sich mit einer knappen Einleitung der Übung an die Teilnehmenden: „In der Beratungspraxis treffen wir immer wieder auf schwierige Situationen, in denen die Beratungsteams in kürzester Zeit herausfordernde Entscheidungen treffen müssen. Wir arbeiten jetzt mit ein paar real geschehenen Fallbeispielen (anonymisiert), um diese Herausforderung anzudeuten.“
- Bitten Sie die Teilnehmenden, drei oder vier Stuhlkreise zu bilden (je nach Gruppengröße, zwischen 4-6 Teilnehmenden je Stuhlkreis). Anschließend beschreiben Sie den Teilnehmenden in wenigen Minuten eine Situation, in der Sie in Ihrer Beratungspraxis in kurzer Zeit eine schwierige Entscheidung zu treffen hatten. Eine Beispielsituation finden Sie am Ende dieser Anleitung.
- Nachdem die Teilnehmenden von Ihnen in die Situation eingeführt worden sind und die Herausforderung erfasst haben, geben Sie ihnen die Aufgabe, in den Stuhlkreis-Kleingruppen zu diskutieren und in 7-8 Minuten eine Entscheidung zu treffen, wie sie mit der Situation umgehen würden.
- Nach Ablauf der Zeit erhält jede Gruppe kurz das Wort, um zu berichten, für welches Vorgehen sie sich entschieden haben. Bitten Sie auch um eine Erläuterung, aus welchen Gründen die Entscheidung so getroffen wurde.
- Im Anschluss berichten Sie den Teilnehmenden kurz und knapp, wie Sie in der Realität mit der Situation umgegangen sind und erläutern die Hintergründe für die Entscheidung.
- Starten Sie nun den hier beschriebenen Ablauf erneut mit einer weiteren Situation.

Beispielsituation:

- Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Beratungsteam und beraten eine Kommune. Innerhalb der Kommunalverwaltung gibt es Konflikte in Kompetenz- und Zuständigkeitsfragen im Bereich Integration, die sich zum Teil mit persönlichen Konflikten vermischen.
- Eine Person aus Ihrem Beratungsteam hat gerade mit dem Integrationskoordinator der Kommune telefoniert, einem Herrn Schröder. Sie war positiv überrascht zu hören, dass der Integrationskoordinator an einem Bera-

# Modul C: Beratung zur Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum

tungsgespräch interessiert ist. Er möchte mit Ihrer Unterstützung reflektieren, wie er auf seine Kollegen und Kolleginnen zugehen kann, um Zuständigkeitsfragen zu klären. So viel Offenheit und Interesse an Klärung hatte er bisher nie gezeigt.

- Im Telefongespräch wird ein konkreter Termin vereinbart. Als es um die Frage geht, wer am Beratungsgespräch teilnehmen wird, bittet der Integrationskoordinator überraschender Weise ausdrücklich darum, das Gespräch ohne Ihre Kollegin Frau Müller durchzuführen. Frau Müller ist eine wertvolle Kollegin von Ihnen, mit der Sie gemeinsam den Beratungsprozess durchführen. Herr Schröder sagt nur knapp, die Kollegin sei ihm als parteiisch aufgefallen. Trotz dieser überraschenden Bemerkung wird der Beratungstermin erstmal zugesagt, um die Gelegenheit nicht zu verpassen.
- Im Team besprechen Sie nun die Situation. Wie gehen Sie damit um?

Wie in der Realität mit der Situation umgegangen wurde:

- Das Team entschied zunächst, den Integrationskoordinator erneut anzurufen, um zu erfahren, warum die Kollegin von ihm als parteiisch wahrgenommen wurde. Zusätzlich sollte ein gemeinsames klärendes Gespräch angeboten werden.
- Im Telefonat erklärte der Integrationskoordinator, die Kollegin habe eine Lenkungsrunde moderiert an der er auch anwesend war. Dabei sei der Konflikt zwischen einigen Mitgliedern der Kommunalverwaltung hochgekocht. Dabei habe Frau Müller sich (aus Herrn Schröders Sicht) parteiisch verhalten. Das Angebot, eines gemeinsamen Gesprächs zur Klärung der Situation lehnte er ab.
- Das Team entschied schließlich, das Beratungsgespräch ohne die besagte Beraterin durchzuführen. Im Gespräch mit dem Integrationskoordinator wurde die allparteiliche Haltung des Teams verdeutlicht und das Interesse unterstrichen, diesbezügliche Irritationen zu klären. Im Team wurde zudem beschlossen, dass die betroffene Beraterin bei nächster Gelegenheit niedrigschwellig das Gespräch mit dem Integrationskoordinator sucht.



Die Übung eignet sich zum Zusammenführen und praktischen Erfahren vorab behandelter Inhalte zur Kommunalen Konfliktberatung. Durch die Übung können einzelne Aspekte, wie z.B. das Thema Allparteilichkeit in der aufgeführten Beispielsituation, im Arbeitskontext beleuchtet werden.



Nutzen Sie als Lehrende drei Beispielsituationen, die Sie aus Ihrer eigenen Beratungspraxis entnehmen, um auf authentische Weise selbst von der Entscheidungsfindung berichten zu können.



Die Übung zielt auf eine rege und dynamische Diskussion in Kleingruppen ab. Unterstützen können Sie das, indem Sie selbst dynamisch einsteigen. Bitten Sie die Teilnehmenden, ohne große Vorrede, 3-4 Stuhlkreise zu bilden und steigen Sie möglichst schnell in die erste Situationsbeschreibung ein.



Geben Sie ein Startzeichen für die Diskussion, ein Zeichen für die letzte Minute und ein Stopp-Zeichen wenn die Zeit abgelaufen ist. Wenn Sie bemerken, dass es ruhiger wird und die Diskussion in den Stuhlkreisen abebbt, können sie auch vor Ablauf der Zeit das Stopp-Zeichen geben.