

demokratie

GEGEN MENSCHENFEINDLICHKEIT



2/2024

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis - 9. Jahrg



WOCHEN
SCHAU
VERLAG

DEMOKRATIE
gegen Menschenfeindlichkeit

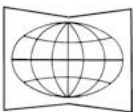
Zeitschrift für
Wissenschaft und Praxis

Kommunale Konfliktbearbeitung

Konflikte ‚vor Ort‘ klären, lösen, transformieren

Mit Beiträgen von

Heike Augustin, Isabella Bauer, Kerstin Borgel, Friedemann Bringt,
Maria Budnik, Thimna Bunte, Kai Denker, Aladin El-Mafaalani,
Kerstin Eppert, Annette Flos, Sonja Fücker, Ulrike Gatzemeier,
Katrín Großmann, Christoph Hedtke, Uwe Jordan, Vincent Knopp,
Alexander Krahmer, Beate Küpper, Nick Nestler, Konstanze N'Guessan,
Anna Christina Nowak, Dominique Pannke, Dieter Rucht,
Julia Schatzschneider, Constanze Spieß, Georgios Terizakis, Andreas Zick



WOCHENSCHAU VERLAG

Verlag Wochenschau Verlag, Dr. Kurt Debus GmbH

Verleger Bernward Debus, Dr. Tessa Debus

Redaktion

Dr. Reiner Becker (reiner.becker@demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de), Irina Bohn (irina.bohn@demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de), Dr. Sophie Einwächter (sophie.einwaechter@demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de), Prof. Dr. Beate Küpper (beate.kuepper@demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de), Timo Reinfrank (timo.reinfrank@demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de), Prof. Dr. Sophie Schmitt (sophie.schmitt@demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de)

Redaktionsassistent: Marvin Lorentzen

Wissenschaftlicher Beirat

Dr. Marwan Abou-Taam (LKA Mainz, Islamwissenschaft), Silke Baer (Cultures Interactives), Prof. Dr. Uschi Birsil (Uni Marburg), Prof. Dr. Dierk Borstel (FH Dortmund), Friedemann Bringt (Kulturbüro Sachsen e.V.), Prof. Dr. Stephan Bundschuh (HS Koblenz), Jan Buschbom (Violence Prevention Network), Prof. Dr. Maria do Mar Castro Varela (Alice Salomon Hochschule Berlin), Marina Chervinsky (Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V. – Kompetenzzentrum für Prävention und Empowerment), Prof. Dr. Karim Fereidooni (Ruhr-Uni Bochum), Prof. Dr. Wolfgang Frindte (Uni Jena, Kompetenzzentrum Rechtsextremismus), Prof. Dr. Hajo Funke (Otto-Suhr-Institut Berlin, em.), Dr. Pia Gerber (Freudenberg Stiftung), Stefan Glaser (jugendschutz.net), Prof. Dr. Benno Hafenecker (Uni Marburg), Grit Hanneforth (Bundesarbeitsgemeinschaft Demokratieentwicklung), Anetta Kahane (Amadeu Antonio Stiftung), Dr. Türkan Kanbicak (Fritz Bauer Institut, Erziehungswissenschaft), Bianca Klose (Bundesverband Mobile Beratung e.V.), Reinhard Koch (BAG Einstieg zum Ausstieg), Robert Kusche (Verband der Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt), Prof. Dr. Ilse Lenz (Uni Bochum, Soziologie/LSBTI/Gender Studies), Dr. Stine Marg (Uni Göttingen), Prof. Dr. Paul Mecheril (Uni Oldenburg), Prof. Dr. Kurt Möller (Hochschule Esslingen), Prof. Dr. Roland Roth (Hochschule Magdeburg), Prof. Dr. Susanne Schröter (Uni Frankfurt/M., Islamwissenschaft), Eberhard Seidel (Schule ohne Rassismus), Prof. Dr. Fabian Virchow (FH Düsseldorf), Prof. Dr. Ulrich Wagner (Uni Marburg), Prof. Dr. Franz Walter (Uni Göttingen), Prof. Dr. Andreas Zick (Uni Bielefeld)

Redaktionsanschrift

Wochenschau Verlag, Redaktion Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit, Eschborner Landstraße 42-50, 60489 Frankfurt/M.

Anzeigen

E-Mail: anzeigen@wochenschau-verlag.de

Bezugsbedingungen

Es erscheinen zwei Hefte pro Jahr. Preise: Einzelheft € 28,00; Jahresabopreis € 52,00; Referendare/Studierende erhalten die Zeitschrift mit einer Ermäßigung von 50%; alle Preise zzgl. Versandkosten; Kündigung bis 30. April bzw. 31. Oktober zum Ende des aktuellen Abrechnungszeitraums. Bankverbindung für Überweisungen: Volksbank Weinheim, Kto. 000 127 0907, BLZ 670 923 00, IBAN DE59 6709 2300 0001 2709 07, BIC GENODE61WNM

Bestellungen und Fragen zum Abonnement richten Sie bitte an info@wochenschau-verlag.de, Tel.: 069/7880772-0. Bestellungen von Einzelheften richten Sie bitte an wochenschau@brocom.de oder Tel.: 07154/132730.

Titelbild: © stock.adobe.com | focus finder

ISSN (Print) 2367-1939 Digitale Ausgabe: ISBN 978-3-7566-0074-8

ISSN (Online) 2749-4918 www.demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de

DOI <https://doi.org/10.46499/2372>



**WOCHENSCHAU
VERLAG**

Wochenschau Verlag • Eschborner
Landstraße 42-50 • 60489 Frankfurt/M.
Tel: 069/7880772-0
info@wochenschau-verlag.de
www.wochenschau-verlag.de

INHALT

Editorial	5
-----------------	---

Schwerpunkt

Aladin El-Mafaalani, Ulrike Gatzemeier: „Wofür streiten wir eigentlich?“ Sechs Jahre nach dem Integrationsparadox.....	16
Annette Flos, Uwe Jordan: Die Polizei als starke Akteurin im Feld der kommunalen Konfliktbearbeitung.....	30
Friedemann Bringt: Mit menschenrechtsorientierter Gemeinwesenarbeit gegen Ideologien der Ungleichwertigkeit	46
Thimna Bunte, Dominique Pannke: Demokratie stärken, Menschenfeindlichkeit abbauen. Chancen und Herausforderungen der allparteilichen Kommunalen Konfliktberatung.....	62
Kerstin Borgel, Isabella Bauer, Anna Christina Nowak: Herausforderungen und Chancen Kommunalen Konfliktbearbeitung. Ein Austausch zwischen der ConflictA – Konfliktakademie der Universität Bielefeld – und der Fachpraxis	76
Kerstin Eppert und Andreas Zick im Interview: Konflikte und ihre Bearbeitung im demokratischen Zusammenleben.....	90
Sonja Fücker, Ulrike Gatzemeier: Gesellschaftlicher Zusammenhalt im Spiegel kommunalen Konfliktbearbeitung	95
Heike Augustin, Anna Christina Nowak, Julia Schatzschneider: „Ich setze ,die andere Brille‘ bei Konflikten jetzt öfter auf“ – der Ansatz des Kommunalen Konfliktmanagements	108
Christoph Hedtke, Maria Budnik, Katrin Großmann, Alexander Krahmer: Wie werden lokale Konflikte eigentlich „lokal“?	126

Forum

Dieter Rucht: Für Demokratie – gegen Rechtsextremismus. Profil und Dynamik der jüngsten Protestwelle	144
Kai Denker, Vincent Knopp, Nick Nestler, Konstanze N’Guessan, Georgios Terizakis: Extrem rechte Internet-Meme als Mittel der politischen Propaganda	160

Buzzword

Remigration

Constanze Spieß aus Sicht der Wissenschaft:	172
---	-----

Marktplatz

Bildungsverein Parcours e. V.	176
Streit&Struntz: Ein Raum für den Austausch über Demokratie, Konfliktbearbeitung und kommunale Konflikte.....	177
„Theorie – Apparate“ – Szenische Interviewfilme zu digitalen Kulturen. Episode 1: „hate speech“	178
„Widerständische Jugendliche in der DDR – Untergrund war Strategie“	179
ZepRa – „Zeitschrift für praxisorientierte (De-)Radikalisierungsforschung“	180
„An allem schuld – wie Antisemitismus funktioniert“. Die neue Jugendwebsite zum Thema Antisemitismus.....	181

Buchbesprechungen

Wolfram Stender: Rassismuskritik – Eine Einführung (von Türkan Kanbiçak).	182
Elisa Hoven (Hg.): Das Phänomen „Digitaler Hass“ (von Viola Melzner).....	183
Luke Munn: Red Pilled – The Allure of Digital Hate (von Viola Melzner).....	185
Asal Dardan, Adrian Daub, Hanna Engelmeier, Jürgen Kaube (Hg.): Canceln: Ein notwendiger Streit (von Rolf Löchel).....	186

Autorinnen und Autoren.....	188
-----------------------------	-----

Heike Augustin, Anna Christina Nowak, Julia Schatzschneider

„Ich setze ‚die andere Brille‘ bei Konflikten jetzt öfter auf“ – der Ansatz des Kommunalen Konfliktmanagements

Wie Kommunale Konfliktmanagementsysteme zu resilienten städtischen Strukturen beitragen können und damit Potential zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts bieten. Vier Beispiele aus der kommunalen Praxis.

Kommunen wappnen sich für Krisen und Konflikte

Zunehmend mehr Kommunen suchen nach Möglichkeiten, sich gegen gesellschaftspolitische Krisen zu wappnen und einen professionellen Umgang mit Konflikten zu entwickeln. Ihnen fällt als politische und Verwaltungseinheit eine zentrale Rolle für und bei der Bearbeitung lokaler Konflikte zu, mitunter in einer Doppelrolle, können sie auch Mitakteur bei Konflikten im kommunalen Raum sein.

Zum Umgang mit Konflikten und Krisen im kommunalen Kontext hat sich in den vergangenen Jahren eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze

*Internes Kommunales
Konfliktmanagement
befähigt Kommunen zum
präventiven Umgang mit
Konflikten*

herausgebildet (unterschiedliche Ansätze zur Konfliktbearbeitung und -prävention werden auch in anderen Beiträgen in diesem Heft thematisiert). Im folgenden Aufsatz steht als einer dieser Ansätze das sogenannte *Kommunale Konfliktmanagementsystem* im Mittelpunkt, das seit 2017 in ausgewählten Kommunen in Nordrhein-Westfalen und Thüringen umgesetzt wird. Mit seinen Wurzeln in der Organisationsentwicklung fördert es die interne Konfliktbearbeitung in Kommunen. Diese sollen befähigt werden, aufkommende Konflikte möglichst frühzeitig zu identi-

–

fizieren und eigenständig zu bearbeiten. Zentral hierfür ist die Stärkung bestehender, ggf. auch die Entwicklung neuer Kommunikations- und Kooperationsstrukturen innerhalb der Verwaltung und zwischen Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Identifikation von Konfliktfeldern, Bearbeitung und Lösungsfindung liegen bei der Kommune selbst.

Mittels einer Struktur, die idealtypisch aus zentraler Konflikthanlaufstelle innerhalb der jeweiligen kommunalen Verwaltung sowie mehreren dezentralen Stellen bei relevanten Akteuren bzw.

sozialen Trägern vor Ort besteht, sollen Kommunen sich in die Lage versetzen, Konflikte schnell, niederschwellig und qualifiziert einschätzen und bearbeiten zu können. Dazu werden Mitarbeiter_innen der

Kommunale Verwaltungen sind (immer) auch Konfliktakteur

kommunalen Verwaltung sowie weiterer relevanter Akteure im lokalen Raum wie soziale Träger zu Konfliktmanager_innen ausgebildet, die Konflikte analysieren, gemeinsam mit Beteiligten Lösungsvorschläge entwickeln, Bearbeitungsprozesse begleiten oder in der Umsetzung von Lösungsstrategien unterstützen (vgl. Faller/Faller 2020: 31f.). Sie sind damit qualifiziert, die eigene Kommune besser in Bezug auf die Bearbeitung von Konflikten aufzustellen. Durch die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen und den Einbezug verwaltungsinterner und weiterer lokaler Akteure entsteht ein passgenaues lokales „Systemdesign“ (ebd.: 31). Welche Konflikte dabei in den Blick genommen werden, entscheiden die Konfliktmanager_innen in Abstimmung mit weiteren Akteuren selbst. Der Entscheidung gehen Gespräche und Interviews mit Konfliktbeteiligten und damit verbundene Analysen voraus, um Spannungs- und Konfliktfelder auszuloten. Diese können je nach kommunaler Lage variieren und sowohl Auseinandersetzungen von Bürger_innen untereinander, Bürger_innen im Kontakt mit Verwaltungsakteuren als auch verwaltungsinterne Spannungen umfassen.

Doch was veranlasst Kommunen dazu, sich für ein Kommunales Konfliktmanagementsystem zu entscheiden? Dieser Beitrag gibt Einblicke in die Praxis von vier Kommunen, die an unterschiedlichen Punkten in der Implementierung eines solchen Systems stehen.

(I) Zunächst werden erste Erkenntnisse aus einer wissenschaftlichen Begleitforschung in den Städten Bielefeld sowie Saalfeld/Saale zu *Beweggründen für die Einführung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems* vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Identifikation relevanter

Konfliktfelder und den Bedarfen der Kommunen, die sich beide noch in der ersten Phase des Aufbaus eines Konfliktmanagementsystems befinden. Für den vorliegenden Beitrag wurden fünf leitfadengestützte Interviews mit beteiligten Personen aus der Verwaltung der beiden Kommunen geführt, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Die Ergebnisse werden anonymisiert dargestellt. Die Begleitforschung ist Teil des Projekts „Erforschen der Wirkungskategorien kommunaler Konfliktmanagementsysteme in kleinen, mittleren und großen Kommunen“ der neu gegründeten Konfliktakademie ConflictA¹ der Universität Bielefeld.

(II) Anschließend berichten drei kommunale Mitarbeiterinnen der Städteregion Aachen bzw. aus Hagen von ihren **Erfahrungen und Erkenntnissen**

Es geht um „knallharte Verteilungskonflikte um Essen, aber auch um Wohnraum, um Zugang zu bestimmten Leistungen“

aus der bereits fortgeschrittenen Implementierungsphase bei der Einrichtung eines Konfliktmanagementsystems in ihrer Kommune. Alle drei haben an der Qualifikation zur „Kommunalen Konfliktmanager_in“ im Rahmen des Projekts „Kommunales Konfliktmanagement fördern – Kommunen für Integration stärken“ (KoKo II)² teilgenommen.

In Abstimmung mit für die lokale Konfliktbearbeitung relevanten Akteuren vor Ort haben sie ein passgenaues Konfliktmanagementsystem für die zuvor analysierten Konfliktfelder ihrer jeweiligen Kommune entwickelt. Sie blicken bereits auf mehrmonatige Erfahrungen hinsichtlich der Einführung eines Konfliktmanagements vor Ort zurück und erweitern damit die Perspektive der Modellkommunen in Teil I um Berichte über erste Erfolge, aber auch mögliche Stolpersteine.

(III) Abschließend erläutert der **Mediator und Konfliktmanagement-Systemdesigner Kurt Faller** im Kurz-Interview, wie Kommunen aus seiner Sicht durch den von ihm entwickelten **Ansatz eines internen kommunalen Konfliktmanagementsystems** profitieren können, und wie er als Berater mit Herausforderungen durch polarisierte Stimmungslagen und mit Akteuren von Rechtsaußen umgeht. Er hat zusammen mit weiteren Bera-

1 Die ConflictA ist am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung angesiedelt und wird als befristetes Drittmittelprojekt (2023–2027) durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

2 Das Projekt KoKo II (2021–2024) wird durch das Institut SO.CON – Social Concepts der Hochschule Niederrhein durchgeführt, gefördert von der Stiftung Mercator und dem Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes NRW.

ter_innen die Qualifikationen zur/zum Kommunalen Konfliktmanager_in in dem Projekt KoKo II und der ConflictA konzipiert und durchgeführt.

Bielefeld und Saalfeld/Saale haben sich (s. dazu auch das Interview mit Andreas Zick und Kerstin Eppert in diesem Heft) dazu entschieden, ein Kommunales Konfliktmanagementsystem einzuführen. Beide Kommunen befinden sich aktuell in der Entwicklungsphase ihres spezifischen Designs dafür, die insgesamt bis zu einem Jahr umfassen kann. Aufbauend auf ein ähnliches Vorgängerprojekt zielt das Projekt KoKo II darauf ab, Kommunen in Bezug auf Konflikte, die sich rund um das Thema Integration/Migration entzünden bzw. die daran aufgehängt werden, konflikttauglicher und krisenfester zu machen, im besten Fall präventiv sich anbahnende Konflikte frühzeitig aufzufangen. Im Zentrum stand eine einjährige Qualifikation zur „Kommunalen Konfliktmanager_in“, an der jeweils zwei Mitarbeiter_innen – eine_r aus den Kommunalen Integrationszentren, eine_r in der Regel aus einem benachbarten Verwaltungsbereich wie dem Jugend- oder Ordnungsamt. Die Kommunen hatten sich zuvor mit einer Interessensbekundung beim zuständigen Ministerium für die Teilnahme beworben und ihre Motivation dargelegt, es lag also der (von Seiten der jeweiligen Bürgermeister_in) erklärte Wille vor, kommunale Strukturen zu verändern und dafür Ressourcen bereit zu stellen.

KoKo II kann als Vorläufer für das Modellvorhaben der ConflictA betrachtet werden. Gewonnene Learnings aus diesem mehrjährigen Projekt in NRW werden bei der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Bielefeld und Saalfeld angewandt.

*Viele Konflikte – egal,
ob um Einwanderung
oder die Breite von
Radwegen – scheinen
„ideologisch geprägt“*

(I) „... der unmittelbare Ort, wo die Menschen erleben, das Dinge nicht funktionieren“ – erste Erkenntnisse aus den Modellkommunen Bielefeld und Saalfeld der ConflictA

In den beiden Städten Bielefeld in Nordrhein-Westfalen und Saalfeld/Saale in Thüringen soll ab diesem Jahr ein Kommunales Konfliktmanagementsystem etabliert werden. Die Entwicklung und Implementierung wird von der Konfliktakademie „ConflictA“ der Universität Bielefeld wissenschaftlich begleitet. In Bielefeld, einer kreisfreien, zentral gelegenen Groß-

stadt in Nordrhein-Westfalen, leben 343.771 Personen, im Saalfeld, einer peripher gelegenen Mittelstadt in Sachsen-Anhalt, 30.751 Menschen (Stand: 2022). Mit welcher thematischen Ausrichtung ein solches Konfliktmanagementsystem vor Ort starten soll und wie es dafür organisatorisch verankert werden muss – dies jeweils passgenau für die Verhältnisse der eigenen Kommune zu definieren, zu entwickeln und letztlich mit dem Rückhalt der Verwaltungsleitung zu implementieren – ist die anstehende Aufgabe beider Städte. Die folgenden Analysen stammen von den ConflictA-Mitarbeiterinnen Anna Christina Nowak, die die Begleitforschung gemeinsam mit Heike Augustin, die für die ConflictA maßgeblich die Kommunen vor Ort begleitet, durchführt.

Vielzahl von erlebten Krisen als Herausforderung für Kommunen

In beiden Kommunen werden als zentrale Konfliktfelder die Bereiche Migration und Integration identifiziert, aber auch die Verkehrspolitik, die

Manche Probleme werden einfach „weggekehrt“, schwelen aber weiter

Bildungspolitik und das Thema Sicherheit werden von einem Interviewpartner als wichtige Themen benannt (I2). Eine andere Befragte zählt zudem Klima und Fragen nach demographischer Entwicklung und Verteilung von Wohnraum zu den relevanten Konflikten (I3). In den Interviews zeigt sich,

dass globale Krisen und Entscheidungen auf EU- oder Bundesebene in der Kommune zwischen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ausgetragen und dort erst relevant werden. Denn die Kommune ist „*der unmittelbare Ort [...] wo die Menschen erleben, das Dinge nicht funktionieren*“ (I3: 14). Die Vielzahl von erlebten Krisen wird als nicht endende „Erschöpfung“ von Bürger_innen, Verwaltung und anderen Akteuren beschrieben, was dazu führt, dass Einzelpersonen und Gruppen die Ursachen für ihre Unsicherheiten u. a. bei anderen Bevölkerungsgruppen suchen (I3: 7).

Diese Verunsicherungen können in „*knallharte Verteilungskonflikte um Essen, aber auch um Wohnraum, um Zugang zu bestimmten Leistungen*“ resultieren, wie eine Interviewpartnerin die Interaktion zwischen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen an der Essensausgabe der Tafel beschreibt (I4: 9). Aufgrund der Konfliktodynamiken in den vergangenen Jahren müsse laut der Interviewten mehr für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Kommunen getan und Konflikten präventiv begegnet werden. Dafür sei es wichtig, den „*Austausch mit den Bürgerinnen und Bürgern zu suchen*“.

Weil wir müssen natürlich die Sorgen und Nöte, die sie damit erstmal haben, ernst nehmen und auch gucken: Was davon können wir jetzt mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln abstellen“ (I3: 21). Beide Kommunen setzen auf Dialoge mit Bürger_innen. Ordnungspolitische Maßnahmen und Sanktionierungen werden nur als „Notbremse“ eingesetzt, wenn Konflikte drohen zu eskalieren (I3: 25; I4: 47). Gleichzeitig wird die Kommunikation mit Bürger_innen als herausfordernd erlebt (I4: 15). Dabei werden die interviewten Verwaltungsakteure aus ihrer subjektiven Sicht zum Teil selbst zur Konfliktpartei gemacht, weil die Bürger_innen die Kommunalverwaltung zu denen *„da oben, die für alles verantwortlich sind“* mache (I4: 9). Gleichzeitig findet offenbar eine Diffamierung in Social Media statt, die als unkontrollierbar beschrieben wird (I4: 11) und zu einer gewissen Resignation auf Seiten der Befragten führt: *„Was in Social Media abläuft, ist schon ein anderes Kaliber, weil die Menschen sich teilweise nicht zu erkennen geben, und es voll unter die Gürtellinie geht und richtig diskriminierend, beleidigend, rassistisch, alle -ismen bedient werden, und ich glaube, man verkämpft sich, wenn man sich da rein begibt“* (I4: 25). Die dort verbreiteten *„Halbwahrheiten und Gerüchte“* begünstigten zudem eine polarisierende Dynamik (I4: 25). Viele Konflikte seien zudem *„ideologisch geprägt“* – egal, ob es sich um Konflikte der Einwanderungsgesellschaft oder die Breite von Radwegen handele (I2: 4).

Zuwanderung wird von allen Interviewten als relevantes Konfliktfeld beschrieben. So wurde für Interviewpartner 1 (22): *„[...] mit der Ukraine-Krise sehr deutlich, dass wir in der Analyse der Fälle gemerkt haben, dass so eine Ungleichbehandlung von Communities, also von ukrainischen Geflüchteten und anderen [in] 2015, 2016 oder später gekommenen Geflüchteten aus anderen Teilen der Welt, deutlich wurde [...]. So Flüchtlinge erster und zweiter Klasse waren da Stichworte, die gefallen sind“*. Die empfundene Ungleichbehandlung durch den Wegfall von Restriktionen für Geflüchtete aus der Ukraine wird teilweise auch von Alteingesessenen als für sie benachteiligend erlebt (I5: 11). Interviewpartner 5 sieht insbesondere die Integration und Marginalisierung von Geflüchteten in bestimmten Stadtbezirken als Herausforderung. Probleme, die aus einem fehlenden Zugang zum Arbeitsmarkt und damit verbundener Inanspruchnahme von Sozialleistungen, durch Wohnraumverknappung oder durch Medien entstehen, zeigen

*Der Aufbau eines
Kommunalen Konflikt-
managementsystem
braucht „Standing“*

sich „in den Wohnvierteln ganz extrem“ (I5: 11). Die beobachteten Konfliktlinien würden häufig von Personen, die im direkten Kontakt mit Bürger_innen stehen, identifiziert und weitergetragen. So bekommen Case-Manager_innen oder Sozialarbeiter_innen, die vor Ort arbeiten, schnell einen Einblick in aktuelle Problemlagen (I1; I2), weil die Konflikte am ehesten in Quartieren „aufploppen“ (I2: 5). Manche Akteure (I4: I2) moderieren solche Vor-Ort-Konflikte. Deshalb sei Konfliktkompetenz dort besonders wichtig (I4: 7). Gleiches gilt für die Polizei und das Ordnungsamt. Manche Probleme werden dann von zentralen Akteuren „weggekehrt“ (I1: 25), weil das Problem entweder als nicht relevant erachtet wird oder sich auf gesetzliche Grundlagen berufen wird, die – wie im Fall der Geflüchteten aus der Ukraine – eine Ungleichbehandlung rechtfertigen. Unterschwellig schwelt der Konflikt indes weiter, verlagert sich zum Beispiel auf Schulhöfe. In einigen Fällen erschwere der politische Diskurs die Arbeit vor Ort und es werden neue Konfliktlinien geschaffen, z. B. weil das Thema „Rassismus“ auf „Gegenwehr“ in der Verwaltung stoße (I1: 25).

Migration wird als Lernfeld für den Umgang mit Krisen beschrieben (I1; I5). Denn: *„[W]ir leben in einer Zeit, wo wir nicht davon ausgehen können, dass Menschen nicht mehr nach Europa fliehen werden [...]. Und da macht es Sinn, sich hinzusetzen und zu überlegen, wie können wir Ungleichbehandlung allgemein abbauen, wie können wir dafür sorgen, dass wir besser funktionieren in den Dienstleistungen, die wir diesen Menschen anbieten müssen. Sprachkurse, Gesundheitsversorgung, eine Wohnung zu finden, Teil der Gesellschaft zu werden“* (I1: 50). Deshalb mache es laut I4 Sinn,

Konfliktbearbeitung ist immer ein Prozess des Ausprobierens und Aushandelns

sich den sozialen Bereich anzuschauen, um Verteilungskonflikte abzubauen: *„Dort müssen wir gute Arbeit machen, weil daran messen die Menschen, ob es uns gut geht oder nicht“* (I4: 27). Ein Interviewpartner betont in diesem Kontext die fehlende politische Mitnahme von Menschen im ländlichen Raum bei gleichzeitigem Wegfall von (staatlicher) Infrastruktur, wie der Bäckerei oder der Grundschule (I5: 28): *„Also egal, welche Art der Regierungsform Sie haben, die Zustimmung dazu findet immer dann statt, wenn die Grundlagen oder wenn das Gemeinwesen seine Grundfunktionen erfüllt. Ja, Wohnen, Essen, Arbeit und dann noch die soziale Infrastruktur wie Schule.“*

Konfliktmanagementsysteme als „Riesenchance“ – und interne Herausforderung

Die beschriebenen Konflikte werden laut den meisten Interviewten vielfältiger und komplexer, gleichzeitig bleibt aufgrund fehlender personeller Ressourcen immer weniger Zeit für die Analyse: *„Und ich glaube, auch wenn die Zeiten stressig sind, muss man da einfach mal einen Stopp einlegen und sagen: Jetzt gucken wir uns das mal an, auch wenn es nicht vielleicht ganz perfekt ist, was da am Ende rauskommt. Aber, dass wir uns abstimmen, dass wir strategische Verabredungen treffen, wie wir mit bestimmten Phänomenen umgehen, um nicht Gefahr zu laufen, dass sich das verschärft und uns irgendwann später ganz gewaltig einholt“*, erläutert I4 (5).

Die Einführung eines Konfliktmanagementsystems bietet aus Sicht der befragten Kommunen daher eine „Riesenchance“ (I4: 5) mit Konflikten umzugehen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken (I3; I4). Allerdings ist die Einführung eines Konfliktmanagementsystems – so geht

es aus den Interviews beider Kommunen hervor – auf die Motivation und Beobachtungen einzelner Verwaltungsmitarbeitenden zurückzuführen, die zurzeit eine Moderationsrolle zwischen Trägern und Behörden sowie Verwaltung und Bürger_innen einnehmen. Dafür sei ein gewisses „Standing“ (I1;

*Auch ohne Zuwanderung
haben wir Konflikte und
Spannungen in unserer
Gesellschaft*

I4) notwendig, um die Leitungsebenen in der Stadt und im Landkreis von der Notwendigkeit der Einrichtung eines solchen die Verwaltungsabläufen strukturierenden (und optimierenden) Managementsystems zu überzeugen. Eine andere Strategie war, diesen Ansatz zum Umgang mit kommunalen Konflikten *„immer wieder mit kleinen Interventionen zur Sprache zu bringen“* und die Notwendigkeit mit praktischen Beispielen zu belegen (I4; 56).

Auf Verwaltungsebene wird die Einführung eines Konfliktmanagementsystems kontrovers diskutiert. Die Gründe liegen einerseits in fehlenden Personalressourcen, die sich aus dem Fachkräftemangel oder der Nichtbesetzung von Stellen aufgrund der komplexen Konfliktlagen ergeben (I5: 21), hoher Arbeitsbelastung oder Freistellung von Personen zur Bearbeitung von Konflikten (I1; I3; I4) oder dem klammen Finanzhaushalt der Kommune (I3). Teilweise kommt es aufgrund der Überlastung zu krankheitsbedingten Ausfällen, was als *„alarmierend“* beschrieben wird (I4: 9). Insbesondere

re die Fragen nach personellen Ressourcen stellt sich in der ostdeutschen Kommune stärker als in der westdeutschen Kommune.

Die Funktionsweise des Konfliktmanagementsystems muss sich über das „doing“ beweisen (I1: 38). Es wird als Chance gesehen, Integration weiterzudenken und den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Kommune zu stärken (I3, 5). Ein strukturierter und begleiteter Prozess wird als

*Entschleunigung kann
ein erster Schritt der
Konfliktbearbeitung sein*

hilfreich eingeschätzt, um sich mit unterschiedlichen Themen zu beschäftigen und vorzudenken, denn „da zeichnen sich schon doch am Horizont die ein oder andere Entwicklung ab, die uns auch zum Nachdenken und zum nochmal neu Aufstellen und

Weiterentwickeln“ anregen kann (I3: 5). Bereits bestehende Netzwerke können den Prozess vereinfachen, um etwas auf dem kurzen Dienstweg zu regeln oder langfristige Zusammenarbeit in einem Vertrauensverhältnis zu organisieren (I4: 21; I3: 5).

Bereits jetzt zeigt sich in den Kommunen, dass Konfliktbearbeitung keine „Einbahnstraße“ ist, es keine Patentlösungen gibt, sondern es immer ein Prozess des Ausprobierens (I4: 38) und täglichen Aushandelns ist (I2: 16). Dabei erweisen sich ein proaktiver Umgang mit Konflikten, Orte für Diskurse und Austausch und Begegnungen im öffentlichen Raum als hilfreich bei der Konfliktlösung. Die Bearbeitung von Konflikten wird daher als präventive und deeskalierende Maßnahme angesehen durch die die kommunale Gesellschaft gestärkt und Konflikte frühzeitig angegangen werden können (I5: 42).

(II) Auf dem Weg – Kommunale Konfliktmanagerinnen im Gespräch

Von der Anfangsphase hin zur ersten Erprobung eines entwickelten Konfliktmanagementsystems: Anders als Bielefeld und Saalfeld/Saale, die noch am Beginn ihrer Konfliktmanagementsysteme stehen, blicken die Städteregion Aachen und die Stadt Hagen aktuell bereits auf das erste Umsetzungsjahr zurück. Während die Städteregion Aachen ihr System zunächst modellhaft in einer Kommune (Baesweiler, 29.615 Einwohner_innen) erprobt, hat die Ruhrgebietsstadt Hagen (Einwohner_innen: 196.536) ihr Konfliktmanagementsystem gesamtstädtisch konzipiert (Stand: 2022). Als Teilnehmende bei KoKo II haben

Silke Peters, stellvertretende Leiterin des Kommunalen Integrationszentrums der Städteregion Aachen, sowie Büşra Öztürk, stellvertretende Sachgruppenleitung des Kommunalen Integrationsmanagement (KIM)/Teamleiterin Bildungsmediation und Gloria Stube als Referentin für Bürgerkommunikation für die Stadt Hagen seit 2021 ein Systemdesign zum Umgang mit Konflikten passend für ihre Kommunen entworfen. Die Fragen stellte die Projektleiterin Julia Schatzschneider, die die Kommunen in der Phase eng begleitet hat.

Ob die sogenannte „Flüchtlingskrise“ 2015, der Ukraine-Krieg, die zunehmend hitzigen Debatten um den Klimawandel und zuletzt Nahost – Kommunen müssen mit Krisen und Konflikten umgehen. Was war Ihr Anlass, sich auf den Weg zu machen und die kommunale Bearbeitung von Konflikten mit einem Konfliktmanagementsystem zu professionalisieren?

Büşra Öztürk (BÖ): Wenn man akzeptiert, dass Konflikte und Spannungen immer bestehen, aber wir daraus transformative Energie ziehen und diesen Veränderungsprozess gewinnbringend gestalten können, dann profitieren wir als Gesellschaft davon. Von daher war es unser Anliegen an KoKo II teilzunehmen, weil wir als Kommune einen konstruktiven Umgang mit Konflikten entwickeln möchten. Wir haben daher festgelegt, dass wir das Konfliktmanagementsystem gesamtstädtisch aufziehen, also für die gesamte Stadtgesellschaft und ohne spezifischen Fokus auf Migration oder Integration, weil wir auch ohne Zuwanderung Konflikte und Spannungen in unserer Gesellschaft hätten.

*Die Führungsebene muss
hinter dem Prozess stehen*

Gloria Stube (GS): Wir müssen so mit Konflikten umgehen, dass sie eine Gesellschaft auch stärken können.

Silke Peters (SP): Ich würde mich anschließen, dass das Verständnis von Konflikten sehr wichtig ist, sehe gleichzeitig aber, dass gerade das Thema Nahostkonflikt uns als kommunale Integrationszentren ganz besonders fordert. Ich bin in dem Zusammenhang sehr froh, dass wir das Projekt KoKo gemacht haben, um handlungssicherer zu sein. Dafür hat KoKo ein gutes Handwerkszeug geboten.

Neben dem Verständnis für „Konfliktnormalität“ und einem Zugewinn an Handlungssicherheit – gibt es weitere konkrete Veränderungen durch KoKo?

SP: Ich verstehe die Logiken hinter und in Konflikten besser und tappe nicht mehr in typische Fallen wie „Wir müssen jetzt ganz schnell irgendwas machen“. Für mich ist es sehr hilfreich, mich auf die Erkenntnisse von KoKo beziehen zu können und zu überlegen, was mit Blick auf Konfliktlösung Sinn macht. Ich habe aus dem Projekt mitgenommen, dass Entschleunigung ein erster Schritt der Konfliktbearbeitung sein kann.

GS: Als Projekteilnehmerinnen haben wir unseren Blick für und auf Konflikte geschärft und sind sensibler für sie geworden. Ich setze die berühmte „andere Brille“ öfter auf als vorher. Auf kommunaler Ebene erkennen wir das Interesse von allen Hagener Akteuren an der Thematik Konfliktmanagement, und natürlich auch die Bereitschaft unserer obersten Führungsebene, die hinter dem Prozess steht.

BÖ: Ich stimme meinen beiden Vorrednerinnen mit Blick auf die Veränderungen auf individueller Ebene zu. Auf kommunaler und institutioneller Ebene ist es wünschenswert, dass wir perspektivisch ein gemeinsames Verständnis von Konflikten entwickeln und es wirklich als Transformation verstehen, als Chance, etwas zu verändern. Dabei ist die höhere Leitungsebene ganz wichtig.

Wer muss auf dem Weg hin zu einem Konfliktmanagementsystem noch mit ins Boot? Und wen braucht es für die konkrete Konfliktbearbeitung?

GS: Grundsätzlich müssen alle Akteure, alle Institutionen und Träger und alle, die in der Zivilgesellschaft für den jeweiligen Schwerpunkt wichtig sind mit ins Boot. Bei uns waren es im ersten Schritt die Abteilungsleitung und die Sachgruppenleitungen aus dem Bereich Kinder, Jugend und Bildung, denn hier haben wir zunächst unseren Fokus draufgelegt.

BÖ: Vielleicht noch als Ergänzung: Wenn wir das Konfliktmanagementsystem als Organisationsentwicklungsprozess verstehen, müssen wir auch die interne Stelle für Organisationsentwicklung beteiligen. Der betreffende Kollege ist daher in unseren Prozess involviert.

SP: Wir haben sehr früh die Leitungsebene beteiligt, sowohl unsere eigene Dezernatsleitung als auch die Dezernatsleitung, die für Personal bei uns im Haus zuständig ist und auch die Ausländerbehörde, die ja eine der konfliktträchtigsten Organisationseinheiten innerhalb einer Verwaltung sein kann. Wir haben auch die gesamte Behördenleitung informiert, bevor

wir uns überhaupt beworben haben. Die Beispielkommune, für die wir zunächst ein Konfliktmanagementsystem entwickelt haben, haben wir immer strategisch eingebunden und hierarchisch weit oben informiert, also Bürgermeister, Dezernent, (Sozial-)Amtsleitung, aber auch die Leute, die tatsächlich an der Basis arbeiten. Beide Seiten sind wichtig.

Sie haben im Rahmen der Ausbildung des Konfliktmanagementsystem entwickelt, das seit Mai 2023 in Ihrem Kommunen realisiert wird. Was müssen Ansprechpartner_innen/Fachkräfte, die die Konfliktbearbeitung in den Konflikthanlaufstellen praktisch umsetzen sollen, aus Ihrer Sicht mitbringen?

SP: Wichtig ist, dass sie ein Standing in den Quartieren haben und als anerkannte Persönlichkeit die Legitimation haben, in dieser Funktion tätig zu werden. Methodische Aspekte oder Analyseinstrumente können wir dann in Schulungen vermitteln. Aber es gibt wichtige persönliche Eigenschaften in der Konfliktbearbeitung, die man per se haben sollte, wie zum Beispiel Empathie und eine gewisse Ruhe.

BÖ: Eine Offenheit gegenüber der Thematik „Konflikte“ ist genauso wichtig wie die Bereitschaft miteinander ins Gespräch zu kommen. Wir leben in Zeiten, in denen viel polarisiert wird und das Miteinander reden immer schwieriger wird. Andere Meinungen müssen ausgehalten werden, damit weiterhin die Möglichkeit besteht, zu diskutieren und anzuerkennen, dass es nicht die eine Wahrheit gibt.

Ihre Ausgangslagen unterscheiden sich u. a. dahingehend, dass es sich bei Hagen um eine kreisfreie Stadt handelt und bei der Städteregion Aachen um einen Kreis mit der Modellkommune Baesweiler. Welche Unterschiede bedeutet das im Hinblick auf Ihr jeweiliges Konfliktmanagementsystem?

BÖ: Als kreisfreie Kommune haben wir kürzere Wege und können gezielter bestimmte Akteure an den Tisch holen und Entscheidungen treffen, die dann relativ zeitnah umgesetzt werden können. Ich kann mir vorstellen, dass die Etablierung eines solchen Systems bei kreisangehörigen Kommunen deutlich schwieriger ist und mehr Zeit braucht.

*Die Konfliktbearbeitung
braucht Offenheit,
Empathie und eine
gewisse Ruhe*

SP: Aufgrund dieser Herausforderung haben wir uns gescheut, das Konfliktmanagementsystem direkt für die gesamte Städteregion Aachen umzusetzen. Das wäre eine Überforderung für uns gewesen und wir wären damit den Bedarfen der Kommunen nicht gerecht geworden. Wir sind deswegen mit Baesweiler als Modellkommune gestartet. Ich bin sehr erstaunt, wie viel man auf die anderen Kommunen übertragen kann. Als wir das System

vorgestellt haben, gab es fast so etwas wie Neid bei den anderen Kommunen. Das ist natürlich eine gute Voraussetzung, wenn wir jetzt die Einführung in weiteren Kommunen angehen. Außerdem haben wir als kommunales Integrationszentrum eines Kreises den Vorteil, dass wir selten selbst Konfliktakteure sind. Deshalb können wir authentisch die Position eines Dritten wahrnehmen und als Außenstehende einen Konflikt bearbeiten. Ich könnte mir vorstellen, dass das in einer kreisfreien Stadt, wenn die Stadt selbst in einen Konflikt verwickelt ist, nicht so einfach ist.

Worin sehen Sie nach dem ersten Jahr der Implementierung die größten Chancen eines Konfliktmanagementsystems und welche Grenzen werden sichtbar?

BÖ: Die größte Chance sehe ich darin, dass wir grundsätzliche Strukturen aufbauen, die es ermöglichen, Konflikte frühestmöglich zu erkennen und zu bearbeiten. Wenn sich beispielsweise in den Jugendzentren ein Trend bemerkbar macht, besteht die Möglichkeit, über das Konfliktmanagementsystem wichtige Akteure an den Tisch zu holen und präventiv Maßnahmen zu entwickeln. Auch wenn wir nicht alle Spannungen und Konflikte bearbeiten können, bleiben wir dadurch trotzdem handlungsfähig. Wenn wir also eine Konfliktkultur entwickeln und daraus etwas Positives generieren, können wir den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken und der Polarisierung entgegenwirken.

GS: Gerade, wenn sich Dinge von der globalen Ebene bei uns vor Ort auswirken, ist Resilienz in Form eines Konfliktmanagementsystems wichtig. Dazu gehören für mich die Dinge auszuhalten und nach bestem Wissen und Gewissen nach Lösungsmöglichkeiten oder Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, auch wenn der ursächliche Konfliktauslöser nicht behoben werden kann.

SP: Eine Herausforderung ist, wenn sich die Konfliktparteien nicht auf den Prozess einlassen oder beratungsresistent sind. Dann ist es die Aufgabe des Konfliktmanagements, einen Umgang mit diesem Konflikt zu finden.

Aus Ihrer Erfahrung: Was können Sie als wichtige Learnings einer Kommune mitgeben, die ebenfalls ein Kommunales Konfliktmanagementsystem einführen möchte?

GS: Zwei Dinge sind – gerade zu Beginn – wesentlich: Kommunikation und Vernetzung sowie die Bereitschaft auszuhalten, sich ständig in einem Veränderungsprozess zu befinden.

BÖ: Um mit dem KMS langfristig Strukturen zu verändern, muss man auf Leitungsebene Zuspruch finden. Es braucht diesen Rückhalt, um intern weiterzukommen. Es ist zudem wichtig, dass die Kommune selber den Blick auf die langfristige Etablierung lenkt. Dafür sind Ressourcen und Unterstützung der Leitung notwendig. Es bedarf Vertrauensarbeit und Netzwerkaufbau. An dieser Stelle ist es wichtig, zu betonen, dass wir mit dem

*Zukunftswusch: Weniger
Irritation von Außen,
mehr Miteinander im
Lokalen*

Aufbau eines KMS keine Doppelstrukturen schaffen möchten. Bestehende Konfliktbearbeitungsstrukturen sollen in das System und im besten Fall optimiert werden. Das KMS ist somit eine zusätzliche Kraft und Unterstützung in der kommunalen Arbeit. Dazu benötigen wir einen Wir-Gedanken auf kommunaler Ebene, um im Sinne von „connecting the dots“ vor Ort Ressourcen zu verknüpfen und Netzwerke zu schaffen.

SP: Daraus ergibt sich für mich als weiterer Punkt die Fehlerkultur. Oft entstehen Konflikte auch, weil in der Arbeit der Verwaltung etwas nicht erfolgreich gelaufen ist oder es an Kommunikation fehlte. Ich finde daher wichtig zu reflektieren: Wie gucke ich auf meine eigenen Fehler und wie schaue ich auch auf Fehler der anderen? Und ähnlich wie Büsra das eben sagte, Konflikte als einen Motor für Verbesserung zu sehen.

Wenn Sie sich vorstellen, wir haben das Jahr 2035 und es ist gelungen, dass Ihre Stadt bzw. Ihre Städteregion einen positiven Umgang mit Konflikten gefunden hat. Wie sieht das Zusammenleben dann aus oder woran merken es die Bürger_innen?

GS: Wenn wir richtig optimistisch sein wollen, dann leben wir in einer Gesellschaft, die über einen starken gesellschaftlichen Zusammenhalt und ein gutes Miteinander verfügt, in der es eben keine polarisierenden Entwicklungen gibt und wo Konflikte als Chance begriffen werden, die man konstruktiv für sich nutzen kann, um daran zu wachsen.

BÖ: Ich fände es schön, wenn Erkenntnisse aus dem KMS dazu führen, dass mehr Bildung und Teilhabe möglich werden. Dass so viele Bürgerinnen und Bürger wie möglich die Chance bekommen, diese Gesellschaft mitzugestalten, teilzuhaben und mitzureden. Im Jahr 2035 lassen wir uns nicht so sehr irritieren von all dem, was von außen kommt, sondern stoßen lokal Veränderungen an und ermöglichen dadurch ein besseres Miteinander.

SP: Ich würde sagen ein Ziel ist, dass das System in den Kommunen bekannt ist, und die anderen kommunalen Verwaltungen wissen, dass sie sich an das Kommunale Integrationszentrum wenden können, um Themen gemeinsam zu bearbeiten.

Ich danke Ihnen für Ihre Offenheit und das Gespräch.

(III) Vier Fragen an den Mediator, Berater und Autor Kurt Faller

Der Mediator und Organisationsberater Kurt Faller begleitet seit vielen Jahren deutschlandweit Kommunen im Umgang mit Konflikten. Er hat den Ansatz des Kommunalen Konfliktmanagementsystems entwickelt. Wir haben mit ihm über den Ansatz und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen gesprochen. Uns hat darüber hinaus interessiert, wie Kurt Faller mit der kontroversen Frage der Allparteilichkeit und Grenzziehung mit Blick auf Akteure und Positionen von Rechtsaußen umgeht.

Welche Potenziale sehen Sie in der internen Konfliktbearbeitung im Gegensatz zu einer externen Konfliktbearbeitung?

Kurt Faller: Wir wissen über gesellschafts- und öffentlichkeitsbezogene Konflikte: Je früher wir in die Bearbeitung gehen, umso eher werden die befürchteten, oft öffentlichkeitswirksamen Schäden verhindert. Hier liegt der große Vorteil des internen Konfliktmanagements. So kann beispielsweise in Kom-

munen mit Konfliktmanagementsystem ein Frühwarnsystem in Form einer Gruppe etabliert werden, die herausfordernde Entwicklungen beobachtet.

Welche konkreten Veränderungen ergeben sich in einer Kommune für Mitarbeiter_innen und die Bevölkerung durch die Etablierung eines kommunalen Konfliktmanagements?

KF: Das ist etwas, was man auf längere Sicht betrachten muss. Die Vorteile für Verwaltungsakteure sind leicht zu identifizieren, weil sie mit dem Konfliktmanagement professioneller im Umgang mit Konflikten werden. Sie wissen, wie man vorgehen muss, fühlen sich aktiver und unterstützt. In Bezug auf die Bevölkerung werden die Vorteile erst mit Verzögerung spürbar. Über einen Stadtteil, in dem ich gearbeitet habe, hat der Bürgermeister geschildert, dass er sich von einem Problemfall zu einem Werbeträger für die Kommune entwickelt hat [weil sich der Stadtteil aus seiner Sicht durch die Konfliktbearbeitung so positiv verändert hat; Interpretation/Anm. der Redaktion]. Und das ist ja auch eine positive Geschichte.

Lässt sich ein Kommunales Konfliktmanagementsystem für alle gesellschaftlichen Konflikte, mit denen Städte und Landkreise im Moment zu tun haben, anwenden?

KF: Ja, das ist ein Teil des Resilienzaufbaus, dass kommunale Systeme, die nicht absehen können, welche Schwierigkeiten auf sie zukommen werden, Strukturen haben, um sich darauf einzustellen. Nimmt man bekannte kommunale Konflikte seit 2017, von denen auch Akteure von Rechtsaußen wie die AfD profitieren, so sind viele Prozesse erst richtig scharf geworden durch unglückliche Reaktionen der Verwaltung. Wir haben es inzwischen mit „Polarisierungsunternehmern“, wie Steffen Mau (vgl. Mau/Lux/Westheuer 2023) es nennt, zu tun, die eine ziemliche Kompetenz darin haben, eigentlich kleine Fehler von Amtsträgern medienwirksam aufzubereiten.

Die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen wie der Umgang mit rechtspopulistischen Einstellungen stellt viele Mediator_innen aktuell vor neue Herausforderungen. Wie halten Sie es mit dem Grundsatz der Allparteilichkeit in diesem Zusammenhang?“

*Wir-Gedanken im Sinne
von „connecting the dots“
verknüpft vor Ort
Ressourcen und schafft
Netzwerke*

KF: Ich gebe mir Mühe, meine Neutralität in einem Prozess vor Ort deutlich zu machen. Aber in dem Moment, indem es um menschenrechtliche und grundgesetzliche Fragen geht, findet meine Neutralität ihr Ende. Ich höre so jemandem immer noch zu, aber ich sage deutlich, dass es für mich nicht akzeptabel ist. Ich habe in einem Konflikt direkte Gespräche mit einer Gruppe Neonazis geführt, die involviert war. An einem bestimmten Punkt musste ich sagen, dass sie ein gesichertes rechtsextremes Weltbild haben und verstehe, warum sie es so prominent in den Verfassungsschutzbericht geschafft haben, aber ich würde gerne hören, ob sie konkrete Vorschläge für den Stadtteil haben, die man verhandeln könnte. Die ideologischen Unterschiede müssen also nicht das Bestimmende sein. Dem haben sie sich nicht verweigert und hatten ein paar Vorschläge, die man diskutieren konnte und die ich dann weitergetragen habe. Ich halte es generell für wichtig, dass man eine klare Grenze zieht, aber einem Dialog verweigere ich mich nicht.

Für die Redaktion haben Heike Augustin und Sonja Fücker das Interview geführt.

Kommunales Konfliktmanagement als eine Antwort auf Vor-Ort-Krisen

Gesamtgesellschaftliche und auch globale Krisen können vor Ort zu gesellschaftlichen Spannungen zwischen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen führen, dies wird in den Interviews deutlich. Zwar werden Migration und Integration anteilig als zentrale Konfliktfelder identifiziert, gleichzeitig scheint die Fokussierung auf diese Themenfelder zu kurz gegriffen. Analysefähigkeiten und Achtsamkeit bei der Wahl der zu bearbeitenden Konflikte sind in einer oft aufgeheizten Vor-Ort-Atmosphäre umso notwendiger. Allzu leicht ausgemachte Ursache-Wirkungs-Diagnosen zu hinterfragen, erscheinen als wichtige Kompetenzen für angehende Konfliktmanager_innen.

Wie die Beispiele aus Bielefeld, Hagen, Saalfeld/Saale und der Städteregion Aachen zeigen, kann die Einführung kommunaler Konfliktmanagementsysteme eine Antwort auf gesellschaftliche Vor-Ort-Krisen sein oder ist mindestens mit dieser Erwartung in der Ausgangsphase des Konzepts

onsprozesses belegt. Das hohe persönliche Engagement der (angehenden) Konfliktmanager_innen bietet großes Potential hin zu einem veränderten Umgang mit Konflikten und Spannungen. Dafür müssen – auch darauf deuten die Interviews hin – ein hohes Maß an Reflexion, Fehlerkultur und Besonnenheit aller an der Einrichtung von kommunalen Konfliktmanagementsystemen Beteiligten sowie die spürbare inhaltliche Unterstützung von Entscheidungsträger_innen vorliegen. Dann können städtische Strukturen geschaffen werden, um mit bestehenden und kommenden Konflikten strukturiert und professionell umzugehen. Gleichzeitig können gut moderierte Konflikte zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen beitragen und so den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken.

*Kleine Fehler von
Amtsträgern werden von
„Polarisierungsunternehmern“
medienwirksam aufbereitet*

Literatur

- Mau, Steffen/Lux, Thomas/Westheuer, Thomas (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin.
- Faller, Dorothea/Faller, Kurt (2020): Inhaltliches Konzept für das „Kommunale Konfliktmanagement Teilhabe und Integration“ In: Land Nordrhein-Westfalen (Hg.): Kommunales Konfliktmanagement fördern. Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten. Ein Handbuch für die Praxis. Dortmund, S. 26–34.

Dieser Beitrag ist digital auffindbar unter
DOI <https://doi.org/10.46499/2372.3204>



**WOCHEN
SCHAU
VERLAG**

... ein Begriff für politische Bildung

WOCHENSCHAU WISSENSCHAFT



hrsg. von Ansgar Martins
und Philipp Wilhelm Kranemann
Reihe „Wochenschau Wissenschaft“
ISBN 978-3-7344-1647-7, 192 S., € 24,90
PDF: ISBN 978-3-7566-1647-3, € 23,99



Esoterik in der politischen Bildung

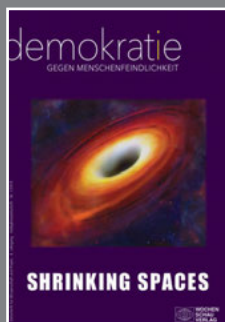
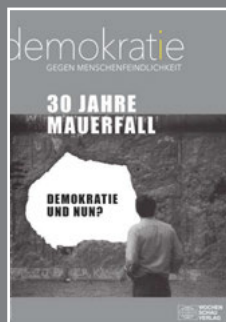
Ob Alternativmedizin, Anthroposophie oder Verschwörungstheorien: Esoterik wird seit der Corona-Pandemie breit skandalisiert, aber es mangelt in der politischen Bildung noch an methodischen Ansätzen und Fachwissen über die einzelnen Ideen und Akteure. Dieser neue Band stellt eine disziplinübergreifend fundierte und auf die Gegenwart bezogene Grundlage für Lehrer:innen und die politische Bildung zur Verfügung. Die Beiträge reichen von Unterrichtseinheiten über spirituelle Paramedizin oder die Rationalität von Verschwörungstheorien bis hin zu konkreten esoterischen Bewegungen.

unter Mitarbeit von

Udo Endruscheit, Nadine Frei,
Ann-Kathrin Hoffmann, Paul Klingenberg,
Philipp Wilhelm Kranemann,
Nicole Kühle, Magdalena Marsovszky,
Ansgar Martins, Moritz Maurer,
Daniel Minkin, Elvira Schmidt,
Julian Strube, Anna Weers
und Helmut Zander



www.wochenschau-verlag.de
© Wochenschau Verlag, Frankfurt/M.



Die Zeitschrift für alle, die sich
gegen Menschenfeindlichkeit und
für **Demokratie** stark machen.