

Zeiten der Veränderung sind Zeiten der Mediation

Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt

RUDI BALLREICH IM GESPRÄCH MIT KURT FALLER, MEDIUS GMBH

R. B.: *Wie kamst Du persönlich dazu, im kommunalen Umfeld Konfliktmanagementsysteme zu etablieren? Was hat das mit Dir und Deiner bisherigen Arbeit als Mediator zu tun?*

K. F.: Das war tatsächlich ein längerer Weg mit einigen Schleifen und Kurven. Im Rückblick betrachtet, zeigen sich aber auch einige Konstanten. Wenn ich darüber nachdenke, orientiere ich mich gerne an dem Bild von Paul Klee »Haupt- und Nebenwege«, das neben meinem Schreibtisch hängt.

Ich habe 1986 zum ersten Mal das englische Wort »mediation« gehört und es hat mich nicht mehr losgelassen. Es waren zwei Gedanken, die mich fasziniert und herausgefordert haben. Erstens der Gedanke, dass der Mediator als Dritte Partei die Konfliktbeteiligten unterstützt, selbst eine Lösung für ihren Konflikt zu finden. Und als Zweites, wie diese Herangehensweise mit zivilgesellschaftlicher Verantwortung für Frieden, Zusammenhalt und Nachhaltigkeit verbunden werden kann. Als Pädagoge und Bildungsreferent habe ich zu Beginn der 1990er Jahre in der Stadt Offenbach erste Modellprojekte zu Streit-Schlichterprogrammen in Schulen entwickelt. Das daraus entwickelte Trainingshandbuch »Konflikte selber lösen« war fast 25 Jahre ein Standardwerk für Lehrkräfte und Sozialpädagog:innen. Diesen Ansatz habe ich dann gemeinsam mit

Winfried Kneip für das von der Vodafone-Stiftung geförderte »Buddy-Projekt« weiterentwickelt.

1996 habe ich mich selbstständig gemacht, als freiberuflicher Mediator und Organisationsberater gearbeitet und später gemeinsam mit meiner Frau Dorothea die Medius GmbH gegründet.

Ab 2000 habe ich die Studienleitung für den weiterbildenden Studiengang »Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt« an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum übernommen und mich auch praktisch der Konfliktregelung in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Organisationen zugewandt. Dabei habe ich gelernt, dass der Grundgedanke der Mediation nicht nur bei Personen, sondern auch bei Systemen anwendbar ist. Es geht darum, Organisationen zu befähigen, die in der Erreichung ihrer Ziele entstehenden Konflikte möglichst eigenständig und produktiv zu klären. Dazu habe ich begonnen, mich mit den Erfahrungen von Prof. W. Ury von der Harvard-Universität zum Konfliktmanagement zu beschäftigen und ein Konzept zur Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen erarbeitet. Dieses Konzept einer organisationsorientierten Mediation haben wir in den Büchern »Systemische Wirtschaftsmediation«, »Konfliktfest durch Systemdesign« und »Achtsames Management« ausführlich dargestellt.

R. B.: *Wie kam es dazu, dass Du Dich für das kommunale Konfliktmanagement eingesetzt hast?*

K. F.: Als 2015 eine große Zahl an Geflüchteten kam und die öffentlichen Auseinandersetzungen sich verschärften, stellte sich ganz automatisch die Frage, welchen Beitrag wir als Mediator:innen leisten könnten, um vor Ort – in Kommunen und Kreisen – den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern. Wir veröffentlichten dazu den »Bochumer Aufruf« und führten mehrere Konferenzen durch. Dadurch entwickelte sich ein Dialog zwischen Mediator:innen, Wissenschaftler:innen und Verantwortlichen aus Kommunen, der auch von der Stiftung Mercator aus Essen unterstützt wurde. Besonders wichtig war der Beitrag von Prof. Dr. Andreas Zick, dem Direktor des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) an der Universität Bielefeld. Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen unterstützte den Gedanken der Förderung des kommunalen Konfliktmanagements. So wurde unter Federführung des Integrationsministeriums NRW und gefördert von der Stiftung Mercator das Pilotprojekt »Kommunales Konfliktmanagement fördern. Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten« entwickelt. Die Projektleitung war bei der Landesweiten Koordinierungsstelle Kommunale Integrations-

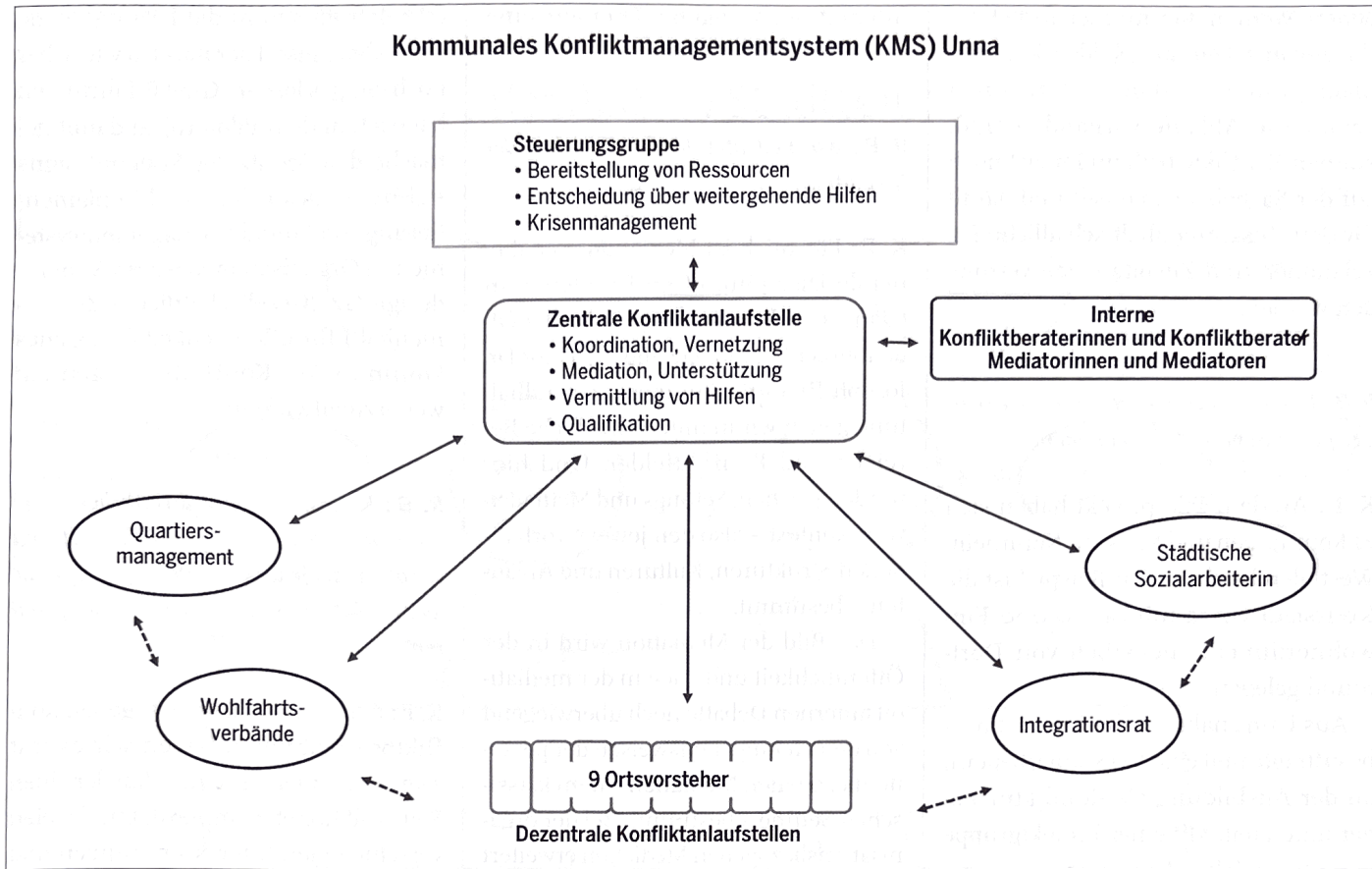


Abb. 1: Kommunales Konfliktmanagementsystem (KMS) Unna

zentren (LaKI) angesiedelt. Die Medius GmbH erarbeitete das inhaltliche Konzept. Seminare und Treffen fanden an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum statt. Das Pilotprojekt – »KoKo I« genannt – begann 2017 und endete 2020. In zwei Durchgängen beteiligten sich 16 Kommunen und Kreise und entwickelten interne Konfliktmanagementsysteme für integrationsbezogene Konfliktlagen. Das Projekt läuft nun als »KoKo II« von 2021 bis 2024 weiter. Die wissenschaftliche Leitung hat hier Frau Prof. Dr. Beate Küpper von der Hochschule Niederrhein übernommen. Aus dem Projekt ist ein ausführliches Handbuch entstanden.

R.B.: Warum ist es wichtig, im kommunalen Umfeld Konfliktmanagementsysteme zu etablieren?

K.F.: In unserem Pilotprojekt haben wir uns vor allem mit integrationsbezogenen Konfliktlagen auseinandergesetzt. Tatsächlich sind die aktuellen Herausforderungen für Kommunen und Kreise viel umfassender. Denn alle großen Themen der sog. Zeitenwende – Klima, Energiewende, Strukturwandel, Integration, Gesundheit und soziale Sicherheit – wirken sich auf die Kommunen aus. Bundesregierung und Landesregierungen schaffen gesetzliche Rahmenbedingungen, aber umgesetzt werden müssen die Veränderungen vor Ort. Und dabei kommt es entscheidend darauf an, dass bei der Umsetzung vor Ort der gesellschaftliche Zusammenhalt nicht verloren geht. Angesichts der He-

erausforderungen und Gefahren für die demokratische Kultur ist es wichtig zu begreifen, dass gesellschaftlicher Zusammenhalt kein Zustand ist, sondern ein komplexer politisch-sozialer Prozess mit vielen Konflikten. Deshalb brauchen Kommunen auf der einen Seite ein professionelles kommunales Konfliktmanagement und auf der anderen Seite eine neue Streitkultur bei der Bewältigung der Zukunftsthemen. Erfahrungen aus den Konfliktbearbeitungen in Kommunen haben gezeigt, dass Prävention immer wichtiger wird. Entscheidend für die Erhaltung der demokratischen Kultur sind Konfliktfähigkeit der Fach- und Führungskräfte, Konfliktfestigkeit der Strukturen und Abläufe sowie Krisenresilienz bei außerordentlichen Ereignissen. Es kommt darauf an, Konflikte möglichst früh zu erkennen und zu erfassen und niedrigschwellig zu bear-

beiten. Wenn in Kommunen feste Konfliktanlaufstellen, ausgebildete Konfliktmanager:innen und in den Strukturen verankerte Abläufe vorhanden sind, können Konflikte früh und meist noch auf der Sachebene geregelt und damit für den Zusammenhalt schädliche Eskalationen und Zuspitzungen vermieden werden.

R. B.: *Kannst Du eure Arbeit bitte an einem Beispiel anschaulich beschreiben.*

K. F.: An dem Pilotprojekt haben sich 21 Kommunen und Kreise in Nordrhein-Westfalen beteiligt. Ein Beispiel ist die Kreisstadt Unna mit ca. 60.000 Einwohner:innen, südöstlich von Dortmund gelegen.

Aus Unna nahmen der Integrationsbeauftragte und eine VHS-Mitarbeiterin an der Ausbildung als Konfliktmanager:innen teil. Mit einer Projektgruppe verantwortlicher Personen aus Unna und begleitet von einer Systemdesignerin entwickelten sie das Kommunale Konfliktmanagementsystem für integrationsbezogene Konflikte. Dieser Entwurf wurde der Leitung vorgelegt und umgesetzt. Abbildung 1 zeigt die Aufbau- und Ablaufstruktur des KMS. Die zentrale Konfliktanlaufstelle ist im Büro des Integrationsbeauftragten angesiedelt. Diese Anlaufstelle ist in Verwaltung und Stadtöffentlichkeit bekannt. Die zentrale Konfliktanlaufstelle hat ständigen Kontakt zu den verschiedenen dezentralen Konfliktanlaufstellen. Damit ist gesichert, dass vor Ort entstehende Konflikte schnell erkannt und erfasst werden. Zu ihrer Bearbeitung hat die zentrale Konfliktanlaufstelle einen Pool von internen Konfliktberater:innen und Mediator:innen aufgebaut. Regelmäßig erstatten die beiden Konfliktmanager:innen einer Steuergruppe Bericht. Außerdem sind sie in das kommunale Krisenmanagement einbezogen, wenn

integrationsbezogene Themen eine Rolle spielen.

R. B.: *Was bedeutet das für die Arbeit der Mediation?*

K. F.: Für mich ist Mediation eine dienende Disziplin. »Den Kunden zum Glänzen zu bringen« nennt das der Oldenburger Psychologe und Mediator Dr. Joseph Rieforth. Mit dieser Grundhaltung gehen wir in unterschiedliche Bereiche und Konfliktfelder. Und hier werden Formen, Settings und Methoden vom Kontext – also den jeweils vorhandenen Strukturen, Kulturen und Abläufen – bestimmt.

Das Bild der Mediation wird in der Öffentlichkeit und auch in der mediationsinternen Debatte noch überwiegend von den Herangehensweisen der personenbezogenen Mediation – dem klassischen Setting – bestimmt. Bei der organisationsbezogenen Mediation erweitert sich das Methodenspektrum durch Anleihen aus Moderation und systemischer Organisationsberatung. Bei Konfliktbearbeitungen im öffentlichen Bereich kommen noch weitere Aspekte hinzu. In gesellschaftlichen Wertekonflikten ist es wichtig, die gesamte Kommune im Blick zu haben und nicht nur auf die polarisierten Positionen zu schauen. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, welche Wirkung der Konflikt und das Vorgehen in der Konfliktregelung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt haben. In öffentlichen Stadtteilmediationen, Moschee-Mediationen und projektbezogenen Dialogprozessen habe ich gelernt, dass es zunächst darum geht, Interventionen zur Entpolarisierung, zur Stärkung der »Mitte« zu setzen, die Ebenen zu trennen und die zu verhandelnden Themen herauszuarbeiten. Ich nenne es daher einen triadischen Ansatz der Konfliktbearbeitung, da ich neben den direkten Konfliktparteien immer auch die indi-

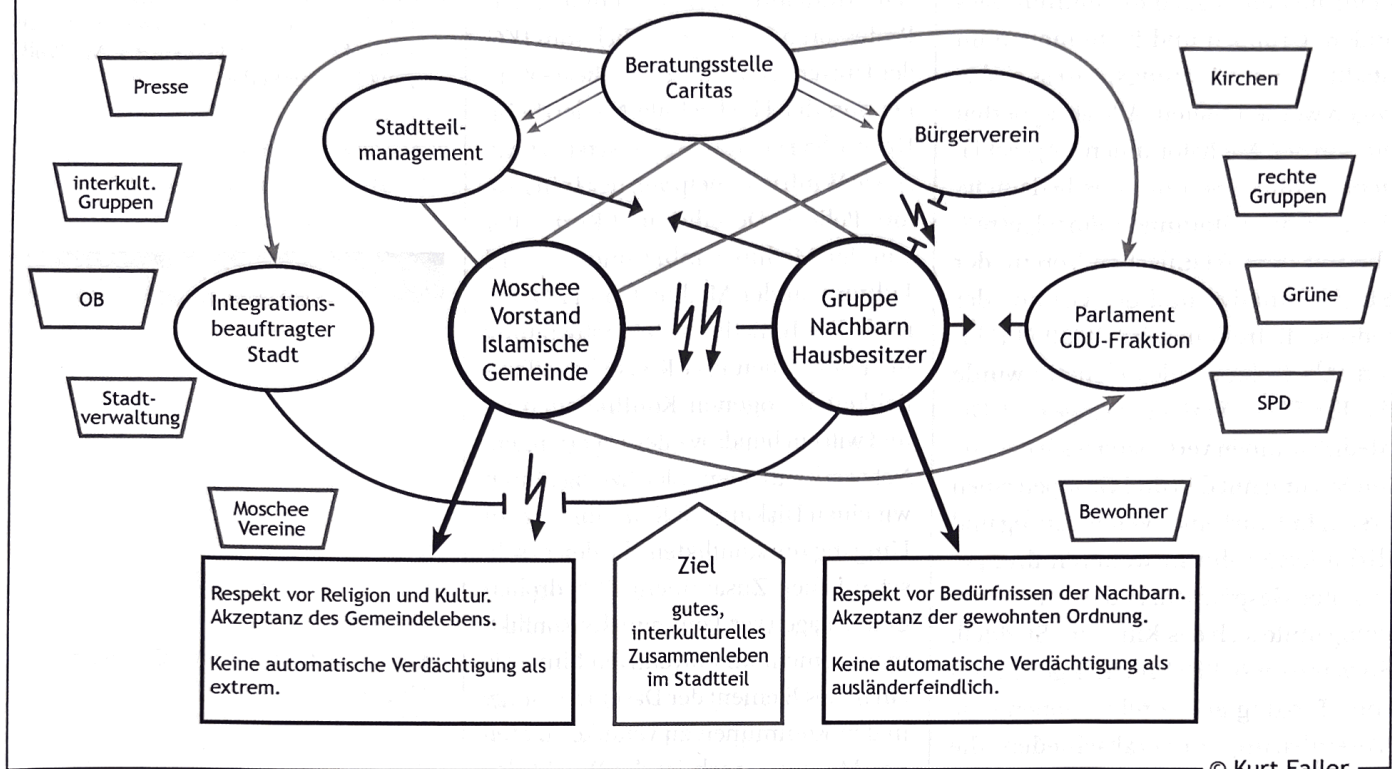
rekt Betroffenen in die Lösungssuche einbinden muss. Hier müssen wir sicher noch einiges lernen. Gute Erfahrungen habe ich in dem Pilotprojekt damit gemacht, den Ansatz des Systemdesigns – also der Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen in Organisationen – zum Systemdesign GZ (Gesellschaftlicher Zusammenhalt) für öffentlichkeitsbezogenes kommunales Konfliktmanagement weiterzuentwickeln.

R. B.: *Kannst Du bitte ausführlicher beschreiben, was ihr da gemacht habt und vor allem auch, welche Erfahrungen für die weitere Arbeit an dem Thema wichtig waren.*

K. F.: Bei öffentlichkeitsbezogenen Konfliktbearbeitungen haben wir es mit zwei Phänomenen zu tun. Auf der einen Seite mit hoher Komplexität und vielen verschiedenen Interessengruppen und Einflussfaktoren. Faktoren, die zum Teil klar zuzuordnen sind, aber auch Faktoren, die zu Beginn nicht zu erkennen sind und manchmal erst im Prozess deutlich werden. Mir hilft in diesen Fällen die Metapher eines Mobiles. Wenn man sich eine Kommune wie ein Mobile vorstellt, in dem viele unterschiedliche größere und kleinere Gewichte hängen, entsteht die Frage, wie dieses Mobile in einer Balance gehalten werden kann. Jeder öffentliche Konflikt bringt diese Balance durcheinander. Und wenn sich einige Gewichte verschieben, müssen sich alle anderen bewegen, um die Balance wieder herzustellen. Es ist für Mediator:innen im öffentlichen Bereich entscheidend, nicht nur den Konflikt und die direkt Beteiligten im Blick zu haben, sondern vor allem die Wirkungen, die der Konflikt und das Vorgehen der Konfliktbearbeitung in der Kommune haben.

Auf der anderen Seite erleben wir oft eine holzschnittartige Zuspitzung auf

Konflikt im Stadtteil



© Kurt Faller

Abb. 2: Konflikt im Stadtteil

ein oder zwei Themen und wenige Personen oder Gruppen. Je eskalierter der Konflikt ist, um so zugespitzter ist oft die Situation. Es ist daher wichtig, bei der Konfliktbearbeitung von Beginn an nicht nur den Konflikt und die direkt Beteiligten, sondern vor allem die Wirkungen auf andere Themen und Gruppen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt im Auge zu haben. Wir haben gute Erfahrungen damit, in der Vorphase zunächst Interventionen zur Entpolarisierung zu setzen, um die Scheinwerfer der Aufmerksamkeit von sich gegenüberstehenden Extrempositionen auf Schäden und Probleme zu richten, die der Konflikt im Stadtteil anrichtet. In vielen Fällen ist dadurch schon ein gewisses Innehalten der Konfliktparteien zu sehen. Wenn ein Bewusstsein entsteht, dass es den Parteien um ein

bestimmtes Ziel und um die Bekämpfung einer Gruppe geht, aber sie nicht die Absicht haben, der Kommune im Gesamten zu schaden und das Zusammenleben zu beeinträchtigen, ist schon viel erreicht. Der nächste Schritt wäre nun, die indirekt Beteiligten – die sogenannte Mitte – in den Prozess der Konfliktregelung einzubinden.

Dies wurde in einem Konflikt in einem Stadtteil im Umfeld einer Moschee deutlich. Die Moschee wurde vor einigen Jahren am Rande eines Wohngebietes mit starker Unterstützung durch die Kommune gebaut. Noch im Prüfungsprozess kam die Frage auf, für wie viele Gläubige die Moschee zugelassen werden kann. Es gab eine vorläufige Zulassung für 250 Personen. Zu den Freitagsgebeten kamen aber 400 bis 500 Personen. Da viele von auswärts

kamen, wurden die Straßen im Wohngebiet am Freitag zugeparkt. Es gab vereinzelt Auseinandersetzungen mit Bewohner:innen, da auch Einfahrten zugeparkt wurden. Es gründete sich eine Bürgerinitiative, die öffentlich gegen den islamischen Verein als Träger der Moschee protestierte. Der islamische Verein forderte die Gläubigen auf, an anderen Orten zu parken und bot Gespräche an. Der Konflikt verschärfte sich, rechtsextreme Gruppen aus der nahen Großstadt veranstalteten Demonstrationen und sogenannte Spaziergänge am Freitag. In dieser Situation kam der Auftrag für eine Stadtteilmediation. Direkte Auftraggeberin war die Beratungsstelle der Caritas. Erste Gespräche ergaben, dass die beiden Hauptgruppen keine Möglichkeit sahen, mit der anderen Gruppe direkt zu sprechen.

Gleichzeitig betonten beide Seiten, dass es ihnen auf ein gutes Zusammenleben im Stadtteil ankomme und dass die andere Gruppe dies unmöglich mache. Beide hielten es auch für sinnvoll, dass andere Gruppen und Institutionen im Stadtteil in den Klärungsprozess einbezogen werden sollten. Alle akzeptierten ein von den Mediator:innen vorgeschlagenes Shuttle-Setting. Das bedeutete, dass die Mediator:innen Einzelgespräche mit dem Islamischen Verein, der Bürgerinitiative und der Gruppe der indirekt Betroffenen im Stadtteil führten. Als verbindendes Element wurde das Ein-Papier-Verfahren eingesetzt. Die Mediator:innen verfassten nach der ersten Sitzung mit den drei Gruppen einen ersten Entwurf einer Vereinbarung und diskutierten ihn in weiteren drei getrennten Gesprächen. In diesem Prozess entspannte sich das Klima im Stadtteil. So war es möglich, in einer gemeinsamen Sitzung aller drei Gruppen eine Vereinbarung zu verabschieden, die Bestand hatte. In diesem Prozess habe ich hautnah erlebt, wie Schritt für Schritt die Polarisierung zurückging und der Wunsch nach konkreten Lösungen für das interkulturelle Zusammenleben im Stadtteil stärker wurde.

R. B.: Gibt es weitere Planungen?

K. F.: Schon länger haben wir in einem Diskussionskreis um Prof. Dr. Andreas Zick darüber gesprochen, wie wir die Erfahrungen aus Stadtteilmedationen und präventiven Projekten in die bundesweite Debatte um die Bewältigung der Themen der Zeitenwende in Kommunen und Kreisen einbringen können. Dabei wollen wir uns neben der Ausweitung auf andere Themen vor allem auf die Kooperation von Wissenschaft, Mediation und kommunaler Verantwortung konzentrieren, um neue Antworten und Ansätze für diese Fragen zu finden.

Um in den Diskurs zu kommen, haben wir im Juli 2022 die Initiative CommunAid gegründet (www.communaid.com) Dieser deutsch-österreichische Initiatorenkreis besteht aus den Professoren Dr. Andreas Zick vom IKG der Universität Bielefeld, Dr. Beate Küpper von der Hochschule Niederrhein, Dr. Sascha Ferz von der Universität Graz sowie Winfried Kneip von der Initiative love Politics, Dorothea und Kurt Faller von der Medius GmbH und Gerhard Führer von der Medius GmbH Österreich. Die Initiative bietet Erstberatung für Kommunen und Kreise bei öffentlichkeitsbezogenen Konfliktlagen an und will ein bundesweites Expert:innen-Netzwerk aufbauen. Gleichzeitig führen wir einen Diskurs mit Kommunen zum Umgang mit Konflikten, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt bedrohen und schlagen vor, kommunales Konfliktmanagement im präventiven Sinne als ein neues Element der Daseinsvorsorge in den Kommunen zu verankern. Meiner Meinung nach ist die Wucht des sich beschleunigenden Veränderungsdrucks und der daraus entstehenden gesellschaftlichen Wertekonflikte nur durch konsequente präventive Maßnahmen aufzufangen. Und ich möchte damit schließen: Zeiten der Veränderung sind Zeiten der Mediation. Und: Neue systemische Risiken erfordern neue systemische Lösungen und neue Formen der Vermittlung.

R. B.: Ich danke Dir für das aufschlussreiche Gespräch!

Literatur

- Faller, K. (2014). Konfliktfest durch Systemdesign: Ein Handbuch für die Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Faller, D., Faller, K. (2014). Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation: Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag.

Faller, K., Fechner, B., Kerntke, W. (2014). Systemisches Konfliktmanagement: Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Faller, D., Faller K. (2018). Achtsames Management: Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag.

Der Gesprächspartner



Kurt Faller

Lehrmediator BMWA®, Coach und Organisationsberater, Systemdesigner
Geschäftsführender Gesellschafter der Medius GmbH
Konfliktmanagement und Organisationsberatung Greven
www.medius-gmbh.com
E-Mail: kontakt@medius-gmbh.com

Kurt Faller lebt und arbeitet als selbstständiger Mediator, Organisationsberater und Konfliktmanagement-Systemdesigner in Münster. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die systemische Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen. Besondere Erfahrung hat er darin, interne Konfliktmanagementsysteme in Unternehmen, Verwaltung, Verbänden und sozialen Institutionen zu entwickeln.

Kurt Faller arbeitet als Dozent an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und hat als Autor Bücher und Artikel zu Mediation und Konfliktmanagement sowie zu Führung verfasst.

Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern wie wir mit ihm umgehen

Neue Wege für das kommunale Konfliktmanagement

Prof. Dr. Cristina Lenz

Mit Konflikten umgehen zu können, wird immer wichtiger. Das ist allerdings nicht nur eine Fähigkeit der einzelnen Person, sondern es braucht dafür Strukturen, die die Eigenverantwortung unterstützen und gleichzeitig mit den bestehenden Regelungen sinnhaft verknüpfen. Die Entwicklung begann 2015 mit dem Bochumer Aufruf und mittlerweile ist deutlich geworden, was es für ein professionelles kommunales Konfliktmanagement alles braucht.

Umgang mit Konflikten durch Know-how und Struktur

Gerade bei den gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit – von Globalisierung zu Digitalisierung, von Internationalisierung über Integration bis hin zu Klimawandel und Energiewende – braucht es Know-how, um mit dieser Komplexität umgehen zu können. Und das gelingt mit dem Perspektivenwechsel, den wir gut aus der Medi-

ation kennen. Um einen Wechsel zu erreichen, muss man zunächst einmal die verschiedenen Perspektiven wahrnehmen. Dann kann man sich darüber austauschen und vielleicht auch eine andere, bisher unbekannte Perspektive als solche zunächst stehen lassen. Der Schritt, sie als anders zu akzeptieren, wäre der nächste. Danach kann man Optionen suchen, die die Situation unter Berücksichtigung aller Bedarfe der Beteiligten möglichst optimal und kon-

sensual regeln. Das ist im gesellschaftlichen Zusammenhang natürlich ganz anders schwierig als zwischen zwei oder nur wenigen Personen, weil es eben viele Beteiligte mit sehr unterschiedlichen Bedarfen sind und weil öffentlich-rechtliche Regelungen und der politische Wille mit hineinspielen.

Mediation ist dabei ein wichtiges Konfliktmanagement-Tool. Es ist allerdings gar nicht sinnvoll auf den Konflikt oder gar die Krise zu warten. Viel

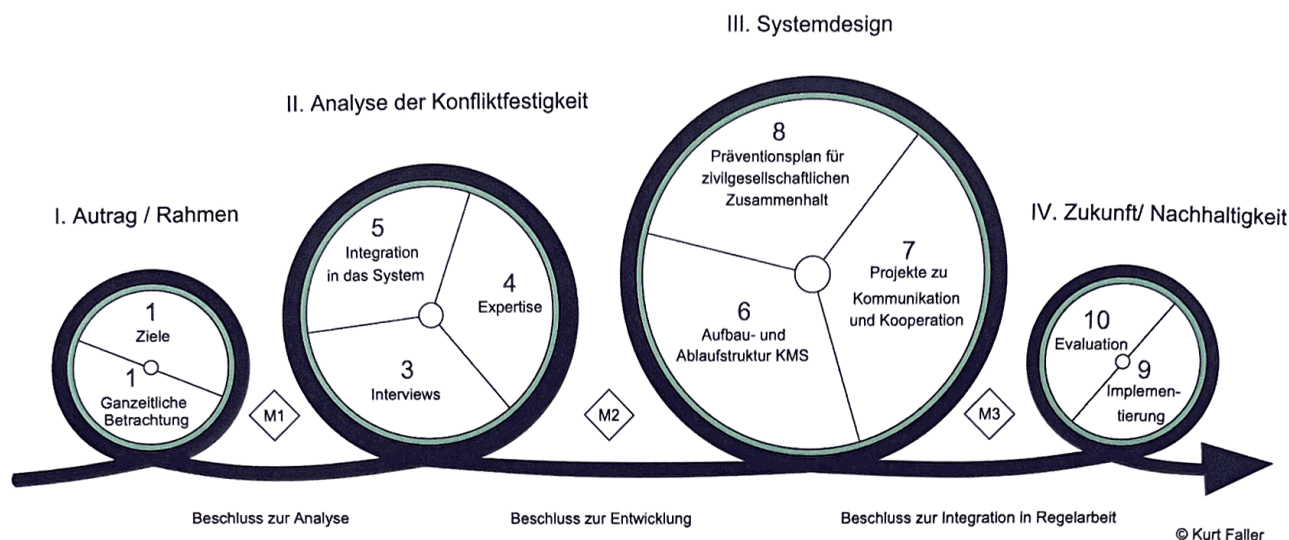


Abb. 1: Systemdesign-Schleife – Zusammenhalt und Zusammenleben in Kommunen und Landkreisen

besser ist es, präventiv zu agieren, indem man Konflikte vermeidet, wo es durch vorausschauendes Handeln möglich ist, und gleichzeitig für die Konflikte, die eben nicht vermeidbar sind, eine Kultur und eine Struktur für die konstruktive Konfliktbearbeitung zu schaffen. Das ist über ein professionelles Systemdesign möglich. Verbunden mit der mediativen Haltung und dem mediativen Know-how der einzelnen Person ist das eine umfassende Grundlage zur Prävention von Konflikten. Dieser Meinung ist auch Krisenforscher Patrick Lagarde:

»Die Fähigkeit, mit Krisensituationen umzugehen, hängt grobenteils von den Strukturen ab, die man vor Eintritt des Chaos geschaffen hat. Man kann das Ereignis in gewisser Weise als spontane und brutale Prüfung betrachten: Mit einem Schlag wird alles, was man nicht vorbereitet hat, zu einem komplexen Problem und jede Schwäche nimmt plötzlich überdimensionale Ausmaße an. Die Krise führt zu einem Riss in der Abwehr und erzeugt eine Art Vakuum.«¹

Es wird im alltäglichen Zusammenleben immer Konflikte geben. Daher kommt es vor allem auf einen konstruktiven Umgang mit diesen Konflikten an. Konstruktiv in diesem Sinne meint auf eine Lösung gerichtet, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördert.

»Konflikte in Kommunen« und »Kommunales Konfliktmanagement«

Für den gesellschaftlichen Zusammenhalt sind besonders die Gemeinden gefragt. Daher wurde in NRW das Projekt »Kommunales Konfliktmanagement« (KoKo I) von 2017 bis 2020

durchgeführt und die Ergebnisse wurden in einem Bericht zusammengefasst.² Das Handbuch mit seinen praktischen Erfahrungen von 16 Kommunen und wissenschaftlichen Erkenntnissen soll eine Handlungsanleitung zur Implementierung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems sein. Es versteht sich nicht als Patentrezept, das einfach 1:1 umgesetzt werden kann, sondern als Anleitung, diesen Prozess selbst zu gestalten. Für das systematische Vorgehen bei der Erarbeitung und Implementierung dient die Systemdesign-Schleife (Abb. 1).

Erläuterung der Systemschleife:

- I. **Auftrag/Rahmen:** In Schritt 1 und 2 beschreibt die Arbeitsgruppe die Ziele und erstellt einen Überblick über die in der Integration tätigen und betroffenen Gruppen und Institutionen. Im ersten Meilenstein (M1) erhält die Gruppe den Auftrag, in einer Befragung eine vertiefte Analyse vorzunehmen.
- II. **Analyse der Konfliktfestigkeit:** In Schritt 3 werden Schlüsselpersonen befragt, die Ergebnisse ausgewertet und in Schritt 4 zu einer »Expertise« – einem Vorschlag für das weitere Vorgehen – verarbeitet. Diese Ergebnisse werden in Schritt 5 mit den bestehenden Strukturen abgeglichen und im zweiten Meilenstein (M2) den Verantwortlichen präsentiert. Hier fällt der Beschluss, die Vorschläge umzusetzen.
- III. **Systemdesign:** In den Schritten 6, 7 und 8 werden die beschlossenen Elemente des »Kommunalen Konfliktmanagements – Teilhabe und Integration« entwickelt und praktisch erprobt. Im dritten Meilenstein (M3) wird das erarbeitete Modell von den verantwortlichen Gremien beschlossen und die Öffentlichkeit informiert.
- IV. **Zukunft/Nachhaltigkeit:** In Schritt 9 werden alle in der ganzheitlichen Betrachtung erfassten Gruppen und Institutionen über die Angebote und Projekte informiert und mit ihnen eine Art Frühwarnsystem etabliert. Diese Arbeit wird in Schritt 10 evaluiert, dokumentiert und beständig weiterentwickelt.³

² NRW vertreten durch die Bezirksregierung Arnsberg (Hrsg.). (2020). *Kommunales Konfliktmanagement fördern. Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten. Ein Handbuch für die Praxis.* Stiftung Mercator.

³ Ebd., S. 35.

¹ Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* Klett-Cotta.

Vorbereitung ist alles

Etablierte Strukturen sparen Zeit für die Mitarbeitenden in Behörden und Organisationen und damit auch Geld für den Staat. Sie ermöglichen ein präventives Handeln für ein harmonisches Miteinander und eine rasche Reaktion bereits auf einem niedrig eskalierten Niveau. Der Aufbau dieser Strukturen ist eine Investition in die Zukunft. Mit dem Modell der System-schleife kann jede Organisation, jede Kommune ihren individuellen Weg zu einer maßgeschneiderten Lösung finden. Es ist wichtig zu erkennen, dass man handeln muss bevor es zu einer Krise oder Eskalation in ungeahntem Ausmaß kommt.

»Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise wie wir damit umgehen, ist ein Grundsatz der organisationsorientierten Mediation. [...] Das Auftreten eines derartigen »Schwarzen Schwans« ist in der Regel nicht zu verhindern. Aber der Umgang mit einem möglichen unerwarteten Ereignis kann im Vorhinein geplant werden. Darauf konzentriert sich die Vorbereitung mit dem Präventionsplan für den zivilgesellschaftlichen Zusammenhang.«⁴

Wie schnell so ein Konflikt entstehen kann zeigt das Beispiel von Kurt Faller: In München gab es in einem Mietshaus Ärger zwischen einer bayerischen Familie und einer Familie marokkanischer Herkunft. Der Anlass war eine typische Nachbarschaftslappalie. In der Mediation offenbarten sich die komplett verschiedenen Sichtweisen: Die einen ärgerten sich, dass die marokkanische Familie schon ein ganzes Jahr im Haus lebte und sich immer noch nicht vorgestellt hatte. Die hingegen verstanden nicht, dass sie schon ein Jahr im Haus wohnten, aber noch kein einziges Mal eingeladen worden waren.

»Dies ist der Kern interkultureller Konflikte, es gibt unterschiedliche Prägungen, Vorstellungen und Werte. Sie sind nirgendwo niedergeschrieben, man sieht sie dem Gegenüber nicht an und sie können das Miteinander enorm belasten.«⁵

Ähnlich unterschiedlich können die Sichtweisen und Erwartungen von Helfer:innen im Ehrenamt und von Hilfsbedürftigen sein. Die einen erhoffen sich Dankbarkeit, die anderen kennen das Konzept des Ehrenamts nicht und denken, dass die Freiwilligen dafür bezahlt werden. Eine Vorstellung, die das Miteinander prägt.⁶ Dafür bräuchte es noch nicht einmal den interkulturellen Kontext. Unterschiedliche Sichtweisen gibt es auch in der gleichen Kultur. Das Wesentliche ist, sie zu erkennen, damit konstruktiv umzugehen, um eine möglichst konsensuale Lösung zu finden. Eine Herausforderung in der Zivilgesellschaft.

Um diese Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und adäquat bearbeiten zu können, braucht es geeignete Strukturen und Abläufe. Diese hat das Projekt KoKo I aufgezeigt und in der Praxis umgesetzt. KoKo II⁷ folgte im Anschluss ab 2021 und ist bis 2024 terminiert. Der Fokus liegt auf Konflikten rund um Integration und Migration. Das Projekt besteht aus vier Bausteinen, nämlich Vernetzung, Beratung & Begleitung, Qualifizierung und Evaluation. Sie werden über Angebote in Präsenz und online umgesetzt. Zielgruppen sind sowohl Kommunen, die bereits am Vorgängerprojekt teilgenommen haben, als auch weitere Kommunen, die neu hinzugewonnen wurden.

Diese Erfahrungen aus NRW sollten thematisch erweitert und bundesweit angeboten werden. So entstand die Initiative CommunAid – Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt.

*»Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen.«
– Chinesische Weisheit*

6 Äußerung Andreas Zick, Leiter des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung an der Universität Bielefeld (ebd.).

7 www.koko2.de.

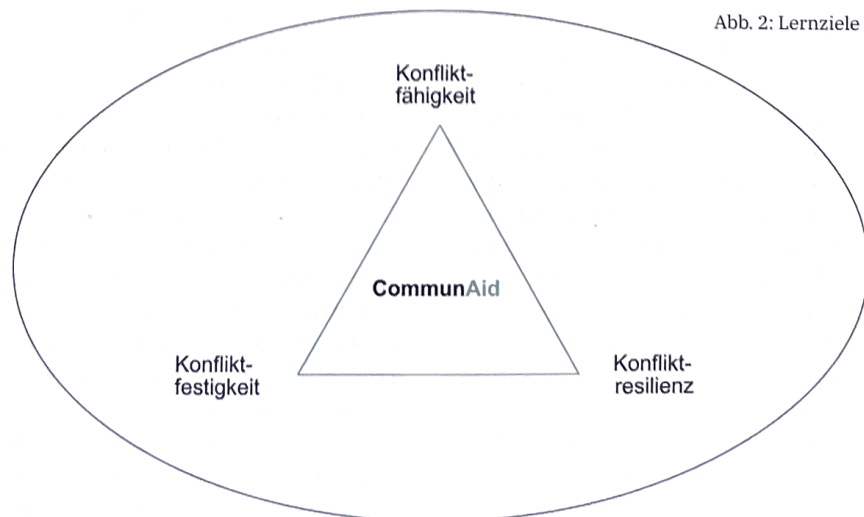


Abb. 2: Lernziele

4 Faller, K. & Zick, A. (2019). »Wenn die schwarzen Schwäne kommen«. *Spektrum der Mediation*, Heft 78, S. 9.

5 Beck, M. (29.10.2019). Streiten mit System. *AufRuhr*. <https://www.aufrohr-magazin.de/teilhabe-und-zusammenhalt/streiten-mit-system>.

Ohne Konflikte keine Veränderung, keinen Fortschritt

CommunAid® ist eine Initiative von Wissenschaft, Beratung und Mediation und unterstützt Kommunen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt in unruhigen Zeiten zu sichern. Es geht um einen klugen und konstruktiven Umgang mit Konflikten – ein an den Prinzipien der Mediation orientiertes »Kommunales Konfliktmanagement«. Lokale Fachkompetenz wird mit externer Konfliktberatung und wissenschaftlicher Analyse verbunden.

Es wurde ab Januar 2023 dazu eingeladen, einen Diskurs zu führen, wie gesellschaftlicher Zusammenhalt in Kommunen, Kreisen und Gemeinden durch kommunales Konfliktmanagement gesichert werden kann. Dazu wird zu Beginn eines jeden Monats ein Input zum jeweiligen Thema online gestellt und in der zweiten Hälfte wird das Thema in einem kostenfreien Webinar vertieft. Angeboten wird darüber hinaus Erstberatung für Kommunen und Weiterbildung, in der Fach- und Führungskräfte aus Kommunen, Kreisen und Gemeinden mit ausgebildeten Mediator:innen und Systemdesigner:innen zusammenkommen, um gemeinsam neue Strukturen und Abläufe für das »Kommunale Konfliktmanagement« zu entwickeln.

*»Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.«
– Antoine de Saint-Exupéry*

Vernetzung in alle Richtungen

Kommunales Konfliktmanagement muss die bestehende Situation als Ausgangspunkt nehmen. Daher ist zunächst eine Analyse erforderlich, wo die Spannungsfelder liegen, die die demokratische Kultur beeinträchtigen, welche Regelungen und Vorgaben es gibt und wie bisher mit den Konflikten umgegangen wird. Dort, wo mindestens bei einem Teil der Kommune der Bedarf daran besteht, etwas zu ändern, setzen die Überlegungen für ein adäquates kommunales, gut vernetztes Konfliktmanagement an. Hier können partizipative Formate angewandt werden. Das kann ebenso zu gelungener Prävention führen

wie bei großen Konflikten eine Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, aus der heraus schnell genug deeskaliert werden kann, um die Konflikte danach für Betroffene bearbeitbar zu machen. So wird es den Verantwortlichen ermöglicht, gut mit der Situation umzugehen, statt sich, wie oft in Krisen, auf eine formale, scheinbar unangreifbare Position zurückzuziehen.

Gleichzeitig werden die Strukturen erprobt, können ggf. entsprechend angepasst werden und sind damit ein wichtiger Baustein des kommunalen Konfliktmanagements. Damit wird der gesellschaftliche Zusammenhalt gefördert. Damit die Kommune wirklich konfliktfest wird, braucht es auch noch eine Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte der Kommunen und der Beteiligten in der Zivilgesellschaft, die dann gut mit den ausgebildeten Konfliktmanager:innen interagieren können.

Und wie bei der Systemschleife beginnt das Systemdesign des kommunalen Konfliktmanagements mit der partizipativen Einbeziehung aller Beteiligten und setzt sich auch so fort. Das fördert das tiefere Verständnis und lässt die Menschen sich mit dieser Art des Umgangs identifizieren. Ein unmerklicher Schritt zur demokratischen Grundhaltung, die der mediativen Haltung sehr nahe ist. Sie integriert Werte wie Offenheit und Toleranz, macht es so möglich zu erkennen, dass es verschiedene Perspektiven gibt, und gewährt den nötigen Respekt, sich damit und mit dem Gegenüber auch auseinanderzusetzen.

In dieser Auseinandersetzung um unterschiedliche Werte und Interessen, die meist getarnt durch Positionen verhandelt werden, braucht es eine klare Struktur und einen respektvollen Umgang mit dem Gegenüber. Sonst kann sich ein Konflikt sehr schnell in der Dimension verändern. Er beginnt zwischen Personen und entwickelt sich zu einer Angelegenheit zwischen Gruppen. Wenn dann noch im sozialen Zusammenhang große Themen wie Corona, Migration o.Ä. hinzukommen, eskaliert er zu einer fast nicht mehr zu kontrollierenden Dynamik. Das wird dann in sozialen Medien von bestimmten Gruppen noch manipulativ geschürt.

Auf dem Weg zur konfliktfesten Kommune sind drei Aspekte besonders wichtig: Konflikte, deren Bedeutung und Eskalation frühzeitig zu erkennen; möglichst umgehend und niedrigschwellig die Bearbeitung

dieser Konflikte in die Wege leiten zu können; Ergebnisse der Konfliktregelung zu kommunizieren und gemeinsam mit den Beteiligten Vorschläge für Veränderungen in den jeweiligen Bereichen zu erarbeiten.

Für den ersten Aspekt braucht es eine Vernetzung der Konflikthanlaufstellen mit den in den Kommunen tätigen Organisationen und Personen. Auch eine Vernetzung der Kommunen untereinander und der Austausch von Erfahrungswerten ist wichtig. Für den zweiten Aspekt sind funktionierende und angepasste Strukturen ebenso erforderlich, wie ausgebildete Personen, die die Art und Eskalation der Konflikte analysieren und entsprechend handeln können; sei es sie dem geeigneten Format und geeigneten Konfliktmanager:innen zuzuführen, sei es selbst aktiv zu werden. Der letzte Aspekt schafft die nötige Transparenz, damit durch die Kommunikation auch von außen erkannt werden kann, dass die Konfliktbearbeitung funktioniert hat und die Menschen in das System Vertrauen fassen können.

Neben diesen Aspekten bietet es sich an, eine Betrachtung von der Metaebene aus anzustellen. Das kann zum einen das Feedback der Beteiligten zum Prozess selbst sein, zum anderen eine Evaluation durch eine wissenschaftliche Prozessbegleitung. Die praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Analysen werden die Konfliktfestigkeit der Kommunen weiter fördern.

*»Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.«
– Mahatma Gandhi*



Prof. Dr. Cristina Lenz

hat eine Forschungsprofessur für Social Acceptance of Landuse, ist Leiterin des Referats für soziale Kompetenz an der University of Applied Sciences in Weihenstephan-Triesdorf und seit fast 25 Jahren Vorstand des BMWA.

cristina.lenz@hswt.de