

Entschieden für Frieden

---



forumZFD

# Modul A: Konzeptionelle Basis Kommunaler Konfliktberatung

---

# Inhalte

## **Modul A: Konzeptionelle Basis Kommunaler 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 Kommunaler Konfliktberatung im Konfliktverlauf

A-2.2 Beratungszyklus einer Kommunalen Konfliktberatung

# Lernziele

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

# Grundzüge Kommunaler 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

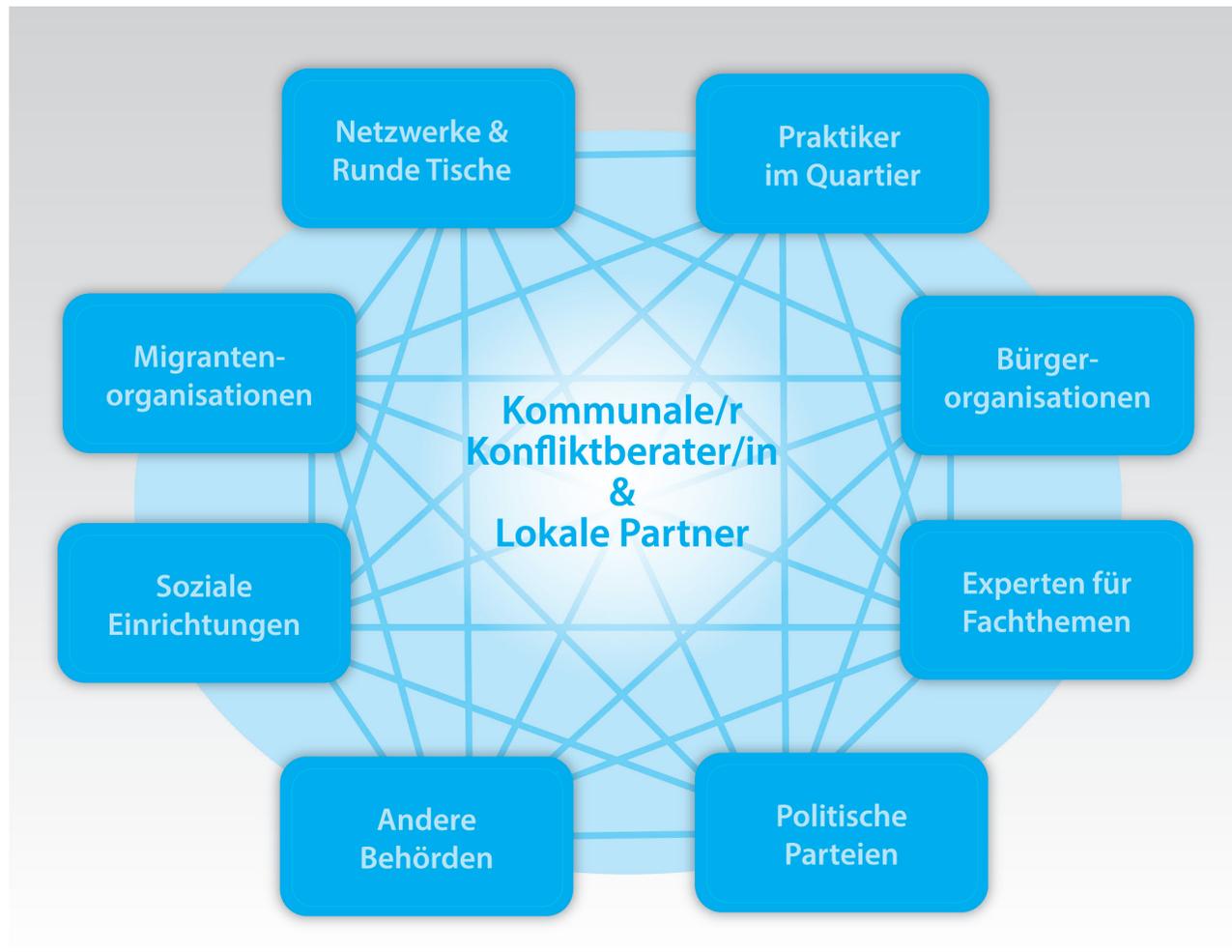
# Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung

- 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

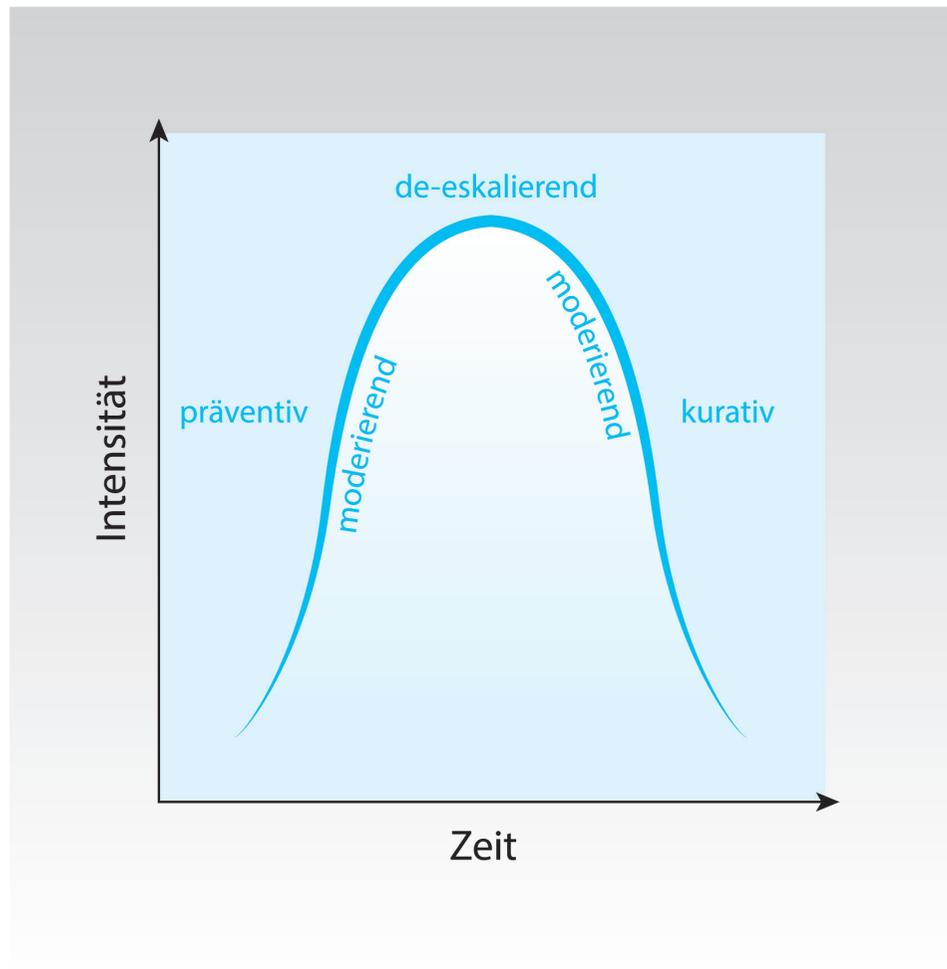
# Potenzielle Beratungsempfänger

- 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 Kommunaler Konfliktberatung

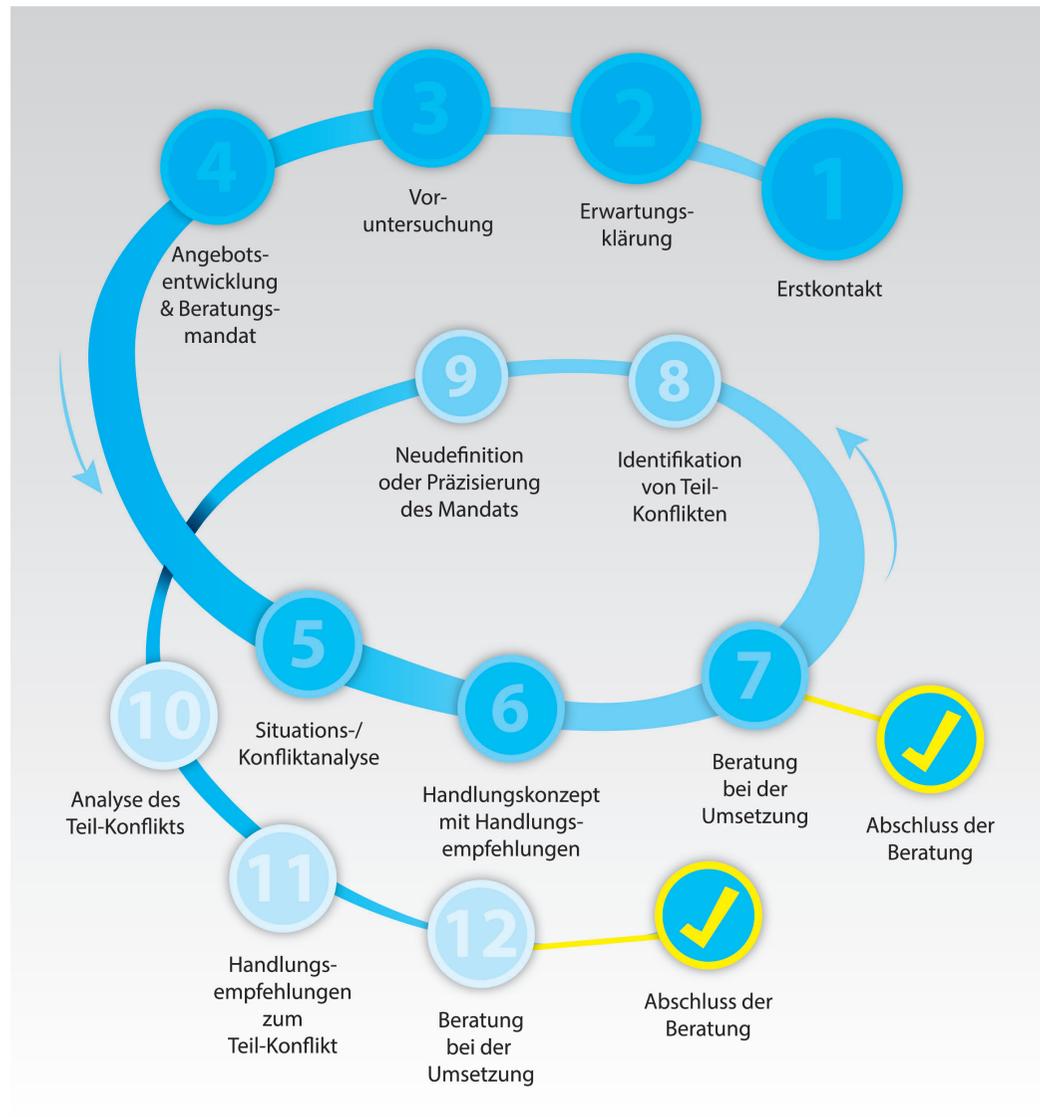


# Lokaler Konflikt als Gegenstand der KKB



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](mailto:kontakt@forumZFD.de)  
[www.forumZFD.de](http://www.forumZFD.de)

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

Entschieden 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.

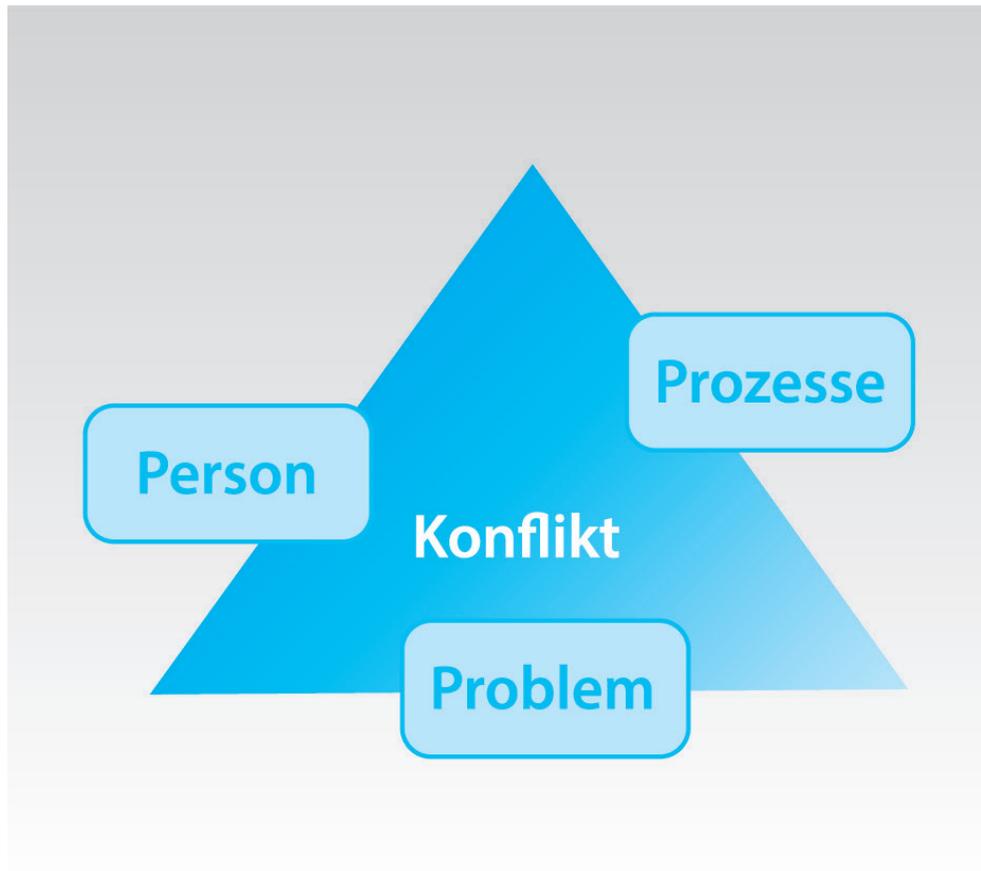
# Konfliktdefinition

„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 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

# Galtung 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.

# Galtung's 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

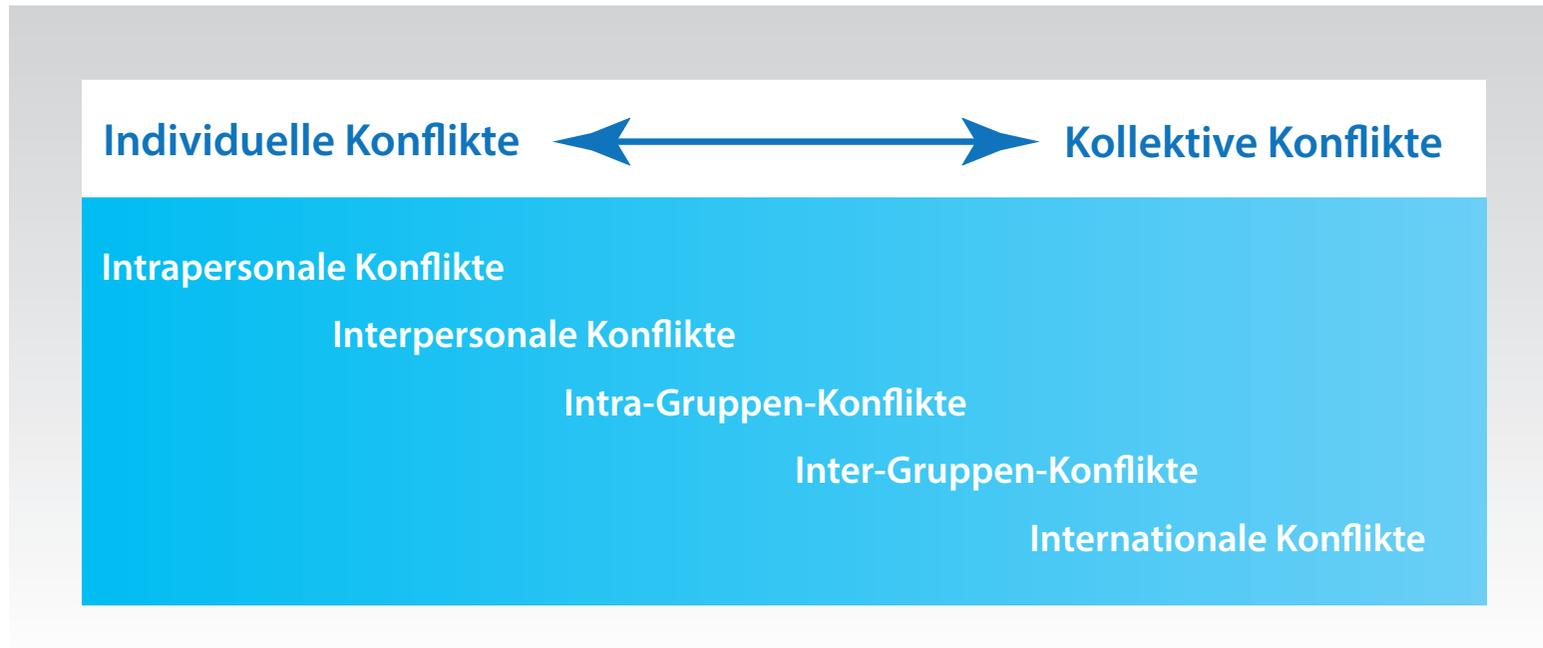
Quelle:

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

# 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)

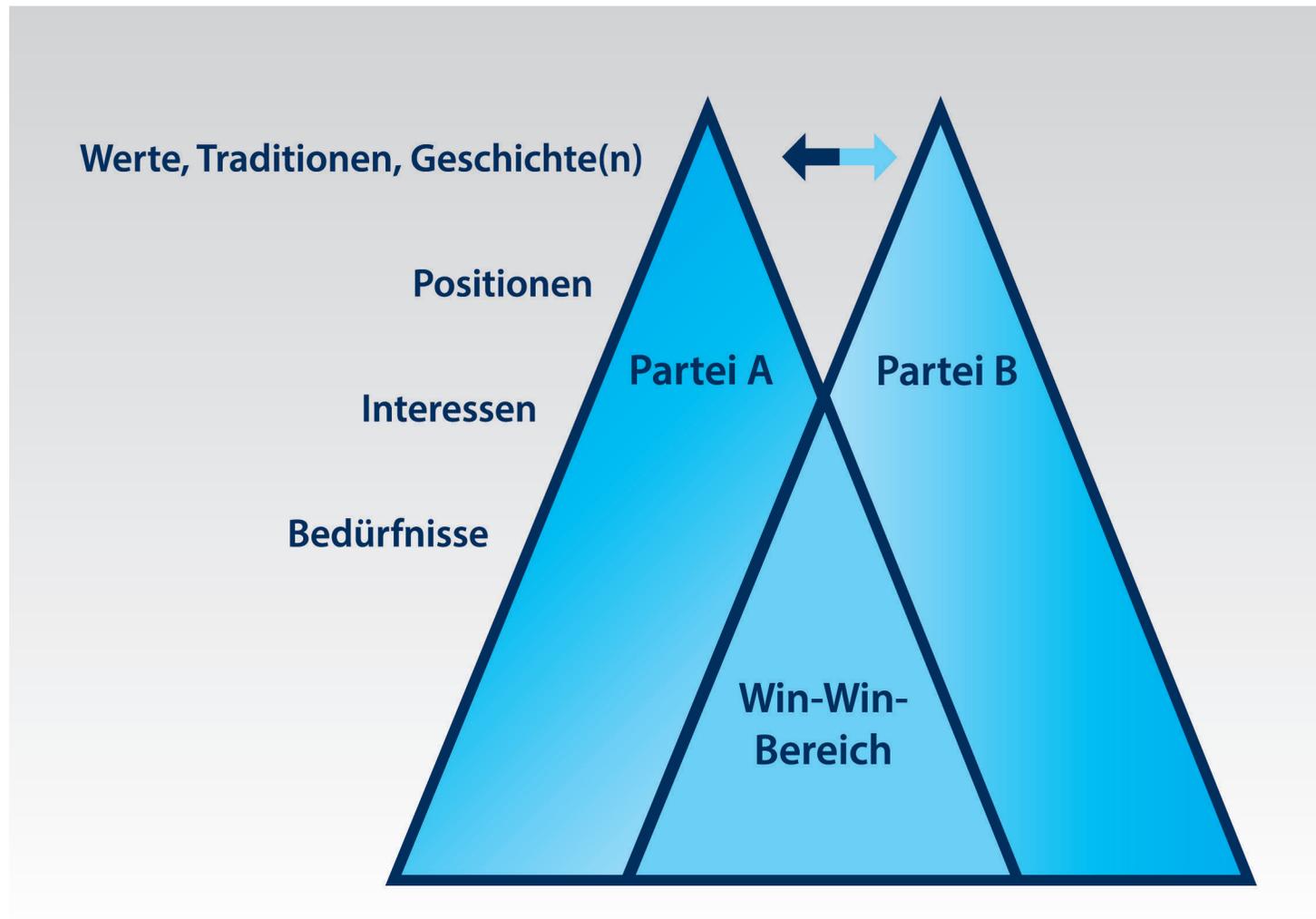
# **Formen der Hilfe** **entlang der Eskalationsstufen nach F. Glasl**

- **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



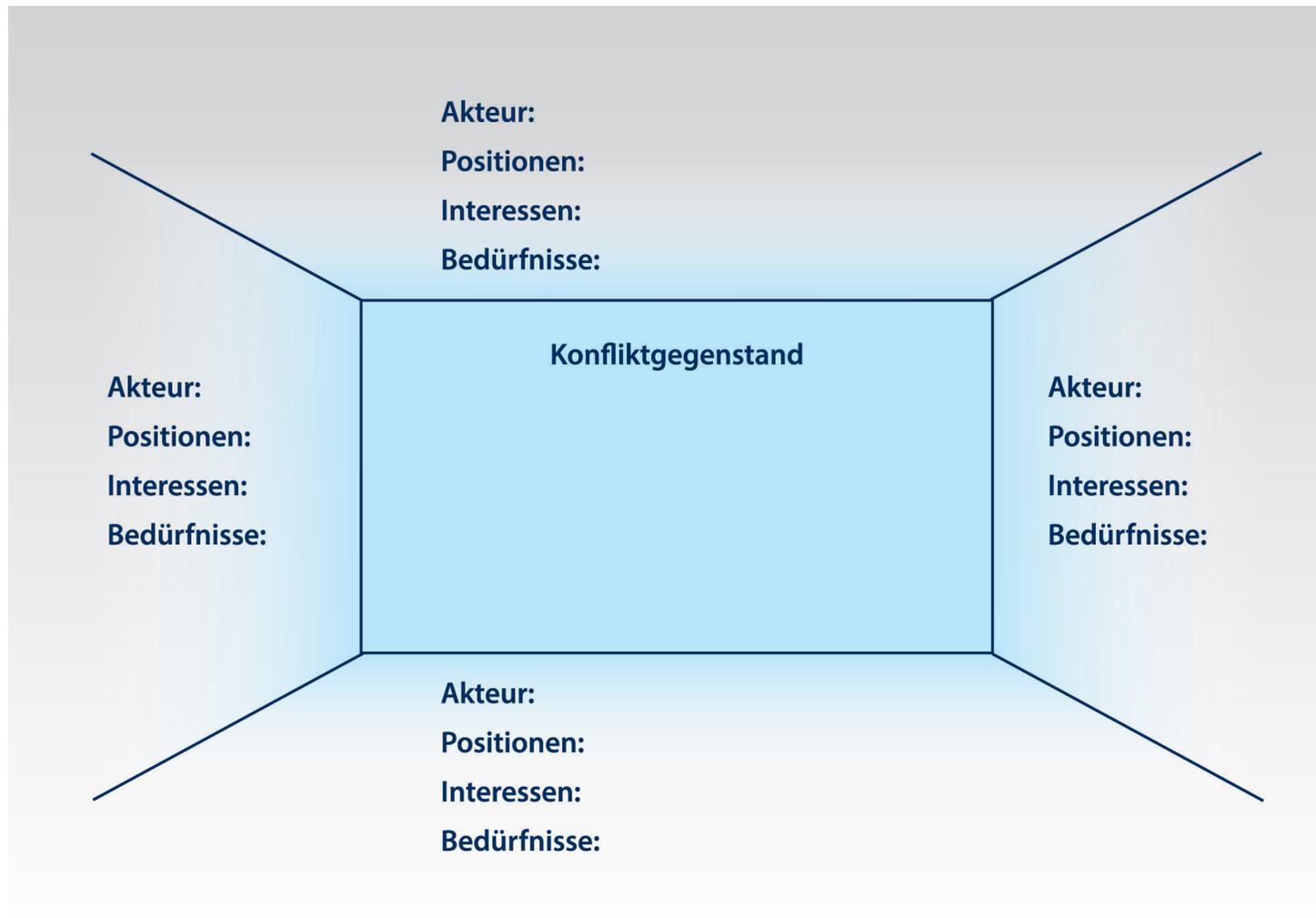
Grafik: eigene Darstellung, inspiriert durch verschiedene Inhalte und Darstellungen wie z.B. Fisher, A. et.al. (2007), S.28.



# 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.

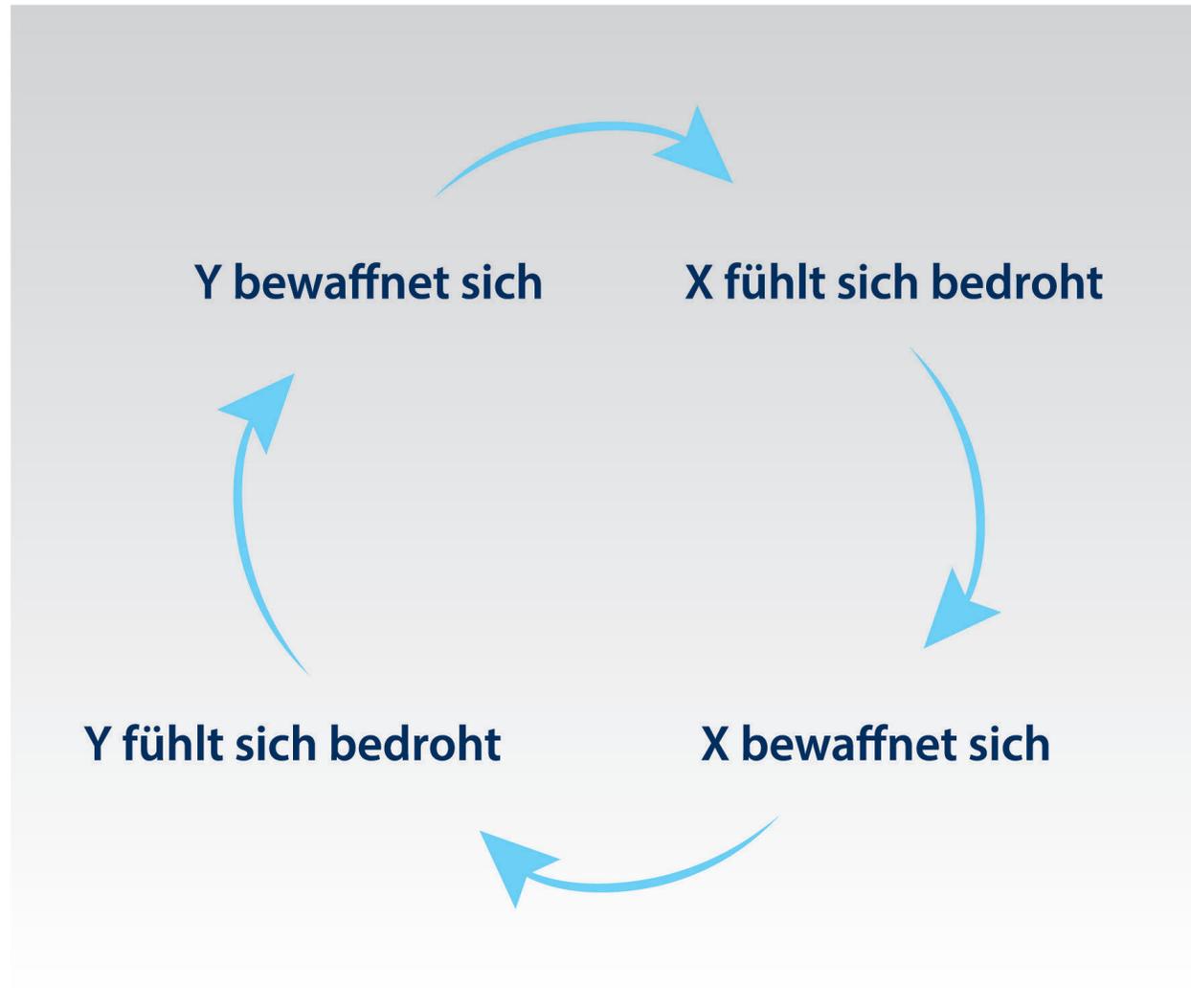
Vorgehen:

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

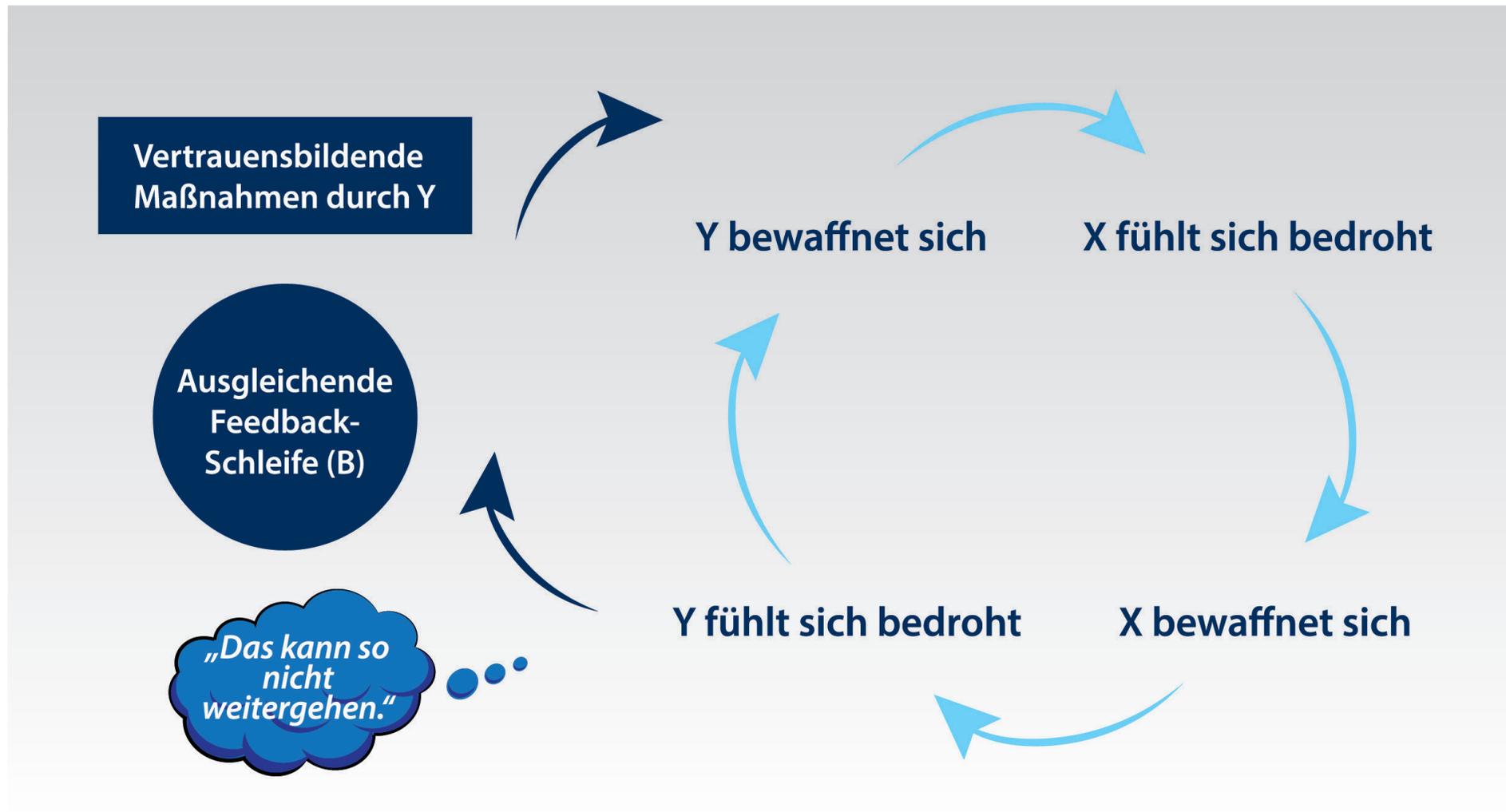
# Entwicklung von Feedback-Schleifen

Kausale Verbindungen	
Verstärkende Feedback-Schleife: reinforcing / verstärkend	<b>(R)/(V)</b>
Ausgleichende Feedback-Schleife: balancing / ausgleichend	<b>(B)/(A)</b>
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	

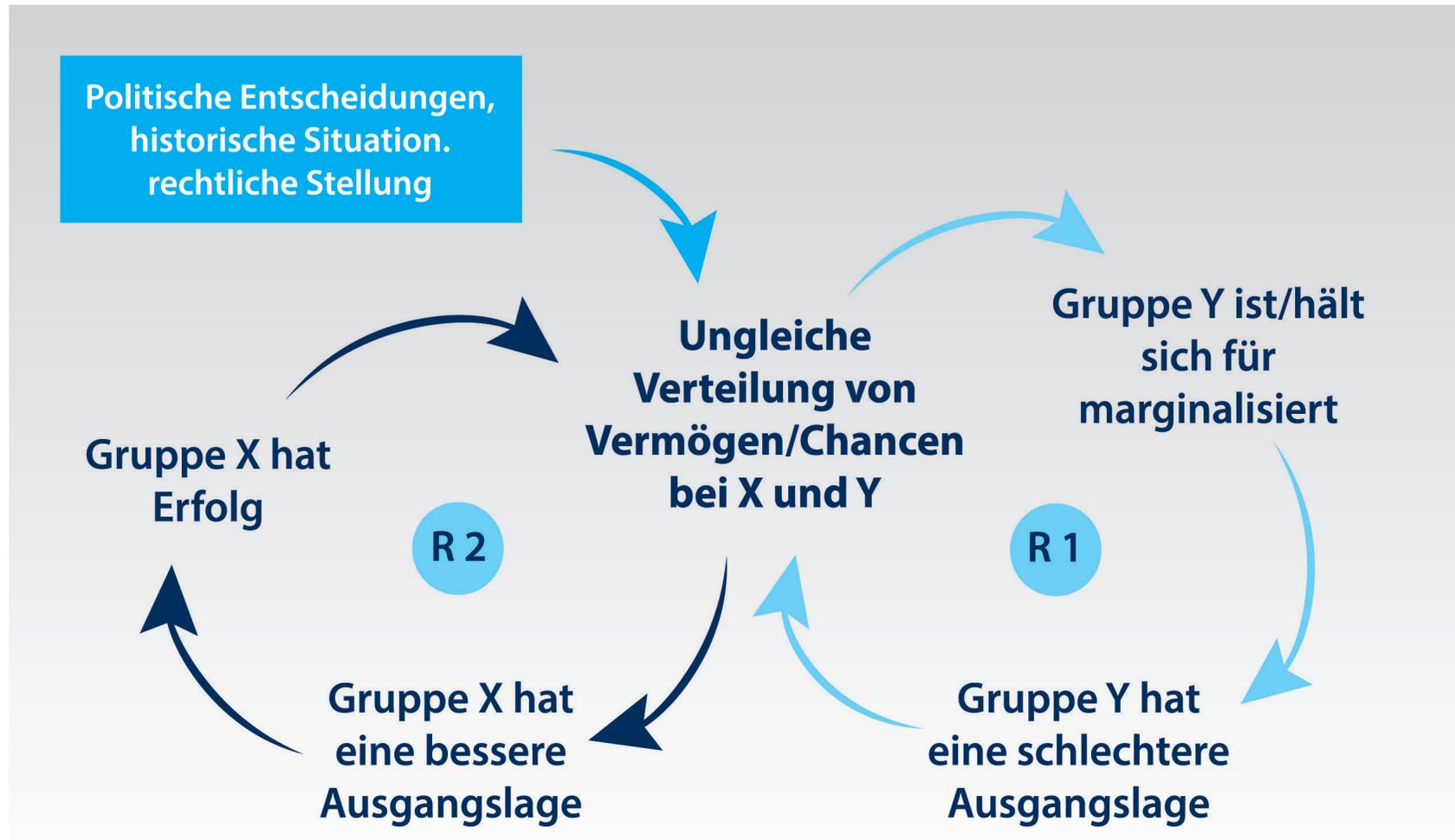
# Verstärkende Feedback-Schleifen



# 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](mailto:kontakt@forumZFD.de)  
[www.forumZFD.de](http://www.forumZFD.de)

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

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. Hänssel, 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](mailto:kontakt@forumZFD.de)  
[www.forumZFD.de](http://www.forumZFD.de)

### Spendenkonto:

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