



1. Lesen und Lernen

-Links zu Literatur
-viele Ratgeber zu Verhandlungen beziehen sich auf zwei Parteien (Verkaufsverhandlungen oder Konfliktbearbeitung) oder die Parteien (Mediation), aber auch "Multi-Party-Negotiation" ist hier relevant

2. Menschen im Fokus

Akteursmapping
Mit wem? gemeinsam mit anderen Akteuren, anderen Ressorts
Was? großes Poster, mobiles Banner
Wozu? Überblick // Reflexion // für Verhandlungen, z.B. im Rathaus, Grundlage für kommunale Strategien

Schritte der Akteursanalyse
1. Auflisten der Akteure, die relevanten Akteure (auch: andere Abteilungen, externe Akteure...)
2. Charakterisieren der Akteure: Welche Interessen vertreten sie? In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander?
3. Einordnen nach Einfluss und Interesse: Wer ist wichtig oder hinderlich für die erfolgreiche Durchführung?
4. Einschätzen der (möglichen) Rollen im Prozess

Kontinuierlich auch versteckte Ziele und Interessen ("hidden agenda") notieren, dabei aber mit sensiblen Informationen und subjektiven Eindrücken besonders behutsam umgehen

VENN Diagramm
Darstellung der wichtigsten Akteure und Beziehungen untereinander
-Farbe (thematische Kategorien)
-Größe der Kärtchen (Bedeutung)
-Anordnung/Überschneidungen (Grad der Zusammenarbeit)

hier auch: erstes Mapping der Interventionsmöglichkeiten (z.B. Netzwerkarbeit: mit wem könnten wir Bündnisse aufbauen? Wo können wir ansetzen?)

Netzwerke bilden

3. Fragen stellen

sich selbst und anderen

Fragen stellen, um die Situation zu verstehen und beschreiben zu können. Sich in die Lage der anderen Akteure hineinversetzen:

- In welchem Themenfeld bewegen wir uns?
- Meinen wir alle das Gleiche, wenn wir von XY sprechen? (den Kern des Themas einkreisen)
- Um welches Problem handelt es sich?
- Welches sind die (optimalen) Lösungen für jeden Einzelnen von uns?
- Welche (hilfreichen) Prozesse und Strukturen gibt es?
- Welche braucht es noch, um die transparente Bearbeitung der Interessenkonflikte zu ermöglichen, sodass alle Akteure ihr Mögliches einbringen und abgeben können?

Kontraste können spannend und hilfreich sein

- warum lehnen bestimmte Personen, Akteursgruppen bestimmte Inhalte oder Ziele kategorisch ab?
- wer ist besonders motiviert und warum?
- wo gibt es Zielkonflikte und was liegt ihnen zugrunde?
- wer sagt was, warum (nicht), und wann?

6. Eine gemeinsame Strategie entwickeln

Vor- und Nachteile analysieren, um die Entscheidung zu erleichtern. Es kann hilfreich sein, externe Experten einzuladen. Die Führungsebene muss zur Entscheidungsfindung eingebunden werden

5. (interner) Lernprozess: Möglichkeiten kennen lernen

Methoden und Formate nutzen, die geeignet sind, Interessenkonflikte zu bearbeiten

-Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen etablieren, wo möglich
-Kompromisse aushandeln, wo nötig
-Externes Wissen einholen, auch um ggf. neue Sichtweisen zu ermöglichen

4. Die Situation verstehen

Einen Schritt zurücktreten und beobachten

-qualitative Beobachtungen (und Befragungen) durchführen
-sich in andere Menschen hineinversetzen
-Dokumentation, um Ergebnisse zielführend weiter zu verwenden

Problembaum

Problemanalyse

SWOT Analyse

Beschreibung des Prozessverlaufs „Konflikte bearbeiten“

Bei diesem Prozess geht es darum, wie man **Interessenkonflikte** bearbeiten kann, die bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen auftreten. Es geht um praktische und lösungsorientierte Schritte im Umgang mit Konflikten.

Klimaschutzmaßnahmen sind oft **unbequem**. Sie erfordern Veränderungen und Investitionen, und sie können Kosten erhöhen und Profite verringern. Sie finden deshalb hier Prozess-Vorschläge für das Verhandeln und Aushandeln von Interessenkonflikten, wie sie typischerweise zwischen Akteuren auftreten, die an der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen beteiligt sind. Dabei braucht man Prozesse und Strukturen, die die **transparente Bearbeitung** der Interessenkonflikte erlaubt, sodass alle Akteure ähnlich viel gewinnen und abgeben. Meist läuft ein solcher Prozess **auf komplexe Verhandlungen** und ausgleichende Schritte hinaus; und er braucht klare politische Führung und Vorgaben.

Wenn bspw. in einer Kommune ein ambitionierter **Umsetzungsprozess** anläuft, gibt es häufig Konflikte. Diese können in den verschiedenen **Arbeitsgruppen** (AGs) auftauchen, die die Maßnahmenumsetzung in verschiedenen Themenbereichen begleiten und steuern sollen. Oft sind solche Arbeitsgruppen an einen Klima-Rat angegliedert. In den AGs, und im Rat, treten dann Interessenkonflikte auf, die den Prozess lahmlegen können. Zum Beispiel in der AG Bauen und Wohnen: „Was passiert, wenn wir alle Gebäude so gut dämmen, dass wir keine Fernwärme mehr brauchen? Wo bleibt dann unser Fernwärme-Unternehmen?“

Besonderheiten

Wenn existentielle Fragen gestellt werden, die Interessen unvereinbar scheinen und Konflikte entstehen, sind durchdachte Methoden der **Kommunikation, Koordination** und **Beteiligung** besonders wichtig. Ohne gute Konfliktlösungen können langfristige Weichen nicht gestellt und ggf. schwere Entscheidungen nicht getroffen werden. Hier ist nicht nur viel Energie und guter Wille nötig, sondern auch Rückendeckung und Entscheidungen der Führungsebene(n) sowie ein Aushandlungsprozess, den alle als fair und gerecht erleben.

Parallel zur Veranstaltung können zudem **Fokusgruppen-Interviews** mit verschiedenen Akteursgruppen durchgeführt werden. Deren Ergebnisse werden zusammengefasst und dann beim nächsten Treffen in der Gruppe aller Teilnehmer*innen diskutiert.

Beschreibung der einzelnen Schritte und Maßnahmen „Konflikte bearbeiten“

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte und Maßnahmen beschrieben, die in der Grafik „Konflikte bearbeiten“ dargestellt sind.

1. Lesen und Lernen

Es kann hilfreich sein, Links zu Literatur zu sammeln und bereitzustellen. Hierbei zu beachten ist, dass viele Ratgeber zu Verhandlungen sich auf zwei Parteien beziehen (Verkaufsverhandlungen oder Konfliktbearbeitung) oder auf drei Parteien (Meditation), es ist jedoch auch „Multi-Party-Negotiation“ relevant.

2. Menschen im Fokus

Eine Akteursanalyse kann helfen, um die Interessen und Interessenskonflikte verschiedener Akteure herauszuarbeiten. Grundlage für eine Akteursanalyse kann ein Akteursmapping sein.

Akteursmapping

1. Wer handelt mit wem? (Kerngruppe gemeinsam mit anderen Akteuren und / oder anderen Ressorts)
2. Wie soll die Darstellung erfolgen? (großes Poster, mobiles Banner)
3. Wozu? (Ziel der Handlungen; Überblick, Reflexion, für Veranstaltungen z.B. im Rathaus, Grundlage für kommunale Strategien)

Die weiteren Schritte der Akteursanalyse beinhalten:

1. Auflisten der Akteure: Wer sind die relevanten Akteure? (Auch andere Abteilungen, externe Akteure...)
2. Charakterisieren der Akteure: Welche Interessen vertreten sie? In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander?
3. Einordnen nach Einfluss und Interesse: Wer ist wichtig oder hinderlich für die erfolgreiche Durchführung?
4. Einschätzen der (möglichen) Rollen im Prozess

Dabei sollten versteckte Ziele und Interesse („hidden agenda“) kontinuierlich notiert werden, wobei mit sensiblen Informationen und subjektiven Eindrücken besonders behutsam umgegangen werden muss.

Als wichtiges Werkzeug zur weiteren Akteursanalyse kann ein VENN-Diagramm dienen, in dem die wichtigsten Akteure und deren Beziehung untereinander dargestellt wird, nach:

1. Farbe (thematische Kategorien)
2. Größe der Kärtchen (Bedeutung)
3. Anordnung / Überschneidungen (Grad der Zusammenarbeit)

Ergänzung: Im Rahmen der Akteursanalyse kann auch ein erstes Mapping der Interventionsmöglichkeiten stattfinden (z.B. Netzwerkarbeit: Mit wem könnten wir Bündnisse aufbauen? Wo können wir ansetzen?).

Neben der Akteursanalyse kann das Bilden von Netzwerken ein Form der Konfliktbearbeitung darstellen.

3. Fragen stellen (sich selbst und anderen)

Es kann eine sinnvolle Maßnahme sein, sich selbst und anderen Fragen zu stellen, um die (Konflikt-)Situation zu verstehen und beschreiben zu können. Sich in die Lage der anderen hineinzuversetzen kann begleitet werden von den Fragen:

- In welchem Themenfeld bewegen wir uns?
- Meinen wir alle das Gleiche, wenn wir von XY sprechen? (den Kern des Themas einkreisen)
- Um welches Problem handelt es sich?
- Welches sind die optimalen Lösungen für jeden Einzelnen von uns?
- Welche (hilfreichen) Prozesse und Strukturen gibt es?
- Welche braucht es noch, um die transparente Bearbeitung von der Interessenskonflikte zu ermöglichen, sodass alle Akteure möglichst viel gewinnen und abgeben können?

Kontraste können dabei spannend und hilfreich sein. Sie können durch folgende Fragen weiter vertieft werden:

- Warum lehnen bestimmte Personen oder Akteursgruppen bestimmte Inhalte oder Ziele kategorisch ab?
- Wer ist besonders motiviert und warum?
- Wo gibt es Zielkonflikte und was liegt ihnen zugrunde?
- Wer sagt was, warum (nicht), und wann?

4. Die Situation verstehen

Um die Situation besser zu verstehen, lassen sich drei Schritte oder Maßnahmen anwenden:

- 1. Einen Schritt zurücktreten und beobachten**
 - indem man qualitative Beobachtungen (und Befragungen) durchführt
 - indem man sich in beteiligte Personen hineinversetzt
 - indem man eine Dokumentation anfertigt, die für das Ergebnisse weiter zielführend zu verwenden ist
- 2. Problemanalyse anhand eines Problembaums**
- 3. SWOT-Analyse**

5. (interner) Lernprozess: Möglichkeiten kennen lernen

Um einen (internen) Lernprozess anzustoßen, kann man Methoden und Formate nutzen, die geeignet sind, um Interessenskonflikte zu bearbeiten.

Es sollten:

- Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen etabliert werden, wo möglich
- Kompromisse ausgehandelt werden, wo nötig
- externen Wissen eingeholt werden, auch um ggf. neue Sichtweisen zu ermöglichen

6. Eine gemeinsame Strategie entwickeln

Für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie lassen sich Vor- und Nachteile analysieren, um Entscheidungen zu erleichtern. Es kann hilfreich sein, externe Expert*innen einzuladen. Die Führungsebene muss zur Entscheidungsfindung eingebunden werden.