

Kurt Faller

Überblick: Der „Bochumer Aufruf“ für Mediation und Konfliktmanagement bei Einwanderung und Integration von Flüchtlingen zeigt auf, wie MediatorInnen den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Kommunen fördern können, indem sie in sechs hier beschriebenen Arbeitsfeldern aktiv werden und umfassende Konfliktmanagementsysteme für den Prozess der Integration entwickeln.

Keywords: Einwanderung, Integration, Zusammenhalt, Konflikt, Mediation, Konfliktmanagementsystem, Kommune.



Gesellschaftlicher Zusammenhalt

„Bochumer Aufruf“ für Mediation und Konfliktmanagement bei Einwanderung und Integration

„Wie können wir als MediatorInnen in dem aktuellen Prozess der Einwanderung und Integration von Flüchtlingen aktiv werden? Wie können wir unsere professionelle Kompetenz als VermittlerInnen und KonfliktmanagerInnen einbringen?“ Diese Fragen waren Ausgangspunkt einer Diskussion auf der 4. Systemdesign-Konferenz zum Thema „Konfliktfestigkeit in Unternehmen und Organisationen“.¹ Und dieses Thema bestimmte auch die weitere Debatte um die Frage: „Wie können die Prozesse der Einwanderung und Integration in den Kommunen und in den sozialen Organisationen konfliktfester gestaltet werden? Und wie können Konfliktmanagementsysteme in diesen Bereichen entwickelt und implementiert werden? Träger des Aufrufs ist die „Forschungsgruppe Konfliktmanagement“ an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum.

Anfang Dezember war der Autor als Initiator des „Bochumer Aufrufs“ zu einer Experten-Runde des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) in Berlin eingeladen. Der Sachverständigenrat wird von sieben großen Stiftungen getragen, der Bertelsmann-Stiftung, der Robert Bosch Stiftung, der Freudenberg Stiftung, der Stiftung Mercator, dem Stifterverband, der Vodafone Stiftung und der Volkswagen Stiftung. Im Mittelpunkt der Diskussion stand das Thema, wie der gesellschaftliche Zusammenhalt in der aktuel-

len Situation gesichert werden kann. Dabei schälten sich zwei Schwerpunkte heraus. Die den SVR tragenden Stiftungen planen, auf der Bundesebene einen Diskurs zum gesellschaftlichen Zusammenhalt zu befördern und diesen Prozess durch Initiativen vor Ort zum Zusammenleben und Zusammenhalt in den Kommunen zu unterstützen. Hier geht es ihnen vor allem um eine Qualifizierung der Schlüsselpersonen und die Etablierung einer moderierten, konstruktiven Diskurskultur.

Der Bochumer Aufruf wurde als „Partner für interkulturelles Konfliktmanagement und die Gestaltung von Dialogprozessen“ in die weiteren Überlegungen einbezogen. Am 11.12.2015 fand die 1. Netzwerk-Konferenz in Bochum statt, die in drei Arbeitsgruppen – Flüchtlinge, Ehrenamtliche und Kommunen – eine systemische Einordnung der Spannungsfelder und Konfliktlagen im Prozess der Einwanderung und Integration vornahm.

Die zweite Netzwerk-Konferenz am 20.04.16 stellte den gesellschaftlichen Zusammenhalt in den Mittelpunkt und hatte das Ziel, die Grundlagen für ein umfassendes Beratungskonzept in den Kommunen zu erarbeiten.

¹) Am 06.11.2016, siehe Bericht auf www.gesellschaft-fuer-systemdesign.org.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Mediation

„Wie schaffen es Staaten, wie schaffen es Gesellschaften, ein inneres Band zwischen Einheimischen und Neuankömmlingen herzustellen?“

Tatsache ist: Wir tun viel, sehr viel, um die augenblickliche Notlage zu überwinden. Aber wir werden weiter darüber diskutieren müssen, was in Zukunft geschieht. Wie wollen wir den Zuzug von Flüchtlingen, wie weitere Formen der Einwanderung steuern – nächstes Jahr, in zwei, in drei, in zehn Jahren? Wie wollen wir die Integration von Neuankömmlingen in unserer Gesellschaft verbessern? Wie 1990 erwartet uns eine Herausforderung, die Generationen beschäftigen wird.“ So skizziert Bundespräsident Joachim Gauck die Grundlagen des Diskurses um den gesellschaftlichen Zusammenhalt.²

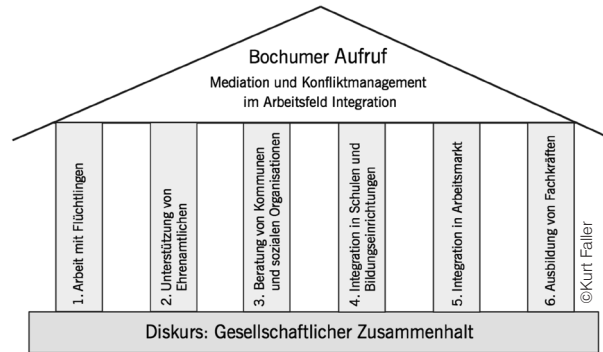
Dieser Diskurs ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und sollte auf allen Ebenen und in allen Bereichen geführt werden. Uns beschäftigt die Frage, wo in diesem Diskurs der Platz der Mediation ist. Darauf gibt es sicher viele Antworten. Wir betrachten Mediation als eine dienende Disziplin und sehen ihren Platz in der Mitte der Gesellschaft. Professionelle Mediation konzentriert sich auf die Verfahren der Konfliktbearbeitung, eine Verbesserung der Kommunikation, Kooperation und des Konfliktmanagements und die Organisation von Dialogveranstaltungen.

Systemdesign – Der Ansatz des Bochumer Aufrufs

„Systeme für Konfliktlösungen zu entwickeln, kommt fast der Entwicklung eines Schleusensystems gleich. Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert kann er eine Wohltat sein; zu viel am falschen Platz kann zum Problem werden. Wir brauchen Systeme, die Konflikte ohne zu großen Aufwand wieder in die richtige Bahn lenken und deren Bewältigung ermöglichen.“ So beschreibt W. Ury den Grundgedanken des Systemdesigns, effektive, an Interessen orientierte Konfliktmanagementsysteme zu entwickeln.³ Die fachliche Einordnung nimmt F. Glasl vor, wenn er in dem Vorwort zu dem Buch „Konfliktfest durch Systemdesign“ schreibt: „Im Systemdesign geht es um die Synthese von Organisationsentwicklung (OE) mit der modernen Mediation in einer professionellen Prozessberatung.“⁴

Um ein Systemdesign entwickeln zu können, ist es erst einmal sinnvoll, das Gesamtsystem, in unserem Fall den Gesamtprozess der Einwanderung und Integration zu

betrachten und die wesentlichen Arbeitsfelder herauszuarbeiten.



Es sind vor allem sechs Arbeitsfelder für Mediation und Konfliktmanagement, die sich auf der einen Seite an den Kernprozessen der Flüchtlingsarbeit und Integration orientieren und auf der anderen Seite bedeutsam sind für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Diese Arbeitsfelder sind:

1. Die Arbeit mit Flüchtlingen

Wie kann gemeinsam mit den Flüchtlingen eine Brücke von der Herkunftskultur zu den Regeln der Aufnahmegesellschaft gebaut werden? Dazu sind Gespräche auf Augenhöhe zwischen Anwesenden und Ankommenden notwendig und ein Interesse an der Kultur des Anderen. Gemeinsam müssen Modelle und Wege einer ressourcenorientierten Integration gefunden werden. Für MediatorInnen und KonfliktmanagerInnen bedeutet das, neue Ideen zu entwickeln, um eine integrationsorientierte Bearbeitung von interkulturellen Konflikten zu erreichen. Konkret geht es darum, Dialogprozesse und MentorInnen- und Buddysysteme zur Prävention und Konfliktregelung in Flüchtlingsunterkünften zu entwickeln. Entscheidend ist, wie es gelingt, die Kompetenzen von Flüchtlingen zur Vermittlung in internen Streitigkeiten zu stärken und damit die Möglichkeit zu schaffen, entstandene Konflikte in Eigenverantwortung und Würde selbst zu klären.

2. Die Unterstützung von Ehrenamtlichen

Wie kann die Arbeit von Ehrenamtlichen durch eine konstruktive Kommunikations- und Konfliktkultur gestärkt

2) Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.10.2015.

3) Ury/Brett/Goldberg Konfliktmanagement 1991, S. 12.

4) Faller, 2014 Konfliktfest durch Systemdesign.

werden? Dazu sollen Projekte zur Supervision und Beratung von Ehrenamtlichen, Begleitung von Netzwerkstrukturen oder Moderation von Teams und Gruppen, zur Mediation und Teamkonfliktmoderation sowie zur Weiterbildung von Integrationslotsen entwickelt werden.

3. Beratung von Kommunen und sozialen Organisationen

Wie können Kommunen und soziale Organisationen in der Bewältigung von Konfliktlagen unterstützt werden? Wie können die bestehenden Formen des Konfliktmanagements durch Mediation und Partizipationsprojekte erweitert werden?

Für Kommunen und soziale Organisationen wird ein ganzes Paket von Beratungsangeboten erarbeitet. Dies geht von der Konfliktberatung in komplexen Konfliktlagen, der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Kommunen und der Entwicklung von Begleit- und Unterstützungssystemen über Qualifizierung von Führungskräften in den Arbeitsfeldern der Integration bis zur Moderation von Bürgerversammlungen und der Planung und Durchführung von Zukunftswerkstätten in Kommunen.

4. Bildung und Schule

Wie kann die Integration in Schulen und Bildungseinrichtungen durch Streitschlichter- und Buddysysteme und eine Weiterentwicklung der Schulkultur gefördert werden? Hier geht es um Angebote wie die Entwicklung von Streitschlichter- und Buddyprojekten zur Integration, interkulturelle Trainings für aktive Streitschlichter und Buddys, interkulturelle Trainings für Lehrkräfte, außerdem Entwicklung von Schulprogrammen zur Integration und Projekte für Mediation und Peergroup-Education in der Jugendarbeit.

5. Integration in den Arbeitsmarkt

Wie kann die Integration in den Arbeitsmarkt durch Formen der Unterstützung und Konfliktregelung gefördert werden? Ideen und Angebote sind die Moderation der Kommunikation und Koordination von Institutionen in der Flüchtlingsarbeit, Konfliktmoderationen am Arbeitsplatz und der Aufbau von MentorInnensystemen im Betrieb.

6. Ausbildung von Integrationsverantwortlichen und Systemdesignern

Für Integrationsbeauftragte, Verantwortliche in den Kommunen und MediatorInnen bietet die Akademie der Ruhr-

Universität Bochum einen weiterbildenden Studiengang „Integrationsmanagement und Systemdesign“ an.

Durch die Fülle der Projektideen, Ansätze und Bearbeitungsformen entsteht so ein großer „Werkzeugkasten: Integration“ mit vielen Instrumenten und Bearbeitungsangeboten. Damit wird ein Fundus entwickelt, aus dem im konkreten Anwendungsfall unterschiedliche Elemente kombiniert und je nach Auftrag und Situation passgenaue Designs entwickelt werden können.

Zusammenhalt und Zusammenleben in der Kommune

Kommunen sind im Kontext der aktuellen Einwanderungsdynamik in besonderer Weise gefordert: Sie gewährleisten mit der Bereitstellung von Unterkünften vor Ort die „Erstaufnahme“, sorgen für entsprechende Infrastrukturvoraussetzungen und sind zudem in der Pflicht, den Zugang zu Schul- und Bildungsangeboten herzustellen.

Gleichzeitig entscheidet sich vor Ort, ob diese Herausforderungen im Dialog mit der eingesessenen Bevölkerung bewältigt werden können. Für den Bochumer Aufruf ergeben sich daraus 3 Schwerpunkte:

1. Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der Kommune
Fragen dazu sind: Wie sehen die historischen und aktuellen Rahmenbedingungen für den Integrationsprozess in der Kommune aus? Gab es in der Vergangenheit und besonders im letzten Jahr besondere Ereignisse? Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Ansatzpunkte für Dialog und Verständigung?

2. Konfliktfestigkeit der Strukturen und Prozesse
Fragen dazu sind: Wie gestaltet sich die Information, Kommunikation und Kooperation der unterschiedlichen Institutionen im Integrationsprozess? An welchen Punkten gibt es Spannungsfelder und Konflikte? Gibt es verabredete Strukturen und Formen der Konfliktregelung?

3. Zukunftsdialo g zum Zusammenleben
Die Fragen dazu sind: Wo gibt es Ansatzpunkte für einen zukunftsorientierten Dialog zu Zusammenhalt und Zusammenleben in der Kommune? Wie kann der Dialog gemeinsam von Anwesenden und Ankommenden geführt werden?

In Kooperation mit dem Stiftungsnetzwerk arbeitet die „Forschungsgruppe Konfliktmanagement“ daran, eine

Koordinierungsstelle für ein bundesweites Mediations-Netzwerk aufzubauen. In einer Pilotphase bis 2017 soll in 7 Regionen ein Kernteam von 50 SystemdesignerInnen und IntegrationsmanagerInnen aufgebaut werden, das interessierte Kommunen berät und sie unterstützt, Kommunikations- und Konfliktmanagementsysteme zur aktuellen Konfliktregelung und Projekte für den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu entwickeln.

Nach der 2. Netzwerk-Konferenz werden von Mai bis August 2016 die Voraussetzungen geschaffen. Über das Stiftungsnetzwerk werden Kommunen gewonnen, die bereit sind, sich an der Pilotphase zu beteiligen. Gleichzeitig schafft das Stiftungsnetzwerk einen Rahmen und erarbeitet eine zentrale, breit kommunizierte Erklärung, der sich die Pilotkommunen anschließen können. Gleichzeitig wird über den Bochumer Aufruf ein Bewerbungsverfahren für MediatorInnen und BeraterInnen in Gang gesetzt.

Mit den ausgewählten Bewerberinnen und internen Verantwortlichen aus den am Projekt beteiligten Kommunen wird in jeder Region eine Ausbildungsgruppe von 16–18 Personen zusammengestellt. Diese Ausbildungsgruppen gehen ab 09/16 – 12/17 in einen gemeinsamen Prozess, der Theorie und Praxis eng verbindet. Die Theorie wird in einem weiterbildenden Studiengang „Integrationsmanagement und Systemdesign“ in 5 Modulen vermittelt. Die Absolventen erhalten ein Zertifikat der Ruhr-Universität Bochum. In der Studiengruppe werden je nach der Zahl der beteiligten Kommunen 3–5 Teams gebildet, die jeweils eine Pilotkommune betreuen. Diese Teams werden von der Ausbildungs- und Projektleitung betreut.

Roadmap Systemdesign-Schleif

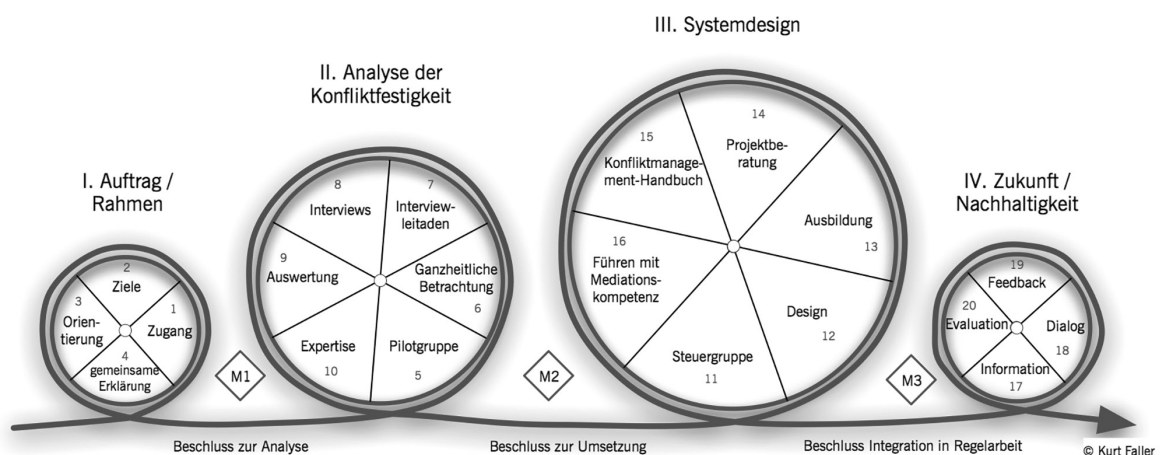
In diesen 15 Monaten wird in den Modulen und der praktischen Arbeit in den Kommunen in den 20 Schritten der Systemdesign-Schleife gearbeitet. Die Systemdesign-Schleife bildet eine Art Roadmap für interne Verantwortliche und externe BeraterInnen, um immer gleichzeitig die Konzentration auf die konkrete Arbeit in dem jeweiligen Schritt und die Übersicht über den Gesamtprozess zu sichern. Diese Vorgehensweise hat sich in komplexen Projekten in Unternehmen und großen Organisationen sehr bewährt.

Die Systemdesign-Schleife umfasst 4 Arbeitsschleifen für das Team aus internen Verantwortlichen und externen Mediatoren und 3 Meilensteine, an denen die Entscheidungsträger in den Kommunen die Ergebnisse beurteilen und Entscheidungen fassen.

Die Arbeitsschleife 1 hat das Ziel, den Rahmen zu klären und den Auftrag zu konkretisieren. Angeregt wird eine gemeinsame Erklärung der relevanten Player der Stadtgesellschaft – sei es, dass sie sich einer zentralen Erklärung anschließen oder eine eigene erarbeiten. In Meilenstein 1 wird der Auftrag für eine Untersuchung – eine Analyse der Konfliktfestigkeit – und für die Erstellung einer Expertise erteilt.

Diese Arbeit wird in der Arbeitsschleife 2 mit einer internen Pilotgruppe umgesetzt. Erst wird eine Übersicht über alle kommunalen, staatlichen, sozialen und zivilgesellschaftlichen Aktivitäten und Abläufe zur Integration hergestellt. Auf dieser Basis werden die Spannungsfel-

Zusammenhalt und Zusammenleben in Kommunen und Landkreisen



der, Probleme in der Kommunikation und Kooperation der unterschiedlichen Institutionen, interkulturelle Problemlagen und Konfliktfelder eruiert und ein Plan zur vertieften Befragung erarbeitet. In den Interviews wird vor allem geprüft, wie zufrieden die Beteiligten mit den bisherigen Formen der Information, Kommunikation und Konfliktregelung sind. Die Interviews werden ausgewertet und eine Expertise mit konkreten Vorschlägen erarbeitet. Im Meilenstein 2 werden die Ergebnisse der Analyse und die Vorschläge für präventive Maßnahmen, Strukturen für Kommunikation, Konfliktregelung und Feedback und für Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote präsentiert. Die Kommunen entscheiden, welche Vorschläge umgesetzt werden sollen.

In der Arbeitsschleife 3 wird ein konkretes Design der beschlossenen Maßnahmen, Interventionen und Trainings erarbeitet und Schritt für Schritt umgesetzt. Dieses Design baut auf den bestehenden Verfahren auf und ergänzt sie mit Instrumenten und Projekten aus dem oben erwähnten Integrations-Werkzeugkasten. So entsteht ein jeweils eigenes, passgenaues Design für die Kommune, das in enger Kooperation mit den internen Verantwortlichen gestaltet ist.

Gleichzeitig wird ein Handbuch zu „Kommunikation, Kooperation und Konfliktregelung im Integrationsprozess“ erarbeitet, in dem die möglichen Verfahren und Unterstützungssysteme dargestellt werden. Dazu wird auch ein regionales Netzwerk von MediatorInnen, SupervisorInnen und BeraterInnen aufgebaut. Diese Ergebnisse werden im Meilenstein 3 der Öffentlichkeit in der Kommune präsentiert und auf Dauer verankert.

In der Arbeitsschleife 4 geht es darum, die Erkenntnisse in zukunftsorientierte Dialogprozesse einzubringen und zur Frage: „Wie wollen wir in Zukunft im Stadtteil zusammenleben?“ Zukunftswerkstätten und Bürgerdialoge durchzuführen.

Literatur

- Faller, Kurt: Konfliktfest durch Systemdesign – Ein Handbuch für die Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2014
- Faller, Kurt; Fechner, Bernd; Kerntke, Wilfried (Hrsg): Systemisches Konfliktmanagement – Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart 2014
- Zick, Andreas; Küpper, Beate: Wut, Verachtung, Abwertung – Rechtspopulismus in Deutschland. Bonn 2015.

Verantwortliche aus Kommunen, sozialen Organisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen sowie MediatorInnen, die sich für das Kernteam bewerben wollen, können sich zur Information und Beratung an die „Forschungsgruppe Konfliktmanagement“ der Akademie der Ruhr-Universität Bochum wenden.

Akademie der Ruhr-Universität gGmbH

Universitätsstraße 142

44799 Bochum

Telefon: 0234 32 – 25163

E-Mail: selina.schoen@akademie.rub.de



Kontakt

Kurt Faller, Pädagoge, Mediator und Lehrmediator BMWA®, Coach, Organisationsberater, Systemdesigner Geschäftsführender Gesellschafter der MEDIUS GmbH, Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung mit Sitz in Münster und Linz.

kurt.faller@medius-gmbh.com