

# KOMMUNEN IN KRISEN

KOMMUNIKATION UND MODERATION IN GESELLSCHAFTLICHEN  
KONFLIKTSITUATIONEN.

MADELEINE DE SAULCE, MARKUS MEHNERT ♦ AKTION ZIVILCOURAGE E.V. ♦ 27. FEBRUAR 2024



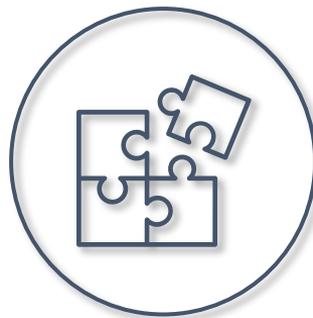
## VORSTELLUNG

Aktion Zivilcourage  
e.V.  
Wer sind wir?



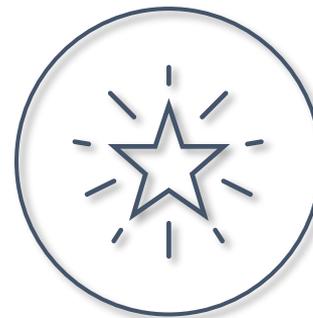
## WARNZEICHEN

Für eskalations-  
bedrohte Formate



## ESKALATIONS- BEDROHTE FORMATE

Vorbereitung auf  
eskalations-  
bedrohte  
Veranstaltungen



## LÖSUNGS- ANSÄTZE

Gelingende  
Konflikt-  
moderation und -  
kommunikation



## FRAGEN

Welche Fragen gibt  
es?



## STANDORTE

3 Büros in Sachsen: Pirna,  
Sebnitz, Dresden  
Außenstelle in Berlin



## GESCHICHTE

Gegründet 1998 als  
Initiative junger Menschen



AKTION  
ZIVILCOURAGE

## MITARBEITENDE & UNTERSTÜTZER:INNEN

42 Mitarbeitende in 32  
Projekten  
77 Mitglieder, 127  
Fördermitglieder



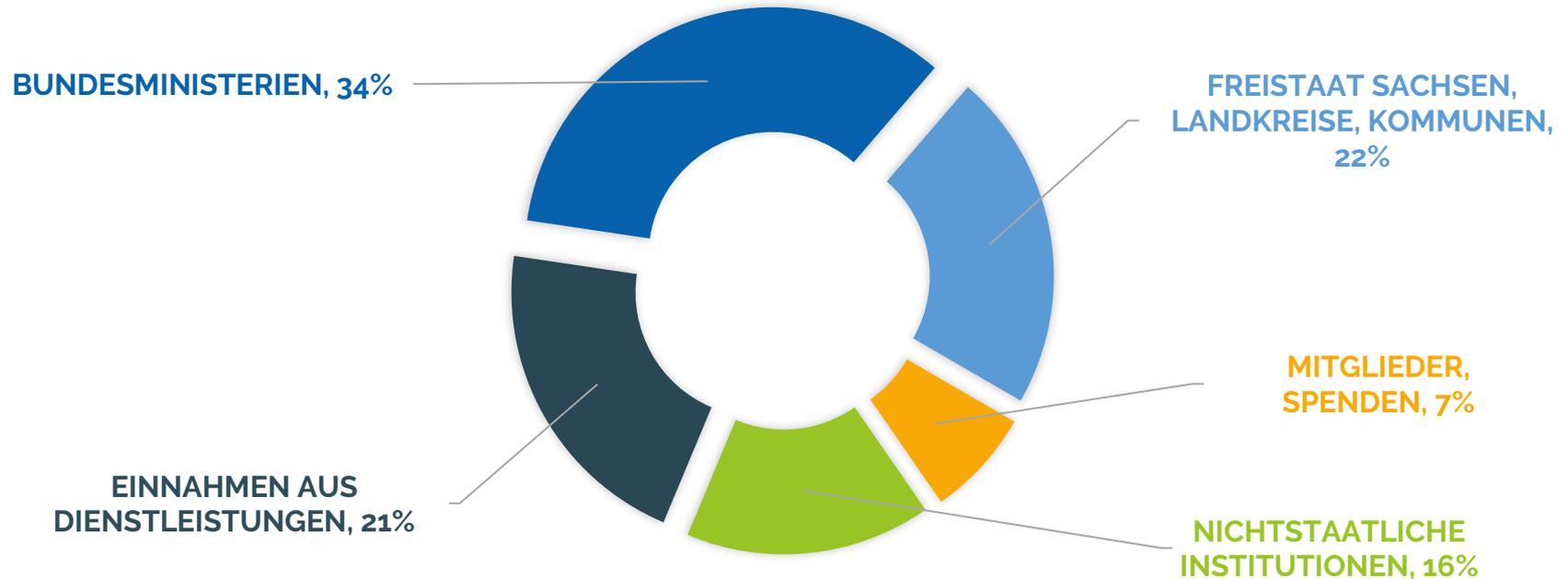
## AUSZEICHNUNGEN

2. Innovationspreis  
Weiterbildung,  
Machen!2020, Bernhard  
Vogel Bildungspreis, Verein  
des Jahres, PHINEO-Wirkt-  
Siegel, Sächs. Förderpreis  
für Demokratie,  
Internationalisierungspreis  
der TU Dresden u.v.a.





## VERTEILUNG DER EINNAHMEN UND FÖRDERUNGEN 2022





# VORSTELLUNG





**Beratung** von kommunalen  
Verantwortungstragenden der  
Verwaltung und Zivilgesellschaft



Trägerin der sächsischen  
**Ausbildung von Moderator:innen**  
für kommunale Konflikt- und  
Krisensituationen



**Verbund aus Wissenschaft und  
Praxis** zur Konfliktprävention und  
-intervention bei  
gesellschaftlichen Konflikten



Seit **2018** aktiv



**KOMPETENZZENTRUM  
KRISEN-DIALOG-ZUKUNFT**



**Pool** dezentral aus- und  
fortgebildeter  
**Moderator:innen** in Sachsen

[WWW.KRISEN-DIALOG-ZUKUNFT.DE](http://WWW.KRISEN-DIALOG-ZUKUNFT.DE)



Deutschlandweit **Beratung und Prozessbegleitung** kommunaler Verantwortungstragender



**Kommunale Schutzkonzepte** bei Bedrohungslagen demokratisch Engagierter



Trias **Zivilgesellschaft, Politik und Sicherheitsbehörden** in enger Vernetzung



Seit **2021** aktiv



AKTION  
ZIVILCOURAGE

**Programmberatung** der Demokratieförderung des Bundes



**PROJEKT „ZIVILGESELLSCHAFT STÄRKEN UND SCHÜTZEN“**



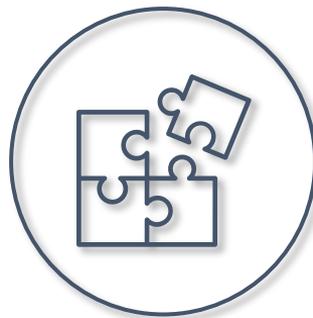
## VORSTELLUNG

Aktion Zivilcourage  
e.V.  
Wer sind wir?



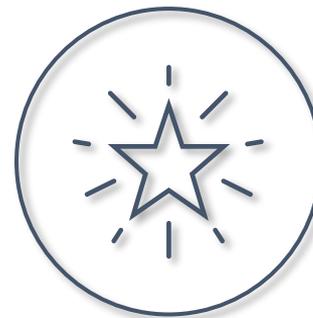
## WARNZEICHEN

Für eskalations-  
bedrohte Formate



## ESKALATIONS- BEDROHTE FORMATE

Vorbereitung auf  
eskalations-  
bedrohte  
Veranstaltungen



## LÖSUNGS- ANSÄTZE

Gelingende  
Konflikt-  
moderation und -  
kommunikation



## FRAGEN

Welche Fragen gibt  
es?



## Kurzfristigkeit

- Charakteristisch für eskalationsbedrohte Formate ist die Kurzfristigkeit der Umsetzung. Häufig reagieren Kommunen innerhalb weniger Tage mit der Umsetzung einer Einwohnerversammlung. Rasch werden Ort, Rahmensetzung und Moderation festgelegt. Durch diese Kurzfristigkeit und durch zumeist dem Fehlen gut vorbereiteter Vorbesprechungen häufen sich Formatfehler.



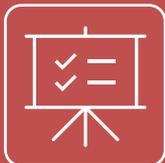
## Fehlende Rollenklarheit

- Häufig werden eskalationsbedrohte Formate von starken Charakteren moderiert, die jedoch in ihrer Rolle auch als Akteur:in des zugrundeliegenden Problems gesehen werden. Häufig sind es Bürgermeister:innen selbst, die die Moderation eines Versammlungsformats übernehmen, obwohl sie nicht als überparteilich wahrgenommen werden.



## Fehlende Zielklarheit

- Häufig werden Informationsformate als Dialogformate oder gar als Beteiligungsformate missverstanden oder kommuniziert. Wenn Teilnehmende Dialog und Beteiligung erwarten aber nur Information erhalten, entstehen Frustrationserfahrungen, die sich in Störungen und Widerständen äußern. Gleichsam gilt, eine Dialogveranstaltung muss anders konzeptioniert werden als ein Informations- oder Beteiligungsformat. Schon bei der Frage der Bestuhlung muss vorher das Ziel einer Veranstaltung geklärt sein.



## Fehlende Eskalations-, Ablaufplanung & Wissen:

- „Es wird schon nicht so schlimm werden.“
- Das Wissen um die Verschlichung von eskalationsbedrohten Konfliktprozessen ist noch nicht flächendeckend in Kommunen verankert.



# IONSBEDROHTER FORMAT





# WARnzeichen Eskalationsbedrohter Formate

AUSGANGSSITUATION

**Multiple Krisen** der letzten Jahre

**Problemdruck vor Ort** (bspw. Gestiegene Flüchtlingszahlen)

• Bedarf für Dialog und Beteiligung

**Protest gegen Bundespolitik** entlädt sich auf kommunaler Ebene

• Anfeindungen, Verrohung von Debatten

**Risse im gesellschaftlichen Zusammenhalt**

**Bekannte Formate** wie Podiumsdiskussionen

... nicht weiter oder eskalieren

**Deswegen:  
In den Dialog treten – aber richtig!**



## VORSTELLUNG

Aktion Zivilcourage  
e.V.  
Wer sind wir?



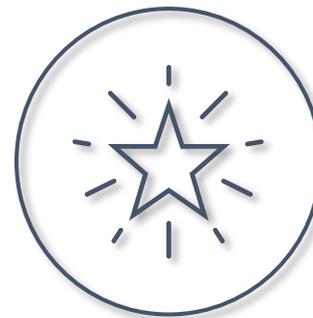
## WARNZEICHEN

Für eskalations-  
bedrohte Formate



## ESKALATIONS- BEDROHTE FORMATE

Vorbereitung auf  
eskalations-  
bedrohte  
Veranstaltungen



## LÖSUNGS- ANSÄTZE

Gelingende  
Konflikt-  
moderation und -  
kommunikation



## FRAGEN

Welche Fragen gibt  
es?



# VORBEREITUNG AUF ESKALATIONSBEDROHTE VERANSTALTUNGEN

Demokratische Disparität,  
schwelende Konflikte

Konflikte vorbeugen und  
deliberative Kompetenzen  
stärken

Präventionsformate

Konflikt

Disparität thematisieren und  
Meinungen bilden

Diskussionsformate

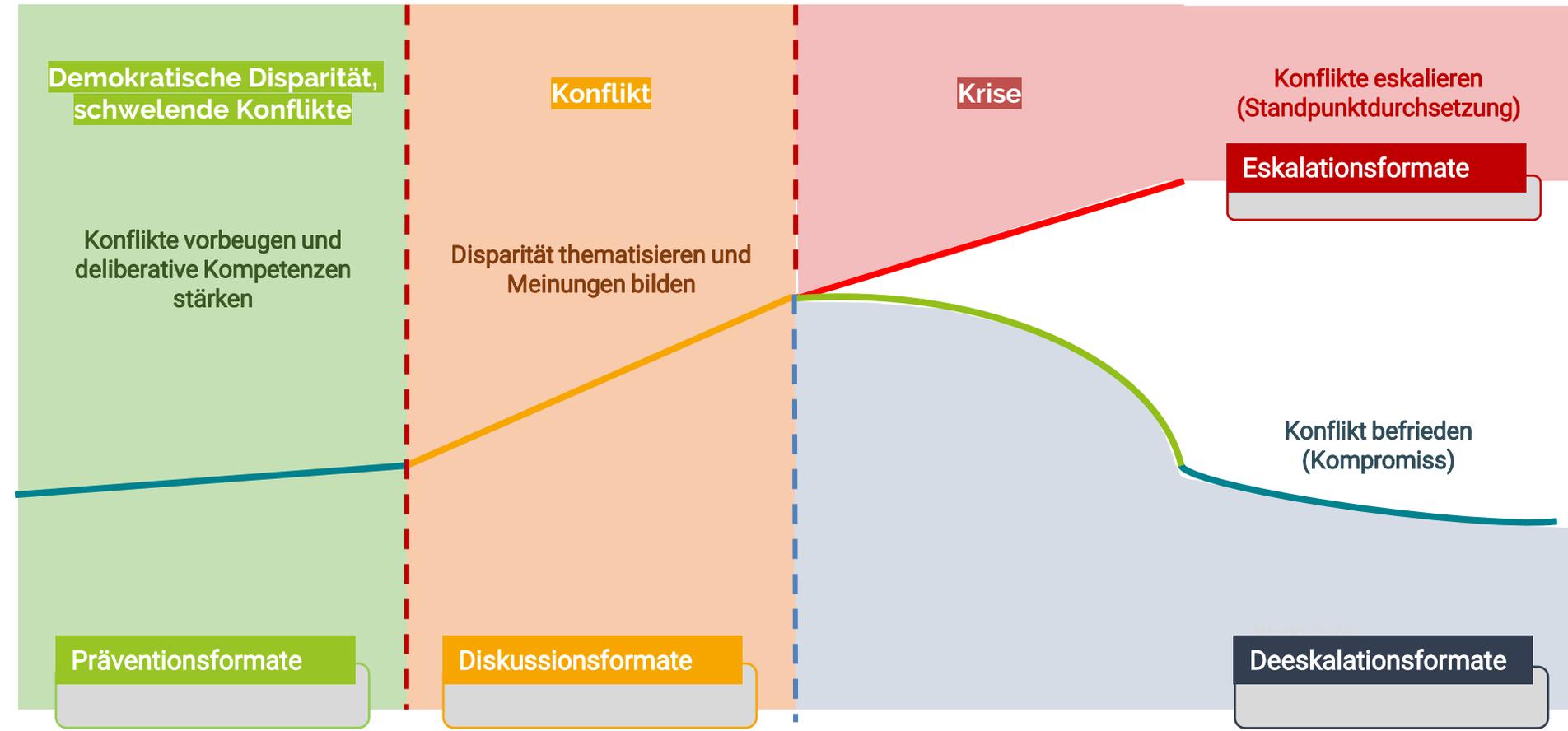
Krise

Konflikte eskalieren  
(Standpunktdurchsetzung)

Eskalationsformate

Konflikt befrieden  
(Kompromiss)

Deeskalationsformate





# VORBEREITUNG AUF ESKALATIONSBEDROHTE VERANSTALTUNGEN

## Demokratische Disparität, schwelende Konflikte

Konflikte vorbeugen und  
deliberative Kompetenzen  
stärken

### Präventionsformate

- Straßenfeste
- Lesungen
- Tage der offenen Tür
- Bürgersprechstunden
- Planspiele
- Dilemma-Diskussionen
- Unterhausdebatten

## Konflikt

Disparität thematisieren und  
Meinungen bilden

### Diskussionsformate

- Szenario-Workshop
- Podiumsdiskussion
- Fishbowl
- Bürgerversammlung
- Anwaltsplanung
- Offenes Online-Forum
- Runder Tisch
- Bürgerforum

## Krise

Konflikte eskalieren  
(Standpunktdurchsetzung)

### Eskalationsformate

- Petition
- Bürgerentscheid
- Demonstration
- Unterschriftensammlung
- Offener Brief

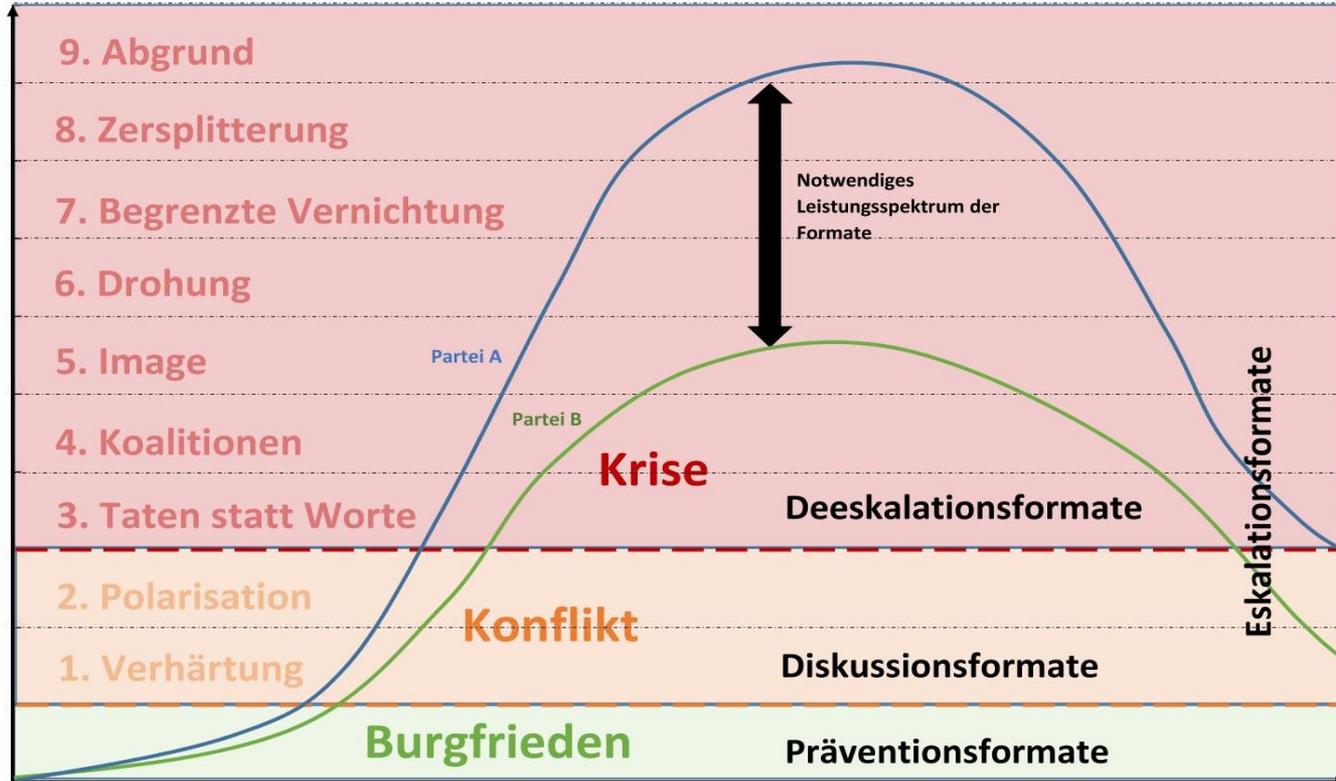
Konflikt befrieden  
(Kompromiss)

### Deeskalationsformate

- World Café
- Mediation
- Dyade
- Therapie Sociale



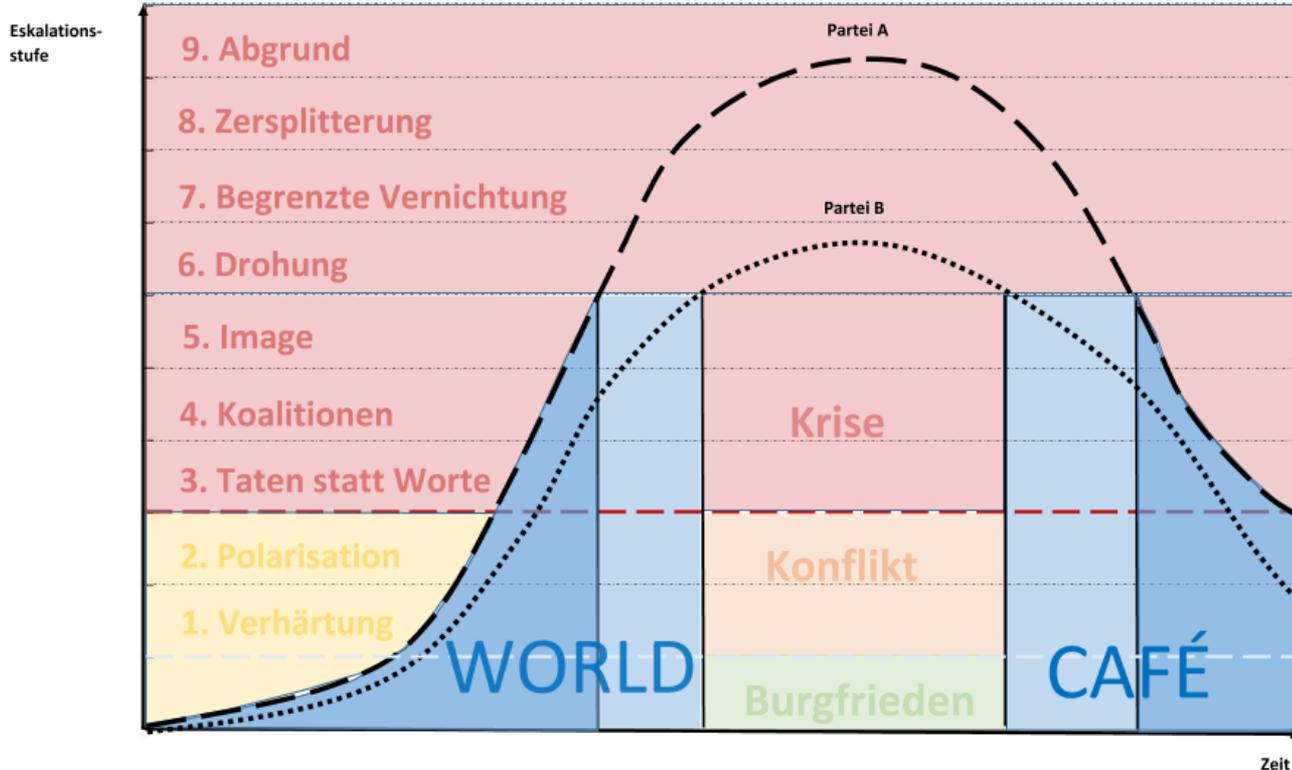
# VORBEREITUNG AUF ESKALATIONSBEDROHTE VERANSTALTUNGEN





# VORBEREITUNG AUF ESKALATIONSBEDROHTE VERANSTALTUNGEN

© 2020 Willi Hetze, TU Dresden





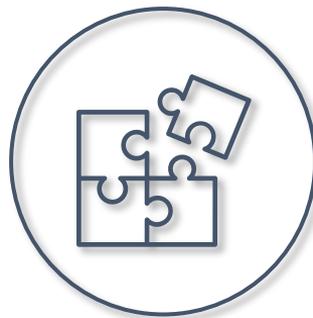
## VORSTELLUNG

Aktion Zivilcourage  
e.V.  
Wer sind wir?



## WARNZEICHEN

Für eskalations-  
bedrohte Formate



## ESKALATIONS- BEDROHTE FORMATE

Vorbereitung auf  
eskalations-  
bedrohte  
Veranstaltungen



## LÖSUNGS- ANSÄTZE

Gelingende  
Konflikt-  
moderation und -  
kommunikation



## FRAGEN

Welche Fragen gibt  
es?



## Kurzfristigkeit, aber mit Vorbereitung

- Die Kurzfristigkeit von Kommunikationsformaten lässt sich häufig nicht ändern. Dennoch braucht es eine gewissenhafte Vorbereitung und Absprache. Erfolgreich wird es dann, wenn Absprachen auch kurzfristig bereits durch die Moderation geleitet durchgeführt werden und diese leitfragenbasiert mögliche auftretende Störungen und Widerstände im Kommunikationsformat berücksichtigt.



## Rollenklarheit

- Die Moderation eines eskalationsbedrohten Formates sollte extern, überparteilich und im Umgang mit Deeskalation und Eskalation von Kommunikationsformaten geschult und ausgebildet sein. Für alle Teilnehmenden muss klar sein, wer hier, warum und wie moderiert.



## Zielklarheit

- Bevor über Moderation, Bestuhlung, Raum und Technik gesprochen wird, ist das Ziel einer Veranstaltung formuliert und gemeinsam abgestimmt. Anhand der Veranstaltungsziele lassen sich der Einsatz von Zeit, Bestuhlungsformen, Inhalten, Redebeiträgen und Moderationsarten zielgenau abstimmen.

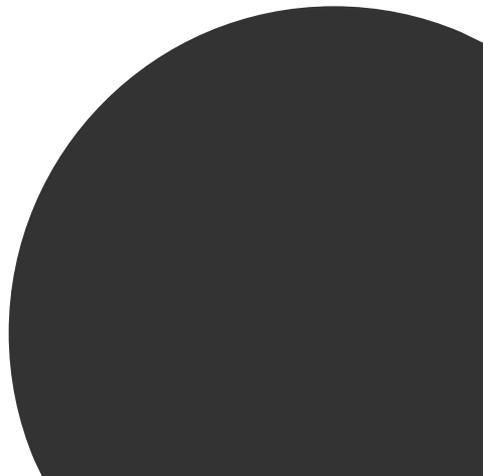


## Sicherheit und Eskalationsplanung

- Vertrauen ist gut, Vorbereitung ist besser: auch wenn die Mehrzahl eskalationsbedrohter Kommunikationsformate eskalationsfrei bleiben, sollte man dennoch die Situation nicht unterschätzen. Die Sicherstellung eines Ordner-Dienstes, Sicherheitsdienstes gehört mittlerweile zum Standard. Darüber hinaus ist eine enge Abstimmung mit dem regionalen Polizeirevier empfehlenswert.



# MODERATION





## Kompetenzzentrum Krisen-Dialog- Zukunft

- Beratung zu Formaten
- Pool ausgebildeter Moderator:innen
- Qualifizierungsangebote für kommunale Beschäftigte



## Sächsische Landeszentrale für politische Bildung

- Leitfaden zur Moderation



## Aktion Zivilcourage e.V.

- Kommunale Beratung
- Bildungs- und Qualifizierungsangebote



## Überwältigungsverbot

„Es ist nicht erlaubt, Bürger:innen oder Teilnehmende einer Veranstaltung – mit welchen Mitteln auch immer – im Sinne erwünschter Meinungen zu überrumpeln und damit an der Gewinnung eines selbstständigen Urteils zu hindern. [...]“

## Kontroversitätsgebot

Was in Wissenschaft, Politik und Gesellschaft kontrovers diskutiert wird, muss auch in Veranstaltungen kontrovers abgebildet werden. Bildet sich eine bestehende Kontroverse nicht ab, wird die Existenz dieser zumindest benannt. [...]“

## Gebot der Eigenverantwortung / Interessensorientierung

„Bürger:innen und Teilnehmende einer Veranstaltung müssen in die Lage versetzt werden, eine politische Situation und ihre eigenen Interessenslagen selbstständig zu analysieren und Entscheidungen eigenständig zu treffen. [...]“



## Beutelsbacher Konsens

Überwältigungsverbot

- 1 Handlungsprinzip der Verantwortungstransformation
- 2 Handlungsprinzip der Defensiven Koordinierung
- 3 Persönliche Zurückhaltung

Kontroversitätsgebot

- 1 Anwalt des Prozesses sein
- 2 Kontroversität einfordern & einplanen

Eigenverantwortung

- 1 Handlungsprinzip Regel-über-Zielsetzung
- 2 Zielgruppenorientierung (Sprache, Kleidung, Inhalt)



## Beutelsbacher Konsens als Grundlage eigener Haltung

- Kontroversen stärken, Herabwürdigungen abmoderieren, Entscheidungsfindung auf Teilnehmende transferieren.



## Zielsetzung für eine Veranstaltungsumsetzung klarstellen

- Mit dem Ziel der Veranstaltung lassen sich Regeln und Aktivitäten effektiv ableiten. „Das Ziel dieser Veranstaltung ist die Information zu Prozess X“, „Das impliziert, dass wir im ersten Teil der Veranstaltung einen Impuls hören, um uns auf einen gleichen Wissensstand zu heben.“



## Rahmenbedingungen der Veranstaltung sicherstellen

- Frühzeitige Ankunft am Veranstaltungsort, gemeinsame Vorberechnung mit allen Beteiligten, gute Eskalations- und Ablaufplanung, technischen Kommunikationsweg auf Funktionsfähigkeit testen und unbedingt sicherstellen, Ausschank von (alkoholischen) Getränken vermeiden, Überfüllung in Räumen verhindern, Sicherheitsdienst beauftragen, örtliche informieren, Rollenklarheit sicherstellen.



## Persönliche Rahmenbedingungen

- Nur Informationen teilen, die sichergestellt sind, Bewertungen von Redebeiträgen oder Situationsbeschreibungen vermeiden, Wertschätzung glaubhaft ausdrücken, eigene Rolle klarstellen und im Veranstaltungszeitraum beibehalten, handlungssicher sein und Verzicht auf kurzfristige Formatänderungen, externe Expertise einladen.

# Sprechen Sie uns gerne an:



## ADRESSE

Lange Straße 43, 01796 Pirna



## TELEFON

03501 460 880



## E-MAIL

post@aktion-zivilcourage.de



## INTERNET

aktion-zivilcourage.de



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!