

26. November 2019

Krisen und Konfliktlagen der Zukunft

»Wenn die schwarzen Schwäne kommen«

Präventionspläne für den zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt

von Kurt Faller und Prof. Dr. Andreas Zick



Krisen- und Konfliktlagen wie die gegenwärtige Corona-Pandemie verstellen leicht die Sicht. Mitten im Sturm, in Zeiten, in denen scheinbar schnelle Lösungen zu finden sind, ist der Blick oft eingeschränkt, drängt es zur Handlung.

»Wenn man sein Leben lang nur weiße Schwäne sieht, bedeutet das nicht, dass irgendwo nicht doch ein schwarzer existiert«, meinte der Philosoph Karl Popper einmal.

Es kommt darauf an, sämtliche Schwäne zu sehen.

Der Autor *Nassim Nicholas Taleb* hat diesen Gedanken aufgegriffen und 2007 sein Buch zur Finanzkrise mit dem Titel »Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse« (1) geschrieben.

Darin bezeichnet er »Schwarze Schwäne« als Ereignisse, die

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

Die US-amerikanischen Organisationsforscher *Karl E. Weick* und *Kathlen M. Sutcliffe*, die sich intensiv mit hoch sicherheitsrelevanten Organisationen beschäftigt haben, fügen hinzu: » ... zu den lebendigsten Wahrheiten von High Reliability Organizations, also Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit, gehöre, dass die Vergangenheit ihre offenen Rechnungen begleicht, wenn sich etwas Unerwartetes zusammenbraut.«

Der Krisenforscher *Pat Lagadec* ergänzte: »Die Fähigkeit, mit Krisensituationen umzugehen, hängt grobenteils von den Strukturen ab, die man vor Eintritt des Chaos geschaffen hat. Man kann das Ereignis in gewisser Weise als spontane und brutale Prüfung betrachten: Mit einem Schlag wird alles, was man nicht vorbereitet hat, zu einem komplexen Problem und jede Schwäche nimmt plötzlich überdimensionale Ausmaße an. Die Krise führt zu einem Riss in der Abwehr und erzeugt eine Art Vakuum.« (2)

Köln, Kandel, Chemnitz, Köthen, Halle

Genau diese oben genannten Zustände und Prozesse begegnen uns heute in Kommunen und Kreisen, die von scheinbar neuen Problemlagen durch Extremismus wie Migration herausgefordert werden.

Gerade die Polarisierungen in der Mitte der Gesellschaft um das Thema »Migration« haben vielfach zu aggressiven Kampagnen und auch Gewalt geführt. Insbesondere dann kam es zu massiven, längerfristigen Polarisierungen, wenn von der Gewalt oder Kriminalität von Geflüchteten berichtet wurde.

Die unerwarteten Ereignisse im Rahmen des Attentats in Halle sowie der Ausschreitungen in Chemnitz, Köthen, Freiburg, Frankfurt und in vielen anderen Städten zeigen dies in aller Deutlichkeit.

Der Umgang mit diesen Verbrechen, Vergehen und Übergriffen, an denen Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund beteiligt sind, hat erhebliche Auswirkungen auf den zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt in den betroffenen Kommunen und Kreisen. Diese Vorfälle finden hohes Interesse in Presse und Bevölkerung und stellen die Verantwortlichen vor Ort vor extreme Herausforderungen, weil mit einer einzigen Gewalttat eine ganze Serie von tieferliegenden Feindseligkeiten wie auch ungelösten Konflikten und mangelnden Kompetenzen der Konfliktlösung zum Vorschein kommt.

Städte und Kommunen erhalten überregionale Aufmerksamkeit, wenn sie diese am wenigsten gebrauchen können: in der Krise. Schon die ersten Äußerungen von Verantwortlichen entscheiden häufig darüber, welches Bild im öffentlichen Diskurs weiterwirkt. Gleichzeitig werden vorhandene Widersprüche und Versäumnisse offenbar und verschärfen sich.

Offene Gesellschaften und Schließungstendenzen

Die offenen und direkten wie auch versteckten und indirekten Auseinandersetzungen vor Ort laufen vor dem Hintergrund zweier Entwicklungen, die dazu führen können, dass jeder einzelne Vorfall grundlegende und überregionale Bedeutung gewinnt.

Auf der einen Seite wird die Integrationsarbeit in den Kommunen immer besser und effektiver organisiert, zumal sie auf einer erweiterten bundeseinheitlichen gesetzlichen Basis arbeiten kann. Genau diese positive Entwicklung steigert gleichzeitig aber auch das Konfliktpotential, weil andere diese Entwicklungen negativ beurteilen.

Sehr gut beschrieben hat dies der Migrationsforscher *Aladin El-Mafaalani* in seinem Buch »Das Integrationsparadox«. *»Je besser Integration gelingt, umso stärker werden soziale Privilegien und kulturelle Dominanzverhältnisse in Frage gestellt. Es entstehen Abwehrreflexe.«*

Dieses Paradoxon wurde schon in den Niederlanden früh untersucht, denn dort ging die Idee einer multikulturellen Gesellschaft, in der Gruppen in ihren eigenen Säulen leben, nicht auf. Die Analyse von Konfliktkonstellationen macht deutlich, dass Konflikte in Räumen der Zivilgesellschaft weniger auf zunehmende oder eskalierende Spaltungen oder akute Krisen zurückzuführen sind, sondern mit den Strukturen zunehmender gesellschaftlicher Offenheit, die ein Zusammenwachsen und Sichnäherkommen ermöglichen. *»Hieraus erwachsen Widerstände und Konflikte, die - wie immer - stärker wahrgenommen werden. ... Es geht also darum, wie wir mit den Konflikten umgehen, ob und wie wir es schaffen, die positiven Seiten eines Konflikts herauszufiltern. Es geht um die konstruktive Bewältigung von Konflikten.«* (3) *Aladin Mafaalani* macht hier deutlich, was eigentlich für eine demokratische Gesellschaft üblich sein sollte: sich mit konstruktiver Konfliktregulation zu beschäftigen.

Gefahren rechtspopulistischer und rechtsradikaler Gruppen

Eine weitere Entwicklung erhöht das Konfliktpotenzial: Zunehmend haben es Kommunen mit Kampagnen und raumbezogenen Aktionen rechtspopulistischer und rechtsradikaler Gruppen zu tun, die diese Entwicklung stört und sie aktiv zu stören oder aufzuhalten suchen und sich darauf konzentriert haben, Extremereignisse im Integrationsprozess zu instrumentalisieren.

Die Forschungen und langjährigen Untersuchungen des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG) zu raumbezogenen Konflikten und gruppenbezogener

Menschenfeindlichkeit machen deutlich, dass dies kein plötzlich auftretendes Phänomen ist. Schon 2014 - also vor der Zuwanderung vieler Flüchtlinge - benennt die Studie »Fragile Mitte - Feindselige Zustände« die »Bruchstellen einer fragilen Mitte«. (4)

In der Studie (5) werden vor allem zwei Punkte belegt, die eine Instrumentalisierung von Extremereignissen, bei denen Menschen mit Migrationshintergrund beteiligt sind, so wirkungsvoll machen:

1. Die Akzeptanz rechtsextremer Einstellungen in der Mitte

»Die radikalste erste Bruchstelle ist daher die Akzeptanz rechtsextremer Orientierungen in der Mitte beziehungsweise in weiten Teilen der Bevölkerung. Wenn Bürgerinnen und Bürger, die selbst nicht rechtsextremen Milieus angehören oder sich sogar davon distanzieren, die Einstellungen dieser Milieus teilen, dann erfüllt sich ein Ziel der extrem rechten Gruppen: die Bestätigung der Annahme, dass man den Volkswillen vertreten würde.«

2. Ein Misstrauen und Infragestellung der Demokratie

»Je mehr Menschen zu der Ansicht gelangen, dass die Demokratie mit ihren Werten, Normen und Spielregeln zur Kontrolle von Konflikten nicht mehr taugt, desto stärker werden rechtsextreme und menschenfeindliche Orientierungen von diesen Zweifeln und Gefühlen der Ohnmacht profitieren.«

Die Entwicklungen des Rechtsradikalismus in den vergangenen Jahren zeigen, dass die rechten Milieus eine ausgebaute und zunehmend professionalisierte Infrastruktur entwickelt haben, die sofort breit in Gang gesetzt werden kann, wenn ein extremes, unerwartetes Ereignis auftritt.

Kommunales Konfliktmanagement fördern

»Zeiten des Umbruchs sind Zeiten der Mediation« formulierte der kürzlich verstorbene Mediator *Joseph Duss von Werdt*. (6) Mediation und Konfliktmanagement können in dieser Situation einen wichtigen Beitrag für Humanität und gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten.

Möglich ist dies mit einem organisationsorientierten und systemischen Ansatz von Mediation. Denn die organisationsorientierte Mediation und ihre Anwendung im Systemdesign - der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen macht es möglich, in komplexen sozialen Systemen zu arbeiten. (7) Sie ermöglicht es auf der einen Seite, die Antwortfähigkeit und das Selbstentwicklungspotential in der Kommune zu erhöhen und auf der anderen Seite die Konfliktfestigkeit durch Bearbeitung dysfunktionaler Kommunikations- und Kooperationsmuster und die Implementierung von Strukturen und Verfahren zur Konfliktregelung zu stärken.

Auf dieser inhaltlichen Basis hat das Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert von der Stiftung Mercator 2017 ein Pilotprojekt »Kommunales Konfliktmanagement fördern: Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten« gestartet. Durchgeführt wird das Projekt von der Landesweiten Koordinierungsstelle der Kommunalen Integrationszentren (LaKI) in Kooperation mit der Akademie der Ruhr Universität Bochum. (8)

Im Verlaufe des Pilotprojektes haben sich *drei* Ansätze entwickelt, die das kommunale Konfliktmanagement Teilhabe und Integration ausmachen:

1. **Konfliktregelung im Integrationsprozess**

Wie können Konflikte im Integrationsprozess früh erkannt und möglichst schnell und niedrigschwellig bearbeitet werden?

Dazu wurde als Grundlage der Arbeit ein Kommunales Konfliktmanagementsystem entwickelt. D.h.

konkret: In jeder Kommune, in jedem Kreis gibt es eine kommunale Konfliktaufstellung, die bei Problemen und Konflikten angesprochen werden kann und die in der Lage ist, eine qualifizierte Konfliktberatung anzubieten.

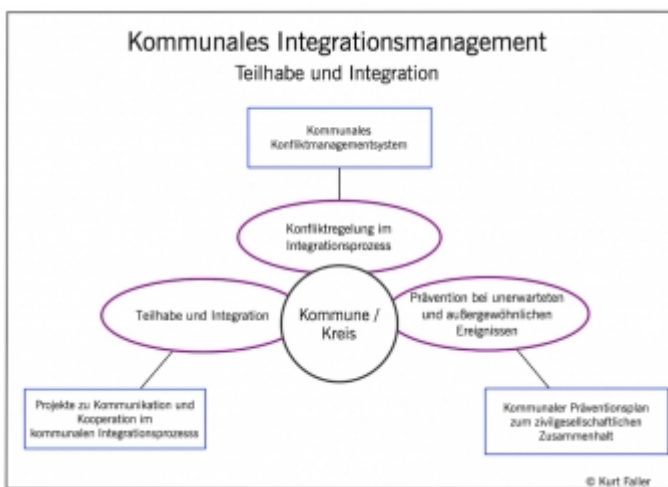
2. **Teilhabe und Integration**

Je nach Bedarf unterstützt und organisiert die kommunale Konfliktaufstellung Projekte zu Kommunikation und Kooperation in den Kernprozessen der Integration. So sind Projekte zur Kooperation von Verwaltungseinheiten, zur Kommunikation von Ehrenamtlichen mit Verwaltung und Flüchtlingen und zur Bearbeitung interkultureller Konfliktslagen entstanden.

3. **Prävention von unerwarteten und außergewöhnlichen Ereignissen.**

Hier geht es darum, als ein Aspekt des kommunalen Konfliktmanagements Präventions- und Krisenpläne zum zivilgesellschaftlichen Zusammenhalt zu entwickeln.

In der Kombination dieser drei Elemente entwickelt jede Kommune / Kreis ein jeweils eigenes Modell des Kommunalen Konfliktmanagements.



Literatur

1. *Taleb, Nassim Nicholas*: Der Schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. 2. Auflage München 2018.
2. *Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M.*: Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen (Systemisches Management). Stuttgart 2007.
3. *El-Mafaalani, Aladin*: Das Integrationsparadox – Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Köln 2018
4. *Zick, Andreas, Melzer, Ralf et. al.*: Fragile Mitte - Feindselige Zustände: Rechtsextremistische Einstellungen in Deutschland 2014. Bonn 2014
5. *Zick, Andreas,/Küpper, Beate et. al.*: Wut, Verachtung, Abwertung – Rechtspopulismus in Deutschland. Bonn 2015
6. *Duss-von-Werdt, Joseph*: Homo Mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart 201
7. *Taleb, Nassim Nicholas*: Der Schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. 2. Auflage München 2018.
8. *Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M.*: Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen (Systemisches Management). Stuttgart 2007.

Autoren



Kurt Faller

Gründer und Senior Consultant der MEDIUS GmbH, seit 25 Jahren selbstständiger Lehrmediator BMWA®, Organisationsberater



Prof. Dr. Andreas Zick

Professor für Sozialisation und Konfliktforschung, Universität Bielefeld; seit 2013 Leitung des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung.

Links

▶ 3-sat-Kulturzeit-Gespräch mit dem Sozialpsychologen und Konfliktforscher *Prof. Dr. Andreas Zick* über Steven Spielbergs Doku »Warum wir hassen« und die Ursachen von Hass und Gewalt.

--> ▶ [Link](#)

Im ▶ 3-sat-Gespräch mit dem Sozialpsychologen *Prof. Dr. Andreas Zick* von der Universität Bielefeld über die Angst vor neuen Terroristen und Einzeltätern.

--> ▶ [Link](#)

Fünf Stufen gegen Rassismus - Studiogespräch *Prof. Dr. Andreas Zick*, Konfliktforscher Universität Bielefeld

▶ --> [Link](#)

Literaturempfehlung

Faller, Faller

Achtsames Management

Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität



Gebunden, 344 Seiten, im März 2018 erschienen

39,95 € [▶ Details](#)



Faller, Faller

Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation

Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation
Praxishandbuch

Broschiert, 234 Seiten, im Februar 2014 erschienen

38,50 € [▶ Details](#)