



Gastbeitrag von Ornella Gessler

"Ohne Bürger*innen keine Stadt"

Durch den Zu- und Wegzug aus Städten oder ländlichen Regionen, Migration nach Deutschland, durch Klimawandel und Digitalisierung befindet sich unsere Gesellschaft in ständigem Wandel. Die Veränderungen berühren auf vielen Ebenen die verschiedenen Lebensrealitäten der Menschen. Die vielschichtigen Veränderungen bringen Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten für das gesellschaftliche Zusammenleben mit sich.

Im gesellschaftlichen Zusammenleben werden Interessen, Sichtweisen, Erwartungen und die Befriedigung von Bedürfnissen ausgehandelt – teilweise führt dies zu **Spannungen oder Herausforderungen**. Bestehende Strukturen in Gemeinden, Städten und Landkreisen bearbeiten diese Fragen ständig und mit großem Erfolg für ein friedliches Zusammenleben. Gleichzeitig entstehen durch Veränderungen in der Gesellschaft ständig neue Konflikte, auf die Institutionen in lokaler Politik und Verwaltung nicht gut vorbereitet sind oder die an den Schnittstellen von Zuständigkeiten nicht ausreichend erfolgreich bearbeitet werden.

Allparteilich, nachhaltig und an lokalen Ressourcen orientiert

Kommunale Konfliktberatung setzt **externe Fachpersonen** als Berater*innen für einen begrenzten Zeitraum ein und bearbeitet sowohl sichtbare Konflikte als auch entstehende Spannungen in Gemeinden, Städten und Landkreisen. Die Beratung ist allparteilich, auf Nachhaltigkeit und Wirkung ausgerichtet und orientiert sich an Ressourcen und Potenzialen vor Ort.

Der **systemische Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung** unterstützt dabei:

- Verflechtungen lokaler Herausforderungen zu **analysieren**;
- **Interessen und Bedürfnisse** verschiedener Gruppen in der Kommune herauszuarbeiten;
- (fehlende) Wirkungen der **Lösungsansätze vor Ort** zu erkennen;
- **Konstruktive Handlungsoptionen** und nachhaltige Strukturen zur Konfliktbearbeitung zu entwickeln.

Durch den systemischen Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung, ursprünglich entwickelt vom *Forum Ziviler Friedensdienst (forumZFD)*, werden Entscheidungsträger*innen aus Verwaltung und Politik unterstützt, die Konflikt dynamiken zu verstehen und Handlungsoptionen zu entwickeln.

Gefördert durch:

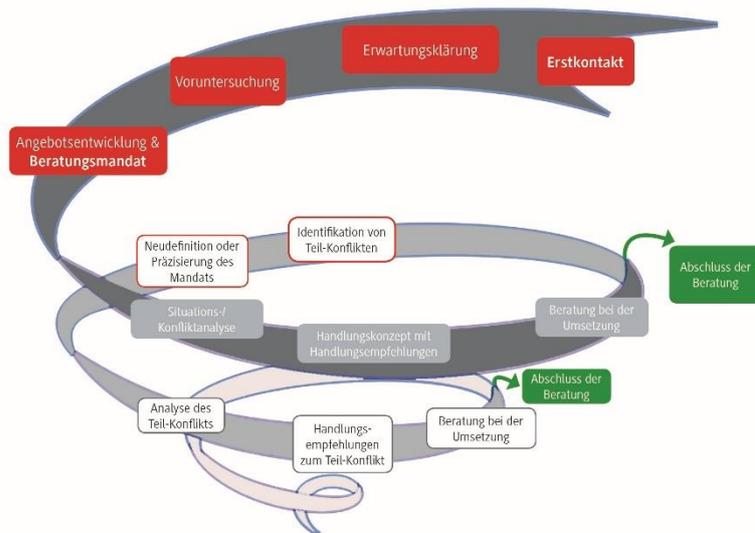


| BertelsmannStiftung



Systemische Beratung zur Konfliktbearbeitung in Kommunen

Der Beratungsprozess ist als zirkulärer Prozess mit drei Phasen zu verstehen. Die Reflektion, Analyse und Zwischenevaluation sind wesentlicher Bestandteil einer Beratung. Das folgende Schaubild veranschaulicht den Beratungsprozess:



Abbildungsnachweis: Berndt, H./ Lustig, S. (2016): Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zum Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integration. In: Warndorf, P. K. (Hrsg): Integration – zwischen Konflikt und Prävention, MV Wissenschaft.

"Ohne Bürger*innen keine Stadt"

Zu Beginn erteilt die Kommune dem Beratungsträger das Beratungsmandat. Konfliktberater*innen erarbeiten zusammen mit am Konfliktgeschehen beteiligten Akteuren in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft eine Situations- und Konfliktanalyse. In die Analyse fließen ihre unterschiedlichen Sichtweisen ein. Ziel ist es, die Konfliktstrukturen zu verstehen und systemische Zusammenhänge zwischen Einstellungen, Wahrnehmungen und Handlungen aufzuzeigen. Lokale Akteure können so ein gemeinsames Verständnis der Situation vor Ort entwickeln.

*„Die Analyse wird uns dazu dienen, zu überlegen, wie wir ein aktives Gemeindeleben gestalten, eskalierte Konflikte bearbeiten, Synergien zwischen den Maßnahmen und Initiativen unterschiedlicher Akteur*innen herstellen und Wirkungen der eingeschlagenen Wege überprüfen. Auf diese Weise können wir gezielt gegen Politikverdrossenheit, Ablehnung demokratischer Institutionen, Radikalisierung und für die gesellschaftliche Integration aller Gruppen handeln. Es gilt, den Eindruck der Mitglieder der Gemeinde zu überwinden, die sich vernachlässigt fühlen. In einer der Befragungen sagten junge Leute den Satz: Ohne Bürger*innen keine Stadt.“*

Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Situations- und Konfliktanalyse entwickeln die lokalen Akteure ihre Handlungsmöglichkeiten, mit denen sie wirksam sein und konstruktive Veränderungen herbeiführen können. Die Beratung **begleitet** diesen Prozess sowie die anschließende Umsetzung der

Maßnahmen. Diese knüpfen sowohl an freiwillige wie auch an Pflichtaufgaben von Kommunalverwaltungen an und orientieren die Maßnahmen von Sozialen Trägern, Bildungsträgern und Initiativen.

Konflikte als Chance

Seit 2016 bietet das *Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des Vereins zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V.* Gemeinden, Städten und Landkreisen Beratung bei der Bearbeitung Konflikten im kommunalen Raum an. Bislang wurden Kommunen in Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Niedersachsen mit dem **Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung** unterstützt.

Aus den Beratungsprozessen wurden unter anderem diese Konfliktstrukturen sichtbar: Verschiedene Gruppen eines Ortsteils oder Stadtviertels haben unterschiedliche Interessen, was zu Spannungen im Zusammenleben führt. Eine sich verbreiternde Kluft zwischen politischen Entscheidungsträger*innen und Einwohner*innen führt zu abnehmender Kommunikation und zunehmender Frustration auf beiden Seiten. Ziele von und Vorgehen bei Beteiligungsverfahren (z.B. bei der Genehmigung von Windkraftanlagen) sind unklar, was zu Ablehnung und geringer Einigungsbereitschaft führt. Gewaltgeprägte Vorfälle werfen kritische Fragen in Bezug auf bestehende Konfliktmanagementsysteme vor Ort auf. Einzelne Bevölkerungsgruppen ziehen sich aus der Gestaltung des Zusammenlebens zurück und werden von anderen als Störung empfunden.

Zugleich bietet **die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen** neue Möglichkeiten gesellschaftliches Zusammenleben zu gestalten und Zugehörigkeit und Teilhabe von Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen zu ermöglichen.

"Kommunale Konfliktberatung ermöglicht einen Blick von außen auf das Zusammenspiel unterschiedlicher Dynamiken in der Gemeinde und hilft, Instrumente für einen auf Wirkungen orientierten Umgang mit den Herausforderungen und Konflikten zu entwickeln."

Konflikte als Chance zu betrachten, in ihnen den Hinweis auf Handlungsbedarf und berechnete Teilhabeansprüche zu entdecken, sie prozesshaft zu bearbeiten, all dies kann zum **Qualitätsmerkmal kommunalen Handelns** durch Entscheidungsträger*innen in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft verstanden werden.

Über die Autorin:

ORNELLA GESSLER

Ornella Gessler arbeitet als Projektreferentin im Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des Vereins zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V. Sie ist zuständig für das Projekt „Kommunale Integrationsstrategien für Vielfalt und Teilhabe“, in dem Strukturen für nachhaltige Maßnahmen zur Konfliktberatung in Kommunen weiterentwickelt werden.

*Dieser Artikel ist im Original auf der digitalen **Wissensplattform für weltoffene Kommunen**: <https://www.weltoffene-kommune.de> erschienen. Das Projekt Weltoffene Kommune hat zum Ziel, Kommunalverwaltungen auf ihrem individuellen Weg zur Weltoffenheit durch Online- und Offlineangebote zu unterstützen. Umgesetzt wird es von der PHINEO gAG und der Bertelsmann Stiftung von 2019 bis 2021 durch die Förderung der Bundesbeauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration.*