

Mediation Aktiv

Zeiten des Umbruchs sind *Zeiten der Mediation*

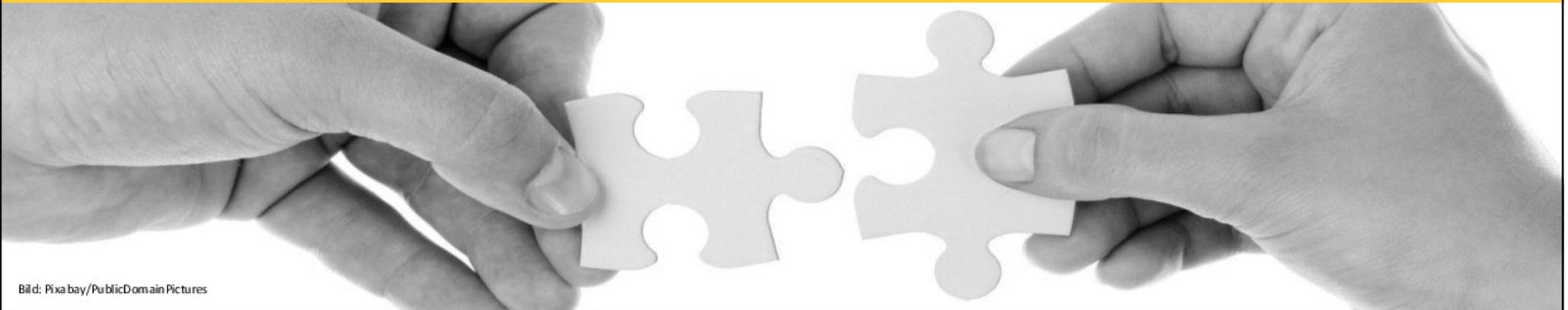


Bild: Pixabay/PublicDomain Pictures

**Kommunales Konfliktmanagement für den gesellschaftlichen Zusammenhalt
am Beispiel des Projekts „KoKo“ in Nordrhein-Westfalen**

Kurt Faller

Wirtschaftsmediator, Systemdesigner und Autor



Kurt Faller

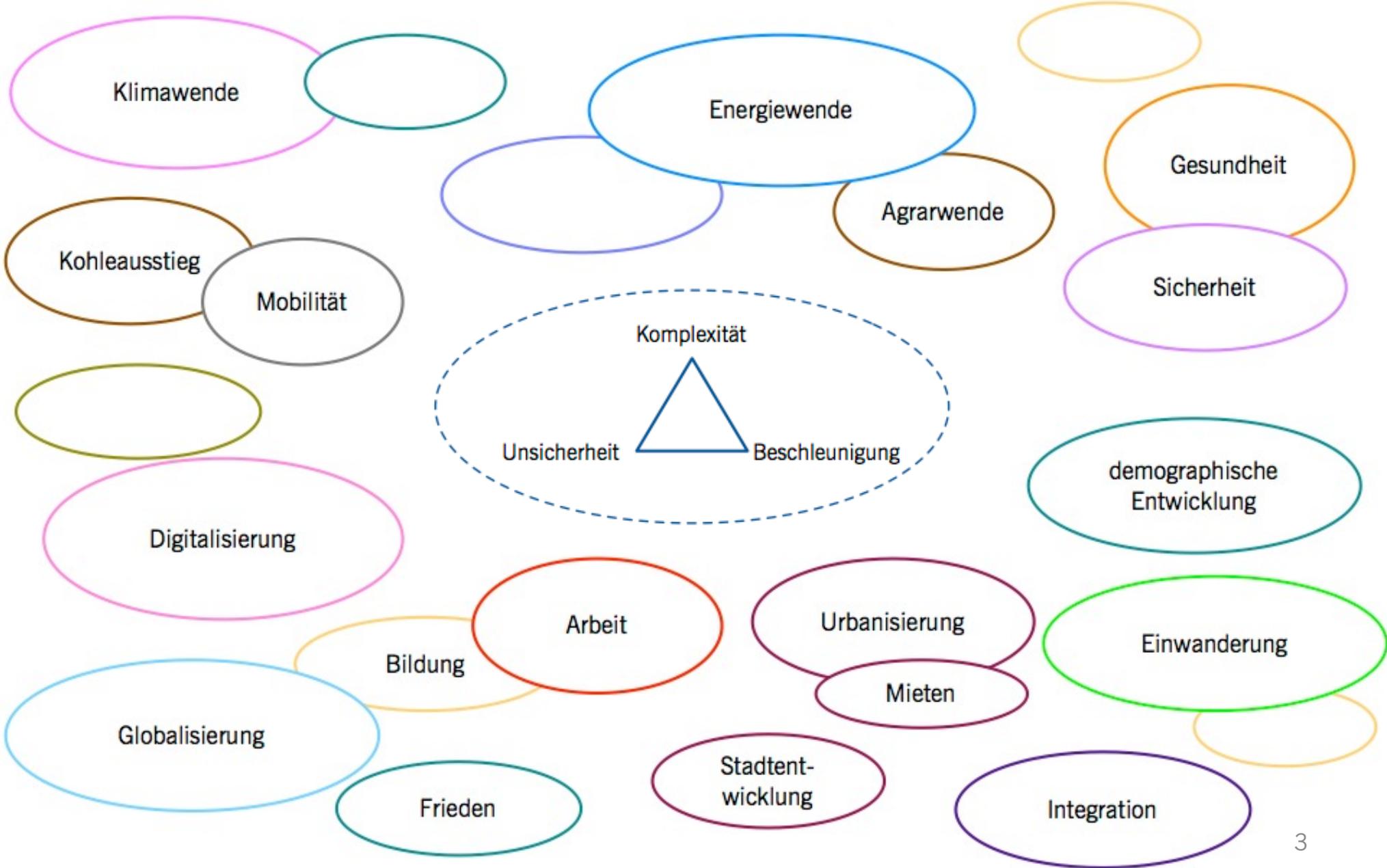
Zeiten des Umbruchs sind Zeiten der Mediation

Das Projekt "KoKo"

Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt

Universität Graz, 23.05.2022

Ein MEM der Veränderung



Das Entwicklungsdilemma



- ▶ In allen gesellschaftlichen Bereichen steigt der Handlungsdruck für die Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft und Kultur.
- ▶ In diesem Prozess gibt es viele unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse, treffen viele unterschiedliche Sichtweisen und kulturelle Prägungen aufeinander. Jeder Lösungsansatz führt zu neuen Konflikten.
- ▶ Gesellschaftliche und politische Problemlösung ist nur möglich, wenn die dabei entstehenden Konflikte früh erkannt und bearbeitet werden.
- ▶ Veränderungsprozesse brauchen mehr Kommunikation, Vermittlung und Mediation. Es geht um "Sowohl-Als Auch", nicht um "Entweder-Oder".
- ▶ "Eine konstruktive Bewältigung von strukturellem Wandel erfordert deshalb die Ausprägung einer entsprechenden Konfliktkultur."

Prof. Dr. Rudolf Wimmer



Das Integrationsparadox

- “Die zentrale Folge gelungener Integration ist ein erhöhtes Konfliktpotential.“
- “Der Konflikt ist Ausdruck des Zusammenwachsens.“
- Je besser Integration gelingt, um so stärker werden soziale Privilegien und kulturelle Dominanzverhältnisse in Frage gestellt. Es entstehen Abwehrreflexe.
- Menschen, die gut integriert sind, haben gesteigerte Teilhabe- und Zugehörigkeitserwartungen. Da diese Erwartungen schneller steigen als die realen Teilhabechancen verstärkt sich die Klage über Diskriminierung und es entstehen Störungen in den Anerkennungsverhältnissen und damit Konflikte, v.a. Verteilungs- und Interessenkonflikte
- Wir haben es also nicht mit zunehmender Spaltung und akuten Krisen zu tun, sondern mit den Strukturen zunehmender gesellschaftlicher Offenheit, die ein Zusammenwachsen und ein Sichnäherkommen ermöglichen. “Hieraus erwachsen Widerstände und Konflikte, die - wie immer - stärker wahrgenommen werden als die ihnen zugrunde liegenden positiven Entwicklungen.“

Prof. Aladin El-Mafalaani, Das Integrationsparadox

Funktionale und Dysfunktionale Konflikte



- ▶ "Die Schwierigkeit, das positive, konstruktive Potential von Konflikten zu nutzen, resultiert daraus, dass das negative, destruktive Potential so groß ist. Daher wird oft die Chance, die im Konflikt liegt, nicht genutzt, um das Risiko, das damit verbunden ist, zu vermeiden“

Prof. Fritz Simon in "Systemtheorie des Konflikts"

- ▶ Funktional sind Konflikte, wenn sich das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen und Ideen auf Lösungen in der Sache konzentriert und wenn diese Auseinandersetzung nach fairen Regeln verläuft.
- ▶ Dysfunktional werden Konflikte, wenn die Auseinandersetzung die Sachebene und die gemeinsame Zielorientierung verlässt und Regeln nicht mehr eingehalten werden.
- ▶ Konflikte können ein Motor für gesellschaftlichen Wandel sein, wenn sie früh erkannt und konstruktiv bearbeitet werden.

Funktionale und Dysfunktionale Konflikte



*“Nicht der Konflikt ist das Problem,
sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen.“*

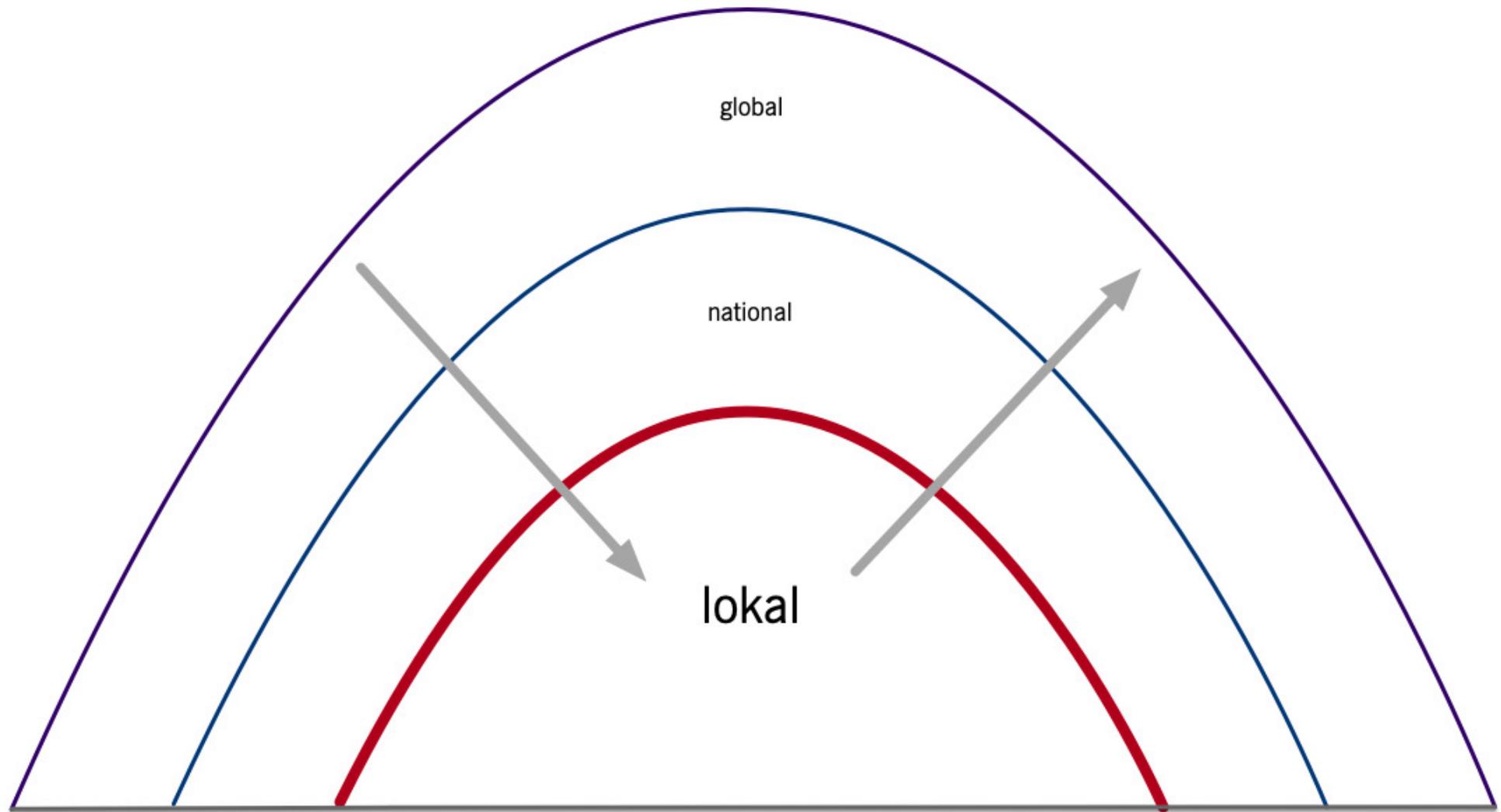


© Kurt Faller



Global -Lokal

Globale Themen - lokale Lösungen





Ziel: Sicherung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts

Gesellschaftlicher Zusammenhalt ist kein zu erreichender Zustand, sondern ein politisch-sozialer Prozess.

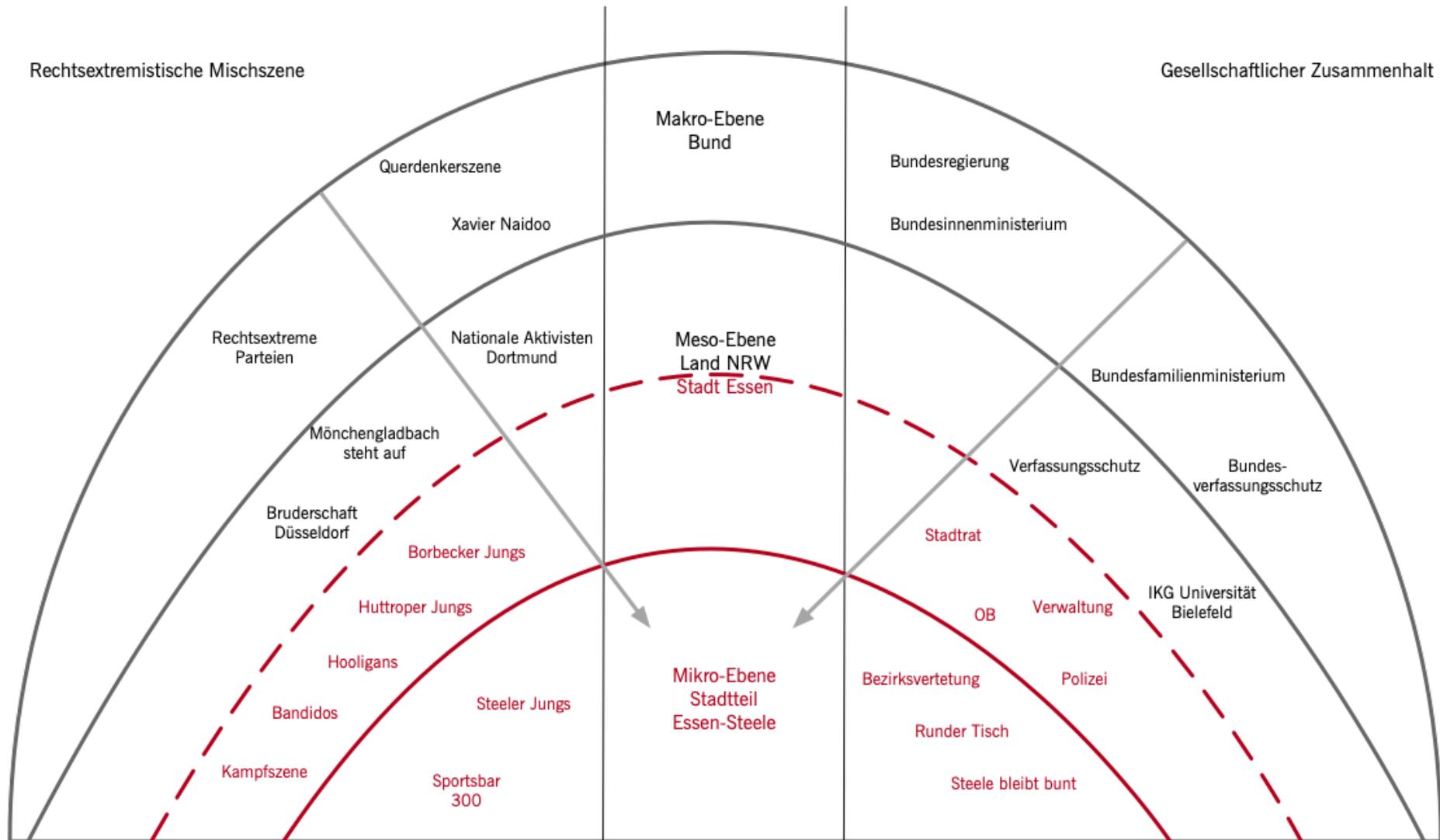
- Es geht um ein Zusammenleben in Vielfalt.
- Es geht um eine demokratische Streitkultur, die konstruktiv und nach Regeln gestaltet ist.
- Es geht um sichere und sozial gerechte Lebensverhältnisse in der Kommune.
- Es geht um die Anerkennung und den Schutz der gewählten Vertreterinnen und Vertreter und der Verantwortlichen in Verwaltung und Stadt.

Hauptgefahr Rechtsextremismus



- Nach übereinstimmender Einschätzung von Wissenschaft, Polizei und Sicherheitsbehörden wie dem Verfassungsschutz gehen die größten Risiken für den gesellschaftlichen Zusammenhalt vom Rechtsextremismus aus.
- Die rechte Ideologie der Volksgemeinschaft - immer noch der Kern rechtsextremistischen Denkens - unterscheidet zwischen "echten" Deutschen und "Nichtdeutschen". Dieses Denken führt zur Spaltung der Gesellschaft und Abwertung von "Anderen", Andersdenkenden und Minderheiten.
- Rechtsextremismus ist der Versuch, das Rad der Geschichte zurückzudrehen. Er wendet sich daher gegen demokratische Gesetze und Regelungen für ein Zusammenleben in Vielfalt und versucht, die Glaubwürdigkeit demokratischer Institutionen und Mandatsträger*innen zu beschädigen. Das zeigen die vermehrten Angriffe auf Bürgermeister*innen, Lokalpolitiker*innen und Angehörige der Verwaltung.
- In Nordrhein-Westfalen sind aktive Rechtsextremisten in unterschiedlichen Parteien und Vereinigungen organisiert. Neu hat sich seit Mitte der 2010er-Jahre an einigen Orten eine "Rechtsextremistische Mischszene" entwickelt.

Rechtsextremistische Mischszene “First Class Crew - Steeler Jungs“



Handlungsmöglichkeiten



1. Durch eine intensivere Kooperation von Politik, Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteuren können die Lebensverhältnisse und das Zusammenleben im Stadtteil Steele verbessert werden.
2. Der Umgang mit der rechtsextremistischen Mischszene und ihrem prominentem Stoßtrupp, der “First Class Crew-Steeler Jungs“ kann nicht allein lokal im Stadtteil gelöst werden. Dazu bedarf es der Unterstützung der Stadt Essen und der Landesregierung NRW.
3. Es gibt keine kurzfristigen Lösungen für die bestehenden Differenzen,. Dazu sind die Positionen zu verhärtet und die überregionalen Einflüsse zu stark.
4. Für eine längerfristige Strategie ist es sinnvoll, Strukturen und Abläufe für ein kommunales Konflikt- und Krisenmanagement zu entwickeln.
5. Durch die Konzentration auf die Kernfragen und Verhaltensregeln für den gesellschaftlichen Zusammenhalt sollten Aktionen durchgeführt werden, die eine Verschärfung der Auseinandersetzungen verhindern. Gleichzeitig sollte auch im Stadtteil alles getan werden, um eine weitere Radikalisierung der “Steeler Jungs“ zu begrenzen.



Handlungsempfehlungen

für die Bezirksvertretung und die Verantwortlichen in Essen-Steele

- Gemeinsame Erklärung der Bezirksvertretung VII zur weiteren Entwicklung und zum Ausbau des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Essen-Steele
- Ausbau der Kooperation von Politik, Kaufmannschaft und zivilgesellschaftlichen Initiativen im Stadtteil und Klärung der bestehenden Differenzen
- Entwicklung einer Teilhabe- und Mitmachkultur im Stadtteil z.B. zum Auftakt eine Zukunftskonferenz im Stadtteil
- Entwicklung eines Präventionsplans für außergewöhnliche Ereignisse zur Vorbereitung auf mögliche krisenhafte Situationen
- Aufbau eines ständigen Kommunikationskanals zu der Gruppe “First Class Crew-Steeler Jungs“

Wenn die Schwarzen Schwäne kommen ...



- “Wenn man sein Leben lang nur weiße Schwäne sieht, bedeutet das nicht, dass irgendwo nicht doch ein schwarzer existiert.“

Karl Popper

- “Schwarze Schwäne“ sind Ereignisse, die
 - schwer voraussagbar und höchst unwahrscheinlich sind,
 - überraschend und unerwartet eintreten
 - bedeutende Auswirkungen haben
 - im Nachhinein aber scheinbar einfach zu erklären sind, da alle notwendigen Informationen vorlagen, nur nicht zur Kenntnis genommen wurden.

N.N. Taleb “Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“

Unerwartete Ereignisse



Erfahrungen aus hoch sicherheitsrelevanten Organisationen

- ▶ “Zu den “lebendigsten“ Wahrheiten von HRO`s gehört, dass die Vergangenheit ihre offenen Rechnungen begleicht, wenn sich etwas Unerwartetes zusammenbraut.“

Karl E. Weick/ Kathleen M. Sutcliffe

- ▶ Umgang mit Krisensituationen

“Die Fähigkeit, mit einer Krisensituation umzugehen, hängt größtenteils 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.“

Pat Lagadec

Element der Daseinsvorsorge



5 Thesen für ein kommunales Konfliktmanagement

1. Die großen globalen Aufgaben müssen lokal - vor Ort - bewältigt werden.
2. Ob das gelingt, hängt davon ab, wie der gesellschaftliche Zusammenhalt in Kommunen und Kreisen gesichert wird.
3. Der gesellschaftliche Zusammenhalt ist ein politisch-sozialer Prozess, der an vielen Stellen von unerwarteten Konflikten und Krisen gefährdet werden kann.
4. Ein erfolgreicher Umgang mit unerwarteten Ereignissen ist ein achtsamer Umgang. Achtsam bedeutet in diesem Kontext
 - Konflikte früh zu erkennen und zu erfassen
 - Konflikte niedrigschwellig zu bearbeiten
 - aus Konflikten und Krisen zu lernen.
5. Dazu brauchen Kommunen und Kreise ein kommunales Konfliktmanagement als ein Element der Daseinsvorsorge. D.h., es müssen Strukturen und Abläufe für ein kommunales Konfliktmanagementsystem geschaffen werden, bevor es zu Konflikten und Krisen kommt.

Mediation und Meta-Mediation



"Die organisationsorientierte Mediation als Meta-Mediation versteht ihr Vorgehen in unterschiedlichen Arbeitsfeldern als eine Intervention in ein komplexes soziales System und hat das Ziel, auf der einen Seite die

- ▶ **Anwortfähigkeit**

und das Selbstentwicklungspotential der jeweiligen Organisation zu erhöhen

und auf der anderen Seite die

- ▶ **Konfliktfestigkeit**

durch Bearbeitung dysfunktionaler Kommunikations- und Kooperationsmuster und die Implementierung von Strukturen und Verfahren zur Konfliktregelung zu stärken."

Kurt Faller



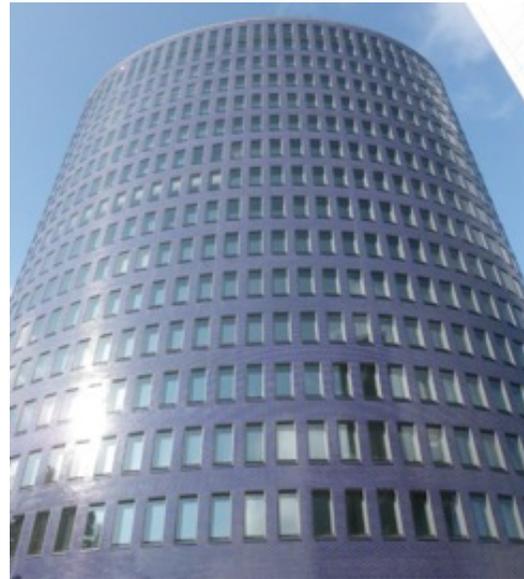
Das Projekt “KoKo”

Der “Bochumer Aufruf“ 2015

- Wie kann der gesellschaftliche Zusammenhalt gesichert und neu gestärkt werden?
- Wie können Abläufe und Arbeitsfelder der Integration konfliktfester gestaltet werden?
- Als konfliktfest bezeichnen wir die Fähigkeit von Organisationen,
 - Probleme und Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und zu erfassen
 - Konflikte niedrigschwellig und interessenorientiert zu bearbeiten
 - Strukturen zur Konfliktregelung systematisch in die Regularbeit zu integrieren
- Wie schaffen wir ein Klima der Kooperation und der Toleranz auf der Basis der Menschenrechte, der europäischen Werte und des Grundgesetzes?

Die Fragen heute:

- Wie kann Mediation den betrieblichen, gesellschaftlichen und politischen Wandel begleiten und dazu beitragen, dass Organisationen und Prozesse konfliktfest werden?“
- Wie können mediative Haltung und mediative Techniken Führungskräfte und politisch Verantwortliche unterstützen, den Wandel effektiv, achtsam und konfliktfähig zu steuern?“
- Wie können Mediator*innen dazu beitragen, bei zentralen gesellschaftlichen Entwicklungen wie Zuwanderung und Integration den zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern?“



Das Projekt KoKo

“Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt“



Kommunales Konfliktmanagement

Projekt:

Fördervereinbarung zwischen dem Integrationsministerium und der Stiftung Mercator, Essen und der Landesweiten Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren (LaKI)

Ziel:

Entwicklung und Implementierung interner Konfliktmanagementsysteme für den Prozess der Integration in Kommunen und Landkreisen in NRW

Träger des Projekts:

LaKI in Kooperation mit der Akademie der Ruhr-Universität Bochum sowie dem Initiator und leitenden Dozent an der Akademie der RUB Kurt Faller (Medius GmbH). Nachfolgeprojekt KoKo II an der Hochschule Niederrhein.

Aufbau- und Pilotphase: 05/17 – 12/20 und KoKoll 11/21-12/24



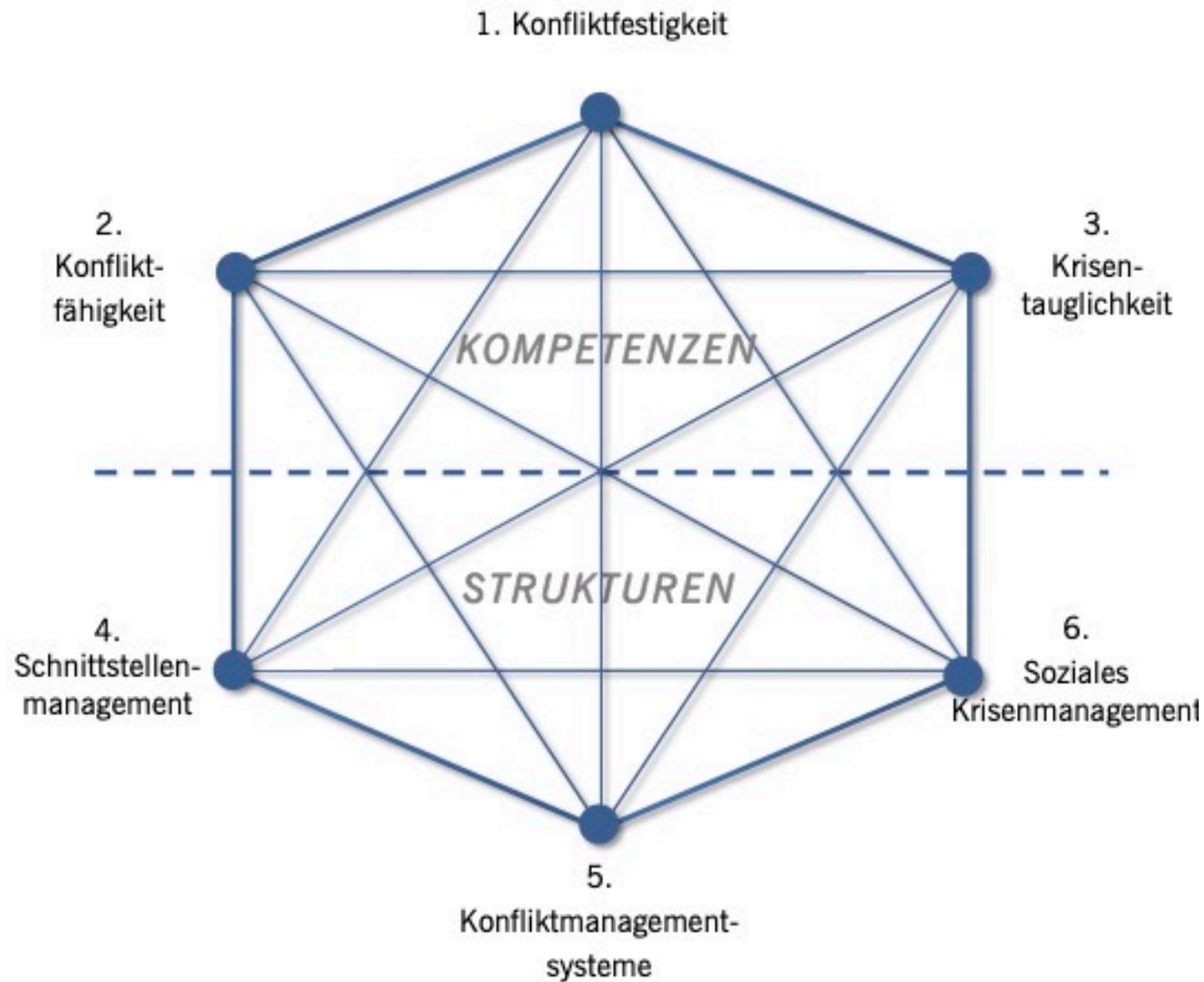
Gesamtübersicht Teilnehmende Kommunen



An der Ausbildung teilnehmende Kommunen

- Baesweiler*
- Bocholt
- Detmold*
- Dortmund
- Düren
- Gelsenkirchen*
- Hagen
- Siegen-Wittgenstein
- Unna

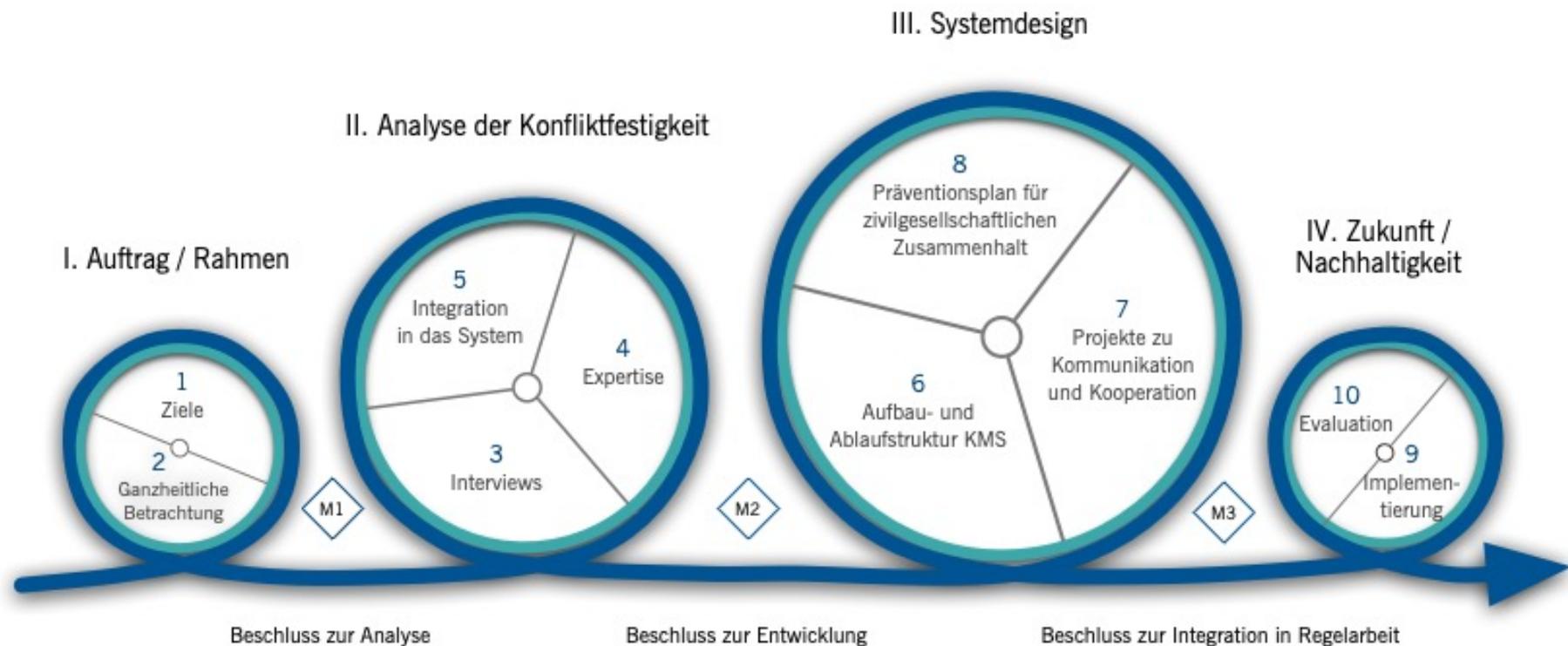
Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt





Systematisches Vorgehen: Die Systemdesignschleife

Zusammenhalt und Zusammenleben
in Kommunen und Landkreisen



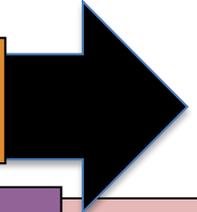
© Kurt Faller

Projekttablauf



Implementierung eines KMS in der Kommune

Modul 5:
Expertise
09.05.-10.05.2023



Themenspezifische Angebote z.B.

- kommunale Konflikte in Zusammenhang mit dem Ukraine-Krieg
- Aufregerthemen wie „Sprache“, „Problembezirke/-Häuser“
- Rassismus
- Rechtsextremismus
- Bedrohung von Mitarbeiter:innen

Modul 4:
Konfliktregelung
07.02.-08.02.2023

Beratungstag 4
Umsetzung vor Ort

Modul 3:
Systemdesign
22.11.-23.11.2022

Beratungstag 3
Umsetzung vor Ort

Feedback

Modul 2:
Analyse
06.09.-07.09.2022

Beratungstag 3
Umsetzung vor Ort

Feedback

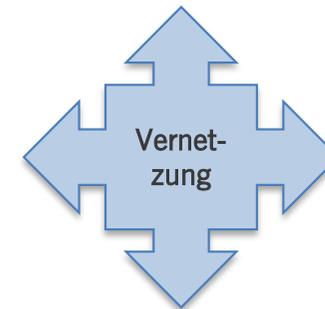
Zusatzmodul: Mediation
03.08.-04.08.2022

Feedback

+ 4 flexible Beratungstage

Modul 1:
Orientierung
17.05.-19.05.2022

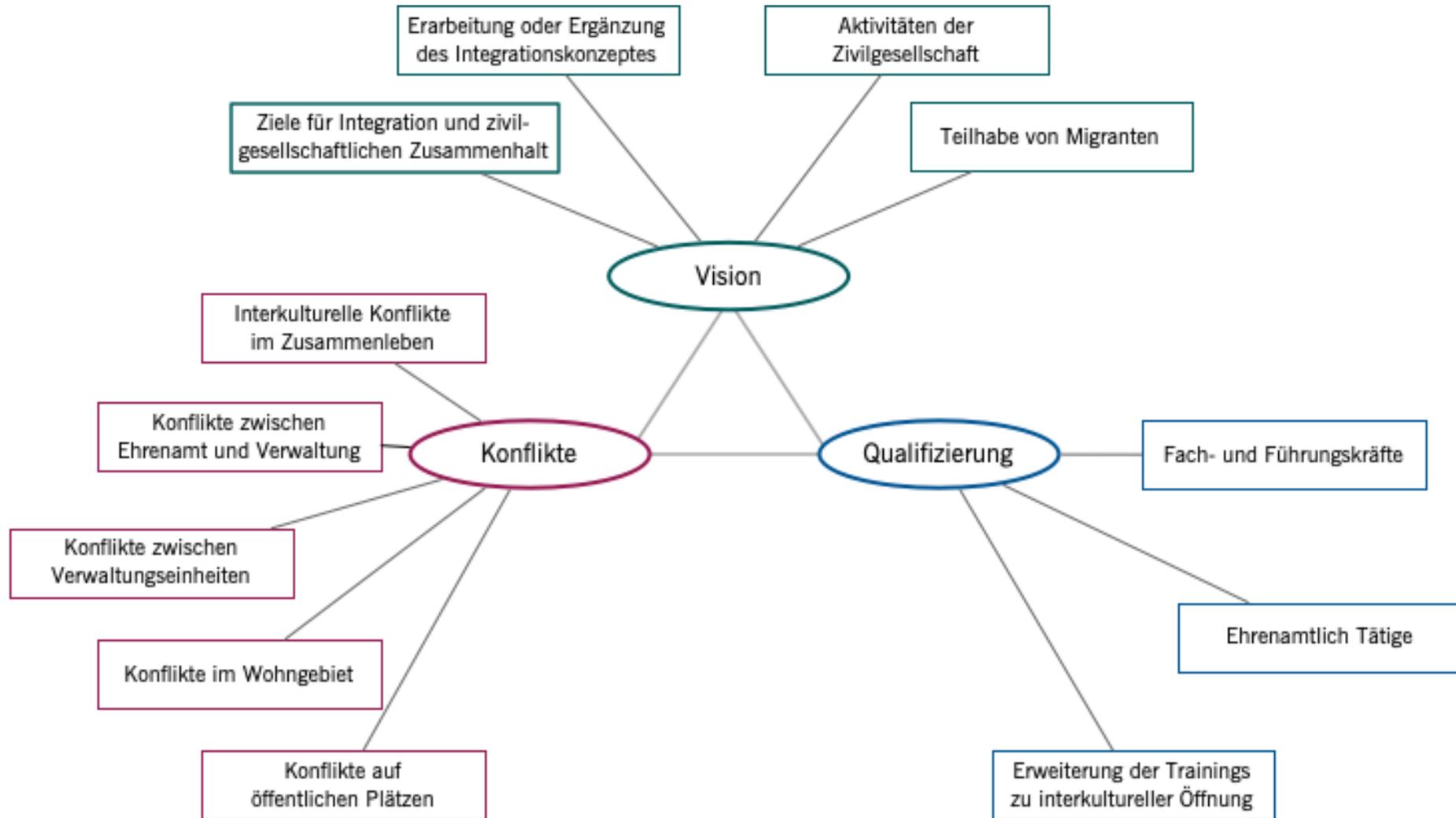
Beratungstag 1
Umsetzung vor Ort
Feedback



Begleitende Prozessanalyse (u.a. kurze Befragungen)

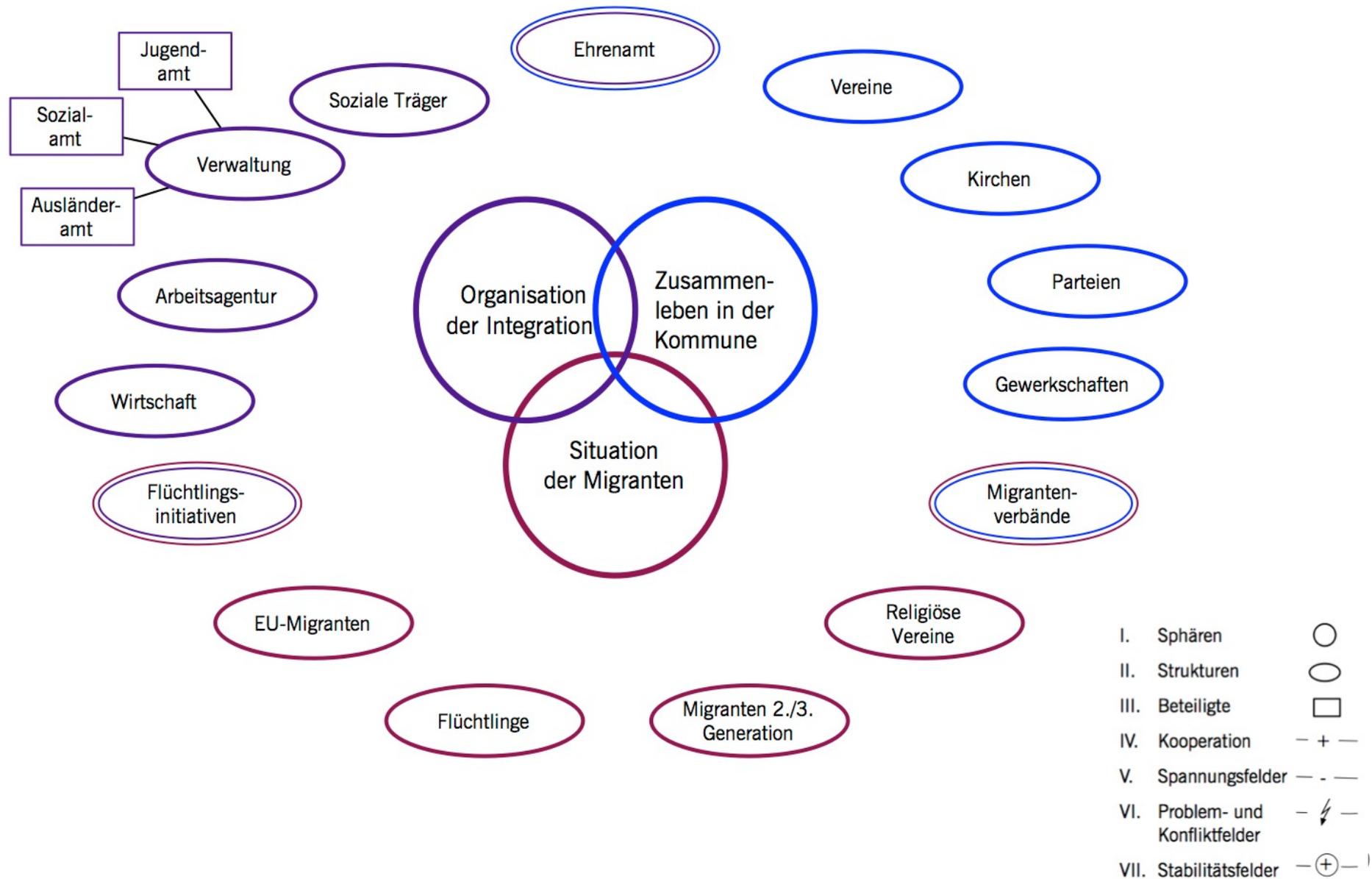


Zugang zum KMS

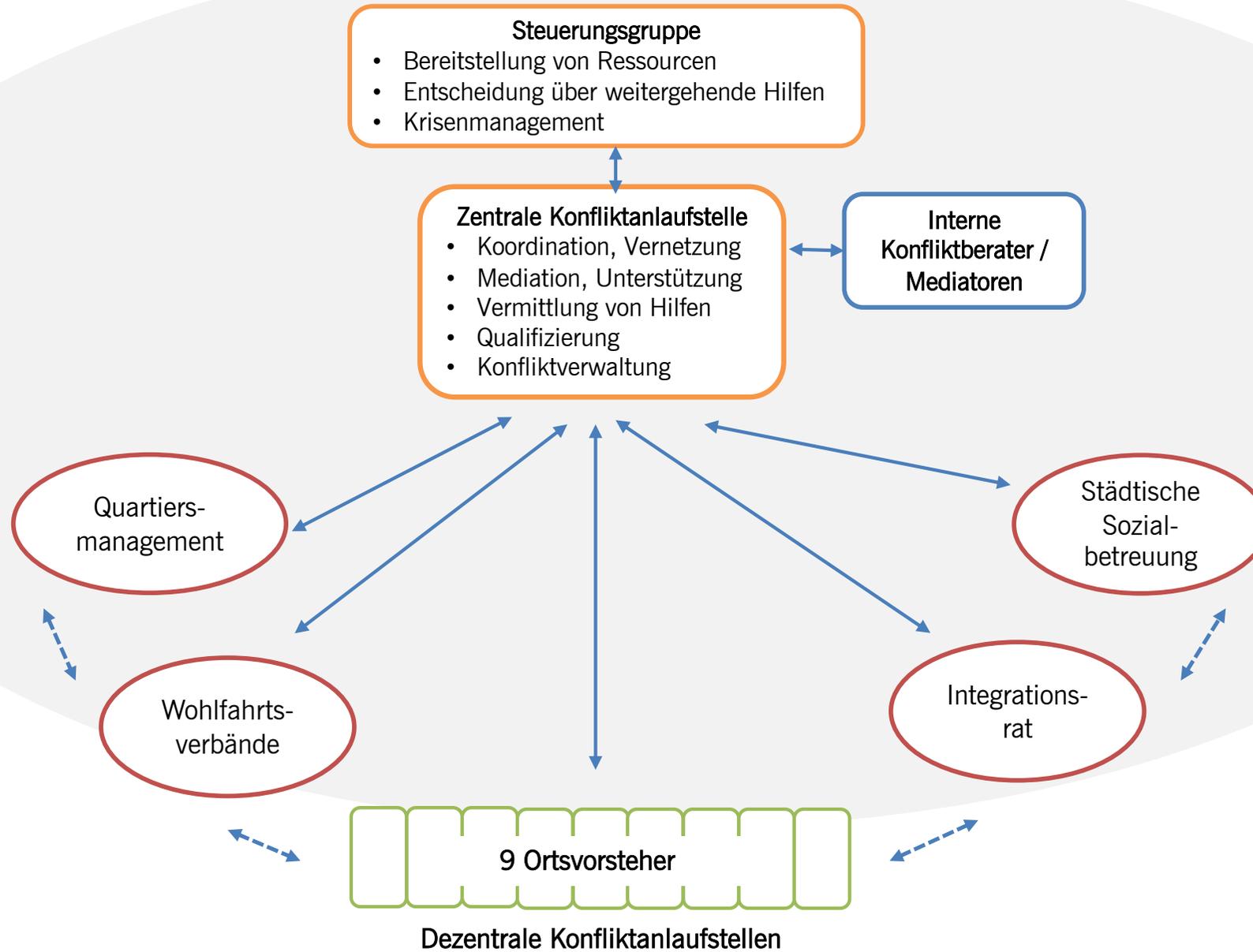


© Kurt Faller

Systemische Einordnung des Integrationsprozesses in Kommunen



Koordinierte Konfliktanlaufstellen in der Kreisstadt Unna



Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Kommunen



Das Thema “Sicherung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts“ als zentrale gesellschaftliche Zukunftsfrage ist in

- POLITIK
- WISSENSCHAFT
- BERATUNG

angekommen.

Aber es sollte noch deutlicher erkannt werden, dass

- der Hauptanteil für das Gelingen und
- die Hauptarbeit

bei den Kommunen und Kreisen liegt.

Konflikte kommunal klären



- Mediation heißt, Personen und Systeme als dritte Partei so zu unterstützen, dass sie ihre Konflikte eigenverantwortlich klären können. Mediation ist eine dienende Disziplin.
- Kommunales Konfliktmanagement geht vom Primat der internen Konfliktbearbeitung aus.
- Das heißt, dass Konflikte soweit wie möglich intern - mit internen, ausgebildeten Fachkräften – bearbeitet werden.
- Externe Mediator*innen werden für besondere Fälle oder Konstellationen beauftragt. Konfliktbearbeitungen werden in enger Kooperation mit den internen kommunalen Konfliktmanager*innen durchgeführt.
- Mediative Verfahren können die bestehenden Beteiligungsverfahren bei Industrieansiedlungen, Projekten zur Energiewende, Stadtentwicklung usw. ergänzen.



Netzwerke interner und externer Mediation

- Im Rahmen der Daseinsvorsorge werden in Kommunen und Kreisen zentrale Konflikthanlaufstellen etabliert. Dazu werden kommunale Fachkräfte qualifiziert.
- In den Bundesländern werden Pools von Mediator*innen zur Beratung der kommunalen Konfliktmanager*innen gebildet.
- Dadurch entstehen Netzwerke von interner und externer Mediation zur Sicherung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts.

Kick-Off für die Pilotphase



- Initiatorengruppe für “Kommunales Konfliktmanagement für den gesellschaftlichen Zusammenhalt“ aus Wissenschaft, Beratung und Mediation.
 - Ab 11/22 planen wir mit verschiedenen Ausbildungsinstitutionen gemeinsame Ausbildungskurse für
 - ✓ kommunale Fachkräfte als kommunale Konfliktmanager*innen und
 - ✓ ausgebildete Mediator*innen als Systemdesigner*innen für gesellschaftlichen Zusammenhalt
- in
- ✓ Bayern
 - ✓ Baden-Württemberg/Hessen
 - ✓ Sachsen/Thüringen/ Sachsen-Anhalt
 - ✓ Niedersachsen/ Hamburg/ Schleswig-Holstein



Literaturhinweise

- ▶ Handbuch Kommunales Konfliktmanagement
Download: medius-gmbh.com
- ▶ Dorothea Faller/Kurt Faller
Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation
Metzner Verlag - Februar 2014
- ▶ Kurt Faller
Konfliktfest durch Systemdesign
Concadora-Verlag - Februar 2014
- ▶ Kurt Faller/ Bernd Fechler/ Wilfried Kerntke (Hrsg.)
Systemisches Konfliktmanagement
Schaeffer/Pöschel-Verlag - Mai 2014
- ▶ Dorothea Faller/Kurt Faller
Achtsames Management
Metzner Verlag – März 2018