



## Kristina Nauditt

Diplom-Politologin, freiberufliche Moderatorin von Gemeinwesenprozessen für das ARGO-team, Berlin

**Kontakt:**  
nauditt@argo-team.de



## Gerd Wermerskirch

Diplom-Politologe und Senior Projectmanager, freiberuflicher Moderator von Großgruppeninterventionen und Teamentwicklungen für das ARGO-Team, Berlin

**Kontakt:**  
wermerskirch@argo-team.de

# Rechtsextremismus und Moscheenkonflikt

## Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern

*Wo Menschen zusammenleben, entstehen – unterschwellig oder offen – Konflikte, die lange wirken können, wenn jeder sich in seiner Position eingerichtet hat. Oft braucht es Druck von außen, wie z.B. mediale Aufmerksamkeit nach einem rechtsextremen Übergriff, um Bereitschaft für Veränderung herzustellen. An drei Beispielen wird im folgenden Artikel gezeigt, wie solche Wandelprozesse das Engagement der Bürger fördern und Brennpunkte mindern.*

«Erste Stornierungen aus Angst vor rechtsextremen Angriffen. Lage in Rheinsberg spitzt sich zu: Hoteliers und Wirtschaft besorgt um Image der Stadt.» (Ruppiner Anzeiger, 27.4.2006)

«Der soziale und kommunale Frieden der Pankower Bürgerinnen und Bürger ist durch den Bau einer Ahmadiyya-Moschee und die nachfolgenden Erscheinungen wie durch den verstärkten Zuzug von Ahmadiyya-Mitgliedern und die damit einhergehenden Veränderungen im unmittelbaren Umfeld der Moschee auf das Schärfste gefährdet!» (Website der IPAHB, 27.11.2006)

«Weißensee ist das 3. Rad am Wagen des Bezirks Berlin-Pankow.» (Wahrnehmung eines Teilnehmers in der Vorbereitungsgruppe der Zukunftswerkstatt «Weißenseer gestalten Weißensee», 6.10.2008)

Diese drei Zitate spiegeln die Konflikte im Gemeinwesen in Berlin und Brandenburg wider, mit denen wir es in jüngster Zeit zu tun haben. Im brandenburgischen, kulturell geprägten Rheinsberg war die Angst vieler Bewohner groß, durch die Aktionen rechtsextremer Jugendlicher, wie z.B. die Brandstiftung an einem Imbissstand mit Dönerverkauf, noch mehr an Image und somit an Tourismus zu verlieren, sie waren innerlich betroffen und empört über die Handlungen einzelner Rechtsextremer. Im Berliner Stadtteil Heinersdorf entstand eine Initiative mit dem Titel: «Heinersdorf öffne Dich», die den Moschee-Gegnern und ihrem Verein «Initiative Pankow-Heinersdorfer Bürger gegen den Moscheebau» IPABH etwas entgegensetzen wollte. Im Berliner Stadtteil Weißensee ging und geht es um die Suche nach einer eigenen Identität. Mehrere

Bezirksfusionen und Umbenennungen lösten Unsicherheiten aus, so dass eine Identifizierung mit dem Bezirk Weißensee schwierig wurde.

In allen drei Fällen gibt es aktive Bürger, die aufgrund der von außen provozierten oder durch innere Missstände entstandenen Konfliktsituationen den Wunsch nach Veränderung verspürten und gemeinsam etwas Neues, Positives entwickeln wollten. Im Folgenden werden die sich daraus ergebenden Großgruppeninterventionen, die an der Eigeninitiative und dem Veränderungswillen der Anwohner ansetzen, vorgestellt.

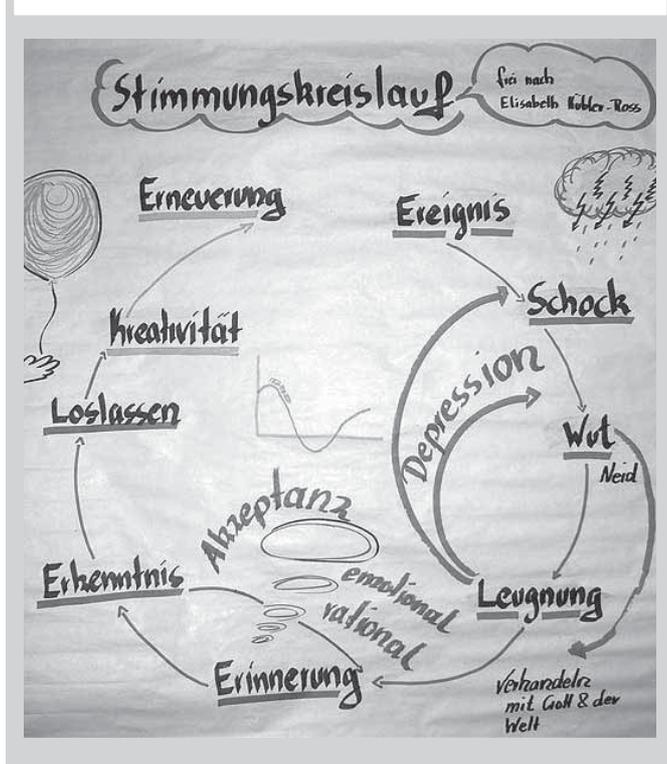
**Rechtsextreme Übergriffe und ausländerefeindliche Einstellungen als Ausgangspunkt der Auseinandersetzungen**

Fast immer spielten in den von uns betreuten Konflikten im öffentlichen Bereich rechtsextreme Umtriebe eine mehr oder weniger große Rolle. Unser Ziel ist es, mit dem demokratischen Teil der Bevölkerung Gegenstrategien zu entwickeln, die die Anzahl und den Zulauf in rechtsextreme Strukturen minimieren. Kurz: Rechtsextreme sind nicht Gegenstand unserer Interventionen, sondern häufig der Anlass. Sie führen oft dazu, dass sich Bürger bewegen und engagieren. Diesen Anlass nut-

zen wir, um Menschen weiter zu motivieren, sich in ihrem Wohnumfeld zu engagieren. Einbrüche in den Alltag sind notwendig, um sich auf Interventionen einzulassen und Wandel zuzulassen. Da Veränderungen immer auch Abschiede von alten Strukturen sind, nutzen wir das Modell des «Sterbekreislaufs» der Theologin Elisabeth Kübler-Ross als «Stimmungskreislauf» zur Erläuterung von Veränderungsprozessen und damit zur Vorbereitung auf den Wandel (vgl. Abbildung 1).

Meistens kommt die Bereitschaft zum Wandel im Gemeinwesen durch Druck von außen zustande, z.B. durch die mediale Aufmerksamkeit, die in der Folge rechtsextemer Übergriffe wie in Rheinsberg einen Sog von Polit-Tourismus nach sich zieht: Es gab keine Schule in der Region, die nicht von einem mehr oder weniger prominenten Politiker besucht wurde; der Bürgermeister kam kaum noch zu seinen Amtsgeschäften, weil er sich vor allem um diese Besucher kümmern musste. Auf eine Phase der Verunsicherung oder gar Leugnung des Problems folgt eine Handlungsstarre. In vielen Kommunen ist danach ein umtriebige Verhalten oder gar Aktionismus zu beobachten. Wenn diese Phase der Wut und Leugnung vorbei ist, und die Gemeinde anfängt, nach den tieferen Gründen zu suchen, warum Rechtsextremismus bei ihnen aufkommt, dann setzen wir unsere Interventionen ein. Die große Gruppe und die Konstruktivität beschleunigen den Prozess der Loslösung und des Loslassens. Es ist Zeit für die Erneuerung.

Abbildung 1  
Stimmungskreislauf in einem Veränderungsprozess  
(nach Kübler-Ross)



**Das Prozessdesign**

Wir werden gerufen, wenn ein paar Wenige in örtlichen Institutionen das Gefühl bekommen: «Wir müssen etwas tun.» Gerufen werden wir durch einen Vertreter des Gemeinwesens, eine externe Beratung oder einen Geldgeber. Unser Vorgehen ähnelt sich von Fall zu Fall, ist aber durch die verschiedenen Konfliktlinien und unterschiedlichen Akteure jedes Mal ein anderer und neuer Prozess. Der Beginn jedoch ist immer ein Rufen. Dann entwickeln wir gemeinsam mit den Rufern ein passendes Konzept. Darin sind verschiedene Gespräche mit Stakeholdern enthalten, ein erstes Treffen mit einigen Engagierten und dann die Gründung einer Vorbereitungsgruppe, in der möglichst das ganze, den Teilnehmenden der ersten Sitzung notwendig erscheinende, System vertreten ist. Manchmal, wie in Heinersdorf und Weißensee, gibt es zunächst mit einer größeren Gruppe eine Zukunftswerkstatt, um die Situation genauer zu analysieren und die wesentlichen Punkte herauszuarbeiten, an denen sich der von uns gestaltete Zukunftsprozess orientieren soll. Manchmal ist die Situation auch schon so klar analysiert, dass auf diesen Zwischenschritt verzichtet werden kann und direkt mit der Vorbereitung einer Zukunftskonferenz oder einer größeren Zukunftswerkstatt begonnen wird. Mit den Vertretern des Systems wird in drei bis fünf

Vorbereitungstreffen das genaue Thema der Zusammenarbeit besprochen und der Kreis der Einzuladenden festgelegt. Sie werden mit der Methode vertraut gemacht, die notwendigen Texte werden entworfen und alles Organisatorische vorbereitet.

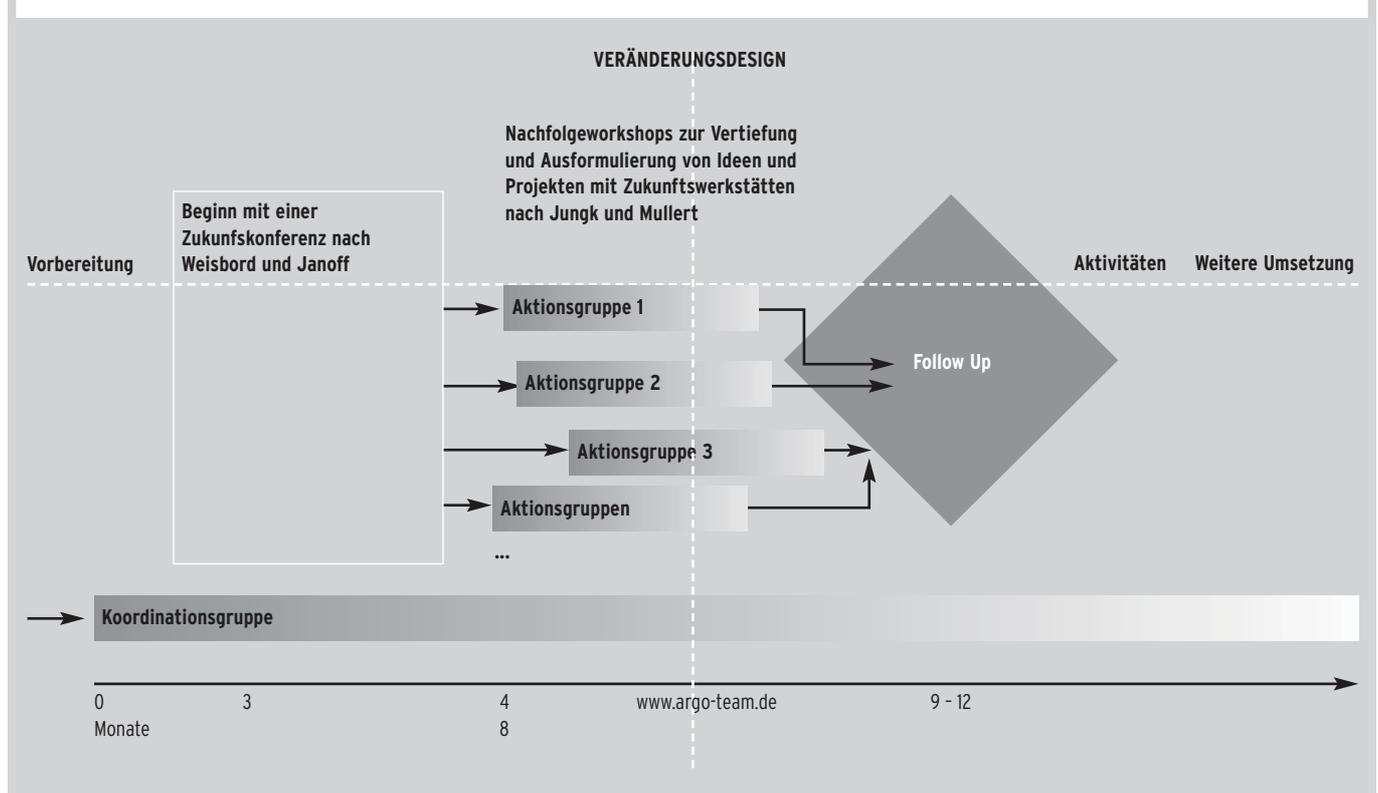
Bei der kleinen Zukunftswerkstatt, die wir häufig vorschalten, gehen wir ganz klassisch nach Robert Jungk und Norbert Müllert mit einer Kritik-, einer Utopie- und einer Realisierungsphase vor. Die anschließende große Intervention lehnt sich an das Konzept der Future Search Conference von Marvin Weisbord und Sandra Janoff an. Da eine dreitägige Veranstaltung nicht immer möglich ist, nennen wir sie je nach Dauer Zukunftskonferenz oder Zukunftswerkstatt, beide enthalten die Schritte: Blick in die Vergangenheit, externe Trends, Blick in die Zukunft mit Utopiephase, Zielklärung und Maßnahmenplanung. Nach diesem großen, zwei- oder dreitägigen Event beginnt der eigentlich wichtige Prozess, die ersten Schritte der Umsetzung. Es gibt ein Auswertungstreffen mit der Vorbereitungsgruppe, ein Koordinatorentreffen mit den Arbeitsgruppenleitern und im Anschluss – drei bis sechs Monate später – eine Nachfolgekonzferenz im Open Space Modus. Die Treffen werden gemeinsam mit den Arbeitsgruppenkoordinatoren vorbereitet. Es folgt die zweite Umsetzungsphase, im

Idealfall koordiniert von einem gemeinsam gefundenen Koordinator, der auch für die Organisation der Nachfolgekonzferenz verantwortlich zeichnet.

Wir gehen also nach dem klassischen Modell von Kurt Lewin des «unfreezing, moving and refreezing», allerdings iterativ, vor. Nach einer Aufwärmphase – der Vorbereitungszeit, in der wir z.B. die Vergangenheitsbetrachtung nutzen – versuchen wir nach dem Erlebnis in der großen Gruppe, den Wandel kontinuierlich und nachhaltig zu gestalten.

Großgruppeninterventionen dienen hier nur als Beschleuniger, d.h., was hier in drei Tagen erreicht wird, dauert in eher rational-analytisch oder auch lösungsorientierten Verfahren mit Kleingruppen deutlich länger. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass zwar die Veränderungen eines Teilsystems auf das gesamte System wirken, allerdings die Langsamkeit des außen vor gebliebenen Systems für die Promotoren des Wandels oft nicht nachvollziehbar ist. Hier wird es dann notwendig, den Wandel sichtbar zu machen. Bei Großgruppeninterventionen wird der Wandel durch die zwischengeschalteten Reflexionen des in der Gruppe erlebten von innen her sichtbar. Durch die unterschiedlichen Arbeitsformen in einer Zukunftswerkstatt oder Zukunftskonferenz stecken die den Prozess tragenden

**Abbildung 2**  
**Beispiel eines Veränderungsdesigns für eine Zukunftskonferenz**



Menschen vor Ort nicht nur ihre Köpfe zusammen, sondern auch ihre Herzen. Es entsteht eine neue Vertrauensbasis, die ein zukunftsweisendes Gemeinschaftsgefühl fördert. Dies erlaubt der Gruppe, sich notwendigen Veränderungen zu öffnen und sie selbst in die Hand zu nehmen.

## Beispiele für Großgruppeninterventionen

### Prozesshafte Intervention in Rheinsberg im Land Brandenburg

#### Die Vorgeschichte

Durch den Bürgermeister, die Friedrich Ebert Stiftung und das «Mobile Beratungsteam gegen Rechtsextremismus», angesiedelt bei «demos – dem Brandenburgischen Institut für Gemeinwesenentwicklung und Beratung», wurden wir in die brandenburgische Kleinstadt Rheinsberg gerufen. Dort bildete die von rechtsextremen Jugendlichen begangene Anschlagserie und der damit einhergehende Imageschaden für die Stadt, die stark vom Tourismus abhängig ist, den Ausgangspunkt. Es entstand das Gefühl, es müsse etwas passieren, da die Buchungszahlen aufgrund der Angst vor rechtsextremen Übergriffen einbrachen.

Doch unter diesem heißen Konflikt schwelten weitere Konfliktlinien, die ein gemeinsames Vorgehen behinderten. Eine große Konfliktlinie lag in der Beziehung zwischen der Kernstadt Rheinsberg und den umliegenden, eingemeindeten Dörfern, was sich auch in der Stadtverordnetenversammlung widerspiegelte. Die Stadtverordneten der eingemeindeten Dörfer haben mehr Stimmen als die Kernstadt und torpedieren aufgrund der herrschenden Missgunst zwischen Stadt und Land seit Jahren die meisten Entscheidungen, die für die Kernstadt gefällt werden müssten.

Neben der großen Rolle, die der Tourismus für Rheinsberg spielt, war zu DDR-Zeiten der größte Arbeitgeber das AKW. Viele Menschen sind seinerzeit nach Rheinsberg gezogen, um

dort zu arbeiten und leben immer noch in der Stadt. Durch das Schloss und die engagierte Vermarktung hochkultureller Veranstaltungen sind jetzt auch viele Zugezogene in der Region ansässig. Die kulturellen Veranstaltungen werden wiederum nur von einem kleinen Teil der Bevölkerung genutzt, der Großteil hat damit nichts zu tun und vermisst eine ihren Ansprüchen angemessene Alltagskultur. Dies gilt für alteingesessene Rheinsberger wie für Jugendliche.

Zur Geschichte Rheinsbergs: Im Junkersland waren die Menschen zum Gehorsam erzogen und warteten auf Order ihres Herrn. Offenheit gegenüber Neuem und Andersartigem war nicht vorgesehen. Die offenen, aufständischen Geister verließen die Region in Richtung Berlin. Auf den Nationalsozialismus folgte die DDR als ein vormundschaftlicher, patriarchaler Staat ohne bürgerliche Rechte.

#### Unser Vorgehen

All diese Konfliktlinien kamen im Laufe der Vorbereitung der Zukunftskonferenz, «Wir in Rheinsberg – für ein buntes, offenes und menschliches Miteinander», im Jahr 2006 zu Tage. Man konzentrierte sich auf das Zusammenleben in der Stadt und in den Ortsteilen sowie auf die Gestaltung des Gemeinwesens. Obwohl das Ursprungsthema Rechtsextremismus nur am Rande berührt wurde, fand sich eine Gruppe, die Veranstaltungen und Aktionen zur Aufklärung gegen rechts plante. In den Folgejahren entstand daraus eine große, agile Gruppe, die rechtsextremen Übergriffen und Aktionen sofort etwas entgegenzusetzen weiß. Hier half auch, dass sich eine kleine Koordinierungsgruppe etabliert hat, die über Parteigrenzen hinweg den

### Was sind «Mobile Beratungsteams»?

Das erste Mobile Beratungsteam wurde 1992 in Brandenburg auf Initiative der damaligen Ausländerbeauftragten Almuth Berger und Hilde Schramm, der damaligen Leiterin der Regionalen Arbeitsstellen für Ausländerarbeit und Schule RAA Brandenburg gegründet. Die Mobilien Beratungsteams haben sich um die Jahrtausendwende weiter verbreitet. Sie sollen die Zivilgesellschaft in ihrer Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus vor Ort stärken. Ein Zeitjournalist erklärte dies wie folgt: Die MBTs sind eine Art McKinsey der Gemeinwesenentwicklung.

Abbildung 3



Der Rheinsberger Bürgermeister Manfred Richter eröffnet die 1. Nachfolgekonzferenz der Zukunftskonferenz Rheinsberg.

«Gut, dass Sie sich alle einen Samstag um die Ohren geschlagen haben. Danke dafür und auch an die Abgeordneten, für die viele Zeit, die sie dafür aufgebracht haben. Wir haben zwar wenig über Rechtsextremismus gesprochen, aber wir sind wehrhafter geworden, wenn wieder etwas passieren sollte.»

Teilnehmer während des gesamten Prozesses, 3. Nachfolgekonferenz Rheinsberg, 24.01.2009, ca. 56 Jahre

Prozess aufrecht erhält. Die anderen Konfliktlinien sind im laufenden Prozess weiterhin Thema, werden auf jeder Nachfolgekonferenz genannt und bedürfen voraussichtlich einer neu zu startenden Intervention, die mehr alteingesessene Rheinsberger anspricht als bisher. All diese Konflikte wurden im Prozessverlauf bearbeitet, und es bildeten sich Projektgruppen. So existiert jetzt ein Ringverkehr, der die Ortsteile miteinander verbindet. Spielplätze wurden gebaut, die Schule hat ein Sportprofil und die dazugehörige Zweifeld-Turnhalle. Ein Versuch der NPD, 2008 ein Schulungsgelände zu erwerben, wurde innerhalb von drei Tagen durch das gemeinsame Engagement der Mitstreiter der Zukunftskonferenz zunichte gemacht.

### Intervenieren bei manifesten Konflikten: Moscheekonflikt Berlin-Heinersdorf

#### Die Vorgeschichte

Auch in Berlin-Heinersdorf war ein Mobiles Beratungsteam im Einsatz (MBT Ostkreuz), um den großen und heißen Konflikt zwischen der «Initiative Pankow-Heinersdorfer Bürger gegen den Moscheebau» (IPAHB) und der «Initiative Heinersdorf öffne Dich» zu moderieren. In Berlin gibt es ein zweites MBT Team (MBR), das gleichzeitig die politische Ebene der Bezirksverordnetenversammlung (BVV) berät. Hier war unser Auftrag vor allem, die «toleranten» Heinersdorfer zu stärken und mit ihnen, zunächst gemeinsam mit der IPAHB, Strategien für ein zukunftsfähiges Heinersdorf zu entwickeln. Doch auch hier zeigte sich im Laufe des Prozesses, dass viele, ältere Konflikte schwelten, die, wie in Rheinsberg, mit der Wende und den Kreisgebietsreformen zu tun hatten. Heinersdorf ist historisch immer fremdbestimmt gewesen und hatte in den letzten dreihundert Jahren weder eine eigene Verwaltung noch ein eigenes politisches Gremium. Der Ort war zunächst als Baufläche für die Neubausiedlungen vorgesehen, die dann wegen des märkischen Treibsands in Hohenschönhausen-Hellersdorf und Marzahn verwirklicht wurden. Jetzt ist Heinersdorf als Wohnort für junge Familien mit Einfamilienhäusern attraktiv, zumal der Ort nur zehn Minuten vom Alexanderplatz entfernt ist und über eine gute Verkehrsanbindung verfügt.

So stellte sich im Laufe des Prozesses heraus, dass es bei den beiden Initiativen auch um den Kampf zwischen Alteingesessenen und Zugezogenen ging, gespeist wiederum durch das alte Gefühl der Fremdbestimmung im Herzen Berlins. Durch die Wende hat Heinersdorf seine Identität vollkommen verloren und wird jetzt zwischen Ost und West gebeutelt. Diese un-aufgearbeiteten Erfahrungen machten eine ideologische Vereinnahmung durch einige Wenige möglich: Die Protagonisten der IPAHB nutzten den durch die Ereignisse des elften Septembers verstärkten Anti-Islamismus. Die Moschee in Heinersdorf wurde mit einem Ort, an dem Terroristen ausgebildet werden können, verglichen, es wurden Ängste geschürt. Die Gegnerschaft zur Moschee gründet auf der subjektiven Erfahrung: «Wir wurden ja noch nie danach gefragt, was wir wollen und was nicht!» Bei einer Informationsveranstaltung im Jahr 2005 in der Heinersdorfer Schulturnhalle, geriet der Konflikt in die mediale Aufmerksamkeit.

#### Unser Vorgehen

Ziel unseres Auftragsgebers, des Integrationsbeauftragten der Stadt Berlin, war es, einen Dialog zwischen den verfeindeten Bewohnern anzuregen und letztlich dem Moscheebau in Heinersdorf mehr Legitimität zu verschaffen. Um die «Toleranten» zu unterstützen, luden wir zunächst zu einer Zukunftswerkstatt ein, in der es vor allem um das Zusammenleben und die Gestaltungsmöglichkeiten im Stadtteil ging. Hier nahmen auch Vertreter der IPAHB teil, die sich später jedoch aus dem Prozess lösten, da sie sich weigerten, Vertreter der Ahmadiyyah-Gemeinde zuzulassen. Dies verzögerte den gesamten Prozess um ein Jahr, führte aber dazu, dass sich eine starke und große Initiative «Zukunftswerkstatt Heinersdorf» gründete, die seitdem aktiv ihre Gemeinde gestaltet, die Zukunftskonferenz «Heinersdorf gemeinsam gestalten» organisierte und zum Dialog über Islam, Rechtsextremismus und Frauenrechte einlädt. Bei der Eröffnung der Moschee etwa zwei Jahre nach der ersten Zukunftswerkstatt gelang es der IPAHB gerade noch 100 Demons-

«Zahllose Ideen wurden gesammelt. Arbeitsgruppen zur konkreten Planung und Umsetzung dieser Ideen wurden gebildet. 44 Konferenzteilnehmer gründeten noch im Dezember 2008 den mittlerweile als gemeinnützig anerkannten Bürgerverein 'Zukunftswerkstatt Heinersdorf'. In einem Kraftakt wurde eine leer stehende Ladenwohnung renoviert und zu einem Nachbarschaftstreff umfunktioniert.»

Teilnehmerin während des gesamten Prozesses, Dokumentation Nachfolgekonferenz Heinersdorf, 23.02.2009 (Quelle: Newsletter der Zukunftswerkstatt Heinersdorf)

tranten gegen die Moschee zu mobilisieren. Die Zukunftswerkstatt Heinersdorf konnte etwa 500 Menschen mobilisieren, die ein 1,5 km langes, buntes Band der Verständigung zwischen dem neu geschaffenen Nachbarschaftsladen und dem neu gestalteten Spielplatz knüpften. Eigentlich war geplant, mit dem Band die Moschee auch sinnbildlich in die Gemeinde einzubinden – auch als Titelbild überregionaler Nachrichten.

In Heinersdorf ist die Skepsis gegenüber der IPABH und deren destruktiver Haltung im Konflikt derart gestiegen, dass sie von den meisten Einwohner/innen als «die ewig Gestrigen» angesehen wird. «Was wollen die denn noch, die Moschee steht doch schon!»

Ein politisches Ergebnis des Erfolgs der Initiative war es, dass das Bezirksamt Pankow beschließt, die Bürger/innen an der Sozialraumorientierung in Berlin-Weißensee zu beteiligen.

## Sozialraumorientierung in Weißensee

### Die Vorgeschichte

Bei der Sozialraumorientierung Berlin-Weißensee gab es auf den ersten Blick keinen heißen, brennenden Konflikt, der ein Eingreifen mit einer Großgruppenintervention notwendig erscheinen ließe. Angefragt vom Bezirksamt Pankow gab es aber sehr wohl ein Unbehagen über die Konsequenzen, die die Fusion der Stadtteile Pankow, Prenzlauer Berg und Weißensee mit sich brachte. Die Unterrepräsentation in der Bezirksverordnetenversammlung führte zu einem starken Gefühl, als Stadtteil Weißensee im Berliner Bezirk Pankow nur das dritte Rad am Wagen zu sein. Durch eine große Ausfallstraße, die auch die Geschäftsstraße des Stadtteils ist, öffnete sich zudem ein massiver Konflikt zwischen Gewerbetreibenden und sozial Engagierten mit großen Differenzen in der Ausgestaltung des Stadtteils. Außerdem näherten wir uns in diesem Prozess mehr der Großstadt Berlin, so dass sich der Parteienkonflikt, der diese Gemeinwesenprozesse immer mehr oder weniger torpediert, zu einer Konfliktlinie zwischen stadtteilbezogenen Interessen und emanzipatorischen Kräften auswuchs.

«Ich war am Anfang skeptisch, diese modernen Moderationstechniken, zwei, drei Tage Selbstfindungskurse; ich muss im Nachgang sagen, ich hab mich getäuscht, ich fand das ausgesprochen gut, es ist gelungen, sehr viele aktive Leute aus Weißensee kennenzulernen, die sich sonst nicht kennen gelernt hätten und daran hat es gekrankt, allein das ist schon ein großer Erfolg; und Projekte stärken, die es gab und neue herauszufiltern, das wird für Weißensee ein gutes Ende finden.»

Teilnehmer Zukunftswerkstatt Weißensee, 29.11.2008, Verein für Weißensee, 39 Jahre

Ein absehbarer Streitpunkt war die Initiation des Prozesses, die nicht von Engagierten im Stadtteil, sondern vom Bezirksamt ausging, begründet auf dem Interesse, wie in Heinersdorf, viele Bürger zu mobilisieren. Die Intervention wurde zunächst von Bürgern nicht als notwendig betrachtet. Dies war der erste Prozess, in dem wir die Großgruppenintervention auf zwei Tage reduzierten und in dem das Verhältnis von Einwohner zur Teilnehmerzahl weit auseinander klappte (60 zu 40.000). So nahm nur ein kleiner Teil der Stadtteilbevölkerung die Intervention überhaupt wahr. Im Vergleich dazu macht es ein großer, heißer Konflikt wie in Heinersdorf oder Rheinsberg leicht, alle Anwohner über das Vorgehen zu informieren und auch zu erreichen (Verhältnis 60 zu 6000). Intern hatte die Verwaltung selbstkritisch geäußert, dass sie die Anschlussfähigkeit an die Bürger verlore. Hinzu kam die obligatorische Haushaltssperre in den chronisch klammen Berliner Bezirkskassen.

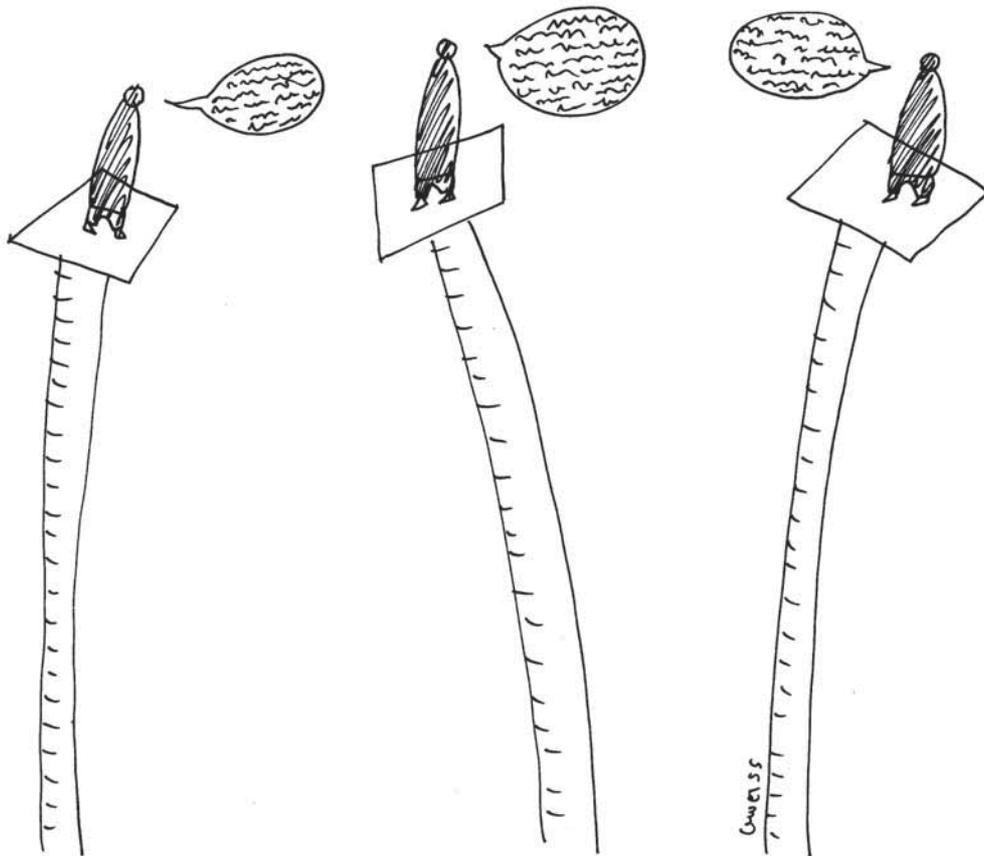
### Unser Vorgehen

Wir arbeiteten auf zwei Ebenen – verwaltungsintern wurde eine Arbeitsgruppe zur ressortübergreifenden Planung und Vernetzung gestärkt, die diesen Prozess als Modell für weiteres Vorgehen in der Sozialraumorientierung der Verwaltung implementieren will. Auf zivilgesellschaftlicher Seite gelang es in kürzester Zeit, Schlüsselpersonen des Stadtteils von unserem Vorhaben, eine Zukunftswerkstatt als einen Verstärker für die Vernetzung einzusetzen, zu überzeugen. Die große Gruppe traf sich zu einer zweitägigen Zukunftswerkstatt, um über die Entwicklung des Stadtteils zu beraten. Weißensee hat von den drei fusionierten Bezirken das größte Entwicklungspotenzial: Ist der Prenzlauer Berg stark von Segregation und Gentrifizierung betroffen, so gibt es in Weißensee immer noch viele alte Industriebranchen, die Freiräume nicht nur für die Kreativwirtschaft eröffnen.

## Erfolgsfaktoren für die Veränderungsarbeit in Spannungsfeldern

### Externe Begleitung und interne Koordination

Erfolgsfaktoren für die Prozesse sind zum einen eine externe Beratung, die oft durch die Mobilen Beratungsteams gegen Rechtsextremismus oder auch ein Quartiersmanagement abgedeckt wird. Der Identitätsverlust, den viele Menschen durch den Niedergang der DDR oder die Fusion ihrer Gemeinden empfinden, führt viele in die Passivität, kann aber auch Motor für Veränderungen sein und ist ein Thema, das bislang sträflich vernachlässigt wurde. Eine externe, dauerhafte Begleitung ist in solchen Prozessen sehr förderlich, da sie eine Vertrauensbasis schafft, an der Großgruppeninterventionen gut ansetzen können. Diese Berater sorgen für größere Transparenz, ge-



währleisten ein Einbinden aller relevanten Kräfte des Systems und können das Moderationsteam durch ihren Blick von außen hervorragend in das Gemeinwesen, seine Fallstricke und Konfliktlinien einführen sowie die Nachhaltigkeit des Prozesses gewährleisten.

Zum anderen bedarf es einer internen Koordination, die im Laufe des Prozesses entsteht. Hier sind Parteizugehörigkeiten, Animositäten und Gerüchte häufig hinderlich. Zukunftskonferenzen bearbeiten u.a. einen großen Teil des lang gewachsenen Misstrauens unter den Einwohnern eines Gemeinwesens, gerade aber bei den kurzen, zweitägigen Konferenzen und bei Parteikonflikten wird der konsensuale Suchprozess nach einer Vertrauensperson für die Koordination erschwert. Deshalb ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor, wenn sich, aus der Großgruppe heraus, ein von allen akzeptierbarer, neutraler Koordinator findet, der als Ansprechpartner fungiert und den Prozess von innen begleitet. Findet sich so eine Person nicht, wird es schwieriger, die Nachhaltigkeit des Prozesses zu gewährleisten.

### **Kollektive Bereitschaft zur Gestaltung der Zukunft**

Neben der gelungenen Organisation und einem adäquaten Prozessdesign spielt die inhaltliche Ausrichtung eine wesentliche Rolle für den Erfolg. Robert Jungk und Norbert Müllert formu-

lierten den einprägenden Satz für die Zukunftswerkstatt: «Beschweren raubt nur die Energie» und wir fügten hinzu, im Sinne der wertschätzenden Untersuchung (appreciative inquiry) nach David L. Cooperrider and Diana Whitney, dass sich eine Gemeinde dahin entwickelt, wohin sie ihre Energie fokussiert. Man braucht also schon in der Ankündigung eine positive Aussage über einen angestrebten Zustand in der Zukunft. Fast alle Titel begangen daher mit «Wir in ... für ein lebendiges, offenes und buntes Miteinander».

### **Konstruktivität beruht auf Gleichmächtigkeit als Voraussetzung für einen Dialog**

In Rheinsberg gab es witzige und spritzige Präsentationen und Ideen zur rechtsextremen Problematik in der Stadt. Es war das erste Mal, dass die Menschen über dieses Thema gelacht haben. Das Lachen und der Humor lösen moralisch aufgeladene Situationen zu Gunsten einer konstruktiven, eher pragmatischen Sicht auf. In Heinersdorf lag der Fokus auf den wirklichen Problemen des Stadtteils – z.B. der sozialen Infrastruktur, der Verkehrsanbindung, der Stadtteilentwicklung. Der konstruktive Umgang miteinander, der in einem Dialog angelegt ist, in dem alle gleich mächtig sind, schreckt allerdings auch die destruktiven Kräfte ab. In Heinersdorf nahm die IPABH

nicht mehr an den Vorbereitungen zur Zukunftskonferenz teil, stattdessen mobilisierten sie eine kleine Demonstration vor dem Eingang der Konferenz und pöbelten die Besucher an. In Rheinsberg verließen die alten Kader die Konferenz, weil ihnen die (basis-) demokratische, gleich mächtige Grundausrichtung suspekt war. In Weißensee kam es zwischen Christdemokraten und utopistischen Frühsozialisten zur ideologischen Auseinandersetzung, allerdings arbeiten beide Richtungen weiterhin gemeinsam an dem Ziel, Weißensee nach vorne zu bringen. Die einen durch die Förderung der Kreativwirtschaft und eine Stärkung des Einzelhandels, die anderen durch die Arbeit an einem pädagogisch-aufklärerischen, emanzipatorischen Bildungskonzept. Setzt sich das komplementäre Denken durch, wird alles möglich.

### Individuelle Erfahrungen mit dem Wandel

Es war immer einfacher mit Neubürgern oder Zugezogenen zu arbeiten und sie in den Prozess einzubeziehen. Eigener Wandel führt, so scheint es, zu Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen. Es lässt sich an positive Erfahrungen anknüpfen. Tradierte Demokratieformen und das Erleben von authentischer Demokratie führen ebenfalls zu Aufgeschlossenheit. In Rheinsberg kämpft die Initiative Freie Heide seit 20 Jahren erfolgreich gegen das Bombodrom, den ehemaligen Truppenübungs- und Luft-Boden-Schießplatz in der Kyritz-Ruppiner Heide, auf dem ein militärischer Übungsplatz für Tiefflieger geplant ist. In Heinersdorf sind die zugezogenen Familien die Hauptträger des Prozesses, da sie für ihre Kinder ein positives Umfeld und geistiges Klima schaffen wollen.

### Die Kraft der Vorbereitungsgruppe

In der Vorbereitungsgruppe muss unabdingbar das ganze System vertreten sein, es sollte nicht nur eine bereits bestehende Gruppe teilnehmen, sondern auch Menschen einbezogen werden, die bisher noch nicht integraler Bestandteil der Gruppe waren. Der gesamte Prozess muss so transparent wie nur möglich gestaltet werden, um Misstrauen und Missverständnissen von Anfang an entgegen wirken zu können. Dazu gehört ein verbindliches Informationssystem – ob dies aus Telefonketten, Briefen, Newslettern oder E-Mail-Verteilern besteht, muss jede Gruppe selbst herausfinden.

### Der Leidensdruck als Ausgangspunkt

Je höher der Leidensdruck, sei es durch schlechte Publicity, unerträgliche Intoleranz oder schlechter gehende Geschäfte, umso eher lassen sich Veränderungsprozesse in der Gemeinde anschieben, und umso kraftvoller werden sie. Menschen, die sich in ihrem Alltag eingerichtet haben, sind schwer zur Teilhabe an Gemeinwesenprozessen zu motivieren, vor allem wenn sie auf keinen positiven Erfahrungsschatz, was Veränderung und Wandel angeht, zurückgreifen können. So gibt es immer

Menschen, für die ein solcher Prozess nichts ist. Doch für die Mehrzahl der Teilnehmenden bedeutet er eine enorme Herausforderung und einen Zugewinn an positiven Erfahrungen und Kraft. Ist der Leidensdruck groß, ist die Notwendigkeit der Imagepflege erkannt, dann öffnet der Wunsch nach Verbesserungen die Menschen und macht sie mutiger, so dass sie sich auf solche Interventionen einlassen. Der tiefgehende Wandel, den Prozesse mit Großgruppeninterventionen im Gemeinwesen erzeugen, besteht in der Förderung einer Dialogbereitschaft, in der Kommunikation wiederbelebt oder manchmal auch erst ermöglicht wird – und das über Parteigrenzen hinweg.

«Leidensdruck macht mutiger, sich auf solche Interventionen einzulassen.»

### Die Dauer der Großgruppenveranstaltung

Die Unterschiede zwischen zwei- und dreitägigen Veranstaltungen, besonders was die Nachhaltigkeit und Kommunikationsbereitschaft angeht, sind groß. Die Konsequenzen einer kürzeren Intervention ließen sich durch eine längere Vorbereitungszeit mit einer größeren Gruppe auffangen, meist ist aber auch diese Zeit nicht gegeben. Zweitägige Veranstaltungen fordern den Teilnehmenden nicht so viel ab, dreitägige Veranstaltungen setzen einen stärkeren Leidensdruck voraus: Um sich wirklich ein ganzes Wochenende lang, von Freitagabend bis zum Sonntag spätnachmittags konzentriert auf den Prozess einzulassen, müssen der Veränderungswille und die Bereitschaft, sich einzulassen und selbst Verantwortung zu übernehmen, sehr groß sein. In einer dreitägigen Veranstaltung sind die Veränderungen auf der Beziehungsebene dafür erheblich nachhaltiger.

Auch der Unterschied zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen ist enorm. Die wirklichen Veränderungen kommen unserer Erfahrung nach von unten. Sie sind dann nachhaltiger und kraftvoller.

### Zum Umgang mit Rechtsextremen

Wir werden oft gefragt, wie wir denn die Feinde der Demokratie in den Prozess integrieren. Unsere Antwort ist: «gar nicht». Sie suchen sich ihre eigenen, meist destruktiven, Formen. Der extreme Wandel braucht – frei nach dem Geiste Kurt Lewins, dem Pionier der Gruppendynamik – Konstruktivität.

Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen Lewins mit dem Faschismus und Nationalsozialismus in Deutschland und Österreich, ist die Suche von Forschung und Praxis nach einem Rahmen, der das Beste im Menschen hervorbringt, entstanden. Uns scheint, dieser Rahmen ist einfach nur eine menschliche und solidarische Gemeinschaft. Diese blitzt während einer Großgruppenintervention auf, wird sichtbar und spürbar. Menschen stellen sich extremen Wandlungs-

situationen dann, wenn sie sich in der Gemeinschaft vergewissern können und in ihr einen solidarischen Haltepunkt finden. In diesem Bereich ist noch ein weites Forschungsfeld für die Organisationsentwicklung offen, auch wenn es bereits funktionierende und praktikable Interventionsdesigns gibt. Eine offene Aufgabe dabei ist die Suche nach gemeinschaftlichen, authentischen Ritualen für den Wandel innerhalb der Zivilgesellschaft.

## Resümee

Eine abschließende Bewertung können wir zurzeit noch nicht abgeben, da noch nicht alle Prozesse beendet sind. Doch in Rheinsberg und Heinersdorf sind die Menschen seit drei bzw. zwei Jahren dabei, ihr Zusammenleben in der Gemeinde zu gestalten. Und der Wandel ist deutlich erkennbar. Es gibt gemeinsame Projekte und Aktivitäten, einen größeren Zusammenhalt und eine wachsende Struktur, in der bei Zwischenfällen schneller reagiert werden kann. In größeren Gemeinden wie Weißensee wird erst die Zukunft zeigen, wie nachhaltig der angestoßene Prozess wirken kann. Dies wird auch von der Organisation und Durchführung von Nachfolgekonferenzen und weiteren Treffen abhängen. Eine Imageverbesserung war an allen drei Orten Thema und hat zumindest in ersteren eingesetzt:

- «Die Wahrnehmung Rheinsbergs in den Medien hat sich durch die Zukunftskonferenz und unser Engagement stark verändert. Nun sind wir nicht mehr das braune Rheinsberg sondern eine Stadt, die sich konsequent gegen rechtsextreme Tendenzen einsetzt.» (Steffen Jakuttek, Koordinator der Zukunftskonferenz Rheinsberg beim 3. Nachfolgetreffen am 24.1.2009)
- «Aus aktuellem Anlass erhalten Sie heute einen Extra-Newsletter aus der Zukunftswerkstatt Heinersdorf. Unser Verein und das Nachbarschaftshaus, das wir seit Januar betreiben, werden nun nämlich auch im Fernsehen vorgestellt: Am morgigen Sonnabend sendet die Berliner Abendschau im Rahmen ihrer aktuellen Serie «Ist doch Ehrensache» einen Beitrag über unser ehrenamtliches Engagement, unsere Aktivitäten und Angebote.»  
<http://www.rbb-online.de/abendschau/index.html>
- «Bereits am 6. Mai wurde die Zukunftswerkstatt als einer der Preisträger im bundesweiten Wettbewerb 'Aktiv für Demokratie und Toleranz 2007/2008' geehrt. Im Rahmen einer Festveranstaltung im Berliner Rathaus nahm unser Vorstandsmitglied Alexander Pechmann den mit 3.000 EUR dotierten Preis vom Regierenden Bürgermeister Klaus Wowereit stellvertretend für den Verein entgegen.»  
[http://www.zukunftswerkstatt-heinersdorf.de/verein\\_ehrungen.php](http://www.zukunftswerkstatt-heinersdorf.de/verein_ehrungen.php)

- «Wenn mir jemand vorher gesagt hätte, wie diese Zukunftswerkstatt ablaufen wird, hätte ich ihn wahrscheinlich für verrückt erklärt, wir haben gearbeitet 'wie bekloppt'. Ich bin perplex über diese geballte Kreativität, über dieses geballte Wollen Aller und erhoffe mir, das diese Power erhalten bleibt, da können wir uns allen gegenseitig danken für diesen engagierten und kreativen Input und ich wünsche uns weiterhin ein gemeinsames Vorankommen im Sinne Weißensees.»  
Teilnehmer Zukunftswerkstatt Weißensee, 29.11.2008, Bezirksamt Pankow, 56 Jahre

## Literatur

- **Brandl, M., Nauditt, K. und Wermerskirch, G. (2008).** Wie funktioniert unsere Demokratie? In: Molthagen u.a. (Hg.): Gegen Rechtsextremismus. Handeln für Demokratie, Bonn, S. 97-110.
- **Jungk, R. (1992).** Die Entwicklung der Zukunftswerkstatt. Robert Jungk in einem Interview. In: Pädagogik, Heft 6, S. 11f.
- **Jungk, R. und Müllert, N. (1994).** Zukunftswerkstätten: mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München.
- **Kübler-Ross, E. (2002).** Über den Tod und das Leben danach. 10. Auflage. Silberschnur Verlag, Göllesheim.
- **Kuhnt, B. und Müllert, N. (2006).** Moderationsfibel Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Neu-Ulm.
- **Lewin, K. (1951).** Field theory in social science. New York: Harper & Row.
- **Molthagen, D. (2009).** Kommunale Demokratieförderung durch Partizipation, in: Molthagen u.a. Hg.: Handbuch für die kommunale Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus, Berlin, S. 307-325.
- **Müllert, N. (2001).** Soziale Erfindungen nötiger denn je! Texte und Materialien. Taunusstein.
- **Nauditt, K und Wermerskirch, G. (2008).** Politikverdrossenheit und Bürgerbeteiligung. In: profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 15, S. 64-70.
- **Owen, H. (1992).** Open space technology: A user's guide. Potomac, MD: Abbott.
- **Riemann, F. (1990).** Grundformen der Angst. München, Ernst-Reinhardt-Verlag.
- **Weisbord, M. und Janoff, S. (1995).** Future search - an action guide to finding common ground in organizations & communities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.