

Community Communication – Konflikte im Gemeinwesen dialogisch und teilhabeorientiert bearbeiten und lösen

Ann-Sofie Susen • Ulrike Klötzing-Madest

Die Herausforderung

In vielen Kommunen sind Themen und Fragen virulent, deren Diskussion zwar durch Veränderungen im lokalen Raum entfacht wird, die aber gleichsam von gesamtgesellschaftlicher Relevanz sind. Dazu gehören beispielsweise Gemeinwesenkonflikte, die sich am Bau von Moscheen oder der Einrichtung von Flüchtlingsunterkünften entzünden, und die die Gefahr bergen, dass sich in ihnen Ausprägungen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit artikulieren.

Unter der Überschrift »Community Communication« hat das Mobile Beratungsteam Berlin für Demokratieentwicklung der Stiftung SPI in den vergangenen zehn Jahren einen konzeptionellen Ansatz entwickelt, der weniger auf Beteiligung im Sinne konkreter Aushandlungsprozesse abzielt, sondern auf die Eröffnung und Gestaltung von Kommunikationsräumen, die die Beteiligung an der diskursiven Auseinandersetzung fokussieren.

Im besten Fall kann »Community Communication« die Lücke schließen, die entsteht, wenn lokale Planungsvorhaben nicht zur Disposition stehen, gesellschaftlich aber hoch umstritten und nicht selten symbolpolitisch aufgeladen sind. In diesen Situationen sehen sich Kommunen mehreren Anforderungen gegenüber: einerseits der Information und dem Ernstnehmen konkreter Befürchtungen der Bürger/innen vor Ort, andererseits dem Auffangen von Stimmungen und populistischer Panikmache bis hin zur Abwehr organisierter ideologischer Menschenverachtung. Die Kommunen müssen dafür Sorge tragen, dass die sozialräumlichen Veränderungen langfristig akzeptiert und vielleicht sogar zur Chance für das Gemeinwesen werden, auch dann, wenn die Entscheidung ihnen nicht selbst oblag.

Der Ansatz

Grundsätzlich gehen wir als Mobiles Beratungsteam von einem »positiven« Konfliktbegriff aus:

- In vielfältiger werdenden Gesellschaften werden Problem- und *Konfliktlagen komplexer*.
- Vielfältige Meinungen und Sichtweisen bergen die Chance einer differenzierten Betrachtung und *neuer Lösungswege*.
- Konflikte sind nicht allein als Störung zu betrachten, sondern als *gesellschaftliche Lernfelder* demokratisch verfasster Gemeinwesen.
- Konflikte setzen Energien frei, die der Wertschätzung bedürfen, damit sie zu *Ressourcen des Gemeinwesens* werden können.

Nicht selten werden heikle lokale Konfliktfelder von Verwaltungen und politisch Verantwortlichen als zumindest latent bedrohlich wahrgenommen. Tatsächlich stellen etwa ethnisierte Konfliktlagen im Gemeinwesen eine besondere Herausforderung dar. Dieser kann durch eine konzeptionell durchdachte Kommunikationsstrategie begegnet werden, die einerseits dem demokratischen Grundgedanken der Einbeziehung aller und andererseits dem Schutz der Menschenwürde jedes Einzelnen verpflichtet ist.

Als Empfehlungen und Erfolgsbedingungen für eine solche Strategie wären zu nennen:

- *Zielformulierung, Stakeholder- und Risikoanalyse* zur fachlichen Grundierung der Strategie, gegebenenfalls Ggf. Auftragsklärung mit externer Beraterung/Moderation;
- *Pluralisierung* des Konflikts, indem neben »Schlüsselpersonen« auch »Brückenbauer« gesucht und angesprochen werden, die entweder keinem eindeutigen Lager zuzurechnen sind oder die sich durch Multiperspektivität ausweisen;
- Einberufung von *Multiplikatorenrunden*, um möglichst im Vorfeld Einschätzungen, Stimmungen und Interessen systematisch erfassen zu können. Vertraulichkeit herstellen, verschiedene Sichtweisen, Interessen, Probleme identifizieren und offen besprechen. Konflikten hinter den Konflikten Aufmerksamkeit schenken;
- *Transparenz* durch frühzeitige Information der Öffentlichkeit. Kenntlichmachung der möglichen Beteiligungsschneisen;
- *Generierung offener, niedrigschwelliger diskursiver Räume und Formate*, die sowohl eine breite Teilhabe der Betroffenen ermöglichen, als auch auf Augenhöhe bleiben;
- Aktives »*Emotionsmanagement*« und Versachlichung durch allparteiliche Moderation, »*Übersetzungen*«, Information und zu beachtende Rede- und Gesprächsregeln;
- Passgenaue *Dialogangebote und Come-Together-Formate*, die der Vertiefung und Verstetigung dienen, den Blick in die Zukunft richten und an konkreten Lösungsschritten im Gemeinwesen ansetzen;
- *Wertschätzung* des Engagements aller im Prozess Beteiligten;
- *Visualisierung und Dokumentation* aller Fragen, Einwürfe, Ergebnisse;
- Prozessorientiertes Vorgehen, d. h. *Reflexionsschleifen* sind vorgesehen und *Nachsteuerungen* möglich. Alle Formate, Methoden und Vorgehen sind *zielorientiert*, der Prozess aber ist *ergebnisoffen*.

Die Umsetzung

In Berlin haben in der Vergangenheit zwei kommunale Informationsveranstaltungen überregional Aufmerksamkeit erregt: Im Jahr 2006 eskalierte eine Bürgerversammlung in Pankow, die über das Bauvorhaben einer muslimischen Gemeinde informieren wollte. Bevor die Veranstaltung in einer Turnhalle überhaupt starten konnte, war die Stimmung bereits so weit eskaliert, dass die muslimischen Gemeindevertreter aus Sicherheits-

gründen unter Polizeischutz die Halle verlassen mussten. Eine Bürgerversammlung anlässlich der bevorstehenden Eröffnung einer Flüchtlingsunterkunft in Marzahn-Hellersdorf im Jahr 2013 wurde zwar nicht abgebrochen, aber so lautstark und deutlich von anwesenden Personen mit rechtsextremem Hintergrund dominiert, dass eine sachliche Auseinandersetzung kaum noch möglich war.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser beiden Veranstaltungen wurde das Mobile Beratungsteam Berlin wiederholt von Berliner Bezirksämtern und Stadtteilzentren angefragt, wenn es bei ähnlichen Konfliktlagen um die Entwicklung von tragfähigen Kommunikationsstrategien geht.

Wie meist in der Beratungsarbeit kann kein allgemeingültiges ABC formuliert werden, aber unter Berücksichtigung der oben genannten Empfehlungen hat das Mobile Beratungsteam Berlin Formate und Methoden erprobt, die, richtig eingebettet und passgenau vorbereitet, sinnvoll eingesetzt werden können.

Klassisch: Anwohnerversammlungen

Kommunale Verwaltungen laden häufig »großformatig« ein, nach dem Motto »viel bringt viel«. Oftmals spielt der Erfahrungshintergrund von Verwaltungen und politisch Verantwortlichen hinein, dass man bei anderen thematisch gelagerten oder regulären Stadtteilversammlungen eher um Teilnehmer/innen ringen muss, als dass mit großem Andrang zu rechnen ist. Dabei lohnt sich der Aufwand für mehrere kleinteilige Veranstaltungen oder vorangestellte Multiplikatorenrunden durchaus. Trotz fachlicher Einwände kam das Mobile Beratungsteam dem Wunsch der Bezirke nach und begleitete und unterstützte diese unter bestimmten Bedingungen in der Konzeption und Durchführung großformatiger Anwohnerversammlungen.

Prinzipiell empfehlen wir die persönliche (also namentliche) Einladung der unmittelbaren Anwohner/innen, um sicherzustellen, dass sich keine ungebetenen Gäste unter die Anwohnerschaft mischen und die Versammlung für eigene politische Zwecke missbrauchen. Erfahrungsgemäß nehmen meist zehn bis zwanzig Prozent der Eingeladenen teil. Die Besetzung des Podiums sollte abgestimmt auf die zu erwartenden Fragen und Einwände besetzt sein: mit politisch Verantwortlichen, Sachkundigen aus der Verwaltung und den mit der Durchführung Beauftragten. Daneben gibt es gute Erfahrungen mit einer »2. Reihe«, wo Ansprechpartner/innen für spezielle Fragen platziert sind (z. B. Polizei, Architekten usw.).

Der Einlass wird durch die Gastgebenden kontrolliert, um sicherzustellen, dass nur eingeladene Personen teilnehmen. Für alle sichtbar hängen Ausschlussklauseln aus, die die Moderation zu Beginn – neben den Podiumsgästen und den Rederegeln – vorstellt. Gegebenenfalls sollte auf das geplante Vorhaben oder das umstrittene Thema noch einmal kurz eingegangen werden, bevor die Moderation die Fragen und Anmerkungen des Publikums sammelt. Die wichtigste Moderationskompetenz besteht hier in der »Übersetzung«, also der Paraphrasierung des Gesagten mit dem Ziel der Versachlichung. Diese »Übersetzung« notiert die Moderationsassistentz für alle sichtbar, während die Moderation sie ans Podium weitergibt. Sobald eine Frage beantwortet ist, wird diese entsprechend markiert. Wir empfehlen in der Regel zwei bis drei mobile Publikumsmikrofone, die von den Mo-

derationsassistenten nicht aus der Hand gegeben werden, statt eines festen Standmikrofons. Zum einen sinkt damit die Hürde, sich verbal zu beteiligen, zum anderen können sich »Vielredner« nicht so lange am Mikrofon »festbeißen«. In jedem Falle sollte es aber auch die Möglichkeit geben, Fragen schriftlich zu stellen.

Durch dieses hier skizzierte Vorgehen gelingt es, Diskussionen zu fokussieren und zu versachlichen und für alle den Stand der Diskussion transparent zu halten. Selbstverständlich bleibt die Moderation im Sinne der Professionalität freundlich, allparteilich und wertschätzend – aber nicht wertend.

Selbst Anwohnerversammlungen, bei denen es zunächst »heiß hergeht«, beruhigen sich aus unserer Erfahrung nach etwa einer halben Stunde, wenn deutlich wird, dass man Fragen und Einwürfe äußern kann und erst genommen wird. Grundsätzlich ist wichtig, den Bürgerinnen und Bürgern Wertschätzung für ihr Kommen, ihr Interesse, ihrer Zeit und ihrer Expertise entgegen zu bringen.

Zwei Nachteile bleiben bei großformatigen Veranstaltungen bestehen: 1. Für manche ist die Hürde der Beteiligung im Kreis so vieler Teilnehmer/innen zu hoch, weil sie verunsichert sind und Redehemmungen haben. 2. Für andere besteht gerade in der hohen Teilnehmerzahl der Reiz, die Veranstaltung als Bühne für die eigene Agenda, Themensetzung und/oder populistische Stimmungsmache zu nutzen. Vor diesem Hintergrund raten wir zunehmend zu kleineren, persönlicheren Veranstaltungsformaten, die direktere Kontakte auf Augenhöhe ermöglichen.

Innovativ: Face-to-Face-Formate

Gute Erfahrungen haben wir in den letzten Jahren mit Kommunikationsformaten gemacht, die Podium und Plenum durch mehrere »Info-Inseln« (also Thementische) ersetzen. Neben der Information und dem Dialog zielt dieses Format auf die Identifikation und Aufnahme von Problemen und Bedürfnissen der Bürger/innen ab. Nach dem Prinzip einer Messe informieren sich Bürger/innen an den Info-Inseln über unterschiedliche Aspekte eines zentralen Themas und treten z. B. mit Vertretern aus Politik, Verwaltung, Polizei und Zivilgesellschaft in den Dialog. Empfohlen werden fünf bis sechs Info-Inseln, die mit mindestens zwei Fachvertretern und einem moderierenden Tischgastgeber besetzt sind. Daneben ist jede Info-Insel mit zwei Stehtischen und einer Stellwand zur Visualisierung der Gesprächsregeln und offener Fragen ausgestattet.

Das Format richtet sich an Bürger/innen, die sich über ein Thema umfassend informieren und mit den verantwortlichen Experten diskutieren wollen. Die Kapazitätsgrenze hängt von den Räumlichkeiten und von der Steuerung der Personengruppen ab, kann aber in zwei bis vier Stunden mehrere hundert Personen umfassen.

Für die Steuerung des Kommunikationsprozesses sind mehrere Posten zu besetzen, insgesamt ist das Format personalaufwendiger als die klassische Anwohnerversammlung.

Gesamtkoordinator/in

Die Gesamtkoordination behält den Überblick über die gesamte Veranstaltung, ist primäre Ansprechpartnerin

für alle an der Veranstaltung beteiligten Akteurinnen und Akteure für Fragen zur Durchführung, Steuerung von Personengruppen oder zum Umgang mit Störungen sowie Schnittstelle zwischen Veranstalter, Wachschatz, Experten, Tischgastgeber und Lotsen.

Lotsen

Sie informieren die Bürger/innen am Eingang über Konzeption und Ablauf der Veranstaltung. Sie begleiten die Bürger/innen gegebenenfalls zu den Tischen und bewegen sich flexibel zwischen den Info-Inseln, um für Nachfragen der Teilnehmer/innen zur Verfügung zu stehen und in regelmäßigen Abständen zum Tischwechsel der Bürger/innen anzuregen.

Tischgastgeber/in/Moderator/in

An jeder Info-Insel und an der Feedback-Insel gibt es einen Tischgastgeber. Er/sie steuert die Gespräche am Tisch nach Bedarf, moderiert und achtet auf die Einhaltung von Gesprächsregeln. Der/die Moderator/in visualisiert die Diskussionsergebnisse und offene Fragen an der Pinnwand. Bei Fragen zu anderen Themengebieten verweist er/sie auf andere Info-Inseln.

Die sorgfältige Planung ist eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen des Dialogformats, die Vorbereitungstreffen mit durchführenden Akteuren einschließt. Optimal ist ein ausreichend großer barrierefreier Raum mit einer adäquaten Akustik, in dem alle Info-Inseln platziert werden können. Die Örtlichkeit sollte zudem nah am »Ort des Geschehens« gewählt sein. Bei der Information über den Bau einer Flüchtlingsunterkunft bietet sich etwa die Unterkunft (vor Bezug) selbst an oder eine sich in der Nähe befindende Schule.

Die Bürger/innen erhalten durch das dezentrale Informations- und Diskussionsformat unmittelbar Informationen und können im direkten Austausch mit den Verantwortlichen ihre Fragen, Ideen und Sorgen vortragen. Der »Wortergreifungsstrategie« wird damit die Grundlage entzogen. Das Format bietet darüber hinaus den Bürger/innen die Möglichkeit, gehört zu werden und sich persönlich einzubringen.

Die Herausforderung dieses Formats besteht in der Schaffung eines rotierenden Wechsels von Personengruppen an den Info-Tischen, damit jeder Teilnehmende die Möglichkeit hat, sich zu informieren und seine Fragen anzubringen. Unabdingbar sind daher die »Lotsen«, die für Informationen und Nachfragen zur Verfügung stehen.

Mit Blick auf die zeitlichen Ressourcen der beteiligten Akteure haben sich zwei bis vier Stunden am späten Nachmittag oder frühen Abend bewährt.

Ogleich für welches der beiden hier vorgestellten Formate die Beratungsnehmer sich entscheiden: Sie sollten in eine längerfristige, abgestimmte prozessorientierte Kommunikationsstrategie eingebettet sein. Diese sollte eine Lageeinschätzung (z.B. Akteurs-, Sozialraum- und Konfliktanalyse) und eine klare Zielformulierung umfassen. Hilfreich sind zudem Multiplikatorenrunden und weitere Austauschangebote, wie Bürgersprechstunden,

Nachbarschaftsdialoge oder Sozialraumrunden. Je nach Szenario bieten sich auch kreative Aktivierungsformate wie Happenings im öffentlichen Raum, Zukunftskonferenzen oder Plakatgestaltungen an. Zur Orientierung bei der Planung kann das »Phasenmodell Community Communication« (1) des Mobilen Beratungsteams Berlin als Grundlage dienen.

Das Fazit: Demokratie braucht den Dialog

Die »Flüchtlingskrise« und viele kommende gesellschaftspolitische Krisen sind immer auch eine große Chance für die Demokratie. Bei mancher Anwohnerversammlung bekommen Bürger/innen plötzlich eine Ahnung von den komplexen Planungs- und Entscheidungsverfahren eines föderal organisierten Gemeinwesens, an den Info-Inseln lernen sie vielleicht erstmalig ihre Bezirksbürgermeisterin kennen, beim Nachbarschaftsdialog machen sie möglicherweise die Erfahrung von Selbstwirksamkeit durch Gestaltung ihrer unmittelbaren Umgebung. Voraussetzung ist, dass Bürgerinnen und Bürger gefragt, gesehen und gehört werden. Demokratie braucht den Dialog. Sie braucht Gesichter und Verantwortliche, Fragen und Antworten, Antworten und Fragen, und: keine Angst vor dem freien Wort.

Anmerkungen

Weiterführende Links:

<http://www.mbt-berlin.de/mbt/publikationen/Broschueren/5-Community-Communication.pdf>

<http://www.mbt-berlin.de/mbt/publikationen/Broschueren/6-Empfehlungen-fuer-Informationveranstaltungen.pdf>

Zu finden in der Publikation: »WARUM AUSGERECHNET HIER?!« Community Communication: Dialogische Konfliktbearbeitung im Gemeinwesen. <http://mbt-berlin.de/mbt/publikationen/Broschueren/5-Community-Communication.pdf>

Autorinnen

Ann-Sofie Susen ist die Projektleiterin des Mobilen Beratungsteams Berlin für Demokratieentwicklung der Stiftung SPI. Sie hat das Konzept »Community Communication« maßgeblich mitentwickelt und in der Praxis erprobt.

Dr. Ulrike Klötzing-Madest ist Beraterin im Mobilen Beratungsteam Berlin für Demokratieentwicklung der Stiftung SPI. Einer ihrer Schwerpunkte liegt in der Beratung von bezirklichen Akteuren bei der Entwicklung passgenauer Kommunikationsstrategien zur Bearbeitung von Gemeinwesenkonflikten.

Kontakt

Stiftung SPI

Mobiles Beratungsteam Berlin – für Demokratieentwicklung

Samariterstraße 19 – 20

10247 Berlin

Tel.: 030 41725628 oder 030 4423718

Fax: 030 44034146

E-Mail: mbtberlin@stiftung-spi.de

Website: www.mbt-berlin.de

www.stiftung-spi.de/projekte/mbt

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de