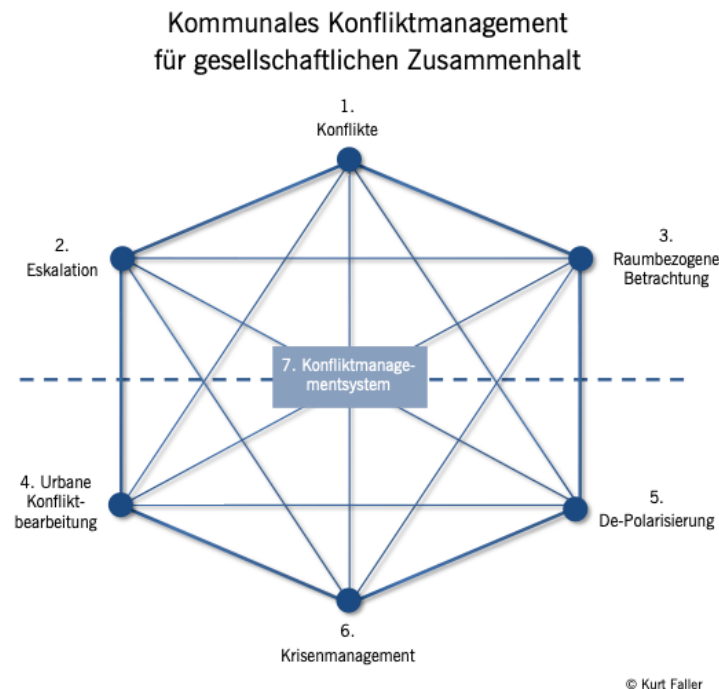


# Demokratische Resilienz vor Ort

Wie Kommunen und Kreise  
gesellschaftlichen Zusammenhalt durch kommunales Konfliktmanagement  
sichern und ausbauen können



Das Konzept kommunaler Resilienz bietet große Chancen für Kommunen und Kreise, die unterschiedlichen Herausforderungen unserer Zeit ganzheitlich in den Blick zu nehmen. Wie stabil und demokratisch gefestigt unsere Gesellschaft und unsere Kommunen in Zukunft sein werden, hängt davon ab, wie sie mit Konflikten und Krisen umgehen.

Resilienz als Paradigma kommunaler Entwicklung hat das Ziel, Städte widerstandsfähiger gegenüber extremen Wetterereignissen und anderen Gefahren zu machen. So wurde viel unternommen, um zuverlässige Infrastrukturen und Schutzvorrichtungen zu schaffen und das Risiko- und Krisenmanagement auszubauen.

Der Gedanke der Resilienz ist nicht nur hilfreich für den Umgang mit Gefahren von außen, sondern auch mit Gefahren von innen - den Gefährdungen für gesellschaftlichen und demokratischen Zusammenhalt in Kommunen und Kreisen.

Insofern kann demokratische Resilienz als ein Zukunftskonzept beschrieben werden, das Stabilität und Sicherheit in unruhigen Zeiten schafft und dafür sorgt, dass Veränderungsprozesse nicht als Ausnahmezustand, sondern als ständige Aufgabe verstanden werden.

So kann eine Kommune durch ein ganzheitliches Konfliktmanagement erreichen, dass die Konfliktfähigkeit kommunaler Fach- und Führungskräfte gestärkt, die Konfliktfestigkeit der Strukturen und Abläufe weiterentwickelt und die Krisenresilienz bei Gefahren für Demokratie und Zusammenleben ausgebaut wird.

Dazu macht es Sinn, das Kommunale Konflikt- und Krisenmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt als ein neues Element moderner Daseinsvorsorge in Kommunen und Kreisen zu entwickeln und zu implementieren.

## Inhalt

1. CommuniAid - Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt
2. Gesellschaftlicher Zusammenhalt in unsicheren Zeiten
3. Demokratische Resilienz
4. Kommunales Konfliktmanagement
5. Perspektiven
6. Literaturhinweise

## 1. CommunAid - Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt

Die Initiative CommunAid wurde in Kooperation zwischen der Medius GmbH (D: D. u. K. Faller, A: Gerhard Führer), Kneip Strategieberatung (W. Kneip) und der Universität Graz (Prof. Dr. S. Ferz) 2022 gestartet.

Ziel der Initiator:innen ist es, gesellschaftlichen Zusammenhalt durch kommunales Konfliktmanagement nachhaltig zu sichern.

Von Januar bis September 2023 diskutierten die Initiator:innen im Rahmen einer digitalen

Diskurs-Reihe mit 7 Bausteinen mit ca. 150 Fachkräften aus Kommunen, Wissenschaftler:innen und Mediator:innen, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Die Ergebnisse dieses Diskurses waren Grundlage für diesen Text, der nun Fachkräften der kommunalen Konfliktregelung - Beschwerdestellen, Ordnungsämtern, Sozialarbeiter:innen, Integrationsbeauftragte usw. - und Entscheidungsträger:innen in Kommunen und Kreisen vorgelegt wird.

## 2. Gesellschaftlicher Zusammenhalt in unsicheren Zeiten

### VUCA-Welten und Zeitenwende

Schon seit längerer Zeit belasten "Unsicherheitsschocks" wie die Terroranschläge vom 11. September 2001, die Finanzmarktkrise, Fluchtbewegungen 2015, Überschwemmungen, Klimakatastrophen und Pandemie das Sicherheitsgefühl vieler Menschen und ihre Erwartungen an staatliches Handeln.

Beschrieben wird diese Entwicklung mit dem Begriff "VUCA" (Volatility - Unbeständigkeit, Uncertainty - Unsicherheit, Complexity - Komplexität und Ambiguity - Ambivalenz). Diese Gefühle allgemeiner Unsicherheit und Enttäuschung über "den Staat" haben sich durch die Kriege noch deutlich verstärkt. "Wir erleben eine Zeitenwende. Und das bedeutet: Die Welt danach ist nicht mehr wie die Welt davor", betonte Bundeskanzler Olaf Scholz in seiner Regierungserklärung am 27.02.2022.

### Globale Themen-lokale Lösungen

Die Auswirkungen der VUCA-Ereignisse sowie Anforderungen der Klimawende und weiterer Veränderungsprozesse müssen vor Ort - in Kommunen und Kreisen - bewältigt werden. Vor Ort müssen Windräder und Solaranlagen gebaut, Menschen mit Fluchtgeschichte untergebracht und Vorkehrungen für Extremwetterereignisse getroffen werden.

Kommunen und Kreise haben über lange Zeit alles in ihren Kräften Stehende versucht, um diese Anforderungen zu bewältigen. Doch es wird immer deutlicher, dass Verwaltungen in vielen Punkten überfordert und überlastet sind und gleichzeitig die Akzeptanz staatlichen Handelns abnimmt. Vor allem nehmen vielerorts Polarisierungen, Angriffe auf kommunale Verantwortliche und die Aktivitäten populistischer und rechtsextremer Parteien zu.

Es wird immer deutlicher: Ein "Weiter so" geht nicht mehr. Neue systemische Risiken brauchen neue systemische Lösungen.

### Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Kommunale Verantwortliche müssen mit dem Dilemma umgehen, dass nicht nur Extremergebnisse, sondern auch gelungene Entwicklungsschritte zu neuen Differenzen und Konflikten führen. Zu Konflikten, die stärker im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung stehen als der tatsächliche Fortschritt. Jeder Lösungsansatz führt zu neuen Konflikten.

Gesellschaftliche und politische Problemlösung in der Demokratie sind nur möglich, wenn der gesellschaftliche Zusammenhalt, die Einhaltung demokratischer Regeln sowie die Akzeptanz der demokratisch gewählten Verantwortlichen gesichert werden.

Der mit dem Zusammenhalt verbundene politisch-soziale Prozess des Zusammenlebens ist nicht einfach, gradlinig und harmonisch, sondern eher komplex, widersprüchlich und konfliktthaft. "Gesellschaftlicher Zusammenhalt ist eben ein Konfliktphänomen und keine harmonische Veranstaltung. Wenn Konflikte normal sind, ist es wichtig, genauer hinzuschauen. Um gesellschaftlichen Zusammenhalt gestalten zu können, braucht es raumbezogene Analysearbeit, systemische Konfliktbearbeitung und kommunale Konfliktmanagementsysteme". (Prof. Dr. Andreas Zick, Direktor des IKG der Universität Bielefeld.)

## 3. Demokratische Resilienz

*"Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Systems, einer Gemeinschaft oder einer Gesellschaft, sich rechtzeitig und effizient den Auswirkungen einer Gefährdung zu widersetzen, diese absorbieren, sich an sie anpassen, sie umwandeln und sich von ihnen erholen zu können."*  
aus: Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen

Diese allgemeine Definition von Resilienz enthält bereits die einzelnen Aspekte, die für eine genauere Betrachtung wesentlich sind:

### 1. Resistenz

Aushalten von Belastungen

Dies kann durch Prävention und Vorbereitung gestärkt werden. Wie robust sind Systeme und ihre Fähigkeit, Störungen zu widerstehen?

### 2. Regeneration

Sich wieder erholen

Dies hängt von der Vorbereitung und der Flexibilität ab, auch alternative Wege im Umgang mit kritischen Situationen zu beschreiten.

### 3. Rekonfiguration

Sich neu erfinden / sortieren

Die Lernfähigkeit und Bereitschaft, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und Lehren aus Krisen zu ziehen.

Resilienz baut auf bereits entwickelten Konzepten zu Prävention und Risikomanagement auf und öffnet den Blick für eine integrierte Betrachtung.

## Ebenen der Resilienz

Resilienz ist kein völlig neues Konzept, sondern eine Weiterentwicklung unterschiedlicher Ansätze.

- Grundlagen wurden von den Autoren Viktor Frankl und Aaron Antonowsky geschaffen. Viktor Frankl beschrieb in seinem Buch "... trotzdem ja zum Leben sagen", wie ihn das Erkennen seines Lebenssinns so sehr gestärkt hatte, dass er die Jahre im Konzentrationslager überleben konnte, ohne daran zu zerbrechen. (Frankl, 1977)  
Antonowsky entwickelte das Konzept der Salutogenese, in dem er zeigt, dass Gesundheit kein absoluter Zustand ist, sondern ein fließender Prozess von Entwicklungs- und Erhaltungsprozessen. (Antonowsky 1997)
- Der Ökologe Stanley Holling erforschte ab 2000, wie ökologische und soziale Systeme auf Störungen reagieren und entwickelte das Modell des adaptiven Erneuerungszyklus ökologischer Systeme - einen Zyklus von Wachstum, Konsolidierung, Erneuerung und Reorganisation. (Grundhorn/Holling, 2001)
- Mit ihrem Buch "Das Unerwartete managen" leisteten Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe aus der Organisationsforschung einen Beitrag zur Resilienz in Organisationen und entwickelten für den Umgang mit unerwarteten Ereignissen das Konzept der organisationalen Achtsamkeit. (Weick/Sutcliffe 2001 und Faller/Faller 2016)

In den letzten 10 Jahren haben sich Forschung und wissenschaftliche Debatten zu Resilienz auf viele Felder erweitert. Vor allem wurde deutlich, dass bei Resilienz die Ebenen Person, Organisation und Gesellschaft sowohl in ihrer jeweiligen Qualität als auch in ihrem Zusammenspiel betrachtet werden müssen.

## Ebenen der Resilienz



© Kurt Faller

### Individuelle Resilienz

- ist die Fähigkeit, in schwierigen Situationen auf vorhandene Kräfte und Ressourcen zurückgreifen zu können, sich rasch an Umstände anzupassen und zuversichtlich nach vorne zu blicken.
- Dazu gehört auch die Fähigkeit, neue Chancen zu erkennen und sich von alten Mustern, Einstellungen und Verhaltensweisen zu verabschieden.

### Organisationale Resilienz

- Organisationale Resilienz bezieht sich auf die Frage, wie Organisationen geführt und Arbeitsprozesse gestaltet werden müssen, damit sie mit schwierigen Situationen umgehen, sich an plötzlich veränderte Bedingungen schnell anpassen und neu reorganisieren zu können.
- Es geht um organisationale Achtsamkeit, Fehlerkultur, Agilität und Zukunftsorientierung.

### Gesellschaftliche Resilienz

- Auf gesellschaftlicher Ebene ist das Streben nach Resilienz in komplexen und dynamischen Kontexten mit weitgehender Unüberschaubarkeit und vielfältigen Einflussfaktoren verbunden.
- Im Zentrum steht dabei die Frage, wie in diesen Zeiten gesellschaftlicher Zusammenhalt gesichert werden kann.

## Demokratische Resilienz

Demokratische Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Kommunen und Kreisen, Veränderungen und Krisen zu bewältigen und auch unter veränderten Bedingungen demokratische Strukturen und Abläufe vor Ort stabil und zukunftsorientiert gestalten zu können.

"Unter demokratischer Resilienz verstehen wir die Fähigkeit eines Gemeinwesens, in gesellschaftlichen und politischen Krisensituationen sowie in Transformationsprozessen immer wieder zu einer von der Mehrheit der Bevölkerung getragenen Akzeptanz von Demokratie als Gesellschafts-, Staats- und Lebensnorm zu gelangen. Und dies in einem die Grundwerte einer pluralistischen Gesellschaft verteidigenden Sinne." (Prof. Dr. Thomas Klie, Evangelische Hochschule Freiburg /Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung Mai 2020)

Vielfältige präventive Projekte und Maßnahmen zur Demokratiebildung in Stadtteilen und Quartieren gehören zu den Bausteinen, um demokratische Resilienz zu stärken.

## Transformative Resilienz

Angesichts der Dramatik der Klimaentwicklungen und der damit verbundenen Krisen verschiebt sich bei der demokratischen Resilienz das Verhältnis von Regeneration – also des

sich Erholens und in den bisherigen Zustand Zurückgehens – und der Rekonfiguration – also des sich neu Erfindens und neu Sortierens. Immer wichtiger wird die Anpassungsfähigkeit an neue Umweltbedingungen und die Fähigkeit, Zukunft zu antizipieren und neue Formen des Zusammenlebens zu entwickeln.

"Was wir brauchen, ist genau das Gegenteil dessen, was in der Zeit der struktur-funktionalen Epoche nötig und richtig war, als der Verwaltungsapparat gesorgt hat für Stabilität und Sicherheit. Im klassischen Sinne der Resilienz, im Sinne eines Zurückfederns in die alten Situationen.

Und jetzt erleben wir eigentlich eine Neudefinition. Wir nennen dies transformative Resilienz. Wir glauben, dass Resilienz nur noch durch Veränderung und Adaptivität möglich ist und nicht durch stabilitätsorientierte struktur-konservative Verhaltensweisen", so der Braunschweiger Soziologe Stephan Rammner (zitiert nach: Schuster /Storck, 2021)

Und er fordert: "Wir müssen den agilen resilienten Staat entwickeln als einen Staat, der sehr schnell sehr unterschiedliche Lösungen anbieten kann."

Konflikte entstehen zuhauf. Der Umgang mit diesen Konflikten entscheidet darüber, ob sie Treiber für Empörung und Rechtspopulismus oder Signale für Veränderung und gemeinsame Verantwortung für die Zukunft sind. Fach- und Führungskräfte in Kommunen haben sich schon immer bemüht, mit diesen Schwierigkeiten umzugehen. Und viele Konflikte in kommunalen Raum wurden dadurch gelöst.

Doch die Überlastung der Verwaltung, die drängenden Veränderungen der Transformation und die Häufigkeit von Krisen haben eine neue Situation geschaffen. Die bisherigen individuellen und situationsbedingten Formen der Konfliktregelung reichen nicht mehr aus. Es erscheint unabdingbar, den Umgang mit öffentlichkeits- und gesellschaftsbezogenen Konfliktlagen zu professionalisieren und ein ganzheitliches kommunales Konfliktmanagement zu entwickeln.

Dazu wurden in den letzten 30 Jahren viele Voraussetzungen geschaffen. Vielmehr wurde in dieser Zeit eine Tradition wiederaufgenommen, die sich in Europa seit dem Mittelalter entwickelt hatte. Viele kleinere und größere Konflikte wurden durch den Einsatz von Mediator:innen geklärt. Das herausragendste Ereignis war der sog. Westfälische Frieden von 1658, der den 30jährigen Krieg beendete und das Ergebnis einer 5jährigen Vermittlungsarbeit in Münster und Osnabrück war.

Seit den 1980er Jahren wurde Mediation als professioneller Vermittlungsansatz entwickelt und durch das Mediationsgesetz 2012 auch gesetzlich geregelt. Durch die Verbindung mit systemischer Organisationstheorie und Organisationsberatung entwickelten sich die organisationsorientierte Wirtschaftsmediation und das Systemdesign zur Entwicklung und Implementierung von innerbetrieblichen Konfliktmanage-

mentsystemen. Gleichzeitig gab es viele Erfahrungen in der Bearbeitung gesellschaftlicher Entwicklungs- und Wertekonflikte in Kommunen durch die Kooperation von internen und externen Mediator:innen .

Besondere Erfahrungen konnten die Autor:innen in dem landesweiten Pilotprojekt in Nordrhein-Westfalen "Kommunales Konfliktmanagement fördern. Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten" (KoKo I von 2017 - 2020 und Koko II von 2022 - 2024) sammeln. Das Pilotprojekt ist eine Initiative des NRW-Ministeriums für Kinder, Familien, Flüchtlinge und Integration und wird gefördert von der Stiftung Mercator. Das inhaltliche Konzept wurde von der Medius GmbH, Dorothea und Kurt Faller, erarbeitet. Die wissenschaftliche Leitung von Koko I lag bei der Akademie der Ruhr-Universität Bochum, bei KoKo II an der Hochschule Niederrhein (Prof. Dr. Beate Küpper)

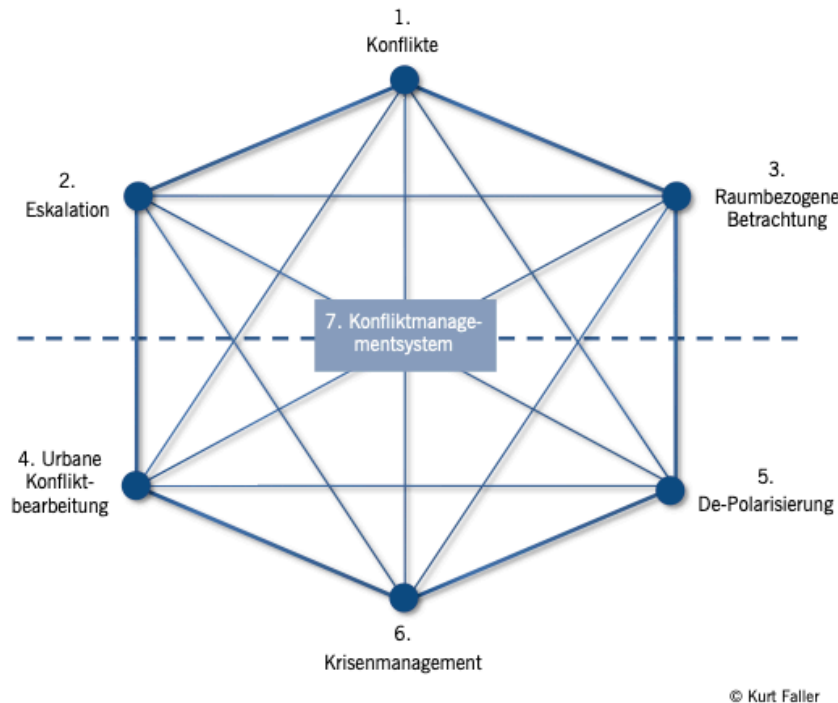
Aus diesen Erfahrungen gibt es eine Fülle von Herangehensweisen und Methoden, wie durch Mediation und Konfliktmanagement gesellschaftlicher Zusammenhalt und demokratische Resilienz in Kommunen und Kreisen gefördert werden können. (s. Handbuch)

Im Folgenden skizzieren wir 7 Ansätze und Handlungsbereiche, die im CommunAid-Diskurs thematisiert wurden und die für demokratische Resilienz vor Ort relevant sind.

## 4. Kommunales Konfliktmanagement

Die Kernfrage demokratischer Resilienz besteht darin, wie in Zeiten von Umbrüchen und Polykrisen gesellschaftlicher Zusammenhalt in Kommunen und Kreisen gesichert und wie in einer lebendigen Streitkultur neue Lösungen gefunden werden. Ein wesentliches Element ist dabei, wie mit den in diesem Prozess auftretenden Konflikten und Krisen umgegangen wird.

## Kommunales Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt



1. Ein systemischer Blick auf Konflikte
2. Eine Einschätzung der Eskalation gesellschaftlicher Wertekonflikte
3. Methoden zur raumbezogenen Betrachtung in Kommunen
4. Techniken und Ansätze urbaner Konfliktbearbeitung
5. Umgang mit Polarisierung und Depolarisierung
6. Erweiterung des bestehenden Krisenmanagements für den Umgang mit sozialen Prozessen
7. Verbindung all dieser Elemente durch ein kommunales Konfliktmanagementsystem mit klaren Strukturen und Abläufen

## Ein systemischer Blick auf Kommunale Spannungsfelder und Konfliktlagen

Um die Resistenz - also das Aushalten von Belastungen - in der Kommune zu stärken, ist ein systemischer und kontextorientierter Blick auf kommunale Spannungsfelder und mögliche Konflikte sinnvoll.

Spannungsfelder und Konflikte hängen zusammen, sollten aber unterschiedlich betrachtet werden. Kommunale Konflikte und Krisen entstehen zumeist in bereits im Vorhinein bekannten Spannungsfeldern. Aber nicht jedes Spannungsfeld führt automatisch zu Konflikten. Während der Ausbruch von Konflikten schwer vorhersagbar ist, sind die wichtigsten Spannungsfelder in den Kommunen bekannt. Dabei unterscheiden wir zwischen allgemeinen Spannungsfeldern, die in den meisten Kommunen bestehen und speziellen Spannungsfeldern, die sich aus dem lokalen Kontext entwickeln.

Drei allgemeine Spannungsfelder in Kommunen und Kreisen führen zu Konflikten und Krisen und sind für die Entwicklung demokratischer Resilienz wichtig:

1. Überlastung und teilweise Überforderung der kommunalen Verwaltung
2. Gestiegene Anforderungen an Kommunen bei der Umsetzung der gesellschaftlichen Transformation im Rahmen der Klima- und Energiewende und damit zusammenhängenden Entwicklungsprozessen
3. Unkalkulierbare Auswirkungen internationaler Krisen und Extremwetterereignisse vor Ort

Personalmangel und begrenzte Ressourcen erschweren die Erfüllung all dieser Aufgaben.

Gleichzeitig ist das Anspruchsdenken vieler Bürger:innen gewachsen, der Umgangston ist schärfer geworden und wird durch rechtspopulistische Kampagnen zusätzlich angeheizt.

Mehr als 60 Prozent der Verantwortlichen in Kommunen und Kreisen berichten über verbale Angriffe, Beleidigungen und Übergriffe.

Im Sinne einer konflikt- und krisenpräventiven Orientierung ist es daher sinnvoll,

- Auswirkungen der allgemeinen Spannungsfelder vor Ort zu betrachten
- spezielle lokale Spannungsfelder zu identifizieren
- Entwicklungen in diesen Bereichen ständig zu beobachten
- ein Frühwarnsystem zu installieren
- präventive Maßnahmen vorzubereiten, um im Konflikt- oder Krisenfall schnell handeln zu können.

## Das Karussell der Empörung

Demokratische Resilienz in Kommunen braucht beides: Gesellschaftlichen Zusammenhalt und demokratische Streitkultur.

Konflikte, Differenzen im Zusammenleben und unterschiedliche Interessen sind normal. Entscheidend ist, dass der Umgang nach demokratischen, von allen akzeptierten Regeln verläuft. Und es ist wichtig, Konflikte möglichst früh zu erkennen und niedrigschwellig zu bearbeiten.

Denn wenn Konflikte einmal angestoßen sind und nicht angesprochen und geklärt werden, gehen sie weiter und entwickeln ein Eigenleben. Ein Eigenleben, das sich mehr und mehr vom eigentlichen Anlass entfernt und eine



destruktive Dynamik aufnimmt. Um diese Dynamik genauer einschätzen und konstruktive Interventionen entwickeln zu können, hat der österreichische Mediator Friedrich Glasl in seinem Buch "Konfliktmanagement" die Eskalationsskala entwickelt und Arist von Schlippe hat diesen Ansatz in seinem Buch "Das Karussell

der Empörung" vertieft. Auf diesen in der fachlichen und wissenschaftlichen Debatte allgemein anerkannten Grundlagen aufbauend wurde für das kommunale Konfliktmanagement ein Modell für öffentlichkeits- und gesellschaftsbezogene Konfliktlagen entwickelt.

Sache	Stufe 1 Anlass vor Ort
	Stufe 2 Öffentliche Debatten
	Stufe 3 Bildung von Gruppen, Proteste
Ideologie	Stufe 4 Infrage stellen der Integrität der Verantwortlichen und der Verfahren, Suche nach Verbündeten; „Der Feind meines Feindes ist mein Freund“
	Stufe 5 Überregionale Mobilisierung, Skandalisieren, Verschwörungstheorien
	Stufe 6 Gezielte Provokationen und Grenzüberschreitungen
Gewalt	Stufe 7 Bildung von militanten Gruppen, Anschläge
	Stufe 8 Rechter Terror
	Stufe 9 Bürgerkrieg

Auch große Konflikte beginnen klein. Oft geht es in Stufe 1 um Ärger oder Missverständnisse, um einen konkreten Anlass - wie Lärm, Müll, Parkplätze oder Verhalten im öffentlichen Raum. Eine Person oder Gruppe will die Situation nicht mehr hinnehmen und es beginnt in Stufe 2 eine öffentliche Debatte. Wenn Konflikte an diesem Punkt erkannt, von kommunalen Konfliktmanager:innen erfasst und mit den Konfliktbeteiligten gesprochen

wird, können meist konstruktive, die Interessen aller Seiten berücksichtigende Lösungen gefunden werden. Eine derartige Konfliktregelung stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und führt zu einer Intensivierung des demokratischen Dialogs. Wenn dann noch gemeinsam neue Regeln im Umgang mit der umstrittenen Sache gefunden werden, dann hat dieser Konflikt eine positive Wirkung für das Zusammenleben.

Ab Stufe 3 - Bildung von Gruppen, Proteste - bildet sich eine Konfliktarena, die mit Gruppenbildungen und Aktionen eine Eigendynamik entwickelt. Eine Eigendynamik, die sich vom eigentlichen Anlass entfernt, destruktive Wirkungen entfaltet und den Aufwand in der Konfliktbearbeitung erhöht.

Der Streit verlagert sich ab Stufe 4 von der Auseinandersetzung in der Sache zu pauschalen Verdächtigungen, Angriffen auf Verantwortliche und Ablehnung demokratischer Regelungen und Verfahren. Spätestens ab Stufe 5 sollten externe, professionelle Mediator\*innen einbezogen werden, um Schritt für Schritt zurückzugehen und wieder eine sachliche Verhandlungsebene zu erreichen.

Das Karussell der Empörung zeigt deutlich, wie wichtig die Früherkennung von Konflikten im öffentlichen Raum und ein präventiver Ansatz für das Konfliktmanagement sind.

### Raumbezogene Analysen zur Vulnerabilität

Demokratische Resilienz hängt immer mit den konkreten Bedingungen vor Ort zusammen. Zur Entwicklung von Ideen für die Stärkung demokratischer Resilienz vor Ort sind eine Standortbestimmung und eine gründliche Analyse zur Vulnerabilität sinnvoll. Dazu gehört eine Reflexion zur Konfliktfähigkeit mit Fach- und Führungskräften. Entscheidend ist ihre Zufriedenheit mit den Wirkungen ihrer Aktivitäten und der Art und Weise ihrer Kommunikation.

Auf organisatorischer Ebene geht es um die Konflikt- und Krisenfestigkeit der Kommune und eine Analyse der bestehenden Aufbau- und Ablaufstrukturen zum Konflikt- und Krisenmanagement.

Auf gesellschaftlicher Ebene müssen vor allem öffentliche Räume und Plätze in Kommunen genauer betrachtet werden. Denn in der lokalen Lebenswelt in städtischen oder ländlichen Räumen zeigt sich die Qualität des Zusammenlebens sowie die Fähigkeit, in demokratischer Haltung und mit demokratischen Verfahren mit Konflikten und Krisen umzugehen. Dazu wurden im Rahmen der Pilotprojekte zum kommunalen Konfliktmanagement verschiedene Methoden und Techniken zur systemischen Einordnung entwickelt und erprobt.

Ein besonderer Aspekt dabei ist der Blick auf "Normalitätsverschiebungen". Denn was im Umgang miteinander als "normal" betrachtet wird, hängt mit den Bedingungen und Erfahrungen vor Ort zusammen. Was an einem Ort abgelehnt wird, wird in einer anderen Kommune geduldet oder als Normalität akzeptiert. Die Grenzen, was als normal im Zusammenleben angesehen wird und was nicht, müssen ständig vor Ort ausgehandelt werden. Dazu wurde am IKG der Universität Bielefeld das Konzept der Normalitätsverschiebung und entsprechende Analysetechniken entwickelt. "Das Problem" - sagt Prof. W. Heitmeyer - liegt im unhinterfragten Selbstverständlichen, das sich der Wahrnehmung entzieht - und erst sichtbar wird, wenn das Destruktive in spektakulärer Form aufbricht." Prof. S. Kurtenbach, Fachhochschule Münster, hat z. B. in einer umfangreichen empirischen Untersuchung am Beispiel der Stadt Bautzen herausgearbeitet, wie diese Normalitätsverschiebung zu einer Ausgrenzung von geflüchteten Menschen geführt hat.

Diese und andere Ansätze zur Analyse der Vulnerabilität schärfen den Blick für Risiken für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Kommunen und schaffen Handlungsgrundlagen.

## Urbane Konfliktbearbeitung

Allgemein anerkannte und in der Kommune bekannte Verfahren zur Konfliktregelung sind ein weiteres Element für demokratische Resilienz.

Allgemein wird Mediation als ein offenes und flexibles Verfahren der Konfliktbeilegung bezeichnet, in dem eine dritte Partei (Mediator\*in) die Konfliktbeteiligten unterstützt, selbst eine Lösung ihres Konfliktes zu erreichen. Auf Basis dieser mediativen Grundhaltung werden die konkreten Formen und Methoden der Konfliktbearbeitung durch den Kontext und die konkreten Bedingungen vor Ort bestimmt. Dabei ist es wichtig zu unterscheiden, ob es sich um personenbezogene, organisationsbezogene oder öffentlichkeitsbezogene Konflikte handelt. Zu Standards und Verfahren bei personenbezogenen und organisationsbezogenen Mediationen gibt es viele Erfahrungen und Veröffentlichungen. Neu sind die Herangehensweisen für gesellschafts- und öffentlichkeitsbezogene Konfliktlagen, wie sie im Rahmen der Pilotprojekte zum kommunalen Konfliktmanagement entwickelt wurden. Denn gesellschafts- und öffentlichkeitsbezogene Konflikte betreffen nicht nur die beteiligten Parteien, sondern haben immer Auswirkungen auf andere Gruppen und die gesamte Kommune. Daher ist es wichtig, die von den Wirkungen des Konflikts betroffenen Gruppen von vornherein in das Verfahren der Konfliktbeilegung einzubeziehen.

Neben der Klärung der konkreten Streitpunkte ist immer auch die Sicherung des gesellschaftlichen und demokratischen Zusammenhalts zu beachten. Urbane Konfliktbearbeitung ist auch raumbezogene Konfliktbearbeitung – orientiert an den Ergebnissen der raumbezogenen Ana-

lyse zur Vulnerabilität. Für gefährdete Orte, Plätze und Wohnviertel wurden unterschiedliche Methoden und Techniken zur Prävention und Bearbeitung von Konflikten entwickelt.

## Polarisierung und Depolarisierung

Eines der größten Risiken für gesellschaftlichen und demokratischen Zusammenhalt ist eine zunehmende Polarisierung. An vielen Orten wird das Karussell der öffentlichen Empörung durch Polarisierung enorm beschleunigt. Dabei handelt es sich bei Polarisierung zunächst um ein normales Phänomen des demokratischen Diskurses. Es gibt zu einem Thema unterschiedliche, gegensätzliche Meinungen, die von Personen oder Gruppen öffentlich vertreten werden. Polarisierung kann also auch bereichernd sein, solange sich die Auseinandersetzung auf die Sache bezieht, nach demokratischen Regeln verläuft und der gesellschaftliche Zusammenhalt gewahrt bleibt.

Gefährlich für die demokratische Kultur vor Ort ist die gruppenbezogene Polarisierung, wie in der Brexit-Debatte, in der Trump-Ära und auch in Deutschland bei den Corona-Protesten zu beobachten. Hier geht es nicht mehr um sachliche Argumente, sondern in erster Linie um die Bekämpfung der gegnerischen Gruppe.

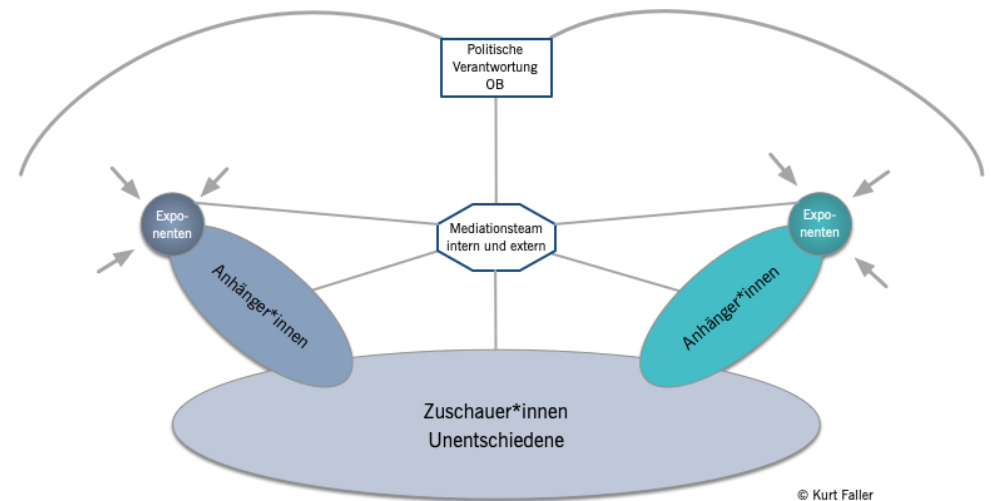
Für Kommunen ist es daher wichtig, Polarisierungen bei Bürgerbeschwerden, Veränderungsprozessen und unerwarteten Ereignissen früh zu erkennen und möglichst schnell und direkt zu bearbeiten. In diesen Fällen sind Maßnahmen zur Depolarisierung ein entscheidendes Mittel demokratischer Resilienz.

Triadische Konfliktbearbeitung bietet das Instrumentarium zur Depolarisierung – basierend auf den Forschungen des niederländischen

Philosophen Bart Brandsma ("inside polarisation"). Er plädiert dafür, nicht wie bisher vor allem auf die Extrempositionen zu achten, sondern die Mitte zu stärken.

Daraus entwickelte CommunAid in mehreren Pilotprojekten ein Modell zur Depolarisierung. Dieses Modell ist hilfreich, um die wesentlichen Elemente einer Polarisierung zu begreifen und Präventionsstrategien zur Depolarisierung zu entwickeln.

*"Die Gesellschaft hat oft das Gefühl, dass sie Polarisierung bekämpfen muss. Meine Antwort ist: Nein - weil es die extremen Individuen stärken wird."* Bart Brandsma



Um eine Entwicklung verstehen zu können, betrachten wir 5 Gruppen:

- 1. und 2. die öffentlich agierenden Exponent:innen (Brandsma nennt sie die "Pusher") der gegensätzlichen Positionen
- 3. und 4. Anhänger:innen dieser Exponent:innen. Sie sind in der Regel keine homogene Gruppe.
- 5. die große Zahl der Bürger:innen, die die Auseinandersetzung von außen betrachten und sich nicht deutlich positionieren. Je intensiver die Polarisierung wird, um so stärker wird der öffentliche Druck, Position zu beziehen. Die Zahl der Anhänger:innen wird größer, die Mitte kleiner.

Um die Entwicklung zu gruppenbezogener Polarisierung zu bremsen, ist entscheidend, dass die gewählten, demokratisch Verantwortlichen aktiv werden, den gesellschaftlichen Zusammenhalt betonen und einen Klärungsprozess in Gang setzen.

Ein Mediationsteam aus internen Konfliktmanager:innen und externen Mediator:innen wird beauftragt, mit allen Gruppen zu sprechen, eine Depolarisierung zu erreichen und Wege zur Klärung der Streitpunkte zu eröffnen.

## Soziales Krisenmanagement

Wie kann sich die Kommune vorbereiten, um unerwartete krisenhafte Situationen gut zu bewältigen und dabei den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Kommune und Kreis zu sichern?

Dies ist die Kernfrage für die Erweiterung des bestehenden Krisenmanagements durch einen intensiven Blick auf gesellschaftliche, psychologische und soziale Wirkungen von Krisen. „Schwarze Schwäne“ - wie der Autor Nassim Taleb es ausdrückt - kommen plötzlich und unerwartet, aber im Nachhinein zeigt sich fast immer, dass alle Faktoren der Krise schon vorhanden waren.

*"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 überdimensionale Ausmaße an. Die Krise führt zu einem Riss in der Abwehr und erzeugt eine Art Vakuum." Pat Lagadec*

Kommunen haben daher angesichts häufiger auftretender Krisensituationen umfangreiche Vorkehrungen getroffen. In den meisten Städten und Kreisen werden Krisenstäbe und in kreisangehörigen Kommunen Stäbe für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dabei gibt es eine lange Tradition und viel Erfahrung bei der Bewältigung "harter" Krisensituationen wie Extremwetterereignisse, Industrieunfälle, Feuer usw.

Weniger Erfahrung haben Krisenstäbe und SAE's in der Bewältigung gesellschaftlicher Krisen. Das zeigte sich sehr deutlich während der Pandemie. Während die Impforganisation, Verteilung von Masken usw. professionell abgearbeitet wurde, gab es große Verunsicherung im Umgang mit den Protesten. Hier sind präventives Wissen um das "Karussell der Empörung", Kommunikation und soziale Handlungsfähigkeit wichtig, um zu verhindern, dass Kommunen "mitten in der Krise in gefährliche Fahrwasser geraten und Konflikte in Gewalt münden", wie Prof. A. Zick betont. Und er weist noch auf ein anderes Problem hin: Kommunen "investieren in Präventionspläne, wenn sich kriminelle, antidemokratische und extremistische Entwicklungen ergeben, aber ihnen mangelt es oft an Plänen für den Fall, dass sie selbst in Konflikte hineingezogen werden. Sie übersehen bzw. es ist nicht vorgesehen, dass sie selbst Akteure im Konfliktgeschehen sind. Das gilt ganz besonders für Kommunen und Einrichtungen, die als Konfliktmanager gefragt sind, aber teilweise aufgrund mangelnder präventiver Kräfte kommunikations- wie handlungsunfähig sind, wenn sie selbst im Konflikt angegriffen werden."

Da diese Tendenzen eher zunehmen, ist beides zu bedenken und in die Prävention einzu-

beziehen: die Bewältigung der Krise und der Umgang mit gesellschaftlichen Folgen für das Zusammenleben. Im Rahmen der Pilotprojekte wurden "Präventionspläne für zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt" erarbeitet. In verschiedenen Städten und Kreisen wurden kommunale Konfliktmanager:innen in Krisenstäbe und SAE's als "Ereignisspezifische Mitglieder des Stabes" (EMS) integriert mit der Aufgabe, Vorschläge zur Sicherung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Krisensituationen zu entwickeln.

## Kommunales Konfliktmanagement

Die beschriebenen Elemente der Konfliktanalyse und der Konfliktregelung stärken die demokratische Resilienz der Kommune, wenn sie auf Dauer mit den bestehenden Strukturen in Verwaltung und Zivilgesellschaft verbunden werden. Dafür ist es notwendig, feste Strukturen zu schaffen, klare Abläufe festzulegen und in der Kommune bekannt zu machen. Diese Aufgabe kann ein kommunales Konfliktmanagementsystem erfüllen. Eine Kommune wird resilient und konfliktfest, wenn sie in der Lage ist

1. Konflikte, die das Zusammenleben in Stadtteilen und auf öffentlichen Plätzen beeinträchtigen, früh zu erkennen und zu erfassen. So entsteht ein Frühwarnsystem, das die Chancen erhöht, schnell auf Risiken für gesellschaftlichen Zusammenhang zu reagieren.
2. mit ausgebildeten kommunalen Konfliktmanager:innen niedrigschwellig zu intervenieren und damit Klärungsprozesse zwischen unterschiedlichen Interessen oder

Gruppen zu unterstützen. Je früher bei entstehenden Konflikten interveniert wird, um so eher kann die positive Energie von Konflikten für neue Lösungen genutzt werden.

3. durch feste Konfliktaufstellungen und allgemein kommunizierte Vorgehensweisen für Bürger:innen Sicherheit im Umgang mit gesellschaftlichen Wertekonflikten und kommunalen Interessen- und Gruppenkonflikten zu schaffen. Denn gerade Unsicherheit im Umgang mit schwierigen Situationen und Differenzen und das Gefühl, nicht gehört zu werden, sind die wichtigsten Treiber für die Eskalation in öffentlichkeits- und gesellschaftsbezogenen Konflikten.

Die konkrete Aufbaustruktur eines kommunalen Konfliktmanagementsystems sieht in jeder Kommune oder Kreis anders aus. Sie baut auf den bereits entwickelten Strukturen und Ansätzen der Konfliktregelung auf und ergänzt sie an der Stelle, an der die bisherigen Ergebnisse nicht zufriedenstellend sind. So wurden in einigen Städten wie z.B. München, Freiburg und Augsburg neue Strukturen für zentrale Konfliktaufstellungen geschaffen. Die häufigste Form für kommunale Konfliktmanagementsysteme ist die Anbindung der zentralen und dezentralen Konfliktaufstellungen an eine bestehende Verwaltungseinheit, die schon bisher mit Fragen der Konfliktregelung in ihrem Bereich befasst und mit gewissen Querschnittsaufgaben betraut war, so z.B. Beschwerdestellen, Anlaufstellen in Bürgerämtern oder Sozial- und Jugendämtern, Gleichstellungsbeauftragte, Integrationsbeauftragte, Fachkräfte in kommunalen Integrationszentren usw.



Diese Stellen wurden verstärkt und erhielten den zusätzlichen Auftrag, das kommunale Konfliktmanagement im Gesamten zu koordinieren und weiterzuentwickeln.

So entstanden in den 21 Kommunen und Kreisen, die in Nordrhein-Westfalen in das Pilotprojekt "Kommunales Konfliktmanagement fördern!" einbezogen waren, unterschiedliche, auf die jeweiligen Bedarfe der einzelnen Kommunen und Kreise zugeschnittene Modelle für ein kommunales Konfliktmanagementsystem.

## 5. Perspektiven

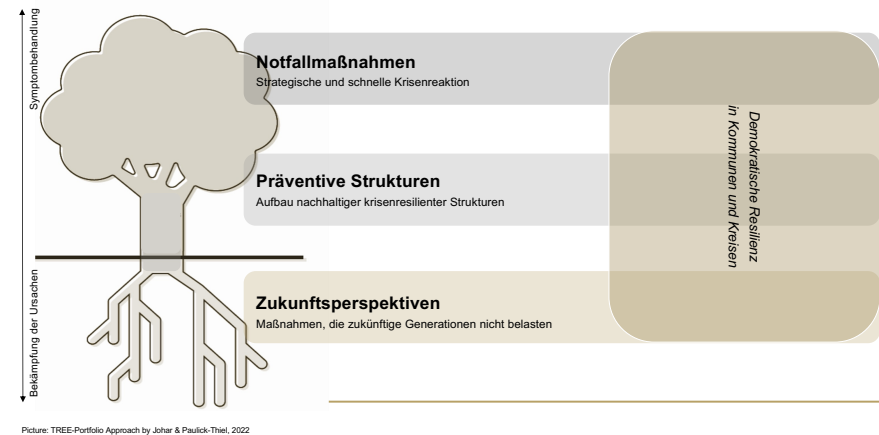
Demokratische Resilienz vor Ort und die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts durch ein kommunales Konfliktmanagement sind in Zeiten der Veränderung ein Zukunftsthema. Die Früherkennung von Konflikten und der Aufbau von Strukturen und Abläufen für einen konstruktiven Umgang mit auftretenden Problemen schafft "örtliche Räume der gemeinsamen Sorge für die Zukunft", wie Prof. Th. Klie bemerkt. Und er führt fort: "Vielfältige Maßnahmen zur Demokratiebildung gehören zu den Bausteinen, um demokratische Resilienz zu stärken. Voraussetzung ist dabei eine Grundhaltung der Gelassenheit, die Diskurse auf Augenhöhe in einem Klima der Angstfreiheit und gegenseitiger Wertschätzung ermöglicht, verbunden mit der Leidenschaft, die Zukunftsfähigkeit eines Ortes zu sichern."

Nun ist es nicht immer einfach, in akuten Krisen und Problemen eine Grundhaltung der Gelassenheit zu bewahren. In der Regel wird im Zustand der Abwesenheit von Krisen nicht an den Aufbau resilienter Strukturen gedacht. Und im Fall einer Krise steht meist die akute Krisenbewältigung im Mittelpunkt und nicht die nachhaltige präventive Strategie. Umso wichtiger ist es, die erwähnten Maßnahmen

zur Demokratiebildung in die akute Krisenbewältigung einzubeziehen. Dem entsprechend müssen Maßnahmen drei Kriterien genügen:

1. Sie erfordern eine strategische und schnelle Krisenreaktion, um die akuten Folgen und Verluste für die Gesellschaft zu minimieren.
2. Diese Lösung steht aber unter dem Vorbehalt, dass sie den Aufbau nachhaltiger krisenresilienter Strukturen bereits mit einbeziehen und unterstützen soll.
3. Alle zur Krisenbewältigung zu treffenden Maßnahmen sollen zudem der Maßgabe folgen, dass sie zukünftige Generationen nicht belasten dürfen.

### Strategie für akute Krisenbewältigung



Es wird deutlich, dass der Aufbau demokratischer Resilienz ein gesamtgesellschaftlicher Prozess sein muss, der die Bürgergesellschaft vor Ort in ihrer Gesamtheit einbezieht und die Verwaltung in einen Multi-Stakeholderprozess einbindet, um anlassbezogen die unterschiedlichen kommunalen Ressorts, die zuständigen politischen Ebenen, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft in den Prozess einzubeziehen.

Die nachfolgend ausgeführten Aspekte bilden die Ebenen ab, auf denen der Umgang mit Konflikten, Risiken und Krisen zukunftsorientiert gestaltet werden kann. Sie sind ein Outcome der bisherigen Diskussion im Rahmen der Diskursreihe.

### Standortfaktor

"Das Konzept "Resilienz" bietet durch seine Konnotation einen guten Ansatz für Agenda-Setting. Anders als Begriffe wie "Risiko" oder "Verwundbarkeit" ist "Resilienz" positiv besetzt. Es stellt ein erstrebenswertes Ziel in Aussicht. Diese Wirkung muss genutzt werden, um Resilienz als Merkmal einer attraktiven Stadt zu präsentieren" stellt die Stiftung Neue Verantwortung in ihrem policy brief "Resilienz als Paradigma der Stadtentwicklung" fest.

Denn effektive präventive Strukturen und ein kluger Umgang mit öffentlichen Problemlagen stärken das Sicherheitsbedürfnis nach innen und außen. Es ist abzusehen, dass diese Resilienz-Faktoren bedeutsamer werden für Attraktivität und Standortsicherheit.

Resilienz versteht sich hier als widerstandsfähig und proaktiv agierend in Bezug auf die großen gesellschaftlichen Transitions- und Veränderungsprozesse, die sich in Folge miteinander verschränkter Krisen in Kommunen manifestie-

ren. Größere kommunale Verbände und Städte nebst den sie umgebenden Bioregionen haben dabei zwar einen Vorteil gegenüber kleineren Kommunen. Aber auch kleinere Kommunen können in Verbänden ihre Stärken bündeln und Infrastruktur teilen. Solche Verbände, größeren Kreise, Städte können sich zu "Zentren der Innovation" und des Handelns auf der Suche nach einem transformativen Wandel entwickeln. Als Zentren für wirtschaftliche Aktivitäten, Kultur und Governance haben sie ein Potenzial, nachhaltige und widerstandsfähige Systeme zu entwickeln und zu fördern. Sie bieten einen fruchtbaren Boden für Experimente mit neuartigen Ansätzen gesellschaftlicher Beteiligungsformate und Konfliktlösungsstrategien, aber auch für partizipative, nachhaltige und ressourcenschonende Prozesse bei Produktion, Vertrieb und Konsum. Wichtig ist auch, dass größere Kommunen und Städte als Brücken zwischen der globalen und der lokalen Ebene der Transformation dienen und eine Anpassung an die einzigartigen Bedürfnisse und Kontexte ihrer Region ermöglichen können. Die Dynamik der Verbindungen zwischen Stadt und Land und die Fähigkeit der Kommunen, eine partizipative Governance zu ermöglichen, machen sie zu unverzichtbaren Akteuren beim Übergang zu gerechteren und nachhaltigeren Systemen.

## Element der Daseinsvorsorge

"Die Gemeinden schaffen innerhalb der Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Betreuung ihrer Einwohner erforderlichen öffentlichen Einrichtungen." So steht es in der Gemeindeordnung NRW, §8, Abs. 1. Zu den als Daseinsvorsorge deklarierten Einrichtungen gehören

klassisch: Wasser- und Energieversorgung, Abwasser- und Müllbeseitigung, der Unterhalt von Krankenhäusern, Bildungseinrichtungen, Kindertageseinrichtungen, Feuerwehr, Friedhöfen usw. Diese klassischen Elemente wurden in vielen Kommunen durch kulturelle, sportliche und soziale Angebote im Blick auf die demographische Entwicklung, Mobilität, die Anpassung an den Klimawandel und Teilhabe und Integration erweitert. So haben mehr und mehr Bürgerbegehren dafür gesorgt, dass die meistenorts in privatwirtschaftliche Hände übertragene Daseinsvorsorge für Energienetze und Wasserversorgung rekommunalisiert wurden, um energie- bzw. wasserautark im Interesse der Bürger:innen agieren zu können.

Was letztlich zum Inhalt der Daseinsvorsorge wird, muss jede Kommune im Rahmen der Selbstverwaltung für sich entscheiden. Heute werden Fragen der Gestaltung des Zusammenlebens und die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts immer wichtiger und erfordern eine höhere Aufmerksamkeit. Daher ist es ein zunehmend stärker diskutierter Vorschlag, das Kommunale Konfliktmanagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt mit all den hier abgebildeten Ebenen und Aspekten als ein neues Element moderner Daseinsvorsorge in Kommunen und Kreisen zu implementieren.

## Handlungsforschung

Zur Sicherung und für den Ausbau demokratischer Resilienz vor Ort gehen wir von der Grundthese aus:

***Neue systemische Risiken brauchen neue systemische Lösungen.***

Mit dieser Suche nach neuen systemischen Ansätzen betreten alle - Verantwortliche in

Kommunen und Kreisen, wissenschaftlich Forschende an Universitäten, Aktive aus zivilgesellschaftlichen Initiativen und Professionelle aus Beratung, Mediation und Supervision - Neuland.

Dabei ist klar: Es gibt keine einfachen, eindeutigen Lösungen. Die Suche nach neuen Wegen ist ein variantenreicher und widersprüchlicher Prozess des Vorwärtstastens und der ständigen Reflexion. Dieser Prozess läuft noch überwiegend unstrukturiert und unverbunden ab. Es gibt viele Initiativen und Ansätze vor Ort, umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen zur demokratischen Kultur und verschiedene Pilotprojekte in Kommunen und Kreisen.

Es fehlt ein zielführender Austausch zwischen den unterschiedlichen Bereichen mit dem Ziel, die vielfältigen Aktivitäten zu bündeln und daraus einen gemeinsamen Lernprozess zu entwickeln.

Dazu ist es notwendig, neue Formen der Handlungsforschung zu entwickeln, die Forschung nicht als einen begleitenden wissenschaftlichen Prozess der Kontrolle und Überprüfung von zu erreichenden Ergebnissen und Zwischenzielen (Key Performance Indicators) betrachtet, sondern auf die den Veränderungsprozessen des 21. Jahrhunderts innewohnenden Unwägbarkeiten und pfadunabhängigen Entwicklungen zu reagieren imstande ist. Es gilt Lösungen in komplexen und dynamischen Systemen zu finden, deren Ausmaß und Ausrichtung nicht zuverlässig vorhersagbar ist und bei denen stringente lineare Abläufe die Ausnahme sind.

Eine solche neue Art von formativer wissenschaftlicher Begleitung erfordert eine enge Verzahnung und stete regelmäßige Abstimmung zwischen handelnder Praxis und handelnder,

sich involvierender Forschung, die nicht nur der Dokumentation und Kontrolle dient, sondern Element des Veränderungsprozesses wird und stetiges Monitoring nicht nur zur Optimierung einer lernenden kommunalen Gemeinwesenkultur wird, sondern die Erkenntnisse und Erfahrungen auch anderen Gemeinwesen zur Verfügung stellt.

Konkret kann Handlungsforschung in entscheidendem Maße dazu beitragen, "Lücken" zu schließen oder "blinde Flecken" zu beseitigen, die den Wandel und die Veränderung allzu oft be- oder sogar verhindern. Technisch oder strukturell gesehen könnte die Umsetzung systemischer Veränderungen oftmals schneller gelingen, wenn sie dezentralisiert umgesetzt wird, aber koordiniert zu übergreifenden Erkenntnissen und Erfahrungen von größerer Dimension akkumuliert wird. Die potenziellen Entwicklungen werden jedoch nicht nur durch einen Mangel an politischer Führung behindert, sondern auch durch eine grundlegende Schwäche bei der institutionellen Anpassungsfähigkeit und dem Transfer von Wissen in umsetzbare Strategien und deren qualitativ hochwertige Realisierung. Um komplexe dynamische Systeme zu verändern, müssen jedoch mehrere Akteure gleichzeitig und koordiniert handeln. Dieser offensichtliche und potenzielle Weg nach vorn stößt allerdings meist auf miteinander verknüpfte und sich negativ verstärkende Lücken im Problembewusstsein, im koordinierten Handeln und in der Kapital- und Ressourcen-Allokation.

Hier kann Handlungsforschung durch Aufzeigen der hemmenden Faktoren und Hinweise auf koordinierende und einander ergänzende Maßnahmen helfen, diese Lücken durch Evidenz, Analyse und Strategie zu schließen.

## Demokratieförderung weiterentwickeln

Die Stärkung demokratischer Resilienz vor Ort ist kein Selbstläufer, sondern im Gegenteil eine sehr ambitionierte Aufgabe, die die Koordination unterschiedlicher Stakeholder mit jeweils unterschiedlichen Motivationen erfordert. Das Management unterschiedlicher Interessen und Herangehensweisen und die begrenzt verfügbaren finanziellen Ressourcen in den Kommunen erfordern also neue Formen und Formate der Förderung und Unterstützung. Sinnvoll sind zum Beispiel Modelle, die

- schon bestehende Strukturen unterstützen
- unterschiedliche Ziele der Kommunen berücksichtigen
- allgemein anwendbare Verfahren und Herangehensweisen zur Umsetzung vor Ort anbieten.

Dazu ist es zunächst wichtig zu verstehen, welchen Support Akteur:innen und Initiativen vor Ort benötigen, damit sie zur Stärkung der Demokratie beitragen können. Letztlich handelt es sich ja um einzelne Organisationen, die alle vor Ort zumeist nicht miteinander koordiniert agieren. Diese Organisationen zu einem echten Netzwerk zusammenzuführen, erfordert viel Kompetenz in Netzwerkbildung und viel Zeit, um Vertrauen entstehen zu lassen. Dies erfordert in Kommunen, auf Landes- und Bundesebene, den Modus der in öffentlichen und privaten Vergabestrukturen üblichen Projektförderung zu öffnen und sich für solche gemeinwesenorientierten Vorhaben in dynamischen Veränderungskontexten auf eine neue Form dynamischer Partnerschaft einzulassen, also eine

andere Haltung zu entwickeln. Die Vermählung eines "Collective Impact"-Ansatzes mit "Humble Funding" bedeutet, Fördernde und Geförderte von Anfang an als Partner auf Augenhöhe zu verstehen, mit gemeinsamer Zielsetzung, in einem gemeinsamen Lernprozess. Bei Projekten in dynamischen Feldern lässt sich meist nicht schon zu Beginn definieren, was am Ende herauskommen wird – komplexe Problemstellungen lassen sich oft nur einige Schritte im Voraus planen. Den Modus eines gemeinsamen Prozesses vertrauensvoll zu wagen; in ein Selbstverständnis von Collective Impact zu kommen; gemeinsam mit anderen ein Feld zu fördern; von Seiten der fördernden Institution nachzuhören, was das Feld empfiehlt – dies alles eröffnet Wege, die den komplexen und in ihren Verläufen unberechenbaren Problemkonstellationen angemessen wären.

Transsektoralität wird in diesem Kontext oft als Kernbegriff und bedingender Faktor eines Gelingens in den Raum gestellt – selten wird definiert, was man darunter versteht. Über Sektorengrenzen hinweg miteinander zu sprechen, reicht oft nicht aus. Gemeinsamkeiten abgleichen, Differenzen verstehen und abgestimmt so agieren, dass die Interessen aller Akteure gewahrt sind und nicht der kleinste gemeinsame Nenner regiert, sind unverzichtbare Kriterien. Wenn man aus dieser Haltung heraus mögliche gemeinschaftliche Anliegen wie die Stärkung der demokratischen Kultur erkundet, ist Transsektoralität keine Forderung mehr, sondern logische Folge.

Für eine solche neue Förderstruktur und -haltung ist Accountancy unverzichtbar und

wichtig. Bei Projekten in gesellschaftspolitischen Feldern mit vielen Akteursgruppen führen jedoch gängige Accountancy-Modelle, wie starre KPI und Verwendungsnachweise, oft zum Gegenteil dessen, was von Seiten der Fördernden und der Geförderten intendiert ist. Da werden vertraglich festgelegte Maßnahmen und Nachweispflichten verfolgt, obwohl unter Umständen eine andere Spur zur Lösung eines Problems wirkungsvoller wäre.

Förderer und Geförderte müssen also zunächst gemeinsame Kriterien und Regeln entwickeln für ein solches auf einem Mix aus Vertrauen und haushaltsrechtlich belastbaren Nachweisen beruhenden Verfahren.

Ein dynamisches Modell aus regelmäßigen und eng getakteten Reportings, schlanken Nachweisen der Mittelverwendung und Verfahrensregeln bei einer im Verlauf der Umsetzung ggf. erforderlichen Umwidmung der Mittel und gemeinsam getragener Neujustierung der Zielsetzungen. „Fahren auf Sicht“ könnte ein Prinzip einer solchen neuen Förderpolitik sein. „Anders fördern“ könnte hier dann auch heißen, in Transition, also Changeprozesse und -verfahren - und damit in Strukturen und Capacity Building - zu investieren und nicht notwendigerweise in direkt zählbare und messbare Ergebnisse zeitlich begrenzter Projekte.

In diesem policy-brief haben wir den bisherigen CommunAid-Diskurs zusammengefasst und damit ein erstes Ergebnis vorgelegt. Wir wollen den Diskurs 2024 weiterführen.

Dazu bitten wir Fach- und Führungskräfte aus Politik und Verwaltung, Wissenschaftler:innen, Mediator:innen und Personen aus der Zivilgesellschaft den vorläufigen Entwurf zu kommentieren und Vorschläge und Ideen einzubringen, wie die demokratisch resiliente Stadt Wirklichkeit werden kann.



## 6. Literaturhinweise

- Brandsma, Bart (2017): Inside polarisation Uitgegeven door BB in Media
- Bundesinnenministerium: Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen
- El-Mafaalani, Aladin (2018). Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt: Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Faller, Kurt (2014): Konfliktfest durch Systemdesign, Stuttgart, Concadora-Verlag
- Faller, Dorothea und Kurt (2014): Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Frankfurt, Wolfgang Metzner Verlag
- Faller, Dorothea und Kurt (2014): Achtsames Management, Frankfurt, Wolfgang Metzner Verlag
- Faller, Kurt: Systemdesign – Die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen; in Trenczek, Thomas, Berning, Detlev & Lenz, Cristina (2013): Mediation und Konfliktmanagement. Baden-Baden: Nomos.
- Faller, K./ Fechler, B./ Kerntke, W. (2014): Systemisches Konfliktmanagement. Stuttgart, Schäffer und Pöschl Verlag
- Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI policy brief (03/21): Systemische Resilienz – Einsichten aus der Innovationsforschung.
- Klie, Thomas: 05/20: Demokratische Resilienz. Ev. Hochschule Freiburg
- Luhmann, Niklas (2011, 3. Auflage): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden
- Schuster, Armin/ Star, Werner 11/21: Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten. Discussion paper
- Simon, Fritz B. (2010). Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Stiftung Neue Verantwortung policy brief 08/13: Resilienz als Paradigma der Stadtentwicklung
- Taleb, Nassim N. (2013): Der Schwarze Schwan - Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München, Carl Auer Verlag
- Ury, W. (1991): Konfliktmanagement, Frankfurt
- Von Schlippe, Arist (2022): Das Karussell der Empörung, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. (2001): Das Unerwartete Managen. Stuttgart: Klett Cotta
- Zick, Andreas (2001). Interkulturelle Nähe und Distanz im Stadtteil. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie.