

CONFLICTA

Konfliktakademie

#08

SPOTLIGHT

Konfliktwahrnehmungen von Verwaltungsakteuren

Eine Bestandserhebung

Marje Trescher, Anna Christina Nowak,
Isabella Bauer und Sonja Fücker

Kommunen sind zentrale Orte für die Aushandlung gesellschaftlicher Konflikte. Gemeinden, Städte und Landkreise sind mit einer Vielschichtigkeit unterschiedlicher Konfliktlagen konfrontiert (Nowak & Bauer, 2025). Daher nehmen Verwaltungsakteur*innen eine wichtige Rolle bei der Bearbeitung lokaler Konflikte ein (Augustin et al., 2025). Beeinflusst wird diese Bearbeitung dadurch, welche gesellschaftlichen Konflikte in der Kommune von den Verwaltungsakteur*innen wahrgenommen, als wie drängend sie eingeordnet und welche Ursachen für diese Konflikte als ausschlaggebend erachtet werden. Bisher liegen noch keine Erkenntnisse dazu vor, ob sich die Einschätzungen zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen in der Verwaltung unterscheiden. Dies ist insofern relevant, da für Sachbearbeiter*innen Konflikte situativ im direkten Kontakt mit Bürger*innen spürbar werden, während Personen in Führungspositionen eher strukturell an Konfliktlösungen beteiligt sind. Im Rahmen dieses Spotlights wollen wir deshalb der Frage nachgehen, ob sich die Wahrnehmungen auf Konfliktlagen in Kommunen zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen unterscheiden.

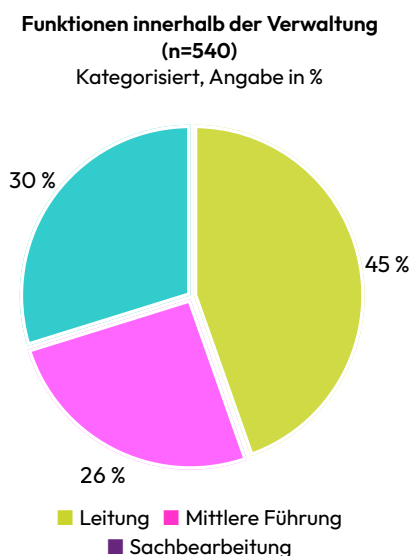


Abbildung 1:
Überblick über die Funktionen der Teilnehmenden innerhalb der Verwaltung

Die ConflictA-Konfliktakademie hat dazu eine onlinebasierte Bestands- und Bedarfsanalyse zu Konflikten und Konfliktbearbeitung im kommunalen Raum durchgeführt (s. Box 1). Eine raumbezogene Analyse der Daten wurde bereits veröffentlicht (Nowak & Bauer, 2025). An der Umfrage haben insgesamt n=540 Verwaltungsakteur*innen aus verschiedenen Kommunen und unterschiedlichen Fachbereichen teilgenommen. Knapp die Hälfte der Befragten (44,6 %) ist in einer Leitungsfunktion angestellt, rund 30 % arbeiten in der mittleren Führungsebene, circa 26 % als Sachbearbeiter*innen (s. Abbildung 1).

Welche Konflikte werden als drängend wahrgenommen?

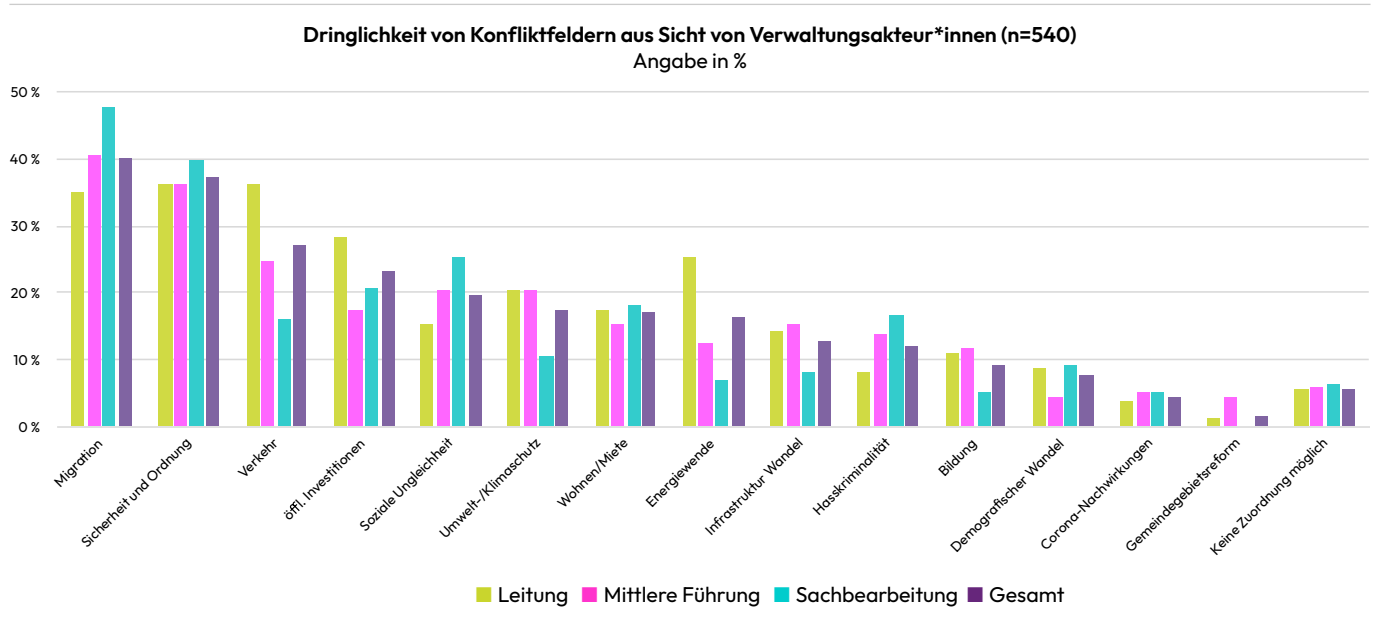
Die Kommunen verorten die drei drängendsten Konfliktfelder¹ in den Bereichen Migration (40,2 %), Sicherheit und Ordnung (37,2 %) und Verkehr (27,2 %) (s. Abbildung 2). Rund ein Viertel der Kommunen identifizieren öffentliche Investitionen (23,1 %) als drängendes Konfliktfeld, etwa ein Fünftel jeweils soziale Ungleichheit (19,6 %) und Umwelt- und Klimaschutz (17,4 %).

Während von der mittleren Führungsebene (40,6 %) und den Sachbearbeiter*innen (47,8 %) das Themenfeld „Migration“ am häufigsten genannt wird, befindet sich „Migration“ bei der Leitungsebene mit 34,9 % auf Platz 3 der drängenden Konflikte. Personen in Führungspositionen schätzten die Themenfelder Sicherheit und Ordnung sowie Verkehr (beide 36,1 %) als wichtiger ein. Sicherheit und Ordnung sowie Verkehr werden eben-

¹ Die Teilnehmenden konnten die drei wichtigsten Konflikte aus einer Liste mit 14 möglichen Konflikten auswählen und Konflikte offen ergänzen.

falls von der mittleren Führungsebene in den Top 3-Konflikten gesehen, während es bei den Sachbearbeiter*innen Sicherheit und Ordnung sowie soziale Ungleichheit sind. Weniger als 10 % erachten – unabhängig von der Hierarchieebene – den demografischen Wandel, die Corona-Nachwirkungen und Gemeindegebietsreformen als relevant. Im Themenfeld Hasskriminalität und Bedrohung bestehen große Unterschiede in der Einschätzung: Während auf der Leitungsebene das Thema lediglich 7,9 % wichtig finden, sind es auf der mittleren Führungsebene 13,8 % und auf der Sachbearbeitungsebene 16,8 %. Eine umgekehrte Reihung zeigt sich dagegen im Themenfeld der Energiewende, die von 25,3 % der leitenden Personen und damit doppelt bzw. viermal so häufig angegeben wird wie von Befragten der mittleren Führungsebene (12,3 %) und der Sachbearbeitungsebene (6,8 %).

Abbildung 2:
Die Dringlichkeit von Konfliktfeldern in
Kommunen aus Sicht der Befragten

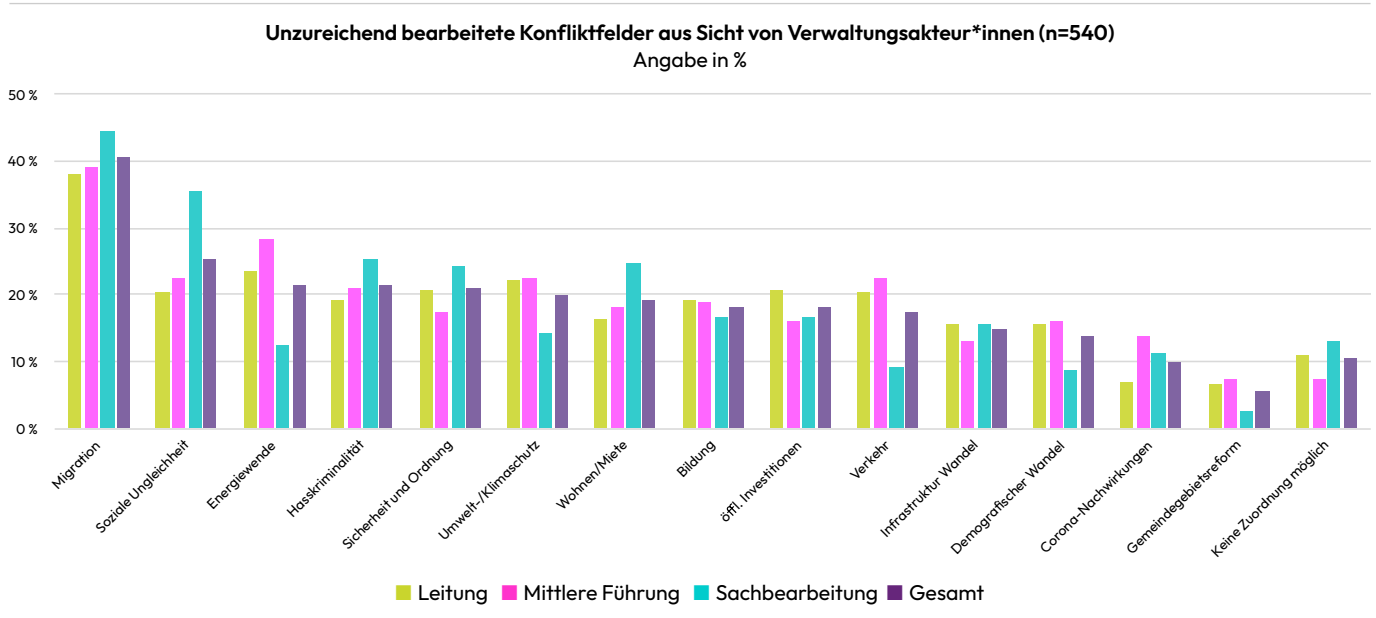


Welche Konflikte werden zu wenig bearbeitet?

Abgefragt wurde nicht nur, wo die Verwaltungsakteur*innen der Kommunen die drängendsten Konflikte sehen, sondern auch, in welchen Themenfeldern Konflikte ihrer Meinung nach zu wenig oder gar nicht bearbeitet werden. Dazu wurde ihnen erneut die Liste mit den 14 Themenfeldern vorgelegt. Die Rangfolge der drei wichtigsten Themenfelder unbearbeiteter Konflikte zwischen Leitungs- und mittlerer Führungsebene unterscheidet sich nicht (s. Abbildung 3). In beiden Gruppen werden die Felder Migration, Energiewende und der Umwelt- und Klimaschutz am häufigsten als unbearbeitete Konflikte benannt. Die befragten Sachbearbeiter*innen verorteten unbearbeitete Konflikte dagegen – neben dem Themenfeld Migration (44,7 %) – in den Themenfeldern soziale Ungleichheit (35,4 %) und Hasskriminalität und Bedrohung (25,5 %). Sowohl die Energiewende (12,4 %) als auch der Umwelt- und Klimaschutz (14,3 %) spielen für Sachbe-

arbeiter*innen eine untergeordnete Rolle. Soziale Ungleichheit und Hasskriminalität und Bedrohung sind für rund ein Fünftel der Befragten aus der Leitungs- und mittleren Führungsebene Themenfelder unbearbeiteter Konflikte. Wenig unbearbeitete Konflikte sehen die Befragten – unabhängig vom Hierarchiestatus – im Bereich der Gemeindegebietsreform.

Abbildung 3:
Unzureichend bearbeitete Konfliktfelder in
Kommunen aus Sicht der Befragten



Egoismus – Hauptursache für gesellschaftliche Konflikte?

Worin sehen die Verwaltungsakteur*innen die Hauptursachen für gesellschaftliche Konflikte in ihren Kommunen? Um diese Fragestellung zu beantworten, wurde den Verwaltungsakteur*innen der Kommunen eine Liste mit 12 möglichen Ursachen vorgelegt und um Zustimmung bzw. Ablehnung auf einer 5-stufigen Skala gebeten.

Egoismus und fehlende Solidarität werden von allen Befragten – unabhängig von der Hierarchieebene – als Ursache mit den höchsten Zustimmungswerten benannt (s. Abbildung 4). 33,5 % der Leitungsebene, 29,8 % der mittleren Führungsebene und 32,5 % der Sachbearbeiter*innen sehen dies als ursächlich für Vor-Ort-Konflikte an. Große Bedeutung für die Entstehung gesellschaftlicher Konflikte werden auch digitalen Medien und Social Media beigemessen. Die Ursache stieß in allen Hierarchieebenen auf hohe Zustimmungswerte (Leitung: 29,1 %, Mittlere Führungsebene: 27,1 %, Sachbearbeitung: 31,1 %).

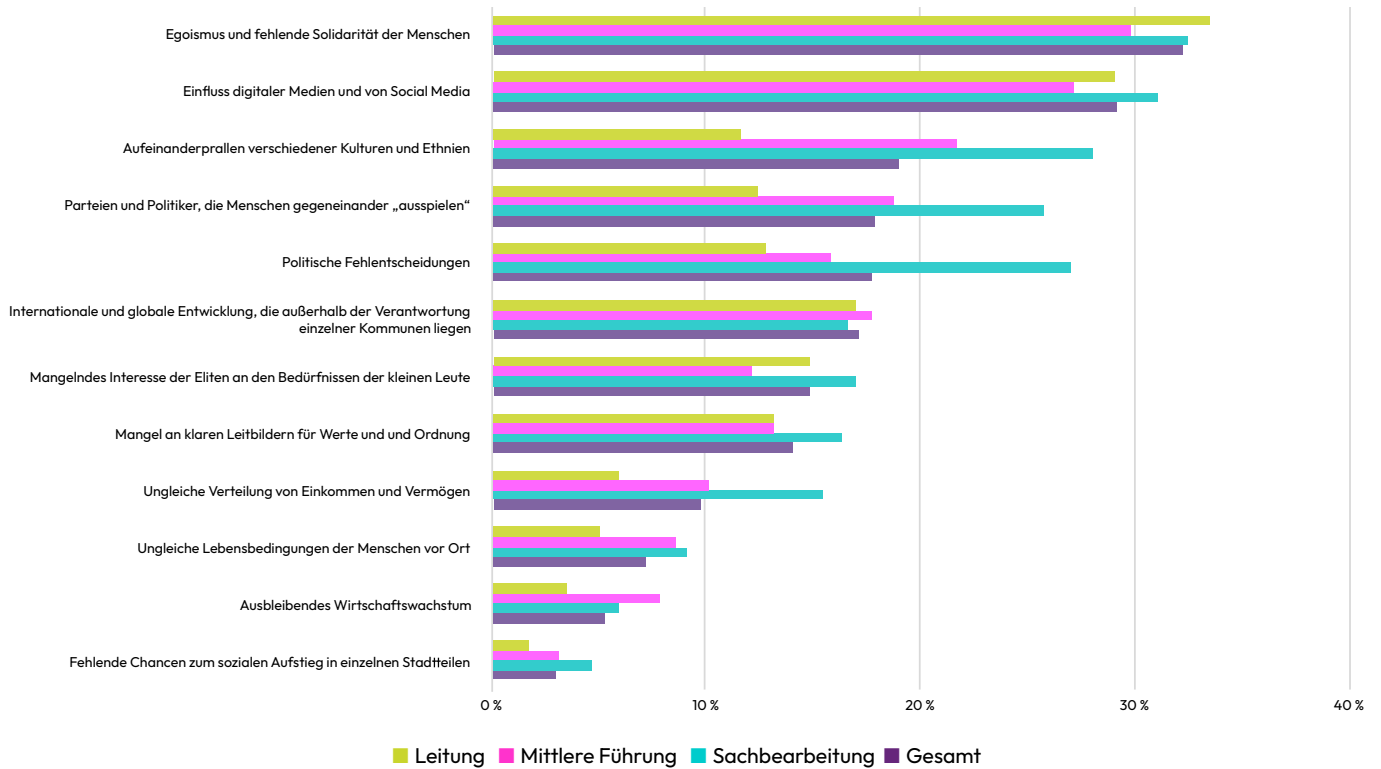
Das Aufeinanderprallen verschiedener Kulturen und Ethnien wird jeweils von über einem Viertel der Sachbearbeiter*innen (28,1 %) und über einem Fünftel der mittleren Führungsebene (21,7 %) als relevante Ursache erachtet; in der Leitungsebene sehen aber nur 11,6 % der Befragten hier einen relevanten Auslöser. Die Leitungsebene dagegen identifiziert internationale und globale Entwicklungen, die außerhalb der Verantwortung ein-

zelter Kommunen liegen, als wichtige Ursache (17 % der Befragten stimmen dem zu).

Am wenigsten Bedeutung für die Entstehung gesellschaftlicher Konflikte vor Ort messen alle drei Gruppen den ungleichen Lebensbedingungen der Menschen, dem ausbleibenden Wirtschaftswachstum oder den fehlenden Chancen zum sozialen Aufstieg bei. Weniger als 10 % der Befragten der unterschiedlichen Hierarchieebenen sehen hier Konfliktauslöser.

Abbildung 4:
Ursachen gesellschaftlicher Konflikte in Kommunen aus Sicht der Befragten

Ursachen gesellschaftlicher Konflikte nach Grad der Zustimmung aus Sicht von Verwaltungsakteur*innen (n=540)
Angabe in %



Fazit

Das vorliegende Spotlight lässt einen Blick auf die Wahrnehmung kommunaler Konfliktlagen von Verwaltungsakteur*innen zu. Es zeigt sich, dass sich die wahrgenommenen Konfliktfelder und unbearbeiteten Konfliktthemen zwischen den Hierarchieebenen teilweise unterscheiden, was möglicherweise auf die unterschiedlichen Arbeitskontexte und -bedingungen zurückzuführen ist. Während Sachbearbeiter*innen zum Beispiel durch den direkten Bürger*innenkontakt häufiger Bedrohungen ausgesetzt sind und dies explizit als relevanten Konflikt formulieren, muss sich die Leitungsebene offensichtlich häufiger mit der Umsetzung der Energiewende, die durch bundesgesetzliche Vorgaben mitbedingt ist, auseinandersetzen. In Bezug auf die Ursachen kommunaler Konflikte herrscht dagegen große Einigkeit. Die Ursachen werden von allen Befragten vor allem auf individueller Ebene gesehen; die Leitungsebene erachtet zudem das globale Geschehen häufig als relevant. Für die Bearbeitung kommunaler Konflikte ist es wichtig, den spürbaren Konflikten im Arbeitskontext mit Blick auf unterschiedliche Rollen, Aufgaben und Hierarchieebenen zu begegnen und individuelle Belastungen von Mitarbeitenden abzubauen. Für einen ganzheitlichen Blick auf kommunale Konfliktlagen sind folglich unterschiedliche Betroffenheiten und Berührungspunkte mit Konflikten von Kommunalvertreter*innen zu berücksichtigen.

Literatur

- Nowak, A. C. & Bauer, I. (2025). Konflikte und Konfliktbearbeitung in deutschen Kommunen – eine Bestandsaufnahme. *Konfliktynamik*, 14(2), 104–114. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2025-2-104>
- Augustin, H., Nowak, A. C. & Schatzschneider, J. (2024). „Ich setze , die andere Brille‘ bei Konflikten jetzt öfter auf“ – der Ansatz des Kommunalen Konfliktmanagements. *Demokratie gegen Menschenfeindlichkeit*, 9(2), 108–125. <https://doi.org/10.46499/2372.3204>

Der Bericht basiert auf einer quantitativen Bedarfs- und Bestandserhebung in deutschen Kommunen. Es handelt sich um eine explorative Querschnittsstudie zu Konfliktwahrnehmung, Konfliktbearbeitung und Konfliktakteuren aus Sicht von Kommunalvertreter*innen. Die Kommunen wurden von Juli bis September 2024 einmalig mittels Online-Fragebogen befragt. Die Studie wurde durchgeführt von der ConflictA – Konfliktakademie der Universität Bielefeld in Kooperation mit dem SOKO Institut für Sozialforschung & Kommunikation.

Hinweis: Zur Vereinfachung der Darstellung wurden die Prozentangaben in den Abbildungen gerundet. Daher kann es vorkommen, dass die Summe der gerundeten Zahlen nicht exakt 100 % beträgt.

Methodik

Stichprobenbeschreibung

11.080 Kommunen wurden in einem mehrstufigen Verfahren zur Online-Befragung eingeladen. Insgesamt lagen 540 teilweise oder vollständig ausgefüllte Fragebögen vor.

Grundlage für die Stichprobenziehung bildeten neben räumlichen Kriterien unterschiedliche Verwaltungszuständigkeiten in Kommunen (Dezernate, Ämter, Fachbereiche). Die Rekrutierung erfolgte deshalb zunächst per E-Mail-Einladung (mit zweifacher Erinnerung), um anschließend per telefonischer Kontaktaufnahme in einer Teilstichprobe (n=1.000) einen höheren Rücklauf zu gewährleisten.

Trotz der umfangreichen Rekrutierungsstrategie war der Rücklauf gering (4,9 %), sodass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind.

Impressum

Herausgeber

ConflictA im Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) der Universität Bielefeld, Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld, Kontakt: <https://conflict-a.de/kontakt/>

Die Reihe „ConflictA-Spotlights“ ist als unregelmäßig erscheinende Online-Publikation erhältlich über: <https://www.conflict-a.de>

Zitiervorschlag:

Trescher, Marje, Nowak, Anna Christina, Bauer, Isabella, und Fückler, Sonja. 2025. *Konfliktwahrnehmungen von Verwaltungsakteuren – Eine Bestandserhebung*. ConflictA-Spotlights. Bielefeld: Universität Bielefeld, ConflictA. <https://doi.org/10.4119/unibi/3015751>



Soweit nicht anders angegeben, wird diese Publikation unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA) veröffentlicht.

Weitere Informationen finden Sie unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> und <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages