

**Die Anpassungsfähigkeit
von Kommunen.
Lernprozesse in der
dialogischen Problemlösung.**

**Oranna Erb,
Ingegerd Schäuble**

Januar 2012

Schäuble Institut
für Sozialforschung
Baumstraße 4
80469 München
Tel. 089 / 202 18 06
Fax 089 / 202 18 10
info@schaeuble-institut.de
www.schaeuble-institut.de



*Die Anpassungsfähigkeit von Kommunen ist bei der Bewältigung lokalgesellschaftlicher Aufgaben mehr denn je gefragt. Als Team, das in der **Prozesssteuerung, Moderation und Mediation** von komplexen kommunalen Planungen tätig ist, leisten wir einen Beitrag zu diesem Thema aus der Planungspraxis und einen Ausblick auf erprobte Lösungsansätze **für** die Praxis leisten.*

Wir beziehen uns hierbei auf unsere Professionalität in Sozialwissenschaft, Planung, Kommunikation, Psychoanalyse und Supervision, die sich als **Team-Kompetenz** in unterschiedlichen alltagspraktischen Konstellationen schon vielfach zu bewähren hatte. In der Bündelung der Kompetenzen und in ihrer sensiblen fallbezogenen Verfeinerung ließen sich auch

- langjährige kommunale Konfliktkonstellationen
- blockierte Arbeitsverläufe und
- politisch verhärtete Kämpfe

zunächst in ihrer Dynamik „verstehen“ und unter unserer fachlich-fürsorglichen Anleitung konstruktiv im Dialog lösen.

Wir bewältigen Planungsprozesse in einem transdisziplinären Herangehen, in welchem ergänzend zum professionellen Planungs- und sozialpolitischen Wissen auch ein höchst Maß an kommunikativen, gruppendynamischen, psychoanalytischen Fähigkeiten unverzichtbar ist. Nach unserer Erfahrung ließen sich die fachlich-sachlichen Probleme eines Planungsvorhabens oftmals relativ gezielt systematisch klären. Wenn Umsetzungen scheitern, liegt das häufig daran, dass es **"menschelt"**.

- Persönlichen Haltungen,
- Rivalitäten,
- Ängste,
- politisch-strategisches Kalkül,
- begrenzende Organisations- und Verwaltungsstrukturen,
- unflexible Arbeitsabläufe,
- Eigentumsverhältnisse,
- aber eben auch psychodynamische Kräfte

verstärken sich u.U. zu einer vielschichtig gebrochenen, sich gegenseitig ggf. hochschaukelnden Problem-/Konfliktlage, die das Anpassungspotential von Kommunen maßgeblich blockieren kann. Eine neutrale transdisziplinär verstandene Prozess-



steuerung/ Moderation/ Mediation kann die Bewegungs- und Anpassungsmöglichkeiten des Systems Kommune (wieder) freilegen, verbessern und dadurch das verbindende, **integrierte Handeln in der Planung** fördern.

Grad und Ausmaß der Anpassungsfähigkeit von Kommunen, aber auch die Schwere ihrer Blockade, ergeben sich aus den Veränderungsmöglichkeiten in **Struktur und Dynamik**

- der einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner
- der Stadtverwaltung und ihrer AkteurInnen
- der Stadtpolitik und ihrer AkteurInnen
- der Stadtaktiven Gruppen und ihrer AkteurInnen
- der herrschenden Kommunikationskultur und der Dialogselbstverständlichkeit.

Diese Vielschichtigkeit zu erkennen, ihr spezifisches Zusammenwirken zu verstehen, die AkteurInnen mit ihren Handlungsmöglichkeiten zu respektieren und für die gegebenen kreativen und konstruktiven Potenziale zu ermutigen, ist die originäre Aufgabe einer neutralen Prozesssteuerung, Moderation und Mediation.

Mit einer professionellen fachlich-dynamischen Arbeit auf den verschiedenen Ebenen des Systems Kommune lassen sich blockierte Anpassungsfähigkeiten bzw. blockierte Kreativitäten wieder freilegen. Wir setzen dabei auf die Möglichkeit, in einem sensibel **angeleiteten Lernprozess** zunächst gemeinsam mit den Betroffenen

- die bisher geschaffenen historischen Fakten im Planungsvorhaben
- die organisatorisch-verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen
- die verschiedenen AkteurInnen mit ihren
 - unterschiedlichen Interessen und Zielen
 - oft divergierenden Vorstellungen von den Lösungswegen
 - unterschiedlichen persönlichen Potentialen, Begabungen und Haltungen
 - ihrer besonderen Beziehungsstruktur untereinander und
- die Dialogkultur, die sich im Gemeinwesen oft schon verselbständig hat

möglichst weitgehend zu verstehen und als wichtige Orientierung für die spätere Kooperationsvereinbarung in der Kommune herauszuarbeiten.



Im **Learning by doing** – oder anders ausgedrückt: im Prozess der **korrigierenden sozialen und emotionalen Erfahrung** – kann die Basis für kommunale Aushandlungsprozesse dahingehend verbessert werden, dass fachlich-sachliche und sozio-psychische Grundlagen identifiziert, bewusst akzeptiert und in den Dialog transparent einbezogen werden.

Nach dem **gemeinsamen „Verstehen“** geht es darum, die denkbaren Handlungsspielräume möglichst unvoreingenommen zu erkennen. Die alternativen Wege hin zur Realisierung des Planungsvorhabens sind fachlich kontrastierend aufzuzeigen, mit ihren Vor- und Nachteilen zu besprechen, gegeneinander abzuwägen und schließlich mit einem möglichst weitgehenden Konsens auszuwählen/ zu priorisieren.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass gerade durch das „Lernen am lebenden Objekt“ eine **Aufwärts-Spirale** in Gang kommt – durch die schrittweise Verbesserung der Dialogkultur, die Erlebbarkeit von Fortschritten und gemeinsamen Erfolgen sowie die Integration neuer (konstruktiver) Konflikt-Lösungs-Fähigkeiten. Die Rolle und Aufgabe der Prozesssteuerung/ Moderation / Mediation ist – neben der fachlichen Anleitung – ganz wesentlich die **Vorbildfunktion** im sozialen Dialoghandeln:

- Konzeption / Aufrechterhaltung eines geordneten und zielgerichteten Dialogs
- Einhaltung der gemeinsam erarbeiteten Dialog-Regeln (z.B. Fairness, Respekt, Verbindlichkeit)
- Repräsentation und Durchhalten des Prinzips von fachlicher Klarheit und sozialer Verlässlichkeit im Dialogprozess
- Sicherstellen des persönlichen Schutzes für jede mitwirkende Person
- Begrenzung/ Milderung von vorhabensfremden (z.B. selbstdarstellerischen oder machtpolarisierenden) Dialogelementen
- Gewährleistung von systemischer Behutsamkeit, auch in der langfristige wirksamen Entwicklung von konstruktiven Beziehungs- / Kooperationsmustern
- Einüben einer Haltung der Beweglichkeit und Offenheit auch unter der Bedingung von institutionellen Begrenzungen.

Wenn wir die Arbeit mit Kommunen und Gremien auswerten und überprüfen, unter welchen Bedingungen eine Verbesserung bzw. eine **Optimierung der Anpassungsbereitschaft im Dialog** erreicht werden konnte und wo die Grenzen der Gestaltungsmöglichkeiten liegen, stellen wir z.B. fest, dass gute Erfolge dann eintreten, wenn



- durch behutsames Reflektieren von Vorhabenszielen, Handlungsbedingungen, Haltungen und Verhaltensweisen jeder/s einzelnen AkteurIn
- schrittweise eine Veränderung/ Verbesserung der Dialogkultur und eine Bereitschaft zum Beschreiten auch neuer Wege entwickelt werden konnte
- durch Lösung von systemisch bedingten Blockaden Erleichterungen für jede betroffene AkteurIn bzw. Gruppe bzw. Institution erreicht werden konnten
- der gemeinsamen Arbeit ein ganz klarer Wille bei den maßgeblichen Beteiligten in der Verwaltung und in der Politik zugrunde gelegt werden konnte
- alle Beteiligten ihre persönliche und funktionale Verantwortung für das Gelingen des Vorhabens übernehmen und ggf. zu Veränderungen bereit waren.

Ziel dieses Beitrages ist es, sowohl Denkanstöße zu geben als auch **Wege zur Förderung der Anpassungsfähigkeit** in den Kommunen aufzuzeigen.

