

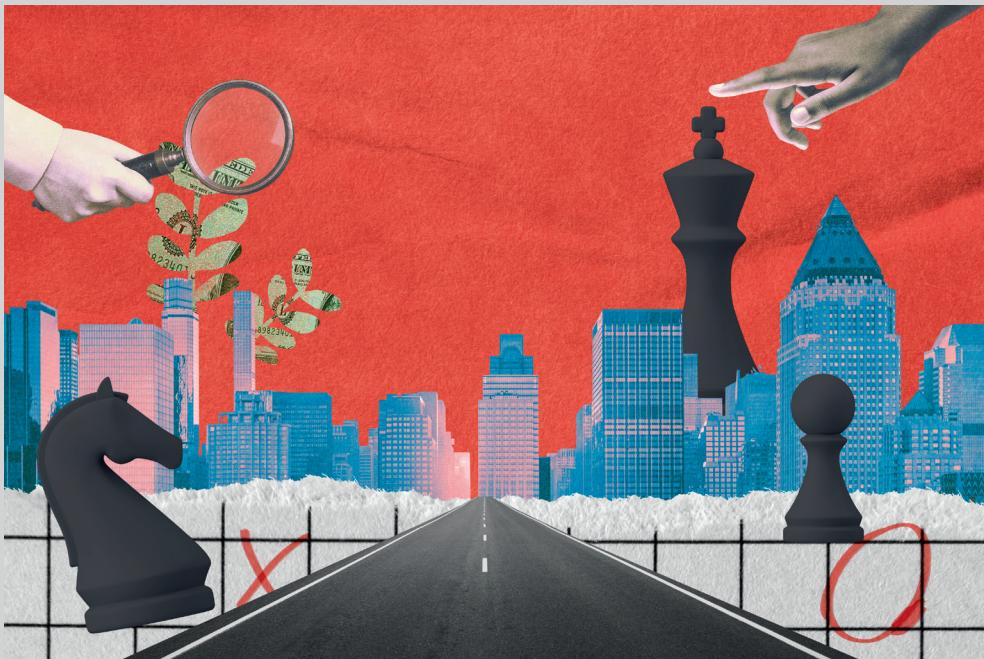
# Konflikt *Dynamik*

www.kd.nomos.de

2 | 2025

14. Jahrgang  
ISSN 2193-0147

Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft



## Kommunale Konflikte und Konfliktberatung

mitherausgegeben von Sonja Fücker

### Herausgegeben von

Markus Troja  
Renate Dendorfer-Ditges  
Alexander Redlich  
Kirsten Schroeter

### IM FOKUS

Kommune als Gestaltungsraum der Gesellschaft – Konflikte »vor Ort« klären, lösen und transformieren

Zwischen distanzierten Expert:innen und involvierten Konfliktakteuren

Umkämpftes Stadtgrün. Städtische Grün- und Freiflächen zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz am Beispiel Berlin

Konflikte und Konfliktbearbeitung in deutschen Kommunen

Kommunales Konfliktmanagement – eine Antwort auf lokale Krisen?

Mit Gefühl: Emotionen von Konfliktberater:innen im kommunalen Raum

### THEORIE UND PRAXIS

Schuld im Kontext von Flucht und Migration

Existenzanalytische Impulse für die Mediation im Kontext von Veränderungsprozessen

### METHODEN

Der Weg zur besseren Mediation: Reflexion mit reichhaltigen Konsequenzen

### IM GESPRÄCH

Menschenrechte und Mediation: Eine vernachlässigte Interaktion in Theorie und Praxis



**Nomos**



Liebe Leserinnen und Leser,

zu den derzeitigen großen gesellschaftlichen Herausforderungen zählen die Transformation zu einer klimaschonenderen Wirtschafts- und Lebensweise und der Umgang mit den Folgen des Klimawandels, die zunehmende soziale Ungleichheit, die Infrastruktur und ihre Finanzierung, der Umgang mit geflüchteten und zugewanderten Menschen, aber auch die Wahrung innerer und äußerer Sicherheit und demokratischer Freiheit. Konflikte sorgen dafür, dass die Probleme auf die Tagesordnung kommen und politisch verhandelt werden. Konflikte sind aber auch Folge von politischen (Nicht-)Entscheidungen beim Umgang mit diesen Herausforderungen. In den traditionellen und »sozialen« Medien werden diese Konflikte besonders als internationale und nationale Themen diskutiert. Dabei ist es vor allem die kommunale Ebene, auf der die Herausforderungen und die damit verbundenen Konflikte unmittelbar spürbar und Lösungen umgesetzt werden. Der Umgang mit Konflikten auf kommunaler Ebene bildet daher im **Fokus** den Themenschwerpunkt dieses Heftes. Unser Beiratsmitglied *Sonja Fücker* forscht an der Universität Bielefeld zu dem Thema und arbeitet als Mediatorin und Beraterin in und für Kommunen. Sie hat den Themenschwerpunkt betreut, beschreibt in ihrem Einführungstext den Rahmen und führt in die einzelnen Beiträge ein. In den **Rezensionen** finden Sie passend zum Schwerpunktthema eine Besprechung des Buchs »Triggerpunkte«, der groß angelegten und viel diskutierten Studie von Mau, Lux und Westheuser zur aktuellen Konfliktlandschaft in Deutschland. Außerdem wird dort das Buch von Delius und Strobel zu Entscheidungsmethoden in Gruppen und Bernhard Pörksens Titel »Zuhören – die Kunst, sich der Welt zu öffnen« besprochen.

In der Rubrik **Theorie und Praxis** greift *Marie Luisa Schulte Hemming* mit Flucht und Migration eine der genannten Herausforderungen aus einer ganz speziellen Perspektive auf. Sie untersucht Schuldgefühle von Geflüchteten aus der Ukraine, die damit zusammenhängen, dass diese das Land, Familie und Freunde verlassen haben. Diese Schuldgefühle können die Verarbeitung von Flucht- und Migrationserlebnissen behindern, mit möglichen Auswirkungen auf die Integration. Diese Zusammenhänge sind daher auch für Menschen wichtig, die außerhalb therapeutischer Settings mit Geflüchteten arbeiten.

*Maren Lange* liefert in ihrem Beitrag Impulse für Mediation und Change Management aus der Existenzanalyse, die auf Viktor Frankl und Alfried Längle zurückgeht. Die Unterscheidung von Grundmotivationen der menschlichen Existenz bietet eine praktikable Struktur, um in Mediationsprozessen Konflikte im Zuge von Veränderungsprozessen zu klären. Möglicherweise ist es zumindest fallspezifisch eine Alternative oder Ergänzung zu bekannteren Bedürfniskonzepten, auf die in der Mediationsforschung und -praxis häufiger Bezug genommen wird.

Bei den **Methoden** knüpfen *Peter Adler, Thomas Robrecht, Gerda Ruppi-Lang, Elmar Türk und Ron Windauer* an ihren Beitrag über die Bedeutung von Selbstreflexion für das Lernen, Ausüben und Lehren von Mediation in Heft 2/24 an. In dieser Ausgabe stellen sie konkrete Methoden vor, wie Selbstreflexion während und nach einer Mediationssitzung unterstützt werden kann, konkret durch Videoanalyse und Feedback, Selbstreflexionsjournal und Körpertübungen zur Steuerung der eigenen »emotionalen Temperatur«.

Im **Gespräch** mit *Katarina Måansson* wird die Interaktion von Menschenrechten und Mediation in den Blick genommen.

Schließlich findet sich in der Rubrik **Internationales** ein Beitrag von *Dan Smith* und *Kyrsten Baker* zu aktuellen Entwicklungen der Durchsetzung von Mediation im Vereinigten Königreich.

Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre und nützliche Tipps für den Umgang mit Konflikten!

Markus Troja, Renate Dendorfer-Ditges, Alexander Redlich und Kirsten Schroeter

# Call for Papers

für die Zeitschrift KonfliktDynamik –  
Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft  
und Gesellschaft

Die KonfliktDynamik schlägt eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis konstruktiver Konfliktbehandlung. Zielgruppen sind Führungskräfte, Mediator:innen, Coaches, Trainer:innen, Organisationsberater:innen sowie Wissenschaftler:innen aller Disziplinen, die sich mit dem Thema Konflikt befassen. Die Zeitschrift veröffentlicht theoretisch, empirisch und praktisch fundierte Beiträge. Mittlerweile erscheint der 13. Jahrgang und die Rückmeldungen aus der Fachwelt zur Qualität der Artikel sind außerordentlich positiv.

Die KonfliktDynamik bietet den Leser:innen Informationen in den Rubriken **Theorie und Praxis, Impulse aus der Forschung, Aus den Organisationen, Internationales** und **Methoden**. Überdies liefert sie in der Rubrik **In Medias Res Juris** prägnante Informationen zu aktuellen juristischen Fragen des Konfliktmanagements, in einer **Kolumne** Nachdenkliches und unter **Rezensionen** Besprechungen wichtiger Literatur, Filme und Hörspiele.

**Im Fokus** jeder Ausgabe steht ein inhaltlicher Schwerpunkt mit mehreren Beiträgen zu unterschiedlichen Themen des Konfliktmanagements. Stichworte zu den Schwerpunktthemen in den nächsten Ausgaben lauten:

- Ausgabe 4/2025:** Rassismus, Antidiskriminierungspolitik
- Ausgabe 1/2026:** Rückzug und Abgrenzung
- Ausgabe 2/2026:** Mediation und Demokratie
- Ausgabe 3/2026:** Digitalisierung und Konflikte

Das Herausgeberteam bittet um Beiträge zu den genannten Rubriken und zu den Schwerpunktthemen. Es wird empfohlen, sich bereits während der Konzeption eines Beitrages mit der Redaktion abzustimmen: [redaktion@konflikt-dynamik.de](mailto:redaktion@konflikt-dynamik.de). Für Fragen zu den Inhalten oder dem Publikationsverfahren stehen auch die Herausgeber gern zur Verfügung.

Die KonfliktDynamik erscheint vierteljährlich – jeweils Ende März, Juni, September und Dezember.

Annahmeschluss für Beiträge ist jeweils 6 Monate vor dem Erscheinen.  
Die Hauptbeiträge durchlaufen ein Peer-Review-Verfahren.

**Ausführliche Autorenhinweise finden sich unter [www.kd.nomos.de](http://www.kd.nomos.de).**

## IMPULSE AUS DER FORSCHUNG

Entscheidungsdimensionen und Strategien . . . . . 80

## IM FOKUS

mitherausgegeben von Sonja Fücker

Sonja Fücker

Einführung. Kommune als Gestaltungsraum der Gesellschaft – Konflikte »vor Ort« klären, lösen und transformieren . . . . . 81

Sandra Huning / Stefan Baars / Hanna Seydel  
Zwischen distanzierten Expert:innen und involvierten Konfliktakteuren. . . . . 84Wiebke Lass / Fritz Reusswig  
Umkämpftes Stadtgrün. Städtische Grün- und Freiflächen zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz am Beispiel Berlin . . . . . 93Anna Christina Nowak / Isabella Bauer  
Konflikte und Konfliktbearbeitung in deutschen Kommunen – eine Bestandsaufnahme . . . . . 104Christine Manthei / Julia Schatzschneider / Beate Küpper  
Kommunales Konfliktmanagement – eine Antwort auf lokale Krisen? . . . . . 115Ornella Gessler  
Mit Gefühl: Emotionen von Konfliktberater:innen im kommunalen Raum. . . . . 124

## THEORIE UND PRAXIS

Marie Luisa Schulte Hemming  
Schuld im Kontext von Flucht und Migration . . . . . 132Maren Lange  
Existenzanalytische Impulse für die Mediation im Kontext von Veränderungsprozessen . . . . . 142

## METHODEN

Peter Adler / Thomas Robrecht / Gerda Ruppi-Lang /  
Elmar Türk / Ron Windauer  
Der Weg zur besseren Mediation: Reflexion mit reichhaltigen Konsequenzen . . . . . 149

## IM GESPRÄCH

Katarina Måansson im Gespräch mit Renate Dendorfer-Ditges

Menschenrechte und Mediation:  
Eine vernachlässigte Interaktion in Theorie und Praxis . . . . . 154

## INTERNATIONALES

Dan Smith / Kyrsten Baker

Taking the A out of ADR? Recent decisions and judicial commentary signals increased support from the English court for mediation . . . . . 159

## REZENSIONEN

Susanne Delius / Cornelia Strobel (2024)  
Zusammen Entscheiden. Tools, Anleitungen, erprobte Rezepte . . . . . 162Steffen Mau / Thomas Lux / Linus Westheuser (2023)  
Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft . . . . . 163Bernhard Pörksen (2025)  
Zuhören – die Kunst, sich der Welt zu öffnen . . . . . 164

## KOLUMNE

Bernd Schmid  
Du Guru? . . . . . 166

Vorschau / Impressum . . . . . 168

Bildnachweis Titelblatt:  
© Adobe Stock, Rawpixel

# Impulse aus der Forschung

## Entscheidungsdimensionen und Strategien

(ks, ar) Die experimentelle Entscheidungsforschung entwickelt oft begrenzte Modelle unter Laborbedingungen. Sie stützt sich dabei in der Regel auf stark vereinfachte und eher realitätsferne Entscheidungssituationen. Für transformative Lebensentscheidungen, z. B. zu Auswanderung, Scheidung oder Berufswechsel, sind die Ergebnisse daher praktisch eher unzureichend und theoretisch fraglich. Eine Forschungsgruppe des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin hat transformative Entscheidungen realitätsnäher beforscht. Sie hat dazu mithilfe der maschinellen Verarbeitung natürlicher Sprache Bücher, persönliche Geschichten, Online-Texte und Nachrichtenartikel analysiert. In ihrem Artikel identifizieren sie fünf Schlüsseldimensionen von transformativen Lebensentscheidungen, skizzieren Strategien zur Optimierung von Entscheidungen und schlagen Prinzipien für die Bewertung ihrer Rationalität vor (Hechtlinger, Schulze, Leuker, Hertwig 2024).

Die fünf »Schlüsseldimensionen« transformativer Entscheidungen in aller Kürze:

- Konkurrierende und schwer vergleichbare Werte – sogenannte »conflicting cues« – erschweren die Entscheidung. So ist z. B. bei der Entscheidung zur Migration aus einem Kriegsgebiet der erwartete Gewinn von physischer oder politischer Sicherheit schwer gegen das voraussichtliche Erleben des Verlustes von Heimat, Verwandten und Freunden abzuwägen.
- »Change of Self« meint die eigenen Identitätsveränderungen, beispielsweise in Folge von Entscheidungen, Kinder zu bekommen oder den Beruf zu wechseln.
- Die Dimension »Uncertain Experiential Value« verweist auf die Ungewissheit hinsichtlich des eigenen Erlebens bei den Folgen einer Lebensentscheidung wie dem Verlassen einer Religionsgemeinschaft.
- »Irreversibility« meint die Unumkehrbarkeit einer Entscheidung oder extrem hohe Kosten einer späteren Entscheidungskorrektur; z. B. bei der Entscheidung

für eine Geschlechtsumwandlung oder bei einer hohen Verschuldung zur Gründung eines Unternehmens.

- »Risk« betont die subjektiv eingeschätzten potenziellen Verluste, die Menschen auf ihrem Weg zu ihren Entscheidungszielen erleiden können.

Aus der Literatur referieren sie zu diesen Dimensionen passende Strategien, mit denen transformative Entscheidungen optimiert werden können: z. B. Zielkonflikte vereinfachen, Gegensätze zwischen dem aktuellen und idealen Selbst identifizieren, Erfahrungen anderer nutzen, eigene Erfahrungen durch Erprobungen sammeln usw.

Schließlich wird ein Evaluationsrahmen skizziert, der mehrdimensionale Entscheidungen unter hoher Unsicherheit bewerten lässt, über vereinfachte Modelle hinausgeht und damit den Anforderungen weitreichender Entscheidungen gerechter wird als experimentelle Studien, die Komplexität stark reduzieren. Dazu schlagen die Autor:innen einen Fahrplan zur Bewertung der Rationalität transformativer Lebensentscheidungen vor: Sie überprüfen zunächst Kriterien, die zur Bewertung herangezogen werden können. Sodann schlagen sie besonders gut geeignete Kriterien vor. Aus ihrer Sicht sollten bei der Bewertung transformativer Lebensentscheidungen die Triade von Entscheidungsstrategie, Umweltkontext und das entscheidende Individuum mit seinen subjektiven Selbstbewertungsmustern, Persönlichkeitseigenschaften, Wertvorstellungen usw. berücksichtigt werden (»Strategy-Environment-Person Triad«).

## Literatur

Hechtlinger, S., Schulze, C., Leuker, C., Hertwig, R. (2024). The psychology of life's most important decisions. *American Psychologist*. Advance Online Publication. <https://dx.doi.org/10.1037/amp0001439>.

## Einführung

# Kommune als Gestaltungsraum der Gesellschaft – Konflikte »vor Ort« klären, lösen und transformieren

Die Auseinandersetzung mit Krisen, Kriegen und Konflikten begleitet uns täglich: Politische Polarisierung, Folgen sozialer Ungleichheit, die Aufnahme und Integration von zugewanderten Menschen oder die sozialökologische Transformation im Zuge des Klimawandels gelten als die »großen« Herausforderungen unserer Zeit (Mau, Lux, Westheuser 2023). Meist begegnen wir ihnen in politischen Debatten oder als Nachrichten in den Medien. Spürbar werden sie aber vor allem dort, wo gesellschaftliches Leben unmittelbar stattfindet: in Städten, Gemeinden und Nachbarschaften.

In diesem Schwerpunktheft geht es um Konflikte in Kommunen. Die Kommune ist die kleinste räumliche Einheit im Staatsaufbau mit eigener politischer Verwaltungsfunktion (Bogumil 2018). Hier keimen Auseinandersetzungen um die gerechte Verteilung von Ressourcen auf, begegnen sich Menschen mit unterschiedlichsten Überzeugungen oder Weltanschauungen und wird über Anerkennung und Zugehörigkeit verhandelt.

Aus diesen Gründen spiegeln sich in Kommunen nicht nur gesellschaftliche Konflikte als allererstes wider. Hier entscheidet sich auch, welche Lösungen nötig oder möglich sind. Aufgabe in und von Kommunen ist folglich die Verständigung über unterschiedliche Interessen in lokaler Bevölkerung, die sowohl aus politischem Handeln als auch aus jeweils unterschiedlichen Erwartungen daran entstehen (Holtkamp, Garske 2023).

Kommunen sind aus diesem Grund nicht nur Verwaltungseinheiten. Sie sind auch der Ort, an dem lokales Zusammenleben gestaltet wird. Und wo Identitäten, Werte und soziale Normen ausgehandelt werden.

Um besser zu verstehen, wie Konflikte in der Gesellschaft insgesamt oder auch über Grenzen hinweg in der Welt entstehen, was ihre Dynamiken und Wege der Bearbeitung sind, lohnt es, einen Blick auf ihre kommunalen Bezugspunkte zu richten. Dazu werden als Einstieg in das Schwerpunktthema die folgenden Schlaglichter formuliert:

## Kommune als Austragungsort gesellschaftlicher Umbrüche

Als sozialer und politischer Mikrokosmos steht die Kommune *paris pro toto* dafür, wie wir Konflikte insgesamt erleben. Und wie wir mit ihnen umgehen. Sie sind die Orte, an denen sich gesellschaftliche Verhältnisse und politische Entwicklungen in ihrem unmittelbaren Einfluss auf das tägliche Leben manifestieren. Während politische Entscheidungen auf nationaler oder internationaler Ebene oft abstrakt und »weit weg« erscheinen, erleben Bürger:innen deren Auswirkungen vor Ort direkt: etwa, wenn der Protest gegen den Aufbau eines Windrads oder eine Flüchtlingsunterkunft im Zeichen der nationalen beziehungsweise europäischen Energie- bzw. Asylpolitik steht. Ihre kollektive Wucht zeigen kommunale Konflikte auch im Kontext globaler Krisenereignisse,

so z. B. während der Corona-Pandemie. Politische Entscheidungen waren lokalpolitisch durch Bürgermeister:innen oder Amtsträger:innen in den örtlichen Behörden wie z. B. Gesundheitsämtern umzusetzen. Sie standen stellvertretend für die Politik an vorderster Front im Umgang mit Ängsten und Frust in der Bevölkerung. Und bekamen vor allen anderen die Konsequenzen zu spüren, indem das Vertrauen in demokratische Strukturen auf die Probe gestellt wurde durch die Infragestellung eingeschränkter Freiheitsrechte (Best, Fischer, Küppers, Decker 2023).

## Kommune als Gestaltungsraum für Demokratie und Zusammenhalt: Konfliktkompetenzen und gemeinsames Lernen

Im kommunalen Raum findet direkte Mitbestimmung und aktive Mitgestaltung des sozialen Miteinanders statt. Kommune ist deshalb ein Gestaltungsraum für Demokratie und sozialen Zusammenhalt (Fücker, Gatzemeier 2024). Ob und wie sich hier um den strittigen Bau von Geflüchtetenunterkünften oder den Umgang mit wachsenden Müllbergen in Wohnvierteln auseinandersetzt wird, entscheidet mit darüber, in welchem Maße sich Menschen zugehörig fühlen und bereit sind, zum Gelingen des Miteinanders in ihrem Lebensraum beizutragen. Und damit ver-

bunden, inwiefern Lösungen erarbeitet werden oder veränderungswirksame Entwicklungen für damit verbundene Herausforderungen entstehen können. Kommunen sind damit nicht nur Austragungsorte von Konflikten. Kommunale Beteiligungsprozesse, Bürgerdialoge oder -versammlungen bieten Gelegenheit, sich im Dissens mit anderen zu üben und Verständigung zu erproben. Kommunen sind damit auch Orte gemeinsamen Lernens. Indem Menschen sich hier mit Konflikten unmittelbar auseinandersetzen (müssen), setzen sie Konfliktkompetenzen ein, erwerben solche oder bauen sie aus.

## Umbrüche und Zukunft (besser) verstehen durch kommunale Konflikte

Kommunale Konflikte sind ferner »seismografische« Vorboten für Entwicklungen in der Gesellschaft. Sie geben Auskunft darüber, wenn Konfliktlagen als Antwort auf politische Maßnahmen zu kippen drohen, wie z. B. bei den sogenannten »Bauernprotesten« Anfang des Jahres 2024. Oder machen die langfristigen Folgen sozialer Ungleichheit im Zusammenhang mit kommunaler Wohn- und Mietpolitik sichtbar. Aber auch in der Zukunft erst zu erwartende Konfliktlagen aufgrund kollektiver demografischer und infrastruktureller Entwicklungen in der Gesellschaft, wie beispielsweise die in naher Zukunft wieder aufzunehmende Atommüllendlagersuche, der drohende Wegbruch gesundheitlicher Versorgung und Pflege im ländlichen Raum oder Folgen des regionalen Strukturwandels im Zusammenhang mit dem Abbau von Braunkohlerevieren zeigen sich im kommunalen Raum. Aus ihrem Vorhersagopotenzial schärfen kommunale Konflikte oder deren Vorboten nicht nur das Bewusstsein für strukturelle Probleme in der Gesellschaft insgesamt. Als eine Form realen »Lernens am Modell« verstanden könnten kommunale Herausforderungen auch zur Entwicklung von (neuen) Kon-

fliktkulturen und -politiken beitragen. Vorausgesetzt es gelingt, ihre kollektive Signalfunktion für die Prävention in Aussicht stehender oder frühzeitige Beilegung bereits bestehender Konflikte zu nutzen.

Der Fokus auf den kommunalen Raum ermöglicht folglich, gesellschaftliche Konflikte nicht nur frühzeitig als solche zu erkennen und bearbeiten zu können, sondern auch mehr und besser aus der Zukunft heraus zu verstehen (Avanessian 2022). Was heute in einer Stadt oder Gemeinde strittig ist, kann Hinweis darauf sein, welche Transformationsprozesse bevorstehen. Die Potenziale zukunftsorientierter Konfliktbearbeitung aus ihren kommunalen Dynamiken heraus wird bislang nur bedingt aufgegriffen oder gar genutzt.

## Kommunale Konfliktbearbeitung

Mit einem Blick in historische Zeugnisse zeigt sich zwar, dass Dritte schon immer eine zentrale Rolle bei der Konfliktbearbeitung in politischen und kommunalen Strukturen eingenommen haben (Duss von Werdt 2005, S. 33 ff.). In den vergangenen Jahren ist unter dem Dach der »Kommunalen Konfliktbearbeitung« ein eigenständiges Praxisfeld entstanden – z. B. aus Mediation, (systemischer) Konfliktberatung, Bürgerbeteiligung und Konfliktmanagement.

Dabei haben sich Verfahren wie »Mediation im öffentlichen Raum« oder professionell moderierte Dialog- und Beteiligungsformate etabliert, z. B. in Konflikten rund um Großbebauungsprojekte wie Flughäfen, öffentliche Planungsverfahren in der Energiewende oder die Unterbringung von Geflüchteten. Im Fokus steht hier die interessensorientierte Konfliktklärung zwischen z. B. bürgerschaftlichen Interessengruppen (und Personen) aus Politik und Verwaltung (Troja, Meuer 2005). In das Spektrum von Konfliktbearbeitung im kommunalen Raum fällt auch die Gemeinwesenmediation, z. B.

um die Nutzung von öffentlichen Plätzen (Admiralsbrücke Berlin etc.) durch lokale Schlüsselakteure in einem festgelegten sozialen Raum (Becker 2018). Darüber hinaus finden Techniken der Konfliktbeilegung auch zunehmend Eingang in das Handlungsrepertoire kommunaler Verwaltungen, u. a. durch den Aufbau von Kommunalem Konfliktmanagement (s. Beitrag Manthei et al. in diesem Heft). Als weiterer Ansatz lassen sich systemische und prozessorientierte Ansätze wie die *Kommunale Konfliktberatung* (s. Beitrag Gessler in diesem Heft) nennen, die Kommunen mittel- und langfristig darin unterstützen, Konflikte zu transformieren und nachhaltige Entwicklungen in lokalen Gemeinschaften anzustoßen.

Mit Blick auf die vielfältigen Bezugspunkte kommunaler Konflikte und Bearbeitungsverfahren dafür geben die Autor:innen des Schwerpunktthemas Impulse aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven und Disziplinen:

Den Auftakt im Schwerpunkt geben Sandra Huning, Stefan Baars und Hanna Seydel mit einem Beitrag zur herausfordernden Rolle kommunaler Stadtplanung, wenn diese zugleich Konfliktpartei und Verantwortliche für die Konfliktbeilegung ist. Sie zeigen aus raumplanerischer Perspektive am Beispiel des Ruhrgebiets, wie unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen Behörden und Bürgerinitiativen zu einer Verhärtung von lokalen Konflikten führen können und arbeiten die wichtige Bedeutung von Vertrauensaufbau zwischen Konfliktparteien für gelingende(re) Konfliktbearbeitung heraus. Als bislang unter dem Radar laufende Methode dafür verweisen sie unter anderem auf den Ansatz von Storytelling, also das Erzählen von Geschichten als Intervention in der Konfliktbearbeitung.

Am Beispiel des Tempelhofer Feldes in Berlin zeigen Fritz Reusswig und Wiebke Lass im Anschluss, wie die Kommune Austragungsort für Nutzungskonflikte in einem geografischen, sozialen und politischen Raum wird. Mit qualitativen Interviews und teilnehmenden Beobachtun-

gen von Dialogprozessen untersuchen sie Zielkonflikte zwischen Stadtwachstum und Klimaanpassungsmaßnahmen auf Basis der System-, Interaktions- und Akteursebene. Sie plädieren dafür, dass für die Bearbeitung von Konflikten im Feld der Stadtentwicklung neben einer angemessenen Beteiligungskultur die emotionale Dimension von Konflikten stärker Berücksichtigung finden sollte, um der Gefahr zunehmender Polarisierung und Populismus begegnen zu können.

Mit was für Konflikten Vertreter:innen in kommunalen Verwaltungen konfrontiert sind und welche Wege der Bearbeitung sie nutzen, zeigen *Anna Nowak* und *Isabella Bauer* mit Ergebnissen einer quantitativen Bestandsaufnahme in 241 deutschen Kommunen. Während Migration und Sicherheit/Ordnung insgesamt als drängende Konfliktfelder erachtet werden, geben Unterschiede in der Konfliktwahrnehmung Hinweise auf sozialräumliche und -strukturelle Besonderheiten zwischen Ost- und Westdeutschland sowie städtischen und ländlichen Räumen. Verantwortlich für die Bearbeitung kommunaler Konfliktlagen sehen sich den Ergebnissen zufolge zu einem hohen Anteil die Kommunalvertreter:innen. Sie reklamieren in dem Zusammenhang gleichsam das Fehlen externer Unterstützungsangebote (z. B. aus Mediation und Beratung) sowie internen Strukturen in der Verwaltung (z. B. Konfliktanlaufstellen).

Ansatzpunkte für eine systematische Konfliktbearbeitung in den Organisationsstrukturen von Kommunalverwaltungen gibt der nachfolgende Beitrag von *Christiane Manthei, Julia Schatzschneider* und *Beate Küpper*. Im Rahmen des projektbasierten Modellvorhabens »Kommunales Konfliktmanagement fördern (KoKo II)« wurden Interviews mit Mitarbeitenden in neun nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen geführt, die zunächst als Konfliktmanager:innen qualifiziert wurden und auf dieser Basis an der Einrichtung kommunaler Konfliktmanagementsysteme mitwirkten. Aus den Ergebnissen leiten die Autorinnen als wichtige Voraussetzung

für die ressourcenintensive Einrichtung von Konfliktmanagementsystemen zum einen ein klares Mandat aus der Verwaltungsleitung ab. Zum anderen zeigen sie die Schwierigkeit auf, den langfristigen Nutzen von Konfliktmanagementsystemen plausibel zu machen, die »keine fertigen Lösungen« bieten und nach »innerorganisationalen Veränderungen« verlangen.

Während im Beitrag von *Wiebke Lass* und *Fritz Reusswig* bereits für die stärkere Berücksichtigung von Emotionen in der kommunalen Konfliktaustragung plädiert wurde, nimmt *Ornella Gessler* zum Abschluss des Schwerpunkts die Rolle von Emotionen aus Perspektive professioneller Konfliktberater:innen in den Blick. Anhand von Interviews macht sie auf den Einfluss von Selbstreflexion und emotionaler Kompetenz aufmerksam und spricht sich dafür aus, Emotionen als dynamischen Bestandteil von Beratungsprozessen zu betrachten.

In der Gesamtschau der Beiträge wird deutlich, dass der kommunale Raum für die Konfliktbearbeitung zukünftig sicher an Bedeutung gewinnen wird. So ist in der Praxis von Mediation und Konfliktmanagement mit weiterer Professionalisierung zu rechnen, was z. B. den Umgang mit gesellschaftlichen und politischen Polarisierungstendenzen angeht. Das vorliegende Schwerpunktthefth möchte daher denjenigen Raum geben, die sich mit der Bearbeitung und/oder Beforschung dieses Feldes befassen und Impulse für dessen Weiterentwicklung geben.

## Literatur

Avanessian, A. (2022). Konflikt: Von der Dringlichkeit, Probleme von morgen schon heute zu lösen. Berlin: Ullstein.

Becker, F. (2018). Mediation im Gemeinwesen. In Anhorn, R., Schimpf, E., Stehr, J., Rathgeb, K., Spindler, S., Keim, R. (Hrsg.). Politik der Verhältnisse – Politik des Verhaltens. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 145–158.

Best, V., Fischer, S., Küppers, A., Decker, F. (2023). Demokratievertrauen in Krisenzeiten: Wie blicken die Menschen in Deutschland auf Politik, Institutionen und Gesellschaft? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Bogumil, J. (2018). Kommunale Selbstverwaltung. In Blotevogel, H. H., Döring, T., Grotefels, S., Helbrecht, I., Jessen, J., Schmidt, C., Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.). Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1127–1132.

Duss-von Werdt, J. (2005). Homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Fücker, S., Gatzemeier, U. (2024). Gesellschaftlicher Zusammenhalt im Spiegel kommunaler Konfliktbearbeitung. Zeitschrift Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit (2), S. 95–107.

Holtkamp, L., Garske, B. G. (2023). Kommunalpolitik in Deutschland: Mehr Konflikt als Harmonie? Politisches Lernen (41, 3+4), S. 2–6.

Mau, S., Lux, T., Westheuser, L. (2023). Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Troja, M., Meuer, D. (2005). Mediation im öffentlichen Bereich. In Falk, G., Heintel, P., Krahnz, E. E. (Hrsg.). Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: VS Verlag, S. 219–241.

## Die Autorin



**Dr. Sonja Fücker**

ConflictA – Konfliktakademie  
Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung  
Universität Bielefeld  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
sonja.fuecker@uni-bielefeld.de

Sonja Fücker ist Soziologin und Mediatorin. Sie leitet den Arbeitsbereich »Kommunale Konfliktbearbeitung« an der Konfliktakademie ConflictA der Universität Bielefeld. Als freiberufliche Mediatorin begleitet sie Verständigungsprozesse in Wissenschaftsorganisationen und kommunalen Einrichtungen. Ihr Schwerpunkt sind Konflikte in inter- und transdisziplinären Arbeitsteams und Kooperationen. An der Europa-Universität Viadrina studierte sie Mediation und Konfliktmanagement. Ehrenamtlich begleitet sie bei dem Verein Täter-Opfer-Ausgleich Bremen e. V. Mediations- und Schlichtungsverfahren.

# Zwischen distanzierten Expert:innen und involvierten Konfliktakteuren

## Das professionelle Selbstverständnis von Stadtplaner:innen im Spiegel kommunaler Konflikte

### Zusammenfassung

Kommunale Stadtplanung hat es mit »bösertigen« Problemen zu tun und muss mit diffusen Problemdefinitionen, konkurrierenden Interessen und Zielkonflikten umgehen. Aufbauend auf einer empirischen Fallstudie im Ruhrgebiet, zeigt der Beitrag, wie das professionelle Selbstverständnis von Stadtplaner:innen in Planungskonflikten bzw. im Umgang mit kritischen Bürgerinitiativen herausgefordert wird: Während Stadtplaner:innen ihre Rolle idealtypisch zwischen fachlichem Expert:innentum und vermittelnder Mediation verorten, werden sie von Bürger:innen als aktive Konfliktpartei mit eigenen Interessen adressiert. Der Beitrag zeigt, dass eine konstruktive Konfliktbearbeitung durch eine auf beiden Seiten wahrgenommene »Waffenungleichheit« und gegenseitiges Misstrauen verhindert wird. Er schließt mit der Frage nach Handlungsoptionen und knüpft dazu an Methoden der Kommunalen Konfliktberatung an.

### Schlüsselwörter

Stadtplanung, Planungskonflikte, Emotionen, Öffentlichkeitsbeteiligung, Kommunale Konfliktberatung

### Einleitung

Stadtplanung ist ein kommunales Handlungsfeld mit viel Konfliktpotenzial. Sie »lässt sich [...] auf eine sehr allgemeine Weise definieren als das Bemühen um eine den menschlichen Bedürfnissen entsprechende Ordnung des räumlichen Zusammenlebens – auf der Ebene der Stadt oder Gemeinde« (Albers, Wékel 2021, S. 11). Kommunen müssen politische Vorgaben auf Bundes- und Landesebene lokal umsetzen und dabei zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln. In Zeiten vieler Umbrüche und »Wenden« (Verkehrswende, Energiewende, Wärmewende usw.) und immer neuer Transformationsaufgaben gilt heute mehr denn je, dass Stadtplanung es mit »bösertigen« Problemen (*wicked problems*) zu tun hat. Im Gegensatz zu »zahmen« Problemen, wie sie häufig in den Natur- oder Ingenieurwissenschaften vorkommen, definieren Rittel und Webber (1973) bösertige Probleme als solche, die nicht eindeutig definierbar und deren Lösungen nicht richtig oder falsch, sondern höchstens besser oder schlechter sind.

Ein aktuelles Beispiel für ein solches bösertiges Planungsproblem sind widersprüchliche Zielvorgaben zum Wohnungsneubau und zum Flächensparen.

Einer Entscheidung der Bundesregierung aus dem Jahr 2021 zufolge soll die Flächeninanspruchnahme bis zum Jahr 2030 auf unter 30 Hektar pro Tag reduziert werden, gemäß europäischen Vorgaben bis zum Jahr 2050 sogar auf Netto-Null (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz 2024). Dem gegenüber steht die (bislang verfehlte) Zielsetzung der Bundesregierung, 400.000 neue Wohnungen pro Jahr zu bauen. Auf lokaler Ebene wird das Spannungsverhältnis dieser unterschiedlichen Zielsetzungen konkret. Stadtplanung spielt für die Umsetzung solcher Zielvorgaben eine zentrale Rolle und hat zudem eine wichtige vermittelnde Funktion (Huning 2024).

Konflikte um die Ressource Boden und ihre Nutzung äußern sich nicht selten in emotional geführten Debatten und Protesten. Viele Stadtplaner:innen betrachten sich allerdings vor allem als Gestalter:innen von Prozessen, in denen es um Sachargumente geht und Emotionen keine Rolle spielen sollten. Auch wenn sich das planerische Selbstverständnis über die vergangenen Jahrzehnte ausdifferenziert hat (s. u.), liegt vielen Planungsprozessen ein Rationalitätsanspruch zugrunde. Dieser Anspruch des unabhängigen Expertentums

wird allerdings von Bürgerinitiativen (BIs) zunehmend in Frage gestellt. Aufbauend auf einer empirischen Fallstudie in einer Stadt im Ruhrgebiet, die wir zwecks Anonymisierung Ruhrbeck nennen, zeigt dieser Beitrag, wie die Wahrnehmung einer »Waffenungleichheit« und gegenseitiges Misstrauen von Planer:innen und BIs die Dynamik von Planungskonflikten beeinflusst und eine produktive Konfliktbearbeitung erschwert.

Im nächsten Abschnitt beleuchten wir die Rolle von Konflikten in der Stadtplanung und das Selbstverständnis von Stadtplaner:innen aus planungstheoretischer Perspektive. Es folgt ein Überblick über Methodik und Datengrundlagen für diesen Beitrag. Anschließend stellen wir die Ergebnisse der Fallstudie mit Fokus auf a) die Wahrnehmung einer »Waffenungleichheit« in Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie b) ein sich gegenseitig verstärkendes Misstrauen zwischen Verwaltung und Bürgerinitiativen vor. In der Diskussion argumentieren wir, dass Planer:innen ihr professionelles Selbstverständnis als sachliche Expert:innen bei der Bearbeitung bösartiger Probleme, für die es keine eindeutig richtigen Lösungen gibt, ein Stück weit im Weg steht. Der Beitrag schließt mit der Frage nach den Potenzialen von Kommunaler Konfliktberatung (KKB) und Storytelling, um die Konfliktodynamik in festgefahrenen Konflikten konstruktiv zu verändern.

## Konflikte in der Stadtplanung

Planungskonflikte sind eingebettet in konkrete räumliche Kontexte, die sozial konstruiert und verknüpft sind mit unterschiedlichen Interpretationen, Aneignungen, Handlungen und Interaktionen sozialer Akteure, die sich gleichzeitig auf einen Ort beziehen (Massey 2005, S. 9). Konflikte entstehen bei

unterschiedlichen Vorstellungen darüber, wie Räume genutzt werden (sollten), sowie bei widerstreitenden Interessen, Normen und Wertvorstellungen (Othengrafen, Sondermann 2015, S. 20 ff.). Lokale Konflikte können zudem mit weitreichenderer Kritik an gesellschaftlichen Zuständen verwoben sein (vgl. z. B. Gualini, Bianchi 2015; Plöger 2021). Othengrafen und Sondermann (2015, S. 10 ff.) schlagen nachfolgende idealtypische Typen von Planungskonflikten vor, die in der Praxis – wie auch unser Fallbeispiel zeigt – nicht eindeutig zu trennen sind:

- Aufgaben- und Zielkonflikte, basierend auf unterschiedlichen Auffassungen über Aufgaben und Ziele eines Stadtplanungs- oder Stadtentwicklungsprozesses;
- Beziehungs- und Wertkonflikte, basierend auf unterschiedlichen Wertvorstellungen oder politischen Einstellungen der beteiligten Akteure;
- Prozess- oder Mittelkonflikte, bei denen sich unterschiedliche Akteure über die Prozessgestaltung, die Methoden und Instrumente nicht einig sind;

d) strukturelle Konflikte, bei denen sich soziale Strukturen (z. B. Machtunterschiede, ungleiche Teilhabemöglichkeiten) auf den Konflikt auswirken.

Bei der Konfliktanalyse kann sich allerdings herausstellen, dass der eigentliche Kern im Vordergrund des Konflikts gar nicht ausgetragen wird (Grossmann 2019).

Betrachtet man die Rolle und das Selbstverständnis von Stadtplaner:innen im Spiegel von Planungstheorien, so wird eine Ausdifferenzierung erkennbar: Dem rationalistischen »Gott-Vater«-Modell zufolge erarbeiten Planer:innen mithilfe umfassenden technisch-wissenschaftlichen Wissens die sachlich beste Entscheidung für ein Problem (Wiechmann 2019). Hingegen betonen kommunikative Planungsmodelle (z. B. Healey 1992) die soziale Konstruktion von Wissen und schreiben Planer:innen eine aktive, z. T. vermittelnde Rolle in kommunikativen Prozessen zu. Agonistische Ansätze heben schließlich die politische Dimension von Entscheidungen hervor, woraus sich für Stadtplaner:innen die Gestaltung von Konfliktarenen für das Ringen um Lösungen als wichtige Aufgabe ergibt (z. B. Kühn

Tab. 1: Planungsmodelle und ihr Verhältnis zu Konflikten

| Planungsmodelle                          | Rationalistisch                  | Kommunikativ                                     | Agonistisch                                    |
|--|----------------------------------|--|--|
| Verhältnis zwischen Planung und Konflikt | Passiv                           | Reaktiv  | Proaktiv                                       |
| Konfliktverständnis                      | Disruptiv: Konflikt als Störung  | Deliberativ: Konflikt als Anlass für Beteiligung | Produktiv: Konflikt als Katalysator für Wandel |
| Ziele im Umgang mit Konflikten           | Vermeidung                       | Konsens, Akzeptanz                               | Akzeptanz des DisSENS                          |
| Rolle der Planer:innen                   | Expert:innen                     | Verhandlung, Moderation, Mediation               | Gestaltung von Konfliktarenen                  |
| Form der Demokratie                      | Repräsentativ                    | Deliberativ, pluralistisch                       | Radikal, pluralistisch                         |
| Form der Machtverhältnisse               | Planungssouveränität (Regierung) | Verhandlung in Akteursnetzwerken (Governance)    | Diskursive Hege-monie                          |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kühn 2021, S. 149.

2021; Roskamm 2015). Wie Tabelle 1 zeigt, ist damit auch eine unterschiedliche Deutung von Konflikten verbunden: Im rationalistischen Modell sind Konflikte mithilfe von Planungs- und Entscheidungstheorien eindeutig lösbar. Die meisten kommunikativen Ansätze setzen hingegen auf Kommunikation und Beteiligung, um Konflikte mit der Kraft von Argumenten durch Konsens oder mindestens Akzeptanz zu befrieden. Agonistische Theorien fokussieren schließlich die proaktive Gestaltung von Konfliktarenen, in denen verschiedene Positionen im Wettbewerb miteinander stehen und um Diskursmacht ringen.

In der Planungspraxis sollen Öffentlichkeitsbeteiligung, deliberative Foren, Workshops oder Fokusgruppen der Bearbeitung von Konflikten in der Stadtplanung regelmäßig Raum geben. Die Formate setzen dabei in der Regel im Sinne rationalistischer und kommunikativer Theorien darauf, dass sich mit Hilfe von Fachexpertise und dem Austausch von Argumenten gute Lösungen »für alle« und ein Konsens finden lassen, um Akzeptanz und Legitimität für Stadtplanung zu erhalten. Doch »bössartige« Probleme (s. o.) erfordern häufig die Entscheidung zwischen zwei widersprüchlichen Alternativen, die auch bei noch so inklusiver Beteiligung nicht durch Konsens gelöst werden können (Mouffe 2013, S. 3). Für kommunale Planer:innen ergibt sich das Dilemma, dass sie als Teil der Verwaltung keine politischen Entscheidungen treffen oder verantworten. Forester (1987) zufolge finden sich Planer:innen gerade in Konflikten in widersprüchlichen Rollen wieder, wenn sie den Interessen von Politik, gesetzlichen Rahmenbedingungen, fachlichen Ansprüchen und den Interessen von Bürger:innen bzw. BIs gleichzeitig gerecht werden sollen.

Die folgende Fallstudie zeigt, wie das Selbstverständnis von Planer:innen als Fachleute, die mithilfe transparenter Prozesse und rationaler Argumentatio-

nen zu akzeptierten Ergebnissen kommen wollen, in Planungskonflikten durch BIs herausgefordert wird. Gefühle von Ohnmacht und Machtlosigkeit sowie Misstrauen auf beiden Seiten wirken sich lähmend auf die Konfliktodynamik aus, so dass neue Wege der Konfliktbearbeitung gefunden werden müssen.

## Datengrundlagen

Dieser Beitrag basiert auf einer Fallstudie in einer Großstadt im Ruhrgebiet, die wir Ruhrbeck nennen. Das Ruhrgebiet ist für den o. g. Zielkonflikt ein interessanter Kontext, denn in »vielen Kommunen der Metropole Ruhr können aufgrund von Nutzungskonflikten mit Freiraumbelangen keine oder kaum noch zusätzliche Flächen für die weitere Siedlungsentwicklung ausgewiesen werden« (Regionalverband Ruhr 2023, S. 40). Die ausgewählte Fallstudie weist im regionalen Vergleich einen der höchsten relativen Anteile an Siedlungs- und Verkehrsfläche sowie Bodenversiegelungsgrade auf. Auch die gesundheitlichen Belastungen der Bevölkerung (z. B. Lärm, Luftqualität) sind im regionalen Vergleich hoch. In den letzten Jahren haben sich mehrere lokale BIs gegründet, die gegen verschiedene Bau- oder Planungsvorhaben protestieren.

Grundlage für diesen Beitrag sind 13 narrative bzw. episodische Interviews mit Vertreter:innen der Verwaltung (Bereich Stadtplanung), Vertreter:innen lokaler BIs, die sich in mehreren Projekten gegen eine Bebauung aussprechen, sowie Lokalpolitiker:innen mit Bezug zur Stadtentwicklung und lokalen Medien, die über diese Prozesse berichten. Außerdem fanden zehn teilnehmende Beobachtungen von Beteiligungs- und Informationsveranstaltungen vor Ort statt. Die Daten wurden mit einem *Grounded Theory* Ansatz analysiert (Strauss, Corbin 1996; Kuckartz 2010).

## Erfahrungen von Stadtplaner:innen in lokalen Konflikten

Die Analyse des lokalen Planungskonflikts in Ruhrbeck zeigt, dass es (mindestens) zwei zentrale Widersprüche zwischen dem o. g. planerischen Selbstverständnis als rationale und vermittelnde Fachperson und den erlebten Planungskontexten gibt, die sich lähmend auf die Konfliktodynamik auswirken. In diesem Abschnitt erläutern wir a) wie Planer:innen anstelle eines Dialogs auf Augenhöhe eine »Waffenungleichheit« als Ausdruck asymmetrischer Ressourcenverfügung erleben, die paradoxe Weise genau umgekehrt auf Seiten der BIs wahrgenommen wird, und b) wie gegenseitiges Misstrauen zwischen Verwaltung und Bürgerinitiativen die Konfliktodynamik gleichzeitig verstärkt und lähmt.

### a) Gefühlte »Waffenungleichheit«

Planer:innen selbst sind – von außen betrachtet – in einer mächtvollen Position: Sie betreiben das Agenda-Setting für Planungsprozesse, haben privilegierten Zugang zu Wissen und Informationen, moderieren Beteiligungsveranstaltungen und wägen Belange ab. Allerdings nahmen die befragten Planer:innen in Ruhrbeck ihre eigene Position als weniger einflussreich wahr als die Position der BIs. Sie stellten institutionelle und rechtliche Zwänge heraus, die ihre Handlungsspielräume einschränken, u. a. die Abhängigkeit von einer Lokalpolitik, die in Wahlzyklen denkt und Konflikte meidet. Ein Interviewpartner beschrieb z. B. die Frustration, wenn auf kommunalpolitischen Druck hin Projekte verhindert wurden, an denen er lange gearbeitet hatte:

»Also auf der persönlichen Ebene dämpft das auf jeden Fall tatsächlich die Arbeitsmotivation manchmal bei den Kol-

leginnen und Kollegen. Sie können sich vielleicht vorstellen, dass gesetzt den Fall, man hat jetzt irgendwie drei Jahre an Plan-Verfahren gearbeitet, und auf einmal wird gesagt, ach nee, machen wir doch nicht mehr. Einfach nur, weil es laute Stimmen in der Öffentlichkeit gibt, die sagen: Unzumutbar! Ohne dass daran, sachlich betrachtet, irgendwas dran ist. Das motiviert nicht unbedingt.« (Interview 03)

Bürger:innen haben aus Sicht von Planer:innen großen Einfluss auf Planungsprozesse dadurch, dass sie ihren Emotionen Ausdruck verleihen dürfen, Planer:innen selbst hingegen nicht. Planer:innen bewerteten Emotionen in ihrer Arbeit als unsachlich und damit für Entscheidungsprozesse, die auf Sachlichkeit, Objektivität und Fakten beruhen sollen, als problematisch. Professionalität bedeutete ihrem Verständnis zufolge, dass Emotionen »soweit es geht, irgendwie unterdrückt« (Interview 03) werden. Aber auch das führte gelegentlich zu Frustration:

»[D]as ist irgendwie eine Waffenungleichheit, die entsteht in so einem Planungsprozess. Also die können ja erst mal behaupten, unterstellen, pöbeln, überspitzen. Ja im Prinzip demagogisch handeln, wie sie halt nur irgendwie möchten. Wir dürfen das nicht. Wir müssen immer a) alles ernst nehmen, b) darauf sachlich und freundlich und vernünftig antworten.« (Interview 03)

Auch fühlten sich Planer:innen der Berichterstattung in den lokalen Medien geradezu ausgeliefert, wenn diese aus Sicht der Verwaltung Sachverhalte falsch wiedergaben und sich auf die Seite der BIs stellten. In den Augen der Planer:innen gelang es den BIs durch die Zusammenarbeit mit der Lokalpresse, die öffentliche Meinungsbildung in ihrem Sinne zu beeinflussen und damit gleichzeitig wiederum den Druck auf lokalpolitische Entscheidungsträger:innen zu erhöhen (vgl. auch Kühn 2017).

»Die Ansichten der Bürgerinitiative [werden] mehr oder weniger eins zu eins [...] in der Zeitung wiedergegeben. Meiner Meinung nach unreflektiert. [...]. Man muss ja wie gesagt auch nicht alles, was eine Stadt so macht, positiv sehen. Aber [...] wenn man sich so einen Artikel durchliest, man sich denkt okay, die Hälfte davon [...] genügt [...] den journalistischen Ansprüchen, die ich jetzt hätte an so eine Zeitung [...], wirklich zu recherchieren, was, was gebe ich da wieder? Dann macht das natürlich auch irgendwie ein bisschen sauer.« (Interview 08)

in den Augen der BI-Mitglieder den Kurs der Stadt bestimmen.

»Und wir kommen ja nicht zu Wort. Wir haben ja Schwierigkeiten, es richtig zu stellen. Und selbst, wenn wir das versuchen richtig zu stellen, dann heißt das: ‚Sie lügen‘. [...] Auch wenn [...] wir es denen nachweisen können, wir kommen ja trotzdem nicht durch, weil das Wort des Oberbürgermeisters oder des [Partei-] Vorsitzenden zählt natürlich mehr als eine blöde kleine Bürgerin.« (Interview 05)

Bürger:innen haben aus Sicht von Planer:innen großen Einfluss auf Planungsprozesse dadurch, dass sie ihren Emotionen Ausdruck verleihen dürfen, Planer:innen selbst hingegen nicht.



Die BIs forderten die Deutungshoheit der Planer:innen über Informationen, Pläne und Planungen heraus. Neben der Einflussnahme auf die Medienberichterstattung nutzten sie auch Flugblätter und eigene Informationsveranstaltungen. Doch auch die BI-Mitglieder äußerten Ohnmachtsgefühle in Planungskonflikten:

»[Projekt xy] ist beschlossen worden. Die Personen, die betroffen sind, sind ohnmächtig ob dieser Entscheidung. Wir haben keine erfolgreiche Aussicht auf Klage. Und da kam natürlich sofort ein ganz anderes Emotionalisierungsniveau rein, a) für die Entscheidung: bleibe ich dann weiter dabei, weil in dem B-Plan, wo ich betroffen bin, kann ich nichts mehr tun. Und [b] bei manchen, die gehen jetzt aber erst recht und sie wollen den Krawall.« (Interview 01)

Wem gegenüber die BI-Mitglieder sich ohnmächtig fühlten, variierte in den Interviews bzw. wurde nicht immer klar benannt: So ging es um die planende Verwaltung, den Oberbürgermeister (sic!) oder allgemeiner »die Politik«, die

Die »gefühlte« Waffenungleichheit führte zu einem immer engagierteren Ringen um Sachverhalte und Deutungshoheiten auf beiden Seiten. Mit Blick auf die Konfliktodynamik verhärteten dadurch im Verlauf jedoch gerade in öffentlichen Veranstaltungen die Fronthen immer weiter, wenn beide Seiten andere als die eigenen Positionen lautstark abwerteten und andere Teilnehmer:innen persönlich diskreditierten, so dass ein konstruktiver Austausch, wie Planer:innen ihn idealtypisch anstreben, letztlich unmöglich wurde. Die »gefühlte« Waffenungleichheit ging außerdem mit einem zunehmenden Misstrauen zwischen Verwaltung und BIs einher, das die Konfliktbearbeitung zusätzlich erschwert.

b) »Es wird einem einfach nicht geglaubt« – Misstrauensverhältnisse

Sowohl Planer:innen als auch die BIs unterstellten der jeweils »anderen« Seite, zum eigenen Vorteil bzw. zur Durch-

setzung der eigenen Interessen nicht immer ganz fair zu agieren. Die BIs misstrauten den Informationen und dem Agieren der Verwaltung. Vorbehaltete begegneten Planer:innen vor allem in Veranstaltungen zur Information und Öffentlichkeitsbeteiligung. Aus Sicht der Planer:innen war dieses Misstrauen in die eigene Person oder Arbeit völlig unbegründet, und sie erlebten es als verletzende Erfahrung: »Also mein Eindruck ist, dass es einem schlicht nicht geglaubt [wird]. Es wird einfach Lüge unterstellt und das, bei aller Professionalität, tut dann auch irgendwie ein

*Sie jetzt schon mal enttäuscht? Gab es irgendeinen Anlass dafür, warum Sie das jetzt mir nicht glauben können [...]?« (Interview 12)*

Ein Interviewpartner (#09) argumentierte, es sei schwierig für Planer:innen, mit diesem Misstrauen umzugehen, denn sie seien »holt auch nur Menschen«, die ihr Bestes geben. Hier zeigte sich erneut ein deutliches Spannungsverhältnis zwischen der Wahrung der professionellen Rolle, z. B. durch freundliches Reagieren auf (z. T. als unbegründet empfundene) Vorwürfe, und dem Gefühl der persönlichen Betroffenheit.

ten Gefälligkeitsgutachten waren, die von den Vorhabenträgern in Auftrag gegeben und häufig ohne gründliche Qualitätsprüfung von den Behörden akzeptiert wurden. Vertreter:innen der BIs forderten mehr Unabhängigkeit und Transparenz bei der Erstellung von Gutachten. Auf Seiten der Planung sorgte hingegen die Anzahl an Gutachten für mehr Arbeit:

*»Wir arbeiten teilweise mit viel Zeit, viel Energie, viel Geld auch. Wir haben teilweise Planverfahren, die kosten weit über 100.000 Euro allein für Gutachterkosten mittlerweile, weil man eben auch irgendwann in die Ecke gedrängt wird, sich immer weiter und noch und nöcher absichern zu müssen. Also es [wird] da einfach sehr [...] viel an Zeit und Geld investiert.« (Interview 03)*

Umso frustrierender erschien es dann, wenn den Aussagen von Planer:innen oder Gutachten nicht geglaubt wurde. Dadurch vergrößerte sich auch die ‚emotionale Distanz‘ zwischen beiden Seiten. Das Misstrauen lähmte die Konfliktodynamik ebenso wie die oben beschriebene »Waffenungleichheit«. Dialog-Veranstaltungen wurden zwar fortgeführt, aber eine Annäherung der Positionen fand nicht statt, weil Planer:innen zwar auf die Transparenz der Prozesse und ihre Fachexpertise und Redlichkeit verweisen konnten, es ihnen jedoch nicht gelang, Glaubwürdigkeit zu erzeugen. Offenbar reicht beides nicht (mehr) aus, um Legitimität für planerische Entscheidungen zu erzielen.

## Diskussion

Unsere Fallstudie zeigt die Widersprüche zwischen dem planerischen Selbstverständnis und ihren tatsächlichen Erfahrungen in Planungskonflikten: Planer:innen verstehen sich als Vertreter:innen des Gemeinwohls, die transparent abwägen und sachgerecht Entscheidungen treffen. In Beteiligungs-

**Es zeigt sich ein deutliches Spannungsverhältnis zwischen der Wahrung der professionellen Rolle der Stadtplaner:innen, z. B. durch freundliches Reagieren auf Vorwürfe, und dem Gefühl der persönlichen Betroffenheit.**

bisschen weh« (Interview 03). Zwar äußerten Planer:innen durchaus Verständnis für eine grundsätzliche Besorgnis der Bürger:innen gegenüber neuen Entwicklungen. Doch erschwerte das grundsätzliche Misstrauen aus ihrer Sicht die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürger:innen. Über eine Dialog-Veranstaltung wurde in einem Interview zum Beispiel berichtet:

*»Ich versuche dann immer, ruhig zu sein, den Leuten anzubieten, dass ich ihnen das gerne erläutere. [...] Ich versuche dann, gelassen zu bleiben, den Leuten dann eher freundlich zu begegnen. [W]enn dann auch immer nach irgendeinem Fehler gesucht wird, der eigentlich keiner ist, da habe ich dann auch schon mal gesagt: So, jetzt [...] rechts. Ja, also, wenn man immer irgendeinen Fehler suchen will, findet man. [...] Also irgendwo, dann ist auch mal gut. Aber ja, im Großen und Ganzen versuche ich dann eigentlich immer, die Leute dann anzusprechen [...]: Warum glauben Sie das nicht? Habe ich*

*»[M]an war jetzt super transparent [...], also alles öffentlich [...] gemacht, um da auch transparent zu sein. Aber dennoch ist da irgendwo noch ein Konflikt oder man hat noch nicht alle zufrieden gemacht. Und das liegt mir natürlich schon am Herzen [...], dass am Ende dann auch ein Projekt [entsteht], wo alle sich wiederfinden können – wobei tendenziell, würde ich sagen, schaffen wir das, also ist unser Konzept so ausgelegt, dass eigentlich alle Belange berücksichtigt werden und wir da was sehr Zukunftsfähiges machen. Das bleibt die Frage: Wie vermittelt man das dann noch mal so, [...] und wie wird das dann auch geglaubt.« (Interview 12)*

Das Misstrauen der Bürger:innen äußerte sich zudem in der Infragestellung von Gutachten. Interviewpartner:innen aus den BIs warfen der Verwaltung vor, Bodengutachten so lange zu wiederholen, bis sie zum gewünschten Ergebnis führten. Wie auch in Konflikten um die Energiewende (Eichenauer 2018) wurde der Verdacht geäußert, dass die Gutach-

verfahren treten sie entweder als Fachexpert:innen oder Moderator:innen auf. Von BI-Mitgliedern werden sie jedoch als aktive Konfliktpartei wahrgenommen, deren Interesse darin liegt, ihre eigene Planung zu verteidigen und durchzusetzen. Deshalb fühlen sich Planer:innen betroffen, wenn sie professionell und persönlich kritisiert werden, weisen die Kritik zurück und äußern darüber ihr Unverständnis. Die BIs hingegen fordern immer wieder und immer mehr Transparenz ein, weil sie den Planer:innen nicht vertrauen und ihnen die in Anspruch genommene Neutralität absprechen. Eine produktive Konfliktbearbeitung ist so nicht möglich.

Planer:innen befinden sich zudem in dem Dilemma, sich als Fachleute keine Emotionsäußerungen zu erlauben, auch wenn sie sich betroffen fühlen. Ein solches »Management« der eigenen Emotionen orientiert sich laut Hochschild (1979) an Gefühlsregeln (*feeling rules*), die als Produkte sozialer Konventionen vorgeben, welche Emotionen in bestimmten Situationen angebracht sind, gefühlt und gezeigt zu werden, und welche nicht. Emotionsregeln sind Teil des Regelwerks formeller Organisationen, die von ihren Mitgliedern Gefühlsarbeit für die Organisation einfordern (Flam 2002, S. 176). Nicht immer sind diese Regeln explizit. Im Fall der Verwaltung werden Rationalität und Sachlichkeit idealisiert und als Anspruch an die Mitarbeiter:innen herangetragen. Die Verhaltensregeln begrenzen jedoch das Verhaltensrepertoire von Stadtplaner:innen in Konflikten. Sie verhindern zumindest ein Stück weit, dass Begegnungen mit BIs nicht nur von einem rationalen Austausch von Argumenten, sondern auch von Empathie, Verständnis und Neugier geprägt sind. Die betonte Sachlichkeit kann statt der beabsichtigten Deeskalation auch eine asymmetrische Konfliktescalation bewirken, wenn Planer:innen als emotionslose Verwaltungsmenschen wahrgenommen werden.

genommen werden (und sich auch so präsentieren) und gerade dadurch die Wut der Bürger:innen erregen. Zweifel an der Wahrhaftigkeit der Informationen, die Planer:innen bereitstellen, und Skepsis gegenüber Informationen, Entscheidungsträger:innen, Verfahren und Institutionen erschweren den Vertrauensaufbau. Zwar ist die kritische Auseinandersetzung mit dem politischen System und den politischen Akteuren in liberal-pluralistischen Demokratien normal, da eine aktive Öffentlichkeit ein zentrales Element dieser

Die traditionelle Antwort – und Hoffnung – von Planer:innen ist ganz im Sinne des kommunikativen Planungsmodells (s. o.) die Öffentlichkeitsbeteiligung. Doch zeigt der Fall Ruhrbeck, dass planerische Versuche, dem Misstrauen auf Sachebene mit Transparenz und Fachexpertise zu begegnen, offensichtlich nicht ausreichen, um zu einer konsensualen Lösung zu kommen. Beim hier untersuchten Zielkonflikt handelt es sich um ein »bösertiges« Problem, das durch seine Einbettung in größere Transformationsdebatten zu-

**Die betonte Sachlichkeit kann statt der beabsichtigten Deeskalation auch eine asymmetrische Konfliktescalation bewirken, wenn Planer:innen als emotionslose Verwaltungsmenschen wahrgenommen werden und gerade dadurch die Wut der Bürger:innen erregen.**



Systeme darstellt (Eichenauer 2018, S. 334). Dennoch ist ein gewisses Grundvertrauen in die Institutionen – z. B. im Sinne von deren Zuverlässigkeit, Kompetenz und Redlichkeit – ein zentraler Bestandteil von funktionierenden Demokratien, insbesondere auf lokaler Ebene, wo die Verwaltung direkten Kontakt mit Bürger:innen hat. Wenn Bürger:innen die Legitimität oder Kompetenz der Verwaltung in Frage stellen, stellt dies ein grundlegendes Problem für die lokale Planung dar. Ein solches Misstrauen auf lokaler Ebene hängt oft mit der generellen Einstellung der Bürger:innen zur Demokratie und zum Staat zusammen (Rölle 2017, S. 146f.). Die gesamtgesellschaftliche Bewertung von Institutionen spielt daher in lokalen Konflikten eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dies eröffnet die Diskussion über Transparenz, Partizipation und Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürger:innen: Wie kann Vertrauen wiederhergestellt werden?

sätzlich erschwert wird. Denn lokale Konflikte um die Siedlungsflächenentwicklung repräsentieren grundsätzliche gesellschaftliche Richtungsentscheidungen, die umkämpft und mit einem Ringen um Deutungshoheiten behaftet sind. Vor Ort in den Kommunen gilt es, einerseits gute, sachgerechte und den Problemen angemessene Entscheidungen zu treffen. Andererseits müssen diese aber auch Zustimmung finden. Methoden der Öffentlichkeitsbeteiligung, die auf Konsens ausgerichtet sind, greifen in solchen Fällen häufig zu kurz. Offene Konflikte sind hier – entsprechend dem agonistischen Planungsmodell – möglicherweise zielführender als Beschwichtigungsversuche. Für einen offensiveren Umgang mit Konflikten fehlt jedoch häufig der kommunalpolitische Rückhalt in Zeiten, in denen sich Lokalpolitiker:innen – abgesehen von wahlaktischen Überlegungen – zunehmend selbst Anfeindungen gegenübersehen und Konflikte zu vermeiden suchen.

Die Analyse verdeutlicht, dass eine Lähmung der Konfliktdynamik durch gegenseitiges Misstrauen und Gefühle von Ohnmacht und Waffenungleichheit entstehen kann. Wenn Planer:innen davon ausgehen müssen, dass sich eine BI formiert und die Politik den lautesten Stimmen nachgibt, führt dies zu Frustration, die sich in einer besonderen Betonung der eigenen Fach- und Sachlichkeit und gelegentlich auch in der Abwertung anderer, ggf. emotional und »unsachlich« vorgetragener Positionen äußert. Parallel dazu entwickeln BIs, basierend auf ihren Erfahrungen mit der Verwaltung, eigene Strategien, um sich besser Gehör zu verschaffen, wie die eigene Professionalisierung durch den Ausbau von Sachkenntnis oder die Schaffung von Gegenöffentlichkeiten und medialer Aufmerksamkeit. Letztlich verhindert beides einen Dialog auf Augenhöhe und die konstruktive Bearbeitung des Konflikts.

In solchen festgefahrenen Konflikten bietet die Kommunale Konfliktberatung (KKB) als Ansatz, der aus der zivilen Friedensarbeit entwickelt wurde, Methoden an, die es ermöglichen, die zugrundeliegenden Dynamiken zu verstehen, gegebenenfalls zu visualisieren und zu beschreiben. Diese Methoden – wie beispielsweise das Eisberg-Modell und das Conflict Mapping – helfen dabei, Interventionsmöglichkeiten zu identifizieren (vgl. Baars, Gessler, Hunning, Lass, Seydel, Reusswig 2024, S. 18 ff.). Seit einigen Jahren wird in Planungsdebatten außerdem das Potenzial von Storytelling für die Bearbeitung von Planungskonflikten diskutiert. Erzählungen erreichen die Konfliktparteien zumindest potenziell sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene (Milling 2013; Verloo 2015). Sie zeigen grundlegende Vorstellungen von Gut und Böse auf, verdeutlichen Konfliktlinien (Gatzemeier, Straub 2013, S. 282) und helfen in Situationen mit konkurrierenden Welt-

anschauungen, diese offenzulegen (Gatzemeier 2015, S. 307).

Erzählen ist für die Bearbeitung von Konflikten in der Stadtplanung auf zwei Ebenen interessant. Zum einen wird das Geschichtenerzählen in der Konfliktbearbeitung als wichtige Form der Reflexion und Artikulation betrachtet (Gatzemeier, Straub 2013). Das bedeutet, dass Planer:innen anhand von Erzählungen selbst die Möglichkeit haben, Emotionen zu verarbeiten und Fähigkeiten im Umgang mit ihrer eigenen Verletzlichkeit und ihren Emotionen zu entwickeln (Osborne, Grant-Smith 2015, S. 689f.). Dies kann helfen, die eigene Rolle und Positionalität in einem Konflikt zu reflektieren.

Zum anderen können Stadtplaner:innen Räume schaffen, um Geschichten hörbar zu machen (Sandercock 2003, S. 15). Das bewusste Erzählen von Geschichten gilt als wirksame Intervention in der Konfliktarbeit (Milling 2013, 2020). Erzählen kann zudem als Methode in urbanen Nachbarschaftskonflikten helfen, soziale Konflikte zu erkennen und ihre Rolle für aktive Bürgerschaft und Engagement aufzuzeigen. Mit dem Analyserahmen des »sozial-räumlichen Narrativs« lässt sich verstehen, ob, wann, wo und wie Konflikte Möglichkeiten zur Stärkung der städtischen Demokratie schaffen (Verloo 2018). Kommunen können durch den gezielten Einsatz narrativer Strategien außerdem nicht nur Konflikte entschärfen, sondern auch gemeinsame Zukunftsleitbilder entwickeln und konkrete Projekte umsetzen (Schön, Strehlau, Zaeri-Esfahani, Hasler 2024).

## Ausblick

Angesichts verschiedener gesellschaftlicher »Krisen« und »Wenden« werden die konfliktbehafteten Transformationsaufgaben für Stadtplaner:innen in

Zukunft eher mehr als weniger. Ein professionelles Selbstverständnis von Stadtplaner:innen, mit Fachwissen, der Abwägung von Informationen und Transparenz Entscheidungen zu treffen, die dann auch lokal akzeptiert werden, greift hier offenbar zu kurz. Wenn ein grundlegendes Misstrauen den Austausch von Argumenten verhindert und es um mehr als um gute Lösungen für konkrete lokale Projekte geht, reichen Sachargumente alleine nicht aus.

»Bösartige« Probleme lassen sich nicht allein durch eine stärkere Reflexion der eigenen Rolle auf Seiten von Stadtplaner:innen und eine Veränderung der institutionellen »Gefühlsregeln« lösen. Eine solche Reflexion könnte aber möglicherweise für den Vertrauensaufbau zwischen Verwaltung und BIs eine Rolle spielen. Neben der Sachebene erfordern Beziehungs- und Kommunikationsebenen eine größere Aufmerksamkeit. Das bedeutet nicht, dass Planer:innen ihren Gefühlen freien Lauf lassen, aber dass sie auch als Menschen in Erscheinung treten. Dadurch können vielleicht im Lokalen erste Schritte in Richtung eines erneuten Vertrauensaufbaus gelingen. Dafür bedarf es allerdings eines lokalpolitischen Rückhalts und einer Rollenklärung von Lokalpolitik und Verwaltung. Es stellt sich die dringende Frage, wie die institutionellen Arrangements der lokalen und überlokalen Entscheidungsfindung mittelfristig ausgestaltet sein müssen, um nicht nur konsensuale, sondern demokratisch legitimierte gute (und z. T. ggf. auch schmerzhafte) Lösungen für »bösartige« Probleme wie die anstehenden Transformationsaufgaben zu finden.

*Dieser Beitrag entstand im Rahmen des BMBF-geförderten Verbundprojekts »Netzwerk Lokale Konflikte und Emotionen in Urbanen Räumen: Transdisziplinäre Konfliktforschung in Wissenschaft-*

*Praxis-Kooperationen« (LoKoNet), Förderkennzeichen: 01UG2201E. Wir danken unseren Interviewpartner:innen für ihre engagierte Unterstützung der Forschung, den Verbundpartner:innen für wertvolle Hinweise bei der Interpretation sowie zwei anonymen Gutachter:innen für ihr konstruktiv-kritisches Feedback.*

### Between Distanced Experts and Involved Conflict Actors: The Professional Self-image of Urban Planners as Reflected in Municipal Conflicts

**Abstract** Municipal urban planning has to deal with »wicked« problems and must deal with diffuse problem definitions, competing interests and conflicting objectives. Based on an empirical case study in the Ruhr area, Germany, the article shows how the professional self-image of urban planners is challenged in planning conflicts and in dealing with critical citizens' initiatives: While urban planners ideally locate their role between professional expertise and mediation, they are addressed by citizens as active conflict parties with own interests. The article shows that constructive conflict resolution is prevented by a perceived »inequality of weapons« and mutual mistrust on both sides. It concludes by discussing options for action, drawing on methods of local conflict counseling and storytelling.

**Keywords** urban planning, planning conflicts, emotions, public participation, local conflict consultation

### Literatur

Albers, G., Wékel, J. (2021). Stadtplanung. Darmstadt: wbg Academic.

Baars, S., Gessler, O., Huning, S., Lass, W., Seydel, H., Reusswig, F. (2024). Planungskonflikte im Klimawandel. Ergebnisse eines inter- und transdisziplinären Seminars mit besonderer Berücksichtigung der Rolle von Emotionen. (LoKoNet Arbeitspapiere 01/2024). Dortmund/Potsdam/Salzwedel: LoKoNet. <http://doi.org/10.17877/DE290R-24456>.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2024). Flächenverbrauch: Worum geht es? <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltigkeit/strategie-und-umsetzung/flaechenverbrauch-worum geht-es> [letzter Zugriff 27.3.2025].

Eichenauer, E. (2018). Energiekonflikte. Proteste gegen Windkraftanlagen als Spiegel demokratischer Defizite. In Radtke, J., Kersting, N. (Hrsg.). Energiewende. Politikwissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS (Energietransformation), S. 315–341. [http://doi.org/10.1007/978-3-658-21561-3\\_11](http://doi.org/10.1007/978-3-658-21561-3_11).

Flam, H. (2002). Soziologie der Emotionen. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

Forester, J. (1989). Planning in the Face of Power. Berkeley: Univ. of California Press.

Gatzemeier, U. (2015). Konflikt, Nation, Narration. Entwürfe des politisierten Selbst. Dissertation. Bochum: Westdeutscher Universitätsverlag.

Gatzemeier, U., Jürgen, S. (2013). Moralische Vergemeinschaftung. Erzählte Konflikte und der Wunsch nach Anerkennung. Konflikt-Dynamik (2, 4), S. 282–291.

Grossmann, K. (2019). Using Conflicts to Uncover Injustices in Energy Transitions: The Case of Social Impacts of Energy Efficiency Policies in the Housing Sector in Germany. Global Transitions (1), pp. 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2019.10.003>.

Gualini, E., Bianchi, I. (2015). Space, Politics and Conflicts: A Review of Contemporary Debates in Urban Research and Planning Theory. In Gualini, E. (Ed.): Planning and Conflict: Critical Perspectives on Contentious Urban Developments. London: Taylor & Francis, pp. 37–55.

Healey, P. (1992). Planning Through Debate. The Communicative Turn in Planning Theory. The Town Planning Review (2, 63), pp. 143–162.

Hochschild, A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. American Journal of Sociology (3, 85), pp. 551–575.

Huning, S. (2024). Stadtplanung. In Belina, B., Naumann, M., Strüver, A. (Hrsg.). Handbuch kritische Stadtgeographie, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 226–231.

Kuckartz, U. (2010). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühn, M. (2017). Planung, Politik und Macht in Städten. disP – The Planning Review (2, 53), S. 109–119.

Kühn, M. (2021). Agonistic Planning Theory Revisited: The Planner's Role in Dealing With Conflict. Planning Theory (2, 20), pp. 143–156. <https://doi.org/10.1177/1473095220953201>.

Massey, D. B. (2005). For Space. London: Sage.

Milling, H. (2013). Der narrative Ansatz in der Konfliktarbeit – die Arbeit an und mit Geschichten. KonfliktDynamik (2, 4), S. 264–271.

Milling, H. (2020). Storytelling – Konflikte lösen mit Herz und Verstand: Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertundeiner Geschichten plus 33 neue Geschichten. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag.

Mouffe, C. (2013). Agonistics. Thinking the World Politically. London: Verso.

Osborne, N., Grant-Smith, D. (2015). Supporting Mindful Planners in a Mindless System: Limitations to the Emotional Turn in Planning Practice. Town Planning Review (6, 86), pp. 677–698.

Othengrafen, F., Sondermann, M. (2015). Konflikte, Proteste, Initiativen und die Kultur der Planung: Stadtentwicklung unter demokratischen Vorzeichen? In Othengrafen, F., Sondermann, M. (Hrsg.). Städtische Planungskulturen. Berlin: Planungsgrundschau Verl. Altrock, S. 7–30.

Plöger, J. (2021). Conflict, Consent, Dissensus: The Unfinished as Challenge to Politics and Planning. Environment and Planning C: Politics and Space (6, 39), pp. 1294–1309. <https://doi.org/10.1177/2399654420985849>.

Regionalverband Ruhr (2023). Regionalplan Ruhr: Regionalplan für das Verbandsgebiet des Regionalverbandes Ruhr. <https://www.rvr.ruhr/themen/staatliche-regionalplanung/aufstellungsverfahren-des-regionalplans-ruhr> [letzter Zugriff 27.3.2025].

Rittel, H., Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences (2, 4), pp. 155–169.

Rölle, D. (2017). Nummer, Kunde oder Bürger? Der Beitrag der wahrgenommenen Responsivität der öffentlichen Verwaltung zur Erklärung von Verwaltungszufriedenheit. Zeitschrift für Politik (2, 64), S. 143–166.

Roskamm, N. (2015). On the Other Side of »Agonism«: »The Enemy,« the »Outside,« and the Role of Antagonism. Planning Theory (4, 14), pp. 384–403; <https://doi.org/10.1177/1473095214533959>.

Sandercock, L. (2003). Out of the Closet: The Importance of Stories and Storytelling in Planning Practice, *Planning Theory & Practice* (4, 1), pp. 11–28.

Schön, S., Strehlau, S., Zaeri-Esfahani, M., Hasler, E. (2024). Stadt erzählen – Stadt gestalten. Narrative Strategien und Methoden in der Stadtentwicklung. BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Bonn; <https://doi.org/10.58007/e9wk-3q37>.

Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1996). Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

Verloo, N. (2015). Develop Stories, Develop Communities: Narrative Practice to Analyze and Engage in Urban Conflict. In Gualini, E. (Ed.). *Planning and Conflict*. New York: Routledge, pp. 279–296.

Verloo, N. (2018). Social-spatial Narrative: A Framework to Analyze the Democratic Opportunity of Conflict. *Political Geography* (62), S. 137–148; <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.11.001>.

Wiechmann, T. (2019). Einleitung – Zum Stand der deutschsprachigen Planungstheorie. In: Wiechmann, T. (Hrsg.). *ARL Reader Planungstheorie Band 1*. Hannover: ARL, S. 1–11; [https://doi.org/10.1007/978-3-662-57630-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57630-4_1).

## Die Autor:innen



**Sandra Huning, PD Dr.-Ing.**

TU Dortmund  
Fakultät Raumplanung  
Fachgebiet Stadt- und  
Regionalsoziologie  
44221 Dortmund  
sandra.huning@tu-dortmund.de



**Hanna Seydel, M.Sc.**

TU Dortmund  
Fakultät Raumplanung  
Fachgebiet Stadt- und  
Regionalsoziologie  
44221 Dortmund  
hanna.seydel@tu-dortmund.de

Sandra Huning ist Raumplanerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund. Von 2022 bis 2024 vertrat sie die Professur Stadtplanung an der Fakultät Architektur und Urbanistik der Bauhaus-Universität Weimar. Aktuell forscht sie zu sorgenden Städten und zur Rolle von Emotionen in Planungskonflikten.

Hanna Seydel hat Raumplanung studiert und ist seit 2018 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund am Fachgebiet Stadt- und Regionalsoziologie. Sie forscht zu Erzählungen und Emotionen in Planungskonflikten mit einem Schwerpunkt auf partizipative Methoden.



**Stefan Baars, M.Sc.**

TU Dortmund  
Fakultät Raumplanung  
Fachgebiet Stadt- und  
Regionalsoziologie  
44221 Dortmund  
stefan.baars@tu-dortmund.de

Stefan Baars hat Raumplanung studiert und ist seit 2022 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund. Er promoviert zur Rolle von Emotionen in Planungskonflikten.

# Umkämpftes Stadtgrün

## Städtische Grün- und Freiflächen zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz am Beispiel Berlin

### Zusammenfassung

Viele deutsche Städte sind mit einem strukturellen Konflikt konfrontiert: Sie wachsen und brauchen mehr Wohnungen und gebaute Infrastruktur, aber sie müssen auch dem Klimawandel begegnen, indem sie Flächen entsiegen und Raum für mehr blau-grüne Infrastruktur bereitstellen. Der Beitrag betrachtet dieses Dilemma wachsender Städte im Klimawandel am Beispiel Berlin und der Konflikte um sein Stadtgrün. Dabei werden die Konfliktebenen System, Interaktion und Akteur unterschieden. Am Beispiel der Auseinandersetzungen um die Nutzung des Tempelhofer Feldes und des aktuellen Bürgerdialogverfahrens werden Facetten der Konfliktodynamik auf diesen verschiedenen Ebenen betrachtet. Dabei wird der emotionalen Dimension sowie der möglichen Polarisierungsgefahr durch Populismus besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Der Beitrag schließt mit einer Perspektive auf veränderte Planungs- und Beteiligungsprozesse.

### Schlüsselwörter

Stadtwachstum, Klimaanpassung, Stadtgrün, Beteiligung, Planung, Emotionen, Populismus

### Einleitung

Gegenstand dieses Beitrags sind städtische Konflikte, die durch das Aufeinandertreffen von Stadtwachstum und der Notwendigkeit der Anpassung an den Klimawandel bedingt sind. Wie sie entstehen und ablaufen, wer an ihnen beteiligt ist, wie sie gelöst oder eben auch nicht gelöst werden. Unsere Beispielstadt ist dabei Berlin. Die zu behandelnden Konflikte können jedoch mehr oder weniger ähnlich für alle Städte in Deutschland relevant sein, wobei die lokale Konfliktodynamik – trotz struktureller Ähnlichkeiten – dabei stets ortspezifisch sein wird, da sie von vielen Faktoren abhängt. Der Beitrag ist im Rahmen eines laufenden Forschungs- und Vernetzungsvorhabens entstanden, das sich mit lokalen Konflikten zu Themen wie Migration und Klimawandel unter besonderer Berücksichtigung der Kategorien Raum und Emotion beschäftigt.<sup>1</sup> Der Beitrag basiert auf der Auswertung des Konflikts um die Nachnutzung des Tempelhofer Feldes nach der Schließung des Flughafens Tempelhof, insbe-

sondere anlässlich des Dialogprozesses zum Tempelhofer Feld in den Jahren 2024/25. Es wurden zehn leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen verschiedener Senatsbehörden, zivilgesellschaftlicher Organisationen und Wissenschaftler:innen geführt. Bei vier Veranstaltungen zum Thema Stadtgrün/Stadtwachstum erfolgte eine teilnehmende Beobachtung, auf einer davon wurde ein Fachinput zum Thema »Berliner Stadtclima im Wandel« gegeben. Als Experte (»Anzuhörender«) zum Thema »Stadtclima« wurde an einer Sitzung des Umweltausschusses des Berliner Abgeordnetenhauses zum ‚Gesetz zur Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren für Bauvorhaben‘ (kurz: Schneller-Bauen-Gesetz – SBG) teilgenommen. Neben der Fachliteratur wurden etwa 50 Dokumente (z. B. Planungsgrundlagen, Stellungnahmen von zivilgesellschaftlichen Organisationen, Anträge im Abgeordnetenhaus) und zahlreiche Zeitungsartikel qualitativ ausgewertet.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst der grundlegende Konflikt zwischen gegenläufigen Zielen der Stadtentwicklung im Zeichen des Klimawandels skizziert. Nachfolgend wird dann die Konfliktodynamik erläutert, wobei insbesondere die Unterscheidung der Ebenen, auf denen der Konflikt sich abspielt, wichtig ist. Im nächsten Abschnitt soll das strukturelle Dilemma zwischen (physischem) Stadtwachstum

<sup>1</sup> Das Projekt »LoKoNet« ([www.lokonet.de](http://www.lokonet.de)) wird vom BMFTR (ehemals BMBF) gefördert (FKZ: 01UG2201F); neben dem PIK sind die Fachhochschule Erfurt (Leitung), die Universität Bielefeld, die Ruhr-Universität Bochum, die Technische Universität Dortmund und das Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung (K3B) beteiligt.

und Stadtgrün (Klimaresilienz) sowie seine aktuellen Rahmenbedingungen am Beispiel Berlin näher betrachtet werden. Der Beitrag endet mit dem Versuch, einige Implikationen für die Bearbeitung des aufgezeigten Konflikttyps im städtischen Raum mit einem Fokus auf veränderte (emotionale) Diskursbedingungen zu ziehen.

## Das Dilemma wachsender Städte im Klimawandel

Der anthropogene Klimawandel ist in vollem Gange. Das Jahr 2024 war erneut weltweit das wärmste seit Beginn der Wetteraufzeichnungen. Es war auch 1,6 °C wärmer als in der vorindustriellen Periode (Copernicus 2025). Damit wurde erstmals das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens von 2015 überschritten als Anzeichen eines möglichen Scheiterns der weltweiten Klimaschutzbemühungen. Auch wenn es sich weiterhin lohnt, jedes weitere Zehntel Grad an globaler Erwärmung zu vermeiden: Die Anpassung an den stattfindenden Klimawandel wird immer drängender. Dies umso mehr, als eine Reihe von Ereignissen und Entwicklungen darauf hindeuten, dass auch ein sehr starker Klimawandel – eine Erwärmung von 4 bis 5 °C bis zum Jahr 2100 – eine reale

rastruktur dar. Die Gefahren des Klimawandels in Deutschland sind bekannt und sie haben sich gerade in den letzten Jahren bereits in Schadensereignissen materialisiert (Brasseur, Jacob, Schuck-Zöller 2024):

- ▶ Häufigere und intensivere Hitzeereignisse führen zu einer Zunahme hitzebedingter Morbidität und Mortalität sowie zu Einbußen bei der Arbeitsproduktivität;
- ▶ längere Trockenphasen gefährden die Wasserversorgung, Transportwege und das Stadtgrün;
- ▶ mehr Starkregenereignisse führen in den dicht bebauten und hoch versiegelten Städten zu urbanen Überflutungen;
- ▶ Küstenstädte und ihr Umland werden langfristig vom Meeresspiegelanstieg bedroht.

Unsere Städte brauchen deshalb effektive Anpassungslösungen wie z. B. gut funktionierende Hitzeaktionspläne einschließlich des verbesserten Hitzeschutzes am Arbeitsplatz, ihre Wasserversorgung muss krisenfest gemacht werden, ihre technischen Infrastrukturen brauchen eine klimasensible Ertüchtigung und es müssen neue Lösungen beim Überflutungsschutz von Gebäuden und Quartieren gefunden werden. Kurz: Städte müssen *klimaresilient* werden und die Natur bzw. naturbasierte Lösungen

Das bedeutet für Städte etwa, auf rasch ansteigende und neuartige Herausforderungen nicht mit einem »Mehr vom Gleichen«, sondern mit innovativen Strategien zu reagieren. D. h. beispielsweise überflutungsbezogenen Folgen des Klimawandels nicht vornehmlich durch den Ausbau der bestehenden Kanalisation zu begegnen, sondern durch den Einbezug naturbasierter Lösungen, was auch als ‚Schwammstadt‘-Prinzip bezeichnet wird (Mellinger, Soler, Vetter 2024). Auch sind vorhandene Praktiken immer wieder neu abzuwiegeln, etwa indem man den Ersatz von regendurchlässigerem Kopfsteinpflaster durch vollversiegelten Asphalt überdenkt oder das Anliegen des Hitze- schutzes anders regelt als mit Klimaanlagen, etwa durch Hitzeaktionspläne. Solche Anpassungsprozesse rufen auch Widerstände und (neue) Konflikte hervor. Klimaresilienz geht weit über technische Maßnahmen hinaus und erfordert Änderungen insbesondere auch auf den Ebenen Governance, Infrastrukturen und Lebensstile (Grandin, Haarstad, Kjærås, Bouzarovski 2018). Konflikte sind dem Übergang zu einer klimaresilienten Stadt quasi immanent aufgrund der spezifischen »Transformationsträgheit« urbaner sozialer Systeme und Akteure. Das Dilemma lautet dabei: Wir brauchen schnell den transformativen Umbau unserer Städte in Richtung Klimaresilienz, aber genau die *Transformativität* eines *schnell* erforderlichen Wandels führt zu vermehrten Widerständen und Konflikten.

Verschärft wird die Konflikthaftigkeit von Klimaanpassung aber noch durch zwei weitere Faktoren: Erstens durch ein merkliches Stadtwachstum in vielen Städten und zweitens dadurch, dass einzelne Maßnahmen bei schnellen Transformationsprozessen leicht eine Polarisierung in der Gesellschaft auslösen können:

- ▶ Stadtwachstum bedeutet nicht nur, dass mehr Menschen in einer Stadt leben, sondern auch, dass sich der gebaute Raum – Wohnungen, Büros,

 **Gerade Städte sind anfällig für die vielen negativen Folgen des Klimawandels, stellen sie doch große Ansammlungen von Menschen, Kapitalgütern und Infrastruktur dar.**

Möglichkeit mit katastrophalen Auswirkungen (*reasonable worst case*) darstellt (Reusswig et al. 2025).

Gerade Städte sind anfällig für die vielen negativen Folgen des Klimawandels, stellen sie doch große Ansammlungen von Menschen, Kapitalgütern und Infrastruktur dar. Sie spielen dabei eine Schlüsselrolle (Kabisch, Rink, Banzhaf 2024).

*Resilienz* bedeutet hier Widerstandsfähigkeit gegenüber ansteigenden Klimafolgen, aber auch Lernfähigkeit. Wirksame Klimaanpassung ist ein transformativer Vorgang (Mahrenholz et al. 2024).

Fabriken, Straßen, Schulen, Kanalisation etc. – vergrößert. In Städten, die in demografischer Hinsicht schrumpfen, entfällt tendenziell (mangels steigenden Bedarfs an Siedlungs- und Verkehrsflächen) der Druck auf das Stadtgrün. Andererseits weisen sie oft spezifische Problemlagen auf wie etwa den gleichzeitigen Rückgang von Wirtschaftstätigkeit, Finanzkraft und öffentlichen Mitteln sowie den Fortbestand der (nun überdimensionierten) gebauten Umwelt, d. h. auch des Versiegelungsgrades. „Einfach“ ist die Transformation hin zu einer klimaresilienten Stadt unter diesen Vorzeichen daher nicht. Steigende Anteile der Siedlungs- und Verkehrsflächen im Stadtgebiet sind in der Regel mit steigender Versiegelung verbunden. Dabei werden mehr Flächen mit urbaner Struktur belegt, die vorher z. B. agrarischer Nutzung dienten, Grünflächen waren oder Brachen. Trotz einzelner Ansätze zum Flächensparen leidet Deutschland insgesamt unter einer wachsenden Flächeninanspruchnahme und die entsprechenden Flächensparziele werden verfehlt (Fina, Hamacher, Rönsch, Scholz 2023). Damit ist ein weiterer Konfliktspunkt benannt: Städte sollen wachsen, um zukünftig mehr Wohnraum bereitzustellen, aber gerade die (immer noch) dominante Form des extensiven Wachstums droht genau jene Stadtnatur zu gefährden, die wiederum angesichts des Klimawandels für die resiliente Stadt zukünftig immer notwendiger wird.

► Hinzu tritt auf kultureller Ebene die wachsende Polarisierung unserer Gesellschaft, die sich nicht zuletzt auch emotional abbildet. Wenn unterschiedliche Gruppen immer häufiger unvereinbare Positionen einnehmen und sich zusätzlich wech-

selseitig als Gefahr wahrnehmen, dann führt das nicht nur zu mehr Konflikten, sondern untergräbt unter Umständen auch die Konfliktlösungsfähigkeit einer Gesellschaft, was sich letztlich auf demokratische Prozesse der Willensbildung auswirken kann (Pausch 2021). Der Klimawandel gehört mittlerweile nach

mit den klimapolitischen Maßnahmen wird, desto geringer fällt die generelle Akzeptanz aus, desto differenzierter, ja polarisierter zeigt sich die Gesellschaft (Grunenberg et al. 2024). Manche Beobachter sehen hier schon einen neuen sozial-ökologischen Klassenkonflikt am Werk (Eversberg et al. 2024).

Sozialökologische Konflikte finden auf der System-, der Interaktions- und der individuellen Ebene oder zwischen diesen Ebenen statt.



dem Thema Migration zu den am stärksten polarisierenden Themen in der Gesellschaft – auch im europäischen Vergleich – und er polarisiert besonders auf der emotionalen Ebene (Herold, Joachim, Otteni, Vorländer 2023).<sup>2</sup> Das war nicht immer so: Noch vor gut zehn Jahren hat es kaum Menschen gegeben, die ihn bestritten haben, heute leugnen ihn immerhin 4,3% der Bevölkerung (Reusswig, Küpper, Rump 2021). Das scheint wenig zu sein, und die große Mehrheit denkt anders. Aber diese Minderheit ist laut, sie hat in den sozialen Medien einen wirkmächtigen Resonanzraum erhalten, den es früher nicht gab, und sie hat vor allem mit der AfD eine rechtspopulistisch aufgestellte politische Partei bekommen, die den Kampf gegen die »Klimahysterie« als eine ihrer zentralen Aufgaben sieht (Otteni, Weisskircher 2022; Reusswig, Lass, Bock 2020). Zudem: Je konkreter es

## Konfliktebenen

Viele Konflikttheorien unterstreichen die Wichtigkeit der Differenzierung der Ebenen, auf denen ein Konflikt sich abspielt (Howitt 2002). Damit ist nicht in erster Linie die räumliche, sondern vor allem die sachliche Ebene bezeichnet, also die Frage, auf welcher Ebene des offenen, mit ihrer sozialen und ökologischen Umwelt hin vielfach verflochtenen, sozialen Systems »Stadt« (Kropp 2023) sich der Konflikt abspielt.

Sozialökologische Konflikte finden auf der System-, der Interaktions- und der individuellen Ebene oder zwischen diesen Ebenen statt. Psychologische Forschungen zu ökologisch-sozialen Dilemmata unterscheiden zwischen einer individuellen und einer systemischen Ebene, auf der sich solche Dilemmata entfalten und gelöst werden können (Ernst, Reese, Henn 2025).<sup>3</sup> Dies geht konform mit der soziologischen Sicht, die darüber hinaus zwischen den Ebenen der Gesellschaft (auch »Systemebene«

<sup>2</sup> Es darf als umstritten gelten, ob die deutsche Gesellschaft insgesamt und mit Blick auf alle möglichen Themen unisono polarisierter wird; Mau, Lux, Westheuser (2023) etwa bestreiten das. Aber auch sie stellen fest: In Sachen Klimawandel ist hierzulande eine Polarisierung festzustellen.

<sup>3</sup> Ein Dilemma ist eine konflikthafte Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten. Bei ökologisch-sozialen Dilemmata kommt noch die sich in der Zeit entfaltende (dynamische) Verfasstheit ökologischer Systeme als Einflussfaktor hinzu.

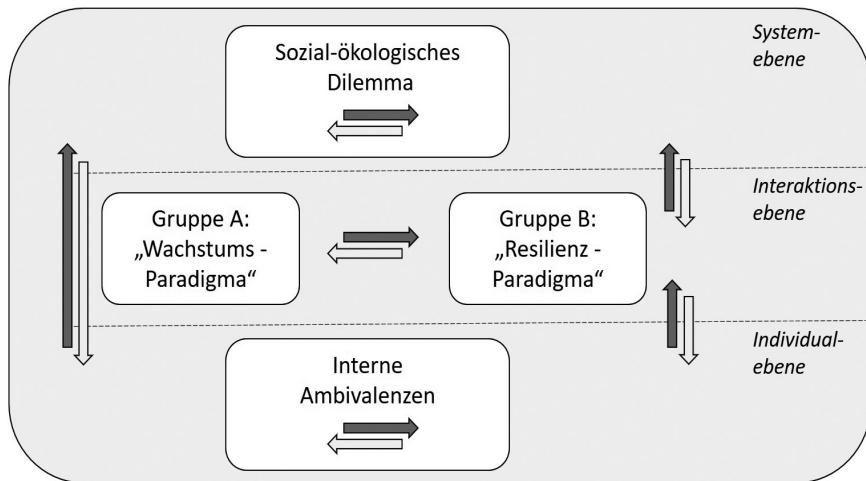


Abb. 1: Verortung des Konflikts zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz auf und zwischen verschiedenen Ebenen in der Stadt (eigene Darstellung).

genannt) und des Individuums zusätzlich eine dritte Ebene einführt, auf der die soziale Interaktion zwischen Gruppen stattfindet (Luhmann 1975): Konflikte spielen sich häufig auf der Zwischenebene der Interaktion ab, weil etwa Gruppe B etwas verhindern will, was Gruppe A gerade erreichen möchte.

### Systemebene

Auf der Ebene des Systems Stadt haben wir es mit dem Dilemma zwischen den Anliegen einer wachsenden Stadt und der Klimaresilienz zu tun. Für das Verständnis der Natur, der Intensität und der Persistenz des Konflikts um das

welchen Instrumenten man die erforderlichen Bauvolumina erreicht und welches Gewicht gegenläufige Abwägungsgesichtspunkte bekommen sollen (z. B. der Naturschutz oder die Klimafolgenanpassung).

In Berlin ist dieses Thema besonders virulent: Im Jahr 2000 wohnten hier etwa 3,4 Mio. Menschen, aktuell (2025) sind es rd. 3,8 Mio. – ein Zuwachs von 400.000 Menschen in 25 Jahren. Geht man deutschlandweit auch von Stagnation (westdeutsche Flächenländer) bzw. einem Schrumpfungsprozess (ostdeutsche Flächenländer) der Bevölkerung aus, so wird für den Stadtstaat Berlin für das Jahr 2070, je nach Variante, ein weiterer Anstieg der Einwohnerschaft auf 4,5 bis 5 Millionen prognostiziert (BLDP 2025). Die seit 2023 regierende große Koalition von CDU und SPD hat sich den Wohnungsbau besonders auf die Fahnen geschrieben, und das Thema »bezahlbares Wohnen« spielt gerade für die SPD (nicht nur) in Berlin eine besonders wichtige Rolle.<sup>4</sup> Denn die Mieten in der Mieterstadt Berlin sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen: von 8,10 Euro/m<sup>2</sup> 2014 auf 16,53 Euro/m<sup>2</sup> 2023 (Neuvermietungsmieten) (rbb 2024). Gleichzeitig nimmt man in Berlin das Thema »Klimaresilienz« insbesondere seitens des Umwelt- wie seitens des Stadtentwicklungsenats sehr ernst (SenStadt 2022).

Flächennutzungskonkurrenzen sind in einer Stadt die Regel und es gehört zu den Kernaufgaben der Stadtentwicklung, hier unter Abwägung verschie-

**Der Konflikt zwischen Wachstum und Resilienz ist nicht grundsätzlich unlösbar, es gibt zahlreiche Versuche, beides zu vereinbaren.**

Sozial-ökologische Konflikte können aber auch zwischen der Ebene Stadt (vertreten etwa durch eine Regierung, ein Parlament, eine Behörde) und Gruppen oder Individuen stattfinden.

Für die Analyse des Konflikts zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz ist es zunächst erforderlich, die drei Ebenen (Systemebene, Interaktionsebene, Akteursebene) zu unterscheiden, innerhalb oder zwischen denen sich Konflikte typischerweise abspielen (vgl. Abb. 1). Wir illustrieren diese Ebenen im Vorgriff auf die Darstellung des Konflikts um das Tempelhofer Feld.

Stadtgrün ist es wichtig zu sehen, dass beide Anliegen als solche keine Partikularinteressen darstellen, sondern unterschiedliche Facetten des *Gemeinwohls*. Im politischen Raum wird das Ziel, mehr Wohnraum und die dazugehörige Infrastruktur zu schaffen, von den meisten sozialen Akteuren – darunter auch alle politischen Parteien – geteilt. Gestritten wird allein um Fragen der Realisierung dieses Ziels, also etwa darum, wie hoch der Anteil bezahlbarer Wohnungen sein soll, wie viel Neubau dabei erforderlich ist, wo bzw. auf welchen Flächen dieser ggf. erfolgen soll, mit

<sup>4</sup> Ende 2024 wurde auf Betreiben der schwarz-roten Koalition das »Schneller-Bauen-Gesetz« (SBG) verabschiedet. Es umfasst weit über hundert gesetzliche Änderungen und untergesetzliche Maßnahmen (SenStadt 2025). Unter anderem sollen dabei die Belange des Natur-, Wald- und Baumschutzes gegenüber der als »überwiegendem öffentlichen Belang« bezeichneten »Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit preiswertem Wohnraum« zurückgestuft werden.

dener Gesichtspunkte zu flächenkonkreten Lösungen zu kommen. Der *Konflikt zwischen Wachstum und Resilienz* ist nicht grundsätzlich unlösbar, es gibt zahlreiche Versuche, beides zu vereinbaren. Seit einiger Zeit wird zum Beispiel mit dem Konzept der doppelten (Bau- und Grünflächen) bzw. der dreifachen Innenentwicklung (zusätzliche Einbeziehung von Verkehrsflächen) versucht, diesen Konflikt aufzulösen (Schubert et al. 2023). Aber an der Umsetzung und den Erfolgen hapert es noch: Berlins Siedlungs- und Verkehrsfläche wuchs zwischen 1992 und 2020 von 604,6 km<sup>2</sup> auf 628,9 km<sup>2</sup>, während das Berliner Grünvolumen allein zwischen 2010 und 2020 um 5,6% abgenommen hat (Umweltatlas Berlin 2020).

### Interaktionsebene

Auf der Interaktionsebene spielt sich der systemische Konflikt als Abfolge von mehr oder weniger stark verwobenen Einzelkonflikten um Räume, Projekte und Strategien ab. Die Anliegen von Stadtwachstum und Klimaresilienz stehen sich auf der Interaktionsebene häufig konträr gegenüber und werden von verschiedenen Gruppen/Organisationen mehr oder weniger punktuell vertreten. Zugespitzt lassen sich im Falle Berlins in der hier betrachteten Konfliktarena zunächst vereinfacht zwei übergreifende, kontrahierende Akteursgruppen (hier Fraktionen genannt) unterscheiden:

- Die Fraktion, die sich *pro (physisches) Stadtwachstum* engagiert, umfasst Akteure etwa aus der Bau- und Wohnungswirtschaft (differenziert nach stärker kommerziellen oder stärker gemeinwirtschaftlich organisierten Unternehmen), der Immobilienbranche, große Teile der städtischen Wirtschaft (IHK), einige Sozial- und Wohlfahrtsverbände,

viele Architekt:innen, aber auch Teile der Wissenschaft.<sup>5</sup>

- In der Fraktion *Pro Stadtgrün* organisieren sich Akteursgruppen aus ganz unterschiedlichen Gründen und in verschiedenen Formen. Sie umfasst so heterogene Akteure wie Umwelt- und Naturschutzverbände, Kleingartenverbände, *Urban Gardening*-Aktive oder Bürgerinitiativen, die sich für den Erhalt von Grün- und Freiflächen einsetzen.<sup>6</sup>

Dabei fungieren Bezüge zum *Gemeinwohl* bei beiden Fraktionen als Argumente, um der jeweils gegnerischen Fraktion argumentativ zu begegnen; etwaige darunterliegende, heterogene Beweggründe (inkl. von Partikularinteressen) werden dabei teils (bewusst) unterbelichtet. In diesem Sinne dient das Thema »Wohnungsnot« als gemeinsamer Nenner der Fraktion »Pro (physisches) Stadtwachstum« und wird genutzt, um den Anliegen der »Pro-Stadtgrünfraktion« etwas entgegenzuhalten. Das Thema »Klimaanpassung/Resilienz« wird umgekehrt von der »Pro-Stadtgrünfraktion« als Nenner genutzt, um den Anliegen der »Wachstumsfraktion« etwas entgegenzusetzen.

Diese grob vereinfachte Gegenüberstellung beschreibt treffend die grundsätzliche Konfliktlinie, ist aber zu unscharf, um verschiedenartige *Ambivalenzen innerhalb beteiligter Akteursgruppen* zu erfassen. So sind etwa die politischen Parteien Berlins – mit unterschiedlicher Akzentuierung –

jeweils irgendwo im Raum zwischen den beiden konfliktären Positionen anzusiedeln; zwar stehen z. B. Die Grünen mehr für Klimaresilienz, die CDU und große Teile der SPD mehr für »pro Bauen«, aber die Lage ist hier dennoch überall komplexer. Die AfD etwa ist zwar grundsätzlich für mehr und schnelleres Bauen (vor allem für »Einheimische«), aber die Fraktion im Bezirk Tempelhof-Schöneberg lehnt die neuen Bebauungspläne ab, weil dadurch ein Volksentscheid – Kernbestandteil direkter Demokratie, so wie die AfD sie fordert – ausgehebelt würde. Weiterhin hat sich z. B. die Berliner Architektenkammer in den letzten Jahren einerseits auf Verbandsebene immer wieder durch konstruktive Vorschläge einer klimaresilienten Stadtentwicklung ausgezeichnet; gleichzeitig gibt es aber nicht wenige Mitglieder, die eine fortschreitende Bebauung unterstützen – nicht zuletzt mit Blick auf neue Tätigkeitsfelder. Schließlich sind auch die Berliner Senatsverwaltungen durch ambivalente Positionen gekennzeichnet und können nur graduell in das durch die beiden oben genannten Fraktionen bezeichnete Spektrum eingeordnet werden. Zwar zählen die Ziele der Senatsverwaltung für Umwelt naturgemäß eher »pro Stadtgrün« ein. Aber diesem Haus steht eine CDU-Leitung vor, die eben auch einem Koalitionsvertrag verpflichtet ist, der mehr Wohnungsbau vorsieht und dabei auch das Feld neu in den Blick nehmen will. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung wiederum versteht sich selbst als neutrale Abwägungs- und Vermittlungsinstanz und würde sich selbst keiner der beiden Fraktionen in Gänze zuordnen; von anderen Konfliktakteuren wird sie aber teils eher als Vertreterin der Fraktion Stadtwachstum eingeordnet. Hinzu kommt der Umstand einer tendenziell hohen internen Vielfältigkeit der Positionen und Interessen innerhalb der beteiligten Verwaltungen: Je nach Abteilung und Hierarchieebene gibt es teils unterschiedliche interne Positionierungen – und damit internes Konfliktpotential.

<sup>5</sup> Einige Akteure dieser Fraktion haben sich im »Bündnis für Wohnungsneubau und bezahlbares Wohnen« unter Leitung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen versammelt (<https://www.berlin.de/sen/bauen/neubau/buendnisse/>).

<sup>6</sup> Stadtweit setzt sich die Initiative »Baumentscheid« für einen »Volksentscheid Baum« ein und hat einen Gesetzentwurf für ein Berliner Klimaanpassungsgesetz vorgelegt (<https://www.baumentscheid.de/>). Die Bürgerinitiative »100% Tempelhofer Feld« hatte bereits den Volksentscheid 2014 organisiert und kämpft nun gegen die neuen Pläne einer Teilbebauung durch den Senat (<https://www.thf100.de/>).

## Akteursebene

Die dritte Ebene umfasst in verschiedener Weise involvierte Einzelakteure, die sich eher selten »ganz und gar« einer Extremposition zuordnen lassen. Die oben bereits angeführten Nicht-Eindeutigkeiten stehen auf dieser Ebene im Vordergrund: Das Dilemma der Stadt insgesamt, die Verfolgung von zunächst gegenläufigen

ne zu konkreten Konflikten kommt. Selbst wenn sie sich dann für eine der beiden Seiten entscheiden (etwa, weil sie in einer Art »innerer Abstimmung« für sich selbst eine Seite mit z. B. 60:40 »gewinnen lassen«), tragen sie diese Ambivalenzen in sich. Je schärfer und emotionaler der Konflikt, je wichtiger die erforderliche organisatorische Geschlossenheit, desto weniger können diese Ambivalenzen noch nach

für die breite Öffentlichkeit zugänglich gemacht und dabei nur eine temporäre »Bespielung« erlaubt, parallel aber einen Masterplan zur Teilbebauung entwickelt. Dagegen bildete sich eine Bürgerinitiative (»100% Tempelhofer Feld«), die im Jahr 2014 einen Volksentscheid für die Offenhaltung herbeiführte, der noch im gleichen Jahr in einem eigenen Tempelhof-Gesetz (ThG) kodifiziert wurde. Seitdem erfreut sich das Feld wachsender Beliebtheit als innerstädtisches Freizeit- und Naherholungsgebiet mit gleichzeitiger Naturschutz- und Stadtklimafunktion. Der Volksentscheid von 2014 kann als Beispiel einer »aufständischen« Partizipation »von unten« interpretiert werden, die sich den das Stadtwachstum zuletzt legitimierenden Beteiligungsangeboten »von oben« erfolgreich verweigert hat (Hilbrandt 2017).

Mittlerweile haben sich allerdings der Wachstumsdruck und der politische Druck auf den Senat deutlich erhöht. Die Probleme am Berliner Wohnungsmarkt spitzten sich zu, es wurde über Mietpreisbremsen und die Enteignung der privaten Wohnungswirtschaft diskutiert. Am 26. September 2021 gab es einen Volksentscheid zu Enteignungen, der mit fast 60% der Stimmen angenommen, aber bis heute nicht umgesetzt wurde (Vollmer 2023). In dieser Situation nahm die 2023 ins Amt gekommene CDU-SPD-Koalition einen neuen Anlauf für die Bebauung des Tempelhofer Feldes. Dazu wurde ein sog. »Dialogprozess Tempelhofer Feld« initiiert, der als Kernelement einen per Zufallsverfahren ausgewählten Bürgerrat hat, eine Art »Mini-Berlin«. Die 275 Personen aus ganz Berlin sollen sachkundig gemacht werden und über eine Nutzung des Gebiets diskutieren, um schließlich zu einem Votum zu kommen. Dieses soll dann in einen Gestaltungswettbewerb einfließen; im Preisgericht sollen Mitglieder des Rats vertreten sein (s. <https://thf-dialog.berlin.de/>). Die Gegner einer Bebauung sehen in diesem Prozess einen aus demokratischer Sicht illegitimen Akt der Scheinbeteiligung, der die neuen-

## Das Dilemma der Stadt insgesamt, die Verfolgung von zunächst gegenläufigen Allgemeininteressen, findet sich auch bei vielen Menschen in der Stadt und zeigt sich in internen Ambivalenzen.

Allgemeininteressen, findet sich auch bei vielen Menschen in der Stadt und zeigt sich in internen Ambivalenzen. Die Menschen wünschen sich zum einen mehr (bezahlbare) Wohnungen, wollen auf der anderen Seite aber auch das Berliner Stadtgrün erhalten – es entsteht ein Konflikt innerhalb der meisten Einzelakteure: Es gibt Ausnahmen, aber viele sind für mehr Wohnraum *und* wollen gleichzeitig mehr Stadtgrün als Teil städtischer Lebensqualität im Klimawandel.<sup>7</sup>

Daher sind die meisten Akteure mit *inneren Ambivalenzen* konfrontiert, wenn es auf der Interaktions- oder Strukturebe-

aßen kommuniziert werden – bisweilen werden sie von den Individuen selber verdrängt. Aus »eigentlich« 60:40 wird dann in bestimmten Kontexten ein 100:0. Die emotionale Verve, mit der die jeweilige Position vertreten wird, erklärt sich nicht selten durch den innerpsychischen Aufwand, den die Aufrechterhaltung dieser Verdrängung kostet (Groß, Krieger, Lüthy, Meyer-Fraatz 2021). Umso wichtiger ist es bei der Konfliktbearbeitung, Räume und Situationen zu schaffen, in denen derlei innere Ambivalenzen sanktionsfrei bewusst gemacht und geäußert werden können (Domann, Nußl, Schmiz 2023; Heinrich 2024).

## Der Konflikt um das Tempelhofer Feld

Der Konflikt um die Nachnutzung des Tempelhofer Flughafens nach seiner Schließung 2008 beschäftigt die Berliner Öffentlichkeit und Politik schon lange. Das liegt u. a. an der Bedeutung des Geländes, die über die Parameter Größe (300 ha), zentrale Lage und emotionale Aufladung operationalisiert werden kann. Der Senat wollte schon nach dem Ende des Flugbetriebs bebauen, aber viele Initiativen waren gegen diese Pläne. 2010 hat man das Feld

<sup>7</sup> Ausnahmen von einer relativ ähnlichen Wertschätzung beider Ziele lassen sich auf der Ebene der Einzelakteure hinsichtlich beider Fraktionen finden. So sind etwa in der *Fraktion pro (physisches) Stadtwachstum* Stimmen zu vernehmen, die eine Ausweitung der Berliner Siedlungs- und Verkehrsfläche und das weitergehende Reißen der Flächensparziele schlicht mit der Wohnungsnot oder dem Verweis auf das umliegende grüne Bundesland Brandenburg legitimieren. In der *Fraktion Pro Stadtgrün* finden sich wiederum Stimmen ohne Verständnis für jedwede, mit zusätzlicher Flächenversiegelung verbundene Bautätigkeit; dies etwa mit dem Verweis auf intelligentere Lösungen für das Wohnungsproblem (Fuhrhop 2020) oder (ökologische) Grenzen des Stadtwachstums insbesondere (aber nicht nur) angesichts der Klimafolgen.

alten Ziele der »Betonfraktion« nur kaschieren soll. Durch die Diskussion über das »Wie« der Bebauung werde insgeheim die Frage des »Ob« schon mitentschieden. Derzeit (Januar 2025) ist der Dialogprozess noch nicht abgeschlossen, aber aufgrund von Dokumentenauswertungen, Interviews und Prozessen teilnehmender Beobachtung lassen sich auch in diesem Stadium bereits einige Anmerkungen zur Konfliktdynamik machen. Diese Befunde werden im Folgenden entlang der oben eingeführten Konfliktebenen (vgl. Abb. 1) entfaltet:

### (1) Systemebene

a) *Zeitliche und sachliche Verflechtung*. Konflikte mögen punktuell auftreten, aber sie haben eine – teilweise lange – (Vor-)Geschichte wechselnder Intensitäten und sind mit anderen Konflikten inner- wie außerhalb ihres Kerngebiets eng verflochten. Im Falle des Tempelhofer Feldes steht der aktuelle Konflikt um die Legitimität des Dialogprozesses in einer langen Konfliktgeschichte seit der Stilllegung des Flughafens und der damit verbundenen Verletzungsverhältnisse (Straub, Tepeli 2024), die insbesondere bei den Bebauungsgegnern zu einigem Misstrauen gegenüber dem Senat geführt haben. Die im Dialogprozess aufgerufenen Themenfelder (Wohnen, Mobilität, Stadtgrün, Klimawandel, Biodiversität etc.) schließen an vielfältige berlin- und deutschlandweit relevante Konfliktfelder an, die in den Diskussionen der Beteiligten auch eine Rolle spielen.

b) *Symbolische Überdeterminierung*. Beim Tempelhofer Feld handelt es sich nicht um irgendeine Grünfläche, sondern um ein emotional und historisch hoch – und ambivalent (Stichwort: »Nazi-Flughafen« versus »Rosinenbomber-Landeplatz«) – aufgeladenen symbolischen Ort mit berlinweiter Bedeutung.

c) *Konflikthafter Klimabezug*. Klimaanpassungsfragen sind politisch weniger kontrovers als Klimaschutzfragen. Beide Fraktionen im Konflikt berufen sich da-

rauf, dass die Idee der Klimaresilienz ihr jeweiliges Anliegen unterstützt. Die Gegner einer Bebauung sehen das aber nur bei 100% Offenhaltung gewährleistet, während die Befürworter zusammen mit einer Teilbebauung auch auf eine klimaresiliente Aufwertung des als teilweise gering eingeschätzten Kühleffekts der bestehenden Grünausstattung setzen.

### (2) Interaktionsebene

a) *Konfigurerende Emotionen*. Die Bebauungsgegner haben zwei dominante Gefühlslagen: Sie sind wütend über den Senat, der ein Volksbegehren und – in ihren Augen – auch die Klimaresilienz missachtet; und sie kommunizieren positive Gefühle (»Feldliebe«), meist um den Leitbegriff der Freiheit zentriert, im Zusammenhang mit dem unbebauten Feld. Verwaltungen tun sich schwer mit Emotionen, sie sind auf rationale Abwägungs- und sachorientierte Planungsprozesse orientiert. Im konkreten Konfliktfall werden sie dennoch argumentativ eingesetzt, so etwa durch SenStadt als einem Schlüsselakteur, der z. B. auf die Wut und Enttäuschung all derer verweist, die keine (bezahlbare) Wohnung in Berlin bekommen (Plakatkampagne »Euer Zuhause – Unser Auftrag«). Im Dialogprozess wurden auch Stimmen aus der Bürgerschaft laut, die das Feld aktuell als leer und bedrohlich empfinden. Von der anderen Seite werden Emotionen wie »Freude über die freie Nutzung« z. B. durch Sportler:innen oder Familien oder Ängste vor Biodiversitätsverlusten von Naturschützenden artikuliert.

b) *Wechselseitiger Populismus-Vorwurf*. Berlin ist keine AfD-Hochburg. Bei der letzten Abgeordnetenhauswahl (2023) erhielt die Partei 9,1% der Stimmen (bundesweit kam sie auf über 15%). Dennoch zeigen die durchgeführten Interviews, dass sich die Konfliktparteien gegenseitig vorwerfen, direkt oder indirekt den Populismus zu fördern. Bei der Bundestagswahl 2025, die nach den Interviews

stattfand, kam die AfD bundesweit auf rd. 20%, in Berlin auf 15,2% (AfS 2025). Noch spielen populistische Akteure im Konflikt um das Tempelhofer Feld keine zentrale Rolle, aber das muss nicht so bleiben.

c) *Deutungskonflikte ums Gemeinwohl*. Wie eingangs gesagt, prallen in diesem Konflikt zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz zwei Gemeinwohlgüter aufeinander: bezahlbares Wohnen und eine auch im Klimawandel noch sichere, lebenswerte Stadt (»klimaresilientes Berlin«). Im konkreten Konfliktfall beanspruchen beide Konfliktfraktionen für sich, Gemeinwohlgüter zu vertreten. Und beide Seiten würden auch für sich beanspruchen, Stadt als Möglichkeitsraum zu denken und dabei das Tempelhofer Feld als Experimentierfeld einer urbanen Nachhaltigkeit zu gestalten (Kagan, Kirchberg, Weisenfeld 2019). Gleichzeitig richten beide Konfliktparteien an die jeweils andere den Vorwurf, jeweils egoistische bzw. Minderheiteninteressen zu vertreten. Aus Sicht der Bebauungsgegner will der Senat »in Wirklichkeit teure Wohnungen mit der profitorientierten privaten Wohnungswirtschaft« bauen.<sup>8</sup> Aus Sicht des Senats bzw. der Bebauungsbefürworter spielen seitens der Bebauungsgegner oftmals Partikularinteressen (individuelle

8 Der Senat hingegen betont, dass das Gelände dem Land Berlin bereits gehört und unterstreicht seine Absicht, mit der städtischen Wohnungswirtschaft zusammen die Bebauung durchzuführen. Die Gegner halten diese Absicht nicht für vertrauenswürdig und fühlen sich durch Presseberichte bestätigt, in denen seitens des Senats bei der privaten Wohnungswirtschaft um deren »unverzichtbare Investitionstätigkeit« geworben wird. Teils wird außerdem die angestrebte temporär begrenzte Sozialbindung des neu zu schaffenden Wohnraums als eine sehr wenig ambitionierte Lösung eingeschätzt, vergleicht man diese etwa mit der österreichischen Hauptstadt, wo die Wohnungs- und Mietenproblematik u. a. durch einen dauerhaft hohen Anteil genossenschaftlichen Wohnens entschärft wird.

Selbstverwirklichung etwa bei Freizeit, Sport, urban gardening) eine Rolle; sie verschließen sich u. a. der sehr aktuellen sozialen Notlage vieler Wohnungssuchender.

d) *Asymmetrische Machtverteilung*. Darin zeigt sich auch ein grundlegendes Problem sozial-ökologischer Konflikte: Während die Wohnungsnot ein aktuelles soziales Problem benennbarer Menschen darstellt, sitzen weder die zu schützende Natur noch die künftigen Generationen eines dann überhitzten, nicht resilienten Berlin heute mit am Tisch. Auch innerhalb der Fraktion Bauen existiert ein Machtgefälle: Zwar wird bezahlbares Wohnen oft gefordert, aber in der Politik sind die entsprechenden sozialen Gruppen unterrepräsentiert.

### (3) Akteursebene

a) *Innere Ambivalenzen*. In unseren Interviews mit den Konfliktbeteiligten stellte sich heraus, dass die Anliegen der jeweils anderen Seite durchaus nicht nur bestritten bzw. abgewertet werden, sondern häufig auch geteilt oder doch nachvollzogen werden konnten. So akzeptieren Gegner der Bebauung durchaus das Anliegen, mehr bezahlbaren Wohnraum in Berlin schaffen zu müssen. Hier wird dann etwa über eine Nachnutzung des (denkmalgeschützten)

sistente« Position zu vertreten. Solche inneren Ambivalenzen zeigen sich besonders ausgeprägt bei der Mehrheit der am Dialogprozess beteiligten Bürger:innen.

b) *Verschränkung von Konflikttypen*. Anders als es Cosers (2009) Unterscheidung zwischen »echten« und »unechten« Konflikten will, geht es bei vielen Konflikten nicht nur um gegensätzliche Ziele und Interessen, sondern meist auch um Fragen von Identität, Werten und Anerkennung (Straub, Tepeli 2024). Auch im Falle des Konflikts um das Tempelhofer Feld bedroht etwa das Senatsziel der Bebauung nicht nur die Ziele und Interessen der Gegner:innen, sondern wird von ihnen auch als Angriff auf ihre Wertvorstellungen und als Missachtung ihrer Lebensleistung bzw. der demokratischen Identität der Stadt interpretiert. Umgekehrt finden sich Stimmen unter den Mitarbeitenden der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, die beklagen, dass »in der Stadtgesellschaft« die Wertschätzung für ihre Aufgabe der Abwägung von Zielkonflikten zunehmend abhanden kommt.

Der Konflikt um das Tempelhofer Feld ist, wie gesagt, bis dato nicht beigelegt. Der Dialogprozess geht 2025 weiter. Es deutet sich an, dass der Bürgerrat mehrheitlich *gegen* eine Bebauung stimmt (SenStadt 2024). Das wäre dann eine Wendung, die insbesondere den Berliner Senat vor eine

faires Beteiligungsverfahren enttäuschen, könnte daraus leicht ein »populistisches Moment« (Dubiel 1994) entstehen.

## Verschärfungsoptionen und Lösungsperspektiven

Der Konflikt zwischen Stadtwachstum und Klimaresilienz hat – leider – Zukunft. Bei zunehmendem Klimawandel sind deutsche Städte vielfältig betroffen; die Herausforderung des Umgangs mit Klimafolgen macht sie langfristig tendenziell nicht nur weniger lebenswert, auch ihre soziale Leistungsfähigkeit (Stichwort: Altenheime), ihre ökonomische Leistungsfähigkeit ebenso wie ihre ökologische Produktivität würden stark eingeschränkt. Für die Bewältigung dieser Herausforderungen kommt es aktuell sehr darauf an, wie sich die Anpassungsfähigkeit der Städte entwickelt (Reusswig et al. 2025) und inwieweit wir innovative und zukunftsfähige Vorstellungen von Wohlstand entwickeln (Lange, Hülz, Schmid, Schulz 2025). Die mit den notwendigen Transformationsprozessen (kurzfristig) einhergehenden Konflikte werden real sein und sind mit sozio-ökonomischen Folgen verbunden. Es geht folglich nicht allein um Deutungskonflikte oder Identitätsprobleme (vgl. dagegen Hilmer, Müller-Hilmer 2021), sondern auch um Überlebensfragen. Aber auch für deren Aushandlung sind die (*emotionalen*) *Diskursbedingungen und die Beteiligungskultur* mit Blick auf die Stadtgesellschaft relevant, die abschließend auf der Suche nach potenziell konfliktverschärfenden Entwicklungen einerseits bzw. Lösungsperspektiven andererseits etwas näher beleuchtet werden.

Zwei wichtige »Ressourcen« der Konfliktaufladung bzw. -steigerung sind *Moral* und *Emotionen*. Wenn es gelingt, die andere Seite als »Verräterin« am Gemeinwohl darzustellen, als Anwältin mehr oder weniger »dunkler« Partikularinteressen, dann ist das Empörungspotenzial groß

 Je öffentlicher die Situation, desto stärker macht sich jedoch der Druck geltend, nach außen hin eine einheitliche und »konsistente« Position zu vertreten.

Flughafengebäudes nachgedacht. Umgekehrt können auch Befürworter:innen einer Bebauung die Faszination eines offenen Feldes nachvollziehen. Je öffentlicher die Situation, desto stärker macht sich jedoch der Druck geltend, nach außen hin eine einheitliche und »kon-

schwierige Situation stellen dürfte. Denn mit dem Bürgerdialog zur Zukunft des Tempelhofer Feldes wurde bereits ein konfliktträchtiger Gegenakzent zum Volksentscheid von 2014 und dem ThFGesetz geschaffen. Sollte der Dialogprozess die Erwartungen an ein offenes und

und auch die Bereitschaft, sich selbst als Opfer zu sehen. Statt der Kompromissbereitschaft wächst dann eine maximalistische Distanzierungs- und Ausschließungslogik.

»Populistische Momente« in der Geschichte sind dadurch gekennzeichnet, dass »den affektiven Bindungen betroffener Bevölkerungsgruppen an die überkommene soziale Ordnung abrupt der Boden entzogen wird«, so dass ihre »kollektiven Kränkungserfahrungen, die Statusängste und frustrierten Glückserwartungen [...] aus den etablierten Diskursen und Legitimationsmustern gleichsam herausfallen und den Status vagabundierender Potenziale gewinnen« (Dubiel 1994, S. 204). Populistische Akteure bedienen sich dieser Potenziale, indem sie das sich bietende Gelegenheitsfenster nicht zuletzt durch eine diskursive Gefühlsbewirtschaftung nutzen. Ein spezifisch urbaner Populismus bildet sich über Themen wie eine ungelöste Wohnungsfrage, mangelhaftes Konflikt- und Beteiligungsmanagement bei Stadtentwicklungsprojekten, Sicherheits- und Migrationsfragen (Bescherer, Feustel, Schelenz, Sievi 2018).

Populismus geht einher mit der Mobilisierung von negativen Emotionen gegenüber politischen Eliten und gesellschaftlichen »Minderheiten«, aber auch von Gefühlen der Zugehörigkeit und der Bestätigung hinsichtlich der »Mehrheit«, der man sich selber zugehörig fühlt. Der *emotional turn* in den Geistes- und Sozialwissenschaften (Lemmings, Brooks 2014) hat gezeigt, dass die alte Gegenüberstellung von Rationalität und Emotion falsch, zumindest verkürzt war. Ohne die affektive Ebene direkter Betroffenheit und die darauf aufbauende Ebene handlungsdisponierender, komplexerer Emotionen können gerade auch »rationale« Wesen die Welt weder deuten noch ändernd in sie eingreifen (Slaby, Scheve 2019). Aber, und auch das zeigt die Forschung, Emotionen können eben auch diskursiv gestaltet und damit gesellschaft-

lich beeinflusst werden (Lünenborg, Röttger-Rösler 2024) – dies trifft ebenso zu mit Blick auf antidemokratische oder Partikularinteressen wie für gemeinwohlorientierte Ziele, wobei die Kommunikationsprozesse im Netz und in den sozialen Medien besonders bedeutsam sind (Strick 2021). Der Populismus bringt eine Dynamik in Konflikte, die dem Effekt sich selbst verstärkender »Freakwellen« auf dem Ozean vergleichbar ist (Hüttermann, Ebner 2023).

Aktuell ist der Konflikt um das Tempelhofer Feld von einer solchen populistisch angefachten »Freakwelle« noch entfernt. Aber er könnte sich dahin entwickeln, wenn der Dialogprozess nicht gut zu Ende gebracht wird, also z. B. das Votum der Nicht-Bebauung einfach übergangen würde. Es stellt sich zudem die Frage, ob man bei einem so langwierigen und auch vertrackten Konflikt mit einem Bürgerrat auskommt, der mit der »Dichte« und »Wucht« des (historischen) Konfliktgeschehens leicht überfordert ist. Vielleicht wird es nötig sein, weitere Verfahren der Konfliktbearbeitung (z. B. ein Mediationsverfahren) einzuschalten. Bislang wird der emotionalen Dimension des Konfliktes zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt – nicht zuletzt deshalb, weil in deutschen Verwaltungen eine emotionale Konfliktbearbeitungskultur praktisch nicht existiert (Baars et al. 2024). Wenn man sich mit der emotionalen Dimension von Konflikten befasst, sollten Räume und Formate genutzt/geschaffen werden, in denen interne emotionale Ambivalenzen jeweils offen gelegt werden können, ohne dafür sofort sanktioniert zu werden, auch nicht von der »eigenen« Seite. Wichtig scheint in diesem Zusammenhang weiterhin, die wechselseitigen Zuschreibungen vermeintlich »amoralischer« Interessen sowie die Beanspruchungen von Gemeinwohlinteressen explizit zu machen und möglichst gemeinsam zu überprüfen.

Städte wie Berlin brauchen den verstärkten öffentlichen Dialog – und auch Streit – über die Zukunft der Stadtent-

wicklung. Sie verfügen aber auch über eine breit aufgestellte und gut ausgebildete Zivilgesellschaft sowie hinreichend professionelles Know-how, um Gemeinwohlinteressen zu identifizieren und um komplexe Fragen der Stadtentwicklung gut miteinander verhandeln zu können. Neben fachlicher Expertise, der Suche nach bzw. Orientierung an (internationalen oder innerdeutschen) Vorrätern etc. können daher insbesondere auch partizipative Verfahren dazu beitragen, innovative Lösungen z. B. für die in den kommenden Jahren anstehenden, umfangreichen kommunalen Investitionen (etwa im Kontext des »Sondervermögen Infrastruktur«) zu finden. Denn angesichts der Herausforderung »Klimawandel« ist klar: Es geht nicht um die blinde Reparatur alter (Infra-)Strukturen. Städte können und müssen sich zukünftig aus inhärentem Eigeninteresse zu resilienten Städten entwickeln.

Schließlich müssen sich auch die Planungsparadigmen den turbulenten Zeiten anpassen. Die hoheitliche Top-down-Planung ist passé, die partizipative Planung hat sich als Leitbild (nicht immer als Praxis) durchgesetzt, vielleicht müssen wir sogar über eine agonistische Planung nachdenken (Hesse, Kühn 2023; vgl. dazu auch den Beitrag von Huning et al. in diesem Heft).

»In den alten Schuhen können die neuen Wege nicht beschritten werden« – Städte stehen allein schon aufgrund des Klimawandels vor der Herausforderung hochinnovativer Investitions- und Transformationsprozesse. Gleichzeitig gilt, dass Konflikte als »normale« Begleiterscheinungen von Wandel gelten müssen (Peer et al. 2024). Zukunftsweisende soziale Innovationen sind die Treiber der modernen, notwendig transformativen Stadtentwicklung, sie kommen ohne – in demokratischen Bahnen verlaufende – Konflikte nicht aus: Auf eine produktive Gestaltung dieser unvermeidlichen Konflikte kommt es an.

## Contested Urban Green. Urban Green and Open Spaces Between Urban Growth and Climate Resilience Using the Example of Berlin

**Abstract** Many German cities are confronted with a structural conflict: they are growing and need more housing and built infrastructure, but they also need to tackle climate change by unsealing areas and providing space for more blue-green infrastructure. The article looks at this dilemma of growing cities in the face of climate change using the example of Berlin and the conflicts over its urban green. A distinction is made between the conflict levels of system, interaction and actor. Using the example of the disputes over the use of Tempelhofer Feld and the current citizens' dialog process, facets of the conflict dynamics on these different levels are examined. Particular attention is paid to the emotional dimension and the potential risk of polarization through populism. The article concludes with a perspective on changing planning and participation processes.

**Keywords** City growth, climate adaptation, urban green, participation, planning, emotions, populism

### Literatur

AfD (Alternative für Deutschland) (2024). Antrag der AfD-Fraktion, Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 19/1553. <https://www.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/19/DruckSachen/d19-1553.pdf> [letzter Zugriff 1.4.2025].

AfS (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg) (2025). Bundestagswahl 2025: Ergebnisse für Berlin. <https://www.wahlen-berlin.de/wahlen/BU2025/afspraes/index.html> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Baars, S., Gessler, O., Huning, S. et al. (2024). Planungskonflikte im Klimawandel. Ergebnisse eines inter- und transdisziplinären Seminars mit besonderer Berücksichtigung der Rolle von Emotionen. (LoKoNet Arbeitspapiere 01/2024). Dortmund, Potsdam, Salzwedel: LoKoNet. <https://doi.org/10.17877/DE290R-24456> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Bescherer, P., Feustel, R., Schelenz, L., Sievi, L. (2018). Urbaner Populismus? Das Gefahrenpotential der Stadtentwicklung. Working Paper 1, Projekt PODESTA (Populismus und Demokratie in der Stadt). <https://www.fsv.uni-jena.de/fsvmedia/39835/urbaner-populismus-workingpaper-1-podesta-august-2018-web.pdf> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Brasseur, G. P., Jacob, D., Schuck-Zöller, S. (Hrsg.). Klimawandel in Deutschland. Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum.

Copernicus (2024). Global Climate Highlights 2024. <https://climate.copernicus.eu/sites/default/files/custom-uploads/GCH-2024/GCH2024.pdf> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Coser, L. (2009). Theorie sozialer Konflikte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Domann, V., Nuissl, H., Schmiz, A. (2023). Bridging Fractures – New Localism as Heuristic and Means to Productively Transform Conflicts? Raumforschung und Raumordnung (81, 5), S. 557–571.

Dubiel, H. (1994). Ungewissheit und Politik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Ernst, A., Reese, G., Henn, L. (2025). Dilemmata des Umweltverhaltens. In Ernst, A., Reese, G., Henn, L. (Hrsg.). Umweltpsychologie. Mensch-Umwelt-Systeme verstehen. Berlin: Springer Spektrum, S. 239–279.

Eversberg, D., Fritz, M., Faber, L. von et al. (2024). Der neue sozial-ökologische Klassenkonflikt. Mentalitäts- und Interessengegensätze im Streit um Transformation. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Fina, S., Hamacher, H., Rönsch, J., Scholz, B. (2023). Flächenmonitoring und Flächenverbrauch im internationalen Vergleich. Methoden und Daten. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/125\\_2023\\_texte\\_flaechenmonitoring\\_und\\_flaechenverbrauch.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/125_2023_texte_flaechenmonitoring_und_flaechenverbrauch.pdf) [letzter Zugriff 1.4.2025].

Führhop, D. (2020). Verbietet das Bauen! Streitschrift gegen Spekulation, Abriss und Flächenfraß. 2. Aufl. München: Oekom.

Grandin, J., Haarstad, H., Kjærås, K., Bouzarovski, S. (2018). The Politics of Rapid Urban Transformation. Current Opinion in Environmental Sustainability (31), pp. 16–22. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.12.002>.

Groß, B., Krieger, V., Lüthy, M., Meyer-Fratz, A. (Hrsg.) (2021). Ambige Verhältnisse. Uneindeutigkeit in Kunst, Politik und Alltag. Bielefeld: transcript.

Grunenberg, M., Strohmeier, R., Glockzin, E. et al. (2024). Klimapolitische Ansichten in Deutschland und ihr gesellschaftliches Konfliktpotenzial: Eine interdisziplinäre Analyse. KonfliktDynamik (13, 4), S. 229–237.

Heinrich, C. (2024). Ich sehe was, was du nicht siehst – zum Konfliktpotenzial von Ambiguität in Nachhaltigkeitskonzepten. KonfliktDynamik (13, 4), S. 264–275.

Herold, M., Joachim, J., Otteni, C., Vorländer, H. (2023). MIDE Studie 2023-2. Mercator Forum Migration und Demokratie (MIDE), Dresden. [https://www.stiftung-mercator.de/content/uploads/2023/07/TUD\\_MIDE\\_Polarisationsstudie\\_DEU\\_RZ.pdf](https://www.stiftung-mercator.de/content/uploads/2023/07/TUD_MIDE_Polarisationsstudie_DEU_RZ.pdf) [letzter Zugriff 1.4.2025].

Hesse, M., Kühn, M. (2023). Planungskonflikte in der pluralistischen Demokratie: Agonistische Planung zwischen Theorie und Praxis. Raumforschung und Raumordnung (81, 5), S. 417–421.

Hilbrandt, H. (2017). Insurgent Participation: consensus and contestation in planning the redevelopment of Berlin-Tempelhof airport. Urban Geography (38, 4), pp. 537–556.

Hilmer, R., Müller-Hilmer, R. (2021). Migrations-, Klima- und Corona-Politik. Eine Analyse der Bedeutung aktueller gesellschaftlicher Konfliktfelder. KonfliktDynamik (10, 4), S. 253–262.

Howitt, R. (2002). Scale and the Other: Levinas and geography. Geoforum (33, 3), pp. 299–313. [https://doi.org/10.1016/S0016-7185\(02\)00006-4](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(02)00006-4).

Hüttermann, J., Ebner, J. (2023). Die Kausalität der Freakwelle. Zur Erklärung urbaner Intergruppenkonflikte. Psychosozial (46, 4), S. 34–50.

Kabisch, S., Rink, D., Banzhaf, E. (Hrsg.) (2024). Die Resiliente Stadt. Konzepte, Konflikte, Lösungen. Berlin: Springer Spektrum.

Kagan, S., Kirchberg, V., Weisenfeld, U. (Hrsg.) (2019). Stadt als Möglichkeitsraum. Experimentierfelder einer urbanen Nachhaltigkeit. Bielefeld: transcript.

Kropp, C. (2023). StadtNaturen: Urbane Assemblagen und ihre Transformation. In Sonnberger, M., Bleicher, A., Groß, M. (Hrsg.). Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37222-4-34-1>.

Lange, B., Hütz, M., Schmid, B., Schulz, C. (Hrsg.) (2025). Wohlstandsalternativen. Regionale Positionen und räumliche Praktiken. Bielefeld: transcript.

Lemmings, D., Brooks, A. (Eds.) (2014). Emotions and Social Change. Historical and Sociological Perspectives. New York: Routledge.

Lünenborg, M., Röttger-Rösler, B. (Eds.) (2024). Affective Formation of Publics. Places, Networks, and Media. London: Routledge.

Luhmann, N. (1975). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In Luhmann N.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mahrenholz, P., Daschkeit, A., Knieling, J. et al. (2024). Weiterentwicklung von Strategien zur Klimawandelanpassung. In Brasseur, G. P., Jacob, D., Schuck-Zöller, S. (Hrsg.). Klimawandel in Deutschland. Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum, S. 507–518. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66696-8-39>.

Mau, S., Lux, T., Westheuser, L. (2023). Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Mellinger, V., Soler, N., Vetter, A. (2024). Ziele und Politikinstrumente für klimaresiliente Schwammstädte. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/uba\\_fb\\_politikinstrumente\\_resiliente\\_schwammstaedte.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/uba_fb_politikinstrumente_resiliente_schwammstaedte.pdf) [letzter Zugriff 1.4.2025].

Otteni, C., Weisskircher, M. (2022). AfD gegen die Grünen? Rechtspopulismus und klimapolitische Polarisation in Deutschland. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* (35, 2), S. 317–335. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2022-0022>.

Pausch, M. (2021). Strukturelle, kommunikative und edukative Depolarisierung: Wege zur Stärkung der Demokratie. *KonfliktDynamik* (10, 4), S. 272–279.

Peer, C., Semlitsch, C., Güntner, S. et al. (Hrsg.) (2024). Urbane Transformation durch soziale Innovation. Wien: TU Academic Press.

Rbb (Rundfunk Berlin Brandenburg) (2024). Mietpreise in Berlin deutschlandweit am stärksten gestiegen. <https://www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2024/11/mietpreise-berlin-anstieg-quadratmeter-antwort-bundesregierung.html> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Reusswig, F., Lass, W., Bock, S. (2020). Abschied vom NIMBY: Transformationen des Energiewende-Protests und populistischer Diskurs. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* (33, 1), S. 140–160. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2020-0012>.

Reusswig, F., Küpper, B., Rump, M. (2021). Propagandafeld: Klima. In Zick, A., Küpper, B. (Hrsg.). Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21. Bonn: Dietz, S. 262–283.

Reusswig, F., Kahlenborn, W., Lass, W. et al. (2025). High-end Climate Change Risks for Germany. Adaptive capacity between incrementalism and transformative adaptation. Erscheint in der Zeitschrift *GAIA*.

Schubert, S., Eckert, K., Dross, M. et al. (2023). Dreifache Innenentwicklung. Definition, Aufgaben und Chancen für eine umweltorientierte Stadtentwicklung. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/230515\\_uba\\_hg\\_dr\\_einfacheinnenentwicklung\\_2auflg\\_br.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/230515_uba_hg_dr_einfacheinnenentwicklung_2auflg_br.pdf) [letzter Zugriff 1.4.2025].

SenStadt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen) (2022). Stadtentwicklungsplan (StEP) Klima 2.0. <https://www.berlin.de/sen/stadtentwicklung/planung/stadtentwicklungsplaene/step-klima-2-0/> [letzter Zugriff 1.4.2025].

SenStadt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen) (2024). Hauptempfehlungen der 5 Themenbereiche. [https://content.thf-dialog.de/uploads/241112\\_THF-Dialogprozess\\_1\\_und\\_2\\_Hauptempfehlungen\\_BF\\_4bce7a43ce.pdf](https://content.thf-dialog.de/uploads/241112_THF-Dialogprozess_1_und_2_Hauptempfehlungen_BF_4bce7a43ce.pdf) [letzter Zugriff 1.4.2025].

SenStadt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen) (2025). Das Schneller-Bauen-Gesetz. <https://www.berlin.de/sen/bauen/baurecht-und-bauplanung/schneller-bauen-gesetz/> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Slaby, J., Scheve, C. von (Eds.) (2019). *Affective Societies. Key Concepts*. London/New York: Routledge.

Straub, J., Tepeli, D. (2024). Konflikt und Konfliktanalyse. *Psychosozial* (46, 4), S. 14–33.

Strick, S. (2021). Rechte Gefühle. Affekte und Strategien des digitalen Faschismus. Bielefeld: transcript.

Umweltatlas Berlin (2020). Grünvolumen 2020. Kartenbeschreibung. <https://www.berlin.de/umweltatlas/biotope/gruenvolumen/2020/kartenbeschreibung/> [letzter Zugriff 1.4.2025].

Vollmer, L. (2023). Soziale Bewegungen und der (nicht)-responsive Staat: Das Beispiel Deutsche Wohnen & Co Enteignen. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* (36, 1), S. 79–93. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2023-0007>.

## Die Autor:innen



**Wiebke Lass**

Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Postfach 60 12 03  
14412 Potsdam  
wiebke.lass@pik-potsdam.de



**Fritz Reusswig**

Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Postfach 60 12 03  
14412 Potsdam  
fritz@pik-potsdam.de

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Philipps-Universität Marburg. Diplom 1992. Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). Seit 2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK). Forschungsschwerpunkte: Klimawandel, Resilienz, Urbane Transformation, lokale Konflikte bzw. Konfliktbearbeitungsstrategien.

Studium der Soziologie und Philosophie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a. M., Diplom 1984, Promotion 1992 mit einer Arbeit über Hegels Begriff der Subjektivität. Habilitation Soziologie 2008 an der Universität Potsdam. Lehraufträge an der HU Berlin. Gastprofessor an der TU Wien. Seit 1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK). Forschungsschwerpunkte: Syndrome des globalen Wandels, gesellschaftlicher Klimadiskurs, Populismus in der Energie- und Klimadebatte, lokale Konflikte und emotionale Dynamiken.

# Konflikte und Konfliktbearbeitung in deutschen Kommunen – eine Bestandsaufnahme

## Zusammenfassung

Die Wahrnehmung von Konfliktlagen in deutschen Kommunen ist weitestgehend unerforscht. Dieser Beitrag basiert auf einer quantitativen Bestandsaufnahme, in der Kommunalvertreter:innen deutscher Kommunen zu aktuellen Konflikten und Mechanismen der Konfliktbearbeitung befragt wurden.

Im Rahmen des Beitrags werden Fragen zu den drängendsten und nicht bearbeiteten Konfliktfeldern ausgewertet. Die Autorinnen analysieren, wie sich Konfliktthemen in städtischen und ländlichen Bereichen unterscheiden und ob es Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland gibt. Zudem werden die subjektiv berichteten Strategien der Kommunalvertreter:innen zur Konfliktbearbeitung vorgestellt und die angegebenen Bedarfe herausgearbeitet. Die Erkenntnisse werden abschließend im Hinblick auf die Bedeutung der interpersonellen Mikroebene, der kommunalen Mesoebene und der gesellschaftlichen oder nationalen Bezugsebenen für die Bearbeitung von Konflikten diskutiert.

## Schlüsselwörter

Kommunen, Konfliktbearbeitung, Konfliktlagen, Kommunalvertreter:innen, Bestandsaufnahme

## Einleitung

In Kommunen, also Städten, Gemeinden und Landkreisen wird das Zusammenleben durch unterschiedliche Akteure organisiert (Bogumil, Holtkamp 2023). Daran beteiligt sind unter anderem Bürger:innen, organisierte Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Kirchen – aber auch und ganz zentral lokale Politik und Verwaltung. Hier treffen also unterschiedlichste Interessen, Überzeugungen und Ziele aufeinander. Das verläuft nicht immer ohne Konflikte. Konflikte müssen daher vor Ort ausgehandelt und bearbeitet werden.

In den letzten Jahren deutet sich eine Zunahme und Verschärfung kommunaler Konfliktlagen an. Unterschiedliche Positionen, Interessen und Bedürfnisse kommen zum Beispiel rund um die Aufnahme und Integration zugewandter Menschen, bei Protesten im Zuge der Energiewende oder bei der Priorisierung kommunaler Investitionen zum Ausdruck. Werte- und Verteilungskonflikte werden ebenso wie gruppenbezogene Identitäts- und Generationenkonflikte vor Ort ausgetragen und verlangen nach Lösungen. Zu den lokalen Fragen der Gestaltung des Zusammenlebens vor Ort kommen vermehrt übergeordnete Gesellschaftsthemen hinzu, die über den direkten kommunalen Kontext hinausgehen und kontrovers diskutiert werden. Dazu gehören zum Beispiel der

Umgang mit den Folgen sozialer Ungleichheit oder die sozialökologische Transformation im Zuge des Klimawandels (Best, Fischer, Küppers, Decker 2023; Mau, Lux, Westheuser 2023). Konflikte skalieren dabei sowohl vom Lokalen ins Regionale oder Nationale, zum Beispiel dann, wenn der konkrete Konflikt um den Aufbau eines Windrades überregionale Protestgruppen anzieht (Terlouw 2017) als auch dann, wenn globale und nationale Krisen vor Ort ausgetragen werden wie im Zuge der Corona-Pandemie. Kommunen kommt als Schnittstelle zwischen Bürger:innen und Bundespolitik die Aufgabe zu, unterschiedliche Interessen beteiligter Konfliktparteien lokal zu moderieren und zu verhindern, dass Konfliktlagen vor Ort emotionalisiert und eskaliert werden.

Vertreter:innen aus kommunaler Politik und Verwaltung nehmen eine zentrale Rolle dabei ein: Zum einen sind sie als Amtsträger:innen gefragt, einen produktiven Umgang mit Konflikten zu finden. Zum anderen sind sie oftmals selbst als Konfliktpartei involviert. Als zugleich Verantwortliche und Beteiligte haben sie nicht nur einen spezifischen Blickwinkel auf Konflikte vor Ort, sondern auch den Auftrag, an deren Bearbeitung mitzuwirken.

Der vorliegende Beitrag legt auf Basis von Ergebnissen einer onlinegestützten halb-standardisierten Bestands- und Bedarfsanalyse die Sichtweisen von

Kommunalvertreter:innen dar. Anhand folgender Fragestellungen wird in den Blick genommen, mit welcher Art von Konflikten sie konfrontiert sind und wie sie im kommunalen Alltag damit umgehen:

- In welchen Bereichen werden die drängendsten Konflikte von den Studienteilnehmenden in Kommunen verortet?
- Welche Unterschiede bestehen bei der Konfliktwahrnehmung zwischen ost- und westdeutschen Kommunen und Kommunen im städtischen und ländlichen Raum?
- Welche Konfliktfelder finden aus Sicht der Befragten nicht ausreichend Bearbeitung?
- Auf welche Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung greifen Kommunalvertreter:innen zurück? Welche Bedarfe an Konfliktbearbeitung werden genannt?

Der Beitrag diskutiert anhand der Studienergebnisse abschließend, auf welchen gesellschaftlichen Bezugsebenen – der interpersonellen Mikroebene, der kommunalen Mesoebene oder der gesellschaftlichen bzw. nationalen Makroebene – sich die Konfliktwahrnehmungen bewegen und welche Rückschlüsse sich daraus für ihre Bearbeitung ziehen lassen.

## Methodisches Vorgehen

Die Ergebnisse im vorliegenden Beitrag basieren auf einer Studie, die Teil einer umfassenden, d. h. unterschiedliche Akteursgruppen adressierende, Bestands- und Bedarfsanalyse zu Konflikten und Konfliktbearbeitung im kommunalen Raum ist.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Als weitere Zielgruppen der Studie werden zivilgesellschaftlich organisierte Gruppen in Kommunen und professionelle Akteur:innen in der Konfliktbearbeitungspraxis befragt.

Die Studienteilnehmenden wurden zu ihrem subjektiven Konfliktverständnis<sup>2</sup>, konfliktiven Themen und akuten Konflikten in der eigenen Kommune sowie Verfahrensweisen der Konfliktbearbeitung in der Verwaltungsstruktur befragt. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt, der im Vorfeld von n=5 Personen aus unterschiedlichen kommunalen Verwaltungen einem Pretest unterzogen wurde. Schwerpunkt des vorliegenden Beitrags bilden Konfliktwahrnehmungen sowie Modi und Bedarfe der Konfliktbearbeitung.

11.080 Kommunen wurden in einem mehrstufigen Verfahren zur Online-Befragung eingeladen. Insgesamt lagen 541 teilweise oder vollständig ausgefüllte Fragebögen vor.

Grundlage für die Stichprobenziehung bildeten neben räumlichen Kriterien unterschiedliche Verwaltungszuständigkeiten in Kommunen (Dezernate, Ämter, Fachbereiche). Für die Auswahl von Verwaltungszuständigkeiten wurde auf gesellschaftliche Konfliktfelder zurückgegriffen, die in der aktuellen Forschungsliteratur repräsentativer Bevölkerungsbefragungen als besonders relevant eingestuft wurden (z. B. Mau et al. 2023, Best et al. 2023) und von denen anzunehmen war, dass sie auch im kommunalen Raum relevant sind. In der Ansprache wurden folgende Verwaltungsbereiche adressiert:

- Umwelt/Klima/Stadtentwicklung,
- Sicherheit/Justiz/Inneres
- Migration/Integration
- Jugend/Familie
- Schule/Bildung, Soziales
- Gesundheit

<sup>2</sup> Den Befragten wurde keine Konfliktdefinition vorgegeben. Sie wurden im Rahmen einer Freitextantwort gebeten, ihr jeweils subjektives Konfliktverständnis zu erläutern. Die Auswertung dazu findet aus Platzgründen in dem vorliegenden Beitrag keine Berücksichtigung.

Die vorliegende Analyse bezieht sich auf n=241 teilnehmende Kommunen, von denen raumbezogene Daten vorliegen, um Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland und zwischen städtischen und ländlichen Räumen zu analysieren.

Die Eingrenzung der Zielgruppe im Hinblick auf Verwaltungszuständigkeiten stellte aufgrund der Heterogenität kommunaler Organisationsstrukturen eine Herausforderung dar. Zu gewährleisten war, die Abfrage relevanter Konfliktfelder durch eine möglichst breite Ansprache von Verwaltungszuständigkeiten bei gleichzeitiger Eingrenzung des Untersuchungsfelds zu erfassen. Da jede Kommune in Deutschland eine eigenständige Organisationsstruktur mit jeweils unterschiedlichen Zuständigkeiten aufweist, war eine gezielte Ansprache notwendig. Die Rekrutierung erfolgte deshalb zunächst per E-Mail-Einladung (mit zweifacher Erinnerung), um anschließend per telefonischer Kontaktaufnahme in einer Teilstichprobe (n=1.000) einen höheren Rücklauf zu gewährleisten.

Trotz der umfangreichen Rekrutierungsstrategie war der Rücklauf gering (4,9 %), sodass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind. Gerade städtische Gebiete sind in der Stichprobe unterrepräsentiert und auch auf Ebene der Bundesländer bestehen große Unterschiede im Antwortverhalten.

Abseits dieser Einschränkungen geben die Ergebnisse Einblick in die Wahrnehmung kommunaler Konfliktlagen mit einer Differenzierung regionaler und sozialräumlicher Merkmale. Die Antworten zeigen, auf welche Verfahren oder Methoden Kommunalvertreter:innen für die Konfliktbearbeitung zurückgreifen. Damit gibt die Studie Einblicke in die kommunale Verwaltung – einer bislang wenig in den Blick genommenen Zielgruppe und Organisationsstruktur. Für die Praxis der kommunalen Konfliktbearbeitung, die sich seit einigen Jahren etabliert (vgl. dazu

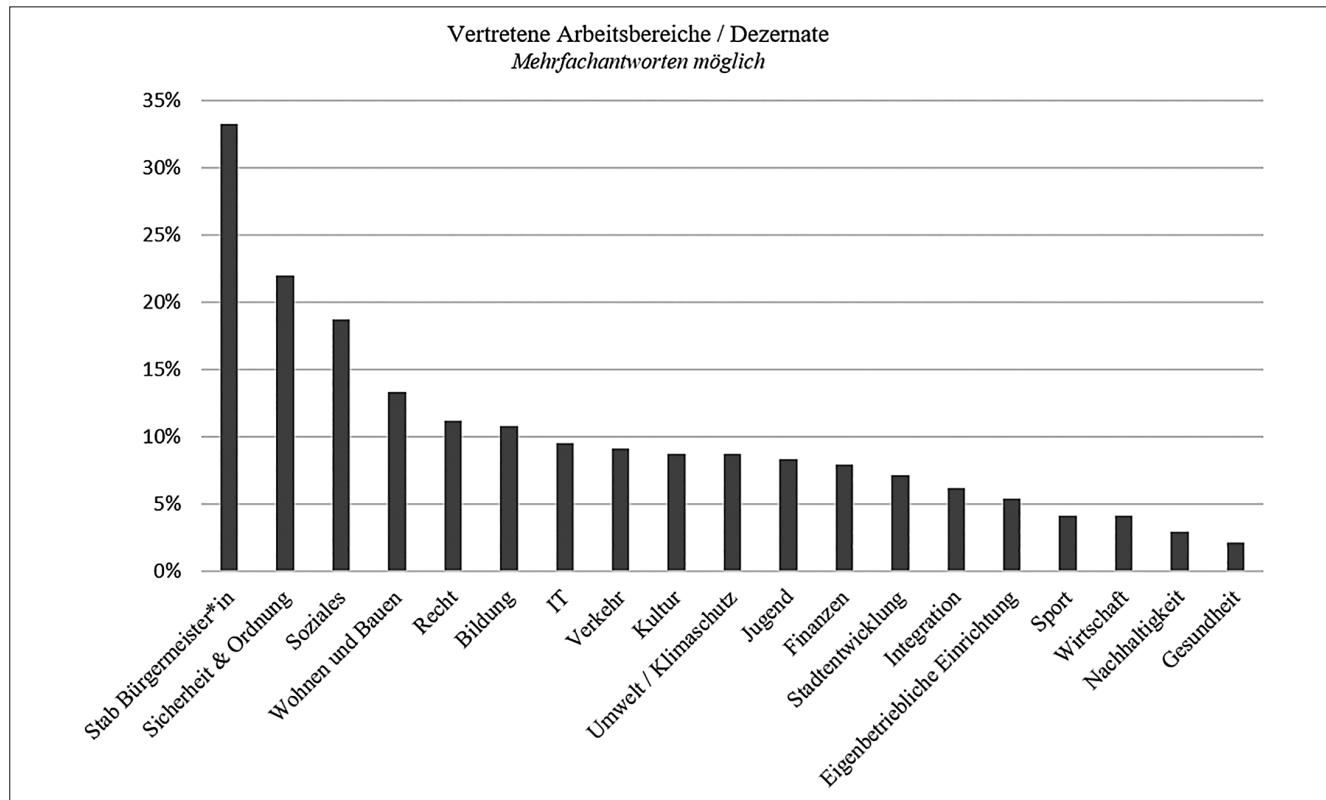


Abb. 1: Arbeitsbereiche und Dezernate, die an der Befragung teilgenommen haben

z. B. Schatzschneider, Fücker, Gatzemeier, Küpper 2024), können sich daraus fruchtbare Impulse ergeben.

sind in der mittleren Führungsebene, z. B. als Dezernats- oder Referatsleitung tätig. 55 Personen sind Sachbearbeiter:innen (22,8 %).

sowie in einem offenen Antwortformat weitere benennen, die sie für relevant erachteten. Die vorgegebenen Themenfelder wurden in Anlehnung an jüngere Studienergebnisse (Mau et al. 2023; Best et al. 2023)<sup>3</sup> als auch an weitere wissenschaftliche Begleitforschung zu Ansätzen kommunaler Konfliktbearbeitung<sup>4</sup> ausgewählt. Für einen möglichst umfassenden Einblick in kommunale Konfliktlagen wurde zudem in einem offenen Antwortformat nach einem Beispiel zu einem aktuellen Konflikt in der eigenen Kommune gefragt. Die freien Textant-

## Wer wurde befragt?

Beteiligt haben sich an der Befragung Kommunalvertreter:innen aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen und Entscheidungsebenen. Die Zuordnung erfolgte als eigene Angabe durch die Studienteilnehmer:innen zur jeweiligen Funktion und Aufgabe in der Verwaltung. Am häufigsten sind Bürgermeister:innen oder Mitarbeiter:innen im Stab von Bürgermeister:innen vertreten (33,2 %), gefolgt von Angestellten aus dem Bereich Sicherheit und Ordnung (22 %), Soziales (18,7 %), Wohnen und Bauen (13,3 %) und Recht (11,2 %) (vgl. Abb. 1).

Etwas über die Hälfte der Befragten ist in einer leitenden Position tätig, zum Beispiel als Amtsleitung oder als Bürgermeister:in. 24,9 % der Befragten

## Was wurde gefragt?

Gefragt wurden Kommunalvertreter:innen in einem ersten Schritt nach aktuell drängenden Konfliktfeldern, ob und wie diese aus ihrer Sicht bearbeitet werden und welche Konflikte nicht oder nur unzureichend bearbeitet werden. Die Ergebnisse geben einen vorläufigen aggregierten Einblick in akute Konfliktlagen städtischer und ländlicher Räume sowie im Vergleich von Ost- und Westdeutschland als typische Vergleichsbezogenen struktureller Unterschiede. Bei der Erhebung der drängendsten gesellschaftlichen Konflikte konnten die Befragten bis zu drei Themenfelder benennen. Hierfür konnten sie aus einer vorgegebenen Liste Themenfelder auswählen

3 Dazu gehören die folgenden Themen: Umwelt/Klimaschutz, infrastruktureller Wandel, Migration, Gemeindegebietsreform, Energiegewende, öffentliche Investitionen, soziale Ungleichheit, Sicherheit und Ordnung, Bildung, Hasskriminalität/Bedrohung, Corona-Nachwirkungen/Aufarbeitung, demografischer Wandel, Verkehr und Wohnen/Mieten.

4 Die Begleitforschung findet im Rahmen einer langfristig angelegten Studie an der Konfliktakademie ConflictA an der Universität Bielefeld statt.

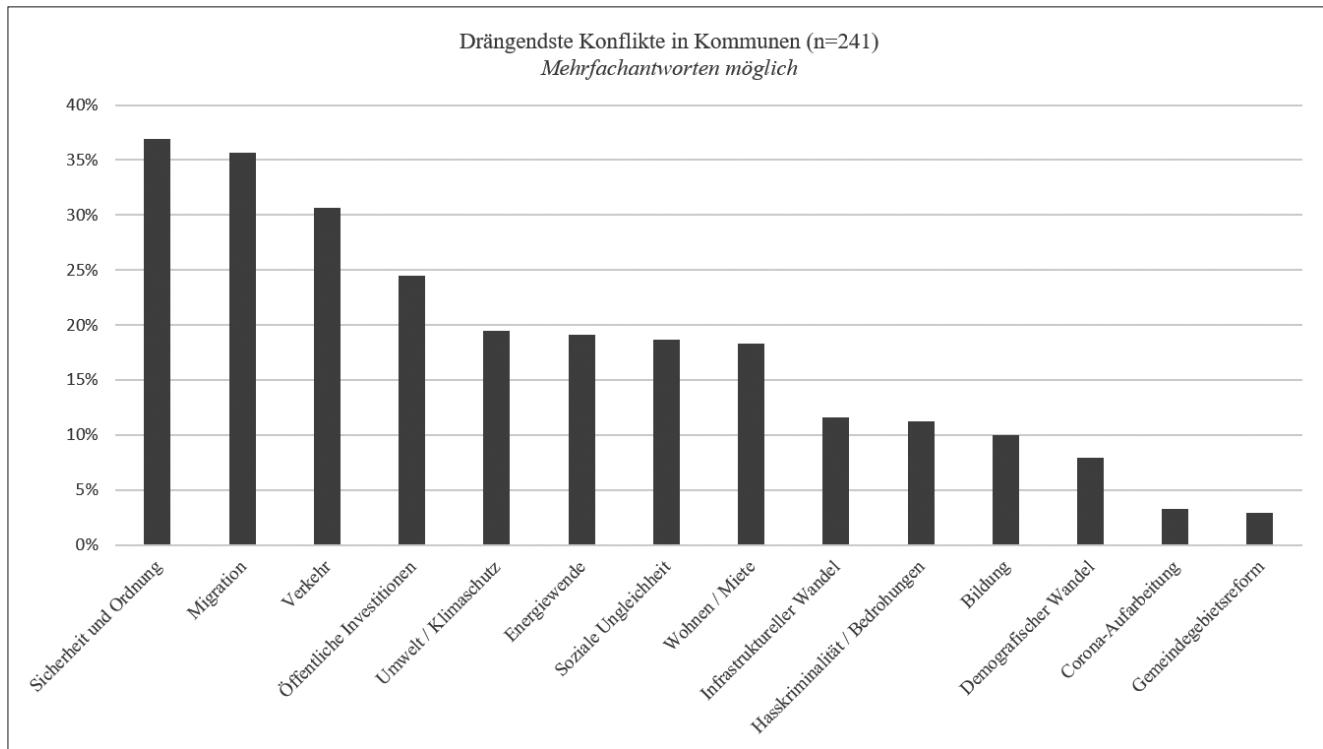


Abb. 2: Drängende Konflikte in deutschen Kommunen

werten wurden anschließend entlang der Konfliktthemen inhaltsanalytisch kodiert bzw. um weitere Konfliktthemen ergänzt, sofern keine Zuordnung zu den vorgegebenen Konfliktthemen möglich war.

Zudem wurden die Befragten gebeten, in einem Freitextformat einen nicht bearbeiteten Konflikt zu benennen. Die Antworten wurden ebenfalls entsprechend der oben genannten Themenliste kodiert.

Die subjektive Konfliktbearbeitungskompetenzen wurden über die Frage erhoben, wie mit Konflikten in der Kommune umgegangen wird und welche (weiteren) Möglichkeiten und Bedarfe gesehen werden. Die Befragten konnten aus folgenden Items auswählen (Mehrfauswahl war möglich):

- Persönliches Engagement von Mitarbeitenden in der Verwaltung
- Information an Vorgesetzte/Leitung
- Interne Strukturen z. B. Konfliktlaufstellen, Ombudspersonen, Be schwerdemanagement
- Externe Unterstützung durch Berater:innen, Mediator:innen etc.

- Einbezug von Ordnungs- und Sicherheitsbehörden, wie z. B. Polizei und Ordnungsamt
- Es gibt keine Möglichkeiten bzw. es gibt genügend Möglichkeiten/Angebote

Zudem hatten Teilnehmende die Möglichkeit, weitere Formate in einem offenen Antwortformat zu ergänzen. Die Darstellung der Daten erfolgt deskriptiv.

## Ergebnisdarstellung

Die meisten der n=241 Befragten sind Vertreter:innen aus Kommunen in Bayern (19,5 %), Baden-Württemberg (15,4 %), Niedersachsen (13,3 %), Sachsen (11,6 %) und Rheinland-Pfalz (10,4 %). Die Stadtstaaten sind in der Befragung nicht vertreten und auch aus Sachsen-Anhalt (n=2) und Brandenburg (n=6) haben nur wenige Kommunen teilgenommen. Insgesamt sind 77,6 % der Kommunen in Westdeutschland veror-

tet. Nach dem Grad der Verstädterung (Eurostat) können 5,8 % der Kommunen einem städtischen, 46,9 % einem suburbanen und 47,3 % einem ländlichen Raumtyp zugeordnet werden. Aufgrund der geringen Fallzahl (n=15) städtischer Kommunen, wurden die städtischen und suburbanen Kommunen für die Analyse zusammengefasst und dem ländlichen Raum gegenübergestellt.

## Themenfelder der drängendsten kommunalen Konflikte

In der Gesamtstichprobe liegen die drängendsten Konflikte in den Bereichen Sicherheit und Ordnung (36,9 %), Migration (35,7 %) und Verkehr (30,7 %). Ein Viertel der Befragten identifizieren öffentliche Investitionen, ein Fünftel jeweils Umwelt und Klimaschutz (19,5 %) und die Energiewende (19,1 %) als drängende Konfliktfelder. Gemeindegebietsreformen (2,9 %) und die Corona-Aufarbeitung (3,3 %) werden selten benannt (vgl. Abb. 2).

Als typische Konflikte im Bereich Sicherheit und Ordnung benennen die Befragten Ordnungsdelikte, wie Müllablagerungen, Anleinflichten für Hunde oder Auseinandersetzungen um Parkraum. Sicherheitsbedenken spielen – obwohl im öffentlichen Diskurs zentral (vgl. z. B. Lange, Frevel 2008) – eine untergeordnete Rolle. Migrationsbezogene Konflikte stehen vor allem im Zusammenhang mit der Unterbringung von Geflüchteten. Gerade für die Unterbringung von geflüchteten Menschen muss vor Ort – so zeigt auch die Literatur – um die »Akzeptanz und [den] Schutz der Bewohner:innen aktiv gerungen werden« (Böhme, Schmitt 2022, S. 86).

### Unterschiede in Stadt und Land

Städtische und ländliche Räume unterscheiden sich aus Sicht der befragten Kommunalvertreter:innen in Bezug auf die drängendsten Konfliktthemen. Wäh-

rend im städtischen Raum Migration (42,5 %) sowie Sicherheit und Ordnung (39,4 %) an erster Stelle stehen, sind es im ländlichen Raum Sicherheit und Ordnung (34,2 %), öffentliche Investitionen (30,7 %) und Konflikte um die Energiewende (30,7 %).

Ländliche Kommunen geben signifikant häufiger den infrastrukturellen Wandel (Land: 16,7 % vs. Stadt: 7,1 %), die Energiewende (Land: 25,4 % vs. Stadt: 13,4 %) und öffentliche Investitionen (Land: 30,7 % vs. Stadt: 18,9 %) als Konfliktfelder an. Im städtischen Raum werden dagegen Migration (Stadt: 42,5 % vs. Land: 28,1 %), soziale Ungleichheit (Stadt: 26,8 % vs. Land: 9,6 %) sowie Hasskriminalität und Bedrohung (Stadt: 17,3 % vs. Land: 4,4 %) häufiger benannt (vgl. Abb. 3). Wohnen/Mieten (22 % vs. 14 %) spielt im städtischen Raum im Vergleich zum ländlichen Raum eine wichtigere Rolle. Die Aufarbeitung der Corona-Pandemie

wird nur von 6,3 % städtischen Kommunen als Konfliktfeld identifiziert und spielt im ländlichen Raum überhaupt keine Rolle (mehr).

Die Unterschiede in sozial bzw. infrastrukturell konnotierten Konflikten zwischen städtischen und ländlichen Räumen liegen möglicherweise darin, dass die Herausforderungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts ganz unterschiedlich adressiert werden müssen). Während dem ländlichen Raum eine hohe soziale Kohäsion attestiert wird (Oelkers 2022), wird der städtische Raum oft als anonymer Ort beschrieben (Simmel 2006). So zeigt auch eine raumbezogene Analyse des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (Rösch et al. 2020), dass anerkannte Geflüchtete und Personen mit einer Niederlassungserlaubnis deutlich häufiger in städtischen Räumen anzutreffen sind und deren Integration in das Zusammenleben vor Ort daher – das legt die

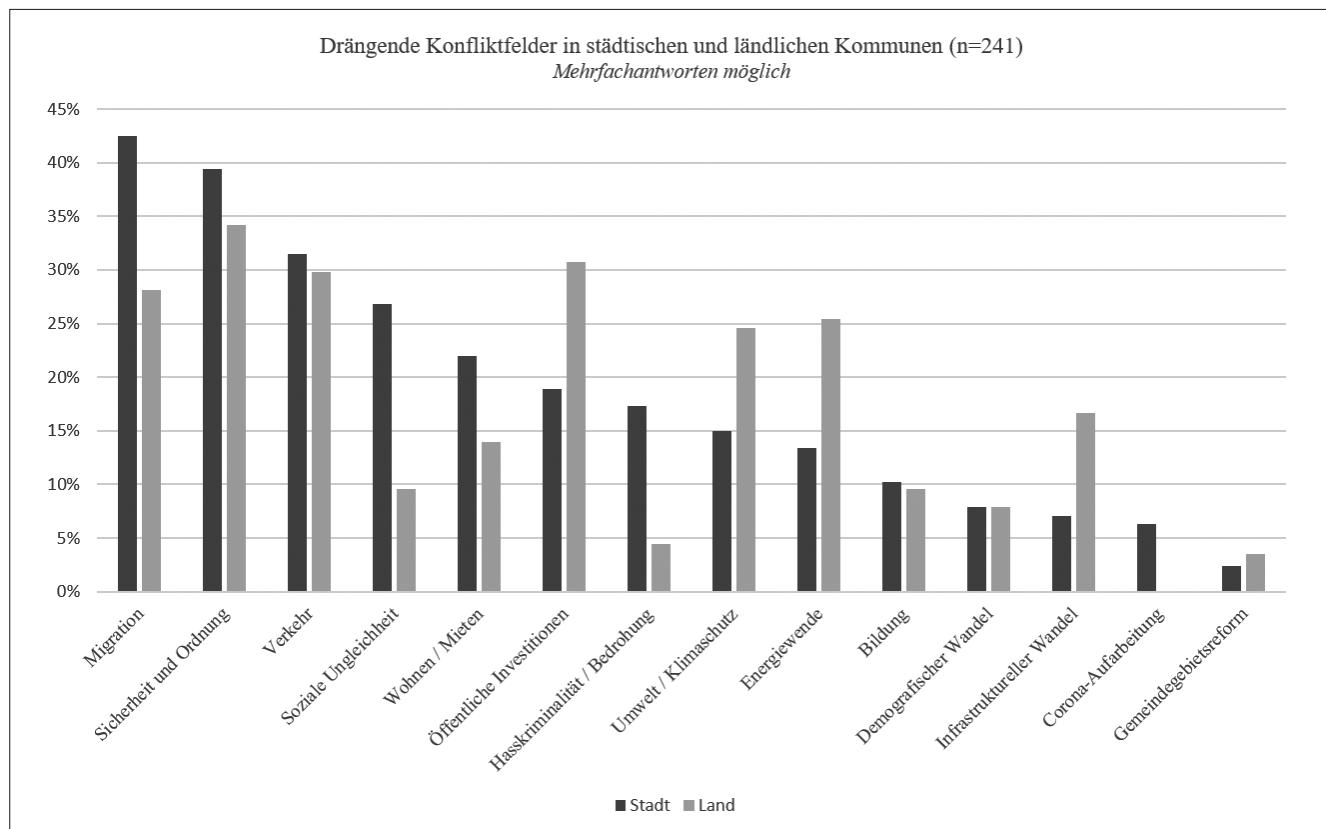


Abb. 3: Drängende Konfliktfelder in städtischen und ländlichen Kommunen

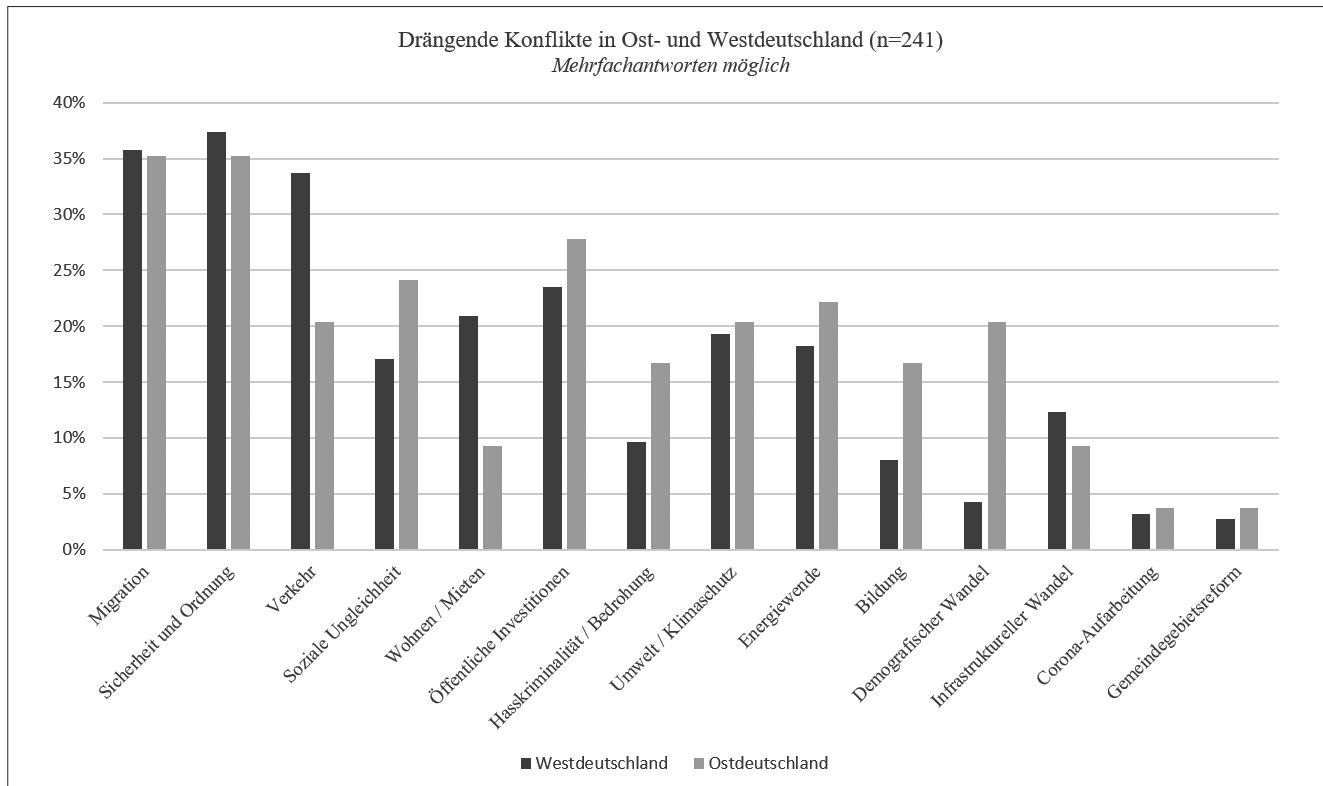


Abb. 4: Drängende Konflikte in Ost und West

vorliegende Analyse nahe – häufiger von urbanen Kommunen als Herausforderung erlebt wird. Gerade die größere Verbundenheit im ländlichen Raum kann zudem ein Vorteil für die Integration sein, da dort schnelle und unbürokratische Hilfe zur Verfügung steht (Rösch et al. 2020). Ganz anders dagegen ist das Erleben in Bezug auf die Energiewende zu bewerten. Der Ausbau erneuerbarer Energien (z. B. Windparks, Stromtrassen) betrifft ländliche Regionen durch die Eingriffe in die Landschaft viel direkter, währenddessen Stadtbewohner eher von den Endprodukten profitieren (Kerker 2022). Die sichtbaren Landschaftsveränderungen im ländlichen Raum – sei es beim Netzbau oder beim Bau von Windkraft- oder Biogasanlagen können auf diese Weise emotionale Diskurse befördern (Kamlage et al. 2020). Konflikte resultieren hier also aus einer stärkeren Betroffenheit des ländlichen Raums durch Energiewendeprojekte (Lorenz, Pischtschan 2024).

Der Verkehr ist sowohl im städtischen als auch im ländlichen Raum ein wichtiges Konfliktfeld, was möglicherweise aus einer fehlenden systematischen Umsetzung einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung auf Bundes- und Kommunalebene resultiert (Ruhrtort 2023) und sich daher in beiden Raumtypen zeigt. Während im ländlichen Raum eher die mangelnde Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr eine zentrale Rolle spielt, sind es im städtischen Raum die in der Vergangenheit starke Fokussierung auf den motorisierten Individualverkehr (Nobis, Herget 2020; Levin-Keitel, Allert, Gödde, Krasilnikova 2022). Dabei ist der Umbau zu einer nachhaltigen Mobilität maßgeblich von kommunalen Ressourcen und gesamtgesellschaftlichen Aushandlungsprozessen begleitet (Levin-Keitel et al. 2022).

Hasskriminalität und Bedrohung als deutlich stärker wahrgenommenes Konfliktthema in Städten (17,3 % vs. 4,4 %) steht in Zusammenhang mit statisti-

schen Befunden, die zeigen, dass die Kriminalitätsbelastung mit der Gemeindegröße ansteigt. In ländlichen Räumen kann eine stärkere Tendenz zu informeller Sozialkontrolle durch mehr direkte und langfristige Sozialkontakte in der Bevölkerung gewaltsamen Konflikten vorbeugen (Oelkers, Schierz 2016).

### Unterschiede zwischen West und Ost

Die von ost- und westdeutschen Kommunalvertreter:innen am häufigsten genannten Konfliktthemen unterscheiden sich nur marginal. Während in Westdeutschland Sicherheit und Ordnung (37,4 %), Migration (35,8 %) und Verkehr (33,7 %) als drängendste Konfliktfelder angegeben werden, sind es in Ostdeutschland Migration (35,2 %), Sicherheit und Ordnung (35,2 %) und öffentliche Investitionen (27,8 %) (vgl. Abb. 4). Andere Konfliktfelder verweisen auf große Diskrepanzen zwischen ost- und westdeutschen Kom-

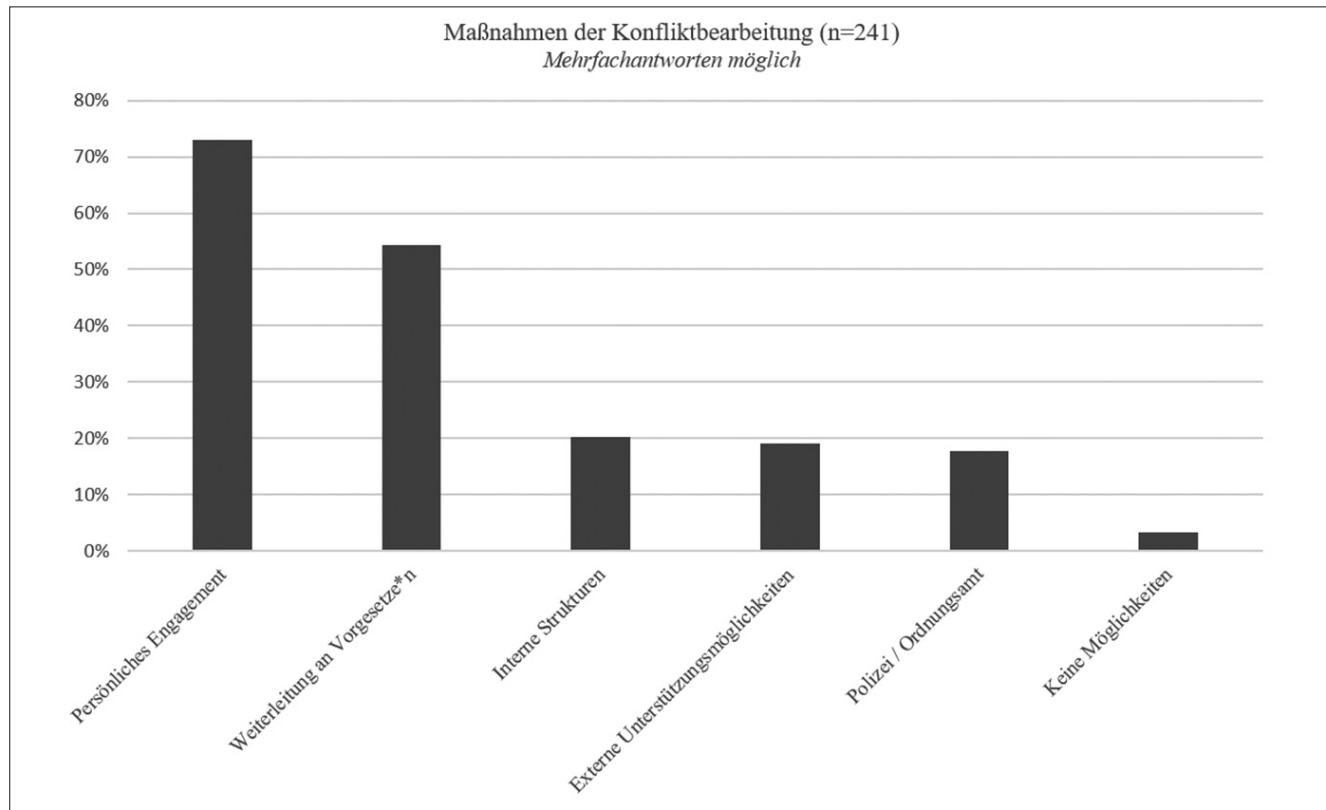


Abb. 5: Kommunale Maßnahmen der Konfliktbearbeitung

munen. Signifikante Unterschiede zeigen sich zum Beispiel im Bereich des demografischen Wandels, der für 20,4 % der ostdeutschen, aber nur für 4,3 % der westdeutschen Kommunen ein relevantes Konfliktfeld darstellt. Ursache hierfür sind unter anderem ein negativer Wanderungssaldo (hohe Abwanderung bei

dungsbarometer 2024 des ifo-Instituts ziehen (Werner, Freundl, Pfaehler, Wedel, Wößmann 2024): So schätzt die Bevölkerung in Thüringen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt die allgemeinbildenden Schulen – im deutschlandweiten Vergleich – als eher schlecht ein. Mehr als ein Viertel der Befragten vergeben jeweils

Einsatz von Kommunalvertreter:innen in Konfliktsituationen.<sup>5</sup> Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (54,4 %) geben zu dem an, Konflikte an Vorgesetzte weiterzuleiten. Nur in rund 20 % der Kommunen gibt es aus Sicht der Befragten interne Strukturen zur Konfliktbearbeitung, wie Konfliktanlaufstellen oder Ombudspersonen. 19,1 % der Teilnehmenden geben an, dass die Kommune externe Unterstützungsmöglichkeiten durch Berater:innen oder Mediator:innen nutzt. In 17,8 % der Fälle wird die Polizei und/oder das Ordnungsamt für die Konfliktbearbeitung als zuständig gesehen. 3,3 %

## Die Konfliktwahrnehmung von Kommunalvertreter:innen ist sozialräumlich und in Teilen regional differenziert.

geringer Zuwanderung) und eine geringere Geburtenrate in Ostdeutschland (Statistisches Bundesamt 2024). Verkehr (33,7 % vs. 20,4 %) und Konflikte um Wohnen und Mieten (20,9 % vs. 9,3 %) wurden deutlich häufiger in Westdeutschland genannt, während Bildung ein drängenderes Konfliktthema in Ostdeutschland ist (16,7 % vs. 8 %). Ähnliche Schlüsse lassen sich auch aus dem Bil-

die Schulnoten ausreichend, mangelhaft oder ungenügend.

### Maßnahmen für Konfliktbearbeitung in Kommunen

Ein Großteil der Konflikte in Behörden wird durch persönliches Engagement (73 %) bearbeitet, d. h. den individuellen

<sup>5</sup> Dieser Befund ist im Zusammenhang mit der Angabe zu erworbenen Kompetenzen für die Konfliktbearbeitung zu betrachten: Ein großer Teil der Befragten (38,2 %) gibt an, sich bereits im Bereich der Konfliktbearbeitung fortgebildet zu haben. Die meisten haben eine Weiterbildung im Bereich Konfliktmanagement (26,1 %), zu gewaltfreier Kommunikation (14,1 %) und Konfliktmoderation (11,6 %) durchlaufen.

der Befragten geben an, dass keine Möglichkeiten zur Konfliktaustragung bestehen (vgl. Abb. 5). Im städtischen Raum sind häufiger (professionalisierte) Formen der Konfliktbearbeitung zu finden. So geben knapp 30 % der städtischen Befragten an, über interne Strukturen der Konfliktbearbeitung zu verfügen, in 28,3 % der Fälle gibt es eine externe Unterstützungsmöglichkeit. In ländlich geprägten Kommunen verweisen jeweils nur 9,6 % auf interne Strukturen bzw. externe Unterstützungsmöglichkeiten. Ost- und westdeutsche Kommunen unterscheiden sich lediglich im Hinblick auf die Zuständigkeiten von Polizei und Ordnungsamt. Dies wurde von 27,8 % der ostdeutschen, aber nur 15 % der westdeutschen Kommunen als relevant erachtet. Im Hinblick auf mehr oder weitere Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung zeigen sich unterschiedliche Bedarfe, die sich zwischen Stadt und Land und zwischen Ost und West wenig unterscheiden: Mehr als ein Drittel (34 %) wünschen sich bessere Strukturen für die Konfliktbearbeitung in

Verwaltungen. Rund ein Viertel sehen Bedarf an Vermittlungsangeboten durch externe Unterstützung wie Beratung oder Mediation oder aber stärkerem Durchgreifen staatlicher Autoritäten (jeweils 27 %). Ein Fünftel findet das bestehende Angebot ausreichend. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (27,4 %) wollen sich stärker in der Konfliktbearbeitung einbringen, gegenüber 30,3 %, die sich kein höheres Engagement vorstellen können und 13,3 %, die keinen Bedarf dafür sehen. Für diejenigen, die sich stärker in der Konfliktbearbeitung engagieren wollen, sind mehr zeitliche Ressourcen (69,7 %), Kompetenzausbau (68,1 %) und ein klarer Auftrag aus der Organisation bzw. durch Vorgesetzte (48,5 %) besonders wichtig.

### Unbearbeitete Konflikte

Gehörten bei den drängendsten Konfliktfeldern Sicherheit und Ordnung, Migration und Verkehr in der Gesamtstichprobe zu den drei wichtigsten

Konfliktfeldern, werden Konflikte in den Bereichen Migration (41,9 %), soziale Ungleichheit (27,4 %) und Energiewende (25,3 %) am wenigsten bearbeitet. Ferner finden Konflikte um Themen wie Hasskriminalität und Bedrohung (23,2 %), Umwelt und Klimaschutz (22,4 %), Sicherheit und Ordnung (22 %), öffentliche Investitionen (21,6 %) und Verkehr (21,6 %) zu wenig Beachtung; dies geben mehr als ein Fünftel der Befragten an (vgl. Abb. 6). Genannte Beispiele hierfür sind unter anderem die Unterbringung von Geflüchteten, bei der Kommunen »allein gelassen werden«, fehlende Kitaplätze oder die Beschwerden gegen die Errichtung von Windkraftanlagen. Gleichzeitig wird von einigen Studienteilnehmenden auch über die sprachliche Verrohung berichtet. Diese Aussagen schließen an die Analyse von Vetter (2014) an. Er zeigt, dass Kommunen durch Konflikte von »oben« durch die (finanziellen und ordnungsrechtlichen) Vorgaben von Bund und Ländern und

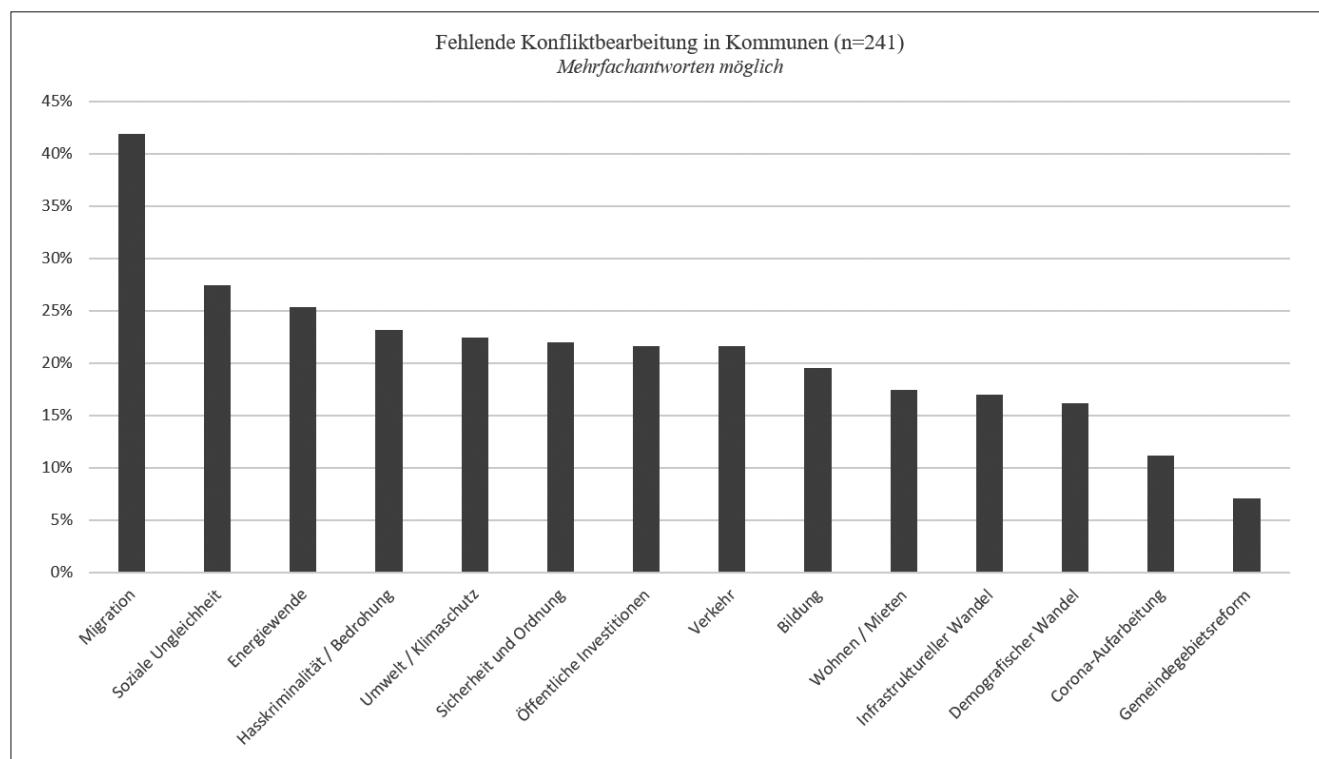


Abb. 6: Themenfelder fehlender Konfliktbearbeitung

von »unten« durch eine hohe Unzufriedenheit von Bürger:innen (z. B. Protestgeschehen) herausgefordert sind.

Sowohl in Ost- und Westdeutschland als auch im städtischen und ländlichen Raum liegen die zentralen nicht bearbeiteten Konflikte im Bereich Migration. Soziale Ungleichheit ist sowohl in westdeutschen und ostdeutschen Kommunen ein zentrales Themenfeld nicht bearbeiteter Konflikte. Insgesamt zeigen sich keine großen Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Kommunen,

regional differenziert ist. Während Themen wie Migration und Sicherheit/Ordnung insgesamt als drängende Konfliktfelder erachtet werden, geben Unterschiede in der Konfliktwahrnehmung Hinweise auf sozialräumliche und -strukturelle Besonderheiten:

Ostdeutsche Kommunen sind aus Sicht der Befragten stärker von Konflikten betroffen, die auf gesamtgesellschaftliche Strukturen wie den Folgen sozialer Ungleichheit und demografischer Entwicklungen sowie Herausforderungen im

um Verkehrsthemen und angespannte Wohnungsmärkte geht. Hier handelt es sich um typische kommunale Handlungsfelder, die der gesellschaftlichen Mesoebene zurechenbar sind. Kommunen können – in Abhängigkeit von ihren Ressourcen – zwar selbst tätig werden, wenngleich auch bundes- und landespolitische Vorgaben eine Rolle spielen.

In urbanen Räumen der Stadt ist Hasskriminalität und Bedrohung ein zentrales Konfliktfeld. Dies spiegelt sich – das zeigen die angeführten Beispiele der befragten Kommunalvertreter:innen – auf der interpersonellen Mikroebene wider, z. B. in Form persönlicher Beleidigungen. Anzunehmen ist, dass die Anonymität der Stadt dafür eine geringere Hürde darstellt als ländliche Räume, die durch mehr soziale Kontrolle und Nähe gekennzeichnet sind.

In den Antworten zu unbearbeiteten Konflikten zeigt sich ferner, wie die gesellschaftliche Bezugsebene Einfluss auf die mögliche Bearbeitung von kommunalen Konflikten nimmt: Makrokonflikte sind dadurch, dass sie häufig auf einer politischen Dimension ausgetragen werden, nicht unmittelbar bearbeitbar: Die Folgen sozialer Ungleichheit oder die Energiewende hängen maßgeblich von gesamtgesellschaftlichen und teilweise sogar inter- oder transnationalen Entscheidungen der Politik ab. Hier haben Kommunen eingeschränkten Einfluss, sind aber zuständig, an der konstruktiven Bewältigung von Konflikten mitzuwirken. Das stellt eine Herausforderung dar, insofern auf kommunaler Ebene häufig nur symptomatisch gearbeitet und keine Veränderung der Ursachen vorgenommen werden kann.

Ferner zeigen die Ergebnisse, dass Akteure aus Kommunen – laut Selbsteinschätzung – eine zentrale Rolle für die Konfliktbearbeitung vor Ort einnehmen. Kommunalvertreter:innen greifen vorrangig auf eigene Kompetenzen und Ressourcen für die Konfliktbearbeitung zurück. Zufriedenstellende Lösungen werden dadurch nur bedingt erzielt, zeigen

 Die Akteure aus den Kommunen nehmen – laut Selbsteinschätzung – eine zentrale Rolle für die Konfliktbearbeitung vor Ort ein.

wenngleich Hasskriminalität und Bedrohung, Bildung und Umwelt und Klimaschutz etwas häufiger von Befragten in ostdeutschen Kommunen angegeben werden, während Befragte in westdeutschen Kommunen etwas häufiger die Energiewende, Verkehr und öffentliche Investitionen nennen. In Bezug auf die Raumtypen zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Räumen. Soziale Ungleichheit wird im städtischen Raum fast doppelt so häufig als nicht bearbeitetes Konfliktfeld angegeben wie im ländlichen Raum (35,4 % vs. 18,4 %). Gleiches gilt für den Bereich Hasskriminalität und Bedrohung (Stadt: 29,9 % vs. Land: 15,8 %). Auch die fehlende Aufarbeitung der Corona-Zeit wird im städtischen Raum deutlich häufiger benannt als im ländlichen Raum (15 % vs. 7 %), wenngleich darin kein drängendes Konfliktfeld wahrgenommen wird.

## Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass die Konfliktwahrnehmung von Kommunalvertreter:innen sozialräumlich und in Teilen

Bildungssystem zurückgehen. Auch wenn Kommunen in Ostdeutschland in der Studie insgesamt unterrepräsentiert waren, sind damit auffällig Konflikte angesprochen, die auf der gesellschaftlichen Makroebene angesiedelt und damit von Kommunen nur bedingt bearbeitbar sind. Ähnliches gilt für die starke Betroffenheit durch Transformationskonflikte in ländlichen Räumen: Hier zeigen sich auch die kommunalen Herausforderungen supranational getroffener Entscheidungen, wie beispielsweise der Beitritt Deutschlands zum Pariser Klimaabkommen oder die EU-Richtlinien zur Herstellung von Klimaneutralität. Sommer und Schad (2022) zeichnen z. B. nach, dass zwar insgesamt eine hohe Zustimmung für nachhaltige Entwicklungsprozesse in der Bevölkerung vorliegt. Dieser Konsens zeigt sich allerdings nur dann und solange, wie solche Entwicklungen außerhalb des persönlichen Nahbereichs erfolgen – eine Dynamik, von der der ländliche Raum in hohem Maße betroffen ist.

Westdeutsche Kommunen sind den Ergebnissen zufolge wiederum stärker mit Konflikten konfrontiert, bei denen es

die Ergebnisse. Mehr zeitliche Ressourcen, Möglichkeiten für Weiterbildung und eindeutige Mandate aus der Organisationshierarchie z. B. von Vorgesetzten werden reklamiert, um Konflikte in Verwaltung oder Kommunalvertretung produktiv bearbeiten zu können. Gleichermassen ist der Bedarf an besseren Strukturen und Vermittlungsangeboten durch externe Unterstützung groß. Schließlich sind Kommunalvertreter:innen oftmals selbst in der Rolle Konfliktbeteiligter und damit als vermittelnde Stelle nicht geeignet. Hier unterscheiden sich die Strukturen im städtischen und ländlichen Raum mit einer deutlichen Tendenz, dass Erstere über mehr Angebote und Strukturen verfügen. Zusammenfassen lässt sich: Die insgesamt sehr hohe Bereitschaft von Kommunalvertreter:innen, an der Bearbeitung von Konflikten durch persönlichen Einsatz mitzuwirken, scheint in kommunalen Einrichtungen nicht ausreichend dafür genutzt zu werden, Strukturen für gezielte oder systematische Konfliktbearbeitung zu schaffen und ausreichende Ressourcen dafür bereitzustellen. Hinweise darauf gibt der hohe Anteil unbearbeiteter Konflikte.

Unbearbeitet bleibende Konflikte sind zeit-, personal- und kostenintensiv, zum Beispiel dann, wenn sich kommunale Mitarbeiter:innen mit Beschwerden, Anfeindungen und oftmals ins Technische verlegten langwierigen Abstimmungsprozessen beschäftigen müssen. Kommunalvertreter:innen sind in hohem Maße unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen und sozialen Stressoren ausgesetzt, die zu einer gesundheitlichen Belastung werden können (Wüstner 2016). Dazu gehören unter anderem eine hohe Arbeitsverdichtung, ein hohes Arbeitspensum, Termindruck und Informationsflut, aber auch zu wenig Anerkennung, Konflikte mit Vorgesetzten oder eine fehlende offene Konfliktaustragung (Wüstner 2016). Daraus folgt: Kommunen sind gefragt – wie in anderen Organisationsstrukturen auch – Ressourcen bereitzustellen

für Konfliktbearbeitung; sowohl intern für Kompetenzaufbau und Lernen, als auch extern für die Unterstützung durch Dritte. Denn ob und wie Regelungen für die im Beitrag skizzierten Konflikte entwickelt werden können, nimmt Einfluss auf die Gestaltung von Gemeinwesen und der Möglichkeit von Teilhabe. Nicht ausgetragene Konflikte können so beispielsweise Nährboden für Vertrauensverluste oder Radikalisierung bieten (Bunte, Pannke 2024; Decker 2018).

Festzuhalten bleibt, dass sich die befragten Kommunalvertreter:innen in hohem Maße verantwortlich für und beteiligt an der Austragung kommunaler Konflikte fühlen. Wie sie Konfliktlagen wahrnehmen und an ihrer Bearbeitung mitwirken, ist in erster Linie im Zusammenhang ihrer beruflichen Rolle einzuordnen.<sup>6</sup> Ob und wenn ja, inwiefern andere an kommunalen Konfliktlagen beteiligte Akteure und Gruppen zu ähnlichen oder abweichenden Einschätzungen kommen würden, bleibt in der im Beitrag vorgestellten Befragung eine offene Frage.

## Ausblick

Die Bestandserhebung lässt einen Blick auf die Vielschichtigkeit der Konfliktlagen in deutschen Kommunen zu, denen vor allem durch ein hohes persönliches Engagement einzelner Verwaltungsakteure begegnet wird. Eine tiefergehende Analyse des subjektiven Konfliktverständnisses und des Konflikthandels der Kommunalvertreter:innen – auch im Hinblick auf unterschiedliche Hierarchieebenen – wäre hilfreich, um konkrete Bearbeitungsmöglichkeiten abzuleiten. Eine detaillierte Analyse angebotener und eingesetzter Konfliktbearbeitungsstrategien, -strukturen und -methoden könnte auch als aufbereitete Orientie-

itungshilfe für kommunale Mitarbeiter:innen dienen. Dies könnte – so zeigen erste Erkenntnisse aus der Literatur – die Gesundheit der Mitarbeiter:innen verbessern. Schließlich wurde mit der Gruppe der Kommunalvertreter:innen nur eine relevante Gruppe aus dem kommunalen Raum befragt. Auch das Wissen über die Konfliktwahrnehmung und Bearbeitungsansätze anderer Akteursgruppen, wie organisierte Zivilgesellschaft, Verbände, Vereine und religiöse Gruppen – um nur einige zu nennen – ist noch sehr gering und somit auch das Verständnis lokaler Konflikt- und Aushandlungsdynamiken.

## Conflicts and Conflict Management in German Municipalities

**Abstract** The perception of conflict situations in German municipalities is largely unexplored. This article is based on a quantitative survey in which municipal representatives in German municipalities were asked about current conflicts and conflict management mechanisms. The article analyses questions on the most urgent and unresolved areas of conflict. The authors analyse how conflicts differ in urban and rural areas and whether there are differences between western and eastern Germany. In addition, the reported conflict management strategies of the municipal representatives are presented and the stated needs are outlined. Finally, the findings are discussed with regard to the significance of the interpersonal micro-level, the municipal meso-level and the social or national reference levels for conflict resolution.

**Keywords** municipalities, conflict management, conflict situations, municipal representatives, survey

<sup>6</sup> Möglich ist aber auch, dass sie in ihrer Rolle als Bürger:innen sprechen.

## Literatur

Best, V., Fischer, S., Küppers, A., Decker, F. (2023). Demokratievertrauen in Krisenzeiten: Wie blicken die Menschen in Deutschland auf Politik, Institutionen und Gesellschaft? Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/pbud/20287-20230505.pdf> [letzter Zugriff 31.3.2025].

Böhme, C., Schmitt, C. (2022). Konflikte und Konfliktpotentiale in Geflüchtetenunterkünften. In Kleist, O. J., Dermitzaki, D., Oghalai, B., Zajak, S. (Hrsg.). Gewaltschutz in Geflüchtetenunterkünften: Theorie, Empirie und Praxis. Bielefeld: transcript, S. 85–126.

Bunte, T., Pannke, D. (2024). Demokratie stärken, Menschenfeindlichkeit abbauen. Chancen und Herausforderungen der allparteilichen Kommunalen Konfliktbearbeitung. In Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit (2024, 2): Kommunale Konfliktbearbeitung. Wochenschauverlag.

Decker, F. (2018). Was ist Rechtspopulismus. Politische Vierteljahresschrift (59), S. 353–369.

Eurostat (ohne Datum). Glossary: Degree of Urbanisation. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Degree\\_of\\_urbanisation](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Degree_of_urbanisation) [letzter Zugriff: 5.3.2025].

Kamlage, J. H., Warode, J., Reinermann, J. L., de Vries, N., Trost, E. (2020). Von Konflikt und Dialog: Manifestationen der Energiewende in den Transformationsfeldern Netzausbau, Biogas und Windkraft. In Duttmann, R., Kühne, O., Weber, F. (Hrsg.). Landschaft als Prozess. Wiesbaden: Springer VS, S. 603–633.

Kerker, N. (2022). Stadt-Land-Disparitäten in der Energiewende – Ein sozialer Konflikt (der Zukunft)? In Zilles, J., Drewing, E., Janik, J. (Hrsg.). Soziale Bewegung und Protest. Bielefeld: transcript, S. 235–250.

Lange, H. J., Frevel, B. (2008). Innere Sicherheit im Bund, in den Ländern und in den Kommunen. In Lange, H. J., Ohly, H. P., Reichertz, J. (Hrsg.). Auf der Suche nach neuer Sicherheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 115–148.

Levin-Keitel, M., Allert, V., Götde, J., Krasilnikova, N. (2022). Mobilitätswende in Stadt und Land – Über eine räumliche Perspektive der Transformation zu nachhaltiger Mobilität. In: Schmidt-Lauber, B., Othengrafen, F., Pohlan, J., Wehrhahn, R. (Hrsg.). Jahrbuch StadtRegion 2021/2022. Wiesbaden: Springer VS, S. 183–203; [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38941-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38941-3_8).

Lorenz, A., Pischtschan, L. (2024). Gleichwertige Lebensverhältnisse in Deutschland? Lokale Sichtweisen auf ein erklärtes Ziel deutscher Politik. Wiesbaden: Springer VS

Mau, S., Lux, T., Westheuser, L. (2023). Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Nobis, C., Herget, M. (2020). Mobilität in ländlichen Räumen. Betrachtungen aus Sicht der Verkehrswende und der Gleichwertigkeit von Lebensverhältnissen. Internationales Verkehrswesen (72, 4), S. 40–43.

Oelkers, N. (2022). Kohäsion. In Kessl, F., Reutlinger, C. (Hrsg.). Sozialraum. Sozialraumforschung und Sozialraumarbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 535–547.

Oelkers, N., Schierz, S. (2016). Ländliche und kleinstädtische Sicherheitsmentalitäten. In Dollinger, B., Schmidt-Semisch, H. (Hrsg.). Sicherer Alltag? Wiesbaden: Springer VS, S. 147–171.

Ruhrort, L. (2023). Streit um den Gemeingebräuch im Verkehrsrecht. Aktuelle Aushandlungsprozesse über die Nutzungsbedingungen öffentlicher Räume. In Sack, D., Rösch, T., Schneider, H., Weber, J., Worbs, S. (2020). Integration von Geflüchteten in ländlichen Räumen. Forschungsbericht (BAMF) Forschungszentrum Migration, Integration und Asyl (FZ), 36. Nürnberg: BAMF, FZ.

Schatzschneider, J., Fücker, S., Gatzemeier, U., Küpper, B. (2024). Editorial: Kommunale Konfliktbearbeitung – Konflikte »vor Ort« klären, lösen, transformieren. Zeitschrift Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit (2024, 2), S. 5–15.

Simmel, G. (2006). Die Großstädte und das Geistesleben [1903]. Suhrkamp: Frankfurt a. M.

Sommer, B., Schad, M. (2022). Sozial-ökologische Transformationskonflikte. Konturen eines Forschungsfeldes. Zeitschrift für Politik (69, 4), S. 451–468.

Statistisches Bundesamt (2024). Wanderungsbewegungen in Ost- und Westdeutschland. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-wanderungen.html> [letzter Zugriff 31.3.2025].

Terlouw, K. (2017). Local Identities and Politics Negotiating the Old and the New. London: Routledge.

Vetter, A. (2014). Kommunen im Stress – Bürgerbeteiligung als Konfliktlösungsstrategie? ZKM-Zeitschrift für Konfliktmanagement (2014, 1), S. 19–22.

Werner, K., Freundl, V., Pfähler, F., Wedel, W., Wößmann, L. (2024). Meinungen zum Bildungssystem im Bundesländervergleich – Ergebnisse des ifo Bildungsbarometers 2024. München: ifo Institut.

Wüstner, K. (2016). Arbeitsgesundheit in Kommunen: wahrgenommene Stressoren und Herausforderungen. Verwaltung und Management (22, 5), S. 263–274.

## Die Autorinnen



**Isabella Bauer**

Universität Bielefeld  
Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
isabella.bauer@uni-bielefeld.de.

Isabella Bauer ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich »Kommunale Konfliktbearbeitung« an der ConflictA der Universität Bielefeld. Sie studierte Soziale Arbeit sowie Friedenswissenschaften und Sicherheitspolitik in Potsdam und Hamburg. Neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit ist sie seit mehr als 20 Jahren in der Beratung von Programmen und Projekten der Konfliktbearbeitung und humanitären Hilfe im In- und Ausland tätig.



**Dr. PH (Public Health)**

Anna Christina Nowak  
Universität Bielefeld  
Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
anowak@uni-bielefeld.de

Anna Christina Nowak ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ConflictA – Konfliktakademie des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld; Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: kommunale Konflikte, bevölkerungsbezogene Konfliktwahrnehmung, Lehre und Beratung im Bereich der empirischen Methoden.

# Kommunales Konfliktmanagement – eine Antwort auf lokale Krisen?

## Zusammenfassung

In Anbetracht aktueller Krisen und Konflikte wird eine proaktive Bearbeitung dieser in Kommunen dringlicher. In diesem Beitrag werden Erfahrungen aus neun nordrhein-westfälischen Kommunen, die ein internes Konfliktmanagementsystem (KMS) implementiert haben, analysiert, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und professionell zu bearbeiten. Durch im Rahmen der Begleitevaluation durchgeführte qualitative Interviews mit zuvor qualifizierten Konfliktmanager:innen werden Potenziale durch und Hindernisse sowie Gelingensbedingungen für die Implementierung eines KMS identifiziert, und Hinweise herausgearbeitet, unter welchen Bedingungen dieses Antwort auf lokale Krisen sein kann. Die Ergebnisse deuten an, dass die Implementierung eines KMS die Konfliktbearbeitung (aus Sicht kommunaler Mitarbeiter:innen) systematisiert und verbessert, dafür jedoch förderliche Bedingungen geschaffen werden müssen.

## Schlüsselwörter

Kommunales Konfliktmanagement, Konfliktbearbeitung, Integration, Prävention, Konfliktkultur

In ihrem vielbeachteten Buch »Triggerpunkte« haben Mau, Lux und Westheuser eine ganze Reihe von Krisenthemen innerhalb von »Ungleichheitsarenen« (Mau, Lux, Westheuser 2023, S. 402) identifiziert, an denen sich gesellschaftliche Auseinandersetzungen entzünden können. »Empfundene Überfremdung«, »Political Correctness« oder das »Tempo der Transformation« gehören für sie dazu (Mau et al. 2023, S. 403). Ein – wenn auch nicht der einzige – Raum, in dem sich daran festgemachte Konflikte zeigen, ist die Kommune. Hier entzünden sich Konflikte an konkreten Herausforderungen ‚vor Ort‘, werden bisweilen auch hochskaliert zu den großen Krisenthemen in der Gesellschaft, und schlagen sich umgekehrt auch in globalen und nationalen Krisen nieder (Terlouw 2017). In Kommunen und Gemeinden zeigen sich vielfältige Konflikte. Darunter sind beispielsweise jene zwischen Einwohner:innen und dem Verwaltungsapparat zu nennen, bei denen z. B. zugewanderte Menschen bei behördlichen Vorgängen Diskriminierung erfahren. Auch Konflikte innerhalb der Verwaltung, z. B. wegen unterschiedlicher Logiken oder Arbeitsaufträge verschiedener Abteilungen, die nur schwer miteinander vereinbar sind, können den Arbeitsalltag belasten. Neben Personalnot setzt Mängelverwaltung kommunale Mitarbeiter:innen unter Druck. Medial hochskaliert sind darüber hinaus u. a. Konflikte rund um sogenannte ‚Problemimmobilien‘, bei denen durch undurchsichtige Vermie-

tungsstrukturen und Verantwortlichkeiten die Lebensqualität für alle Anwohner:innen sinkt. Vermüllung und befürchteter Wertverlust der umliegenden Immobilien trifft auf menschenunwürdige Wohnverhältnisse, ungeklärte Bleibeperspektiven und hohe Mieter:innenfluktuation. Unstrittig ist, dass Konflikte in Kommunen zum Alltag dazugehören (El-Mafaalani 2020; Zick, Faller 2020). Dies trifft insbesondere auf eine ausdifferenzierte Gesellschaft zu, die auf kommunaler Ebene herausgefordert ist, den Einsatz knapper Gelder, öffentliche Orte und ihre Nutzung, Wohnraumbedarf, Schulen oder weitere Daseinsvorsorge wie Abwasser- und Müllbeseitigung zu managen.

Bei konstruktiver Bearbeitung können Konflikte mit Blick auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt, so die Annahme, Entwicklungspotenziale bergen, sind vielleicht sogar für produktive Transformation, d. h. nachhaltige Veränderungen in der Gesellschaft, nötig (Fücker, Gatze-meier 2024). Punktuelle, unsystematische Konfliktbearbeitung, das Ignorieren von Spannungen oder eine (vermeintliche) Top-Down-Lösung durch den Einsatz von Macht erschöpfen aus Sicht von Expert:innen (u. a. Zick, Faller 2020) sowie kommunaler Akteur:innen<sup>1</sup> häufig das Repertoire, diesen Herausforderun-

<sup>1</sup> Dies ist eine Erkenntnis aus der weiter unten vorgestellten Interviewstudie mit kommunalen Konfliktmanager:innen im Rahmen der Begleitevaluation des Projektes KoKo II.

gen zu begegnen. Letztere fühlen sich dementsprechend nicht hinreichend handlungsfähig.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Kommunen mit Konflikten umgehen können, um Handlungssicherheit zu erzeugen und die konstruktiven Potenziale von Konflikten hervorzuholen.

## Professionalisierte interne Konfliktbearbeitung

Die professionelle Herangehensweise zur Bearbeitung auftretender Konflikte gewinnt zunehmend an Bedeutung (Barth, Mayr 2017). Das gilt insbesondere im lokalen Raum. Kommunen entscheiden sich vermehrt dafür, bei der Bearbeitung von Konflikten eine proaktive Rolle einzunehmen und präventiv zu agieren. Akteur:innen aus Verwaltung sowie freie Träger professionalisieren sich, um nicht von vermeintlich plötzlich auftauchenden Konflikten zwischen Einwohner:innen einer Kommune oder auch Einwohner:innen und Politik oder Verwaltung überrascht zu werden. Kommunen agieren hier in doppelter Funktion: Als Verantwortliche der Konfliktbearbeitung, wenn sie dies als ihren kommunalen Auftrag verstehen und als mögliche Konfliktbeteiligte (Bogumil, Holtkamp 2013; Holtkamp, Garske 2023).

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Ansätzen, Formaten und Methoden, die kommunale Akteur:innen und/oder die Zivilbevölkerung in konkreten Konfliktfällen bei der Lösungsfindung begleiten, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern (Beispiel u. a. in Fücker, Gatzemeier, Schatzschneider, Küpper 2024).

Zum Beispiel setzen Kommunen auf die *interne Professionalisierung*, im Sinne einer Fortbildung bereits beschäftigter Mitarbeitender. Hier ist der Ansatz, das Wissen und die Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung dauerhaft in die Verwaltung einzubringen, und zwar sowohl in Form individueller Professionalisierung

als auch mit Blick auf die Institution entsprechend der Organisationsentwicklung.

Ausgehend von Ansätzen der Wirtschaftsmediation und des Systemdesigns aus der Organisationsberatung und -entwicklung wurde das Vorgehen eines internen Konfliktmanagementsystems (KMS) entworfen, das bislang vor allem in Unternehmen im (Non)Profit-Bereich umgesetzt wird. Diese müssen mit den oft von Konflikten begleiteten Herausforderungen von Transformation umgehen. Der Aufbau eines internen KMS verankert das systematische Vorgehen zur Konfliktbearbeitung in der Organisation, ermöglicht also auch präventives Handeln und schafft, wenn möglich, eine konstruktivere Konfliktkultur (Lachmair 2017).

Mittlerweile wird dieses Vorgehen auch auf Kommunen übertragen. So haben Faller und Faller (2020) ein Konzept zum *internen kommunalen Konfliktmanagement* entwickelt, bei welchem anstelle einer konkreten Problemlösung, die Konfliktakteur:innen bei der eigenverantwortlichen Entwicklung von Lösungen unterstützt werden. Ziel ist hier, auf die jeweiligen Bedingungen vor Ort passende »Strukturen und Abläufe zu entwickeln, damit Konflikte frühzeitig erkannt und möglichst schnell und niedrigschwellig bearbeitet werden« (Faller, Faller 2020). Durch u. a. die kontinuierliche Analyse von lokalen Spannungsfeldern und aufsuchende Arbeit erhält das KMS einen präventiven Charakter. Es werden hierfür bereits bestehende kommunale Strukturen genutzt (z. B. regelmäßige Austauschrunden von Quartiersmanager:innen oder informelle Kontakte zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten) und für die Bearbeitung von Konflikten systematisch gestärkt. Intern bedeutet in diesem Zusammenhang, dass bestehende (interne) Mitarbeitende der Kommunalverwaltung für die Konfliktbearbeitung geschult werden und diese for-

cieren (Faller, Faller 2020; Augustin, Nowak, Schatzschneider 2024).<sup>2</sup>

Ausgehend von der Annahme, dass Konflikte dauerhafter Bestandteil des Zusammenlebens sind, liegt ein Vorteil des internen Konfliktmanagements darin, Organisationen als solche zu befähigen, mit Konflikten umzugehen, anstatt für jeden Konflikt Unterstützung von außen zu rufen. In der Professionalisierung interner Mitarbeitender liegt sowohl Potenzial zum Empowerment für eine eigenständige Konfliktbearbeitung als auch für eine nachhaltige Strukturerwicklung in der kommunalen Verwaltung. Kritisch lässt sich jedoch hinterfragen, inwiefern ein Ansatz, der ursprünglich aus der Organisationsentwicklung stammt, tatsächlich auf kommunale Strukturen übertragbar ist, sich also eine Kommune gleichsam einem Unternehmen »managen« lässt, wenn gleich der Aufbau einer Kommune beispielsweise durch seine administrativen Strukturen nicht dem eines Unternehmens entspricht. Kritisch reflektiert werden muss auch, inwiefern kommunale Mitarbeiter:innen tatsächlich geeignet sind, die Konfliktbearbeitung in ihrer eigenen Kommune zu begleiten, etwa Allparteilichkeit als Grundsatz gewährleisten können, wenn sie ggf. selbst Teil des Konflikts sind. Hier kann es mitunter zu Rollenkonflikten kommen, wenn Kommunen oder Mitarbeitende in Konflikte involviert sind.

Im Rahmen des Projekts »Kommunales Konfliktmanagement fördern – Kommunen für Integration stärken« (KoKo II) (2021–2024), haben sich neun nordrhein-westfälische Kommunen (kreisfreie Städte und Gemeinden in Landkreisen) für die Entwicklung eines KMS im Sinne der internen Konfliktbearbeitung entsprechend der oben skizzierten Vor-

<sup>2</sup> Neben dem Konzept von Faller und Faller (2020), das der internen Konfliktbearbeitung zuzuordnen ist, gibt es Weitere. Exemplarisch ist das Projekt »Kommunales Konfliktmanagement« der Stiftung SPI zu nennen.

gehensweise nach Faller und Faller entschieden. Vorgeschaltet für die Teilnahme am Projekt war ein Motivations schreiben, unterzeichnet von den Bürgermeister:innen und eine kurze Skizze der Konfliktlage aus Sicht der Kommune. Ziel war es, die Kommunen krisenfester und konflikttauglicher aufzustellen (Faller, Faller 2020), in diesem Fall insbesondere für Konflikte rund um Integration und Migration bzw. solche, die daran festgemacht werden. Jeweils zwei kommunale Mitarbeiter:innen, mindestens eine:r davon aus den Kommunalen Integrationszentren und i. d. R. einer weiteren Verwaltungseinheit wie dem Jugend- oder Ordnungsamt, wurden zu Kommunalen Konfliktmanager:innen (KM) qualifiziert. Diese haben einem groben Schema folgend und durch externe Berater:innen begleitet, ein KMS für ihre Kommune entworfen und sollten dies implementieren. Eine ausführliche Skizze des Projekts und weiterführende Erkenntnisse finden sich auf der Homepage des Projekts (<https://kokoz.de/>).

Die erstmalige Erprobung des KMS-Konzepts im kommunalen Kontext im gleichnamigen Vorgänger-Projekt (2017–2020) wurde evaluiert. Im Zuge dessen wurden neben positiven Entwicklungen Herausforderungen des Aufbaus und der nachhaltigen Verankerung eines KMS in den Kommunen erkennbar. Nachfolgend soll daher folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden: Inwiefern und unter welchen Bedingungen kann ein KMS auf lokale Krisen reagieren? Lassen sich – und wenn ja, wie – durch die Implementierung eines KMS lokale Konflikte konstruktiv bearbeiten und welche Veränderungen bzw. Entwicklungspotenziale lassen sich daraus beobachten?

## Methodisches Vorgehen

Für die Annäherung an die Forschungsfragen haben die Forscherinnen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts KoKo II die KM aus den

teilnehmenden Kommunen im Dialogformat mit Hilfe teilstandardisierter Leitfadeninterviews befragt (Döring 2023, S. 356). Inhaltlich wurden drei Themenbereiche reflektiert:

- (1) der Umgang mit Konflikten vor dem Projekt KoKo II sowie der Anlass zur Teilnahme an dem Projekt,
- (2) Erwartungen, Entwicklungen und Erkenntnisse während des Implementierungsprozesses eines KMS sowie
- (3) Herausforderungen und Erfordernisse für die zukünftige kommunale Konfliktbearbeitung einschließlich einer kritischen Reflexion des jeweils aufgebauten KMS.

Für die eingangs skizzierten Forschungsfragen sind vor allem die Themenbereiche zwei und drei relevant. Die Interviews wurden im Zeitraum Mai bis September 2024 per Videoanruf geführt und dauerten im Durchschnitt ca. 90 Minuten. Bei der Dokumentation der Interviews wurde anstelle einer Audioaufnahme und anschließender Transkription ein Verlaufs- und Ergebnisprotokoll durch eine zweite Person angefertigt, die neben der Interviewerin an den Videointerviews teilnahm, um die Daten schnellstmöglich zur Auswertung verfügbar zu machen. Durch kommunikative Validierungsschleifen zwischen der Interviewerin und der Protokollantin wurden die Kernaussagen interpersonell überprüft und ggf. angepasst (Vogel, Funck 2018, S. 4 u. 23).

Aufgrund des Erkenntnisinteresses und des vorliegenden Datenmaterials haben sich die Forscherinnen für die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) als Auswertungsmethode entschieden. Dadurch können in großen Textmengen interpretativ »latente Sinngehalte« erfasst, »tieferliegende [...] Sinngehalte des Textes« (Mayring, Fenzl 2019, S. 634) analysiert und somit zusammenfassend reflexiv betrachtet und dargestellt werden. Es wurde die induktive Kategorienbildung als Unterform der Zusammenfassung (Mayring 2022, S. 85) gewählt, um eine gegenstandsbezogene Analyse zu ermöglichen.

Im Anschluss an die Kodierung des gesamten Interviewmaterials wurde im Zweier-Team eine theoriegeleitete thematische Clusterung bzw. die Bildung von Haupt- und Unterkategorien innerhalb der Themengebiete vorgenommen (Mayring 2022, S. 86 u. 89). Das daraus entstandene Kodesystem bildet die Grundlage für die nachfolgenden Ergebnisbeschreibungen.

## Veränderungen und förderliche sowie hemmende Bedingungen für die KMS-Implementierung

Nachfolgend werden zunächst die Veränderungen dargestellt, welche die KM in den Kommunen durch die KMS-Implementierung beobachteten und anschließend die aus ihrer Sicht abgeleiteten förderlichen sowie hemmenden Bedingungen für und während einer KMS-Implementierung. Hierzu werden die Antworten der KM auf folgende Fragen herangezogen: »Inwieweit hat sich etwas seit der Implementierung [des KMS in Ihrer Kommune] verändert?«, »Was ist besonders hilfreich für ein funktionierendes KMS?« sowie »Was sind hinderliche Faktoren für ein KMS?«. Relevante Hinweise für das vorliegende Forschungsinteresse konnten außerdem u. a. aus den Empfehlungen der KM an andere Kommunen gewonnen werden: »Wenn eine Kommune ein KMS entwickeln möchte, welche Tipps würden Sie dieser geben? Was hätten Sie gerne früher gewusst? Wo liegen vielleicht auch große Herausforderungen, die Sie so vorher nicht eingeschätzt hätten?«.

### Veränderungen durch die KMS-Implementierung in den teilnehmenden Kommunen

Alle Interviewteilnehmenden deuten an, dass sich durch die Implementierung eines KMS ein *tieferes Verständnis* für

kommunales Konfliktmanagement gebildet hat. Dieses betrifft nicht nur die KM als Individuen sowie die Verwaltung als Organisation, sondern auch die Kommune insgesamt.<sup>3</sup> Darüber hinaus wurde die *Sensibilität für Konflikte* gestärkt und die *Aufgaben sowie Zuständigkeiten der Konfliktbearbeitung* genauer umrissen. Diese klare Zuständigkeit zeigt sich, indem Einwohner:innen der Kommune zum einen mehr Klarheit haben, an welche Stelle sie sich mit konfliktären Anliegen

» gegenseitig informieren über die Entwicklungen, sich vorwarnen und klarer ist, welcher Konflikt in welche Zuständigkeit gehört«. Dies hat offenbar zur Entwicklung einer grundsätzlich veränderten, *freundlicheren Konfliktkultur* geführt, Konflikte erscheinen durch eine systematische Analyse und Zerlegung eher bearbeitbar zu werden.

Aus den Antworten der KM lässt sich zudem ableiten, dass sich das *neu erlangte Wissen*, erworben durch die Teil-

### Förderliche Bedingungen für die KMS-Implementierung

Die KM schildern in den Interviews sehr ausführlich, welche Bedingungen eine erfolgreiche Implementierung ermöglichen, jedoch auch ver- oder behindern. Die förderlichen Bedingungen lassen sich zeitlich betrachtet in Voraussetzungen unterscheiden, die vor dem eigentlichen Implementierungsprozess geschaffen werden und solche, die während des Prozesses gegeben sein müssen.

Grundsätzlich betonen alle KM, die Implementierung des jeweiligen KMS hat in den Kommunen die skizzierten Entwicklungen angestoßen, der Prozess konnte jedoch zum Ende des dreijährigen KoKo II Projektes in keiner Kommune vollkommen abgeschlossen werden. Dies unterstreicht die *Prozesshaftigkeit und Zeitintensität*, den eine Implementierung erfordert. Die KM bekräftigen einstimmig, ein angestrebtes KMS bedeutet eine von innen angetriebene weitreichende Organisationsentwicklung. Dass diese in Kommunen ihre Zeit braucht, hat sich bereits im Vorgängerprojekt KoKo I angedeutet und wird anekdotenhaft auch im Zuge anderer Veränderungsprozesse in Kommunen von den KM berichtet.

### Vor Aufnahme des Prozesses

Damit sich der Prozess der Implementierung eines KMS erfolgreich entwickeln kann, nennen die KM einige grundlegende verwaltungsinterne Bedingungen, die zuvor geschaffen werden sollten. Die Verwaltungsspitze muss sich darüber klar und einig sein, dass auf die Organisation Veränderungen zukommen. Im Rahmen des Prozesses werden Wünsche aber auch Probleme innerhalb der Verwaltung aufgedeckt und behandelt.

► *Positive Haltung gegenüber dem KMS* in der Kommune. Diese zeichnet sich durch Mut und Offenheit gegenüber Veränderungen sowie einer *Fehler-*

 Alle Interviewteilnehmenden deuten an, dass sich durch die Implementierung eines KMS ein tieferes Verständnis für kommunales Konfliktmanagement gebildet hat.

genden können, zum anderen ist die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinheiten sowie mit externen Akteur:innen (Personen und Einrichtungen) durch transparente Regelungen entlastet und die Kommunikation in der Kommune insgesamt durch einen erfassbaren Informationsfluss auf verschiedenen Ebenen erleichtert. Dazu teilt ein Interviewpartner mit »auch wenn immer mal was passiert, wird nicht kopflos gehandelt, sondern es gibt Leute mit Ideen«. Eine andere befragte Person stellt heraus »dass auch bei Bürger:innen eine Gewissheit da ist, dass es eine Idee gibt und sich jemand kümmert«. Eine andere Person hebt als entlastend hervor, sie fühlt sich nicht mehr als »Einzelkämpfer:in«, indem sich die KM im Team

nahme an der Fortbildung, sowohl zu *Konfliktbearbeitung und Organisationsentwicklung* als auch zu einer *veränderten (systemischen) Haltung* auf weitere Verwaltungsorganisationen und Personen (z. B. Leitungskräfte) übertragen hat. Eine Interviewpartnerin schildert dazu, dass die »Laune der Kolleg:innen anderer Ämter und die Vorgehensweisen im Umgang mit anderen [...] sich verändert« hat. Indem die vorhandenen Ressourcen innerhalb der Kommune sichtbarer wurden, sich weitere Schlüsselakteur:innen stärker vernetzt haben und sprechfähiger zu Konflikten sind, ist die *Grundstimmung insgesamt positiver* geworden. Unabhängig von der Konfliktbearbeitung haben sich nach Auskunft der Befragten die Arbeitsabläufe verändert, so wurden die Bearbeitungsprozesse effizienter und es haben sich übergreifende Arbeitskreise etabliert. Der Blick für die *Einbeziehung relevanter Akteur:innen* hat sich bei den KM geschrägt, die nun präventiv weniger Konfliktescalationen erwarten.

<sup>3</sup> Während der Ausbildung und Implementierung im Projekt KoKo II wurde klar, dass es bei einigen Leitungsebenen der Kommunen ein Miss- oder Unverständnis über die Zielsetzung des Projektes gab. Anstelle einer umfassenden Organisationsentwicklung erwarteten einige, dass es allein um die Entwicklung individueller Kompetenzen der KM gehe, die dann allein anfallende Konflikte lösen. Veränderungen wurden dennoch in allen Kommunen beobachtet.

- ▶ *kultur, die einen Status des ‚Ausprobieren-Dürfens‘ erlaubt, aus.*
- ▶ *Analyse der vorhandenen lokalen Strukturen und Programme* (z. B. das Kommunale Integrationsmanagement). Wird das KMS an Bestehendes an- und eingebunden, können dauerhafte Strukturen aufgebaut und Parallelstrukturen vermieden werden.
- ▶ *KMS Entwicklung und Etablierung passend für die Bedingungen vor Ort.* Leuchttürme oder Best Practices anderer Kommunen können Anregung bieten, aber nicht unangepasst für die eigene Kommune adaptiert werden, da sich auch die Konfliktfelder und Erwartungen an das KMS stark unterscheiden können.
- ▶ *Zeitliche und finanzielle Ressourcen.* Insbesondere die Frei- bzw. Anstellung von KM ist unabdinglich, um die Implementierung zu begleiten und die geschaffenen Vernetzungen und Herangehensweisen bei der Konfliktbearbeitung aufrecht zu erhalten.
- ▶ *Verbindlicher Auftrag.* Die dafür zuständigen KM brauchen einen klaren Auftrag aus der Verwaltungsleitung mit Aufgaben und Zuständigkeiten.
- ▶ *Unterstützung durch die oberste, dezentrale, übergreifende Verwaltungsebene.* Die KMS-Implementierung braucht die erkennbare Überzeugung und aktive Unterstützung von Entscheidungsträger:innen in der Verwaltung, wie z. B. Bürgermeister:innen. Allein können die KM dies nicht schaffen.
- ▶ *Möglichst hohe Ansiedlung des KMS in der Verwaltungshierarchie.* Diese braucht es, damit die KM möglichst selbstständig handlungsfähig sind. Dies verkürzt die Kommunikationswege durch die Instanzen und gewährleistet besondere Befugnisse, wie die Möglichkeit zur Einberufung des Verwaltungsvorstandes. Darüber hinaus signalisiert eine hohe Ansiedlung die Wichtigkeit des Themas Konfliktbearbeitung.

- ▶ *Kollaborative KMS-Entwicklung im Tandem, idealerweise zusammengesetzt aus unterschiedlichen Verwaltungsorganisationen.* Durch die Verzahnung von Organisationseinheiten werden automatisch Kommunikationswege gestärkt und der Einfluss auf die internen organisationalen Entwicklungen ausgeweitet.
- ▶ *Sorgfältige Auswahl der Personen für die Rolle der KM.* Für die komplexen Anforderungen und Aufgaben braucht es neben fach- und konfliktspezifischem Wissen, eine Vielzahl persönlicher und sozialer Kompetenzen. Empathie, Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz, Selbstreflex-

*Mitarbeitender*, die bereits ein KMS installiert haben, sowie die Ideen der Akteur:innen, die das KMS später mittragen sollen.

- ▶ *Begleitung durch externe Coaches und/oder Ansprechpartner:innen und operative Koordination*, wie diese das Projekt KoKo II bereitgestellt haben, sind hilfreich für die Steuerung und schaffen Verbindlichkeit.
- ▶ *Zusammenarbeit mit Kooperations- und Netzwerkpartner:innen* bei der aktiven Gestaltung des KMS. Für ein allumfängliches nachhaltiges System ist die Einbindung zentraler Netzwerkpartner:innen innerhalb der eigenen Kommune wichtig; so werden ver-

**Die Verwaltungsspitze muss sich darüber klar sein, dass durch den Prozess der Implementierung eines KMS auf die Organisation Veränderungen zukommen.**



ionsfähigkeit und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung sind aus Sicht der befragten KM besonders bedeutsam. Darüber hinaus braucht es eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz. Kommunales lokales Wissen wie den Einblick in interne Strukturen, lokale Spannungsfelder und Kommunikationswege sowie ein tragfähiges Netzwerk sind förderlich.

#### Während des Prozesses

Neben diesen verwaltungsinternen Bedingungen, die vor Beginn des Prozesses geschaffen werden sollten, nennen die KM förderliche Faktoren und Bedingungen, die sich auf die konkreten Implementierungs- und Aufrechterhaltungsprozesse beziehen.

- ▶ *Input von außen und Wissenstransfer* für die Erstellung des systematischen Vorgehens. Besonders hilfreich sind hier aus Sicht der Befragten das *Erfahrungswissen anderer kommunaler*

schiedene Bedarfe gehört, wodurch – wie im Fall von KoKo II – das Integrationsklima verbessert werden kann. Diese Zusammenarbeit kann organisiert werden über eine *Initiierung und Steuerung multiprofessioneller Zusammenkünfte in regelmäßigen Treffen* (z. B. über runde Tische, Arbeitskreise bzw. Regiegruppen). Dies ermöglicht es, Informationen über kurze Wege auszutauschen und drängende Entscheidungen zu treffen; je nach Anlass können spezifische Akteur:innen mit der jeweiligen Entscheidungsbefugnis einberufen werden. Diese sind Verwaltungsgänge und -abteilungen, z. B. Ämter (Schulamt, Ordnungsamt, Jugendamt), Fachbereiche (öffentliche Sicherheit, Integration), das kommunale Integrationszentrum und die Gleichstellung, Amts- und Mandatsträger:innen (v. a. der/die Oberbürgermeister:in), Ortsvorstehende und Integrationsbeauftragte, Akteur:

innen der Daseinsvorsorge (Polizei, Abfall- und Straßenbetriebe, Wohnungsbaugenossenschaften), Fachleute (in diesem Fall zum Thema Migration), Wohlfahrtsverbände, Glaubensorganisationen, Menschen an der Basis (z. B. mobile und offene Beratungsstellen, Jugendarbeitsanbietende), Schiedsleute und Einwohner:innen der Kommune aus unterschiedlichen Milieus (z. B. erreichbar über Migrant:innenorganisationen).

- ▶ **Transparenz und Bewerbung.** Die Entwicklungen und Ergebnisse des KMS seitens der Verwaltung transparent in die Kommune zu spiegeln, informiert Einwohner:innen über die kommunalen Entwicklungen und die Möglichkeit, sich im Konfliktfall an das KMS zu wenden. Leuchtturmbeispiele erfolgreich bearbeiteter Konflikte helfen, das Vertrauen aller in die gemeinsame Bearbeitung zu stärken.

### *Hemmende Bedingungen für die KMS-Implementierung*

In den Interviews nennen die KM mehrere *hinderliche Bedingungen*, die den Implementierungsprozess erschweren. Diese beziehen sich alle auf verwaltungsinterne Prozesse.

- ▶ *„Träigkeit“ innerhalb der Verwaltung* in Form von langen, zeitintensiven Dienstwegen, administrativen Verpflichtungen und *Parallelstrukturen zu anderen Programmen* führen zu Verwirrung, Ressourcenschwund und Koordinationsverlusten aufgrund überschneidender Zuständigkeiten.
- ▶ *Verwaltungsinterne Konflikte und Versäulung von Strukturen*, die im Sinne sektoraler, d. h. jeweils eng definierter, Zuständigkeiten in Verwaltungsabteilungen die effektive und fachübergreifende Zusammenarbeit behindern.
- ▶ *Fehlendes Vertrauen* in das KMS oder die Verwaltung als Konfliktbearbeitungsinstanz sowie *abweichende Er-*

*wartungen an dessen Möglichkeiten und Aufgaben zwischen KM und Verwaltungsspitze.*

### **Inwiefern und unter welchen Bedingungen kann ein KMS Antwort auf lokale Krisen sein?**

Im Anschluss an die Ergebnisdarstellung werden die zentralen Befunde abschließend an die Forschungsfragen rückgekoppelt. Dazu werden zunächst die hemmenden sowie förderlichen Bedingungen reflektiert und anschließend erörtert, inwiefern die von den interviewten KM geschilderten Veränderungen als Antwort auf lokale Krisen gelten können.

### *Welche Bedingungen fördern, welche hemmen die Implementierung eines KMS?*

Aus den Interviews lassen sich eine ganze Reihe hemmender und förderlicher Bedingungen extrahieren, unter denen sich ein KMS erfolgreich implementieren lässt und anschließend zur Handlungsfähigkeit der KM führen kann. Anders als etwa punktuelle Beteiligungsverfahren bei strittigen Planungsvorhaben oder Mediationsprozessen rund um konkrete Entscheidungen in lokalen Konflikten, kann ein KMS unter spezifischen Bedingungen fester Bestandteil kommunaler Konfliktbearbeitung oder sogar Daseinsvorsorge sein, indem es nachhaltig und projektunabhängig verankert und aufrechterhalten bzw. genutzt wird. Dafür braucht es jedoch Klarheit und Transparenz über Ziel, Inhalt und Umfang des KMS. Dessen potenziellen Mehrwert zu verdeutlichen, kann die Akzeptanz in der Kommune stärken. Das beinhaltet Antworten auf Fragen zu geben, was mit dem KMS intendiert ist, welche Ausstattung, Befugnisse und Ressourcen es dafür

braucht und wo die Grenzen liegen. Hierzu berichten die KM immer wieder von Missverständnissen innerhalb der Verwaltung. Ein systemisches Konzept, das keine fertigen Lösungen anbietet, sondern innerorganisationale Veränderungen unterstützt, ist nicht immer leicht zu beschreiben, seine Prozesshaftigkeit, vielleicht auch sein Wert, vorerst schwer zu vermitteln. Die mit der Umsetzung betrauten KM stehen vor einer ambivalenten Herausforderung, für die sie sich ihrer (vorab gut abgestimmten) Rolle und ihres Aufgabenspektrums bewusst sein müssen, um »Haltung [...] in Systeme transportieren zu können«, so eine der Interviewpartnerinnen. Einerseits sollen die KM für das KMS werben und Akteur:innen einladen, sich dem häufig negativ konnotierten Thema ‚Konflikte‘ anzunähern und im Idealfall erste Erfolge aus der Praxis vorstellen. Andererseits sollen sie ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Konflikte dauerhafter Bestandteil kommunalen Zusammenlebens und keine schnellen Lösungen vor Ort zu erwarten sind. Durch die Etablierung des KMS besteht zudem die Gefahr, das Thema Konflikte nicht als Querschnittsthema wahrzunehmen, sondern vielmehr mit dem KMS eine Stelle geschaffen wird, an welche die Auseinandersetzung mit Konflikten ausgelagert werden kann. Das Spektrum der vielfältigen Bedingungen zeigt, dass die Implementierung eines KMS ein ressourcenintensives Vorhaben ist, welches positive Entwicklungen auslösen kann, dafür jedoch gut geplant, vorbereitet und umgesetzt werden will.

### *Kommunales Konfliktmanagement als Antwort auf lokale Krisen?*

Schlussfolgernd wird mit der Implementierung eines KMS auf eine systematische(re) und professionalisierte Konfliktbearbeitung abgezielt, damit sich aus Konflikten Potenziale entwickeln, die das Zusammenleben aller in den

Kommunen verbessern. Tatsächlich verzeichnen die Mitarbeitenden, die das KMS aufgebaut haben, positive Entwicklungen in Bezug auf die konkrete Konfliktbearbeitung in ihren Kommunen. Die Einwohner:innen wissen anteilig besser, wohin sie sich mit Konfliktangelegenheiten wenden können, die Mitarbeitenden in verschiedenen Verwaltungseinheiten sind sich untereinander bekannter und wissen, wen sie für die Konfliktbearbeitung ansprechen oder wie sie im Konfliktfall verfahren müssen. Das Wissen über und die Sensibilität gegenüber Konflikten hat sich nicht nur bei den KM gesteigert, sondern nach ihrer Einschätzung auch in der Organisation. So hat sich die Haltung, dass Konflikte normal sind und mithilfe systematischer klarer Regeln bearbeitbar werden, auch bei anderen Mitarbeitenden entwickelt. Kompetenzzuwachs, eine optimierte Vernetzung untereinander und eine erste Haltungsänderung in Bezug auf Konflikte lassen sich daher vorsichtig interpretieren als Antwort, kommenden Krisen gefestigter begegnen zu können.

Neben diesen konkret auf Konfliktbearbeitung bezogenen Verbesserungen hat der Implementierungsprozess offenkundig weitere positive Entwicklungen bedingt, wie effizientere Arbeitsabläufe durch kürzere Kommunikationswege (z. B. in den etablierten Arbeitskreisen) bzw. wichtige Vernetzung innerhalb der Verwaltung und der Kommune. Durch diese klareren Zuständigkeiten hat sich nach Einschätzung der KM die Grundstimmung in den Verwaltungen verbessert. Insgesamt scheint die Konfliktbearbeitung besser und systematischer zu verlaufen und die Absicht, das Vorgehen gemäß der entwickelten Konfliktbearbeitungsabläufe umzusetzen, ist gestiegen. Die KM fühlen sich besser darauf vorbereitet, Konflikte in einem niedrig eskalierten Stadium zu erkennen und diese zu bearbeiten, indem sie sich nicht nur auf schon eskalierte Konflikte konzentrieren, sondern immer wieder Spannungsfelder

und Stimmungsbilder in der Kommune ausloten und frühzeitig thematisieren. Dadurch scheinen sie also präventiv agieren zu können. Insgesamt sprechen die dargestellten eingetretenen Veränderungen für einen gelungenen Transfer der Grundidee in die Kommunen sowie die Nachhaltigkeit der angestoßenen Veränderungen, indem relevante Akteur:innen einbezogen wurden und ebenfalls vom erworbenen Wissen der KM profitieren.

oder außergewöhnlicher Krisenereignisse vor Ort entgegenwirken. An die Stelle des zunächst Ignorierens und dann womöglich »Überrannt-Werdens« rückt mithilfe des vorab überlegten Ablaufplans eines KMS eine entschleunigte, systematische Herangehensweise. Diese eröffnet Handlungsoptionen und ermöglicht im besten Fall, Konflikte präventiv in einem frühen Stadium anzugehen. Dieses subjektive Gelingen der Krisen-

An die Stelle des zunächst Ignorierens und dann womöglich »Überrannt-Werdens« rückt mithilfe des vorab überlegten Ablaufplans eines KMS eine entschleunigte, systematische Herangehensweise.



## Poteniale des KMS – Fazit, kritische Einordnung und Ausblick

Auch wenn Mau et al. (2023) Zuversicht vermitteln, die Gesellschaft sei weniger gespalten als medial vermittelt, wird es immer Konflikte im Zusammenleben geben. Es wird darum gerungen, wie laut im Sommer gefeiert oder ob im Park auf der Wiese mit der Großfamilie gebrillt werden darf, wo und ob überhaupt eine Flüchtlingsunterkunft oder ein Windrad gebaut werden soll und wer Zugang zu knappen Ressourcen bekommt. Diese Auseinandersetzungen bedürfen der Bearbeitung, um nicht zu schaden, sondern Entwicklung produktiv voranzubringen.

### (Subjektives) Potenzial zur lokalen Krisenbewältigung

Ein achtsam implementiertes KMS kann – dies legen die Antworten der interviewten KM nahe – Handlungsfähigkeit befördern und dem Gefühl der Ohnmacht im Angesicht eskalierender Konflikte

und Konfliktbewältigung ist zwar hochgradig voraussetzungsvoll, sollte jedoch in Zeiten omnipräzenter Unsicherheitsgefühle nicht unterschätzt werden.

### Option auf eine reflexive Konfliktanalyse

Ob die hier untersuchte Herangehensweise an Konflikte im kommunalen Raum eine Antwort auf lokale Krisen sein kann, hängt auch damit zusammen, durch wen Konflikte als solche markiert werden (können) und inwiefern eine Resonanz erfolgt. Der Mängelmelder der Stadt bietet beispielsweise einen Ausschnitt, jedoch kein umfassendes Bild der lokalen Bevölkerungsgruppen oder der Konfliktlage vor Ort. Der Weg der Implementierung eines KMS bietet kommunalen Akteur:innen die Chance kritisch zu reflektieren, welche Konflikte bestehen, wie sie damit in Kontakt kommen und wem sie dabei vordringlich zuhören (und wem bislang nicht).

## Bedeutsamkeit des politischen Willens für erfolgreiche Implementierung

Ob die durchaus ressourcenintensive Investition in ein kommunales KMS, das zudem als mehrjähriger Aufbau- und Veränderungsprozess zu verstehen ist, möglich und lohnenswert ist, ist nicht einfach zu entscheiden. Das Vorhaben ist komplex und Veränderungen brauchen Zeit. Gibt es jedoch den lokalpolitischen Willen und eine Steuerung mit Frustrationstoleranz und Gelassenheit, kann der Prozess zu einem anderen Umgang mit Konflikten seitens der Kommunalverwaltung führen und – so die vorsichtige Prognose – langfristig auch spürbare Veränderungen für die lokale Bevölkerung erzielen.

## Ausblick – Ausstehende Multiperspektivität und Analyse der Nachhaltigkeit

Die in diesem Beitrag vorgestellten Beobachtungen beruhen auf den Schilderungen der zuvor qualifizierten KM, beschränken sich also auf deren Perspektive. Sie zeigen demnach nur einen sehr selektiven Ausschnitt auf das Geschehen, zudem sind die KM selbst als Person mit ihren Kompetenzen und in ihrer Rolle als Angestellte der Stadt stark und gewissermaßen auch parteiisch involviert. Kurz: Es ist weder für sie persönlich noch für die Kommune als Organisation angenehm ggf. feststellen zu müssen, dass der ganze Aufwand wenig gebracht hat – umso bemerkenswerter ihre durchaus auch kritischen Einschätzungen des Aufbauprozesses und des KMS als solches. Zudem sind sie zwar durch den Analyseprozess, Austausch und die Zusammenarbeit nah an den Einwohner:innen und auch zivilgesellschaftlichen Akteur:innen dran, können aber schlechterdings nur bedingt einschätzen, inwiefern die Veränderungen

bezüglich des Umgangs mit lokalen Krisen nach der Implementierung des KMS, die sie selbst wahrnehmen, auch andere so sehen. Gerade weil die Kommune bei diesem Ansatz auf interne Mitarbeiter:innen zurückgreift, besteht die Gefahr, das KMS zu nutzen, um eine *in ihrem Sinne* schnelle und oberflächliche Befriedung herzustellen, anstatt eine tiefergehende Analyse und multiperspektivische Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Konfliktfeld zu befördern.

Daher wäre in einem nächsten Schritt zu untersuchen, wie andere Verwaltungseinheiten, zivilgesellschaftliche Akteur:innen und unterschiedliche soziale Gruppen in der Bevölkerung auf die veränderte Konfliktbearbeitung blicken. Interessant wäre es auch anhand von objektiven Faktoren, die zunächst bestimmt werden müssten, zu prüfen, ob die beobachteten Verbesserungen bestätigt werden können. Darüber hinaus bedarf es einer längsschnittlich angelegten Evaluation, um die beobachteten Veränderungen auf ihre Dauerhaftigkeit zu untersuchen. Dabei könnte u. a. der Frage nachgegangen werden, ob die oben genannten Veränderungen und positiven Entwicklungen z. B. nur während der Laufzeit des Projekts KoKo II mit seiner engen Begleitung der KM aufgetreten sind oder ob dauerhafte Strukturen in den Kommunen angelegt werden konnten, die nachhaltig zur Verbesserung des Umgangs mit Krisen beitragen.

## Politische und gesellschaftliche Kontextualisierung

Es stellt sich auch die Frage, welchen Einfluss gesellschaftliche Entwicklungen (etwa die Zunahme rechter Einstellungen und der Zuspruch zu (rechts-)populistischer Kultur) auf den Umgang mit Konflikten in und durch Kommunen sowie weitere Akteur:innen im lokalen Raum haben. Wie wirkt sich dies auf die Legitimierung der Konfliktbearbeitung und

deren Ausgestaltung mit dem eher weichen Ziel »Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts« aus?

Die Autorinnen halten die Auseinandersetzung mit und Beforschung von Konfliktbearbeitung und ihrem Potenzial als Antwort auf lokale Krisen jetzt und in Zukunft für ein zentrales Thema. Der professionalisierte und systematische Umgang mit lokalen Konflikten birgt, so die Überzeugung der Verfasserinnen, große Potenziale für das gesellschaftliche Zusammenleben und gegen Un- und Missverständnisse.

*Das Projekt KoKo II wurde von der Stiftung Mercator und dem Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert und durch das Institut SO.CON Social Concepts der Hochschule Niederrhein in Hauptverantwortung geleitet. Wir danken den Fördermittelgebern und der wissenschaftlichen Hilfskraft Jana Mehler für ihre Arbeit bei der Interviewführung und -auswertung.*

## Municipal Conflict Management – A Response to Local Crises?

**Abstract** In the face of current crises and conflicts, the proactive handling of these in municipalities is becoming more and more urgent. In this article, experiences from nine municipalities in North Rhine-Westphalia that have implemented an internal conflict management system (CMS) are analyzed in order to identify conflicts at an early stage and deal with them professionally. Qualitative interviews with previously qualified conflict managers conducted as part of the accompanying evaluation identify potentials, obstacles and conditions for the successful implementation of a CMS and provide indications of the conditions under which this can be a response to local crises. The results suggest that the implementation of a CMS systematizes and improves conflict management

(from the perspective of municipal employees), but that conducive conditions must be created for this.

**Keywords** municipal conflict management, conflict resolution, cultural integration, prevention, conflict culture

## Literatur

Augustin, H., Nowak, A. C., Schatzschneider, J. (2024). »Ich setze ‚die andere Brille‘ bei Konflikten jetzt öfter auf«: Der Ansatz des Kommunalen Konfliktmanagements. Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit (9, 2), S. 108–125.

Barth, N., Mayr, K. (2017). Der Mediator als Übersetzer? Mediation als eine gesellschaftliche Strategie der Differenzbearbeitung. In Kriegel-Schmidt, K. (Hrsg.). Mediation als Wissenschaftszweig: Im Spannungsfeld von Fachexpertise und Interdisziplinarität, Wiesbaden: Springer, S. 161–170.

Bogumil, J., Holtkamp, L. (2013). Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: Eine praxisorientierte Einführung. Schriftenreihe Bundeszentrale für Politische Bildung: Bd. 1329.

Döring, N. (2023). Datenerhebung. In Döring, N. (Hrsg.). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 6. Aufl. Berlin: Springer, S. 321–570.

El-Mafaalani, A. (2020). Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt, 2. Aufl. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Faller, D., Faller, K. (2020). Aufbau eines »Kommunalen Konfliktmanagements Teilhabe und Integration«. In Land Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Ein Handbuch für die Praxis: Kommunales Konfliktmanagement fördern. Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten, S. 36–116.

Fücker, S., Gatzemeier, U. (2024). Gesellschaftlicher Zusammenhalt im Spiegel kommunaler Konfliktbearbeitung. Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit (9, 2), S. 95–107.

Fücker, S., Gatzemeier, U., Schatzschneider, J., Küpper, B. (2024). Zeitschrift für Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit. Kommunale Konfliktbearbeitung. Schwerpunkttheft 2, Frankfurt a.M.: Wochenschau.

Holtkamp, L., Garske, B. G. (2023). Kommunalpolitik in Deutschland: Mehr Konflikt als Harmonie?! Politisches Lernen (41, 3/4), S. 2–6.

Lachmair, S. (2017). Konfliktmanagement in Organisationen. In Gütter, W. H. (Hrsg.). Austrian Management Review, 1. Aufl. Mering: Rainer Hampp, S. 81–89.

Mau, S., Lux, T., Westheuer, L. (2023). Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 13. Aufl. Weinheim: Julius Beltz.

Mayring, P., Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. 633–648.

Terlouw, K. (2017). Local Identities and Politics: Negotiating the Old and the New. London: Routledge.

Vogel, D., Funck, B. J. (2018). Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. Forum: Qualitative Sozialforschung (19, 1).

Zick, A., Faller, K. (2020). Konflikte um Migration und Integration: Thesen für ein Konfliktmanagement zur Stärkung integrativer Kommunen. In Land Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Ein Handbuch für die Praxis: Kommunales Konfliktmanagement fördern. Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten, S. 12–16.

## Die Autorinnen



### Christine Manthei, M.A.

Hochschule Niederrhein  
Fachbereich Sozialwesen  
SO.CON Social Concepts, Institut für  
Forschung und Entwicklung in der  
Sozialen Arbeit  
Reinarzstraße 49  
47805 Krefeld  
christine.manthei@hs-niederrhein.de

Empirische Bildungsforscherin,  
Sozialarbeiterin, Kindheitspädagogin,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin am  
Institut SO.CON der Hochschule  
Niederrhein, forscht zu den Themen  
Akzeptanz, Kommunales Konfliktma-  
nagement und Gesundheitsförderung  
langzeitarbeitsloser Menschen.



### Julia Schatzschneider, M.A.

Hochschule Niederrhein  
Fachbereich Sozialwesen  
SO.CON Social Concepts, Institut für  
Forschung und Entwicklung in der  
Sozialen Arbeit  
Reinarzstraße 49  
47805 Krefeld  
julia.schatzschneider@hs-niederrhein.de

Projektleiterin des Projekts »Kommunales Konfliktmanagement fördern – Kommunen für Integration stärken (KoKo II)«, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut SO.CON der Hochschule Niederrhein und Mediatorin, arbeitet zu den Themen kommunale Konflikte, Partizipation und Zusammenleben im Quartier.



### Prof. Dr. Beate Küpper

Hochschule Niederrhein  
Fachbereich Sozialwesen  
SO.CON Social Concepts, Institut für  
Forschung und Entwicklung in der  
Sozialen Arbeit  
Reinarzstraße 49  
47805 Krefeld  
beate.kuepper@hs-niederrhein.de

Professorin für Soziale Arbeit in  
Gruppen und Konfliktsituationen,  
Sozialpsychologin, externes Mitglied  
im Direktorium der Konfliktakademie  
ConflictA an der Universität Bielefeld,  
arbeitet zu Diversität, Rechtspopulismus  
und Rechtsextremismus sowie  
lokalen Konflikten und ihrer Bearbei-  
tung.

# Mit Gefühl: Emotionen von Konfliktberater:innen im kommunalen Raum

## Emotionen in der Konfliktbearbeitung

### Zusammenfassung

Gefühle sind ein zentraler Bestandteil zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Konflikte. Auch auf kommunaler Ebene erleben sowohl Konfliktparteien als auch Konfliktberater:innen unterschiedliche Emotionen in konfliktbeladenen Aushandlungsprozessen und deren konstruktiver Bearbeitung. Dieser Beitrag untersucht die Bedeutungen von Gefühlen in der Kommunalen Konfliktberatung (KKB) und den produktiven Umgang damit. Basierend auf Erfahrungen aus Konfliktberatungsprozessen mit dem systemischen Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung wird dargestellt, wie Emotionen im Beratungsprozess reflektiert und als Ressource für eine konstruktive Konfliktbearbeitung genutzt werden können. Eine bewusste Auseinandersetzung auch mit eigenen Gefühlen ist für Konfliktberater:innen essenziell, um zielgerichtet beraten zu können und Konfliktdynamiken zu verstehen. Der Beitrag greift praxisnahe Erfahrungen aus der Kommunalen Konfliktberatung auf und richtet sich an Fachpersonen aus den Bereichen Gemeinwesenarbeit, Verwaltung oder Stadtplanung, die mit kommunalen Konflikten arbeiten. Emotionale Arbeit erweist sich dabei als unverzichtbare Grundlage für eine konstruktive Bearbeitung kommunaler Konflikte.

### Schlüsselwörter

Konflikt, Konflikttransformation, Konfliktbearbeitung, Konfliktberatung, Emotionen, Gefühle, Bedürfnisse, Kommunale Konfliktberatung, Kommune, Beratung

### Einleitung

»Menschen im Konflikt sind Gefühlswesen, und als solche sind sie in Konflikte verstrickt.« (Straub, Tepeli 2023, S. 28) – dies gilt nicht nur für Konfliktbeteiligte, sondern auch für Konfliktberater:innen. Gefühle, Emotionen und Affekte prägen als jeweils unterschiedliche Modi des Fühlens das menschliche (Zusammen-)Leben und beeinflussen sowohl persönliche Beziehungen als auch soziale Prozesse. Gesellschaftliche Konflikte in Kommunen bilden den Bezugsrahmen des systemischen Ansatzes der Kommunalen Konfliktberatung (KKB). Auf kommunaler Ebene leben und begegnen sich unterschiedliche Menschen in ihrem Alltag, gesellschaftliche Veränderungen werden hier unmittelbar spürbar. Kommunen sind als kleinste staatliche Organisationseinheit Orte, an denen demokratische Aushandlungen und gesellschaftliche Teilhabe direkt erfahrbar werden: Themen, die das gesellschaftliche Zusammenleben betreffen, werden auf lokaler Ebene – im Landkreis, in der Stadt, in der Gemeinde – ausgehandelt (Berndt, Gatzemeier 2022; forumZFD, K3B 2022). Seit 2009 wird der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung – basierend auf internationalen Erfahrungen der Konfliktbearbeitung – durch Pro Peace (ehemals forumZFD) und das K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des Vereins zur Förderung der Bildung Salzwedel e. V. (K3B) umge-

setzt und (weiter-)entwickelt. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Kommunen bundesweit begleitet, wobei die Konflikte von sozialer und politischer Partizipation (z. B. bei Gemeindegebietsreformen) bis hin zum Umgang mit kultureller, ethnischer und religiöser Vielfalt (z. B. bei der Einrichtung von Geflüchtetenunterkünften oder Gebetsstätten) reichten. Weitere Themen umfassen die Energiewende, Folgen des Klimawandels sowie urbane Fragen wie Müll, die Nutzung öffentlicher Räume und Gentrifizierung (forumZFD, K3B 2022).

Kommunale Konfliktberatungsprozesse sehen Folgendes vor: Externe<sup>1</sup> kommunale Konfliktberatungsteams unterstützen lokale Akteure dabei, auf den spezifischen Kontext abgestimmte Maßnahmen zu entwickeln und nachhaltige Strukturen für den Umgang mit Konflikten zu schaffen (Berndt, Lustig 2016; forumZFD, K3B 2022). Kommunale Konfliktberatung ist Prozessberatung (in der professionellen Beratung wird zwi-

<sup>1</sup> »Kommunale Konfliktberater:innen nehmen als nicht mit der lokalen Situation verbundene Drittpartei eine externe Rolle ein. Sie sind für eine bestimmte Zeit regelmäßig in der Kommune, leben aber prinzipiell nicht dort und sind nicht Teil der lokalen Strukturen.« (Maaß, Maser 2022, S. 23) Dadurch behalten sie einen externen, unabhängigen Blick, der es erleichtert »eine allparteiliche Haltung einzunehmen, Vertrauen zu allen Seiten aufzubauen und in der Beratungsrolle akzeptiert zu werden.« (ebd.)

schen Prozess- und Expert:innenberatung unterschieden). »Gemeinsam mit Akteuren vor Ort entscheiden Kommunale Konfliktberater:innen auf Basis eines gemeinsamen Konfliktverständnisses [...] über sinnvolle und praktikable Schritte der Konfliktbearbeitung« (Maafß, Maser 2022, S. 22).<sup>2</sup>

Die Bedeutung emotionaler Arbeit von Konfliktberater:innen wird in der Fachliteratur allgemein zur Bearbeitung und dem Management von Konflikten betont (z. B. Fisher, Ury, Patton 2012; Rosenberg 2016; Lederach 2003; Schulz von Thun 1989). In kommunalen Konflikten erleben sowohl die beteiligten Konfliktakteure als auch die Konfliktberater:innen eine Vielzahl von Emotionen und Gefühlen (zur Unterscheidung s. u.). Diese können sich im Verlauf des Konflikts und auch des Beratungsprozesses verändern, verstärken, abschwächen, parallel oder zeitversetzt erlebt werden und widersprüchlich sein. In diesem Beitrag konzentriere ich mich auf Gefühle und Emotionen der Konfliktberater:innen und untersuche, wie ein Umgang mit ihnen produktiv in der Beratungspraxis genutzt werden kann. Ein reflektierter Umgang mit eigenen Emotionen ist Voraussetzung dafür, Konfliktakteure so zu begleiten, dass eine konstruktive Konfliktbearbeitung möglich wird. Wie kann ein bewusster Umgang mit Emotionen zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung beitragen? Wie können diejenigen, die in Konflikten beratend tätig sind, mit ihren eigenen Gefühlen und denen der Konfliktbeteiligten umgehen?

2 In der Kommunalen Konfliktberatung wird zwischen *beraten* und *bearbeiten* unterschieden: Kommunale Konfliktberatungsteams sind Teil des Konfliktbearbeitungsprozesses. Sie *beraten* und begleiten die kommunalen Akteure »bei der Wahrnehmung und dem Verständnis der Konflikte in einer Kommune, u. a. durch eine systemische Analyse sowie bei der Erarbeitung von Handlungsoptionen.« (Maafß, Maser 2022, S. 22). Die Verantwortung für die *Bearbeitung* der Konflikte bleibt bei den lokalen Akteuren (ebd., S. 18; Berndt, Lustig 2016, S. 46).

Der Beitrag stützt sich auf die Erfahrungen von Konfliktberater:innen, die im Rahmen der Kommunalen Konfliktberatung in verschiedenen Kommunen tätig sind. Die Erkenntnisse können jedoch auch für Fachpersonen, die im Rahmen von anderen Verfahren der Konfliktbearbeitung mit und an Konflikten in Kommunen arbeiten, von Interesse sein: Beispielweise aus Bereichen wie Gemeinwesenmediation, Bürgerbeteiligung, Dialogformate, Stadtplanung oder auch Verwaltung und Kriminalprävention. Die Reflexion und Analyse von Emotionen in kommunalen Konflikten können dazu beitragen, Konfliktberatungs- und Konfliktbearbeitungspraxis weiterzuentwickeln.

## Gefühle in Konflikten und in der konstruktiven Konfliktbearbeitung

Emotionen, Gefühle und Affekte sind komplexe biologische, psychologische, soziale und kulturelle Phänomene, die das menschliche Erleben und Handeln prägen. Sozialpsychologische und emotionssoziologische Ansätze, z. B. von Schützeichel (2006), Flam (2002), Ahmed (2014), Slaby und Scheve (2019) oder Barrett (2018), betonen, dass Emotionen, Gefühle und Affekte nicht nur biologische Phänomene sind, sondern auch sozial und kulturell vermittelt und konstruiert werden. Die verschiedenen Dimensionen emotionalen Erlebens prägen sowohl die Ausdrucksformen als auch die Wahrnehmung und Interpretation der Empfindungen. Wissenschaftliche Disziplinen haben das emotionale Erleben aus unterschiedlichen Perspektiven erforscht und schlagen zahlreiche Definitionen vor. Die Vielzahl von Ansätzen, Emotionen, Gefühle und Affekte zu definieren, verweist auf deren Komplexität. Verkürzt und vereinfacht lassen sich *Affekte* als körperliche Inten-

sitäten beschreiben (Massumi 1995). Autor:innen der *affect studies* betonen die relationalen Dynamiken von Affekten, die auch durch gesellschaftliche Interaktionen geprägt sind (u. a. Slaby, Scheve 2019; Ahmed 2014). *Gefühle* werden häufig als eher bewusst wahrnehmbar und beschreibbar verstanden (u. a. Slaby, Scheve 2019, S. 4). Im Unterschied zu *Emotionen*, welche als komplexere Prozesse definiert werden, die durch soziale und kulturelle Erfahrungen, Interpretationen sowie Erwartungen beeinflusst und konstruiert sind (z. B. Barrett 2018). In diesem Beitrag betrachte ich Gefühle im Kontext der konstruktiven Bearbeitung kommunaler Konflikte, konkret anhand der Prozesse der Kommunalen Konfliktberatung. Dabei geht es weniger um eine detaillierte Analyse von Emotionen, Gefühlen und Affekten, sondern vielmehr um ihre (Wechsel-)Wirkungen innerhalb der Konfliktberatungsprozesse.

Gefühle spielen eine zentrale Rolle in Konflikten. Sie können Spannungen verstärken oder zur Deeskalation und konstruktiven Bearbeitung beitragen. Groll, Wut oder Ressentiments können die Eskalation eines Konflikts begünstigen, während Empathie, Hoffnung oder Freude Vertrauen fördern und zur Lösung des Konflikts beitragen können. Hoffnung und Vertrauen gelten als essenzielle Grundlage für eine kooperative Zusammenarbeit und Versöhnung (Brewer 2010, S. 129). Werden Gefühle als Informationsquelle verstanden, können sie zur Analyse von Konfliktdynämi- und -ursachen sowie auch zur konstruktiven Bearbeitung beitragen (Straub, Tepeli 2023, S. 28; Montada, Kals 2013, S. 171). Damit verbunden ist, Emotionen, Gefühle und Affekte nicht als ‚störende‘ Zustände zu verstehen, die der Vernunft entgegenstehen. Frühere dualistische Annahmen, die Emotionalität und Rationalität als getrennte Phänomene des menschlichen Handelns und Erlebens betrachteten, sind

zunehmend überholt. Neurowissenschaftliche und sozialpsychologische Studien zeigen, dass Prozesse des Fühlens und Denkens eng miteinander verwoben und in einem dynamischen Wechselspiel stehen: Gefühle liefern

Der Beitrag betrachtet im Anschluss an diese Überlegungen soziale Konflikte aus der Perspektive konflikttransformatorischer Ansätze: Konflikte werden hier nicht als Störungen betrachtet, die es zu vermeiden gilt, sondern als Teil

Herangehensweise kann dazu beitragen, tieferliegende Zusammenhänge des Konfliktgeschehens aufzudecken und gewaltfördernde Strukturen so zu verändern, dass ein friedliches, gewaltfreies, sicheres Zusammenleben ermöglicht wird.

Konstruktive Konfliktbearbeitung unterscheidet zwischen Positionen, Interessen und Bedürfnissen der Konfliktparteien (Fücker, Gatzemeier 2024; Rosenberg 2016). Dabei sind Gefühle oft die Verbindung zwischen Bedürfnissen, Interessen und Positionen: Sie signalisieren unerfüllte Bedürfnisse, etwa nach Sicherheit oder Zugehörigkeit, und können helfen, Positionen nachvollziehbar zu machen. Das Verstehen einer Position bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, mit ihr einverstanden zu sein. Das Anerkennen der Bedürfnisse hinter Positionen kann jedoch ein erster Schritt sein, um die Bereitschaft zu kooperativen Lösungsansätzen zu fördern.

Eine professionelle konflikt sensible Beratung erfordert eine klare Rollendefinition sowie zielgerichtete Gesprächs- und Reflexionstechniken (z. B. Spiegeln, empathisch Zuhören, Paraphrasieren). Die Kompetenzen der Konfliktberaterinnen in der Kommunalen Konfliktberatung umfassen sowohl Beratungsfähigkeiten als auch Wissen über den konstruktiven Umgang mit Konflikten. Dazu gehören auch Kompetenzen zur (Selbst-)reflexion (Berndt, Lustig 2016, S. 55–58). Gesprächs- und Reflexionstechniken können Konfliktbeteiligte dabei unterstützen, ihre eigene Rolle in der Konfliktodynamik zu verstehen, ihre Bedürfnisse zu benennen und so das Verständnis zwischen den Konfliktparteien zu fördern. Auch innerhalb der Kommunalen Konfliktberatungsteams werden regelmäßig Reflexionsgespräche

**Werden Gefühle als Informationsquelle verstanden, können sie zur Analyse von Konfliktdynamiken und -ursachen sowie auch zur konstruktiven Bearbeitung beitragen.**

wichtige Informationen für rationale Überlegungen und Entscheidungen, und umgekehrt beeinflussen rationale Überlegungen, wie Emotionen wahrgenommen werden. Besonders seit dem sogenannten *emotional turn* ist die Relevanz von Emotionen für das Verständnis sozialer Phänomene verstärkt in den Fokus gerückt (Flam 2002; Slaby, Scheve 2019). Dieser Paradigmenwechsel verdeutlicht, wie Gefühle, Emotionen und Affekte als soziale und kulturelle Konstrukte betrachtet werden können, die eng miteinander zusammenhängen. Werden sie als Hinweisgeber und In-

des menschlichen Zusammenlebens, deren Berücksichtigung Veränderungsprozesse anstoßen kann. Glasl (2020, S. 17) beschreibt soziale Konflikte als Interaktionen, bei denen zumindest eine Partei Differenzen oder Widersprüche in Wahrnehmung, Fühlen oder Wollen als beeinträchtigend erlebt. Konflikte lösen sich selten von selbst auf – es kommt darauf an, wie mit ihnen umgegangen wird und ob konstruktive oder destruktive Antwortmöglichkeiten gesucht werden. Ansätze der Konflikttransformation beschreiben konstruktive Handlungsmöglichkeiten, die direkte,

**Gefühle sind oft die Verbindung zwischen Bedürfnissen, Interessen und Positionen.**

formationsquelle verstanden und nicht als störend, können sie Verständnis zwischen Menschen fördern und Lösungswege in Konflikte eröffnen. Damit möchte ich jedoch nicht die belastenden und schmerzhaften Aspekte von Konflikten ausblenden – Konflikte können Gewalt, Leid und Unsicherheit mit sich bringen, und Emotionen können sich unangenehm anfühlen. Es ist nachvollziehbar, dass Menschen den Umgang mit Konflikten und Gefühlen oft als herausfordernd empfinden.

strukturelle oder kulturelle Gewalt und Unterdrückung reduzieren können (z. B. Austin, Fischer, Giessmann 2011; Francis 2002; Galtung 1975; Lederach 2003). Konflikte können demnach Chance für Veränderungen sein, wenn sie zielgerichtet und konstruktiv bearbeitet werden. Eine konflikt sensible<sup>3</sup>

<sup>3</sup> In Anlehnung an den aus der internationalen Friedens- und Entwicklungszusammenarbeit bekannten *Do No Harm* Ansatz von Ander son (1999). Dieser kann als Instrument einer

Analyse, Planung und Durchführung von Interventionen in lokalen Kontexten dienen, um unbeabsichtigte, gewaltverstärkende Wirkungen zu erkennen und zu minimieren.

geföhrt. Diese unterstützen die zielgerichtete Konfliktberatung im Sinne der fünf Grundsätze der Kommunalen Konfliktberatung: Kommune im Fokus, Konflikt im Fokus, Systemische Perspektive, Prozessberatung und Allparteilichkeit (forumZFD, K3B 2022; insbesondere zu Allparteilichkeit: Bunte, Pannke 2024).

## Datengrundlage

Um die Erfahrungen der Kommunalen Konfliktberater:innen zu erfassen, wurden insgesamt fünf Fokusgespräche mit Beratungsteams (bestehend aus zwei Konfliktberater:innen und einer Fachberatung) der Kommunalen Konfliktberatung durchgeführt. Die Gespräche erfolgten mithilfe einer Zeitstrahlmethode, bei der die Konfliktberatungsteams verschiedene emotionale Momente während des Konfliktberatungsprozesses reflektierten. Dabei ging es um ihre Umgangsweisen mit den unterschiedlichen Emotionen, die eigenen Emotionen und die der Konfliktparteien, und darum, inwiefern dies auf die Beratungsprozesse wirkte. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und mit Methoden der qualitativen Sozialforschung ausgewertet.

## Gefühle in Kommunalen Konfliktberatungsprozessen

Konfliktberater:innen schaffen Gesprächsräume, in denen die Konfliktakteure ihre Emotionen wahrnehmen, ausdrücken und reflektieren und für die weitere konstruktive Bearbeitung nutzen können. Sie bewegen sich dabei im Spannungsfeld zwischen Empathie und professioneller Distanz. Sie regulieren ihre eigenen Emotionen, um einerseits eine vertrauensvolle Beziehung zu den Konfliktparteien aufzubauen und andererseits ihre Handlungsfähigkeit in der Beratung zu bewahren. Gleichzeitig reflektieren sie ihre eigenen Gefühle im

Hinblick auf soziale, kulturelle Kontexte und Machtverhältnisse. Sie sind gefordert, ihre eigene Rolle und Haltung kontinuierlich zu hinterfragen und die Dynamiken im Beratungsprozess zu erkennen, um konflikt-sensibel und zielgerichtet beraten zu können.

Nervosität, während sie gleichzeitig durch Fortschritte im Beratungsprozess Emotionen wie Erleichterung, Klarheit und Freude erlebten.

Im Rahmen Kommunaler Konfliktberatungsprozesse werden Hintergrundgespräche mit den einzelnen Konflikt-

←

**Es geht um eine bewusste Gesprächsführung, die die personelle Zusammensetzung, unterschiedliche Rollen, Machtverhältnisse sowie das Vertrauensverhältnis zwischen den Konfliktbeteiligten und auch zu den Konfliktberater:innen berücksichtigt.**

### »Wahrnehmen, aussprechen, reflektieren und einordnen«

»Wahrnehmen, aussprechen, reflektieren und einordnen« – so beschreibt eine Konfliktberater:in zentrale Elemente im Umgang mit Emotionen im Beratungsprozess. In kommunalen Konflikten erleben sowohl die beteiligten Akteure als auch die Konfliktberater:innen eine Vielzahl von Emotionen, die sich dynamisch entwickeln und wechselseitig beeinflussen oder berühren können. Zu den häufig genannten Emotionen der Konfliktakteure gehörten Wut und Ärger gegenüber anderen Konfliktparteien, Trauer aufgrund fehlender Anerkennung oder schmerzhafter Erfahrungen sowie Unsicherheit, Angst oder Enttäuschung bezüglich anderer kommunaler Akteure. Manche Konfliktbeteiligte äußerten gegenüber Konfliktberater:innen Gefühle von Ohnmacht oder Überforderung angesichts der Konflikt-situation. Gleichzeitig wurden aber auch Emotionen wie Hoffnung, Erleichterung, Freude, Stolz, Klarheit und Konzentration beschrieben – insbesondere in Momenten, in denen Bewegung in Richtung einer konstruktiven Konfliktbearbeitung sichtbar wurde. Auch die Konfliktberater:innen selbst empfanden Unsicherheit, Ratlosigkeit, Stress oder

beteiligten geföhrt. Es finden auch moderierte Formate mit mehreren kommunalen Akteuren – z. B. Lenkungsunden – statt. Die Hintergrundgespräche bieten den Konfliktbeteiligten die Möglichkeit, in einem vertrauensvollen Rahmen mit externen Konfliktberater:innen ihre Perspektive auf den Konflikt zu schildern, Erfahrungen zu teilen und ihre Positionen und Bedürfnisse zu reflektieren. In diesen Gesprächen schaffen die Konfliktberater:innen eine Atmosphäre, die dazu einlädt, die eigene Sicht auf und Rolle in Konflikten zu reflektieren. Diese Reflexion kann dazu beitragen, die eigene Rolle im Konflikt anzuerkennen, neue Perspektiven auf die Handlungen der anderen Konfliktparteien zu gewinnen und mögliche Lösungswege zu entwickeln. Zur Förderung eines offenen Gesprächs setzen Konfliktberater:innen auf unterschiedliche Kommunikations- und Reflexionsmethoden. Diese unterstützen ein vertieftes Verständnis der aufkommenden Gefühle und können eine »Brücke zu unerfüllten Bedürfnissen« (Konfliktberater:in) schlagen. Ein zentrales Element ist dabei das Aushalten von Emotionen: Die Konfliktberater:innen betonen, dass sie bewusst Raum für aufkommende Gefühle lassen.

In moderierten Formaten mit mehreren Konfliktakteuren (wie beispiels-

weise Lenkungsunden) können je nach Konfliktodynamik Anspannung, Nervosität, Wut und Frustration auftreten. Insbesondere größere Gesprächsrunden mit mehreren Konfliktbeteiligten erfordern einen situativ angepassten Umgang mit aufkommenden Gefühlen. Dies bedeutet eine bewusste Gesprächsführung, die die personelle Zusammensetzung, unterschiedliche Rollen, Machtverhältnisse sowie das Vertrauensverhältnis sowohl zwischen den Konfliktbeteiligten untereinander als auch zu den Konfliktberater:innen berücksichtigt.

Ein:e Konfliktberater:in schildert eigene Gefühle der Unsicherheit und die damit verbundene Herangehensweise in einer Gesprächsrunde mit mehreren Konfliktparteien, die als nervös und angespannt wahrgenommen wurden:

*»[Ich] fühle mich nicht so sicher darin, mit den heftigen Emotionen, wenn sie auftauchen, zu arbeiten und zu sagen, okay, da ist ja Energie drin für diesen Konflikt, wie können wir denn das jetzt nutzen? Mich verunsichert das. Und deswegen, also in dem Fall, hat das gut geklappt, sozusagen mit der autoritären Nummer, das wieder einzufangen und unter Kontrolle zu bringen, und das war, glaube ich, ein konstruktiver Beitrag, weil dadurch das Gespräch weiter möglich war darüber, wie geht es denn jetzt weiter. Aber ich glaube, es hätte auch die andere Möglichkeit gegeben, diese Emotionen nicht wegzudrücken, sondern mit ihnen zu arbeiten und zu gucken, was steckt da drin. Aber das, das traue ich mir nicht so weit zu, dass in so einer großen Runde, wo alle mit dieser Nervosität sitzen, zu machen.« (Konfliktberater:in)*

Die Selbstreflexion zeigt, dass verschiedene Herangehensweisen denkbar sind: Einerseits kann eine bewusst kontrollierende Moderation helfen, Eskalationen zu verhindern und den Austausch weiterzuführen. Andererseits könnte eine offenere Auseinandersetzung mit den Emotionen der Beteiligten dazu

beitragen, die Positionen in der Konfliktodynamik tiefer zu verstehen.

Das folgende Zitat verdeutlicht, dass Gefühle der Unsicherheit nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Ressource für die Konfliktberatung verstanden werden kann:

*»Dieses Gefühl der Unsicherheit ist mir in der Kommunalen Konfliktberatung ein super Vertrautes. Wenn es einen nicht wegrätigt, sondern wenn es einen dazu bringt zu reflektieren, ist das total wertvoll, immer wieder Unsicherheit zu spüren. Ich glaube, wenn wir keine Unsicherheiten spüren würden, dann würden wir ganz Vieles nicht reflektieren oder wahrnehmen oder uns empathisch damit verbinden können. Deswegen ist es total cool, in ganz vielen Momenten verunsichert zu sein und dann aber eben nicht in dem Affekt zu bleiben, sondern zu gucken: Hey wo kommen die Unsicherheitsgefühle gerade her und was machen wir jetzt damit?« (Konfliktberater:in)*

Unsicherheit kann demnach ein zentraler Reflexionsmoment sein, der Konfliktberater:innen dazu anregt, ihre Wahrnehmung zu schärfen und ihre eigene Rolle im Konfliktberatungsprozess bewusst zu hinterfragen. Entscheidend ist, dass Unsicherheit nicht in affektive Reaktionen übergeht, sondern bewusst wahrgenommen und reflektiert wird. Nur so kann verhindert werden, dass Unsicherheitsgefühle den Konfliktberatungsprozess beeinträchtigen oder unkontrolliert auf die Konfliktbeteiligten oder andere Konfliktberater:innen wirken.

Gefühle im Konfliktberatungsprozess können auch darauf hinweisen, dass sich der Konflikt in eine Richtung zu nachlassender Eskalation bewegt.

*»Mir wird deutlich, dass wenn sich etwas im Beratungsprozess bewegt, meist auch Emotionen sichtbar werden. Wenn zum Beispiel Konfliktparteien Verständnis füreinander entwickeln, sich näherkommen oder ihre Perspektiven gegenseitig besser verstehen, dann wird das oft durch Emotionen wie Dankbarkeit, Ergriffen-*

*heit oder Lebendigkeit sichtbar. Das als Berater:in aufzunehmen, anzusprechen und hervorzuheben, kann helfen den Wandel, der stattgefunden hat, bewusster zu machen.« (Konfliktberater:in)*

Indem die Konfliktberater:innen auf diese Emotionen eingehen und sie thematisieren, wird der Wandel oder die positive Veränderung für die Konfliktparteien bewusst und greifbar gemacht. Dies kann den Konfliktparteien helfen, Fortschritte im Prozess zu erkennen und den Veränderungsprozess zu würdigen.

Gefühle sind nicht nur individuelle Reaktionen, sondern auch gesellschaftlich geprägt und in den sozialen, politischen sowie kulturellen Kontext eingebettet. Die Art und Weise, wie Emotionen von gesellschaftlichen Normen und Strukturen beeinflusst werden, wurde unter anderem von Arlie Hochschild (z. B. 1985) erforscht. Ihre Arbeiten zeigen, dass die Interpretationen und Ausdrucksformen von Gefühlen in Abhängigkeit von sozialen Strukturen und gesellschaftlichen Erwartungen variieren können. In den Gesprächen mit den Konfliktberater:innen wurden diese gesellschaftlichen Faktoren angesprochen. Beispielsweise berichteten Beraterinnen, dass sie in eher männlich konnotierten Kontexten (z. B. in Gesprächen mit kommunalen Akteuren wie der freiwilligen Feuerwehr) anders wahrgenommen werden und ihnen anders begegnet wird als ihren männlichen Kollegen. Sie erzählten einerseits von Reaktionen der Konfliktbeteiligten, die sie aufgrund ihrer eigenen Identität – zum Beispiel als Frau oder als in Westdeutschland sozialisierte Person – erfahren, und andererseits von ihrer eigenen Wahrnehmung und Reaktion auf Konfliktakteure, zu denen sie sich aufgrund wahrgenommener biografischer Gemeinsamkeiten zunächst möglicherweise näher fühlen. Eine Konfliktberaterin schildert dies:

»Also, was bei mir sicher auch zur Nervosität am Anfang beigetragen hat, war dieses: es geht um diese ja sehr männliche Struktur und sehr hierarchische Struktur [...] und da also diese Rolle als Frau. Also komme ich mit denen überhaupt in Kontakt? Klappt der Vertrauensaufbau?« (Konfliktberaterin)

Wichtig ist hierbei zu beachten, dass Wahrnehmungen oft auch von spezifischen Dynamiken und den individuellen Erfahrungen abhängen. Nichtsdestotrotz möchte ich darauf hinweisen, dass kommunale Konflikte stets in gesellschaftliche Strukturen und soziale Rahmenbedingungen eingebettet sind, beispielsweise hinsichtlich politischer Machtverhältnisse, sozialer Ungleichheiten sowie ökonomischer und kultureller Ressourcen. Konfliktberater:innen bringen ihre eigene Sozialisation, gesellschaftliche Positionierung und individuellen Erfahrungen in den Beratungsprozess ein. Diese Faktoren können – bewusst oder unbewusst – ihre Wahrnehmung der Konflikte sowie ihre emotionale Reaktion auf die Konfliktparteien beeinflussen. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass Konfliktberater:innen sich bestimmten Konfliktakteuren aufgrund gemeinsamer, zugeschriebener Merkmale – sei es durch ähnliche Sozialisation, geschlechtliche oder kulturelle Identität – möglicherweise näher fühlen als anderen. Diese Nähe kann Sympathien oder Antipathien hervorrufen, die sich auf die Haltung der Allparteilichkeit im Beratungsprozess auswirken können. Gleichzeitig möchte ich betonen, dass Sympathien und Antipathien nicht nur durch sozial konstruierte Merkmale beeinflusst werden, sondern auch aus individuellen Wahrnehmungen hervorgehen können. Um eine professionelle Haltung zu wahren und die Verantwortung als Konfliktberater:in zu reflektieren, ist es unerlässlich, sich der gesellschaftlichen Kontexte und eigenen affektiven Reaktionen bewusst zu werden. Nur so kann eine externe, allparteiliche Haltung in der Konfliktberatung aufrechterhalten werden.

### Empathische Nähe und professionelle Distanz

Konfliktberater:innen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen empathischer Nähe und professioneller Distanz zu den Konfliktbeteiligten: Sie hören den Konfliktparteien empathisch zu, um deren Bedürfnisse zu verstehen, ohne diese zu bewerten oder unbedingt mit den Positionen einverstanden zu sein. Empathisches Zuhören ermöglicht ein tieferes Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven und bildet eine wesentliche

Die von den Konfliktberater:innen erlebten Gefühle entstehen oft in Resonanz mit den Emotionen der Konfliktbeteiligten oder auch der anderen Konfliktberater:innen, weshalb eine bewusste Unterscheidung zwischen eigenen und übernommenen Emotionen entscheidend ist. Ein Beispiel zeigt, wie sich die Gefühle der Konfliktakteure, die sich in einer scheinbar festgefahrenen Situation ohne Ausblick auf Lösung befanden, auf die Konfliktberater:innen übertragen können:

Die Spannung zwischen den Konfliktbetroffenen überträgt sich physisch und es ist wichtig, das zu merken und sich davon wieder befreien zu können.



Grundlage für konstruktive Konfliktbearbeitung (z. B. Rosenberg 2016). Gleichzeitig erfordert eine professionelle Konfliktberatung die Fähigkeit, emotionale Distanz zu wahren, um weder unbewusst Gefühle der Konfliktparteien zu übernehmen noch die eigenen Gefühle in den Prozess einfließen zu lassen. Eine zu starke empathische Verbindung oder Identifikation könnte dazu führen, dass die Konfliktberater:innen emotional involviert werden und möglicherweise ihre externe, allparteiliche Haltung nicht mehr aufrecht erhalten können. In Gesprächen mit Konfliktberater:innen wurde die Notwendigkeit, empathisches Einfühlen und emotionale Regulation in Balance zu halten benannt:

»Ist eigentlich Empathie der Weg, um dann damit wieder arbeiten zu können, oder ist Empathie der Weg, sich dann reinziehen zu lassen und dann eben nicht mehr gut und auch damit arbeiten zu können?« (Konfliktberater:in)

»Die Spannung der Konfliktbetroffenen überträgt sich physisch und es ist wichtig, das zu merken und sich davon wieder befreien zu können.« (Konfliktberater:in)

»Das hat auch auf unserer Seite zu Ratlosigkeit und Hilflosigkeit geführt. Ich erinnere mich an ein Reflexionsgespräch, in dem wir mit diesem Bild gearbeitet haben: Wir sitzen ganz tief im Loch und kommen nicht raus. Und das war genau was, was wir vor Ort immer wieder gehört haben: Dass es die eine gute Lösung braucht. Bis wir dann rausgefunden haben: Nee, es geht eben nicht um die eine gute Lösung, sondern es geht um Schritt für Schritt, mit viel Langmut und Geduld. Aber zuvor hat sich diese Ratlosigkeit und Hilflosigkeit total auf uns übertragen.« (Konfliktberater:in)

Wird diese emotionale Übertragung nicht reflektiert, besteht die Gefahr, dass die professionelle Distanz verloren geht und Konfliktberater:innen unbewusst in den Konflikt involviert werden – beispielsweise indem sie durch die gefühlte Ausweglosigkeit keine Impulse mehr geben können. Es zeigt aber auch, dass Konfliktberater:innen gefragt sind, schrittweise Lösungswege zu entwickeln, um die festgefahrenen Situationen aufzulösen. Die Fähigkeit, zwischen eigenen und übernommenen Gefühlen

zu differenzieren, wird von Konfliktberater:innen als herausfordernd, aber notwendig für wirksame Konfliktberatung beschrieben. Reflexionen zu Dynamiken im Beratungsprozess hilft, die Konfliktberatung situativ anzupassen.

## Diskussion und Zusammenfassung

Emotionen und Gefühle spielen eine zentrale Rolle in kommunalen Konflikten, sowohl für die Konfliktparteien als auch für die Konfliktberater:innen selbst. Ein bewusster Umgang mit Emotionen fördert nicht nur das Verständnis für die Perspektiven der Konfliktparteien, sondern ermöglicht auch den Konfliktberater:innen, ihre eigenen Handlungen zu reflektieren, empathisch zu reagieren und eine allparteiliche Haltung zu wahren. Gefühle sind nicht nur individuelle Reaktionen und persönliche Erfahrungen, sondern auch gesellschaftlich geprägt und beeinflusst durch soziale und kulturelle Erwartungen und Strukturen.

Werden die eigenen Emotionen der Konfliktberater:innen im Beratungsprozess nicht wahrgenommen und reflektiert, können sie unbewusst die Prozessdynamik und die Haltung der Berater:innen beeinflussen. Emotionale Nähe kann dazu führen, dass sie sich stärker mit bestimmten Konfliktparteien identifizieren oder deren Gefühle übernehmen, was die allparteiliche Haltung erschwert. Unsicherheiten im Umgang mit intensiven Emotionen sind häufig Herausforderungen. Anstatt Emotionen unbeachtet zu lassen, sollte ein bewusster und reflektierter Umgang gefunden werden, um weiterhin professionell handeln zu können.

Gefühle können wertvolle Hinweise auf die eigenen Bedürfnisse und Wahrnehmungen sowie die der Konfliktbeteiligten sein und können relevante Bewegungen im Konfliktberatungspro-

zess anzeigen. Unsicherheiten können eine produktive Kraft sein, wenn sie Berater:innen dazu anregen, ihre Wahrnehmung zu hinterfragen und eine reflektierte Haltung einzunehmen. Die Erfahrungen der Kommunalen Konfliktberater:innen zeigen, dass es nicht die eine richtige Methode gibt, sondern dass verschiedene Herangehensweisen – je nach Konfliktkontext, Phase des Beratungsprozesses, Erfahrung und persönlicher Kompetenz – produktiv und konstruktiv sein können. Durch gezielte Gesprächs- und Reflexionstechniken können Gefühle sichtbar gemacht, eingordnet und als Brücke zu verschiedenen Perspektiven genutzt werden. Werden Emotionen als dynamischer Bestandteil des Beratungsprozesses verstanden, sind sie nicht nur eine unangenehme, zu bewältigende Störung, sondern können wertvoll die konstruktive Bearbeitung von Konflikten unterstützen.

Ein reflektierter Umgang mit Emotionen ist nicht nur eine individuelle Kompetenz, sondern wird auch von strukturellen und gesellschaftlichen Faktoren beeinflusst. Konfliktberater:innen stehen vor der Herausforderung in kommunalen Kontexten tätig zu sein, in denen die gesellschaftlich geprägte Trennung von Rationalität und Emotionalität oft dazu führt, dass ein proaktiver Umgang mit Emotionen wenig gefördert wird. Zudem erfordert ein bewusster Umgang mit Gefühlen Zeit für Vertrauensaufbau und Reflexion – ein Anspruch, der häufig im Widerspruch zum Druck steht, schnelle Lösungen zu finden. Darüber hinaus müssen Konfliktberater:innen berücksichtigen, dass Emotionen je nach sozialer Position, biografischer Prägung und gesellschaftlichen Zuschreibungen unterschiedlich wahrgenommen, ausgedrückt und bewertet werden. Eine zielorientierte, themenzentrierte Konfliktbearbeitung erfordert ein hohes Maß an emotionaler Arbeit, sowohl von Konfliktbeteiligten als auch Konfliktberater:innen.

Dieser Beitrag entstand im Rahmen einer Praxis-Forschungsarbeit, die Teil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundvorhabens »Netzwerk Lokale Konflikte und Emotionen in Urbanen Räumen: Transdisziplinäre Konfliktforschung in Wissenschaft-Praxis-Kooperationen« (LoKonet, Förderkennzeichen 01UG2201B, [www.lokonet.de](http://www.lokonet.de)) ist. Das Projekt ist am K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e. V. angesiedelt ([www.k3b-saw.de](http://www.k3b-saw.de)).

## Emotions in Local Conflict Transformation

**Abstract** Emotions are a central component of interpersonal and societal conflicts. At the local level, both conflict parties and conflict counsellor experience various emotions in conflicts and their constructive resolution. This paper examines the significance of emotions in Local Conflict Counselling and their productive conflict transformation. Drawing on experiences from conflict counselling processes within the systemic approach of Local Conflict Counselling, it illustrates how emotions can be reflected upon and utilized as a resource for constructive conflict transformation. A conscious engagement with one's own emotions is essential for conflict counsellors to provide targeted guidance and to understand conflict dynamics. The paper incorporates practical experiences from Local Conflict Counselling and is aimed at professionals in community work, administration, or city planning who deal with local conflicts. Emotional work proves to be an indispensable foundation for the constructive transformation of local conflicts.

**Keywords** Conflict, conflict transformation, conflict resolution, conflict counselling, emotions, feelings, needs, local conflict counselling, municipality, counselling

## Literatur

Ahmed, S. (2014). *The Cultural Politics of Emotion* (Second edition). Edinburgh: Edinburgh University Press.

Anderson, M. B. (1999). *Do No Harm: How aid can support peace – or war*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Austin, B., Fischer, M., Giessmann, H. J (Hrsg.) (2011). *Advancing Conflict Transformation*. Opladen: Budrich.

Barrett, L. F. (2018). *How Emotions are Made: The secret life of the brain*. London: PAN Books.

Berndt, H., Gatzemeier, U. (2022). *Integration & Teilhabe: Kommunale Konflikte als Aufgabe und Chance*. In Hohnstein, S., Langner, J., Zschach, M. (Hrsg.). *Lokale Konflikte in der Migrationsgesellschaft. Konflikterscheinung und Konfliktbearbeitung*, München/Halle 2022, S. 185–205.

Berndt, H., Lustig, S. (2016). *Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zum Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integration*. In Warndorf, P. K. (Hrsg.). *Integration – zwischen Konflikt und Prävention: Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integration (Theorie und Praxis der sozialen Arbeit in der Kommune für die Kommune)*. Münster: Münsterscher Verlag für Wissenschaft, S. 22–118.

Brewer, J. D. (2010). *Peace Processes: A socio-logical approach*. Cambridge: Polity.

Bunte, T., Pannke, D. (2024). *Demokratie stärken, Menschenfeindlichkeit abbauen. Chancen und Herausforderungen der allparteilichen Kommunalen Konfliktberatung. Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit (Kommunale Konfliktbearbeitung)*.

Forum Ziviler Friedensdienst, K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e. V. (2022). *Kommunale Konfliktberatung – Grundsätze und Praxis*. Salzwedel/Köln.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2012). *Getting to YES: Negotiating an agreement without giving in* (third edition). London: Random House Business Books.

Flam, H. (2002). *Soziologie der Emotionen: Eine Einführung*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

Francis, D. (2002). *People, Peace, and Power: Conflict transformation in action*. London: Pluto Press.

Fücker, S., Gatzemeier, U. (2024). *Gesellschaftlicher Zusammenhalt im Spiegel kommunaler Konfliktbearbeitung. Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit*. Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis, S. 95–107

Galtung, J. (1975). *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12. Auflage). Bern: Haupt Verlag.

Hochschild, A. R. (1985). *The Managed Heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e. V. (2025). *Konfliktberatung für Gemeinden, Städte und Landkreise*. <https://k3b-saw.de/> [letzter Zugriff 2.4.2025].

Lederach, J. P. (2003). *Little Book of Conflict Transformation: Clear Articulation of the Guiding Principles by a Pioneer in the Field*. New York: Skyhorse Publishing Company.

LoKoNet. Netzwerk Lokale Konflikte und Emotionen in Urbanen Räumen: Transdisziplinäre Konfliktforschung in Wissenschaft-Praxis-Kooperationen (2025). <https://www.lokonet.de/> [letzter Zugriff 2.4.2025].

Massumi, B. (1995). *The Autonomy of Affect. Cultural Critique* (31), *The Politics of Systems and Environments*, Part II, S. 83–109.

Maaß, G., Maser, A. (2022). *Grundsätze der Kommunalen Konfliktberatung*. In Forum Ziviler Friedensdienst, K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e. V. (Hrsg.). *Kommunale Konfliktberatung – Grundsätze und Praxis*. Salzwedel/Köln, S. 14–25.

Montada, L., Kals, E. (2013). *Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlag.

Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens* (I. Holler, Übers.; 12. Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.

Scherke, K. (2023). *Emotionssoziologie*. Bielefeld: UTB.

Schützeichel, R. (Hrsg.) (2006). *Emotionen und Sozialtheorie: Disziplinäre Ansätze*. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.

Slaby, J., Scheve, C. von (2019). *Affective Societies: Key concepts*. London/New York: Routledge.

Straub, J., Tepeli, D. (2023). *Konflikt und Konfliktanalyse: Theoretische und terminologische Klärungen*. Psychosozial (46, 4), S. 14–33.

Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander Reden. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.

## Die Autorin



Ornella Gessler

K3B – Kompetenzzentrum  
Kommunale Konfliktberatung des  
VFB Salzwedel e. V.  
Breite Straße 34  
29410 Salzwedel  
gessler.konfliktberatung@vfb-saw.de

Ornella Gessler ist Mitarbeiterin im K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e. V. Sie leitet das Projekt »Emotionen und Raum in der Kommunalen Konfliktberatung« innerhalb des Verbundvorhabens »Netzwerk Lokale Konflikte und Emotionen in Urbanen Räumen: Transdisziplinäre Konfliktforschung in Wissenschaft-Praxis-Kooperationen« (LoKoNet), das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Sie hat Sozialwissenschaften sowie Friedens- und Konfliktforschung studiert und ist ausgebildete Mediatorin.

# Schuld im Kontext von Flucht und Migration

## Zusammenfassung

Qualitative Interviews mit in Deutschland lebenden Ukrainer:innen verweisen auf ein gehäuftes Auftreten von Schuldgefühlen, die sich auf das Verlassen des eigenen Landes, der Familie und Freund:innen beziehen. Schuldgefühle basieren auf einer innerpsychischen Zerrissenheit darüber, wie wir sein möchten, sein sollten und uns selbst tatsächlich wahrnehmen. Sie können die Verarbeitung traumatischer Flucht- und Migrationserlebnisse behindern. Für psychosoziale Helfende, die mit Geflüchteten arbeiten, mag es also hilfreich sein, sich den Schuldgefühlen zu widmen, die hinter konflikthaften Situationen liegen. Welche persönliche wie kollektive Werte liegen hinter dem eigenen empfundenen Verstoß? Wie lassen sich Schuldgefühle gesondert im Kontext von Flucht und Migration am Beispiel der Ukraine spezifizieren? Und wie kann sich ihnen im nicht-therapeutischen Setting genähert werden?

## Schlüsselwörter

Schuld, Schuldgefühle, Flucht, Migration, Autonomie, Dilemma, moral injury, Kollektivismus

»Ich habe dann meine Freiheit krass genossen und gleichzeitig natürlich auch derbe dieses schlechte Gewissen gehabt [...] – dem ganzen Land, den Menschen gegenüber« (I)<sup>1</sup>. So fühlte sich eine junge Geflüchtete aus der Ukraine, als ihre Schwester mit ihren Kindern in die Ukraine zurückkehrte und sie allein in Belgien blieb. Kurz darauf kehrte auch sie zurück. Ihre Schuldgefühle spielten hierbei eine handlungsleitende Rolle.

Emotionale Belastungen im Kontext von Flucht entstehen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und auf verschiedenen Ebenen. So können traumatische Erlebnisse im Herkunftsland, die zu Fluchtentscheidungen führen, gleichsam einschneidend sein wie Erfahrungen während der Flucht oder Herausforderungen im Aufnahmeland (Ghaderi, Eppenstein 2017). Unterschiedliche emotionale Belastungen wurden im Rahmen eines internationalen Projektes zur psychosozialen Unterstützung von ukrainischen Geflüchteten (DAAD 2022; Todorova 2024) erfragt. Vor allem leiden Geflüchtete unter angstbasierten emotionalen Zuständen (Zbidat et al. 2020), die erhebliche Anforderungen an ehrenamtliches und professionelles Unterstützungspersonal stellen. Weniger im Fokus stehen ambivalente Emotionen wie Scham und Schuld. Sie verstärken offenbar die fluchtbedingten emotionalen Belastungen (Stotz, Elbert, Müller, Schauer 2015).

Um sich der Frage zu widmen, ob und wie Geflüchtete Schuldgefühle erleben, wurde eine Interview-Studie mit zehn in Deutschland lebenden Ukrainer:innen (w=7, m=3, d=0) zum Thema Schuld im Kontext von Flucht und Migration aus der Ukraine durchgeführt. Die Befragten sind in der Ukraine aufgewachsen, vor 2022 aus der Ukraine ausgewandert und stehen im engen persönlichen Kontakt zu später Geflüchteten. Aus zwei Gründen wurden die Gespräche nicht mit seit Kriegsbeginn Geflüchteten selbst geführt, sondern mit ihnen vertrauten Personen. Mit dem Bezug der Interviewten zu beiden Kulturräumen, dem ukrainischen und dem deutschen, erfüllten sie zum einen eine kulturelle Bindefunktion. Dies erleichterte den Verständnisprozess bezüglich kultureller Unterschiede und ermöglichte die Überwindung der diesen Unterschieden geschuldeten Fremdheit (Can 2020). Zudem sprechen alle Interviewten fließend Deutsch. Dies ließ eine tiefergehende Befragung in deutscher Sprache zu, die nicht um eine dritte Subjektivität der Übersetzenden gestört wurde (Nowak, Hornbach 2020). Zum anderen wird angenommen, dass die Befragten eine breitere, von persönlichen Fluchttraumata unabhängige Perspektive auf Situationen und Erlebnisse haben. So können sie mit geringerer persönlicher Betroffenheit einen Schritt von den erzählten Geschichten zurücktreten und einen analytischeren und weniger vom akuten Affekt oder Trauma beeinflussten Blick ermöglichen. Die Prävalenzen für posttrauma-

<sup>1</sup> Den Interviewten wurden anonymisiert Buchstaben zugeordnet.

tische Belastungsstörungen bei Geflüchteten z. B. aus Afghanistan und Syrien liegen je nach Studie und Kontext ca. zwischen 25 und 50 % (Alemi, James, Cruz, Zepeda, Racadio 2014; Hyland et al. 2018), bei direktem Gewalterleben noch höher (Hecker, Maercker 2015). Es war schwer einzuschätzen, inwiefern Geflüchtete psychisch stabil genug sind, um in online geführten Gesprächen über Konflikte im Kontext ihrer Flucht sprechen zu können. Die Interviews sollten auf keinen Fall Retraumatisierungen riskieren (Franz 2021; Mihacek, Stepanek 2020).

## Schuld und Schuldgefühle

Komplexität und Kontextabhängigkeit des Konstrukts *Schuld* machen eine eindeutige Definition kaum möglich. *Schuld* ist kein objektiver, beobachtbarer Gegenstand. Vielmehr handelt es sich bei »*Schuld* um ein mentales, institutionelles, sozial und kulturell integriertes Phänomen« (Schiefelbein 2009, S. 17). Erst anhand des Beleuchtens struktureller Bedingungen kann *Schuld* kontextbezogen konzeptualisiert werden. Trotz Komplexität lassen sich zur Erfassung von *Schuld* einige Eckpunkte disziplinübergreifend festhalten und somit die Funktionalität des Konstrukts begründen.

Im juristischen Kontext bedeutet *Schuld* Vorwerfbarkeit. »*Schuld* ist, wenn der Vorwurf trifft, er habe sich rechtswidrig verhalten, obwohl er zu rechtmäßigem Verhalten fähig war« (Schlink 2002, S. 10). Dies impliziert, dass sich *Schuld* nicht auf die Ganzheit einer Person, sondern vielmehr auf eine Handlung derselben bezieht (Jacquet 2015). Um potenziell schulderzeugende Handlungen tatsächlich bewertbar zu machen, bedarf es juristischer, religiöser oder moralischer Regeln, Gesetze oder Normen. *Schuld* kann erst bei ihrer Verletzung entstehen (Hole 1989). So kann

nach Hirsch (2017) *Schuld* als Orientierung für das Verhalten gesehen werden und als Folge ihr Bewusstsein, ihre Zuweisung und auch Bestrafung unser soziales Leben organisieren. Dies gilt sowohl für die juristische, aber auch die gesellschaftliche und zwischenmenschliche Ebene, auf der individuelles Verhalten reguliert wird.

zu messen und unser Verhalten an diese anzupassen. Das Gewissen als soziale Normeninstanz ist dabei immer kulturell eingebettet (Stoellger 2015) und demnach je nach kultureller Zugehörigkeit variabel. Auch die anfangs zitierte Geflüchtete berichtet vom schlechten Gewissen, d. h. von *Schuldgefühlen* aufgrund des Handelns gegen die eige-

Schuld ist kein objektiver, beobachtbarer Gegenstand, vielmehr handelt es sich bei Schuld um ein mentales, institutionelles, sozial und kulturell integriertes Phänomen.



Bei der Betrachtung des *Schuld*-begriffs im psychologischen Kontext bedarf es einer Unterscheidung zwischen dem Konstrukt der *Schuld* und der in der Psychologie im Fokus stehenden *Schuldgefühle* und dem schlechten Gewissen. Erst das subjektive Empfinden von *Schuld* macht diese zu einem psychologischen Phänomen (Hole 1989). Die Spannung zwischen den eigenen Ansprüchen des Gewissens, der individuellen

Moralvorstellungen, die die Entscheidung der Rückkehr beeinflussen. *Moral injury* beschreibt diese Wahrnehmung des moralischen Versagens bezogen auf eine bestimmte Situation (Feinstein, Pavisian, Storm 2018). Verschiedene Moralvorstellung einer Person können zudem kollidieren und es unmöglich machen, nach allen zu handeln. Eine Verletzung der eigenen Moralvorstellungen ist vorprogrammiert

Erst das subjektive Empfinden von Schuld macht diese zu einem psychologischen Phänomen.



duellen Wertenorm und den tatsächlichen Leistungen des Selbst wird nach Freud (1940) als *Schuldgefühl* empfunden. Definiert man das Gewissen als moralische Instanz, die einer Person innewohnende gesellschaftliche wie persönlichen Werte und Normen hierarchisiert (Stoellger 2015), so können *Schuld* und *Schuldempfinden* als Grundlage des Gewissens (Jacquet 2015) regulierende Wirkung auf unser Verhalten haben. Kurz, *Schuldgefühle* veranlassen uns, uns an unseren eigenen im Gewissen verinnerlichten Maßstäben

und resultiert in vielen Fällen in Selbstvorwürfen. In existenziellen Zusammenhängen können daraus regelrechte Dilemmata, d. h. unlösbare innere Gegensätze, entstehen.

*Schuld* als spezifisches Gefühl und Bewusstseinszustand zeigt sich einerseits als negative selbstbezügliche Emotion, als innerpsychische Ambivalenz des Gewissen und der eigenen Handlung, die individuell zugeschrieben wird. *Schuldgefühle* basieren auf einer innerpsychischen Zerrissenheit darüber, wie ich sein möchte, sein sollte und mich

selbst tatsächlich wahrnehme. Andererseits kann sich das Gefühl von Schuld nur unter Einbeziehung einer sozialen Situation entwickeln (Rinofner-Kreidl 2009). Die soziale Situation definiert gemeinsam mit den persönlichen Erfahrungen zum einen die Normen und Werte, an denen sich das eigene Gewissen konstituiert. Zum anderen stellt sich

Konfliktthematik und ihrer unterschiedlichen Dimensionen führen und für die Anerkennung oder Bewältigung von Nutzen sein. Sich mit Schuld auseinanderzusetzen, bedeutet auch, sich mit den Werten und Normen, die diese konstruieren und ihr zugrunde liegen, und der eigenen Einstellung zu diesen zu befassen. Schuld kann so als Potenzial zur

Gefühlen führt in den Bereich psychotherapeutischer Interventionen und ist Mediator:innen daher verwehrt (Metzger et al. 2014). Die Kenntnis der Bedeutung und Funktion von Schuldgefühlen sollte in der psychosozialen Betreuung dennoch vorhanden sein.

Für psychosoziale Helfende, die mit Geflüchteten arbeiten – in diesem Fall aus der Ukraine –, mag es also hilfreich sein, sich den Schuldgefühlen, die hinter konflikthaften Situationen liegen, zu widmen. Welche Moralvorstellungen und Werte liegen hinter dem eigenen empfundenen Verstoß? Wem oder was gegenüber wird Schuld empfunden? Welche Differenzierungsmöglichkeiten gibt es für das Schuldempfinden? Und unter welchen Umständen gibt es Möglichkeiten, einen Umgang mit diesen Gefühlen zu finden, oder sie gar als Wirkungskraft zu nutzen? Wie lassen sich Schuldgefühle gesondert im Kontext von Flucht und Migration am Beispiel der Ukraine spezifizieren?

## Methode

Um sich diesen komplexen Fragen zu widmen, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Für so ein sensibles Thema, welches im engen Zusammenhang mit post-traumatischem Erleben und persönlicher Betroffenheit steht, ist ein geschützter Kommunikationsrahmen mit Raum für individuelle Bedürfnisse der Betroffenen besonders evident. Auch die Aktualität der Thematik, das geringe Vorwissen und der geringe Erfahrungsschatz in der psychosozialen Arbeit mit Geflüchteten aus dem ukrainischen Kulturkreis spricht dafür, explorativ vorzugehen.

Hierfür wurden zehn Personen online interviewt, die vor 2022 aus der Ukraine nach Deutschland migriert sind. Die Konzeption und die Durchführung der Interviews orientierten sich an der Methodik des problemzentrierten

 **Schuld kann durch abwehrende Gefühle wie Enttäuschung und Ärger über andere aus der Wahrnehmung verdrängt werden.**

erst in der sozialen Situation das Gegenüber (Einzelpersonen, Gruppen, die Gesellschaft), dem gegenüber Schuld empfunden wird. Es lassen sich somit soziale zwischenmenschliche Konflikte über das internalisierte Empfinden von Schuld transportieren (Rinofner-Kreidl 2009). Schuldgefühle können so als innerpsychische Ambivalenz des Ist- und Soll-Zustandes durch Internalisierung eines äußeren Konflikts gesehen werden (Sezer 2022). Auch als protektiver Faktor vor Konfliktescalation kann dies von Bedeutung sein. Demnach kann die Angst vor Schuldgefühlen uns davor bewahren, die Grenze anderer zu überschreiten, und stattdessen dazu führen, Rücksicht zu nehmen (Wurmser 1993).

Bei der weiteren Betrachtung der Funktion von Schuld zeigt sich, dass äußere Konflikte sowie innere Ambivalenzen im Rahmen des Schuldkonzeptes benannt und bearbeitet werden können. Die häufig in zwischenmenschlichen Konflikten impulsiv automatisierte Zuweisung der Schuld als vermeintliche Lösung oder Identifizierung dieser ist nur ein Aspekt dieses Zusammenhangs und wenig differenziert. Konfrontation mit Schuld oder auch ihre Zurückweisung in der Auseinandersetzung kann somit zu einer Rekonstruktion der Kon-

Bearbeitung von Konflikten und Ambivalenzen und somit der Anerkennung der Konflikthaftigkeit sozialer Beziehungen und Gesellschaften im Allgemeinen betrachtet werden (Schiefelbein 2009). Inwiefern diese Konnotation von Schuld als Erweiterung von möglichen Umgangsformen mit Konflikten und Ambivalenzen im Einzelfall nützlich sein kann, ist individuell von multiplen Faktoren abhängig. Schuldgefühle können die Verarbeitung traumatischer Migrationserlebnisse behindern und zwischenmenschliche Konflikte um Schuldzuweisung und Schuldabwehr erzeugen. Sie können intrapsychisch als abgewehrte, unangenehme Gefühle auftreten, die das Individuum entfernen möchte, um sie nicht wahrnehmen zu müssen. So kann Schuld durch abwehrende Gefühle wie Enttäuschung und Ärger über andere aus der Wahrnehmung verdrängt werden (Arbeitskreis OPD 2014). Abwehrende Gefühle geben konflikthaftem Verhalten gegenüber anderen aggressive Energie. Insofern können Schuldgefühle im Hintergrund von Konflikten eine wichtige Rolle spielen. Die Bearbeitung von abwehrenden Gefühlen ist in der Konfliktmediation ein zentraler Teil der *Erhellung von Hintergründen* (Redlich 2019). Die Bearbeitung abgewehrten

Interviews nach Witzel (2000). Vor diesem Hintergrund wurde vorab ein Interviewleitfaden entwickelt, der nicht Wort für Wort abgearbeitet wurde, sondern als Orientierung diente und während des Prozesses weiterentwickelt wurde. Die Sprachkompetenzen bezüglich der deutschen Sprache variierten zwischen den Interviewten. Sowohl für die Lesbarkeit als auch, um implizite negative Assoziationen bei den Lesenden aufgrund von sprachlichen Fehlern oder ungewöhnlichen Formulierungen auszuschließen (Mayring 2010; Preston, Prikhodike 2015), wurden die Aussagen insofern bearbeitet, dass sie flüssig lesbar sind, die Kernaussagen aber unverändert bleiben. Namen wurden anonymisiert. Orte hingegen wurden nur teilweise anonymisiert, da sie im Kontext von Flucht vor allem innerhalb der Ukraine in bestimmten Aussagen von Bedeutung für die Analyse waren. Die Auswertung der geführten Interviews basiert auf einer reduzierten und angepassten Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Die hier angewandte *inhaltlich strukturierende Inhaltsanalysetechnik* zielt darauf, eine Struktur bezüglich der Fragestellungen und der Inhalte aus dem vorliegenden Material zu identifizieren und zusammenzufassen. Eine Überprüfung des Kategoriensystem wurde anhand der unabhängigen Zuordnung der 43 Aussagen aus dem Ergebnisteil von einer weiteren Person vorgenommen. Die geschätzte Übereinstimmung hinsichtlich der Zuordnung zu den entwickelten Kategorien kann als sehr gut bewertet werden (Krippendorffs Alpha = .86, Hayes, Krippendorff 2007 berechnet nach Freelon 2013).

## Ergebnisse

Schuldbezogene Aussagen der Befragten ließen sich grob zwei Kategorien zuordnen – *Personenbezogene Schuldge-*

*fühle und Kollektivbezogene Schuldgefühle*. In einer dritten Kategorie, *Multiple Schuldgefühle*, der Vermischung beider Formen, zeigte sich zudem der Umgang mit daraus resultierenden komplexen Schuldgefühlen als besonders schwierig.

Es gab mehrere Fälle, in denen *Schuld* explizit gegenüber einzelnen Personen oder Personengruppen, wie beispielsweise der Familie, empfunden wurde. Zwischenmenschliche Konflikte stehen hier im Vordergrund, sind aber eng mit inneren Ambivalenzen verwoben. Als Zweites schienen *Schuldgefühle* gegenüber einem Kollektiv im Rahmen der Interviews ein Thema zu sein. Dieser Kategorie liegt häufig eine innere Ambivalenz zugrunde. Im Allgemeinen zeigte sich vor allem, dass Entscheidungen für die eigenen Bedürfnisse und damit vermeintlich gegen die der anderen oder des Kollektivs als Auslöser für Schuldgefühle dienten. Die verinnerlichten gesellschaftlichen Moralvorstellungen werden verletzt. Deutlich wird bei beiden Formen der Schuldgefühle der Bedarf an einem Gegenüber. Dieses kann sowohl als tatsächliche Person existent sein als auch in einer abstrakteren Form als Kollektiv oder Gesellschaft definiert werden. Auf interpersonelle Schuldgefühle und ihre adaptive Funktion innerhalb von Beziehungen und Bindungen verweisen auch Albani et al. (2002).

### Personenbezogene Schuldgefühle

Eine Interviewte erzählte die Geschichte einer Freundin, die nach der Flucht aus der Ukraine mehrere Monate bei ihr in Deutschland wohnte. Kurz nach Kriegsbeginn verließ die betroffene Freundin überstürzt die Ukraine. Sie kam mit der panikauslösenden Situation vor Ort nicht zurecht. Ihr Verlobter bestärkte sie in den Fluchtplänen, blieb selbst aber dort, auch weil er als Mann

das Land nicht verlassen durfte. Relativ kurz nach ihrer Abreise ließ er sich mobilisieren. Zum Zeitpunkt des Interviews war er mehrere Monate verschollen. Als Folge dieses Schicksals entwickelt die Verlobte starke Selbstvorwürfe und das Gefühl, an seinem Schicksal mit schuldig und verantwortlich zu sein. Hier ist der *Personenbezug* der *Schuldgefühle* erkennbar: gegenüber allen Betroffenen dieses Schicksals, sich selbst, dem verschollenen Verlobten und seiner zurückgelassenen Familie.

»Sie hat sich [...] Mega-Sorgen [und] Vorwürfe gemacht, dass sie weggefahren ist und er dann verschollen war. [...] Es war [...] ein Thema bei ihr sehr lange, dass sie schuldig war. Wäre ich nicht weggefahren, wäre mein Freund vielleicht nicht in den Krieg gezogen oder er hätte diese Entscheidung nicht ohne mich getroffen.« (I)

Die Schuldgefühle der Betroffenen sind verwoben mit Gefühlen der Hilflosigkeit und Handlungsunfähigkeit. Um diesen zumindest ein wenig entgegenzuwirken, ist sie impulsartig in die Ukraine zurückgereist. Die Nähe zu Familienmitgliedern und anderen Betroffenen und vor Ort zu sein, falls es Neuigkeiten gibt, empfindet sie als Entlastung. Schuldgefühle sind nichtdestotrotz geblieben. Die Geschichte verweist deutlich auf die Verwobenheit der Schuldgefühle mit Krieg, Flucht und Todesbedrohung. Es ist anzunehmen, dass die Intensität der Schuldgefühle mit diesen existenziellen Aspekten positiv korreliert, ähnlich wie es sich bei dem Zusammenhang von Trauma und Schuldgefühlen zeigt (Kubany et al. 1996). Intensivere Schuldgefühle können sich entwickeln, da das Selbst stark bedroht wird, wenn es gegen existenzielle Normen verstößt – wie den Verlobten nicht vor dem möglichen Tod gerettet haben zu können. Auch die Rückkehr in ein Kriegsgebiet als Umgang mit den Schuldgefühlen ist existenzbedrohend.

Es stellt sich die Frage, ob sich Schuldgefühle in existenziellen Zusammenhängen je auflösen lassen und eine gewisse Akzeptanz dieser zum besseren Umgang notwendig ist. Wir bewegen uns hier in einem Bereich, den ich *existenzielle Schuldgefühle* nennen möchte und der in der wissenschaftlichen Be trachtung sowie in der therapeutischen wie beratenden Praxis nicht mit alltäglichen Schuldgefühlen gleichgestellt werden sollte.

durch Autonomiebestrebungen mit Fokus auf individuelle Bedürfnisse und Sicherheit zu entziehen, kann Schuldgefühle auslösen. Flucht und Migration ist eine Abwendung vom Kollektiv und wird, wie einige Interviewten beschrieben, oft als Verrat am Kollektiv bewertet. *Kollektivbezogene Schuldgefühle* implizieren die Verletzung einer allgemeinen Norm und zeigen die Gefahr einer Ausgrenzung an. Im Rahmen der Interviews zeigten sich diese Tendenzen häufig –

und Sampson (1986, 1993) *survivor guilt*. Sich etwas leisten, weniger Leid empfinden, Freiheit genießen, glücklich sein oder auch im Ausland nicht mobilisiert werden zu können, zeigten sich in den Interviews als auslösende Faktoren für Schuldgefühle gegenüber dem gesamten Kollektiv.

»Fast immer jetzt, wenn ich irgendwas kaufe, was nicht eins zu eins notwendig ist. [...] Bei so Sachen, die eigentlich eher Konsumgüter sind, [...] habe ich immer dieses: Okay, das Geld hättet du anders ausgeben können. Das würde jemandem jetzt mehr nützen für irgendwas, was viel essenzieller und viel notwendiger ist. [...] Oder wenn man sich außerhalb der Ukraine befindet und feiern geht, [...] weil es so ein krasses Extrem ist. Zu dem extremen Leid, was man beobachtet und wo man weiß, dass es parallel in diesem konkreten Moment stattfindet.« (H)  
 »Ich habe generell das Gefühl, dass man sich seit dem 24. Februar [...] die ganze Zeit mit anderen Menschen vergleicht oder die Erfahrungen vergleicht und irgendwie daraus auch sehr viel ableitet, ob es berechtigt ist, was man gerade fühlt oder nicht.« (H)



## Autonomiebestrebungen lösen in vielen Fällen Schuldgefühle aus.

### Kollektivbezogene Schuldgefühle

*Kollektivbezogene Schuldgefühle* definieren sich dadurch, dass sie gegenüber einem Kollektiv empfunden werden, zu dem eine Zugehörigkeit besteht. Anders als bei *Personenbezogenen Schuldgefühlen* sind die tatsächlichen Auswirkungen der eigenen schuldgefühlauslösenden Handlungen für das Kollektiv gering bis nicht vorhanden. Vielmehr kann ein Gedanke wie »wenn alle wie ich das Land verlassen und niemand für die Ukraine kämpft, gewinnt Russland den Krieg« hinter diesen stehen. Dies schmälert keinesfalls die empfundene Schuld. Die Werte und Normen des Kollektivs sind vom Individuum verinnerlicht und dann durch seine Handlungen verletzt worden. Eine Interviewte verweist auf das Zusammenspiel von Schuldgefühlen und Konfliktumgang in der Ukraine mit dem Einfluss des Kommunismus als kollektivistische Gesellschaftsstruktur und dessen Werte. »Das kommt noch von diesen alten Zeiten, weil bei uns immer dieses Zusammen [gezählt hat]. Kommunismus. Alle zusammen rennen in die Zukunft« (C). Sich diesem Zusammen

sowohl bei geflüchteten Personen als auch bei den Interviewten selbst. Schuldgefühle aufgrund der Verletzung kollektiver Normen, denen man sich verpflichtet fühlt, meint das, was die junge Frau in der Anfangssequenz empfindet, ein schlechtes Gewissen dem ganzen Land gegenüber.

Eine weitere junge Frau verließ die Ukraine aufgrund von Panikattacken ausgelöst durch die Kriegssituation. Sie empfand ähnlich: »Sie hat sich viele Vorwürfe gemacht, dass sie gegangen ist und [...] viele nicht gegangen waren [...], dass alle mit der Situation irgendwie coping [umgehen] können und sie nicht« (I). Gleichzeitig kann die Einschätzung des nicht-verdienten Vorteils, nicht in einem Kriegsgebiet zu leben und das Leid der anderen nicht teilen zu müssen, tiefe Schuldgefühle auslösen. So beschreibt Tournier (1959), ein jegliches Vorrecht sei mit einem gewissen Schuldgefühl verknüpft – selbst ein verdientes. Je nach Kontext, Wertesystem und Persönlichkeit variiert dieses Empfinden stark (Hole 1989). Dieses Schuldgefühl, dass der eigene Vorteil auf Kosten anderer geht – zum Beispiel der im Kriegsgebiet gebliebenen Gefährdeten – nennen Weiss

### Schuld und Autonomie

Auch wenn Autonomie in der vorliegenden Arbeit nicht im Fokus der Detailanalyse stand, zeigt sich eine deutliche Nähe zum Thema Schuld. Autonomie meint die Selbstbestimmung einer Person, einer Gruppe, eines Staates, eines Systems und bildet so die Grundlage für ein gewisses Verständnis von Freiheit (Spektrum 2023). Obgleich Entscheidungen zu Flucht und Migration keinesfalls gänzlich freiwillig oder deliberativ sind (Riemann 2020), wohnt ihnen eine emanzipatorische Kraft inne (Kersching 2020). Das Land zu verlassen, bedeutet auch sich gegenüber den Lebensumständen, in die man geboren wurde, zu emanzipieren (Riemann 2020). In der Analyse zeigen sich oftmals Tenden-



Abb. 1: Spirale der Schuldgefühle bei Autonomiebestrebungen

zen hin zu individuellem und unabhängigem Handeln. Diese Autonomiebestrebungen lösen in vielen Fällen Schuldgefühle aus. Beim Feiern die eigene Unabhängigkeit zu genießen kann als auslösender Faktor für Schuldgefühle identifiziert werden, da in diesem Moment nicht das Kollektiv im Fokus der Handlung und Gedanken steht. Zudem wird dieses Verhalten von anderen, dem Kollektiv Zugehörigen, verurteilt, was die Spirale der Schuldgefühle befeuert (Abb. 1).

Aufgrund des vorliegenden Materials und seiner Analyse lässt sich argumentieren, dass die eher kollektivistische

Sozialisation in der Ukraine Einfluss auf die Ausprägung von Schuldgefühlen bei Autonomiebestrebungen und Entscheidungen für das individuelle Wohl hat. Kollektivistisch meint hier eine Sozialisation, in der ein strafmächtiges, moralisch beurteilendes Sozialsystem im Fokus steht, während im Individualismus, in dem Unabhängigkeit positiv bewertet wird, das Sozialsystem eher als lose definiert werden kann (Hofstede 1989). Hauptmerkmal der sozialen Wahrnehmung ist das Kollektiv und nicht das Individuum. Soziale Normen mit Betonung der kollektiven Verbundenheit und weniger die persönlichen

Eigenschaften oder Einstellungen von Individuen erklären ihr Verhalten, und Gruppenziele stehen über individuellen Zielen (Triandis 1996). Kurzgefasst, das *Wir* steht vor dem *Ich*. Die Bezeichnung einer Gesellschaft als kollektivistisch ist keine eindeutige Zuordnung, vielmehr zeigt sie, welche Eigenschaft auf dem Kontinuum mit den Polen *kollektivistisch* und *individualistisch* überwiegt (Genkova 2012). Autonomieentwicklung kann als Individuationsbestreben zur eigenen Identitätsbildung dienen. Eine selbstständige Entscheidung für das Verlassen des Landes, der Freund:innen und Familie beeinflusst zugleich die Entwicklung einer umfassenden Identität als autonome Person (Abb. 2). Die eigenständige, vom kollektiv unabhängige Kontrolle über das Handeln wird durch Abgrenzung von anderen und der Überwindung von Autoritäten erreicht. Diese auf Selbstständigkeit fokussierten Sozialisationsziele sind in individualistischen Gesellschaften deutlich häufiger zu erkennen (Trommsdorff 1993). Im Zusammenhang mit dem verstärkten Auftreten von Schuldgefühlen bei Au-

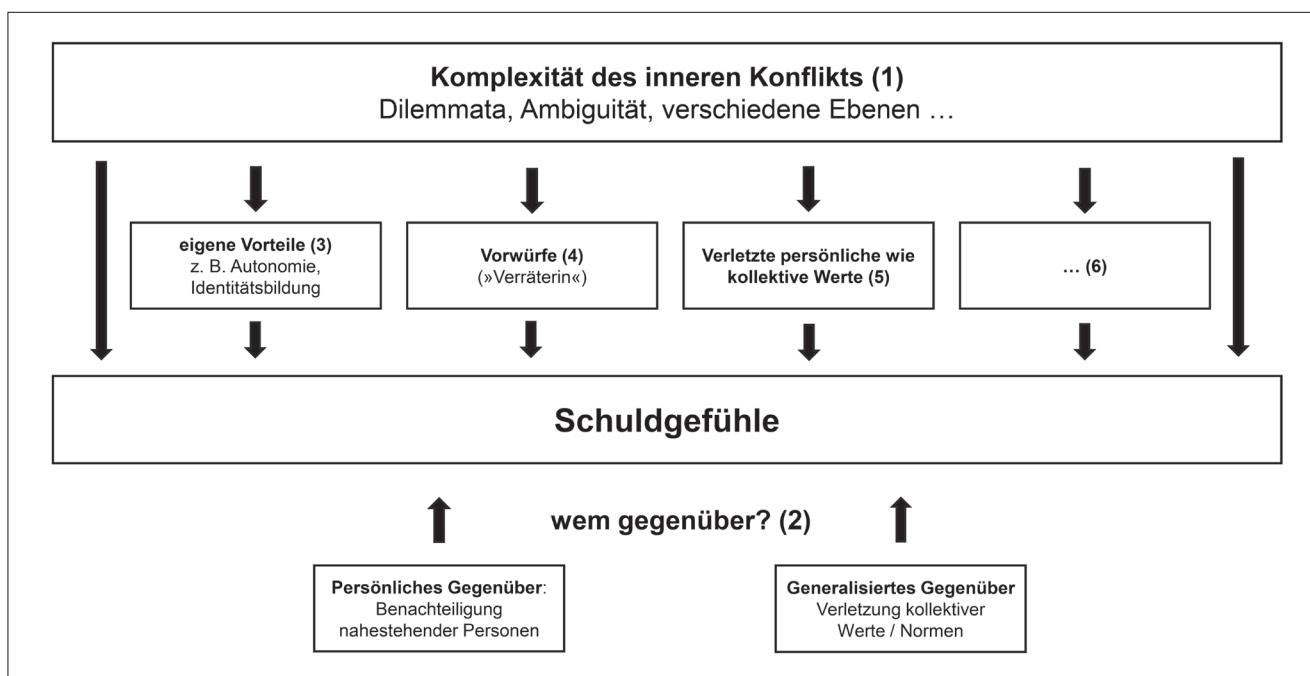


Abb. 2: Spirale der Schuldgefühle bei Autonomiebestrebungen

tonomiebestrebungen in den vorliegenden Ergebnissen kann demnach argumentiert werden, dass Schritte hin zu autonomen Entscheidungen für individuelle Bedürfnisse im Rahmen kollektiver Sozialisation als schuldbehafteter empfunden werden.

Über Schuldgefühle, die durch Autonomiebestrebungen ausgelöst werden, kann sowohl in zwischenmenschlichen Beziehungen wie auch auf kollektiven politischen Ebenen gesellschaftliche Macht ausgeübt werden, durch die das Verhalten des Einzelnen und des Kollektivs gesteuert werden kann. In einer Gesellschaft, die ihren Mitgliedern bei Autonomiebestrebungen Schuldgefühle vermittelt, müssen diese viel Kraft aufbringen, um sich ihrem schlechten Gewissen mit autonomen Entscheidungen entgegenzusetzen. Dies wird in Aussagen über familiäre Konflikte und persönliche Ambivalenzen deutlich. Eine Gesprächspartnerin sieht dies komplementär zur Autonomiebestrebung des ganzen Landes, sich endlich die Freiheit zu nehmen, *Nein* zu sagen, und betont im gleichen Moment die Schwierigkeit, die sich am Beispiel ihres persönlichen Gewissen widerspiegelt.

»Das ist tatsächlich das, was die Ukraine jetzt Russland zeigt. Nein, geht nicht. Sehr brutal. Sehr heftig. Aber ganz deutlich: Nein. Aber es ist immer noch [schwierig]. Sogar bei mir. Was sagen jetzt alle?« (C)

Sich diesen personen- wie kollektivbezogenen Ebenen der Moralvorstellungen, Identitätsbildung und Schuldgefühlen zu widmen, sie zu identifizieren und kritisch zu betrachten, kann als Ansatz genutzt werden, einen Umgang mit ihnen zu finden. Um weitere Aussagen zu diesen Aspekten und daraus folgenden praktischen Ansätzen zu machen, bedarf es durchaus noch weiterer Auseinandersetzungen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass manche Aussagen der Befragten auf ein bisher wenig beleuch-



Abb. 3: Kombination von personen- und kollektivbezogenen Schuldgefühlen als Dilemma

tetes Fluchtmotiv verweisen: die Sehnsucht nach Autonomie junger Erwachsener. Die Erfüllung dieses Motivs kann Schuldgefühle verstärken und geht mit einer Form des Verlustes sozialer Bindung einher. Dies mag sich vor allem bei Personen, die kollektivistisch sozialisiert sind, zeigen, da Autonomie vornehmlich als zentrales Merkmal individualistischer Kulturen gilt.

### Multiple Schuldgefühle

Die Kombination von *Kollektiv-* und *Personenbezogenen Schuldgefühlen* stellt meist besonders komplizierte Fälle dar. Diese zeigte sich je nach Situation in unterschiedlicher Form.

So kann es vorkommen, dass eine Entscheidung – je nach dem in welche Richtung sie ausfällt – entweder kollektiv- oder personenbezogene Schuldgefühle auslöst (Abb. 3). Vereinfacht kann diese innerpsychische Zerrissenheit am Beispiel folgender Geschichte einer im Kriegsgebiet als Kriegspsychologin arbeitenden Mutter verdeutlicht werden.

»Sie ist wehrdienstpflichtig. [...] Das war ein Entscheidungsprozess, der ihr schwere Gefallen ist. Sie ist [...] Kinderpsychologin [...] und versucht, diesen Kindern zu helfen, beizustehen, sie zu verstehen [...] und da das von Nöten ist, das hat dazu geführt, dass sie festgestellt hat, dass ihre eigenen Kinder aus dem Land raus müssen.« (D)

Ihre Kinder sind nach Deutschland zu ihrem Onkel geflüchtet und wohnen dort

nun ohne ihre Mutter. Sie hat sich aus verschiedenen Gründen für diesen Weg entschieden, in Deutschland sind die Kinder sicherer als im Kriegsgebiet, sie selbst kann die Familie besser versorgen, wenn sie ihrer Arbeit nachgeht und zudem fühlt sie sich den Menschen in ihrem Land gegenüber verantwortlich. Sie fühlt sich ihren Kindern gegenüber schuldig, sie allein gelassen zu haben. Sie würde sich wohlmöglich gleichsam schuldig fühlen, sie nicht aus dem Kriegsgebiet in Sicherheit gebracht zu haben. Und ebenso Schuldgefühle dem Kollektiv gegenüber entwickeln, wenn sie selbst die Ukraine verlassen und ihren Job beenden würde. Hier wird ein Dilemma der *moral injury* sehr deutlich, in dem unterschiedliche Moralvorstellungen nicht gleichzeitig bedient werden können und die Wahrnehmung des moralischen Versagens unausweichlich ist (Abb. 3).

Im folgenden Fall stehen sich kollektiv- und personenbezogene Schuldgefühle nicht gegenüber, sondern sind ineinander verwoben. Die Entscheidung einer jungen Frau zur Flucht und somit der Trennung von den Eltern löst sie beide aus. Sie entstehen infolge von Autonomieentwicklung und Entscheidungen für die eigenen individuellen Bedürfnisse. Abgrenzungen, mit denen Menschen ihr Dasein als Individuum mit eigenem Willen manifestieren, bergen Potenzial für Schuldempfindung (Wurmser 1993). Dies geschieht einerseits auf der persönlichen Ebene mit Schuldgefühlen den Verlassenen gegenüber. Falls meine Mutter bombardiert wird, dann bin ich schuldig, dass



Abb. 4: Komplexe Vermischung von personen- und kollektivbezogenen Schuldgefühlen

*ich sie nicht mitgenommen habe?* Generell kann Autonomieentwicklung im Erwachsenenalter im Zusammenhang mit Schuldgefühlen stehen, wenn eine starke Abhängigkeit zwischen Kind und Eltern bestand (Hole 1989). So können Autonomieregungen des Kindes Enttäuschung bei den Eltern auslösen und einen Grundstein für Schuldgefühle legen, wenn den eigenen Bedürfnissen nachgegangen wird. Andererseits steht hier die Abwendung von den kollektiven Idealen der Eltern, die in diesem Fall orthodox und pro-russisch gefärbt sind, im Hintergrund der Entwicklung fluchtbedingter Schuldgefühle. So bestand bei der Betroffenen schon vorab wegen des Hinterfragens der Ideale, mit denen sie aufgewachsen ist und die sich nicht mehr kongruent mit ihrem Weltbild deckten, eine Ambivalenz und zugleich ein innerfamiliärer Konflikt. Es zeigt sich deutlich der Zusammenhang von Schuldzuweisung und Schuldgefühlen in einer selbstverstärkenden Dynamik sowie ihre Ambivalenz bezüglich der Fluchtdynamik.

*»Sie konnte sich tatsächlich nicht entscheiden, ob [...] sie flieht oder nicht flieht. [...] Die Mutter, die schreit und meint: Du bist eine Verräterin. Du sollst bei mir bleiben. Uns wird nichts passieren. Russland macht nichts Böses.« (A)*

Vorwürfe von außen brauchen eine Schlaufe, einen inneren Vorwurf, um einhaken zu können. Sonst perlen sie ab. In den Schuldzuweisungen der Familie werden persönliche Verletzungen mit Verletzungen des kollektiven Ideals vermischt. Beide treffen bei der Betroffenen in ihren nicht abgeschlossenen Prozessen der Autonomieentwicklung und der Identitätsfindung auf Resonanz und führen zu einem komplexen Schuldempfinden.

Dieses zeigt sich zum Beispiel dadurch, dass in zwischenmenschlichen Konflikten, kollektivbezogene Schuldzuweisungen hinzugezogen werden (*Du Verräterin!*), die über die eigentliche zwischenmenschliche Verletzung (*du lässt uns allein*), hinausgehen (Abb. 4).

### Praxisansätze

Existenzielle Schuldgefühle im Rahmen von Flucht, Tod und Krieg stehen häufig im Zusammenhang mit erlebten Traumata und bedürfen demnach einer psychotherapeutischen Begleitung. Therapieplätze für Geflüchtete sind rar und psychosoziale Helfende können und dürfen diese Arbeit nicht leisten. Umso wichtiger ist es, auf Beratungsebene Tools zu haben, die Ansätze bieten, mit denen Bedürftige sich mit ihren Schuldgefühlen auseinandersetzen und diese konstruktiv bewältigen können. Die nicht-therapeutische Betreuung sollte sich von der psychotherapeutischen Arbeit abgrenzen, kann allerdings eine verlässliche Brücke zur Therapie bieten. Die vorliegende Interview-Studie zielte zunächst auf die Erörterung von Schuld-

gefühlen im Kontext von Flucht und Migration. Im Folgenden möchte ich nichtsdestotrotz nicht versäumen, einige exemplarische Hinweise für Unterstützungspersonal im praktischen Umgang mit schuldgeplagten Geflüchteten zu geben – Hinweise, die durch die Untersuchung nahegelegt werden.

Speziell für ukrainische Geflüchtete unterscheiden wir personenbezogene und kollektivbezogene Schuldgefühle sowie die Spannung, die durch die Sozialisation in einer kollektivistischen, auf Solidarität ausgerichteten Gemeinschaft und die Flucht in eine individualistische Aufnahmegerellschaft entsteht. Helfende können auf typische schuldverstärkende Faktoren achten:

- Wenn die Entscheidung zum Verlassen der Heimat *autonom* getroffen wurde, verletzt die geflüchtete Person wahrscheinlich kollektivistische Normen ihrer Herkunftsfamilie (Nisbett 2003).
- Wenn sie neben der Sicherheit vor kriegerischer Gewalt erhebliche *Vorteile* wie Zugang zu attraktiven Ländern, finanzielle Gewinne usw. erlangt, kann sie Abneigung erzeugen.
- Schuldgefühle verstärken sich, wenn die Zurückgelassenen die Flucht als *Verrat* an Freund:innen, Familie und Land sehen.
- Die zwischenmenschliche *Konfliktodynamik* von Vorwürfen wie Egoismus oder rücksichtslose Vernachlässigung

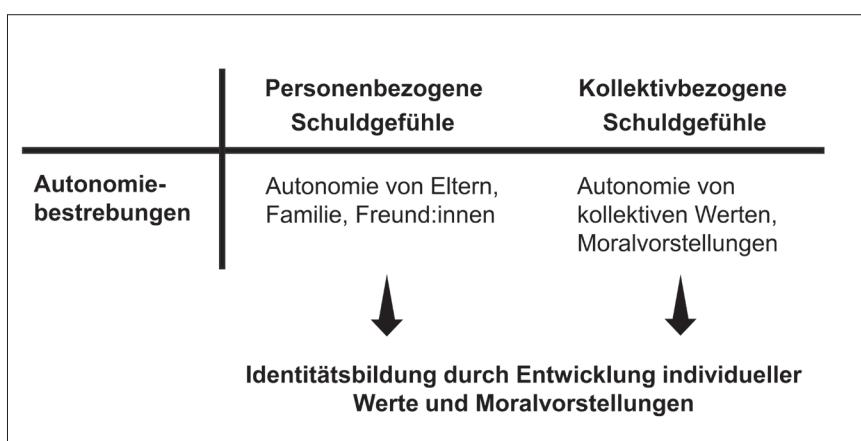


Abb. 5: Arbeitsblatt zu Schuldgefühlen in existenziellen Zusammenhängen

von Verwandten und Freund:innen verursacht oft zusätzliche Schuldgefühle.

(e) Bestehen *Dilemmata*, in denen unterschiedliche Moralvorstellungen nicht gleichzeitig bedient werden können, wird die Wahrnehmung des moralischen Versagens und Schuldgefühle aufgrund des Handelns gegen die eigenen Moralvorstellungen unausweichlich. So kommt es leicht dazu, dass manche Betroffene von Schuldgefühlen überwältigt werden und die ständige Beschäftigung mit ihnen nicht loslassen können.

Die Vielschichtigkeit von Schuldgefühlen im Kontext von Flucht erfordert ihre sehr sorgfältige Erkundung, um sich ihnen einzeln widmen zu können. Ebenen wie (1) die Komplexität des inneren Konflikts, (2) das Gegenüber der Schuldgefühle, (3) Vorteile des eigenen Handels, (4) kommunizierte wie empfundene Vorwürfe, (5) verletzte Werte, (6) wie auch weiteren individuelle auf die Schuldgefühle einflussnehmende Aspekte zu differenzieren, kann ein erster Schritt im Umgang mit ihnen sein. Mithilfe eines Arbeitsblattes könnten psychosoziale Helfende gemeinsam mit Betroffenen Licht ins Dunkle der Schuldgefühle bringen (Abb. 5).

Beforschte Strategien empfehlen, die Existenz von Schuldgefühlen zu akzeptieren und ihre Übertreibung zu verringern, die Selbstwahrnehmung zu stärken und das Selbstmitgefühl durch geeignete Fragen zu fördern (Neff 2023). Sie können die realistische Selbstwahrnehmung trainieren und überfordernde Selbstinstruktionen der Betroffenen mildern wie z. B. *Ich muss unbedingt...* oder *Ich darf auf keinen Fall...* (Wagner 2021), um nicht in eine seelisch vernichtende Beschämung der ganzen Person abzuleiten (zur Unterscheidung von Schuld und Scham, s. Tangney, Dearing 2002; Jacquet 2015). Hierbei Schritt für Schritt vorzugehen und die verschiedenen Ebenen der Schuldgefühle vorab anhand einer Grafik sichtbar

zu machen, erleichtert diesen Prozess wie die emotionale Balance zu finden, sich selbst trotz Fehlern wertzuschätzen und Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten aufzubauen. Die sorgfältige, gemeinsame Erkundung des Realitätsgehaltes von Schuldgefühlen ist die Grundlage für den Bewältigungsprozess (Beck 2020). Sie kann ggf. *unangemessene Schuldgefühle* (Frankl 1979) korrigieren und zu konstruktiven und symbolischen Wiedergutmachungen motivieren (Laue 1999). Helfende können dazu beitragen, die schuldhafte Schädigung von einzelnen Personen oder Verletzungen allgemeiner Moralpostulate zu bereuen, und zugleich einen gnädigen Umgang mit sich selbst fördern. Hierbei kann auf gängige Praktiken wie Tagebuchschreiben, fiktive Gespräche mit repräsentativen Personen, Rollenspiele, non-verbale Darstellungen wie auch Selbsthilfegruppen (Nickel 2018) zurückgegriffen werden.

Sind angemessene Schuldgefühle aufgrund der Fluchtentscheidung akzeptiert, lassen sie sich leichter ins aktuelle Leben im Gastland integrieren. Es gilt, sich auch für andere Aufgaben wie Spracherwerb, Berufswahl usw. zu motivieren. Kulturelle, berufliche und private Anforderungen sind zu bewältigen und können neue Perspektiven ins Leben bringen. Dies dient auch dazu, das Gefühl von Hilflosigkeit zu verringern, das Dominieren von Schuldgefühlen zu verhindern und ihnen einen angemessenen Stellenwert zuzuweisen.

Schuldgefühle im Kontext von Flucht und Migration sind ein Thema, dem sich in zukünftigen wissenschaftlichen, wie praktischen Arbeiten weiter gewidmet werden sollte. Vor allem im Bereich des niedrigschwierigen Umgangs mit ihnen außerhalb von Psychotherapie bedarf es Forschung, praktischer Ansätze sowie Sensibilisierung, Aufklärung und Schulungen für psychosoziale Helfende.

### Guilt in the Context of Flight and Migration

**Abstract** Qualitative interviews with Ukrainians living in Germany indicate an increased occurrence of guilt related to leaving their own country, family and friends. Feelings of guilt are based on an inner psychological conflict about how we would like to be, should be and actually perceive ourselves and can hinder the processing of traumatic experiences of flight and migration. Psychosocial workers working with refugees may therefore find it helpful to address the feelings of guilt that underlie conflictual situations. Which personal or collective moral concepts and values underlie the perceived violation? How can feelings of guilt be specified separately in the context of flight and migration, using Ukraine as an example? And how can they be addressed in a non-therapeutic setting?

**Keywords** guilt, feelings of guilt, flight, migration, autonomy, dilemma, moral injury

### Literatur

Albani, C., Blaser, G., Volkart, R. et al. (2002). Der Fragebogen zu interpersonellen Schuldgefühlen (FIS) – Anwendung in einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe und bei Psychotherapiepatienten. Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie (52, 3/4), S. 118–127; <https://doi.org/10.1055/s-2002-24952>.

Alemi, Q., James, S., Cruz, R., Zepeda, V., Racadio, M. (2014). Psychological Distress in Afghan Refugees: A Mixed-Method Systematic Review. Journal of Immigrant and Minority Health (16), S. 1247–1261; <https://doi.org/10.1007/s10903-013-9861-1>.

Arbeitskreis OPD (Hrsg.) (2014). Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik OPD-2. Das Manual für Diagnostik und Therapieplanung, 3. Aufl. Bern: Hans Huber.

Beck, J. (2020). Cognitive Behavior Therapy. Basics and Beyond. New York: Guilford Press.

Can, H. (2020). Multilinguale Multi-Sited Ethnography. In Treiber, A., Kazzazi, K., Jaciuk, M. (Hrsg.) (2020). Migration Übersetzen: Alltags- und Forschungspraktiken des Dolmetschens im Rahmen von Flucht und Migration. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 23–44.

DAAD (2022). Psychosocial Support for People in Emergency Situations. Interview Study funded by the German Academic Exchange Service in the program »East-West Dialogue«. Presentation.

Feinstein, A., Pavonian, B., Storm, H. (2018). Journalists Covering the Refugee and Migration Crisis are Affected by Moral Injury not PTSD. *Journal of the Royal Society of Medicine Open* (9, 3), pp. 1–7; <https://doi.org/10.1177/2054270418759010>.

Frankl, V. (1979). Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. München: Piper.

Franz, J., Unterkoferer, U. (Hrsg.) (2021). Forschungsethik in der Sozialen Arbeit: Prinzipien und Erfahrungen. Berlin: Verlag Barbara Budrich.

Freelon, D. (2013). ReCal OIR: Ordinal, interval, and ratio intercoder reliability as a web service. *International Journal of Internet Science* (8, 1), pp. 10–16; <http://dfreelon.org/utils/re-calfront/re-caloir/> [letzter Zugriff 18.3.2025].

Freud, S. (1940). Das Ich und das Es. *GW Bd. 13*. Frankfurt a. M.: Fischer.

Genkova, P. (2012). Kulturvergleichende Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ghaderi, C., Eppenstein, T. (Hrsg.) (2017). Flüchtlinge. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hayes, A. F., Krippendorff, K. (2007). Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data. *Communication Methods and Measures* (1, 1), pp. 77–89.

Hecker, T., Maercker, A. (2015). Komplexe posttraumatische Belastungsstörung nach ICD-11. *Psychotherapeut* (60), S. 547–562; <https://doi.org/10.1007/s00278-015-0662-z>.

Hirsch, M. (2017). Schuld und Schuldgefühl. Zur Psychoanalyse von Trauma und Introjekt. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hofstede, G. (1989). Cultural Predictors of National Negotiation Styles. In Mauter-Markhof, F. (Ed.). *Processes of international negotiations*. Boulder, CO: Westview Press, pp. 193–202.

Hole, G. (1989). Schuld und Schuldgefühle. In Pöldinger, W., Wagner, W. (Hrsg.) (1989). Aggression, Selbstaggression, Familie und Gesellschaft. Berlin/Heidelberg: Springer.

Hyland, P., Ceannt, R., Daccache, F., Daher, R. A., Sleiman, J., Gilmore, B., Byrne, S., Shevlin, M., Murphy, J., Vallières, F. (2018). Are Posttraumatic Stress Disorder (PTSD) and Complex-PTSD Distinguishable within a Treatment-seeking Sample of Syrian Refugees Living in Lebanon? *Global Mental Health* (5), e14. <https://doi.org/10.1017/gmh.2018.2>.

Kersting, D. (2020). 'Flüchtlings' – Einführung in einen umkämpften Begriff. In: Kersting, D., Leuoth, M. (Hrsg.) (2020). Der Begriff des Flüchtlings: Rechtliche, Moraleische und Politische Kontroversen. Berlin: J. B. Metzler.

Kubany, E., Haynes, S., Abueg, F., Manke, F., Brennan, J. M., Stahura, C. (1996). Development and Validation of the Trauma-related Guilt Inventory (TRGI). *Psychological Assessment* (8, 4), pp. 428–444.

Jacquet, J. (2015). Scham – die politische Kraft eines unterschätzten Gefühls. Frankfurt a. M.: S. Fischer Verlag.

Laue, C. (1999). *Symbolische Wiedergutmachung*. Berlin: Duncker & Humblot.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

Mihacek, K., Stepanek, M. (2020). Traumafolgestörungen im Kontext von Flucht und Migration: Anforderungen an psychosoziale Betreuungsmodelle. *ISR-Forschungsberichte* (53), S. 165–180; <https://doi.org/10.1553/ISR-FB053s165>.

Neff, K. (2023). *Selbstmitgefühl – Schritt für Schritt*. Freiburg: Arbor.

Nickel, S. (2018). Teilnahme an Selbsthilfegruppen: Wirkungen und Selbstmanagement und Wissenserwerb. *Bundesgesundheitsblatt* (62), S. 10–16.

Nisbett, R. (2003). *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently ...and Why*. New York: Free Press.

Nowak, A. C., Hornbach, C. (2020). Die dreifache Subjektivität. In Treiber, A., Kazzazi, K., Jaciuk, M. (Hrsg.) (2020). *Migration Übersetzen: Alltags- und Forschungspraktiken des Dolmetschens im Rahmen von Flucht und Migration*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 45–70.

Preston, D. R., Prikhodkina, A. (2015). *Responses to Language Varieties*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Redlich, A. (2019). Konfliktmoderation mit Gruppen: eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen. Hamburg: Windmühle.

Riemann, M. (2020). Schutz (oder) Freiheit? Flucht und politisches Handeln. In: Kersting, D., Leuoth, M. (Hrsg.) (2020). Der Begriff des Flüchtlings: Rechtliche, Moraleische und Politische Kontroversen. Berlin: J. B. Metzler.

Rinofner-Kreidl, S. (2009). Scham und Schuld: Zur Phänomenologie selbstbezüglicher Gefühle. *Phänomenologische Forschungen* (2009, 1), S. 137–174.

Schäferlein, M. C. (2009). Schuld. Kategorie, Kompetenz und Prinzip. Dissertation. Jena.

Schlink, B. (2002). Vergangenheitsschuld und gegenwärtiges Recht. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Sezer, B. (2022). Schuld. In: Dederich, M., Zirfas, J. (Hrsg.). *Glossar der Vulnerabilität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 369–380.

Spektrum Lexikon der Psychologie (2000). Autonomie. Heidelberg; <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/autonomie/1809> [letzter Zugriff 19.3.2025].

Stoellger, P. (2015). Was dazwischenredet – das mehrstimmige Gewissen. Gewissen als fremde Stimme in eigenem Namen. In Schaede, S., Moos, T. (2015). *Das Gewissen*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Stotz, S., Elbert, T., Müller, V., Schauer, M. (2015). The Relationship Between Trauma, Shame, and Guilt: Findings from a Community-based Study of Refugee Minors in Germany. *European Journal of Psychotraumatology* (6, 1), 25863; <https://doi.org/10.3402/ejptv6.25863>.

Tangney, J. P., Dearing, R. L. (2002). *Shame and Guilt*. New York: Guilford.

Todorova, M. (2024). Emotional Challenges for Ukrainian Refugee Families in Different Phases of their Fleeing from the War. *Journal of Arts, Humanities and Social Sciences* (2, 10).

Tournier, P. (1959). *Echtes und falsches Schuldgefühl*. Zürich: Rascher Verlag.

Triandis, H. C. (1996). The Status of Recent Studies on Individualism and Collectivism. *Sociological problems*, Sofia (1), pp. 5–19.

Trommsdorff, G. (1993). Entwicklung im Kulturvergleich. In Thomas, A. (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe, S. 103–144.

Wagner, A. C. (2021). *Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte. Mentale Selbstregulation und Introversion*. Stuttgart: Kohlhammer.

Weiss, J., Sampson, H. (1986). *The Mount Zion Psychotherapy Research Group. The psychoanalytic process: Theory, clinical observations and empirical research*. New York: Guilford Press.

Weiss, J. (1993). *How Psychotherapy Works. Process and Technique*. New York/London: Guilford Press.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> [letzter Zugriff 28.3.2025].

Wurmser, L. (1993). Die Rolle von Scham, Schuld und Gewissenskonflikten in der Depression. In Lungerhausen, E., Joraschky, P., Barocka, A. (Hrsg.). *Depression*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 185–194.

Zbidiat, A., Georgiadou, E., Borho, A., Erim, Y., Morawa, E. (2020). The Perceptions of Trauma, Complaints, Somatization, and Coping Strategies among Syrian Refugees in Germany. A Qualitative Study of an At-Risk Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health* (17, 3), pp. 693; <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/3/693> [letzter Zugriff 28.3.2025].

## Die Autorin



Marie Luisa Schulte Hemming

Hamburg  
MLSH.HH@gmx.net

Die Kulturwissenschaftlerin Marie Luisa Schulte Hemming, M.A. (Lüneburg), und Psychologin, M. Sc. (Hamburg), lebt und arbeitet – mit Menschen und Oliven – in Hamburg und Italien.

# Existenzanalytische Impulse für die Mediation im Kontext von Veränderungsprozessen

## Zusammenfassung

Im Fokus jeder Mediation steht die Entwicklung eines Verständnisses für die Bedürfnisse und Positionen des jeweiligen Gegenübers. Nur auf dieser Grundlage kann die Zielsetzung der Mediation gemeinsam erreicht werden. Dieser Beitrag beschreibt, wie uns die Erkenntnisse der Existenzanalyse – im Ursprung entwickelt von Viktor Frankl – unterstützen können, die eigentlichen Beweggründen aller Konfliktpartner:innen besser zu verstehen und in die Lösungsfindung einzubeziehen.

## Schlüsselwörter

Existenzanalyse, Werte, Motivation, Konflikt, Veränderung, Change Management, Führungskräfteentwicklung

## Einleitung

Früher oder später – meistens früher – tauchen sie auf: Widerstände und Konflikte in Veränderungsprozessen. Wir müssen verstehen, dass es sich dabei um normale und sehr menschliche Reaktionen auf neue, sich verändernde Situationen handelt, mit denen oftmals ein Gefühl des Kontrollverlustes einhergeht.

Wir können davon ausgehen, dass wir das Gefühl eines solchen Kontrollverlustes immer häufiger erfahren werden. So erleben wir Veränderungen in allen Bereichen unseres Lebens: Im beruflichen Kontext begegnen uns die Begriffe VUCA und BANI. Dabei beschreibt das VUCA-Modell, dass wir unsere Umwelt mehr und mehr als verletzlich, unsicher, komplex und ambivalent wahrnehmen. Das BANI-Modell geht noch einen Schritt weiter und spricht von brüchig, ängstlich, nicht-linear und sogar unbegreiflich; dies liest sich im Englischen als *brittle, anxious, non-linear, incomprehensible* (Grabmeier 2019). Ferner beschäftigen sich Unternehmen und Organisationen intensiv mit den Themen der Künstlichen Intelligenz, der Digitalisierung und agilen Arbeitsformen sowie den entsprechenden Auswirkungen für alle Beteiligten (Frosch, Warg 2021, S. 79 ff.). All dies führt zu großen Veränderungsprozessen. Diese reichen auch in die privaten Lebensbereiche hinein und werden ergänzt durch vielfältigste persönliche Fragestellungen und Herausforderungen (Lange 2023). Es ist also

viel in Bewegung – im beruflichen wie im privaten Kontext.

Damit diese Veränderungen gelingen, müssen sie gestaltet werden. Im besten Sinne ist Change Management daher die Gestaltung von Veränderungsprozessen, um von ihnen zu profitieren und sich zu entwickeln. Das bedeutet auch, mit Widerständen und Konflikten konstruktiv umzugehen und bei Bedarf den Ansatz der Mediation zu nutzen.

Doch genau dies ist offensichtlich alles andere als einfach: Bereits vor mehr als 20 Jahren belegte eine Studie, in der Veränderungsprozesse in Form von Reorganisationen untersucht wurden, dass 70 % scheiterten oder deutlich hinter den gesetzten Erwartungen zurückblieben (Picot, Freudenberg, Gaßner 1999). Und auch mehr als 20 Jahre später zeigt eine Untersuchung von Mutaree, dass nur 30 % aller Change-Projekte Erfolg haben, 76 % der Mitarbeiter:innen einen hohen Druck empfinden, der durch die Veränderungsprojekte zusätzlich erzeugt wird, und sich 94 % der Mitarbeiter:innen mehr Menschlichkeit in Veränderungsprozessen wünschen (Mutaree 2021).

Die Erfolgsquote von Veränderungsprozessen hat sich also nicht verbessert. Und dass, *obwohl* vielfältige Modelle und Erkenntnisse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen vorliegen (Lange 2023). Dies liegt sicherlich nicht *nur*, aber auch an ungelösten Konflikten. Damit kommt der Mediation in Veränderungsprozessen eine zentrale Bedeutung für deren Erfolg zu.

## Zum Verständnis von Mediation, Change Management und Existenzanalyse

Es soll in diesem Beitrag nicht darum gehen, neue Ansätze der Mediation und des Change Managements zu entwickeln – es gibt diesbezüglich hervorragende. Dieser Beitrag wurde vielmehr durch die Idee inspiriert, existenzanalytische Erkenntnisse auf die Mediation zu beziehen – oder als Bild formuliert: Sie wie eine Lupe auf die Bedürfnisse und Werte der Beteiligten zu legen, um gelingende Lösungen im Kontext von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Für ein grundlegendes Verständnis erfolgt eine kurze Einordnung der drei Kernelemente des Beitrags.

### Die Bedeutung der Mediation für Veränderungsprozesse

So unterschiedlich Veränderungsthe men auch sein mögen, ist ihnen gemein, dass sie oftmals nicht reibungslos verlaufen und nicht selten in Konflikten münden. Dabei handelt es sich nicht um einen abstrakten Zustand, der möglichst schnell überwunden werden muss, sondern um normale, menschliche Prozesse, die sich durch die Konfrontation mit dem Unbekannten ergeben. Im leichteren Fall sind es Widerstände, im schwierigeren Fall Konflikte – weil vielleicht zuvor bestehende Widerstände nicht beachtet wurden. In jedem Fall müssen sie in den Veränderungsprozess einbezogen werden, da sie ansonsten zum Scheitern der Veränderung führen können (Seel 2007, S. 1 ff.).

Optimalerweise gelingt es, Widerstände und Konflikte als Ressource und den Ausdruck von Bedürfnissen und Werten zu betrachten und daraus für die Entwicklung der gesamten Organisation (Doppler, Lauterburg 2008) sowie für

die persönliche Entwicklung zu profitieren. Dies erfordert eine Bereitschaft zum Dialog, der mehr ist als die reine Information und Diskussion (Kolbe 2020).

Wenn ein solcher Dialog nicht einfach gelingt, sondern sich vielmehr Konflikte zeigen, unterstützt uns die Mediation darin, Lösungen zu entwickeln. Dabei geht es nicht einfach nur um *Vermittlung*, sondern um ein Verfahren, das Sicherheit durch Struktur, Haltung und entsprechende Instrumente bietet (Hertel 2013).

den. Dabei gehören zur verhaltensbezogenen Ebene alle menschlichen Aspekte wie Führung, Kommunikation, Kollaboration und Kultur. Die strukturelle Ebene beinhaltet die organisationale Gestaltung sowie Prozesse, Methoden und Tools. In der Praxis ist hingegen häufig zu beobachten, dass eine der beiden Perspektiven vernachlässigt wird. Investiert ein Unternehmen beispielsweise in das Empowerment und die Eigenverantwortung der Führungskräfte, betrachtet aber nicht

Optimalerweise gelingt es, Widerstände und Konflikte als Ressource und den Ausdruck von Bedürfnissen und Werten zu betrachten und daraus zu profitieren.



Um eine Konfliktlösung im Rahmen der Mediation zu ermöglichen, benötigen wir ein inter- sowie intrapersonales *Sich-Verstehen* – ein Begriff, der einen zentralen Aspekt der Existenzanalyse darstellt. Diese findet von ihrer Methodik her im Gespräch statt und fokussiert sich auf die existentielle Relevanz eines Themas, eines Erlebens oder einer Lebenssituation für einen Menschen, um ein *Sich-Verstehen* und einen wirklichen Dialog zu ermöglichen (Kolbe 2016).

### Grundzüge des Change Managements

Wir wissen seit Jahrzehnten viel über erfolgreiche Veränderung: Den Forschungen von Nadler und Tushman ist es beispielsweise zu verdanken, dass wir die Notwendigkeit einer integrierten Perspektive im Change Management verstehen. Im *Kongruenzmodell* integrieren sie die verhaltens- und strukturbezogene Perspektive und bieten dadurch eine klare Referenz für Change Projekte (Nadler 1981). Veränderungsprozesse können demnach nur dann erfolgreich sein, wenn beide Perspektiven beachtet wer-

den. Neben anderen Modellen nehmen die Ansätze von John Kotter *Leading Change* und *Accelerate* diese Erkenntnisse auf und bringen sie in eine strategische Struktur, die uns hilft, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten (Kotter 1996, 2015). Bereits in seinem ersten Modell *Leading Change* veranschaulicht Kotter, wie grundlegend wichtig die Ver deutlichung der Notwendigkeit der Veränderung ist. Er zeigt ferner, dass die Entscheidungsträger:innen der Organisation eingebunden werden und in ab gestimmter Weise agieren müssen. Des Weiteren beschreibt er die Bedeutung eines Zielbildes und einer klaren Strategie sowie die Wichtigkeit einer umfassenden Kommunikation und Einbeziehung aller Beteiligten (Kotter 1996). Rund 20 Jahre später erweitert Kotter

seinen Ansatz, um den Anforderungen einer immer komplexer werdenden Welt gerecht werden zu können. Mit seinem Ansatz *Accelerate* und dem sogenannten *Dual System* entwickelt er Möglichkeiten, Veränderung nicht nur linear zu gestalten, sondern dynamisch und interaktiv im Kontext der gegebenen Anforderungen zu agieren (Kotter 2015).

Individualpsychologie gelten sie als *Dritte Wiener Schule* der Psychotherapie.

Frankl wurde 1905 als Sohn jüdischer Eltern in Wien geboren und stand in engem Kontakt mit Freud und Adler. Unter der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft wurde Frankl nach Auschwitz deportiert und überlebte das Konzentrationslager, während seine Frau

- Einverständnis zum persönlichen, als sinnvoll empfundenen Handel. Sein Ansatz stellt seit vielen Jahren nicht nur für die Therapie, sondern auch für die Organisationsberatung ein wichtiges Fundament dar (Längle 2013).

## Mediation und Existenzanalyse treffen sich

Wir wissen, Widerstände und mögliche Konflikte gehören zu uns Menschen und genauso zu Veränderungsprozessen. Je mehr Veränderungen es gibt, desto mehr innere oder äußere, kleinere oder größere Konflikte können entstehen. Selbst bei positiven Veränderungen kann dies der Fall sein, da sich die Wünsche und Erwartungen der Beteiligten in aller Regel voneinander unterscheiden.

All das ist kein Problem. Im Gegenteil: Es ist völlig normal. Zum Problem wird es erst dann, wenn Bedenken, unterschiedliche Perspektiven und Konflikte nicht angesprochen werden. Wenn sie in der Luft hängen, spürbar sind und trotzdem nicht thematisiert werden. Change Management – also die Gestaltung von Veränderungsprozessen – sollte daher immer auch ein *Change Management mit mediatischer Kompetenz* sein.

Einer eventuell notwendigen Konfliktlösung dient das Verfahren der Mediation. Diese zeichnet sich durch eine klare Struktur, eine allparteiliche Haltung des Mediators/der Mediatorin und die Nutzung passender Methoden und Instrumente aus. In besonderem Maße bekannt ist die sogenannte ALPHA-Struktur. Dabei steht ALPHA für die folgenden Prozessschritte: *Auftragsklärung*, *Liste* der zu klarenden Themen erstellen, *Positionen* auf dahinterliegende Interessen untersuchen, *Heureka* und *Abschlussvereinbarung*. Insbesondere in der Phase P wird auf das *Sich-Verstehen* der Beteiligten fokussiert (Hertel 2013). Auf diese Weise werden ein wirklicher Dialog und echte Relevanz der Inhalte ermöglicht.



## Widerstände und mögliche Konflikte gehören zu uns Menschen und genauso zu Veränderungsprozessen.

Alle bekannten Modelle und Ansätze leisten einen wesentlichen Beitrag, indem sie Kriterien für eine erfolgreiche Veränderung benennen und einen klaren Fokus auf die Bedeutung der Kommunikation in Veränderungsprozessen legen. So wichtig und unerlässlich diese Erkenntnisse sind, sichern sie jedoch nicht automatisch die wirkliche Zustimmung aller Beteiligten zum jeweiligen Veränderungsthema – Konflikte sind oftmals die Folge. Diese Zielsetzung ist anspruchsvoll und aufgrund der großen Komplexität vieler Veränderungsprojekte – insbesondere im unternehmerischen und gesellschaftlichen Kontext – auch nicht immer zu erreichen. Dennoch ist es wichtig, diese Perspektive stärker zu beachten, um Change Projekte erfolgreich(er) zu gestalten und gesetzte Ziele zu erreichen (Lange 2023).

und seine Familie umkamen. Nach seiner Befreiung kehrte Frankl 1945 nach Wien zurück und diktete innerhalb von neun Tagen sein Buch: »Trotzdem JA zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager.«

Im Mittelpunkt der Arbeit Frankls steht die Annahme, dass es dem Menschen *um etwas geht*. Er strebt nach Sinn, indem er Werte verwirklicht. Der *Wille zum Sinn* wird auf diese Weise zur zentralen Motivationskraft des Menschen. Damit entstand auch eine Art Gegenentwurf, zumindest aber eine Ergänzung zur Psychoanalyse Freuds, in der Frankl eine Reduktion des Menschen auf seine Triebe sah (Frankl 1946).

Die Existenzanalyse im heutigen Sinne wurde weiterentwickelt durch Alfried Längle. Ihm geht es um die Analyse der Bedingungen für ein wertvollendes, selbstgestaltetes und eigenverantwortliches Leben (Längle 2013). Hierfür reicht aus seiner Sicht das Streben nach dem Sinn nicht als einziges Element aus. Vielmehr geht es ihm darum, den Menschen im Rahmen seines konkreten Kontextes und der individuellen Umstände heraus zu verstehen. Folgende Perspektiven bilden die Grundlage seines Ansatzes:

- Akzeptanz der Bedingungen,
- Zuwendung zu Werten,
- Achtung vor sich selbst,

## Existenzanalyse: Eine kleine Einordnung

Die Existenzanalyse steht in engem Zusammenhang mit der Logotherapie. Beide Ansätze gehören zur humanistischen Psychologie und gehen auf ihren Begründer Prof. Dr. Viktor Frankl (1905–1997) zurück. Nach Psychoanalyse und

Die Existenzanalyse versteht unter Existenz ein sinnvolles, in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben, das der Mensch als eigenes und mitgestaltetes erlebt (Längle 2013).

Auf die Mediation bezogen bedeutet dies, dass alle Beteiligten die gefundene Lösung als sinnvoll, *aus freien Stücken* mitgestaltet und sich aus voller Verantwortung *zu eigen* machen können. Dies wird nur dann gelingen, wenn ihre Bedürfnisse und Werte Berücksichtigung gefunden haben.

Mediation und Existenzanalyse treffen sich daher in folgenden Fragen: Worum geht es (mir) eigentlich? Welche Werte stehen hinter meinem Denken, Fühlen und Handeln? Und welche Haltung nehme ich dazu ein?

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll es darum gehen, tiefer in die Existenzanalyse einzutauchen und ihre Erkenntnisse als Impulse für die Mediation im Rahmen von Veränderungsprozessen zu nutzen. Im Mittelpunkt sollen dabei die vier von Längle entwickelten Grundmotivationen der Existenz stehen. Diese werden in ihren Grundzügen beschrieben und auf Veränderungsprozesse bezogen. Praktische Beispiele werden dazu dienen, die Grundmotivationen anfassbar und im Mediationskontext konkret werden zu lassen.

## Die vier Grundmotivationen der Existenz

Wie bereits beschrieben ergänzte Längle den Ansatz Frankls um drei weitere Perspektiven. Er spricht insgesamt von den vier Grundmotivationen der Existenz (Längle, Bürgi 2020).

### Die Perspektive der Bedingungen und Möglichkeiten

Hierbei geht es um die Werterfahrung des *Könnens und der Sicherheit* und damit um Fragestellungen, die sich auf innere und äußere Rahmenbedingungen beziehen:

- *Kann ich das, was ich tue?*
- *Fühle ich mich sicher in dem, was ich tue?*
- *Habe ich die notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten?*
- *Habe ich in diesem Umfeld meinen sicheren Platz und finde ich Halt?*

Beziehen wir die erste Grundmotivation auf Veränderungsprozesse in Organisationen und der damit verbundenen und gewünschten Leistungserbringung, stellt das *Können* die Summe aller Fähigkeiten und Rahmenbedingungen dar, die zur Verfügung gestellt werden können – sowohl von den Individuen selbst als auch von der Organisation. Letztere hat zur Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Leistung erbracht werden kann – sei es zum Beispiel durch Weiterbildungen, psychologische Sicherheit oder eine konstruktive Fehlerkultur. Wird die erste Grundmotivation nicht erfüllt, sind Gefühle wie Angst, Verunsicherung oder Unverbindlichkeit oftmals die Folge (Kinast, Milz 2013).

Im Rahmen von Veränderungsprozessen steht daher die folgende Frage im Fokus: *Verfügen wir über die Kompetenzen und Rahmenbedingungen, die wir für diese Veränderung benötigen?*

### Die Perspektive der Beziehungen und Gefühle

Im Mittelpunkt der zweiten Grundmotivation steht die Werterfahrung des *Mögens und Wollens* und damit Fragestellungen nach der Leidenschaft, mit der wir etwas tun:

- *Mag ich das, was ich tue?*
- *Finde ich es wichtig?*
- *Hat es für mich einen Wert?*
- *Vergesse ich die Zeit, wenn ich mich um dieses Thema kümmere?*

Im organisationalen Kontext beinhaltet die Leistungsdimension des *Mögens und Wollens* das Interesse und die Begeisterung für die Aufgabe, aber auch den Kontakt und die Beziehung zu anderen

Menschen. Es geht deshalb immer auch um einen Dialog darüber, wie die geplante Veränderung die konkreten Aufgaben der Beteiligten betrifft und wie die Begeisterung für die Themen und Aufgaben (gemeinsam) erhalten werden kann. Gelingt dies nicht, können reine Funktionalität, Frustration oder auch innere Kündigungen die Folge sein.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen steht daher die folgende Frage im Fokus: *Können wir uns mit der ange strebten Veränderung identifizieren?*

### Die Perspektive der Begegnung und Authentizität

In der dritten Grundmotivation begegnen uns die Werterfahrungen des *Dürfens* und der *Legitimation* – zwei zunächst vielleicht unterschiedlich erscheinende Kategorien. Das *Dürfen* bezieht sich dabei auf die Frage, ob wir in der Begegnung mit anderen Menschen *so sein dürfen*, wie wir sind – uns also authentisch zeigen können. Die *Legitimation* fragt nach der Stimmigkeit zwischen den eigenen Werten und den tatsächlich gezeigten Handlungen und fragt, ob wir unsere Handlung vor uns selbst vertreten können. Auf diese Weise kommt der dritten Grundmotivation auch eine ethische Perspektive zu.

- *Passt das, was ich tue, zu mir?*
- *Fühle ich mich in meinem Handeln authentisch oder spiele ich eine Rolle?*
- *Kann ich »ich« sein?*
- *Passt das, was ich tue, zu meinen Werten?*

Wenn wir als Mitglied einer Organisation das Gefühl haben, unsere Einzigartigkeit in unserer Aufgabe leben zu können und uns das Vertrauen dafür entgegengebracht und der entsprechende Verantwortungsspielraum gegeben wird, dann *dürfen wir sein* in dem, was wir tun. Wir haben die volle Legitimation dafür. Gleichzeitig sollten wir uns auch selbst die Frage stellen, ob wir uns die Legitimation für unser Handeln geben dürfen.

*Passen unsere Handlungen zu unseren Werten? Dürfen wir, was wir tun?* Hier spiegelt sich die ethische Perspektive der dritten Grundmotivation wider. Ist all dies nicht vorhanden, entsteht eine gefühlte Entwertung oder auch das Gefühl, sich selbst nicht treu bleiben zu können.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen steht daher die folgende Frage im Fokus: *Können wir im Rahmen der angestrebten Veränderung uns selbst und unsere Werte leben?*

### Die Perspektive von Zukunft und Sinn

In der vierten Grundmotivation begegnen sich Frankl und Längle in der Werterfahrung des *Sollens und des Sinns*. Hier geht es im Wesentlichen um die Frage, *wozu* wir uns überhaupt einbringen sollen. Die folgenden Fragestellungen können dafür wertvolle Antworten ermöglichen:

- *Ergibt das, was ich tue, Sinn?*
- *Ist es auch in einem größeren Kontext sinnvoll?*
- *Leiste ich damit einen sinnvollen Beitrag?*

Eine Organisationskultur ist demnach nur dann stärkend, wenn ihre Mitglieder einen Sinn in ihrer Aufgabe und einen sinnstiftenden Beitrag für den Gesamtkontext in ihrem Wirken erkennen. Dies setzt einen kontinuierlichen Dialog und eine kritische Selbstreflexion aller Beteiligten voraus. Fehlt die Klarheit über den Sinn, folgen Desorientierung, Sinnlosigkeit oder möglicherweise auch Formen der Depression.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen steht daher die folgende Frage im Fokus: *Ist das Veränderungsziel sinnvoll und passt es in einen größeren (sinnvollen) Kontext?*

### Bedeutung unserer individuellen Werte

In den vier von Längle entwickelten Grundmotivationen spielen unsere individuellen Werte eine zentrale Rolle.

Sie werden für uns zu einem Kompass, denn sie weisen darauf hin, was uns *wirklich* wichtig ist. Damit haben sie einen sehr persönlichen Bezug und bleiben nicht abstrakt. In konkreten Handlungssituationen können sich unsere Werte durchaus widersprechen und zu einem Wertekonflikt führen. Daher fordern sie uns immer wieder zur Reflexion auf. Wird die richtige Balance erreicht, stellt sich ein Gefühl der Stimmigkeit ein. Leben wir dauerhaft gegen oder nicht im Einklang mit unseren Werten, nehmen wir (und andere) Schaden. So mit müssen sie auf Dauer die Grundlage unseres Handelns sein.

Die Weiterentwicklung des Ansatzes Frankls durch Längle um drei weitere Dimensionen ist generell, im Kontext dieses Beitrages jedoch auch für die Mediation im Speziellen, ausgesprochen hilfreich. So kann das Ergebnis einer Konfliktlösung durchaus *sinnvoll* (z. B. ein bereits gestartetes Projekt wird fortgeführt), aber aufgrund von ungeklärten Aspekten in den drei weiteren Grundmotivationen unzureichend sein.

### Praxisbeispiele

In diesem Kapitel werden vier Beispiele aus der Mediationspraxis der Autorin vorgestellt, die die Grundmotivationen der Existenzanalyse anfassbar werden lassen.

### Erweiterung der Einkaufstätigkeit

In der Einkaufsabteilung eines Mittelstandsunternehmens wurden die Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden erweitert. Zukünftig sollten die Mitglieder des Teams auch die internationalen Einkäufe tätigen. Die Teamleiterin war sehr froh darüber, da durch diese Veränderung die Wertigkeit der Abteilung deutlich angehoben und dadurch ihr Fortbestand gesichert wurden. Schnell merkte sie jedoch, dass einige Teammitglieder Widerstände

zeigten und insgesamt unter den Kolleg:innen für eine eher destruktive Stimmung sorgten. Die Teamleiterin entschied sich daraufhin, eine Mediation durchzuführen. Sie ging davon aus, dass einige Teammitglieder weder Lust noch Interesse an den neuen Aufgaben hatten. Dadurch geriet sie selbst in eine recht negative Haltung, da sie von einer mangelnden Motivation im Team ausging.

Im Rahmen der Mediation wurden die vier Grundmotivationen der Existenzanalyse thematisiert und auf die konkrete Situation übertragen. Dabei wurde deutlich, dass es nicht um das *Wollen* ging – die internationale Perspektive hatte für alle eine große Attraktivität. Vielmehr entstand die Frage *Wie sollen wir das schaffen?* Weiterbildungen standen zur Verfügung, aber einige Teammitglieder zweifelten an ihren eigenen (digitalen) Kompetenzen und empfanden dadurch eine große Unsicherheit. Sehr eindeutig wurde das eigene *Können* bezweifelt. Für die betroffenen Kolleg:innen war es nicht leicht, diese Zweifel zuzugeben. Als jedoch der Teamleiterin und dem gesamten Team deutlich wurde, worum es eigentlich ging, konnten passende und unterstützende Lösungswege entwickelt werden.

### Ausgliederung der technischen Entwicklung

Ein Industrieunternehmen plante, die eigenen Entwicklungsaktivitäten an einen Zulieferbetrieb für Ingenieurätigkeiten auszugliedern. Die unternehmensinternen Ingenieur:innen sollten keinesfalls entlassen werden, sondern die Steuerung des Zulieferbetriebes übernehmen. Damit sollte ihnen zukünftig eine Managementaufgabe zukommen – aus Sicht der Geschäftsführung eine große Aufwertung. Seitens der Ingenieur:innen entstand jedoch großer Widerstand, der sich in unzähligen Diskussionen über die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zeigte. Die Geschäftsführung vermutete, dass Unsicher-

heit im Hinblick auf die neue Aufgabe bestand und setzte im Rahmen des Change Managements ein umfangreiches Schulungsprogramm auf.

Doch der Erfolg blieb aus, die Widerstände blieben. Daraufhin wurde eine Mediation durchgeführt, die Folgendes ergab: Es ging nicht um fehlende Kompetenzen, die neue Rolle hätte man sich schon zugetraut, sondern um die Identifikation mit der Aufgabe: Die Ingenieurteams wollten Technik entwickeln und designen – nicht managen. Das *Mögen* war betroffen. Sie waren *Herzblut-Ingenieur:innen* und keine Manager:innen. Erst durch diese Erfahrung wurde ein Dialog ermöglicht, in dem über wirklich Relevantes gesprochen und gemeinsam nach Lösungsoptionen gesucht werden konnte. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der Bewahrung von Aufgabenfeldern aus dem technischen Bereich.

### Nachhaltigkeit in der Modebranche

Ein norddeutsches Mode-Start-up entschied sich für die Durchführung einer Mediation. Zuvor war Folgendes passiert: Das kleine, hochengagierte Team entwickelte und produzierte Mode aus recycelten Materialien aus Deutschland. Der Verkauf lief gut, der große Erfolg blieb jedoch aus. Durch ihr persönliches Netzwerk erhielt die Unternehmensgründerin plötzlich das Angebot, an einer internationalen Messe in Übersee teilzunehmen. Sie war sofort begeistert, bot sich doch hier endlich die Möglichkeit, den Absatzmarkt zu erweitern. Das Team teilte ihre Begeisterung jedoch ganz und gar nicht. Endlose Diskussion entstanden: Wer soll fliegen? Wer bleibt im Laden? Bringt uns das überhaupt etwas? Eigentlich ist das viel zu viel Aufwand. Irgendwann war die zuvor so gute Teamstimmung nicht mehr vorhanden.

Im Rahmen der Mediation wurden alle Argumente beleuchtet. Dabei wurde deutlich, dass sowohl die Messe als auch

die Besetzung des Ladens organisiert werden könnten. Auch über die *Sinnhaftigkeit* (Erweiterung des Absatzmarktes) herrschte eigentlich Einigkeit. Und ein Aufenthalt in L.A. – wer *wollte* das nicht? Irgendwann fiel der entscheidende Satz: »Ich dachte, wir sind mal für Nachhaltigkeit angetreten«. Wie lässt sich ein großer Messeauftritt in Übersee mit dem Wert der Nachhaltigkeit verbinden? Es ging um das *Dürfen*. Auf dieser Basis entstand eine andere Atmosphäre im Gespräch. Letztlich wurde die Messe in Übersee abgesagt, aber es erfolgte eine Bewerbung bei der Mode-Messe in Paris, die renommiert ist und mit dem Zug erreicht werden kann.

### Neue Fertigungsline

In der Produktion eines Industrieunternehmens sollte die Produktivität und damit die täglichen Stückzahlen erhöht werden. Eine Beratungsfirma wurde engagiert, die die Einrichtung einer zweiten Fertigungsline empfahl – damit machten viele andere Unternehmen sehr gute Erfahrungen. Es wurde jedoch verpasst, die Mitarbeiter:innen des betroffenen Unternehmens zu befragen. Diese hätten nämlich darauf hingewiesen, dass die Zwischenlagerflächen weit über Kapazität ausgeschöpft und nicht kurzfristig zu vergrößern waren. So war die zweite Fertigungsline in der Theorie perfekt, in der konkreten Unternehmenssituation zumindest aktuell *sinnlos*. Deutliche Hinweise hierauf blieben auf der Entscheidungsebene leider ungehört. Die Teams machten weiter ihren Job, aber im klaren Wissen darum, dass es besser gehen könnte. Die zweite Fertigungsline kam und führte nicht zur erhofften Produktivitätssteigerung, sondern zur Verlangsamung. Erst jetzt wurde im Rahmen eines gemeinsamen Workshops mit allen Beteiligten gesprochen, um nach einer gemeinsamen *sinnvollen* Lösung zu suchen. Faktisch ging

es dabei um die Schaffung zusätzlicher Lagerflächen. Wichtiger war jedoch das gemeinsame Verständnis darüber, welche Situation und welche Emotionen durch die verpasste Einbeziehung der Mitarbeiter:innen entstanden waren.

## Inspirierungen für die Mediation im Kontext von Veränderungsprozessen

In der Mediation im Rahmen eines Veränderungsprozesses haben wir es häufig mit Situationen zu tun, in denen sich frühere Sicherheiten aufgelöst haben, sich vertraute Beziehungen verändern, die Einzigartigkeiten und Verantwortungen der Beteiligten hinterfragt werden und die angestrebten Perspektiven und Ziele noch unklar sind (Kinast, Milz 2013). Die Existenzanalyse bietet uns hierfür einen Referenzrahmen an, mit dem wir die Grundbedingungen gelingender Existenz im Auge behalten und die Mediationspartner:innen in ihrer Lösungsfindung begleiten können. Die folgenden Aspekte haben sich dabei in der Praxis besonders bewährt:

- In der Rolle als Mediator:in können wir die vier Grundmotivationen als wertvollen Bezugsrahmen nutzen und mit all unseren Methoden und Erfahrungen verknüpfen. Dies gilt sowohl für die konkrete Durchführung der Mediation (z. B. *Habe ich alle relevanten Aspekte in meinem Vorgehen im Blick?*) als auch für unsere innere Reflexion und das Selbstmanagement (z. B. *Fühle ich mich sicher, in dem, was ich tue?*).
- Aufgrund der sehr klaren Struktur und verständlichen Inhalte der vier Grundmotivationen hat es sich in der Praxis bewährt, auch methodisch mit diesem Modell zu arbeiten. Das heißt, den Ansatz in der Mediation vorzustellen und auf dieser Basis die

Positionen der Beteiligten zu beleuchten.

► Werden die vier Grundmotivationen konkret thematisiert, ist der/die Mediator:in gefragt, die Hintergründe der Perspektiven verständlich und anfassbar zu beschreiben und die Mediant:innen in der Überprüfung ihrer individuellen Relevanz zu begleiten. Gelingt dies, ist zu beobachten, dass ein guter Zugang zu den Fragen *Was ist mir wirklich wichtig? Und was brauche ich, um gut »sein« zu können?* gelingt.

► Sehr konkret helfen die vier Grundmotivationen in der Überprüfung der gefundenen Lösungen. Haben wir alles an Bord, um die Lösungen umsetzen zu können? *Gefällt* uns die Lösung und *wollen* wir sie wirklich? *Passt* sie zu (jedem einzelnen) von uns? Und ergibt das ganze Vorgehen überhaupt *Sinn*? Die Erfahrung zeigt, dass sich ein Gefühl der Stimmigkeit einstellt, wenn alle vier Grundmotivationen in passendem Maße Berücksichtigung gefunden haben.

## Abschlussgedanken

Mediator:innen haben die Aufgabe, die Mediationspartner:innen auf ihrem Weg zur Lösungsfundung zu begleiten. Sie haben dafür eine allparteiliche Haltung, eine klare Struktur, Erfahrungen, Methoden und Tools sowie einen klaren Auftrag. Sie mögen, was sie tun und wissen um das sinnstiftende Gefühl, wenn sich Menschen, die im Konflikt waren, die Hand geben können und sagen, *so passt es – so ist es stimmig*. In diesem Sinne handeln sie bereits *existenzanalytisch*.

Die Erkenntnisse der Existenzanalyse in ihrer Tiefe zu verstehen und in die Mediation zu integrieren, hat mir einen wertvollen zusätzlichen Referenzrahmen gegeben. Ein Student in einer Vorlesung sagte kürzlich: Verstehe ich Sie richtig,

die vier Grundmotivationen sind eine *Lupe*, die wir auf unsere Werte und Bedürfnisse legen können, um uns besser zu verstehen? Ja, ich finde, so ist es.

### Existential Analytical Impulses for Mediation in the Context of Change Processes

**Abstract** The primary aim of every mediation is to foster a deep understanding of the needs and positions of every opposing party. It is only upon this foundation that the mediation's objectives can be jointly realized. This article explores how the insights of Existential Analysis, initially developed by Viktor Frankl, can enhance our understanding of the underlying motives of all parties involved in a conflict, and how these insights can be integrated into the process of finding a solution.

**Keywords** Existential analysis, values, motivation, conflict, change, change management, leadership development

## Literatur

Doppler, K., Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus.

Frankl, V. (1946). Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: dtv.

Frosch, M., Warg, M. (2021). Up-Scaling agiler Arbeitsweisen. Organisationsentwicklung mit Scrum, Dualen Betriebsmodellen und Microenterprises. Zeitschrift für Organisationsentwicklung (21, 1), S. 79–85.

Grabmeier, S. (2019). Future Business Kompass: Der Kopföffner für besseres Wirtschaften. Freiburg: Haufe.

Hertel, A. von (2013). Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt: Campus.

Kinast, R., Milz, A. (2013). Existenzanalyse und Organisationsentwicklung. Existenzanalyse (30, 1), S. 15–37.

Kolbe, C. (2020). Fragen des Menschseins. Hannover: www.fragen-des-menschseins.de [letzter Zugriff 3.4.2025].

Kolbe, C. (2016). Existentielle Kommunikation. Existenzanalyse (33, 1), S. 45–51.

Kotter, J. (2015). Accelerate. München: Vahlen.

Kotter, J. (1996). Leading Change. München: Vahlen.

Länge, A., Bürgi, D. (2020). Existentielles Coaching: Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision. Wien: Facultas.

Länge, A. (2013). Lehrbuch zur Existenzanalyse: Grundlagen. Wien: Facultas.

Länge, M. (2023). Die Bedeutung des Dialogs für gelingende Veränderung Existenzanalytische Impulse für das Change Management. Existenzanalyse (40, 1), S. 22–26.

Mutaree (2021). ChangeFitnessStudie2021. Wiesbaden. <https://www.zoe-online.org/change-fitness-2021> [letzter Zugriff 3.4.2025].

Nadler, D. A. (1981). Managing Organizational Change: An integrative perspective. The Journal of Applied Behavioral Science (17), pp. 191–211.

Picot, A., Freudenberg, H., Gaßner, W. (1999). Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel. Wiesbaden: Gabler.

Seel, R. (2007). The Nature of Organisational Change. York, UK: Higher Education Academy.

## Die Autorin



### Prof. Dr. Maren Lange

Blankeneser Hauptstraße 30  
22587 Hamburg  
mail@dr-maren-lange.de

Seit 2022 ist Maren Lange Professorin für Organisationspsychologie und Change Management an der Hochschule Fresenius – University of Applied Sciences, Hamburg. Sie ist international zertifizierte Wirtschaftsmediatorin, Executive Coach, Existenzanalytische Beraterin in Supervision und als freiberufliche Beraterin für Unternehmensentwicklung und Change Management tätig. Seit 2008 ist sie Lehrbeauftragte der Friedrich-Schiller-Universität Jena für interkulturelle Wirtschaftskommunikation und Organisationsentwicklung sowie Gastdozentin an weiteren Hochschulen.

PETER ADLER | WIEN

THOMAS ROBRECHT | FREYSTADT

GERDA RUPPI-LANG | SCHWECHAT

ELMAR TÜRK | WIEN

RON WINDAUER | WIEN

# Der Weg zur besseren Mediation: Reflexion mit reichhaltigen Konsequenzen

## Zusammenfassung

Selbstreflexion ist zentral für die Entwicklung mediativer Kompetenzen. Der Beitrag zeigt, wie Reflexion gezielt beim Lernen, Ausüben und Lehren von Mediation eingesetzt werden kann. In emotional aufgeladenen Situationen hilft das Bewusstwerden eigener Gefühle, um Distanz zu gewinnen und angemessen zu handeln. Zwei Reflexionsformen – Reflection-in-Action (während der Handlung) und Reflection-after-Action (nachträglich) – ergänzen sich dabei. Methoden wie Videoanalyse mit Feedback, ein Reflexionsjournal und Übungen zur emotionalen Selbstregulation stärken Selbstwahrnehmung, Intuition und professionelle Distanz. So werden aus jeder Mediation neue Lernchancen, die zur nachhaltigen Verbesserung des eigenen Handelns beitragen. Erfolgreiche Mediator:innen führen zuerst sich selbst.

## Schlüsselwörter

Selbstreflexion, Emotionen, Ausbildung, Feedback, Reflection-after-Action, Reflection-in-Action, Videoanalyse, Körperfewusstsein, professionelle Intuition

## Einleitung: Wie Reflexionen Mediationen verändern

In unserem Beitrag »Bedeutung der Selbstreflexion im Ausüben, Lernen und Lehren der Mediation« (Heft 2/2024) wurden theoretische Überlegungen angestellt und ein Modell zur Entwicklung der Selbstreflexionsfähigkeit skizziert. Wir danken für das zahlreiche Feedback und zeigen nun, wie das Konzept praxisnah in der Ausbildung und im eigenen Mediationshandeln umgesetzt werden kann.

Dazu haben wir eine Vielzahl von Übungen und unsere Ausbildungsgewohnheiten untersucht und reflektiert, inwieweit wir damit die gewünschten Lernprozesse zur Entwicklung mediativer Kompetenzen anregen können. Das Ergebnis versteht sich als Anregung, Übungen ganz explizit zur Entwicklung der Selbstreflexionsfähigkeit zu nutzen – beim Lernen, Ausüben und Lehren der Mediation. Im Kern leitet uns die Überzeugung: Wer Mediand:innen durch Mediationen führt, muss sich selbst gut führen können.

## Selbstreflexion erleben

Stell dir vor, du bist inmitten einer angespannten Mediationssitzung – plötzlich überkommt dich ein dumpfes Gefühl, Ärger, Angst, Trauer oder gar der

Impuls zu flüchten. Dieses Gefühl, das von dir selbst ausgeht, signalisiert den Moment, innezuhalten und die eigene emotionale Lage bewusst zu erfassen. Eine wertfreie Beschreibung des Konflikts setzt genau hier an: Erst wenn du deine Emotionen erkennst und benennst, gewinnst du den nötigen Abstand, um den Konflikt wirklich zu verstehen.

Diese fünf Schritte helfen, deine innere Haltung und Reaktionen besser zu verstehen:

- 1. Abweisen:** Affekt (eine unklare, unbestimmte Emotion) tritt auf und du reagierst noch abweisend. Die Mediand:innen erscheinen dir als unsympathisch, destruktiv oder schwierig. Du schiebst die Verantwortung für dein Unwohlsein auf sie ab, ohne deine eigenen Gefühle zu hinterfragen.
- 2. Unbewusstes oder bewusstes Ausagieren:** Du bist empathisch mit den Mediand:innen, aber du agierst deine eigenen Gefühle unbewusst oder bewusst aus. Vielleicht genießt du es sogar, dich in die Emotionen hineinzusteigern, ohne dir dessen wirklich bewusst zu sein.
- 3. Selbstwahrnehmung:** Es gelingt dir, deine Gefühle und deine Gedanken als deine eigenen zu erkennen und sie entsprechend zu benennen. Du kannst sie zuordnen – sei es Ärger, Angst vor Kontrollverlust, Trauer, ein Fluchtmpuls oder eigene Hilflosig-

keit. Diese bewusste Wahrnehmung ist ein entscheidender Schritt, um die Kontrolle über deine Reaktionen zu gewinnen.

simultan zu handeln und zu reflektieren – gerade in unerwarteten, emotional aufgeladenen Situationen. Dies ermöglicht dir, deine professionelle Distanz zu

*misch und spontan:* Sie passiert in komplexen oder unerwarteten Situationen.

Wenn die Konfliktparteien plötzlich emotional aufgebracht sind und laut werden, sollte man nicht nur Mediationsmethoden anwenden (z. B. das Gespräch beruhigen oder strukturieren), sondern auch innerlich reflektieren: *Wie reagiere ich gerade auf die Situation? Lasse ich mich emotional mitreißen? Habe ich die Emotion oder hat sie mich? Welche Intervention könnte jetzt angemessen sein?*

Der Gewinn hier ist, folgendes zu können:

- Gleichzeitiges Handeln und Reflektieren
- Sich schnell an verändernde Situationen anzupassen
- Kontinuierliches Überprüfen der eigenen professionellen Distanz

Diese *gleichzeitige Reflexion während der Handlung* hilft im laufenden Prozess, bewusstere Entscheidungen zu treffen und situativ die passende Strategie zu wählen. Es erfordert viel Übung, in einer stressigen Situation oder unter Druck gleichzeitig zu handeln und zu reflektieren. Der Benefit von praktizierter Selbstreflexion ist Selbstregulation, Anpassungsfähigkeit, Feinjustierung, professionelle Distanz und professionelle Intuition.

Erfolgreiche Mediation basiert auf dem Zusammenspiel von *Reflection-after-Action* und *Reflection-in-Action*. Die nachträgliche Analyse bildet die Basis für langfristiges Lernen und die Entwicklung der Fähigkeit zur spontanen Reflexion im Moment. Beide Formen ergänzen einander und erfordern kontinuierliche Übung und bewusstes Engagement.

## Beispiele für individuelle Selbstreflexionsübungen

Im Folgenden haben wir aus einer langen Liste unserer bewährten Übungen, drei herausgesucht, die wir für wesentlich halten.



### Die Entwicklung mediativer Kompetenzen erfordert konsequenzenreiche Reflexion.

4. **Nachdenken über die Gedanken:** Du beginnst, deine Gedanken und die dahinterliegenden Muster zu analysieren. Du fragst dich, warum bestimmte Gedanken in dir aufkommen und welche Überzeugungen oder Erfahrungen sie beeinflussen. Dabei erkennst du, dass deine Gedanken nicht objektiv oder wahr sind, sondern von deinen eigenen Prägungen und Emotionen gesteuert werden. Dieser Prozess hilft dir, Abstand zu deinen Gedanken zu gewinnen und sie kritisch zu hinterfragen, anstatt sie automatisch als gegeben hinzunehmen.
5. **Verantwortung für die eigenen Gedanken übernehmen:** Es tauchen Gedanken auf, die entweder hilfreich und passend oder hinderlich und unpassend sein können. Du lernst, diese Gedanken zu betrachten, um mit ihnen den Mediationsprozess gezielt zu unterstützen.

Um diesen Prozess zu unterstützen, helfen zwei Reflexionsformen nach Schön und Dewey:

*Reflection-after-Action* erfolgt nach der Mediationssitzung in einem strukturierteren Rahmen. Hier stellst du dir Fragen wie: »Was ist gut gelaufen?«, »Wann habe ich mich emotional beeinflussen lassen?« und »Welche Interventionen waren zielführend?« Solch eine retrospektive Analyse, idealerweise mit kollegialer Beratung oder in der Supervision, fördert ein vertieftes Lernen aus jeder Sitzung.

*Reflection-in-Action* beschreibt die Fähigkeit, im laufenden Mediationsprozess

wahren und situativ passende Interventionen zu wählen. Die gleichzeitige Überprüfung stärkt Selbstregulation, Anpassungsfähigkeit und Intuition.

Die Entwicklung mediativer Kompetenzen erfordert konsequenzenreiche Reflexion. Ihr Gewinn ist vielversprechend:

- **Lernprozess vertiefen:** Identifizierung, was aus einer bestimmten Mediationssituation gelernt wurde und wie dies in zukünftigen Fällen angewendet werden kann.
- **Selbstwahrnehmung entwickeln:** Reflexion über die emotionalen Reaktionen und Verhaltensweisen und Finden von besseren Varianten für den nächsten Versuch.
- **Feedback integrieren:** Erhaltenes Feedback einbeziehen, die eigenen Lernaspekte identifizieren und damit die Mediationspraxis verbessern.
- **Langfristige Entwicklung anstreben:** Durch die Reflexion nach der Handlung werden die Fähigkeiten der Mediierenden durch die Analyse, Bewertung, Selbstkritik und zukünftige Anpassung eigener Handlungen kontinuierlich verbessert.

Mit zunehmender Erfahrung wird es möglich, während des laufenden Mediationsprozesses zu reflektieren und situativ zu reagieren. Bei *Reflection-in-Action* geht es darum, *bewusst im Moment zu agieren und gleichzeitig* die eigenen Entscheidungen, Emotionen und Handlungen wahrzunehmen, einzuordnen und nachzudenken. Diese Reflexion ist *dyna-*

| Konzept         | Reflection-after-Action                       | Reflection-in-Action                         |
|-----------------|---|--|
| Zeitpunkt       | Nach der Mediation                            | Während der Mediation                        |
| Charakter       | Strukturiert, tiefgehend, Analyse             | Spontan, situativ, Anpassung in Echtzeit     |
| Wirkung         | Erkenntnisse für zukünftige Mediationen       | Unmittelbare Einflussnahme auf den Prozess   |
| Nutzen          | Erkennen von Mustern, langfristiges Lernen    | Flexibilität in kritischen Momenten          |
| Herausforderung | Benötigt Zeit und Ruhe für gründliche Analyse | Hoher emotionaler Druck, erfordert Erfahrung |

Tab. 1: Vergleich der Reflexionskonzepte

### Videoanalyse und Feedback (Simulation)

Videoanalyse und konstruktives Feedback im Rahmen eines Rollenspiels helfen, die eigenen Stärken in der Mediation zu erkennen und gezielte Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Die Rollenverteilung: A1 und A2 sind die Konfliktparteien und bringen gezielt herausfordernde Szenarien ein. B übernimmt die Rolle des Mediators, während C (eine oder mehrere Personen) die Moderation, Technik und das Zeitmanagement verantwortet. C erstellt zudem ein schriftliches Feedback, idealerweise anhand einer Checkliste und mit spezifischen Aufgaben von B.

#### Ablauf:

- Aufzeichnung:** Die Mediationssimulation wird auf Video aufgezeichnet. Während B die Mediation durchführt, macht C Notizen zu positiven Aspekten und möglichen Verbesserungen.
- Selbstreflexion:** Nach der Aufzeichnung führt B eine (schriftliche) Selbstreflexion durch, um die Eigenwahrnehmung zu fördern und diese später mit dem externen Feedback abzugleichen.
- Feedbackphase:** In der gemeinsamen Analyse wird das Video Satz für Satz besprochen. Dabei wird konkretes und konstruktives Feedback gegeben: Was war gut? Was könnte besser gemacht werden? Und wie genau kann es

verbessert werden? Zum Beispiel: »Die Fragetechnik war präzise, aber die Körpersprache wirkte in diesem Moment distanziert. Wie könnte man dies durch eine offenere Haltung verbessern?« Bei unterschiedlichen Meinungen werden die entsprechenden Sequenzen erneut angesehen. Offene Fragen werden notiert und mit Zeitmarken versehen, um sie später mit einem erfahrenen Mediator oder Trainer zu klären.

**Nur Video:** Das Betrachten der Videoaufzeichnung ohne Ton ist ideal, um sich ausschließlich auf Körpersprache, Mimik und Gestik zu konzentrieren. Nonverbale Elemente – manchmal nur subtil – sind entscheidend für die Dynamik und Wirkung einer Interaktion. Sie spiegeln oft unbewusste Emotionen und Haltungen der Beteiligten wider.

**Nur Audio:** Das Anhören der Tonaufnahme ohne Bild erlaubt es, sich auf die

Video ist die einzige Möglichkeit, sich selbst so wahrzunehmen, wie es die anderen ohnehin ständig tun.



- Zielsetzung:** Im Anschluss benennt B konkrete Punkte, die in Zukunft umgesetzt werden wollen, und formuliert Ziele für die nächste Übung oder die Praxis. Diese sollten laufend dokumentiert werden (siehe Journaling), um die persönliche Entwicklung erfahrbar zu machen und Erkenntnisse erinnern zu können.

Video ist die einzige Möglichkeit, sich selbst so wahrzunehmen, wie es die anderen ohnehin ständig tun.

Zwei weitere Perspektiven können wertvolle zusätzliche Erkenntnisse liefern, insbesondere für Experten, die ihre Analyse vertiefen möchten:

verbale Kommunikation, den Tonfall und die Wortwahl zu konzentrieren. Diese können oft mehr über die tatsächlichen Intentionen und Gefühle aussagen als die Körpersprache allein. So können zusätzliche Erkenntnisse über die Gesprächsführung und die Rhetorik des Mediators gewonnen werden.

Die systematische Reflexion durch Videoanalyse mag zunächst ungewohnt sein, doch sie gehört zu den effektivsten Methoden, um die eigene Entwicklung zu fördern. Wie unsere Praxis zeigt, wird bereits nach wenigen Übungen eine deutliche Verbesserung der Mediationsfähigkeiten feststellbar.

## Das Selbstreflexionsjournal

Eine weitere Methode ist das Führen eines Selbstreflexionsjournals. Es ermöglicht Mediator:innen, Gedanken, Gefühle und Handlungen systematisch zu dokumentieren und zu analysieren, um daraus wertvolle Erkenntnisse für ihre berufliche Praxis zu gewinnen. Durch das schriftliche Festhalten dieser Reflexionen wird ein tieferes Verständnis der eigenen Verhaltensmuster und emotionalen Reaktionen ermöglicht.

Ein typischer Eintrag in ein solches Journal könnte folgende Fragen umfassen:

- *Welche Situationen haben während der Mediation besondere Emotionen ausgelöst? Wie könnte ich in Zukunft bewusster reagieren?*
- *Wie habe ich auf diese Emotionen reagiert, und welche Auswirkungen hatte das auf den Mediationsprozess?*
- *Welche alternativen Handlungsweisen hätte ich wählen können, um den Prozess effektiver zu gestalten?*
- *Wie kann ich die Sichtweise der anderen verstehen? (Perspektivenwechsel)*
- *Was habe ich heute über mich selbst gelernt?*

Durch die regelmäßige Praxis des Journalschreibens entwickeln Mediator:innen die Fähigkeit, ihre Emotionen besser zu regulieren und bewusster auf Herausforderungen zu reagieren (siehe z.B. Scharmer 2020). Muster und Trends in Gedanken, Gefühlen und Handlungen können erkannt werden. Dies kann helfen, Verhaltensweisen und Reaktionsmuster besser zu verstehen und gegebenenfalls anzupassen, Ziele zu setzen und Pläne zur persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu erstellen. Fortschritte und Erfolge können verfolgt und auch gefeiert werden.

## Steuerung der eigenen emotionalen Temperatur

Eine ergänzende Übung ist die Steuerung der eigenen emotionalen Tempe-

ratur. Sie zielt darauf ab, Mediator:innen dabei zu unterstützen, ihre emotionalen Reaktionen in stressigen oder herausfordernden Situationen zu kontrollieren. Sie beinhaltet Techniken zur Achtsamkeit und emotionalen Regulation, wie Atemübungen oder kurze Meditationen, um in angespannten Momenten Ruhe und Klarheit zu bewahren, wie z.B. die *Body Check Übung: Innere Balance wiederfinden*:

1. Finde Ruhe
2. Atme tief ein und aus
3. Wandere mental durch deinen Körper (von den Zehenspitzen rauf bis zum Kopf)
4. Erkenne Verspannungen
5. Finde einen Ruhe-Ankerpunkt
6. Zurück ins Hier und Jetzt

Durch die Integration dieser Übung in den Alltag können Mediierende lernen, ihre emotionale Temperatur zu senken, ihr Körperbewusstsein zu stärken, stressbedingte Reaktionen frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern, bevor sie den Mediationsprozess beeinflussen. Dies stärkt die eigene Gelassenheit, und damit auch das rollenkonforme Handeln.

## Schlussfolgerung

Konsequenzenreiche Selbstreflexion ist ein zentraler Baustein der Weiterentwicklung in der Mediation, im Coaching und in der Prozessberatung. Durch gezielte Methoden – wie die Videoreflexion, das Führen eines Selbstreflexionsjournals und Übungen zur emotionalen Steuerung – wird das Bewusstsein für eigene Reaktionsmuster geschärft. Dies führt zu mehr Selbstregulation, fördert Anpassungsfähigkeit und stimuliert die Entwicklung einer professionellen Intuition, die mit jeder Sitzung wächst. Letztlich wird jeder Konflikt zu einer Chance, die eigene Praxis zu verfeinern und das Vermittlungspotenzial nachhaltig zu steigern.

## The Path to Better Mediation: Reflection With Many Consequences

**Abstract** Self-reflection is essential for developing mediation skills. This article demonstrates how reflection can be purposefully applied in learning, practicing, and teaching mediation. In emotionally charged situations, becoming aware of one's own feelings helps create distance and respond appropriately. Two complementary forms – reflection-in-action (during) and reflection-after-action (afterward) – are key. Methods such as video analysis with feedback, keeping a reflection journal, and emotional self-regulation exercises enhance self-awareness, intuition, and professional distance. Each mediation becomes a learning opportunity, fostering continuous improvement. Effective mediators must first be able to lead themselves.

**Keywords** self-reflection, emotions, education, feedback, reflection-after-action, reflection-in-action, video analysis, body awareness, professional intuition

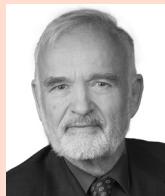
## Literatur

Dewey, J. (2022). How We Think – a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process. London: Z & L Barnes Publishing.

Scharmer, C. O. (2020). Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Schön, D. A. (1984). The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

## Die Autor:innen



### Dr. Peter Adler

Billrothstr. 86/2  
1190 Wien  
peter.adler@adler-mediation.eu  
adler-mediation.at

Peter »Pero« Adler, \*1954 in Wien, Studium der Rechtswissenschaften, Politik, Journalismus und Informatik TU und Univ. Wien (Dr. jur. 1977); Ausbildung zum Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Mediator, ab 2004 Mediationsbüros in Wien und Zagreb. 1985 bis 1996 Universität Wien, Institut für Politikwissenschaft, seit 2008 Universität Wien, Juridicum, Studiengang Mediation.



### Gerda Ruppi-Lang

Alfred Horn-Straße 4/14  
2320 Schwechat  
gerda@ruppi-lang.at  
www.ruppi-lang.at

Gerda Ruppi-Lang hat an der Wirtschaftsuniversität Wien studiert und war danach für eine Bank, eine Wohnbaugesellschaft und einen Verlag tätig und für Change-Prozesse verantwortlich. Seit 2005 ist sie selbständige Unternehmensberaterin und eingetragene Mediatorin beim Bundesministerium für Justiz. Schwerpunkte sind Aufbau von Konfliktmanagementsystemen bzw. der Fehler- und Vertrauenskultur.



### Ron Windauer, MSc

Hormayrgasse 3/10  
1170 Wien  
ron@windauer.at  
www.windauer.at

Ron Windauer ist Gründer der Windauer GmbH mit Schwerpunkt auf Immobilienentwicklung und Unternehmensberatung bei Konflikten oder Teamentwicklungen. Als zertifizierter Coach und Mediator mit einem Master in Personalentwicklung fördert er durch Schulungen in Mediation und Coaching die Konfliktfähigkeit, die Selbstreflexion und das persönliche Wachstum für die professionelle Praxis.



### Thomas Robrecht

Am Badgraben 26  
92342 Freystadt  
thomas@sokrateam.de  
www.sokrateam.de

Thomas Robrecht ist gemeinsam mit Karl Kreuser geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATeam und tätig als Organisationsberater, Trainer, Coach und Ausbilder für Führung und Mediation. Spezialität: Zerstrittene Teams in drei Stunden in die Arbeitsfähigkeit führen. Ehrenamtlich setzt er sich seit 20 Jahren für die Professionalisierung von Mediation ein.



### Elmar Türk

Kainzgasse 24/10  
1170 Wien  
coach@elmartuerk.at  
www.elmartuerk.at

Elmar Türk ist ausgebildeter Naturwissenschaftler und seit 1996 als Berater in Wien tätig. Als Mediator und Klärungshelfer arbeitet er mit Familien und Organisationen. Schon lange beschäftigt er sich mit der Entwicklungspsychologie erwachsener Menschen. Als erfahrener Ausbilder für Mediation und Klärungshilfe verbindet er gerne Theorie und Praxis.

# Menschenrechte und Mediation: Eine vernachlässigte Interaktion in Theorie und Praxis

Katarina Månsson<sup>1</sup> im Gespräch mit Renate Dendorfer-Ditges

»Where, after all, do universal human rights begin? In small places, close to home – so close and so small that they cannot be seen on any maps of the world. Yet they are the world of the individual person; the neighborhood he lives in; the school or college he attends; the factory, farm or office where he works. Such are the places where every man, woman, and child seeks equal justice, equal opportunity, equal dignity without discrimination. Unless these rights have meaning there, they have little meaning anywhere. Without concerted citizen action to uphold them close to home, we shall look in vain for progress in the larger world.«<sup>2</sup>

Für Eleanor Roosevelt<sup>3</sup>, erste Vorsitzende des UN-Menschenrechtsausschusses, war die Achtung der Menschenrechte eine notwendige Voraussetzung zur Verbesserung des *menschlichen Zusammenlebens* im Kleinen wie im Großen. Diese fanden ihre Verankerung in nationalen Verfassungen<sup>4</sup> sowie international in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (AEMR) vom 10. Dezember 1948<sup>5</sup> oder in der Europäischen Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten als völkerrechtlicher Vertrag zwischen den Mitgliedstaaten des Europarats vom 4. November 1950<sup>6</sup>.

Nach der Präambel der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte bildet die Anerkennung der den Menschen »innewohnenden Würde und ihrer gleichen und unveräußerlichen Rechte die Grundlage

der Freiheit, der Gerechtigkeit und des Friedens in aller Welt«. Zudem schreiben die Artikel 22, 26 und 29 AEMR den Anspruch auf die freie Entwicklung und volle Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit fest und in Artikel 28 AEMR wird gefordert: »Jeder Mensch hat Anspruch auf eine soziale und internationale Ordnung, in welcher die in der vorliegenden Erklärung angeführten Rechte und Freiheiten voll verwirklicht werden können.«

Doch wo stehen wir in heutiger Zeit mit all diesen achtbaren Vorstellungen für ein gedeihliches und friedvolles menschliches Zusammenleben? Denn das menschenrechtliche Wertesystem stößt zunehmend auf nationale Abgrenzungen in politischer, sozialer, kultureller und rechtlicher Hinsicht. Unterschiedliche Vorstellungen der gesellschaftlichen Ausrichtung, der Vor- oder Nachrangigkeit von Kulturen, der religiösen Überzeugungen und das Bestreben zur Abschottung oder Ausdehnung nationaler Grenzen werden durch Macht und Gewalt, durch populistische Beeinflussung der Bürger und durch eine polarisierende Streitkultur ausgetragen.

Umso wichtiger ist die Berücksichtigung grundlegender Rechte durch eine konsensorientierte Gesprächskultur. Durch die Verbindung von Autonomie und Kooperation bietet die Mediation die Basis für soziale Verantwortung, Partizipation und Förderung von Verständigung und Toleranz (vgl. Dieter 2007). Gerade Selbstbestimmung und Freiwill-

3 Anna Eleanor Roosevelt (\* 11.10.1884 in New York City, † 07.11.1962 ebenda), US-amerikanische Menschenrechtsaktivistin und Diplomatin, Ehefrau des 32. US-Präsidenten Franklin D. Roosevelt sowie nach dem Zweiten Weltkrieg hochrangige Politikerin in der UNO.

4 Beispielsweise im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (Art. 1 bis 19 GG) oder den United States Bill of Rights mit den ersten 10 Amendments der United States Constitution.

5 [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/ger.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/ger.pdf) [letzter Zugriff 06.05.2025].

6 Abrufbar mit den Zusatzprotokollen mit Stand vom 01.06.2010 unter [https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention\\_deu](https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_deu) [letzter Zugriff 06.05.2025].

1 The views expressed herein are solely those of the author and do not necessarily reflect the views of the United Nations.

2 Erklärung von Eleanor Roosevelt anlässlich der Sitzung der Vereinten Nationen am 27.03.1957, entnommen bei Dieter 2007, S. 4.

ligkeit sind Merkmale einer menschenrechtsadäquaten Lebensführung, die sich in den ethischen Leitideen »Gleichheit«, »Freiheit« und »Brüderlichkeit« als maßgebliche Parameter der Menschenwürde widerspiegeln (vgl. Dieter 2007).

Menschenrechte sind nicht verhandelbar, die den Menschenrechtsverletzungen zugrunde liegenden Konflikte lassen sich hingegen bearbeiten. Die Mediation bietet dafür Ethik und Methode, ähnlich wie die Jurisprudenz, allerdings unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen aller Konfliktbeteiligten.

Katarina Måansson greift in ihrer Forschungsarbeit und in der dazugehörenden Publikation »Human Rights in Mediation – The Heart of the Matter« (Måansson 2023) die Synergien von Menschenrechten und Mediation auf. Ihr Ziel ist es, die maßgebliche Rolle von menschenrechtlich ausgerichteten Normen, Akteuren und Ansätzen für Mediationsprozesse und für gerechte sowie dauerhafte Lösungen von Konflikten hervorzuheben.

Auch im Bereich der Wirtschaft sehen wir in jüngster Zeit gesetzgeberische Maßnahmen, um global und national tätige Unternehmen für den Schutz und für die Einhaltung von Grund- und Menschenrechten in die Verantwortung zu nehmen. Mediation kann auch hier zu nachhaltigen Lösungen in Konfliktfällen beitragen, sowohl bei Menschenrechtsverletzungen im Unternehmensumfeld, zum Beispiel bei Diskriminierung, als auch bei der Einhaltung entlang von Lieferketten<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vgl. dazu die Vorgaben des Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten vom 16.07.2021, <https://www.gesetze-im-internet.de/lksg/BfNR295910021.html> [letzter Zugriff 06.05.2025].; Gläßer, Pfeiffer, Schmitz, Bond 2021.

**KD:** Please describe your professional background and how you came to research the nexus of human rights in mediation.

**Katarina Måansson:** Thank you for the opportunity to share my experience with your subscribers. I think it's very important, not only for the United Nations but for any international organization, to maintain dialogue and exchange with the academic community and with practitioners. We really benefit from these insights that challenge us, encourage continuous learning, and provide fresh perspectives.

I'm a political scientist with a Ph.D. in international human rights law from the National University of Ireland, Galway, based on field research in the Democratic Republic of Congo and Kosovo. Before joining the UN, I worked at the Wallenberg Institute for Human Rights and Humanitarian Law in Sweden. I also briefly worked for the Swedish Permanent Mission to the UN in Geneva and the European Commission's delegation to the UN in New York.

In 2008, I joined the UN to serve with the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR) in Uganda. I thereafter spent the next three years in Geneva at OHCHR, supporting the United Nations human rights treaty bodies (the Committee on the Rights of the Child and the Committee Against Torture) and special procedures mandate holders on violence against women and migrants' rights respectively.

In 2012, I joined the Political Unit of the Executive Office of the Secretary-General (EOSG) under Ban Ki-moon's second term. From a human rights perspective, this was a particularly interesting period, as Ban Ki-moon launched the »Human Rights Up Front Initiative«<sup>8</sup>, which aimed a cultural, operational and political change

<sup>8</sup> Einzelheiten dazu <https://www.un.org/sg/en/content/human-rights-front-initiative> [letzter Zugriff 06.05.2025].

within the UN for more effective prevention of and responses to situations of serious human rights violations.

Later, I also worked in Jerusalem with the Office of the UN Special Coordinator for the Middle East Peace Process to support the Resident Coordinator's work in the Occupied Palestinian Territory. The interest in exploring how human rights can support peacemaking efforts grew from this combination of experiences, founded on a strong interdisciplinary academic background.

**KD:** That's very impressive and based on this experience, you published the book *Human Rights in Mediation* which is available online for free. Please provide some background to this publication.

**Katarina Måansson:** The idea for the book took root when I first worked in the Executive Office of the Secretary-General from 2012 to 2017 as Political Affairs Officer. I was covering several geographic files and handling both human rights and political responsibilities. This required a comprehensive approach to political issues – analyzing situations not only from a political perspective, but also through human rights and humanitarian lenses.

In this regard, I was especially inspired by *Dag Hammarskjöld*,<sup>9</sup> the UN's second Secretary-General, who described the role of an international civil servant as that of listening and learning to fully understand the forces at work and all interests involved. Hammarskjöld saw the international civil servant as an »instrument« and a »catalyst« to serve the world, ac-

<sup>9</sup> Dag Hjalmar Agne Carl Hammarskjöld (\* 29.07.1905 in Jönköping; † 18.09.1961 bei Ndola, Nordrhodesien), schwedischer Staatssekretär und von 1953 bis 1961 der zweite Generalsekretär der Vereinten Nationen; Friedensnobelpreisträger 1961.

ting as a neutral mediator among competing interests with personal courage.

With this in mind, I became interested in how human rights standards, expertise and approaches could better support political processes. Although human rights are oftentimes perceived as a complicating factor in mediation, I wanted to explore and show how they in fact positively contribute to peace processes. My research highlights how universal human rights standards have real political value, especially when translated effectively and concretely into political, legal or other solutions that all parties can accept.

**KD:** *That's very interesting as another approach to mediation. Are you a trained mediator, or have you had any direct experience with mediation?*

**Katarina Måansson:** No, I do not have direct mediation experience in peace processes, but find it most fascinating as it requires understanding and balancing complex interests to reach lasting and just solutions that all parties and other involved actors can agree to.

**KD:** *Are there specific training programs for mediation within the United Nations?*

**Katarina Måansson:** Yes, there are. For instance, I attended an excellent *UNITAR Fellowship Programme in Peacemaking and Preventive Diplomacy*<sup>10</sup> in Norway in 2016. This program strengthens the capacities of senior and mid-level UN departmental and peace mission staff, regional organization representatives, diplomats from around the world, as well as Indigenous Peoples' representatives and civil society in conflict analysis, negotiation, mediation and reconciliation to enhance their efforts to contribute to building lasting and inclusive peace. For

<sup>10</sup> Einzelheiten sind abrufbar unter <https://unitar.org/sustainable-development-goals/peace/our-portfolio/fellowship-programme> [letzter Zugriff 06.05.2025].

mediation in the peace and political domains, the *Department of Political and Peacebuilding Affairs (DPPA)*<sup>11</sup> holds primary responsibility. In regard to mediation in internal workplace conflicts, the *UN Ombudsman and Mediation Services*,<sup>12</sup> for instance, provide support.

**KD:** *Thank you. Moving to your publication – you titled it *Human Rights in Mediation – The Heart of the Matter*. Could you please summarize your findings?*

**Katarina Måansson:** Certainly. This research was carried out under a UN sabbatical leave program. I chose to be hosted by the *Berghof Foundation*<sup>13</sup>, known for its work in peace research and direct support of mediation and dialogue processes.

During the research, I conducted nearly 60 interviews with current and former senior UN officials and other international mediators and human rights professionals. I studied eight mediation cases, four led by the UN – the Palestine mediation in 1948<sup>14</sup>, the Bahrain mediation in 1970<sup>15</sup>, Iran-Iraq in the 1980s and El Salvador in the early 90s – and four led by other actors, including the work of the OSCE's High Commissioner on National Minorities (HCNM)<sup>16</sup> in Ukr-

aine between 1994 and 2001<sup>17</sup> and ECO-WAS<sup>18</sup> in Guinea within the political crisis between 2008 and 2010<sup>19</sup>.

A key finding concerns the importance of »returning to the fundamentals« – recognizing the critical role that human rights have always played in building and sustaining peace and that is recognized in the 1945 UN Charter. During the drafting of the Charter, many smaller states in particular were strong advocates for including human rights provisions in the Charter<sup>20</sup>. For example, Panama proposed a Declaration of Essential Human Rights as an integral part of the Charter,<sup>21</sup> though it ultimately didn't pass.

**KD:** *Do you think human rights and mediation could play a role for peace negotiations between the Ukraine and Russia as well as in similar situations?*

**Katarina Måansson:** Generally speaking, my research points to the importance of applying human rights as a problem-solving framework, helping to identify and address underlying socio-economic grievances or political disagreements that can lead to conflict in the first place. It does so by focusing on structural conditions, including the role of the state,

ziehungen zwischen und innerhalb der OSZE-Teilnehmerstaaten gefährden könnten, zu ermitteln und frühzeitig zu lösen. Die Gründung erfolgte am 08.07.1992 in Helsinki; weitergehende Informationen unter <https://www.osce.org/hcnnm> [letzter Zugriff 06.05.2025].

<sup>11</sup> Mansson 2023, S. 126 ff.; Büscher 2013.

<sup>12</sup> Economic Community of West African States (ECOWAS), vgl. <https://www.ecowas.int/> [letzter Zugriff 06.05.2025]; vgl. auch die 2017 ECOWAS Mediation Guidelines, <https://www.ecowas.int/wp-content/uploads/2022/07/ECOWAS-ENGLISH-230518.pdf> [letzter Zugriff 06.05.2025].

<sup>13</sup> Mansson 2023, S. 151 ff.

<sup>14</sup> United Nations Charter, <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text> [letzter Zugriff 06.05.2025].

<sup>15</sup> Vgl. die Vorlage zur UN-Generaldebatte vom 27.09.2011, [https://gadebate.un.org/sites/default/files/gaststatements/66/panel\\_25.pdf](https://gadebate.un.org/sites/default/files/gaststatements/66/panel_25.pdf) [letzter Zugriff 06.05.2025].

systems of governance, distribution of resources and power dynamics that may need addressing to reverse the causes and drivers of conflict.

A comprehensive approach, which recognizes the role of the full spectrum of rights in mediation, also breaks a common perception that human rights in mediation primarily concerns holding perpetrators of human rights violations criminally accountable on an individual level. While accountability is vital, it's part of a broader approach.

A multilayered approach to human rights can facilitate the challenging task of mediators to navigate between the interests of various stakeholders, including political and economic power players. As universally agreed norms and standards, human rights offer an objective framework for dialogue which lends credibility and impartiality to the mediator. This issue came up in some mediation processes, where mediators had to balance various interests.

For example, in the Aceh<sup>22</sup> mediation, serious rights violations committed by the Indonesian armed forces continued during negotiations. The mediator requested documentation of these violations from the Free Aceh Movement (GAM)<sup>23</sup> and then travelled to Jakarta to present this report to top Indonesian officials, making it clear that ongoing rights abuses could jeopardize the negotiations – and that, if talks came to an end, they would know why. This assertive stance of the mediator marked a turning point, giving negotiations new momentum.

In another example, the Colombian peace process stands out as an impres-

sive and unique case. It was a locally-led initiative, supported by Cuba and Norway (so called 'guarantor countries'), as well as the United Nations and other entities, under the slogan, »For Colombians, by Colombians.« Notably, Colombia is the first peace process globally where victims of a conflict actively participated, giving testimony directly to the negotiators in Havana, Cuba. This approach deeply impacted the peace agenda, leading both sides to agree on ensuring victims' rights to truth, justice, reparations, and non-repetition – four essential elements of transitional justice.

Additionally, the UN facilitated regional consultations with civil society across Colombia. These sessions allowed citizens' perspectives, needs, and grievances to be communicated to negotiators, adding to the process's inclusiveness.

In addition, the Colombian model took a holistic approach, addressing also economic, social, and cultural rights, and laying the groundwork for structural transformation within the state. This comprehensive approach reflects a recognition that social and economic injustices often underpin conflict.

In summary, these examples illustrate that mediation processes incorporating human rights and victim-centered approaches can not only advance peace but are also vital in addressing the root causes of conflict through structural changes.

**KD:** *For practitioners, how can we integrate human rights in mediation? You outline seven key elements in your book – what would you say are the most important ones?*

**Katarina Måansson:** Certainly. One conclusion is that, at the heart of the role of human rights for effective mediation, is a commitment to a holistic approach. This means not only addressing the immediate political issues, but also considering related matters like health, education, and social protection within the peace agreement. Another key element,

as evidenced in the Colombian peace process, is the participation of victims. Including those most affected by conflict is essential for a process that respects their experience and helps protect them throughout.

Two other significant aspects that emerged through the research are appealing to the self-interest of the parties involved and sequencing, or timing, of steps within the process. When appealing to self-interest, for example, former OSCE High Commissioners on National Minorities highlighted that respecting minority rights benefits issues such as social cohesion and regional security. Sequencing involves carefully planning when accountability measures, such as trials or truth commissions, should occur. Accountability is essential, and can take many different forms and at different times. As one senior UN official put it: »If you want a lasting peace, you need an accounting for the past. It may take some time, like in Argentina. You need to persuade to that effect. You can also argue that there needs to be a reckoning with the past for there to be a future.«

**KD:** *Thank you and now, let's shift focus a bit. Do you believe human rights principles have a place in commercial or family mediation? Could these findings be applied to other areas of mediation?*

**Katarina Måansson:** Absolutely. Human rights principles are universal – they emphasize participation, accountability, equality, and non-discrimination, all of which are relevant in both private and public settings. Whether in family or commercial disputes, these principles uphold human dignity, which is crucial in any context and for the legitimacy, credibility and sustainability of any process.

**KD:** *I'll skip a question about justice and international law due to time, but here's one about feminist foreign policy which Sweden pioneered. Do you think the outcomes of mediation differ when women are involved?*

<sup>22</sup> Aceh ist eine indonesische Provinz an der Nordwestspitze der Insel Sumatra.

<sup>23</sup> Die Bewegung Free Aceh Movement (Geratek Aceh Merdeka, kurz GAM) war eine bewaffnete Befreiungsbewegung in der Provinz Aceh mit dem Bestreben zur Unabhängigkeit der Provinz von Indonesien.

**Katarina Måansson:** I'm glad you brought this up. Although my research included processes led by mostly male mediators, I did come across an interview with Betty Bigombe<sup>24</sup>, who has mediated in several places, including in her home country Uganda. She emphasized qualities like patience, listening, and the ability to articulate community-focused issues – qualities that often make women more attuned to human rights considerations in mediation. Effective mediation requires empathy, self-awareness, and a genuine commitment to understanding the needs of others – qualities often associated with women.

Globally, we need many more women mediators and peacemakers. Enhancing women's participation in mediation is a priority to the United Nations and the Secretary-General. Last October, the Secretary-General's »Common Pledge« initiative, designed to bring together mediators, governments, and civil society to ensure the full, equal and meaningful engagement of women in peace processes, was launched at the Security Council.<sup>25</sup> It can also be mentioned that, internally, Secretary-General António Guterres has championed achieving gender parity and gender equality within the Organization. For the first time in the history of the Organization, gender parity at the senior UN leadership level has been achieved.<sup>26</sup>

**KD:** You mentioned that the geopolitical environment underscores the importance of human rights. Could you please elaborate?

**Katarina Måansson:** Today, we see a global pushback on human rights and democratic governance. As the Secretary-General

has said, both peace and human rights are under attack. Mediation provides a unique chance to lay the foundation for a future based on human rights, international law, transparency, and inclusive governance. It's a responsibility and an opportunity for all stakeholders to ensure that these values – at the core of which stands human dignity – are embedded from the outset and shape the final outcome.

Many actors, including the UN, regional organizations, and even individual states, can play a role. For instance, the EU recently reinforced its commitment to a human rights-based approach in mediation,<sup>27</sup> viewing it as a core aspect of its identity. It's crucial for all involved to recognize the central role of human rights in any meaningful mediation effort.

**KD:** Those are compelling thoughts. Is there anything else you'd like to add?

**Katarina Måansson:** Just my appreciation for this opportunity and for your commitment to highlighting this important topic. In today's challenging world, it's easy to become cynical, but maintaining our focus on protecting rights and democracy is essential. We're reminded daily of the importance of safeguarding these principles, even in places where they once seemed unassailable.

**KD:** Thank you very much for this interview, for your insights and for your time.

## Literatur

Büscher, K. (2013). Der HKNM in der Ukraine: Konfliktprävention in einer gespaltenen Gesellschaft. In IFSH (Hrsg.), OSZE-Jahrbuch 2012. Baden-Baden: Nomos, S. 327–340.  
 Dieter, A. (2007). Menschenrechte und Mediation – Wege zur Verwirklichung menschenwürdigen Lebens. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam; <https://publishup.uni-potsdam.de>.

<sup>24</sup> Betty Oyella Bigombe (\*21.10.1952), Politikerin in Uganda, Senior Director for Fragility, Conflict, and Violence der World Bank von 2014 bis 2017.

<sup>25</sup> Vgl. UN News, <https://news.un.org/en/story/2024/10/1156101> [letzter Zugriff 06.05.2025].

<sup>26</sup> <https://press.un.org/en/2022/sgsm21627.doc.htm> [letzter Zugriff 06.05.2025].

[de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1404/file/dieter\\_mono1507.pdf](https://doi.org/10.577/2198-047-0202-2) [letzter Zugriff 06.05.2025].

Glässer, U., Pfeiffer, R., Schmitz, D., Bond, H. (2021). Außergerichtliche Beschwerdemechanismen entlang globaler Lieferketten – Bericht über ein Forschungsprojekt. ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement (24, 6), S. 228–233.

Måansson, K. (2023). Human Rights in Mediation – The Heart of the Matter. Berlin: Berghof Foundation; <https://berghof-foundation.org/library/human-rights-in-mediation> [letzter Zugriff 06.05.2025].

Persson, S. O. (1981). Von den Schwierigkeiten der Vermittlung in der Palästina-Frage – Die Mission des Folke Bernadotte vor 33 Jahren. Vereinte Nationen (29, 4), S. 116–122; [https://zeitschrift-vereinte-nationen.de/publications/PDFs/Zeitschrift\\_VN/VN\\_1981/Heft\\_4\\_1981/03\\_Beitrag\\_Persson\\_VN\\_4-81.pdf](https://zeitschrift-vereinte-nationen.de/publications/PDFs/Zeitschrift_VN/VN_1981/Heft_4_1981/03_Beitrag_Persson_VN_4-81.pdf) [letzter Zugriff 06.05.2025].

## Die Gesprächspartnerin



**Katarina Måansson**

[katamansson@gmail.com](mailto:katamansson@gmail.com)

Katarina Måansson has held several positions in human rights and political affairs at the UN in Geneva, New York, Jerusalem and Uganda. Katarina has also worked at the Raoul Wallenberg Institute, the Permanent Mission of Sweden to UN Headquarters in Geneva and the delegation of the European Commission to UN Headquarters in New York. Ms. Måansson holds a Ph.D. in international human rights law from the National University of Ireland, Galway, a European Master's Degree in Human Rights and Democratization, Venice, and a Master's in Political Science from Lund University, Sweden. She has published widely in the field of human rights, mediation, peace operations and civilian protection.

<sup>27</sup> Vgl. EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020–2024, [https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eu\\_action\\_plan\\_on\\_human\\_rights\\_and\\_democracy\\_2020-2024.pdf](https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_action_plan_on_human_rights_and_democracy_2020-2024.pdf) [letzter Zugriff 06.05.2025].

# Taking the A Out of ADR?

## Recent decisions and judicial commentary signals increased support from the English court for mediation

Seit vielen Jahren ermutigen die Gerichte in England und Wales die Parteien, vorhandene Streitigkeiten außergerichtlich beizulegen und auf diese Weise die Gerichte zu entlasten und Steuergelder zu sparen.

Der nachfolgende Beitrag bezieht sich zum einen auf die Berufungsentscheidung in der Rechtssache *Churchill v. Merthyr Tydfil County Borough Council*<sup>1</sup> aus dem Jahr 2023, welche die Befugnis der englischen Gerichte bestätigte, die Parteien nicht nur zur Nutzung von Methoden der alternativen Streitbeilegung zu ermutigen, sondern sie dazu auch bestimmen zu können. In dem weiter angesprochenen Markenrechtsstreit *DKH Retail Ltd. & Ors v. City Football Group Ltd.*<sup>2</sup> aus November 2024 hat das zuständige Gericht die Parteien angewiesen, eine Mediation durchzuführen.

In a recent decision in *DKH Retail Ltd & Ors v City Football Group Ltd* (DKH Retail), the English court has demonstrated its increased willingness to compel parties to engage in mediation aimed at settling their commercial disputes. This article provides an overview of recent changes to the CPR, the decision in *DKH Retail*, and an examination of a recent speech by Lady Carr exploring how mediation might evolve in light of the Convention.

We have seen the groundwork for this in amendments to the Civil Procedure Rules (CPR), and in an earlier appellate decision in litigation involving an individual's dispute with his local authority regarding Japanese knotweed. DKH Retail signals that it applies just as much in commercial disputes.

The English court's support for alternative dispute resolution (ADR) is becoming ever clearer, as is international support in the form of the Singapore Convention on Mediation<sup>3</sup> (the Convention).

There are now significant risks to a party to any dispute – even the most complex, acrimonious, and high value disputes – in refusing to engage in mediation or other forms of negotiated dispute resolution (NDR), as a refusal may lead to being compelled to do so, and adverse costs orders.

This support is warranted: it is a rare dispute that will not benefit from genuine attempts to settle, not least on the basis that there is almost always a better outcome for each party than the costs and risks of a trial. DKH Retail proved no different: the order to mediate led to a successful settlement.

Mediation affords parties a significant degree of autonomy over the process (as they can choose the mediator and set the agenda and scheduling), and can facilitate tailored, creative solutions that litigation cannot. Mediation can also help parties save time and avoid the uncertainty and expense of trial and can bypass the potentially negative consequences of a public judgment. It may also foster a more amicable resolution between the parties than the handing down of judgment following an adversarial trial.

### Recent amendments to the CPR

In 2024, the CPR was amended in three ways following the Court of Appeal's 2023 decision in *Churchill v Merthyr Tydfil County Borough Council*, in which the Court of Appeal determined that the Court had the power to stay proceedings for, and order, parties to engage in ADR, provided that (a) the order did not impair the claimant's rights to proceed to a judicial hearing, and (b) was proportionate

<sup>1</sup> Churchill v. Merthyr Tydfil County Borough Council [2023] EWCA Civ 1416, <https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2023/11/Churchill.APPROVED-JUDGMENTS-2.pdf> [letzter Zugriff 13.05.2025].

<sup>2</sup> DKH Retail Ltd. & Ors v. City Football Group Ltd. [2024] EWHC 3231 (Ch), abrufbar unter: <https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2025/01/DKH-Retail-and-others-v-City-Football-Group-Ltd-21.11.24.pdf> [letzter Zugriff 13.05.2025].

<sup>3</sup> Singapore Convention on Mediation, <https://www.singaporeconvention.org/> [letzter Zugriff 13.05.2025].

to achieving the legitimate aim of setting the dispute fairly, quickly, and at reasonable cost.

**The Overriding Objective:** The most wide-ranging amendment to the CPR was to the scope of CPR 1.1, which sets out the overriding objective of »enabling the court to deal with cases justly and at proportionate cost«. CPR 1.1(2) has been broadened to incorporate »(f) promoting or using alternative dispute resolution«. Additionally, CPR 1.4(2), which addresses the court's duty of active case management, now includes »(e) ordering or encouraging the parties to use, and facilitating the use of, alternative dispute resolution«.

**Court's Management Powers:** The second set of amendments concerns the court's authority in relation to the ordering of ADR:

CPR 3.1(2): This rule, which is part of the Court's case management powers, now permits the court to »(o) order the parties to engage in alternative dispute resolution«.

CPR 28.14: This rule, which contains general provisions governing the management of cases allocated to the fast and intermediate tracks, now includes in matters to be dealt with by directions to include »(f) whether to order or encourage the parties to engage in alternative dispute resolution«.

CPR 29.2(1A): This rule, which governs case management in cases of greater value and complexity, now specifically requires the court when giving directions to consider »whether to order or encourage the parties to engage in alternative dispute resolution«.

**Costs Provisions:** The third amendment was to CPR 44.2(5), which regulates the court's discretion to award costs, specifically regarding the conduct of litigation by the parties. This now includes »(e): Whether a party failed to comply with an order for alternative dispute resolution, or unreasonably failed to engage in alternative dispute resolution.«

## DKH Retail

### Background

DKH Retail concerned an alleged trademark infringement by the Defendant arising from the use of the words »Super« and »Dry« on Manchester City football kits (which referred to the club's sponsor, Asahi Super Dry). The Claimant, the owners of the well-known brand Superdry, alleged that this caused confusion with its brand.

Relatively late in the proceedings, at the pre-trial review, the Claimants applied for an order for compulsory mediation. The Claimants referred to the recent amendments to the CPR, and argued such an order was appropriate because (i) the dispute was not particularly complicated and was capable of resolution by mediation; (ii) some issues in dispute could be more readily resolved by solutions reached by compromise rather than by court order (for example, in relation to the form and size of the logo and lettering on the sports kit and the timing of certain changes); and (iii) the parties were about to incur hundreds of thousands of pounds of further costs in the leadup to and during trial.

The Defendant argued that (i) mediation was only likely to succeed in the context of a claim which had a realistic prospect of success which, according to the Defendant, this did not, and (ii) mediation would not be appropriate because both parties wanted a judicial determination of their rights. According to the Defendants, the fact that the Claimant had previously stated that they would not allow the Superdry brand to be associated with any football club's kit indicated that mediation would not lead to a compromise. The Defendant also raised concerns about the timing of the mediation request, given the imminent trial and the significant costs which had already been incurred.

## Decision

The Court ordered the parties to mediate, recognising the potential for mediation to crack »even the hardest nuts« and emphasising the potential for mediation to facilitate creative resolution of disputes in a manner that »goes beyond the binary answer a court could provide«. the fact that the order for mediation had been sought close to trial was not a bar to such order being granted, and the fact that the parties' positions had been crystallised through pleadings and the service of witness statements was likely to assist. The Court also did not consider that mediation would significantly disrupt the parties' preparations for trial.

The order clearly worked: somewhat pointedly, the reported judgment now finishes with the postscript »on 13 January 2025 the parties notified the court that they had settled their Dispute«.

## The effect of the Singapore Convention

It is not just the English court that is adept at resolving international disputes. The Convention is a multi-lateral treaty establishing »a uniform and efficient framework for international settlement agreements resulting from mediation« aimed at supporting the direct cross-border enforceability of such agreements without the need to bring proceedings for breach of contract. This should afford contracting parties further assurance that their counterparties will comply with mediated settlement obligations. Its creation involved the participation of 85 Member States and 35 non-governmental organisations. As at the date of this article, it has 58 signatories (including the UK, the US, and China), of which 15 have ratified it (albeit not yet the UK), most recently Israel.

Perhaps more importantly, the Convention has seen significant judicial

support, most recently from Lady Carr – the Lady Chief Justice and a member of the Court of Appeal that decided Churchill – in the Presidents Circle Lecture 2025 that she delivered to the British Institute of International and Comparative Law in January 2025.

In the lecture, Lady Carr noted the »shift in mindset« in recent years from the view that litigation and ADR were in tension, and towards the view that ADR is »an essential element in a range of tools [...] available to resolve disputes«. She considered that the Convention specifically, and the promotion of international mediation more generally, would enhance the rule of law, and signal the commitment of participating states to that principle. She identified that this might include the development of international commercial mediation centres, the growing role of trained and skilled mediators, and the support of courts to assist international mediation just as they do for international arbitration.

In particular in relation to the UK, Lady Carr speculated on the establishment of a London Dispute Resolution Committee to make recommendations as to how London could develop a »a more fully holistic approach to the three forms of international dispute resolution« (litigation, arbitration, and mediation), on further amendments to the CPR, and on how the Commercial Court might provide effective support for international mediation.

These developments are ongoing, but the direction of travel is now visible and distinct. Businesses engaged in disputes, and those who see the advantages of preparing for them, can reasonably expect the English courts to support increasing efforts to encourage, and where appropriate compel, parties to resolve their disputes through negotiated dispute resolution in parallel to pursuing litigation.

## Practical takeaways

Amendments to the CPR, the decision in DKH Retail, and recent commentary from senior members of the judiciary emphasises the growing role of ADR in the English judicial process.

Parties to litigation should consider proposing mediation at the appropriate time in a dispute. This might be not only at the outset of a dispute, when costs have yet to mount up and parties' positions might not have become entrenched, but also at later stages of proceedings, when pleadings have been exchanged and the parties' positions have crystallised, and the merits might more readily be assessed.

Parties should also recognise, and consider utilising (i) the court's increased willingness to order mediation or another form of ADR, and; (ii) the threat of an adverse costs order for non-compliance, or even a failure to participate in voluntary ADR. Even before disputes arise, contracting parties should also consider how best to incorporate provisions for mediation and/or other forms of ADR into contractual dispute resolution clauses.

## Authors



**Dan Smith**

Partner

Stephenson Harwood LLP

+44 20 7809 2369

dan.smith@stephensonharwood.com

Dan Smith advises on high-stakes commercial disputes and investigations, particularly in the areas of investment and finance, complex commercial litigation, contentious restructurings and insolvencies, and bribery and corruption. Dan Smith develops comprehensive dispute strategies early in line with clients' business objectives, and achieving those objectives through litigation or alternative dispute resolution.



**Kyrsten Baker**

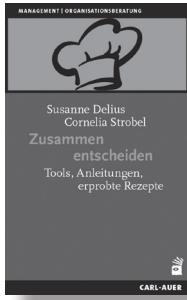
Associate

Stephenson Harwood LLP

+44 20 7809 2873

kyrsten.baker@stephensonharwood.com

Kyrsten Baker is a commercial litigator with extensive experience acting for corporations and high net worth individuals in a number of complex contractual, privacy, data protection and fraud disputes. Kyrsten Baker's practice spans a number of sectors, including healthcare, real estate and property development, aviation and natural resources.



Susanne Delius, Cornelia Strobel (2024)

## Zusammen Entscheiden. Tools, Anleitungen, erprobte Rezepte

Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

199 S., 50 Abb., 34,95 €

ISBN 978-3-8497-0524-4

Jeden Tag erreichen wir Weggabelungen und müssen uns entscheiden, ob wir abbiegen oder unseren Weg fortsetzen wollen. Viele dieser Entscheidungen treffen wir rein intuitiv, manche rücken ins Bewusstsein. Unübersichtlichkeit, Dringlichkeit und die Vielschichtigkeit unserer Motive verleiten uns dazu, Entscheidungen als punktuelles Geschehen zu begreifen, das wir effizient meistern müssen, um unseren Weg rasch fortzusetzen. Dabei gerät leicht aus dem Blick, dass Entscheidungen einen prozesshaften Charakter haben: für gewöhnlich kündigt ein Entscheidungsbedarf sich an, will präzise formuliert werden, verlangt danach, Motive zu sortieren, zu ergründen und abzuwägen und muss in Optionen überführt werden. Widerstände sollten benannt und bestenfalls integriert werden, Implementierungshindernisse müssen geprüft und bereits bei der Umsetzungsplanung berücksichtigt werden, und schließlich sollen wir aus der Entscheidung am Ende auch lernen – für die nächste anstehende Entscheidung.

Susanne Delius und Cornelia Strobel liefern mit ihrem Sammelband *Zusammen entscheiden* eine Anleitung dazu, Entscheidungen in kleinteilige Prozessschritte zu gliedern, um diese unter Rückgriff auf Methoden und Modelle sorgfältig begleiten zu können. Die Struktur ihres Sammelbandes orientiert sich an einem Kochbuch: Für alle vorgestellten Herangehensweisen listen die Autor:innen, die sich allesamt durch Expertise im Feld der Prozessbegleitung auszeichnen, Zutaten, Zubereitungstipps, Aufwand, Zeitbedarf und Schwierigkeitsgrad auf. Diese Metaphorik ist naheliegend, schließlich sollen Routinen verändert werden. Wiederkehrender Bezugspunkt zahlreicher Beiträge ist die sogenannte *decision map* – eine topografische Landkarte, auf der die unterschiedlichen Prozessschritte der Entscheidungsfindung vom Anlass bis zu den *Lessons Learned* als Regionen abgebildet sind.

Die insgesamt 36 kurzen Unterkapitel, die Methoden und Modelle von Teilspekten der Entscheidungsfindung vorstellen, enthalten viel gesunden Menschen- und Prozessbegleitungsverständ, originelle Gedanken und gewonnenes Erfahrungswissen. Deutlich wird dabei der Mehrwert von Prozessstrukturierung, deren Bestandteile in Form praktischer Tipps vermittelt werden: Änderungsbedarf sollte systematisch hinterfragt werden, bevor ein Automatismus des Entscheidens einsetzt. Bereits die Formulierung von Überschriften und Zwischenergebnissen ist für die Entscheidungsfindung enorm hilfreich. Gegen die Tendenz zur immer größeren Abstraktion bei der Clusterung von Beiträgen hilft beharrliches konkretisierendes Nachfragen. Sinnvoll ist, zwischen unterschiedlichen Partizipations- und Delegationsgraden in Entscheidungsprozessen zu unterscheiden – diese Liste ließe sich fortsetzen.

In Anbetracht der Detailtiefe und Abdeckungsbreite der vorgestellten Ansätze ist einzig erstaunlich, dass das Konzept der Interessenorientierung, das aus dem Harvard-Modell bekannt ist und beispielsweise für die Mediation den Dreh- und Angelpunkt bietet, kaum explizit thematisiert wird. Interessen sind nicht nur Inspirationsfaktoren für kreative Prozesse der Optionenentwicklung, sondern zugleich auch transparente, intersubjektiv nachvollziehbare Kriterien für die Güte und Stimmigkeit von Entscheidungen. Die Thematisierung von Interessen hat das Potenzial, für gegenseitiges Verständnis im Entscheidungsfindungsprozess zu sorgen, was wiederum zentral für die Tragfähigkeit von Entscheidungen ist. Im Sammelband *Zusammen entscheiden* klingt das Konzept der Interessenorientierung immer wieder unter unterschiedlicher Benennung (Kriterien, Perspektiven, Argumente etc.) an, ist jedoch an keiner Stelle Gegenstand einer ausführlichen Auseinandersetzung.

Insgesamt ist dieser Leitfaden sehr hilfreich für Personen, die Gruppen oder Einzelpersonen in Entscheidungsfindungsprozessen begleiten und sich dafür inspirieren lassen wollen. Das Buch zeichnet sich aus durch einen gut lesbaren Stil bei gleichzeitig vollständiger Quellen- und Modelltransparenz. 50 Grafiken/Abbildungen machen die Ansätze anschaulich und greifbar. Die vorgestellten Rezepte werden ergänzt durch Beispiele aus der Beratungspraxis der Autor:innen, mit denen die konkrete Vorgehensweise am echten Fall illustriert wird. Die täglich auf unserem Weg liegenden Gabelungen sollten damit weniger bedrohlich wirken, eine Entscheidung für den richtigen Weg meisterbar sein.

Felix Wendenburg,  
Europa-Universität Viadrina



Steffen Mau, Thomas Lux,  
Linus Westheuser (2023)

### Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft

Originalausgabe, Sonderdruck.  
Berlin: Suhrkamp (edition suhrkamp)  
540 S., 25,- €

ISBN 978-3-518-02984-8

Politische Konflikte hierzulande wirken zunehmend verhärtet, die Gesellschaft scheint polarisiert, besonders seit der Coronapandemie. Zahlreiche Buchtitel bringen es für die Makroebene auf den Punkt: »Gesellschaft Extrem« (Daase, Deitelhoff, Junk 2019), »Die gespaltene Gesellschaft« (Kaube, Kieserling 2022), »Das Schweigen der Mitte« (Ackermann 2022), »Im Moralgefängnis« (Andrick 2024) usw. Auf der Mikroebene stellt sich oft die Frage, ob, was und wie man etwas sagen sollte, weil die Schubladen so schnell auf und zu gehen: Verschwörungstheoretiker, fremdenfeindlich, feministisch, grün-alternativ, antisemitisch, Klimaaktivist, Moralapostel, asoziale Reiche? Während der eine Teil der Gesellschaft grüner, weltoffener und anerkennungsbereiter geworden ist, wird der andere Teil umso traditionalistischer, autoritärer und nationalistischer. Das belegen doch auch die Wahlergebnisse – oder nicht?

Doch der Schein trügt, auch weil öffentliche Diskussion und sozialwissenschaftliche Forschung stark US-ameri-

kanisch geprägt sind. Doch in Deutschland gibt es ein Verhältniswahlrecht mit Koalitionen und der Notwendigkeit zum Kompromiss auf allen politischen Ebenen, eine andere Mittelschicht und auch (noch) eine andere Medienlandschaft. Die Spaltung zwischen zwei gesellschaftlichen Gruppen – mit sehr homogenen Interessen, Identitätsbewusstsein und institutionalisierter politischer Interessenvertretung – gibt es in Deutschland so nicht. »This is not America«, das stellen die Soziologen Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser gleich am Anfang ihres Buches fest. Es ist die aktuellste und umfangreichste empirische Studie zur Konfliktlandschaft in Deutschland. Die Autoren werten vorhandene und selbst erhobene quantitative Daten zum Thema aus, ergänzt um qualitative Daten aus Diskussionen von Fokusgruppen, deren Argumentationsmuster, emotionale Reaktionen und tieferliegende Wertemuster sie untersuchen. In diesen Gruppen haben Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten und mit ähnlichen und gegensätzlichen Wertorientierungen Konfliktthemen diskutiert.

Im Kontrast zu den gefühlten Wahrheiten und aufgeregten Diskussionen über den Erregungszustand der Gesellschaft tut diese empirische Analyse der Fakten richtig gut. Die Autoren vermessen die Konfliktlandschaft in vier sogenannten Ungleichheitsarenen: In der Oben-Unten-Arena geht es um Verteilungskonflikte zwischen arm und reich, bei Innen-Außen-Ungleichheiten um die Einstellungen zu Migrations- und Integrationsfragen. In der Wir-Sie-Arena geht es um Anerkennungskonflikte, um Fragen der Gleichstellung (auch Gendern) und Diskriminierung, z. B. aufgrund sexueller Orientierung oder Identität. In der Heute-Morgen-Arena steht die Transformation aufgrund des

Klimawandels im Mittelpunkt. In allen Arenen zeigt sich, dass die Menschen in ihren Grundeinstellungen mehr vereint als trennt, dass sie viele grundsätzliche Ziele und Werte teilen, auch wenn Meinungsunterschiede bezüglich der passenden Maßnahmen zum Erreichen der Ziele bestehen.

Es finden sich keine klaren Konfliktlinien entlang sozialer Schichten, Bildungsgrade, Geschlechter, Stadt und Land oder zwischen Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte. Insgesamt entspricht die Verteilung der Einstellungen also einer großen Mehrheit von um die 80 Prozent mit geringer Polarisierung und einer radikaleren Gruppe von bis zu 20 Prozent der Bevölkerung.

Also alles halb so wild? Nein, die Autoren arbeiten aktuelle gesellschaftliche Konflikte heraus und verwenden für unbefriedete Konflikte die Metapher »soziale Entzündungsherde« (S. 407), die ohne Behandlung das ganze politische System gefährden. Eskalierende Diskussionen und verhärtete Fronten auch innerhalb der Mehrheitsgesellschaft bei geringer Polarisierung in den grundsätzlichen Einstellungen erklären die Autoren mit den titelgebenden Triggerpunkten. Bestimmte Vorschläge zur Konfliktregelung wie höhere Vermögens- oder Erbschaftssteuern, separate Angebote und Quoten für Minderheiten, die soziale Ächtung von als diskriminierend bewerteter Sprache usw. führen schnell dazu, dass die Emotionen hoch kochen und die Diskussion in Richtung schwarz/weiß, wir/die abdriftet.

Die Emotionen Wut und Veränderungserschöpfung werden im Buch hervorgehoben: Eine genauere Auswertung der Daten zeigt: Die Empörung ist groß, a) wenn es zu ungerecht empfunder Ungleichbehandlung kommt, b) wenn sich vorgeschlagene Maßnahmen zu weit vom Common Sense, vom Gefühl, was noch »normal« und angemes-

sen ist, entfernen c) wenn Angst vor einer nicht mehr kontrollierbaren Entgrenzung (Dammbruch) besteht oder d) die eigene Autonomie im Alltagshandeln und bei eigenen Gewohnheiten unverhältnismäßig eingeschränkt wird. Diese Trigger machen sich von den Autoren treffend benannte »Polarisierungsunternehmer« zunutze – über Begriffe, Pseudologiken, stereotype Persönlichkeitsfiguren etc. Sie politisieren so Diskussionen und radikalisieren Personen.

Es braucht Zeit, diese 420 eng beschriebenen Seiten wirklich zu lesen. Die Arbeit, die in diesem Forschungsprogramm liegt, lässt sich nur erahnen. Umso bemerkenswerter ist es, dass die Autoren die Quintessenz an einer Stelle, wie sie selbst schreiben, auf der Länge eines Fußballstadionbanners zusammengeschrumpft formulieren: »Konflikte: vorhanden, Polarisierung: kaum, politisierte und radikalierte Ränder: ja« (S. 380). Sie entwickeln daraus grobe Richtlinien, wie Konflikte institutionell, d.h. über dauerhaft vereinbarte Kompromisse, befriedet werden können. Dabei sollte der Gesetzgeber die nötige Richtung einschlagen mit dem rechten Maß bei den Schritten, Akteure im öffentlichen Diskurs stereotype Dämonisierungen unterlassen und die Regierung klimapolitische Notwendigkeiten klarer mit sozialen Fragen verbinden.

Wer den Leseaufwand betreibt, wird reich belohnt: Mit viel Wissen über zentrale gesellschaftliche Konfliktfelder und ihre historische Entwicklung sowie über soziale und politische Dynamiken. Die Autoren verbinden wissenschaftliche Datenerhebung und -auswertung mit immer wieder neuen und spannenden Fragen an das Material. Warum kommt es innerhalb der Gruppe von einkommensschwachen Menschen oder Menschen mit Migrationsgeschichte eher zu Kritik und Abgrenzung

gegenüber Mitgliedern aus der eigenen Gruppe statt gegenüber Vertretern privilegierter Schichten? Warum ist die Annahme falsch, dass migrationskritische Menschen tendenziell auch bei Fragen der Diversität oder in der Klimapolitik konservativ sind? Bei diesen unterschiedlichen Tiefenbohrungen kommen viele interessante Zusammenhänge und überraschende Ergebnisse heraus. Welche? Lesen Sie selbst.

Markus Troja, Oldenburg



Bernhard Pörksen (2025)  
**Zuhören – die Kunst, sich der Welt zu öffnen**  
München: Carl Hanser Verlag,  
336 S.; 24,- €  
ISBN 978-3-446-28138-7

Der Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen hat erneut ein Buch geschrieben, welches ein brandaktuelles Kommunikationsphänomen aufgreift, nämlich die Qualität des Zuhörens. Er beleuchtet das persönliche und das kollektive Zuhören als eine Kunst, welche sich gleichermaßen auf die (eigene) Empfangsbereitschaft richtet wie auf die Bedingungen dafür. Und offenbar scheint er auf Resonanz zu stoßen, schaut man auf die aktuell zahlreichen Interviews, Podcasts und Veranstaltun-

gen mit ihm zu diesem Buch, welches schon zwei Monate nach Erscheinen in der 3. Auflage vorliegt. Man erfährt dabei u.a., dass er uns mit seiner Publikation »alles, was er in den letzten 10 Jahren über Zuhören gelernt hat« anbietet und dass es ihm ein wichtiges Anliegen ist, der aktuell als verflacht empfundenen Debattenkultur entgegenzuwirken. Im Sinne eines starken Plädoyers gegen die »Unkultur des Nicht-Zuhörens«, des ideologisch bedingten Fehl-Zuhörens, Weghörens, Überhörens oder des Zuschne-Hörens, gelingt ihm ein interessanter Blickwinkel auf das Gelingen des Zuhörens, in dem er auf Haltung und Kontext fokussiert und sich damit stark von jedweder Ratgeberpublikation zu diesem Thema absetzt.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil legt Pörksen mit seiner »Philosophie des Zuhörens« die Basis für seine Herangehensweise. Er führt als Kategorien der Orientierung sowohl das *Ich-Ohr* und das *Du-Ohr* ein als auch ein bedeutsames Phänomen, welches er die persönliche *Tiefengeschichte* eines jeden Menschen nennt. Auch formuliert er zentrale Fragen für das Buch, wie z.B.: Wann und warum genau gelingt das individuelle Zuhören und was braucht es, um kollektive Zuhörbereitschaft zu erzeugen? Wie und wann entstehen Kippunkte der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit? Und wem sollte man überhaupt (öffentliches) Gehör schenken? Im Stil einer »Kultur der Nachdenklichkeit« bereitet er den Boden für die vertiefte Suche nach Antworten, in dem er das Zuhören und Gehört-Werden im Zusammenspiel mit gesellschaftlicher Dynamik und medialen Rahmenbedingungen konkret untersucht.

Der zweite Teil ist dieser Suche gewidmet und mit »Praxis des Zuhörens« betitelt. In vier Kapiteln in Form von detailreichen Fallstudien stellt Pörksen uns Menschen vor, die auf den ersten Blick nur eins gemeinsam haben, nämlich den Wunsch nach dem Gehört-

Werden mit ihren drängenden Themen wie Sicherheit und Schutz, Frieden, Kommunikationsfreiheit und Klimarechtigkeit. Wir begleiten den Autor auf seiner Recherche und lesen vom Gelingen und Scheitern dieser Anliegen. Da sind die Missbrauchsopfer der Odenwaldschule, die erst dann Gehör finden, nachdem spezifische persönliche, systemische wie gesellschaftliche Bedingungen günstig zusammenwirken. Da ist der ukrainische Unternehmer und Influencer, der Friedensarbeit nach dem »trusted-messenger«-Prinzip versucht und angesichts der überwältigenden Kriegspropaganda vorläufig scheitert. Da sind die Pioniere des Silicon Valley, die die allumfassende öffentliche Kommunikation erst ermöglichen und dann angesichts der fatalen gesellschaftlichen Nebenwirkungen in Teilen den Rückzug in die Natur, plus Konzentration auf das ganz persönliche Deep Listening erwägen. Und nicht zuletzt kommen Schlüsselpersonen zu Wort, die im Kampf gegen den Klimawandel allen Rückenschlägen trotzen und sich auf unterschiedliche neue Pfade begeben.

All diese spannenden Geschichten stecken voller Ermutigungen, die in den kleinen und größeren Erkenntnissen liegen, die diese Menschen im Ge-

spräch mit dem Autor schildern. Pörksen analysiert sie vertiefend auf Ursachen und Wirkungsmuster hin und verknüpft sie mit seinen Grundfragen. Seine Antworten haben immer Hypothesencharakter.

Das Fazit im dritten Teil mit dem Titel »Politik des Zuhörens« fällt hinsichtlich der Kunst des öffentlichen Zuhörens zunächst eher ernüchternd aus. Pörksen skizziert die Konfliktlinien, die sich im öffentlichen Diskurs immer wieder zeigen z.B. zwischen Hören und Gehört werden, Verstehen und Einverstanden sein, Zuspitzen und Differenzieren sowie Free Speech und Fake News. Sollte man beispielsweise extrem Rechten zuhören? Es kommt darauf an, befindet Bernhard Pörksen, wenig überraschend. Der Medienwissenschaftler plädiert letztlich für die Demokratie im Kleinen, das Bernühen um eine möglichst unverstellte, überraschungsfähige Wahrnehmung in der Kommunikation, und unbedingt dafür, sich der Filter bewusst sein, die die eigene Wahrnehmung prägen. Sowie für ein bewussteres Zuhören und Sprechen, welches ganz im kommunikationspraktischen Sinne ein hohes Maß an Selbst- und Situationsklärung verlangt.

Bernhard Pörksen ist ein Meister der präzisen Sprache und bedient sich der soziologischen Brille genauso souverän wie der kommunikationspsychologischen oder (medien-)politischen. Nicht zuletzt appelliert er daran, Verantwortung für das eigene Zuhören zu übernehmen. Denn, so Pörksen: Zuhören ist ein zutiefst freier Akt, zu dem niemand gezwungen werden kann.

Überraschend finde ich, wie sehr er sich selbst in diesem Buch öffnet und mit eigenen Erfahrungen persönlich einbringt – für einen Wissenschaftler ungewöhnlich. Aber Pörksen bricht bewusst mit den »akademischen Erzähltabu« und begründet seine Subjektivität überzeugend als zwingend zum persönlichen Vorgang des Zuhörens dazugehörend. Damit bebildert er seine These »Wir hören, was wir fühlen und wir fühlen, was wir selbst erleben konnten« feinsinnig und immer wieder am konkret erlebten Beispiel, indem er eigene Annahmen und Hintergründe offenlegt. Für mich war das Lesen deshalb besonders eingängig und nachvollziehbar. Ein spannendes Sachbuch voller inspirierender Erkenntnisse, welche der Leserin buchstäblich unter die Haut gehen können.

Sabine Ketels, Hamburg

# Du Guru?

Bernd Schmid

Ich glaube, es war eine indische Ordensschwester, die am Ende eines Seminars zu mir sagte: »You are a Guru!« Ich wiegelte ab, denn ich fürchtete als Mächtig-Weisheitslehrer dazustehen. Doch sie insistierte: »Guru means: Remover of ignorance!«

Das Wort ist aus dem Sanskrit und geschlechtsneutral. Es benennt eine Person, die Ignoranz mindert und Perspektiven erweitert. Ach so! Na dann! Aufgeklärt, wie wir uns gerne selbst verstehen wollen, lösen wir uns allerdings von der Vorstellung, dass dabei die einen Zugang zu Erkenntnis und Weisheit haben und andere aus Unwissenheit und Ahnungslosigkeit erlöst werden müssen. Tatsächlich führen bestenfalls Einäugige ziemlich Blinde. Und was »führen« bedeutet, kann ganz unterschiedlich sein. Man kann es so betrachten, dass die eine Person sich schlecht auf einem Weg und in einem Gelände zurechtfindet und die andere Person Ideen hat, wie man ihr zu Lernerfahrungen verhelfen, sie zu einer besseren Orientierung, zum Finden von Wegen und geeigneten Fortbewegungen führen kann.

Die Metapher von den Einäugigen und den Blinden betont, dass uns allen zum wirklich guten Sehen meist weitere Perspektiven fehlen. Das kann Demut nahelegen. Ansonsten stößt die Metapher selbst an ihre Grenzen, weil sie z. B. nicht vor sieht, dass die blinde Person mit zunehmendem Lernen besser sehen kann, sogar Führung für andere schlechter Sehende entwickeln kann.

Anders wäre das, wenn man zum Bild der Scheinwerfer aus der Theatermetapher<sup>1</sup> wechselte: Die eine Person verfügt

zur Erhellung von Szenerien über nur wenige Scheinwerfer, die vielleicht nur hell und dunkel unterscheidbar machen. Was im Licht ist, dominiert und was im Dunkeln bleibt, wird nicht beachtet, vielleicht als unheimliche oder verheißungsvolle Gegenwirklichkeit verklärt, kann Abschottung hervorrufen oder Neugier wecken. Richtet man einen Scheinwerfer »schwarz/weiß« auf zuvor unbeleuchtete Teile einer Szenerie, sieht man zwar etwas anderes als vorher, aber auf dieselbe begrenzte Weise, eben schwarz/weiß. Die Kunst liegt darin, Beleuchtungsmöglichkeiten zu schaffen, mit denen man ganz flexibel und bei Bedarf vielschichtig ausleuchten kann. Oft liegt die Begrenzung nicht im gewählten Wirklichkeitsbereich, sondern im Licht, in dem wir ihn betrachten.

Jeder hat sich da so eingerichtet, Beleuchtungsgewohnheiten entwickelt und hebt damit erkennbare oder bevorzugte Aspekte und Zusammenhänge hervor. Die weithin bekannte Metapher vom Elefanten, dem sich Menschen aus verschiedenen Richtungen nähern und ihn daher auf völlig unterschiedliche Weise beschreiben, erzählt davon. Angebotene Einsichten in andere Zusammenhänge werden oft mit Empörung abgewehrt. Unterstellungen wie »Verstehen hieße Rechtfertigen« oder »Anerkennen hieße Billigen« gehören zu den vielfältigen rhetorischen Winkelzügen, mit denen Einsichten in komplexere Zusammenhänge und daraus abgeleitet vielschichtige Reaktionen vermieden werden. Keine Chance für Gurus?

Doch sollte die Ignoranz nicht allein bei den jeweils anderen vermutet werden. Sie ist unser aller Schicksal. Wir alle haben Wirklichkeitsgewohnheiten, teils zufällig erworben, teils eher systematisch entwickelt. Wir haben sie beibehalten, weil sie

zur funktionierender Orientierung geführt haben. Meist ist uns das nicht einmal bewusst. Je nach Lebenserfahrung, Milieu, Bildung oder Erkenntnisdrang kommen weitere Scheinwerfer und Beleuchtungsvarianten im Laufe des Lebens hinzu. Entsprechend wird Wirklichkeit vielfältiger und meist damit verbunden auch Erleben, Verhalten und Verstehen der Perspektiven und Zusammenhänge. Und dennoch bleibt alles vorläufig. Was heute als bestechend richtig und klug dasteht, kann sich morgen im Lichte neuer Scheinwerfer als zu kurz gesprungen oder gar töricht erweisen.

Die Philosophie des **Nichtwissens** wie des **Nichttuns** hat in den östlichen Weisheitstraditionen lange Wurzeln. Wahres Verstehen und Handeln soll eben gerade darin gründen. Seltener wissen wir mehr als 5 % von der Wirklichkeit, mit der wir umgehen. Auch Gurus bleibt nur, mit ihrem Wissen und ihrem Nichtwissen konstruktiv umzugehen, aus einem kleinen Vorsprung, vielleicht nur in wenigen Bereichen, wertvoll beizutragen.

Dies im Sinn, lässt uns zu unserem Wissen und zum aktiven Tun stehen.

## Der Autor



**Dr. Bernd Schmid**

schmid@isb-w.de

www.isb-w.de

www.blog.bernd-schmid.com

Kostenlose Materialien im Bereich Download auf [www.isb-w.eu/de/](http://www.isb-w.eu/de/) und [www.youtube.com/user/ISBlearning](https://www.youtube.com/user/ISBlearning)

<sup>1</sup> Schmid, B., Wengel, K.: Die Theatermetapher – Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung.

# Erinnerung als Ressource



Erinnerungen sind mehr als nur ein Blick zurück – sie sind der Schlüssel zur Gestaltung unserer inneren Welt. Dieses Buch zeigt, wie Erinnerungen, Imagination und Narration als Ressourcen genutzt werden können, um mentale Prozesse effizienter zu gestalten und persönliche Transformation zu fördern. Mit praxisnahen Methoden bietet das Werk eine Anleitung, um die

## Die Ökonomie der Erinnerung

Ein Praxisbuch

Von Prof. Dr. Dr. Oliver Hoffmann

2025, 263 S., geb., 49,- €

ISBN 978-3-7560-2412-4

E-Book 978-3-7489-5287-9

eigene innere Welt besser zu verstehen und nachhaltige Veränderungen im Denken, Fühlen und Handeln zu ermöglichen. Prof. Dr. Dr. Oliver Hoffmann ist ein führender Experte für Wirtschaftspsychologie und Innovation, dessen Arbeiten die Verbindung zwischen Erinnerung, mentaler Effizienz und persönlicher Transformation neu definieren.

## Vorschau

**IM FOKUS** der nächsten Ausgabe steht das Thema *Diplomatie und internationale Entwicklungen im Konfliktmanagement*. Die politischen Verwicklungen – national und international – sind mannigfach. In der Außensicht entsteht der Eindruck zunehmender diplomatischer Verwirrungen. Man möchte meinen, dass gerade die Mediation mit ihren Werten und den konfliktentlastenden Techniken mehr denn je zum Einsatz kommen muss.

Oder gehen Mediation einerseits und Diplomatie andererseits vielleicht gar nicht zusammen? Antworten hierzu geben zwei Interviews mit **Dr. Franziska Brantner, MdB** und **Rüdiger König**, Botschafter a.D.

**Hans-Dieter Heumann** gibt Einblicke in die Diplomatie Donald Trumps und liegt damit in einer Linie mit dem Beitrag von **Susanne Rippl** »Von Demokratiefrust zu Demokratiefeindschaft«.

Den Blick auf die internationale Konfliktbühne werfen **Carla Schraml** und **Luxhi Vamalarjah** mit einem Beitrag zu der Zukunft der normenbasierten Friedensmediation. Schließlich widmet sich **Haiklia Antonoglou** dem Einsatz von gewaltfreier Kommunikation im Rahmen von internationaler Konflikttransformation.

In **THEORIE UND PRAXIS** wird **Peter Kaiser** zu den psychosozialen Risiken und Nebenwirkungen in der Mediation informieren und **Johannes Müller-Salo** unter der Überschrift »Kommunikation statt Konflikt« die generationenverbindende Projektarbeit zwischen philosophischer Theorie und kommunaler Praxis beleuchten.

## KonfliktDynamik

Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft  
ISSN 2193-0147

### Begründet von Markus Troja.

**Herausgeberteam:** Dr. Markus Troja, Oldenburg, Prof. Dr. Alexander Redlich, Hamburg, Prof. Dr. Renate Dendorfer-Ditges, Bonn/München, Kirsten Schröter, Hamburg

**Herausgeberischer Beirat:** Rudi Ballreich, Stuttgart; Justus Duhnkrack, Berlin; Klaus Eidenschink, Kraeling; Prof. Dr. Aladin El Mafaalani, Dortmund; Dr. Sonja Fücker, Bielefeld; Dr. Ulrich Hagel, Berlin; Dr. Nicolai Hennemann, Köln; Anita von Hertel, Hamburg; Prof. Dr. Elisabeth Kals, Eichstätt-Ingolstadt; Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Frankfurt (Oder); Prof. Dr. Katharina Kriegel-Schmidt, Hamburg; Dr. Stephan Proksch, Wien; Prof. Dr. Marianne Roth, Salzburg; Prof. Dr. Arist von Schlippe, Witten-Herdecke, Osnabrück; Dr. Alexander Steinbrecher, Berlin; Dr. Isabel Strubel, Eichstätt-Ingolstadt; Prof. Dr. Sascha Weigel, Leipzig.

### SCHRIFTLEITUNG:

Dr. Markus Troja (V.i.S.d.P.)

### REDAKTION:

Dr. Katharina Zeitz  
E-Mail: konfliktdynamic@nomos-journals.de  
www.kd.nomos.de

### Manuskripte und andere Einsendungen:

Alle Einsendungen sind an die o. g. E-Mailadresse zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hieron unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigelegte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter [www.nomos.de/urheberrecht](http://www.nomos.de/urheberrecht).

Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

### Urheber- und Verlagsrechte:

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Rechtsschutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner

Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

### Anzeigen:

Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG  
Media Sales  
Dr. Jiri Pavelka  
Wilhelmstraße 9  
80801 München

### Media-Sales:

Tel. (089) 381 89-687  
mediasales@beck.de

### Verlag und Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Waldseestr. 3-5,  
76530 Baden-Baden,  
Telefon: 07221/2104-0  
Telefax 07221/2104-27  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

### Geschäftsführer: Thomas Gottlöber

HRA 200026, Mannheim

**Sparkasse Baden-Baden Gaggenau**,  
IBAN DE05662500300005002266  
(BIC SOLADES1BAD).

### Erscheinungsweise: vierteljährlich

### Preise:

Individualkunden: Jahresabo € 135,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Vorzugspreis für Studierende € 92,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Institutionen: Jahresabo € 339,- inkl. digitaler Mehrplatzlizenz. Der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt.

Einzelheft: € 39,-; Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 20,-/Ausland € 36,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 3,50; Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Heftes des Jahrgangs.

Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

### Kundenservice:

Telefon: +49-7221-2104-222  
Telefax: +49-7221-2104-285  
E-Mail: [service@nomos.de](mailto:service@nomos.de)

### Kündigung:

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Kalenderjahresende.

### Adressenänderungen:

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an.

Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Adressenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.