

## Interview mit Kurt Faller, Konfliktberater und Gründer von Medius GmbH

---

**Jan Üblacker (JÜ):** Lassen Sie uns mit Ihnen und ihrer Arbeit beginnen, was genau umfasst Ihre Arbeit?

**Kurt Faller (KF):** Ich arbeite seit 1996 selbstständig als Wirtschaftsmediator und habe interkulturelle Konfliktlagen als Teil dieser Arbeit bearbeitet. Zum Beispiel habe ich in einem Konflikt um den Bau einer Moschee im Oberbergischen Kreis die Mediation übernommen. Da hatten wir auf der einen Seite den Bürgermeister und die Fraktionsvorsitzenden der Stadt und auf der anderen Seite den DITIB-Moscheeverein. Ich helfe dann dabei diesen Konflikt auszuhandeln. Über die Begleitung solcher Prozesse habe ich eine Reihe Publikationen veröffentlicht, in denen es darum geht, aufbauend auf Einzelfällen ein Konfliktmanagementsysteme zu entwickeln. Wenn man Konflikt eher organisatorisch denkt, dann geht es dabei auch um Vorstellungen von guter Arbeit, um Rollenverständnisse, um Anerkennung in Organisationen und darum, ob sich Menschen persönlich gut leiden können. Es ist wichtig diese Organisationen als aus Konflikten lernende Systeme zu begreifen. »Konfliktfestigkeit« ist hier das Stichwort. Wie kann man Unternehmen oder Städte konfliktfest machen? Dazu gibt es auch einen konzeptionellen Hintergrund: das Systemdesigning. Das bedeutet, dass wir in Organisationen niedrigschwellige Strukturen aufbauen, damit Konflikte möglichst früh erkannt und niedrigschwellig an ihrem Entstehungsort bearbeitet werden können. Darüber habe ich zuletzt auch einen Artikel gemeinsam mit Andreas Zick verfasst.

**JÜ:** Bleiben wir beim Beispiel Moschee. Wie läuft das dann konkret ab?

**KF:** Das ist die klassische Mediation, eine Konfliktbearbeitung. Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen, deshalb abstrahiere ich es etwas. An den meisten Orten gibt es eine zentrale Konfliktanlaufstelle für interkulturelle Konflikte, z.B. beim Landrat. Für die Moscheemediation haben wir ein Team mit Personen vor Ort gebildet. So können die Prozesse nachhaltiger gestaltet werden.

**JÜ:** Dieses Team bleibt dann vor Ort?

**KF:** Die Kolleginnen sind in dem Bereich vor Ort tätig und bleiben auch dort. Das heißt, wir bauen Strukturen auf und lösen die Konflikte in den Systemen durch eine Kooperation von internen und externen Formen der Bearbeitung. So ist auch der Grundgedanke entstanden, eine Organisation konfliktfest zu machen. In meiner Zeit als Studienleiter der weiterbildenden Studiengänge Mediation und Konfliktmanagement an der Akademie der Ruhruniversität in Bochum haben wir überlegt wie man diesen Aspekt des Konfliktmanagements auch im Integrationsprozess einbringen kann. 2016 haben wir den sogenannten Bochumer Aufbruch herausgegeben und eine Reihe von Konferenzen veranstaltet. Die Stiftung Mercator hat dann das Integrationsministerium und die Landesweite Koordinierungsstelle der kommunalen Integrationszentren (LAKI) gewonnen und dort wurde das Projekt angesiedelt. Wir haben mit 16 Kommunen begonnenen solche Konfliktmanagementsysteme aufzubauen. Das bedeutet, dass es in jeder Kommune eine zentrale Konfliktanlaufstelle gibt. Die ist manchmal beim Integrationsbeauftragten angesiedelt, beim kommunalen Integrationszentrum oder bei einer Kombination von anderen Fachkräften. Dazu ist ein Mandat der Stadt notwendig. Die Städte mussten sich bewerben und wir haben mit ihnen ausgearbeitet welches Verfahren sie anwenden, um Themen wie z.B. die Moschee bewältigen zu können.

**JÜ:** Vor was für Situationen finden sich diese kommunalen Konfliktberatungen wieder?

**KF:** Das ist in jeder Stadt anders. Wichtig ist bei uns das Vorgehen, ich will es noch mal sagen: Wir denken nicht vom Konflikt her, sondern wir versuchen vom System her zu denken. Wo entstehen Spannungen und Konfliktfelder? In vielen Städten des Ruhrgebiets sind beispielsweise nicht die Flüchtlinge das Thema, das genannt wird, sondern die EU-Migration. Zum Beispiel sind Duisburg oder Herne davon stark betroffen. Wenn sich dort solche Konfliktlagen entwickeln, dann können sich die Betroffenen an die zentrale Anlaufstelle wenden und die wählen eine entsprechende Bearbeitungsform. Der Punkt ist: man erkennt die Probleme, bevor es wirklich schwierig wird.

**JÜ:** Wie stellen sie fest, dass sich eine Konfliktlage zukünftig abzeichnet. Haben Sie eine Art Frühwarnsystem entwickelt?

**KF:** Im Aufbau haben wir ein Drei-Sphären-Modell entwickelt. Wenn man sich den Integrationsprozess als Gesamtprozess in einer Kommune vorstellt, dann bewegt der sich in drei Sphären. Erstens die Organisation der Integration mit den kommunalen Ämtern, dem Jobcenter und anderen sozialen Einrichtungen. Dann

gibt es als zweite Sphäre die Zivilgesellschaft, z.B. Kirchen oder Bürgerinitiativen. Die dritte Sphäre ist die der Flüchtlinge und Migranten. Jede dieser drei Sphären hat ihre Organisationen und ihre Strukturen. In den Beiräten der Anlaufstellen werden dann Schlüsselpersonen aus diesen drei Sphären versammelt, die so einen direkten Draht zueinander haben.

**JÜ:** Die sind vor Ort und informieren Sie, wenn ein Problem aufkommt. Das heißt, das Problem entsteht bereits?

**KF:** Unsere Konfliktberatung ist kein Ersatz für Politik. Es ist eine Unterstützung für Verwaltung und Politik und soll die Prozesse flüssiger machen.

**JÜ:** Kommt es während der Konfliktberatung zu Problemen? Z.B. das Angehörige der Politik oder Verwaltung sagen: Wir möchten das gerne anders lösen.

**KF:** Das gibt es immer. Der Watzlawick hat mal gesagt: Wer nur den Hammer als Werkzeug kennt, für den sind alle Probleme Nägel. Das erleben wir auch. Gerade gab es in einer Stadt Probleme an zwei Hauptschulen. Dort hat ein Schüler mit südosteuropäischem Migrationshintergrund einem Schulleiter eine Ohrfeige gegeben. Es ist klar, dass da was passieren muss. Der Stadt ist allerdings folgendes eingefallen: für 40.000€ im Jahr stehen jetzt vor sechs Hauptschulen Sicherheitskräfte. Solche Reflexe erleben wir an vielen Orten.

**JÜ:** Ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis?

**KF:** Ich komme eigentlich aus Freiburg und es tut mir in der Seele weh, dass diese liberale Stadt auf solche Vorfälle überwiegend mit polizeilichen Maßnahmen reagiert. Das meine ich mit Reflex. Es ist wichtig in diesen Situationen auch Ideen einzubringen, die den zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt befördern und nicht nur repressiv sind.

**JÜ:** Kommen sie im Zuge solcher Konflikte auch in Kontakt mit rechten Orientierungen?

**KF:** Lassen sie mich noch einmal die Elemente eines Konfliktmanagementsystems darstellen: Wir haben drei Elemente für so ein System. Erstens die Strukturen aufbauen für die Ansprache und Bearbeitung. Das Zweite ist, dass es ganz bestimmte Konfliktfelder an bestimmten Orten gibt, z.B. in Stadtteilen oder in Schulen vielleicht. Dort wurden Projekte vorgeschlagen wie man reagieren kann. Drittens schlagen wir vor Präventionspläne für den zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt zu entwickeln. Und zwar Präventionspläne im Sinne von Krisenplä-

nen. Das für den Hintergrund, jetzt zu den rechten Gruppen. Matthias Quent aus Jena hat gesagt: Spätestens nach Thüringen müssen wir nicht über Details reden, sondern wir müssen darüber reden, dass eine demokratische Mehrheit es mit einer rechtsradikalen Minderheit zu tun hat. Umfragen zeigen, dass viele Björn Höcke gewählt haben, weil er so ist wie er ist und weil er so redet wie er redet. Das heißt wir haben es mit verfestigten Positionen zu tun. Diese Minderheit ist inzwischen hochprofessionell ausgerüstet und wartet praktisch nur darauf, dass es Schwierigkeiten oder Probleme im Kontext von Migration und Integration gibt, um aus jeder Einzeltat eine Gruppenabwertung zu machen um den Gesamtprozess aufzuhalten. Ein Beispiel ist der Fall Kandel. Im Dezember 2017 hat ein junger afghanischer Flüchtling seine 15-jährige Ex-Freundin erstochen. Dort hat innerhalb kürzester Zeit eine AfD-Abgeordnete aus Stuttgart – 200 Kilometer entfernt – die Initiative »Kandel ist überall« angemeldet und ein Rechtsradikaler mit Nähe zu den Reichsbürgern aus Mannheim hat ein »Frauenbündnis Kandel« angemeldet. Wenige Tage nach dieser Tat wurde ein Trauermarsch in Kandel durchgeführt. Die Teilnehmenden waren allerdings überwiegend von auswärts. Die wenigen, die das mit dem »Trauermarsch« missverstanden haben, waren ganz erschrocken darüber, wen sie dort antriefen. Seitdem sind jeden ersten Samstag im Monat bis jetzt im Mai oder im Juni 2019 Demonstrationen mit bis zu 500 Teilnehmern abgehalten worden. Im März 2018 sogar mit bis zu 4000 Leute. Immer in Kandel. Der Bürgermeister und die Gemeinde waren völlig hilflos und haben lange Zeit gedacht, dass das schon vorüber gehe, wenn man nichts tut, aber es wurde immer mehr. Schließlich hat sich der Bürgermeister an Andreas Zick gewandt und wir haben dann gemeinsam eine Expertise zum Vorgehen verfasst. In Chemnitz kamen z.B. auch Fehlentscheidungen der Polizeiführung und relativ hilflose Reaktionen der Stadtverwaltungen hinzu. Dort konnten innerhalb von sechs Stunden bis zu 6.000 Leute aus dem gesamten Bundesgebiet mobilisiert werden. So etwas zeigt den hohen Organisationsgrad und die professionellen Strukturen dieser Gruppierungen. Vor diesem Hintergrund schlagen wir den Gemeinden vor eine Präventionsplanung für gesellschaftlichen Zusammenhalt zu entwickeln. Das beinhaltet auch Zuständigkeiten. Wer ist im Krisenfall z.B. für die Kommunikation zuständig? Wir schlagen vor ein Präventionsrat mit wichtige Schlüsselpersonen der Zivilgesellschaft und Vertreter der Migranten-Communities zu gründen, damit man schnell agieren kann. Ein weiteres gutes Beispiel ist Frankfurt. Dort hatte ein psychisch kranker Mann mit eritreischen Migrationshintergrund ein Kind vor den Zug gestoßen. Das Narrativ der Rechten lautete: »Die Eritreer führen Krieg gegen die Deutschen«. Zwei Wochen zuvor hatte ein rechtsradikaler einen Eritreer angeschossen und sich dann selber umgebracht, das war in der Nähe von Frankfurt. Nun wurde also behauptet: »Jetzt schlagen die Eritreer zurück und bringen unsere Kinder um«. Über diese »Clash of Cultures«-Erzählungen wurde direkt mobilisiert. Ein besonders kluge Gegenmaßnah-

me ergriff dann die evangelische Kirche. Es wurde eine Andacht vor dem Bahnhof abgehalten, an der auch der Pfarrer der eritreischen Gemeinde beteiligt war. So etwas muss überlegt sein. Im Augenblick der Krise fallen einem solche Dinge häufig nicht ein. Und das ist der Sinn dieser Präventionspläne. Sie sollen als weiche Krisenpläne verhindern, dass Einzeltaten – die für sich natürlich rechtsstaatlich behandelt werden müssen – nicht benutzt werden können um ganze Gruppen oder die Politik der Integration zu beschädigen.

**JÜ:** Im Wesentlichen geht es also um die Geschwindigkeit der Reaktion. Ich könnte mir vorstellen, dass einige Gemeinden, die über weniger professionelle politische und Verwaltungsstrukturen verfügen, sich schwieriger angemessen und schnell zu reagieren.

**KF:** Unsere Idee ist, dass jeder Integrationsbeauftragte jeder Stadt so einen Plan in der Schublade hat. Und das ist ein Element um die Wirkung rechter und rechtsradikaler Propaganda praktisch einzuschränken.

**JÜ:** Würden sie sagen es gibt ein bestimmtes Muster oder Faktoren die dazu führen, dass Kommunen ein Interesse an diesen Plänen entwickeln oder vielleicht auch gar kein Interesse daran haben? Solche Konflikte können ja überall passieren.

**KF:** Schon als wir vor drei Jahren begonnenen haben mit dem Thema Konfliktmanagement gab es häufig das Argument: Wir haben eigentlich keine Konflikte. Und: Bei uns passiert so etwas nicht. Das ist jetzt mittlerweile anders. Es mag immer noch den einen oder anderen Zweifel geben, aber wer die Entwicklungen einigermaßen verfolgt weiß, dass es im Grunde überall passieren kann.

**JÜ:** Wie verhält es sich in Gemeinden, in deren politischen Vertretungen die AfD ein sehr hohes Gewicht hat. Könnte ein Gemeinderat eine solche Planung von vornherein unterbinden?

**KF:** Angestoßen vom Gesamtpersonalrat der Stadt Frankfurt, der Kommune und des Bürgermeisters gibt es in Frankfurt die Initiative »AnStadt Intoleranz«. Die umfasst Vorträge, Diskussionen und Veranstaltungen. Die AfD hat dazu einen Antrag eingebracht, dass dieses Geld zum Fenster rausgeschmissen wird und die Initiative gestoppt werden sollte. Der Personalrat sah das als Ritterschlag für seine gute Idee. Trotzdem ist klar, dass es auch die parlamentarischen Gremien beschäftigt.

**JÜ:** Ist es denkbar, dass sich in bestimmten Regionen die Möglichkeitsräume für dieses Präventionskonzept schließen und man andere Wege finden muss, um Konflikte bearbeiten zu können?

**KF:** Ich bin da nicht so pessimistisch. Die These, die Alladin El-Mafaalani in seinem Buch »Integrationsparadox« sehr schön formuliert hat lautet, dass Integration und Veränderung immer mit Konflikten verbunden sind und dass es nicht so sehr darauf ankommt, ob es Konflikte gibt oder nicht. Sondern die Frage ist, wie wir damit umgehen. Es gibt zwar diese Schließungstendenzen, die sich bei einem Drittel der Bevölkerung mehr oder weniger scharf zeigen, aber wir haben gleichzeitig eine erhebliche Mehrheit für die offene Gesellschaft und ich glaube darauf muss man setzen. Wichtig ist es, die Auseinandersetzung aufzunehmen. Die Rechten haben sich u.a. dort durchgesetzt, wo verschwiegen wurde, dass es sie gibt, so z.B. in Sachsen. Es ist nicht nur die AfD. Vorher war es die NPD, die mit 9 % im Landtag saß. Da gibt es eine lange Tradition. Die Landesregierung hat das insofern nicht verhindert, als dass immer gesagt wird: Bei uns ist es nicht so. Die berühmte Einzelfallthese. Aber da tut sich vieles.

**JÜ:** Wie gehen Kommunen damit um, dass ihnen ein nachhaltiger Imageschaden entsteht. Selbst wenn sie schneller reagieren stellt sich häufig die Frage: Können die Kommunen auch mit der Geschwindigkeit in den sozialen Medien mithalten? Können sie rechtzeitig eigene Narrative aufbauen?

**KF:** Hier ist Köthen ein gutes Beispiel. Köthen ist eine kleine Stadt in Sachsen-Anhalt. Dort gab es kurz nach Chemnitz einen Vorfall, bei dem ein Mann versuchte, einen Streit zwischen zwei syrischen Flüchtlingen zu schlichten. Die haben sich daraufhin gegen ihn gewandt und ihn weggestoßen. Dabei ist er unglücklich gefallen, hat eine Herzattacke erlitten und ist gestorben. Dort hat der Bürgermeister kurz nachdem das passierte alle relevanten Personen eingeladen, die Situation erklärt und gefragt wie verhindert werden kann, dass das gleiche wie in Chemnitz passiert. Die rechten Aufrufe gab es zu diesem Zeitpunkt schon. Etwa tausend Personen wurden mobilisiert und sind einmal durch Köthen gezogen. Dann war Schluss. Aus Köthen hat sich niemand daran beteiligt.

**JÜ:** Welche Maßnahmen hat der Bürgermeister außer diesem runden Tisch ergriffen?

**KF:** Im Grunde hat er mit den Leuten geredet. Das Wesentliche war, dass er diese Schlüsselpersonen zusammengeholt hat, die jeweils in Ihre Kreise wirken konnten.

**JÜ:** Wer sind diese Schlüsselpersonen?

**KF:** Pfarrer, Gewerkschaften, Vereine, alles was in einer Stadt Rang und Namen hat. Es kann interessant sein sich das nochmal genauer anzusehen. Der Hauptschaden für die Kommune entsteht oft nicht durch die Tat selbst, sondern durch die Art und Weise wie die Verwaltung auf die Tat reagiert.

**JÜ:** Das heißt es handelt sich um eine Form von Verwaltungsversagen?

**KF:** Das muss kein Versagen sein. Es sind oft unglückliche Bemerkungen oder die Versuche das Ganze herunterzuspielen. Wir haben häufig erlebt, dass die Welle erst durch diese Reaktionen entstanden ist. Diese kleinen Orte haben normalerweise nur mit ihrer Lokalpresse zu tun und sind dann plötzlich bundesweit in den Medien.

**JÜ:** Das ist tatsächlich eine interessante Entwicklung. Kandel und Köthen sind vergleichsweise unbekannte Orte, mit denen Menschen von Außerhalb durch die Berichterstattung nun ganz bestimmte Dinge assoziieren.

**KF:** Welche Außenstehenden wussten etwas von Freital oder anderen kleineren Orten in Sachsen? Jetzt sind die auf lange Jahre festgesetzt. Und das ist der Kernpunkt: Wir brauchen Strukturen zum Umgang mit solchen »weichen« Krisen. Bei »harten« Krisen wie z.B. Hochwasser wissen alle genau was zu tun ist. Aber auf »weiche« Krisen wird häufig kopf- und hilflos reagiert.

**JÜ:** Sie schreiben und publizieren selbst auch zu diesem Thema. Stoßen Sie bei ihren Recherchen auf wissenschaftliche Befunde oder Analysen, die Ihnen in Ihrer Arbeit besonders weiterhelfen und gibt es Themen, von denen sie sich wünschen würden, dass Forscherinnen und Forscher dort noch genauer hinsehen?

**KF:** Wir haben in diesem Bereich sehr viel Geld im System. Man kann nicht sagen, dass nichts getan wird. Aber das wird noch zu wenig für Forschung in der Umsetzung genutzt. Es gibt sehr viel Forschungen über Verhalten, Einstellungen und Meinungen. Das ist wichtig. Aber wir bräuchten mehr Forschungen im Bereich der Konfliktregelung der Prozesse: Wie läuft der Umgang mit diesen Prozessen ab? Theorie und Praxis müssen hier enger zusammenrücken.

**JÜ:** Das heißt Sie plädieren für mehr anwendungsbezogene Forschung?

**KF:** Ja. Unser Vorgehen in Kandel kann da vielleicht als Beispiel dienen. Wir haben dort vor Ort recherchiert, mit Leuten gesprochen, ein Konzept entworfen und das

gemeinsam mit den Verantwortlichen diskutiert. Das halte ich für einen wichtigen Punkt. Und da ist Luft nach oben, deutlich.

**JÜ:** Wie könnte so ein Projekt konkret aussehen?

**KF:** Man könnte unsere Fälle der letzten eineinhalb Jahre vergleichend untersuchen. Das sind zwanzig Städte. Wie ist die Kommune damit umgegangen? Daraus könnte man wichtige Schlüsse für die Praxis ziehen. Für uns sind belegbare Hintergrundinformationen besonders wichtig, um einen Blick für den jeweiligen Fall zu entwickeln und Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Wir brauchen aber auch Teams, die in der Lage sind, dort sofort vor Ort zu sein, wenn der nächste Fall kommt. Dazu müssen Strukturen entwickelt werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie man relativ schnell agieren kann. Besonder wichtig sind dabei entsprechende Netzwerke. So war es letztlich auch in Kandel. Der dortige Bürgermeister hat Andreas Zick angerufen und wir sind dann gemeinsam dort aktiv geworden. Für so ein Vorgehen müssen die richtigen Formen gefunden werden. Das geht nur durch die Verbindung von Theorie und Praxis. Es ist nicht die Aufgabe der Professoren zu beraten. Wir haben genügend Leute die das können und deren Job das auch ist.

**JÜ:** Es geht also vor allem um eine bessere Vernetzung?

**KF:** Ja wahrscheinlich geht es nur über Vernetzung. Es geht hier um das Schicksal der offenen Gesellschaft und man hat inzwischen festgestellt, dass Hilflosigkeit und Naivität im Umgang mit rechten Orientierungen im Grunde dazu führen, dass sie stärker werden.

**JÜ:** Das klingt als wäre man bereits in den Lernprozess eingestiegen?

**KF:** Die Frage ist, welche Formen man findet und wie man das Ganze auf eine breitere Grundlage stellen kann.

**JÜ:** Vielen Dank für das Gespräch.