

STREIT&STRUNTZ

RAUM FÜR DENKANSTÖSSE ZU KOMMUNALEN KONFLIKTEN

AUSGABE NR. 24, OKTOBER 2022

Zwischen Konfliktkompetenz und Konfliktkultur – Was braucht es für eine konstruktive Konfliktaushandlung im kommunalen Raum?

Liebe*r Leser*in von Streit&Struntz,

Nach einer längeren Sommerpause präsentieren wir euch/Ihnen heute eine neue Ausgabe von Streit & Struntz: „Demokratie lebt vom Streit“ sagte die Bundestagspräsidentin Bärbel Bas unlängst in ihrer Rede zum Tag der Deutschen Einheit 2022 (Bas, 2022). Sie ist mit ihrem Appell nicht alleine. Vielfach wird von Politik, Wissenschaft[1] und auch Praktiker*innen der Konfliktbearbeitung[2] auf die Bedeutung von konstruktivem Streit und Konfliktfähigkeit für eine funktionierende demokratische Gesellschaft verwiesen. Denn nur durch Aushandlung der vielen Interessen in einer immer diverser und pluraler werdenden Gesellschaft können wirksame, gemeinsam getragene und nachhaltige Lösungen gefunden werden.

Was in dem Ruf nach mehr konstruktivem Streit, Konfliktkultur oder Konfliktfähigkeit der Gesellschaft häufig uneindeutig bleibt, ist die Frage was mit diesen Begriffen konkret gemeint ist.

Für Frau Bas geht es beim demokratischen Streit um ein „miteinander reden“, um „Respekt“, „Neugier“, „Empathie“, „Offenheit“ und darum „Widerspruch auszuhalten“ (ebd.). Neben diesen genannten Aspekten beschreibt die Konfliktforschung zahlreiche weitere Dimensionen, die allerdings sehr vom Kontext, in dem sie betrachtet werden abhängen. Ein Kontext, in dem Konfliktfähigkeit eine besondere Bedeutung zukommt ist der kommunale Raum. Denn Städte und Gemeinden sind „als kleinste staatliche Einheiten“ (Berndt/Gatzemeier, 2022: 119) die Orte, an denen Politik und somit auch Konflikte für die Menschen greif- und erfahrbar werden. Sie bieten den Raum, „in dem Gesellschaft immer wieder neu ausgehandelt und weiterentwickelt wird“ (ebd.).

In dieser Ausgabe von Streit & Struntz stellt **Lena Heuer, Projektmitarbeiterin des K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e.V.** Impulse zur Begriffsschärfung von Konfliktfähigkeit im kommunalen Raum aus ihrer Masterarbeit im Fach Friedens- und Konfliktforschung an der Universität Marburg vor. Die Ergebnisse basieren auf einer Reihe von Interviews mit Konfliktberater*innen des K3B:

[1] Vgl. z.B. Mickley, 2020: 33; Westphal, 2018.

[2] Vgl. z.B. Glasl, 2015: 9; Plattform Zivile Konfliktbearbeitung, 2021.

Konfliktgeschehen in Kommunen zeichnet sich dadurch aus, dass es **selten ‚den einen‘ klar abgegrenzten Konflikt** gibt:

„Die Herausforderungen, vor denen kommunale Entscheider/-innen und zivilgesellschaftliche Träger stehen, sind hochkomplex und die verschiedenen Themen wie demographischer Wandel, Jugendarbeit, Gemeindeleben, Nachwirkungen der Gebietsreform, politische Kultur und Identifikation hängen sehr eng miteinander zusammen.“ (VFB Salzwedel, 2018: 14)

Dies ergibt sich aus der **Komplexität sozialer Systeme in Kommunen**. Konflikte, die in den Medien häufig als Einzelphänomene beschrieben werden (z.B. mehrere Bürgermeisterwechsel innerhalb eines kurzen Zeitraums in einer Stadt), haben oftmals **vielschichtige Ursachen** (z.B. begrenzter Gestaltungsspielraum aufgrund fehlender finanzieller Mittel, unterschiedliche Vorstellungen von Stadtentwicklung innerhalb der Stadtgesellschaft), die in den Blick genommen werden müssen (Berndt/Lustig, 2014: 8). **Viele verschiedene Beteiligte**, eine **Ungleichzeitigkeit der Konfliktodynamiken** (Berndt/Dörner, 2021: 1) und **historische Verflechtungen** sind ein paar weitere Faktoren, die Konflikte im kommunalen Kontext besonders komplex werden lassen.

Fähigkeiten, die zu einem konstruktiven Umgang mit diesen Konflikten beitragen, müssen u.a. den Umgang mit dieser Komplexität einschließen.

Als elementarer Bestandteil dieser Fähigkeiten kann eine **systemische Sichtweise** gesehen werden, die anerkennt, dass die Konflikte aus einer Vielzahl interagierender Faktoren und Dynamiken bestehen und dass es keine linearen

Ursache-Wirkung-Erklärungen gibt. Kommunale Entscheidungsträger*innen tendieren oftmals dazu, einfache Lösungen anzustreben, z.B. aufgrund ihrer Handlungslogiken oder begrenzter Ressourcen:

„In einem kommunalen System wird auf diese Frage [wie Kommunikation abläuft] häufig eine zu stark vereinfachende Antwort gegeben: ein Problem wird durch eine/n (Haupt-) Verantwortliche/n verursacht und es gibt eine Maßnahme, dies zu verändern. Diese wird dann zeitnah umgesetzt.“ (VFB Salzwedel, 2018: 20)

Streit&Struntz – Raum für Denkanstöße zu kommunalen Konflikten...

... gibt einmal im Monat einen Anstoß für neues Denken zu Konflikten im kommunalen Raum: An jedem ersten Freitag im Monat mit einem schriftlichen Impuls und an einem der folgenden Montage (16-17 Uhr) in einer Online-Diskussion, mit der das Thema vertieft wird.

Das K3B - Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e.V. schafft damit ein Dialogformat für den Austausch zwischen Praxis der Konfliktbearbeitung, Konfliktberatung und Wissenschaft.

Eine Kommune kann jedoch langfristig nur einen konstruktiven Umgang mit Konflikten pflegen, wenn sie anerkennt, dass Handlungsoptionen diese Komplexität berücksichtigen müssen.

Schließlich erhöht sich die Komplexität kommunaler Konflikte auch durch **Machtunterschiede zwischen den beteiligten Akteur*innen**. Dies kann sich z.B. in unterschiedlichen Möglichkeiten, sich in das kommunale Geschehen und in

die Konfliktaustragung einzubringen und beides entscheidend mitzugestalten ausdrücken: Fehlende finanzielle Ressourcen oder Zeit (z.B. aufgrund von Lohnarbeit, Kindererziehung), Angst vor Diskriminierungserfahrungen in öffentlichen Räumen oder sprachliche Hürden zählen zu den Barrieren, die Menschen von einer Teilhabe ausschließen können. Unterschiedliche Machtpositionen haben eine unterschiedliche Wirkmächtigkeit im kommunalen Geschehen zur Folge. Die Fähigkeit zur **Selbstreflexion** sowie zur **sachlichen Analyse des Konflikts** können dabei helfen, die Unterschiede und die eigene Position darin zu erkennen. Daraus folgt vor allem für Menschen, die bereits Teil der Aushandlungsprozesse sind, im Sinne einer konstruktiven Konfliktbearbeitung eine Notwendigkeit, auch Konfliktbeteiligte zu erkennen und zu beteiligen, die bisher nicht Teil der öffentlichen Diskurse sind, bzw. deren Stimmen bisher nicht gehört wurden. Ein*e Konfliktberater*in beschreibt dies als „Diskriminierungssensibilität“, also eine

„Sensibilität dafür [...], dass Menschen sich aufgrund ihrer Hintergründe unterschiedlich einbringen können und unterschiedlich teilhaben und [...] immer wieder gucken, an welchen Stellen braucht es besondere Strategien, damit Menschen, die sich weniger einbringen, sich stärker einbringen können und ihr Leben selber gestalten können.“ (IP-8, Pos. 8)

Für marginalisierte Menschen selbst ist die Dimension der **Selbstbehauptung** besonders zentral. Die individuelle Fähigkeit, seine eigenen Interessen zu vertreten und die kollektive Fähigkeit, sich zu organisieren, um für die eigenen Interessen einzustehen, sind gerade für jene Menschen wichtig, die zunächst in kommunalen Aushandlungsprozessen nicht gesehen oder gehört werden.

Modell von Konfliktfähigkeit im kommunalen Raum

Diese genannten Aspekte sind ein Ausschnitt eines umfangreicheren Modells von Konfliktfähigkeit im kommunalen Raum, das ich in Anlehnung an ein Kompetenzmodell von Paukert (2012: 172) im Rahmen der Masterarbeit entwickelt habe. Es darf allerdings nicht als „Checkliste“ missverstanden werden, deren Dimensionen in ihrer Gesamtheit automatisch zu einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung führen. Es handelt sich stattdessen um eine Systematisierung von Dimensionen, die einen konstruktiven Umgang mit Konflikten in Kommunen begünstigen können:

- Tabelle siehe nächste Seite -

Individuelle vs. kollektive Konfliktfähigkeit bzw. Konfliktkultur

Viele der beschriebenen Dimensionen beschreiben Kompetenzen von Einzelpersonen bzw. Konflikte zwischen Einzelpersonen oder Gruppen. Sie beschreiben also insbesondere die individuelle bzw. mikro-soziale Ebene von (Konflikt)-Kompetenz. Doch welche Bedeutung haben diese individuellen Kompetenzen in ihrem Zusammenspiel im ‚System Kommune‘?

In den Interviews wurde deutlich, dass manche der Interviewten zwar davon ausgehen, dass einzelne Personen in einer Kommune einen Beitrag zu einem konstruktiveren Miteinander leisten können, grundsätzlich der Einfluss Einzelner aber als gering angesehen wird. So ist es auch nicht ausreichend, wenn alle Individuen in einer Kommune für sich alleine konfliktfähig sind. Neben den

Individuelle Konfliktfähigkeit		
Personale Kompetenzen	Fachlich-methodische Kompetenzen	Sozial-kommunikative Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> - Konstruktive Haltung zu Konflikten <ul style="list-style-type: none"> o Konflikte als Chance für Veränderung o Anerkennung eigener Konflikte o Haltung: Bearbeitung ist wichtig und wertvoll/Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung o Bereitschaft, alle Konfliktbeteiligten miteinzubeziehen o Wille zu einer kooperativen Lösung o Bereitschaft signalisieren - Eigene Beteiligung am Konflikt (an)erkennen <ul style="list-style-type: none"> o Sich als Teil des Konfliktgeschehens sehen o Anteil an destruktiven Entwicklungen anerkennen o Anteil an Lösungsfindung/an konstruktiven Entwicklungen anerkennen - Selbstreflexionskompetenz <ul style="list-style-type: none"> o Eigenes Konfliktverhalten reflektieren und ggf. verändern o Reflexion über eigene Handlungslogik o Reflexion über eigene Position im Machtgefüge - Eigene Emotionen wahrnehmen, regulieren und äußern können <ul style="list-style-type: none"> o Emotionale Distanz zum Geschehen o „Cooling down“, „slowing down“ - Ambiguitätstoleranz <ul style="list-style-type: none"> o Aushalten von Unterschieden zwischen den Menschen o Unterschiedliche Wahrnehmungen/Sichtweisen der Konfliktparteien annehmen und aushalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit zur sachlichen Analyse <ul style="list-style-type: none"> o Konflikt sehen bzw. wahrnehmen o (Fach-)Wissen über die Funktionsweise von Konflikten o Kenntnis von Interventionsmöglichkeiten/_Wissen über bestehende Strukturen der Konfliktregelung in der Kommune o Systemische Sichtweise & Umgang mit Komplexität finden o Reflexion über Machthierarchien zwischen den Beteiligten - Fähigkeit zur Einschätzung hinsichtlich der Bearbeitbarkeit des Konflikts <ul style="list-style-type: none"> o Einschätzen, wann Grenze zur Selbsthilfe erreicht ist o Beurteilung, ob bzw. wann ein Konflikt reif für eine Bearbeitung ist/ Entscheidungen hinsichtlich des Umgangs mit dem Konflikt treffen können 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektivwechsel <ul style="list-style-type: none"> o Strukturelle/systemische (Handlungs- oder Rollen-) Zwänge der anderen Konfliktparteien erkennen und berücksichtigen - Wertschätzende Haltung und Respekt - Selbstbehauptung <ul style="list-style-type: none"> o (Sozialer) Mut o Für sich selbst einstehen und die eigenen Anliegen (bzw. die Anliegen der eigenen Gruppe) im Konflikt vertreten - Kommunikationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> o Transparenz und Informationsaustausch
Konstruktive Konfliktkultur in Institutionen und der Kommune als Ganzes		
Rahmenbedingungen		

Tabelle 1: Modell von Konfliktfähigkeit im kommunalen Raum

individuellen Kompetenzen bedarf es einer gemeinsamen konstruktiven Konfliktkultur in der Kommune. Dabei ist mit „Konfliktkultur“ mehr als die Summe der Fähigkeiten Einzelner gemeint. Es ist die Rede von einem „kollektiv geteilten Sinn“ (IP-7, Pos. 24) oder einem „geteilten Bedeutungssystem“ (ebd.):

„Ich glaube, wenn da so ein geteiltes Bedeutungssystem besteht von ‚Konflikt ist irgendwie nichts Schlimmes und auch wenn der jetzt einer anderen Meinung ist, dann ist das doch überhaupt gar kein Problem. Dann müssen wir darüber reden‘. Und ich glaube aber, um sowas etablieren zu können, [... muss] diese Deutung von bestimmten [...] Ereignissen oder [...] der Wirkung von [...] Aussagen, [...] geteilt sein. Ich glaube ein Einzelner schafft das nicht. Es muss was sein, wo ich weiß, das sehen wir alle so.“ (ebd.)

Ein*e andere*r Konfliktberater*in beschreibt Konfliktkultur als

„ein Verständnis von bestimmten Verhaltensweisen, Mustern, die in einer Gruppe bestehen, sei es eine Institution oder Gemeinschaft oder ein Verein [...] und das ist eine bestimmte Bereitschaft und Institutionalisierung für mich, wie man mit Konflikten umgeht oder umgehen möchte.“ (IP-8, Pos. 20)

Während die Begriffe „Konfliktfähigkeit“ und „Konfliktkompetenz“ also eher auf Individuen und ihr Verhalten bezogen sind, beschreibt der Begriff „Konfliktkultur“ ein Verständnis oder ein Verhalten, das Individuen in einer Gruppe teilen und das dadurch überindividuelle Muster bildet. Diese entstehen beispielweise durch gemeinsame positive Erfahrungen und das dadurch wachsende Vertrauen in andere, wenn Konflikte gemeinsam konstruktiv bearbeitet wurden (kollektiv geteilte **konstruktive Haltung zu Konflikten**): Der Bereitschaft Einzelner, sich mit einem Konflikt in der Kommune auseinanderzusetzen bzw. konflikthafte Themen anzusprechen wird oft durch „Angst vor dem Gegenwind, vor Konflikt“ (IP-7, Pos. 12) bzw. den Reaktionen anderer gehemmt, wenn z.B. sofort nach Schuldigen gesucht wird. Eine fehlende Bereitschaft, sich auf einen Konflikt einzulassen, kann Resultat jahrelanger oder einzelner ein-

drücklicher (negativer) Erfahrungen und gefestigter Strukturen von fehlender Offenheit und Kritikfähigkeit in der Kommune sein. Als eine Konsequenz beschreibt ein*e Interviewpartner*in das Auftreten sogenannter „Blockadehaltungen“, vor allem von Seiten des Stadt- oder Gemeinderats, des*der Bürgermeisters*in oder der Verwaltung (IP-1, Pos. 16):

„Ich denke, was oft passiert ist [...], dass es zu einem Entweder-Oder-Denken kommt: ‚Also entweder wir machen es so, wie ich das denke, oder wir machen es so, wie du das denkst. Natürlich ist meine Denke besser, deswegen muss ich dir sagen, nee, bei dir gehe ich nicht mit‘. Also es kann nur das eine oder das andere gelten.“
(ebd.)

Als förderlich für die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung wird hingegen das gegenseitige Vertrauen genannt, dass gemeinsam eine gute Lösung für den Konflikt gefunden werden. Zu diesem Vertrauen tragen positive Erfahrungen im Umgang mit Konflikten mit den gleichen Beteiligten als auch mit anderen Personen im persönlichen

*Während der Ruf nach einer Stärkung der Konfliktfähigkeit bzw. der Entwicklung einer Streitkultur in unserer Gesellschaft immer lauter wird, gab es bisher wenige Ansätze zur Ausdifferenzierung dieser Begriffe. Mit diesem Impulstext sowie der zugehörigen Online-Diskussion am **Montag, den 24. Oktober von 16-17 Uhr**, möchten wir gerne mit Ihnen und Euch ins Gespräch kommen, um den Begriff der Konfliktfähigkeit für den Handlungskontext kommunaler Konflikte zu schärfen. Im Anschluss an einen kurzen Impulsvortrag von **Lena Heuer, Projektmitarbeiterin am K3B**, wird **Ann-Sofie Susen, Projektleitung des Mobilen Beratungsteams Berlin (Stiftung SPI)** ihre Gedanken zur Thematik sowie eigene Erfahrungen teilen. In der anschließenden Diskussion kann es u.a. darum gehen, wie die Konfliktfähigkeit bzw. -kultur in kommunalen Gesellschaften gestärkt werden kann und welche Rolle Konfliktberatung bzw. -bearbeitung darin spielen kann.*

Wir laden Sie ganz herzlich ein, eigene Fragen zu stellen, zu kommentieren und mitzudiskutieren.

Das Online-Gespräch wird via Zoom stattfinden. Bitte melden Sie sich mit einem Klick auf den Button im Newsletter oder per E-Mail zum Online-Gespräch an: streitundstruntz.konfliktberatung@vfb-saw.de (Lena Heuer). Die Zugangsdaten zur Zoom-Veranstaltung werden kurz vor Veranstaltungsbeginn per E-Mail an alle angemeldeten Personen verschickt.

Umfeld bei:

„Und ich glaube, was es grundsätzlich braucht ist eine Erfahrung, dass man kooperieren kann und dass es eine Vertrauensbasis gibt und eine Kommunikationsbasis, also diese Erfahrung, wir können miteinander sprechen und wir können gemeinsam unsere Ziele besser erreichen als einzeln und mir wird zugehört und ich kann mich vertrauensvoll mit meinen Problemen an Leute wenden.“ (IP-6, Pos. 4)

Die Interviewten gehen davon aus, dass eine derartige Konfliktkultur in Institutionen der Kommune wie der Polizei oder der Stadt- bzw. Gemeindeverwaltung vorhanden sein kann, wo sie sich u.a. dadurch auszeichnet, „dass so wenig wie möglich mit Machtstrategien agier[t wird], sondern so viel wie möglich auf Begegnung, Kontakt, Austausch [ge]setz[t wird]“ (IP-8, Pos. 8). Inwiefern diese Konfliktkultur auch in einer gesamten Stadtgesellschaft (bzw. im „System Kommune“) beobachtet werden kann bzw. von der Stadtgesellschaft aus geprägt wird, ist unsicher.

Das Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung (K3B)...

... bietet Städten, Gemeinden und Landkreisen Unterstützung bei der Bearbeitung von akuten oder latenten Konflikten an. Der methodische Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung sieht ein allparteiliches, ressourcenorientiertes und auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtetes Vorgehen vor.

Weitere Informationen: www.vfb-saw.de/kommunale_konfliktberatung_im_vfb_salzwedel/



Sie können unsere Arbeit gerne mit einer Spende unterstützen. Bitte geben Sie hierfür den Verwendungszweck „Kompetenzzentrum KKB“ oder "K3B" an.

Spendenkonto:

Verein zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V.

IBAN: DE39 8105 5555 3000 0115 19

BIC NOLADE21SAW

Sparkasse Altmark West

Spenden sind steuerlich absetzbar. Um eine Spendenquittung zu erhalten, geben Sie bitte Ihre Anschrift an.

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.



Europäische Union



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Gefördert im Rahmen des Landesprogramms



Gefördert durch:



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.



Die Staatsministerin für Gleichstellung und Integration

Literatur:

Bas, B. (2022). Rede von Bundestagspräsidentin Bärbel Bas zum Tag der Deutschen Einheit 2022. URL: <https://www.bundestag.de/parlament/presidium/reden/2022/20221003-912680> [zuletzt abgerufen am: 13.10.2022].

Berndt, H., Dörner, W. (2021). Kommunale Konfliktberatung: Wenn sich Konflikte nicht von selbst auflösen. In: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, 09/2021, 1–11.

Berndt, H., Gatzemeier, U. (2022). Integration und Teilhabe: Kommunale Konflikte als Aufgabe und Chance. In: S. Hohnstein, J. Langner, M. Zschach (Hrsg.), Lokale Konflikte in der Migrationsgesellschaft – Konflikterscheinungen und Konfliktbearbeitung. Halle: Deutsches Jugendinstitut.

Berndt, H., Lustig, S. (2014). Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel. Köln: Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

Glasl, F. (2015). Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden [7. Aufl.]. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Mickley, A. (2020). Zivile Konfliktbearbeitung und Beteiligung als Chance: Von der Notwendigkeit zur Routine einer vielfältigen Gesellschaft. In: Plattform Zivile Konfliktbearbeitung (Hrsg.), Vielfalt gestalten – Konflikte bearbeiten. Erfahrungen aus Stadt und Land im Kontext von Migration und Integration (32–36). Berlin: Plattform Zivile Konfliktbearbeitung e.V. / AG Zivile Konfliktbearbeitung im Inland.

Paukert, M. (2012). Systemkompetenz – eine empirische Studie zur Kompetenzentwicklung von Beratern. In: C. Schiersmann & H.-U. Thiel (Hrsg.), Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik (164–194). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Plattform Zivile Konfliktbearbeitung (2021). Aufruf für eine lebendige Demokratie: Empfehlungen anlässlich der Verhandlungen zum Koalitionsvertrag. Berlin: Plattform Zivile Konfliktbearbeitung.

VFB Salzwedel e.V. (2018). Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark. Salzwedel: Verein zur Förderung der Bildung (VFB Salzwedel e.V.).

Westphal, M. (2018). Kritik- und Konfliktkompetenz. Eine demokratietheoretische Perspektive auf das Kontroversitätsgebot. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 68 (13–14), 12–17.