

# **Bürgerbeteiligung vor Ort als Strategie gegen Rechtsextremismus**

Einige Erfahrungsreflexionen

---

WOLFGANG GESSENHARTER

## **Einleitung und Fragestellung**

Seit im Gefolge der deutschen Einheit ein die Öffentlichkeit merklich irritierender Rechtsextremismus in Deutschland (wieder-)erstarkte, ist der Frage, wie dieser Entwicklung begegnet werden könne, sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet worden. Bücher, Broschüren, Filme, Veranstaltungen, also Handreichungen und Projekte jeglicher Art, sind längst nicht mehr zu zählen. Dabei stehen im Vordergrund Strategien des Umgangs mit rechtsextremen Parteien – seit Mitte der 90er Jahre insbesondere mit der NPD – aber auch mit Organisationen, Kameradschaften und sonstigen Personengruppen, die vor allem in den Neuen Bundesländern in manchen Landstrichen und Kommunen zu wachsendem Einfluss bis hin zur partiellen Dominanz kommen. Forderungen an staatliche Akteure nach Verboten etwa der NPD oder anderer rechtsextremer Gruppen sind dabei spätestens seit Ende der 90er Jahre häufig zu vernehmen. Staatlich geförderte Programme gegen Rechts sollen Aktive fördern und vernetzen und in die Gesellschaft wirken lassen; umgekehrt gibt es zunehmend Ausstiegsangebote an rechte Mitläufer und wankende Kader. Die politische Bildung gegen Rechts soll breit in Schulen, Vereinen und Jugendgruppen verankert werden. Und selbstverständlich ist damit auch in den letzten Jahren die Publikationsflut zum Thema Rechtsextremismus mit analysierenden, beschreibenden und handlungsanleitenden Beiträgen fast ins Uferlose angeschwollen. Diese hier nur sehr summarisch gezeichnete Entwicklung ist erst einmal zu begrüßen, weil sie zeigt, dass sich deutsche Gesellschaft, Politik und Kultur in erheblichem Ausmaß sensibel gegenüber einem Anwachsen von Rechtsextremismus darstellen. Fraglich ist allerdings, inwieweit diese Reaktionsformen bisher schon Erfolg gehabt haben und auf längere Sicht Erfolg haben werden. So ist etwa den staatlich geför-

derden Programmen öfters vorgehalten worden, die bereitgestellten Mittel würden eher zur Förderung von Eigeninteressen (etwa zur Einrichtung von Sozialpädagogenstellen) oder gar nur zum Kampf gegen den Konservatismus missbraucht. Ernster als solche parteipolitisch motivierte Kritik ist allerdings jene zu nehmen, die auf einen Abstumpfungseffekt (vor allem) bei Jugendlichen hinweist, der durch zu massiv aufgetragene politische Bildung eintreten könnte. Erst durch kontinuierlich durchgeführte Evaluierungen der verschiedenen Maßnahmen wird man auf Dauer die Spreu vom Weizen trennen können. Zusätzlich zu solchen expliziten Aktivitäten gegen rechts finden seit Jahren auch eher implizite Aktivitäten statt, die vor allem als Präventionsmaßnahmen gegen Rechts angesehen werden können. Eine dieser Maßnahmen ist Beteiligung der Bürger und Bürgerinnen<sup>1</sup> an der Lösung politischer Probleme und Konflikte.

Wenn ich mich im Folgenden mit Bürgerbeteiligung vor Ort als einer Strategie gegen Rechtsextremismus befassen möchte, dann nicht in dem Sinne, dass hier etwas völlig Neues vorgetragen würde: Demokratie lernen, um Rechtsextremismus vorzubeugen, wird durchaus in verschiedenen Formen bereits erprobt (vgl. etwa Molthagen/Klärner/Korgel/Pauli/Ziegenhagen 2008; Braun/Hörsch 2004). Vielmehr geht es mir darum, Bürgerbeteiligung als eine Art „Mehrzweckwaffe“ stark zu machen, die einerseits gegen Rechtsextremismus eingesetzt werden und gegen ihn immun machen kann, die aber darüber hinaus viel stärker im öffentlichen Leben gebraucht werden sollte, weil sie zentrale demokratische Einstellungen und Handlungsweisen entwickeln und stärken kann, ohne welche lebendige und an Nachhaltigkeit orientierte Demokratien auf Dauer nicht bestehen können. Ich will meine Überlegungen dazu in zwei Schritten entfalten:

Zuerst werde ich zwei unterschiedliche Weisen der Konfliktaustragung skizzieren, eine autoritäre und eine pluralistisch-demokratische, die sich konträr gegenüberstehen. Sodann werde ich die von mir skizzierte pluralistisch-demokratische Weise der Konfliktaustragung als praktizierte Bürgerbeteiligung vorstellen, ihre Kriterien in Bezug auf die Stärkung demokratischer Einstellungen und Handlungsweisen reflektieren und kurz ihre Chancen ausloten. Eine zusammenfassende These zur Prävention von Rechtsextremismus durch Bürgerbeteiligung beschließt meinen Beitrag.

## ZWEI MODELLE VON KONFLIKTAUSTRAGUNG

Die folgende Übersicht stellt die beiden Modelle gegenüber, die ich im Anschluss erläutern werde.

*Übersicht: Zwei Modelle von Konfliktaustragung*

	<b>Autoritäre Konfliktaustragung</b>	<b>Pluralistisch-demokratische Konfliktaustragung</b>
Ausgangspunkt:	Konflikte sind gefährlich für das Bestehen der politischen Einheit (Homogenität).	Konflikte sind ubiquitär und dürfen/sollen sein (Pluralismus)
Zielvorstellung:	Sieg oder Niederlage; keine Kompromisse; keine Win-Win-Lösungen (weil gefährliche Utopie)	Win-Win-Situation als nachhaltige Lösung; Kompromisse
Vorgehensweise:	Fixierung von Freund-Feind-Situation: Schuldsuche nur beim Feind; Rechtfertigung der eigenen Position; Suche nach Sündenböcken; dem Gegner schaden; den eigenen Stil aufzwingen; Strategien und Taktiken vor dem Feind verbergen; Ausspähen der gegnerischen Absichten; falsche Fährten legen	Gemeinsame Prozesse des Konfliktmanagements, dabei gleiche „Augenhöhe“; Herstellung von Vertrauen; Verschränkung der Perspektiven
Ergebnissicherung:	Überwachung des besiegten Feindes; bei eigener Niederlage bzw. Kompromissen möglichst baldiger Wiedereinstieg in den Konflikt	Gemeinsame Evaluierung der Konflikttheung; bei Unstimmigkeiten Wiederaufnahme des Konfliktmanagements

Die beiden Modelle unterscheiden sich bereits grundlegend darin, dass in dem einen Modell Konflikte etwas sind, was möglichst vermieden werden soll. Konflikte stören danach nur das reibungslose Funktionieren eines Systems, also etwa einer Gruppe, einer Organisation oder einer Partei. Konflikte zeigen demnach, dass beispielsweise eine Partei nicht geschlossen hinter der Führungsriege stehe, was in den Augen der Wähler wiederum als Manko gelte. Wer Konflikte schüre, sei ein Quertreiber, und man sollte ihm im Interesse der Homogenität der Gruppe Einhalt gebieten, weil er damit das „Gesamtwohl“ verletzt. Konflikte schwächen natürlich auch die Durchsetzungs- und Überlebensfähigkeit der Gruppe nach außen.

Gegenüber dieser Vorstellung von Konflikten als Schwächung eines Systems geht das alternative Modell davon aus, dass Konflikte ubiquitär sind, also in menschlichen Zusammenschlüssen immer und überall vorhanden sind oder zumindest vorhanden sein können – aber nicht nur dies, sondern auch vorhanden sein dürfen, ja sollen. Unter Bezug auf den bekannten Satz von Immanuel Kant: „Der Mensch will Eintracht; aber die Natur weiß besser, was für seine Gattung gut ist: sie will Zwietracht“, wird für Ralf Dahrendorf, den bekannten Theoretiker des modernen Liberalismus, sozialer Wandel „in Richtung und Rhythmus bestimmt durch jene Kraft der Unruhe, für die es so schwer ist, einen hinlänglich allgemeinen Namen zu finden, eben durch Unvertragsamkeit, Zwietracht, Antagonismus, Widerspruch und Widerstand, durch Konflikt.“ Und diese, so „lästig“ sie auch immer sein mögen, „sie sind doch Kräfte der Zukunft“ (Dahrendorf 1987: 39f., 56).

Um Konflikte im System möglichst auszumerzen, ist im autoritären Modell das Ziel eines Konfliktaustrags, den Gegner zu besiegen, um die Ursachen des Konflikts zu beseitigen. Gelangt man mit dem Gegner nur zu einem Kompromiss, ist der nächste Konflikt bereits programmiert, weil jeder nur darauf wartet, eine Schwächung des anderen für den eigenen Sieg auszunutzen. Kompromisse sind also „halbe Sachen“ und letztlich Ausdruck eigener Schwäche, die es möglichst zu beseitigen gilt. Hoffnung auf Konfliktlösungen, bei denen beide Kontrahenten gewinnen, sogenannte Win-Win-Lösungen, ist danach Ausdruck einer gefährlichen Utopie, die den prinzipiell antagonistischen Charakter politischer Konflikte nicht erkennt oder nicht erkennen will.

Im alternativen Modell geht es hingegen keineswegs darum, Konflikte auszumerzen, sondern darum, Konflikte einzuhegen, zu „managen“, also die Auseinandersetzung so zu gestalten, dass möglichst wenig Verletzungen ausgeteilt und empfangen, somit Schäden minimiert werden und das kreative und entwicklungsfördernde Potential von Konflikten optimiert wird. Kompromisse sind insofern durchaus Ziel eines Konfliktaustrags, noch besser aber ist die Suche nach Lösungen, die beide Seiten zu Gewinnern machen (Win-Win-Lösung). Dies ist, so wird realistisch gesehen, kein leichtes Unterfangen, aber möglich. Daher legt man von vornherein Wert darauf, die Beziehungen zum Konfliktgegner nicht abbrechen zu lassen, sondern darauf hinzuarbeiten, dass (wieder) gegenseitiges Vertrauen diese Beziehungen unterfüttert; man will aus der Konfliktgegnerschaft in eine Konfliktpartnerschaft gelangen. Dazu ist es nötig, auch die Sichtweise der Gegenseite wahrzunehmen, also ihre Interessen, ihre Schwierigkeiten, ihre Ziele, sowie darauf hinzuarbeiten, dass die Gegenseite ebenso verfährt. Eine solche Verschränkung der Perspektiven (im Fachterminus „Reziprozität der Perspektiven“) setzt allerdings die vorherige Herstellung gleicher „Augenhöhe“ voraus, was ohne Pflege eines beiderseitigen starken Selbstbewusstseins kaum gelingen kann. Diese Prozesse vertrauensbildender Maßnahmen sind natürlich umso eher möglich, je weniger weit ein Konflikt bereits eskaliert ist. Wenn ein Konflikt schon so weit fortgeschritten ist, dass im gegenseitigen

Hass nur noch die Vernichtung des Gegners, der zum Todfeind geworden ist, das Ziel ist, greift dieses Modell erst einmal nicht mehr. Aber es versucht, alles daran zu setzen, eine solche Eskalationsstufe sich erst gar nicht entwickeln zu lassen. Ist ein Konflikt nämlich in Hege, geht es darum, ihn in gemeinsamer Arbeit so lange zu bearbeiten, bis sein Spaltpotential nicht mehr bedrohlich ist und sein Wiederaufflackern gemeinsam verhindert werden kann.

Das Gegenmodell geht prinzipiell vom *worst case* aus: Echte Konflikte stellen immer eine Freund-Feind-Situation dar – andernfalls wären es nur Meinungsverschiedenheiten. Schuld am Konflikt hat nur der Feind, die eigene Position wird verteidigt und gerechtfertigt. Insofern ist die Suche nach Sündenböcken in diesem Modell fest verankert. Im Konflikt kommt es also darauf an, sich selbst so weit wie nur möglich zu stärken, sich Vorteile zu verschaffen, den Feind hingegen wo es nur geht zu schwächen und zu schädigen. Statt Versuche zu unternehmen, gemeinsam den Konflikt zu bewältigen, kann es hier nur darum gehen, dem Gegner den eigenen Stil aufzuzwingen, Strategien und Taktiken vor dem Feind zu verbergen, falsche Fährten zu legen, die gegnerischen Absichten auszuspähen. Folgerichtig ist dabei nichts schlimmer, als dem Gegner Vertrauen entgegen zu bringen; im Niedermachen des Feindes wird das eigene Selbstbewusstsein gestärkt. Ist der Konfliktgegner besiegt, geht es darum, ihn mit allen Mitteln nicht wieder hochkommen zu lassen. Ist man selbst der Unterlegene, sinnt man auf Rache und sucht den baldigst möglichen Wiedereinstieg in den Konflikt. Auch Kompromisse befrieden nicht auf Dauer, sondern tendieren zum Wiederaufleben des Konflikts. Letztlich zeigt sich in diesem Modell eine Sichtweise, die das Leben generell als einen ständigen Kampf ums Überleben darstellt.

## **EINSTELLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN GEMÄSS DER MODELLE**

Diese zwei hier vorgestellten Modelle der Konfliktaustragung korrespondieren natürlich nicht zufällig mit grundlegenden Einstellungs- und Persönlichkeitsmustern, die wir bei demokratischen bzw. autoritären Menschen wahrnehmen können. Seit den Forschungen zur „autoritären Persönlichkeit“ (Adorno et al. 1950) Mitte des vorigen Jahrhunderts ist immer wieder darauf verwiesen worden – erst kürzlich erneut in Studien aus der Friedrich-Ebert-Stiftung (vgl. Decker/Brähler 2006; Decker/Rothe/Weissmann/Geißler/Brähler 2008; Decker/Brähler 2008) –, dass für ein autoritäres und/oder rechtsextremes Einstellungsmuster die politische Deprivation, d.h. „das Gefühl, politisch einflusslos zu sein“, von zentraler Bedeutung ist, ja sogar noch wichtiger als das Gefühl, ökonomisch zu kurz gekommen zu sein. Als bedeutsam wird des Weiteren ein „emotional kaltes und gewaltvolles Erziehungsklima“ (Decker/Brähler 2008: 7) angesehen, das sich oft in einem ge-

ringen Selbstwert sowie in einem Gefühl niederschlägt, in seiner Umgebung nicht richtig akzeptiert zu sein. Somit fühlt man sich in seinem Umfeld auch eher unwohl und unsicher. Dieses mangelnde Gefühl von Sicherheit verhindert die Ausbildung der Fähigkeit, mit unsicheren und belastenden Situationen selbstbewusst umzugehen. Diese geringe „Ambiguitätstoleranz“ will und kann nichts in der Schwebelassen, sondern fordert schnelle Entscheidungen, im Zweifelsfall sogar lieber eine falsche als gar keine. Charakteristisch ist auch die Suche nach Sündenböcken, begleitet oft von einer dominanten, verschlossenen, misstrauischen, ja ängstlichen und depressiven Stimmung (vgl. Decker/Brähler 2006: 85-130). Zu einer im engeren politischen Sinne rechtsextremen Einstellung kommen nach diesen Forschungen zu den bisher genannten Merkmalen noch generelle „Ungleichwertigkeitsvorstellungen“ hinzu, die sich politisch als Befürwortung einer rechtsgerichteten Diktatur; Chauvinismus sowie Verharmlosung des Nationalsozialismus, in sozialer Hinsicht als Ausländerfeindlichkeit, Antisemitismus sowie Sozialdarwinismus ausdrücken (vgl. dazu insgesamt Decker/Brähler 2006: 20f.). Ein derartiges rechtsextremistisches Einstellungspotential wird derzeit bei rund 10 bis 15 Prozent der deutschen Bevölkerung angenommen (Stöss 2007: 67; Decker/Brähler 2006: 131<sup>2</sup>), stellt also kein bloßes „Randphänomen“ (Stöss 2007: 74; Decker/Brähler 2006, 2008) dar, sondern reicht durchaus partiell „in die Mitte der Gesellschaft“.

Sehen wir uns das Alternativmodell an, dann korrespondieren ihm demokratisch-pluralistische Verhaltensweisen und Einstellungen, die sich etwa wie folgt darstellen: Solche Menschen haben keine Scheu vor Konflikten, versuchen aber, Konflikte nicht ausufern zu lassen, sondern sie zu hegen. Sie wissen, dass dies nur mit dem Konfliktgegner oder besser: Konfliktpartner geht, denn sie akzeptieren auch dessen Menschenwürde und das gleiche „Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit“. Sie wissen dabei, dass dieses Recht meist im Spannungsfeld der Rechte anderer steht, wie Art. 2 GG unmissverständlich sagt.<sup>3</sup> Kompromisslose Durchsetzung eigener Interessen in Konflikten ist insofern keine realistische und schon gar nicht (jedenfalls in diesem Modell) erwünschte Zielvorstellung. Vielmehr geht es darum, in selbstbewusster Weise die möglichen Zumutungen anderer aufzunehmen und seine eigenen Interessen ins Spiel zu bringen. Die Einübung in diskursive Streitkultur, der Verzicht auf jegliche Form von Gewalt, das Setzen auf Fairness und Offenheit im Umgang mit dem Gegenüber und schließlich Vertrauen in die Kraft gemeinsamer Anstrengungen, die Konflikte zu lösen, fordern und fördern eine stabile und sozial versierte Persönlichkeit. Sie kann darauf verzichten, entweder den gordischen Knoten einfach zerschlagen zu wollen oder, anders herum, den anfallenden Konflikten lieber ganz aus dem Weg zu gehen.

## **PROZESSE DER BÜRGERBETEILIGUNG ALS FÖRDERUNG UND ENTWICKLUNG DEMOKRATISCHER EINSTELLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN**

Nun liegt der Einwand nicht zu fern, solche demokratisch vorbildlichen Persönlichkeiten seien wohl nicht der Regelfall, sondern vielleicht sogar eher die Ausnahme. Das hier vorgestellte demokratisch-pluralistische Modell sei daher durchaus sympathisch, aber doch ziemlich utopisch. Einer solchen Einschätzung wäre wohl kaum zu widersprechen, würde man Konfliktparteien unvermittelt mit- und gegeneinander agieren lassen. Wo dieses geschieht, eskalieren Auseinandersetzungen oft bis hin zum Gewalteintritt und einer Sieg/Niederlage-Beendigung oder bis zu einer oft nur noch gewaltsamen Schlichtung von außen. Aus diesen Gründen heraus verlangen Konfliktsituationen realistisch nach einer schlichtenden Institution, nach einem Schiedsrichter, einem Vermittler – und natürlich nach Regeln, die Gewalt ausschließen und friedlichen Ausgleich zum Ziel haben, also dem pluralistisch-demokratischen Modell entsprechen.

Meine These ist nun, dass Bürgerbeteiligung in Konfliktfällen pluralistisch-demokratische Einstellungen und Verhaltensweisen erlebbar macht, stärkt und damit vor dem Abgleiten in autoritäre Entscheidungsmuster schützt. Dies gilt allerdings nur, wenn solche Beteiligung den Kriterien des pluralistisch-demokratischen Modells entspricht. Dass diese zum Einsatz kommen und realisiert werden, ist die zentrale Aufgabe von Schlichtern, Moderatoren, Mediatoren. Diese werden immer dann benötigt, wenn die Konfliktegegnerschaft bereits so weit gewachsen ist, dass eine Verständigung auf jene Kriterien und ihre Umsetzung durch die Konfliktparteien allein nicht mehr erwartbar ist oder schon nicht mehr gegeben ist – also im Großteil ernsterer Konfliktfälle. Für den Schlichter bedeutet dies eine schwere Aufgabe. Wie dieser Erfolg versprechend realisiert werden kann, soll im Folgenden in Grundzügen dargestellt werden.

## **DIE ROLLE DES KONFLIKTMODERATORS – EINIGE GRUNDSÄTZLICHE REFLEXIONEN AUS ERFAHRUNG**

Ich will dazu aus eigenen Erfahrungen berichten, die vor 20 Jahren begannen und insgesamt zehn Projekte umfassen und einige Wochen oder Monate, teilweise aber auch mehrere Jahre andauerten.<sup>4</sup> Aus diesen Projekten sind auch drei Dissertationen entstanden (vgl. Feindt 2001; Busch 2007; Maßlo 2010), eine vierte ist in Arbeit<sup>5</sup>. Im Übrigen decken sich die hier gewonnenen Erfahrungen in weitem Bereich mit der einschlägigen Literatur (vgl. insbesondere Glasl 2002). Bei all diesen Erfahrungen handelt es sich um Bürgerbeteiligungen, bei denen Konflikte unterschiedlicher Herkunft (Pla-

nungsprobleme, soziale Probleme, Alltagskonflikte usw.) von Bürgerinnen und Bürgern weitgehend in Eigenregie, aber unterstützt von mir als Moderator/Mediator, allein oder im Team, gemanagt wurden. Von einem Moderator spricht man in Kurzform üblicherweise, wenn jemand Drittes eine (konfliktäre) Kommunikation lenkt, steuert, von einem Mediator dann, wenn er darüber hinaus die Parteien zu einer gemeinsamen Vereinbarung führen soll. Nicht in allen von mir geleiteten Konfliktmanagement-Prozessen sind am Ende Ideallösungen entstanden, jedoch ist es (fast) überall gelungen, die Konfliktparteien zueinander zu führen und gemeinsame Ergebnisse zu produzieren, auch wenn manchmal (meist kleine) Teile davon in einem gemeinsam definierten Dissens bestanden. Dies alles ist insofern erwähnenswert, als dass in weit mehr als der Hälfte der Fälle der Konflikt – zu Beginn meiner dortigen Moderationstätigkeit – schon soweit fortgeschritten war, dass er in jene Stufen der Eskalation hineinragte, in denen nicht oder kaum mehr miteinander gesprochen wurde, sondern gegenseitige Verteufelungen und Drohungen Platz griffen, man also kurz davor stand, in eine „Lose-Lose“-Situation zu geraten, in der man dem anderen auf jeden Fall Schaden zufügen will, auch wenn man selbst dabei verliert. Nach Friedrich Glasls Eskalationsstufen-Modell war also der Konflikt weit über jenes Niveau bereits eskaliert, auf dem noch „Win-Win“-Lösungen erwartbar sind, und bereits dort angelangt, wo „Win-Lose“-Denken vorherrscht, (das heißt mein Gewinn also dein Verlust ist und umgekehrt), ja sogar schon dorthin reichte, wo – wie gesagt – ohne Rücksicht auf eigene Verluste dem anderen Schaden zugefügt werden soll (vgl. Glasl 2002: 215ff.).

Gerade in solchen Fällen, aber auch in leichteren Konfliktsituationen, erachte ich es als unerlässlich für die Konfliktschlichtung, damit zu beginnen, in bilateralen Gesprächen zu versuchen, das Vertrauen in den Moderator und das Selbstwertgefühl der Konfliktparteien zu stärken. Am besten eignen sich dazu dialogische Interviews, die auch als Gruppeninterviews laufen können (vgl. bereits Gessenharter et al. 1994: 22ff., 44ff.). Weil solche Interviews in der Moderatorenpraxis offenbar nicht die Regel sind, will ich ihnen hier besondere Aufmerksamkeit schenken. Bei diesen Interviews, die nicht als Frage-Antwort-Spiel, sondern streng dialogisch ablaufen, sind die Interviewten ganz aktiv eingebunden, weil der Interviewleitfaden ihnen jegliche Freiheit in der Beantwortung, in der Schwerpunktsetzung der zu behandelnden Fragen sowie in der Ausführlichkeit der Antworten lässt. Das Interesse, das der Moderator an der Sichtweise des Interviewpartners durch aktives Zuhören zeigt, sowie die Empathie, die er beispielsweise durch verständnisvolles Nachfragen deutlich machen kann, ermöglichen die Erfahrung bei den Interviewten, dass die eigene Sichtweise respektiert wird, und verstärken damit in der Regel deren Selbstwertgefühl. Durch Förderung der Kreativität im Wahrnehmen, Strukturieren und Bewerten der Konflikte ist es leichter, alternative Lösungsvorschläge zu ermitteln. Dazu ist es allerdings

notwendig, frühzeitig den zentralen Gedanken einzuführen, dass die Menschen gleich(berechtigt) und unterschiedlich sind, letzteres auch sein dürfen und es daher selbstverständlich sein sollte, dass jeder/jede ein Recht auf eine eigene Interessenlage hat – also auch der Konfliktgegner. Insofern umfassen unsere dialogischen Interviews, wenn sie vollständig durchgeführt werden können, nicht nur Fragen nach der optimalen bzw. maximalen Zielvorstellung, der sogenannten Königsfrage, sondern auch nach den erwartbaren Hindernissen bei der Realisierung solcher Vorstellungen. Zur Abschätzung solcher Hindernisse ist es zielführend, sich in den Gegner hineinzusetzen. Gleichzeitig bedeutet dieses Sichhineinsetzen auch den Beginn eines Perspektivenwechsels, der unumgänglich ist, wenn später gemeinsame Verhandlungen anstehen. So unumgänglich dieser Wechsel ist, so schwierig ist er, weil sich Leute, die in einem Konflikt stehen, eher fragen: „Warum soll ich mir über diesen Menschen auch noch ‚einen Kopf machen‘?“

Hier ist spätestens der Zeitpunkt, wo der Moderator deutlich seine eigene Position im Konflikt zu erkennen gibt: Er ist, was seine Stellung zu den am Konflikt beteiligten Personen oder Gruppen angeht, allparteilich sowie, was die Konflikthalte betrifft, neutral. Gleichzeitig ist er Förderer und Wächter der – für Demokratien übrigens insgesamt kaum zu überschätzenden – Ressource „Vertrauen“: Ohne Vertrauen seitens der Konfliktparteien in seine Allparteilichkeit und Neutralität kann er nämlich seine Aufgabe nicht erfüllen, und zugleich legt er damit das Fundament für gegenseitiges Vertrauen der Konfliktpartner, das es im gesamten Verfahren auszubauen gilt. Misstrauen nämlich treibt Menschen auseinander, was die Römer schon bei ihrem Spruch „divide et impera“ wussten: Wenn du Menschen beherrschen willst, trenne sie voneinander, vereinzele sie, was besonders gut durch Streuen von Misstrauen geht.

Ein weiteres Instrument, um einen reflektierten und selbstbewussten Standort im Konfliktfeld zu erarbeiten, stellt nach meinen Erfahrungen die Akteurskonstellation dar, die wir den Interviewpartner zu erarbeiten bitten: Hierbei identifiziert er nicht nur Gegner und Unterstützer, sondern differenziert auch zwischen Machtunterschieden im Gegnerfeld. Dadurch wird der „Feind“, zentraler Ansatzpunkt im autoritären Modell, entdiabolisiert, Alternativen im Umgang mit Gegnern werden sichtbar.

Besonders bedeutsam für die Bereitschaft, sich beim Konfliktmanagement überhaupt aktiv zu beteiligen, ist es, wenn, z.B. bereits bei den Einladungen zu den Interviews, glaubhaft gemacht werden kann, dass die von den Teilnehmern erarbeiteten Konfliktregelungen und sonstigen Ergebnisse auch effektive Wirkung in der Realität haben werden (und nicht nur die Aktenablage in einer Behörde erhöhen). Dadurch wird die Selbstwirksamkeitserfahrung gestärkt – im Übrigen eines der besten Mittel gegen Politikverdrossenheit. In einer jüngst erschienenen Studie zum Kinder- und Jugendbeirat der Stadt Reinbek (bei Hamburg) kann der Autor (Maßlo 2010) gut herausstellen, dass dieser Beirat nach zwei Jahren deshalb schon wieder scheiterte, weil den Jugendlichen eben diese Selbstwirksamkeitserfahrungen im

kommunalpolitischen Alltag vorenthalten wurden. Die einschlägigen Interviewäußerungen der Jugendlichen dazu sind geradezu klassisch.

Die Ergebnisse der dialogischen Interviews zu Beginn einer Konfliktmoderation sind ein unschätzbares Reservoir für die folgenden Moderationsprozesse. Es versteht sich von selbst, dass der Moderator mit den gewonnenen Kenntnissen absolut vertraulich umgeht. Gleichwohl sind sie die Grundlage dafür, wie er den weiteren Prozess strukturiert. Aber auch jetzt sind die Konfliktgegner nicht Objekte seiner Bemühungen, sondern er muss ihnen deutlich machen, dass er für die inhaltliche Strukturierung und die Regeln, die für die Verhandlungen gelten sollen, nur Vorschläge macht, die von den Teilnehmern angenommen werden – erfahrungsgemäß umso eher, je mehr Vertrauen er sich in den Vorgesprächen erarbeiten konnte. Ziel muss es immer sein, gleichberechtigte, also die Dominanz einer Partei vermeidende, offene, vertrauensvolle Situationen und Prozesse herzustellen. Die gleiche „Augenhöhe“ stärkt das Selbstwertgefühl bei den Konfliktparteien, weil man sich zunehmend akzeptiert und sicher fühlt. Dies bedeutet für den Moderator, dass er deshalb bei Verstößen gegen die akzeptierten Regeln klar und unmissverständlich interveniert. Solche Interventionen sind oft eine Gratwanderung, denn der Moderator muss seine Unterscheidung deutlich machen können zwischen einer möglichen Herabwürdigung des Gegners und einer Kritik in der Sache, die oft auch hart ausfallen kann. Dabei muss er immer wieder um das gemeinsam getragene Verständnis ringen, dass die im Konflikt aufeinander treffenden Menschen gleich, im Sinne von gleichwertig, jedoch untereinander höchst ungleich sind.

Es hat sich immer wieder gezeigt, wie wichtig es für ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist, sich bei der Analyse von Konflikten, bei der Erzeugung von Lösungsmöglichkeiten, deren Umsetzung in Verabredungen und Handlungssequenzen sowie deren Evaluierung nicht unter zu starken Zeitdruck zu setzen und setzen zu lassen. Geduld im Umgang miteinander ist die Zwillingschwester des gegenseitigen Vertrauens. Der Schnellschuss dagegen ist eher Markenzeichen autoritärer Festsetzung, die sich als alternativlos darstellt und Kritik scheut. Die Herstellung gegenseitigen Vertrauens ist zudem meist ein länger währer Prozess, der oft auch vor Rückfällen in die vordem feindlichen Haltungen nicht gefeit ist. Bis beide Parteien so weit sind, dass sie sich gegenseitig respektieren und die Sichtweisen der je anderen austauschen, wahrnehmen und akzeptieren können, ist viel Geduld nötig. Ist aber erst einmal diese Reziprozität der Perspektiven, wie es im Fachterminus heißt, erreicht, wird es immer leichter, auf Win-Win-Lösungen hinzuarbeiten. Ich selbst habe verschiedentlich Konfliktprozesse erlebt, die sich derart entwickelten und zu Ergebnissen fanden, die vordem niemand zu erreichen gehofft hatte. Solche Lösungen sind dann tatsächlich nachhaltig, weil niemand mehr die Notwendigkeit empfindet, sie infrage zu stellen. Denn wenn die gegnerische Partei bereit ist, der anderen ihren Gewinn zu gönnen, und wenn dies umgekehrt auch gilt, gibt es große Chancen, dass diese Gewinne die im Kompromiss erfahrenen Verluste beiderseits

kompensieren. Aber selbst wenn es nicht zu dieser Ideallösung kommt, ist schon viel gewonnen, wenn beide Parteien Gemeinsamkeiten erkennen und verstärken, Differenzen wo immer möglich aufzulösen versuchen oder zumindest diese Unterschiede gemeinsam als solche anerkennen und womöglich einhegen – getreu dem pluralistisch-demokratischen Grundsatz: we agree to disagree.

Verhängnisvoll und völlig demotivierend wirken sich jedoch Konstellationen aus, in denen die zerstrittenen Parteien sich zwar einigen können, die gefundenen Lösungen jedoch von politischen Gremien plötzlich torpediert werden. Ich habe diese Situation gottlob nur einmal erlebt. Dass durch solche Verhaltensweisen Verärgerung und Politikverdrossenheit entsteht, dürfte nur zu verständlich sein. Ich habe mir deshalb, wo immer es möglich war, vertraglich zusichern lassen, dass die im Moderationsprozess von den Teilnehmern gemeinsam erarbeiteten Vorschläge von den politisch Verantwortlichen entweder umgesetzt würden oder öffentlich begründet würde, was einer Umsetzung im Wege stände.

Jedenfalls erfahren die Teilnehmer, wie schwierig und oft auch langdauernd es ist, einen veritablen Konflikt nachhaltig zu meistern, also einen Konflikt, in dem die Interessen in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit aufeinander prallen, dennoch aber ihre Gleichwertigkeit vorausgesetzt wird. Trotzdem können sie in den meisten Fällen erfahren, dass Win-Win-Lösungen insgesamt um ein Vielfaches zeit- und kostengünstiger sind, als wenn etwa sofort zu justiziellen Lösungswegen gegriffen wird. Als eindrückliches Beispiel sei hier die Erweiterung und Modernisierung der innerstädtischen Hamburg-Messe angeführt, die ursprünglich von der betroffenen Quartiersbevölkerung vehement abgelehnt wurde. Die im Jahr 2000 von mir (zusammen mit Peter H. Feindt) geleitete Bürgerbeteiligung führte zu einem Kontrakt, der Grundlage für die in den folgenden acht Jahren durchgeführten Baumaßnahmen wurde. 2005 formulierte ich folgendes Zwischenresümee: „Die mittlerweile längst angelaufenen Bau- und Umbauvorhaben konnten bislang ohne nennenswerte Zeitverzögerung durchgeführt werden. Irritationen, die zu Einsprüchen führen könnten, konnten zumeist durch Information bereits im Vorfeld behoben werden. Angesichts der Probleme bei der Airbus-Landebahn-Verlängerung muss dies allein schon als großer Erfolg gelten. Es scheint allen Seiten bewusst zu sein, dass es sich hier um einen sehr sensiblen Prozess handelt, bei dem sich schnell kleinere Irritationen zu massiven Störungen entwickeln könnten, wenn sich eine Seite ohne nachvollziehbare Begründung vom gemeinsam verabredeten und getragenen Ziel entfernen sollte“ (Gessenharter 2005). Ohne dass es auch in der Folgezeit einen juristischen Einspruch seitens der Bevölkerung oder anderer Betroffener gegeben hätte, konnte im Jahre 2008 der gesamte Erweiterungs- und Modernisierungsprozess planungs- und termingerecht abgeschlossen werden, und dies bei einem Projekt, das über 300 Millionen Euro kostete! Verallgemeinernd lässt sich durchaus der Schluss ziehen, dass die Beteiligung von Bürgern an konfliktären Entscheidungen nicht nur deren demokra-

tische Einstellungen und Verhaltensweisen fördern, sondern auch Ergebnisse produzieren kann, die für alle Teile akzeptabel und daher auch dauerhaft sind: Demokratie und Effizienz sind keine Gegensätze, sondern ergänzen sich gegenseitig.

Angesichts dieser Erfahrungen sollte man annehmen, dass Bürgerbeteiligung angeboten und wahrgenommen wird, wo immer sich Gelegenheit bietet. Und Gelegenheiten gibt es nicht nur auf dem lokalen Sektor, sie kann vielmehr auf allen politischen und gesellschaftlichen Ebenen eingesetzt werden.<sup>6</sup> Dass sich mit den Ebenen auch die Formate solcher Beteiligungen ändern können und manchmal müssen, spricht nicht gegen ihren Einsatz. Wir verfügen dafür inzwischen über viele Beispiele und Erfahrungen, und zwar nicht nur aus dem nationalen Raum, sondern auch aus vielen anderen Ländern.

Von einem Boom der Bürgerbeteiligung zu sprechen, wäre dennoch völlig verfehlt. 1998 hatte zwar die damalige rotgrüne Koalition in ihre Koalitionsvereinbarungen ein Kapitel aufgenommen, das „Sicherheit für alle – Bürgerrechte stärken“ überschrieben war und dabei unter anderem einen verstärkten Kampf gegen Rechtsextremismus ankündigte. Während dieser Kampf tatsächlich intensiviert wurde (für manche allerdings nicht entschieden genug), blieb die Stärkung der Bürgerrechte im Sinne von Beteiligungsrechten weitgehend aus. Auch für die große Koalition blieb dieser Bereich ziemlich unter- bzw. unbelichtet. Helmut Klages hat 2007 in seinem Bericht „Beteiligungsverfahren und Beteiligungserfahrungen“ (Klages 2007) von „Rückläufigkeiten des Beteiligungsangebots“ in den letzten Jahren gesprochen. Diese Entwicklung hängt sicherlich auch mit Ermüdungserscheinungen bei der Bevölkerung zusammen, ist jedoch ebenfalls Folge davon, dass immer weniger von Seiten der Politik auf Beteiligungsverfahren neuerer Art zurückgegriffen wird, sondern sich – vor allem auf lokaler Ebene – offenbar erneut die eingefahrenen Muster von Interessendurchsetzung breitmachen: Schalten und walten wieder die informellen Beziehungsgeflechte und Machtklüngel?

## ZUSAMMENFASSUNG – EINE THESE

Zum Schluss will ich meine Gedanken in einer These zusammenfassen: Eine wirksame Bekämpfung rechtsradikaler Entwicklungen kann durch eine effektive und effiziente Beteiligung von Menschen an für sie wichtigen Dingen bewirkt werden. Kurz: Wer eine gute Partizipationserfahrung gemacht hat, ist für den Rechtsradikalismus/Rechtsextremismus gleichsam rettungslos verloren. Er weiß nämlich jetzt aus eigener Anschauung, wie schwierig das politische Geschäft sein kann und dass ideologische Worthuberei nur stört, dass aber Kompromisse meist unumgänglich und oft auch gar nicht so schlecht sind. Darüber hinaus wird sein Selbstbewusstsein wachsen, das ihn davon abhält, defätistisch die Dinge dem „starken Mann“

anzuvertrauen, Sündenböcke zu suchen und „den schnellen Prozess“ zu machen. Vielmehr wird er versuchen, die fälligen Konflikte im Austausch mit anderen, insbesondere mit den Konfliktgegnern, einer soweit wie möglich gemeinsam erarbeiteten Regelung zuzuführen. Zielbild müssen immer Win-Win-Lösungen sein, weil nur durch sie nachhaltige Konfliktregelungen möglich sind. Freund-Feind-Vorstellungen sind in diesem Konfliktregelungsmuster nicht Ausgangs- und Endpunkt von Politik, wie im Denken Carl Schmitts und seiner neurechten Adepten, sondern mögliche Stationen in einem Konfliktablauf, die es zu überwinden gilt. Das mögliche Scheitern einer Suche nach Win-Win-Lösungen gilt dabei nicht als Beweis der Unmöglichkeit solcher Suchprozesse, sondern als Aufforderung, es erneut zu versuchen. Wer „Politik“ vom klassisch-griechischen *polemos*, d.h. Krieg, her definiert, hat schon verloren – oder vielleicht auch einmal gewonnen, aber für wie lange? Jene andere Vorstellung aber von einer „politischen Mitte“, in der diese Konflikte sich quasi von selbst erledigten, hat Kurt Lenk trefflich als gefährlichen „Mythos“ entlarvt: Der Drang zur Mitte, der heute fast alle Parteien kennzeichne, verrate einen Drang zu Harmonie und Unentschiedenheit, der allerdings auch oft mit Verketzerung Andersdenkender gepaart sei (vgl. Lenk 2009: 20). Wer dagegen „Politik“ vom altgriechischen *polis* ableitet, setzt darauf, dass nur gemeinsame, dialogische Arbeit daran, gegenseitiges Vertrauen zu schaffen, die allfälligen Konflikte einhegen kann.

## ANMERKUNGEN

- 1 Im folgenden Text verwende ich oft nur die männlichen Formen – ausschließlich der Kürze halber.
- 2 Decker/Brähler 2006 gehen von etwa zehn Prozent der Deutschen aus.
- 3 Art. 2, Abs. 1 GG: „Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz verstößt.“
- 4 Mannheim: Umweltbewusstsein bei Böhringer-Mannheim (1989); Buxtehude: Zusammenleben mit Ausländern (1993/94); Hamburg – St. Georg: Drogenprobleme am Hauptbahnhof (1998/1999); Hamburg: Erweiterung und Modernisierung der Hamburg Messe (2000); Hamburg: Airbus – Ausstattungshalle (Moderation Sept./Okt. 2002); Bremen: Pauliner Marsch/Werder Bremen (2004/05); Hamburg: Schulprojekt „Dialogische Selbstbeobachtung an Schulen und in ihrem sozialen Umfeld“ (1998-2006); Bremen: Moderation des Runden Tisches zur A 281 (Oktober 2007-April 2008); Hamburg: Moderation Kompromissgespräch Bezirk Eimsbüttel und Isebeck-Initiative (April 2010); Hamburg: Seit Januar 2010 Moderation der Koordinierungsgruppe zur Bürgerbeteiligung am Masterplan/Zukunftsplan Altona.

- 5 Sie wird die Erweiterung und Modernisierung der Hamburg Messe 2000-2008 rekonstruieren und analysieren.
- 6 Ich habe im letzten Jahr einen Projekt-Vorschlag zur politischen Partizipation Jugendlicher formuliert, der vorsieht, dass Jugendliche in ihrer Kommune an allen sie betreffenden Planungen und Problemen beteiligt werden sollten (vgl. Gessenharter 2009).

## LITERATUR

- Adorno, Theodor W./Else Frenkel-Brunswik/Daniel J. Levinson/R. Nevitt Sandford (Hg.) (1950): *The Authoritarian Personality*, New York.
- Braun, Stephan/Daniel Hörsch (Hg.) (2004): *Rechte Netzwerke – eine Gefahr*, Wiesbaden.
- Busch, Christoph (2007): *Konfliktbearbeitung an Schulen durch demokratiepädagogische Jugendforschung*, Hamburg.
- Dahrendorf, Ralf (1987): *Fragmente eines neuen Liberalismus*, Stuttgart.
- Decker, Oliver/Elmar Brähler (2006): *Vom Rand zur Mitte*, Berlin.
- Decker, Oliver/Elmar Brähler (2008): *Bewegung in der Mitte*, Berlin.
- Decker, Oliver/Katharina Rothe/Marliese Weissmann/Norman Geißler/Elmar Brähler (2008): *Ein Blick in die Mitte. Zur Entstehung rechtsextremer und demokratischer Einstellungen in Deutschland*, Berlin.
- Feindt, Peter H. (2001): *Regierung durch Diskussion? Frankfurt am Main*.
- Gessenharter, Wolfgang (2005): *Erweiterung und Modernisierung der Hamburg Messe – Kommunikative Begleitung des Planungsprozesses*. Vortrag an der Universität Hamburg am 2.2.2005 im Rahmen eines Städtebau-Seminars über Bürgerbeteiligung in der Städteplanung, online unter: [www.prof-gessenharter.de/projektarbeit.html](http://www.prof-gessenharter.de/projektarbeit.html).
- Gessenharter, Wolfgang (2009): *Politische Partizipation Jugendlicher – ein Projektvorschlag*, online unter: [www.prof-gessenharter.de/projektarbeit.html](http://www.prof-gessenharter.de/projektarbeit.html).
- Gessenharter, Wolfgang et al. (1994): *Zusammenleben mit Ausländern. Eine empirische Studie*, Hamburg.
- Glasl, Friedrich (2002): *Konfliktmanagement (7.Aufl.)*, Bern.
- Klages, Helmut 2007: *Beteiligungsverfahren und Beteiligungserfahrungen*, Bonn.
- Lenk, Kurt (2009): *Vom Mythos der politischen Mitte*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, H. 38, S.15-20.
- Maßlo, Jens (2010): *Jugendliche in der Politik. Chancen und Probleme einer institutionalisierten Jugendbeteiligung am Beispiel des Kinder- und Jugendbeirats der Stadt Reinbek*, Wiesbaden.

Molthagen, Dietmar/Andreas Klärner/Lorenz Korgel/Bettina Pauli/Martin Ziegenhagen (Hg.) (2008): Lern- und Arbeitsbuch „Gegen Rechtsextremismus“. Handeln für Demokratie, Bonn.

Stöss, Richard (2007): Rechtsextremismus im Wandel, Berlin.

