GEMEINSAM DEMOKRATIE GESTALTEN

Handlungsempfehlungen für ein Kommunales Konfliktmanagement

KOMMUNALES
KONFLIKT
MANAGEMENT

Stiftung SPI
Sozialpädagogisches
Institut Berlin »Walter May«

Impressum

© 2024 Stiftung SPI

Stiftung SPI
Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“
Gemeinnützige Stiftung des bürgerlichen Rechts der
Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e. V.

Servicestelle Kommunales Konfliktmanagement
Seestraße 67, 13347 Berlin
Telefon: 030 390 634 770
E-Mail: service-kokoma@stiftung-spi.de
konfliktmanagement.plattform-spi.de
www.stiftung-spi.de/projekte/kokoma

Autor:innen:
Miriam Becker, Radio F.R.E.I.
Josephine Glöckner, Der Kinderschutzbund, Kreisverband Schwerin e.V.
Ina Lillich, memoU – Büro für nachwirkende Kommunikation
Merlin Patalong, Caritas-SkF-Essen gGmbH
Dr. Thomas Uhlendahl, memoU – Büro für nachwirkende Kommunikation
Eva Wagenblaß, AWO Landesverband Sachsen-Anhalt e.V.
Tim Zeidler, Sozialwerk des Demokratischen Frauenbundes Landesverband Thüringen e.V.
Luca Gefäller, Stiftung SPI
Dominik Hofzumahaus, Stiftung SPI
Caroline Morfeld, Stiftung SPI
Azzam Moustafa, Stiftung SPI
Elisabeth Pohlgeers, Stiftung SPI
Julia Rettig, Stiftung SPI
Johanna Sell, Stiftung SPI

Gestaltung, Illustrationen und Satz: actu&tactu, www.actu-tactu.de
Illustrationen & Grafiken S. 9: © Bert Odenthal, www.odenthal-design.de

INHALT

1. Einleitung **4**

2. Wesentliche Prinzipien des Konfliktmanagements **6**
Multiperspektivität
Analyse
Systemische Haltung

3. Der Umgang mit demokratiegefährdenden Konflikten **8**
Landeshauptstadt Erfurt
Stadt Essen
Wartburgkreis

4. Einbindung marginalisierter Perspektiven **16**
Stadt Burg (bei Magdeburg)
Stadt Halle (Saale)
Stadt Freiburg im Breisgau

5. Strukturaufbau und politische Unterstützung **23**
Universitäts- und Hansestadt Greifswald
Landeshauptstadt Schwerin
Stadt Nürnberg

6. Abschließende Betrachtung **30**

1. EINLEITUNG

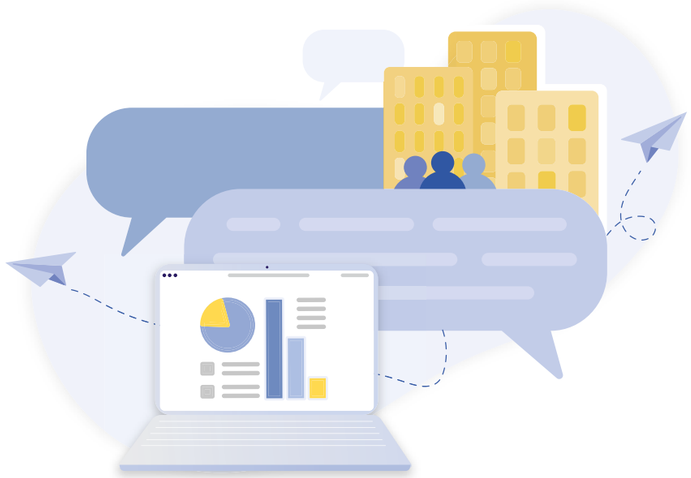
Im Rahmen des Projekts „Kommunales Konfliktmanagement“ (KoKoMa) wurden bundesweit zwölf Kommunen und ein Landkreis[1] in der Erarbeitung von Verfahren des Konfliktmanagements und in der (Weiter-) Entwicklung von nachhaltigen Strukturen der Konfliktbearbeitung begleitet, beraten und qualifiziert.

Das Projekt war Bestandteil des vom Kabinettausschuss zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus vorgelegten Maßnahmenkatalogs, der als Reaktion auf das rechtsextrem und rassistisch motivierte Attentat vom 19.02.2020 in Hanau von der Bundesregierung im März 2020 ins Leben gerufen wurde. Die am Projekt teilnehmenden Kommunen wurden im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ als Partnerschaften für Demokratie gefördert und standen Konflikten gegenüber, die das friedliche Zusammenleben in Vielfalt sowie die freiheitlich demokratische Grundordnung bedrohen (können).

Das Projekt verfolgte das Ziel, zivilgesellschaftliche und kommunale Akteur:innen in den beteiligten Kommunen zu befähigen, Konflikte lösungsorientiert und konstruktiv zu bearbeiten sowie diese als Chance und Anlass des gemeinsamen Austauschs, der Auseinandersetzung und Aushandlung zu begreifen. Relevanten Akteur:innen vor Ort wurden aktiv einbezogen und die Vernetzung mit weiteren Akteur:innen aus Wissenschaft und Praxis (kommunal, überregional und bundesweit) gestärkt.

Die Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“ (Stiftung SPI) setzte das Projekt über dessen Laufzeit vom 01.11.2021 bis zum 31.12.2024 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend um. Die beteiligten Kommunen wurden durch ein Prozessbegleitungs-Tandem, bestehend aus einer lokalen Prozessbegleitung vor Ort

1 Aus Gründen der Vereinfachung wird im Folgenden von 13 Kommunen gesprochen.



und einer externen Prozessbegleitung der Stiftung SPI, bei der Analyse, Bearbeitung und Prävention von Konflikten unterstützt.

Die vorliegende Publikation bündelt Handlungsempfehlungen an kommunale Verwaltungen für die Umsetzung eines Konfliktmanagements in Kommunen und Landkreisen. Die Empfehlungen speisen sich aus den Prozessen und Ergebnissen der konkreten Umsetzung des Projekts KoKoMa vor Ort vor dem Hintergrund der aktuellen kommunalen Bedarfe und Herausforderungen. Die am Projekt beteiligten Kommunen bildeten ein diverses Sample in Bezug auf unterschiedliche Ausgangslagen, Konfliktfelder sowie Strukturen und Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung, die in den Handlungsempfehlungen Berücksichtigung finden und sie somit für Kommunen mit unterschiedlichsten Voraussetzungen adaptierbar machen.

Zunächst werden allgemeine Prinzipien des Konfliktmanagements vorgestellt. In den nachfolgenden Kapiteln werden anhand von drei zentralen Themenbereichen, die einführend erläutert werden, Beispiele aus den KoKoMa-Kommunen skizziert und konkrete Tipps aus der Praxis für das jeweilige Themenfeld entwickelt.

An der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen wirkte zudem der Fachbeirat des Projekts mit, der mit einem interdisziplinären und kritisch-konstruktiven Blick die Projektumsetzung begleitete. Nach dem Motto „von der Praxis für die Praxis“ ist es Ziel der Publikation, die Erkenntnisse des Projekts für weitere Kommunen zugänglich und nutzbar zu machen.

2. WESENTLICHE PRINZIPIEN DES KONFLIKT-MANAGEMENTS

Kommunen sind heute mit zahlreichen Herausforderungen und Konflikten konfrontiert. Sie äußern sich z. B. in Spannungen zwischen Gruppen, Streit um die Gestaltung öffentlicher Plätze, Proteste während der Corona-Pandemie, dem Auftreten rechter Gruppierungen, Widerstand gegen Geflüchtetenunterkünfte oder in Auseinandersetzungen um Windkraftanlagen. Selbst bundesweit und global relevante Themen sind im Lokalen häufig konfliktiv spür- und sichtbar. Doch wie können umstrittene Themen auf kommunaler Ebene konstruktiv verhandelt und Konfliktbearbeitung positiv gestaltet werden? Das Kommunale Konfliktmanagement setzt hier an: Der Begriff Konfliktmanagement umfasst ein systematisches und strukturiertes Herangehen in der Bearbeitung von Konflikten. Dazu zählt neben der Analyse von Konflikten und der Entwicklung entsprechender Interventionsmaßnahmen auch ein Monitoring von Wirkungen und Maßnahmen. Konfliktmanagement basiert auf der Annahme, dass „Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten, mit ihnen weniger destruktiv umzugehen“[2]. Laut dem Konfliktforscher Glasl liegt der Schwerpunkt der Interventionen auf dem Konflikt-Prozess, sodass „Konflikte [langfristig] einen guten Verlauf nehmen“ [3]. Ziel ist es also, Konflikte frühzeitig zu erkennen und sie mithilfe von kommunalen Strategien und Maßnahmen zu deeskalieren und zu entschärfen (bzw. kurativ zu begegnen).

Exemplarisch werden im Folgenden drei Prinzipien des Kommunalen Konfliktmanagements vorgestellt, die das Gelingen der Konfliktbearbeitung unterstützen können:

- die Multiperspektivität
- die Konfliktanalyse
- die systemische Haltung

2 F. Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart/ Bern 1999, 6. Auflage, S. 20.

3 Ebd.

Multiperspektivität

Laut dem Soziologen Paul Lederach ist ein Konflikt ein Prozess, in dem sehr unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen der Realität entstehen und aufrechterhalten werden.[4] In einem Konflikt existieren also verschiedene Wahrheiten nebeneinander und es wird um die Deutungshoheit gerungen.

Ein zentrales Prinzip der Konfliktbearbeitung ist daher die Stärkung von Multiperspektivität in Prozessen. Es gilt die divergierenden Wahrheiten, die im Konflikt existieren, zu identifizieren und sichtbar zu machen sowie die Interessen und Bedürfnisse dahinter zu verstehen. Multiperspektivität ist also immer auch ein Aushandeln verschiedener Positionen und Rollen. Unterschiedliche (demokratische) Meinungen existieren im Prozess nebeneinander und müssen von den Parteien ausgehalten werden. Dies ist nicht immer einfach und erfordert ausreichend Vertrauen und Zeit sowie gute Dialog- und Begegnungsräume. Zugleich ist dies jedoch elementar für eine demokratische Konfliktbearbeitung sowie die Entwicklung inklusiver Lösungsansätze.

Konflikte existieren zudem nicht allein zwischen Personen(-gruppen), sondern auch innerhalb des Systems Kommune. Ein multiperspektivischer Ansatz, z. B. durch Kooperation unterschiedlicher Ämter und Akteur:innen, ist deshalb wünschenswert und stellt sicher, dass Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und damit nachvollziehbar und nachhaltig wirken können.

4 „Conflict is, among other things, the process of building and sustaining very different perceptions and interpretations of reality.“ J. P. Lederach: The Challenge of Terror: A Traveling Essay, Peace and Conflict Studies, 2005: Vol. 12: No. 2, Article 6, S. 131.

Analyse

Um die vielfältigen Themen und Interessen der Akteur:innen zu erfassen und zu verstehen, ist es hilfreich, zunächst eine Konfliktanalyse durchzuführen. Eine Analyse kann dabei aus verschiedenen Perspektiven getätigt werden: Sie kann z. B. einen Fokus auf die Konfliktparteien legen und ihre Motivationen, Interessen und Bedürfnisse untersuchen. Alternativ können aber auch die Themen des Konflikts in den Blick genommen (Was sind die Kernthemen des Konflikts? Welche historischen Bezüge gibt es? Was sind die strukturellen Ursachen?) oder der bisherige Prozess reflektiert werden (Wie ist der Konflikt verlaufen? Welche Dynamik tritt auf?).

Eine Konfliktanalyse ist dabei nie „neutral“, sondern bildet den Konflikt immer aus einer bestimmten Perspektive und zu einem gewissen Zeitraum ab. Es bietet sich daher an, die Analyse als ein wiederkehrendes Element zu verstehen, die dabei unterstützt, ein gemeinsames Konfliktverständnis zu entwickeln, nächste Maßnahmen zu entwickeln und die bisherige Ausrichtung des Prozesses zu evaluieren.

Systemische Haltung

Das dritte Prinzip des Kommunalen Konfliktmanagements, das sich im Projekt KoKoMa als hilfreich erwiesen hat, ist die Stärkung der systemischen Haltung. Konflikte existieren in einem sozialen System – in Familien, in Paarbeziehungen oder wie im Fall von KoKoMa in Kommunen. Die systemische Haltung zielt darauf ab, Konflikte nicht für sich stehend zu betrachten, sondern sie in Zusammenhang zu setzen und die gegenseitigen Wechselwirkungen anzuerkennen. Dies bedeutet, dass das Wirken von Berater:innen ebenso mitgedacht werden muss wie die Umsetzung von Maßnahmen und Entscheidungen auf der politischen Ebene. Wichtige Aspekte einer systemischen Haltung sind daher die Förderung eines ganzheitlichen Blicks, die Anerkennung verschiedener Perspektiven – unterschiedliche Perspektiven existieren nebeneinander und haben alle ihre Berechtigung – sowie die Stärkung lösungsorientierter Ansätze.

3. DER UMGANG MIT DEMOKRATIE-GEFÄHRDENDEN KONFLIKTEN

Die Auswirkungen globaler Krisen- und Konfliktlagen finden auch vor Ort, in Städten und Landkreisen ihren Niederschlag. Festzustellen ist in diesem Zusammenhang ein spürbar gewachsenes Misstrauen in die Lösungskompetenzen demokratischer Verfahren und Institutionen und eine zunehmend erfolgreiche Vereinnahmung von Krisen und Konflikten durch demokratiefeindliche Gruppierungen. Die Autor:innen der sog. Mitte-Studie konstatieren für Deutschland einen „deutlichen Ruck nach rechts der gesamtgesellschaftlichen Stimmungslage" sowie eine Zunahme „demokratiegefährdende[r] Einstellungen"[5]. Einstellungsmuster, die demokratiegefährdendes Potential haben, sind etwa die Ablehnung der allgemeinen Menschenrechte, der Gleichheit sowie von Freiheitsrechten und Rechtsstaatlichkeit. Dazu zählen zudem völkisch-autoritäre Annahmen eines homogenen Volkes bzw. eines daraus ableitbaren ‚Volkswillens', die gegen die pluralistisch-demokratischen Aushandlungsprozesse unserer Gesellschaft in Stellung gebracht werden.

Auf kommunaler Ebene gelingt es demokratiefeindlichen Gruppierungen insbesondere dann lokale Konflikte zu vereinnahmen, wenn diese mit überregionalen bzw. gesamtgesellschaftlichen Debatten in Zusammenhang zu bringen sind und mediale Aufmerksamkeit erfahren. Es ist für kommunale Akteur:innen bei der Bearbeitung von Konfliktlagen insofern von besonderer Bedeutung zu differenzieren, ob es sich um Konfliktparteien handelt, die zwar demokratieskeptische oder -distanzierte Haltungen einnehmen, aber grundsätzlich für die Einbindung in demokratische Aushandlungsprozesse zu gewinnen sind, oder ob es sich um Akteur:innen und Gruppierungen mit manifest demokratiefeindlichem Profil handelt. Für diese Einschätzung sollte die vorhandene Expertise und das Wissen um die lokalen bzw. regionalen rechtsextremen Strukturen eingeholt werden, die etwa bei Polizei und zivilgesellschaftlichen Organisationen vorhanden sind. Von der Einbeziehung eindeutig rechtsextremer oder anderer extremistischer Gruppen oder Personen in die Konfliktbearbeitung ist abzuraten: Für diese bieten lokale Konflikte Anlass, um demokratische

5 A. Zick, B. Küpper, N. Mokros (Hg.). Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/2023., Bonn 2023, S. 130 f. *https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=91776&token=3821fe2a05aff649791e9e7ebdb18eabdae3e0fd* (Aufgerufen am 25.11.2024). Vgl. auch O. Decker, J. Kiess, A. Heller, E. Brähler (Hg.), Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen. Leipziger Autoritarismus Studie 2024, Gießen 2024. *https://www.boell.de/sites/default/files/2024-11/leipziger-autoritarismus-studie-2024-vereint-im-ressentiment-autoritaere-dynamiken-und-rechtsextreme-einstellungen.pdf* (Aufgerufen am 25.11.2024).

Prinzipien und Verfahren insgesamt zu diskreditieren und Menschenfeindlichkeit und Gewalt zu propagieren.

Es ist dabei zu bedenken, dass eine klare Attribuierung in „demokratiefeindlich" und „demokratiefreundlich" nicht zweifelsfrei vorgenommen werden kann, da Einstellungen und Haltungen von Personen mitunter facettenreich, vielschichtig und widersprüchlich sein können. Das Label „demokratiefeindlich" kann dabei rechtsextremistische Opfernarrative stützen. Eine Ansprache von Personen als Bürger:innen jenseits ihrer demokratieablehnenden Haltungen kann unter klar definierten Rahmenbedingungen zielführend sein.

Die sorgfältig vorbereitete Einbeziehung von Personen in die lokale Konfliktbearbeitung, die skeptische oder distanzierte Einstellungen gegenüber demokratischen Aushandlungsverfahren haben, kann dabei helfen, Vertrauen in kommunale Demokratie und ihre Institutionen aufzubauen. Die Mitwirkung an beteiligungsorientierten Maßnahmen kann die politische Selbstwirksamkeit erhöhen und zudem die Prozesse der demokratischen Aushandlung erfahrbar und erlebbar machen. Zudem können Dialog- und Gesprächsformate das Verständnis für die komplexen Planungs- und Entscheidungsverfahren in einer föderalen Demokratie stärken.[6] Die transparente Kommunikation auch über Fehler und Mängel demokratischer Institutionen und Prozesse ist wesentlich, um Misstrauen abzubauen.[7]

Zunächst gilt es im Rahmen des Konfliktmanagements, die Beteiligungsmöglichkeiten bei der Bearbeitung der Problemlage zu eruieren. Zielführend ist hierbei die klare Kommunikation über den konkreten Konfliktgegenstand bzw. das Konfliktthema und Transparenz über die Möglichkeiten und Grenzen der Bearbeitung sowie ein sorgfältiges Erwartungsmanagement. Um demokratiefeindliche Narrative zu entkräften ist es wesentlich, das Konfliktgeschehen zu entemotionalisieren, die Menschen vor Ort mit ihren konkreten Bedürfnissen anzusprechen und auch für die konkreten Auswirkungen rechtextremer Politik zu sensibilisieren, die eine deutliche Verschlechterung der Lebenssituation der Menschen mit sich brächte.

Die Auseinandersetzung mit der Bedrohungslage durch rechtsextreme Gruppierungen und Akteur:innen sowie die Entwicklung von wirksamen Gegenstrategien zum Schutz der Menschen und der Demokratie vor Ort bildete einen Schwerpunkt vieler KoKoMa-Kommunen. Dabei ging es insbesondere darum, die Perspektiven von Verwaltung, Zivilgesellschaft und demokratischer Politik zusammenzubringen und die Erarbeitung gemeinsamer Handlungsstrategien zu fördern.

6 Vgl. Mobiles Beratungsteam Berlin, Stiftung SPI (2017): Community Communication. Diskursive Beteiligung im Gemeinwesen. *https://www.stiftung-spi.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/veroeffentlichungen/mbt_community_communication_2017.pdf* (Aufgerufen am 25.11.2024).

7 Vgl. RAN Local (2023): How to prevent and mitigate anti-government extremism at the local level? Restoring normality, rebuilding trust and networks at the local level. *https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/baedd672-7e59-44fb-9819-a9d6664654db_en?filename=ran_local_how_prevent_mitigate_anti-government_extremism_at_local_level_06-10032023_en.pdf* (Aufgerufen am 25.11.2024).

Landeshauptstadt Erfurt

Ausgangslage

Anlass der Projektbeteiligung der Stadt Erfurt war die gewaltsame Zuspitzung von Konflikten sowie Bedrohungslagen rund um demokratische Räume durch rechtsextreme Akteur:innen. Die langjährige Präsenz der rechtsradikalen Szene hatte in Erfurt besonders in den Stadtteilen Südost und Ilversgehofen eine massive Eskalationslage ausgelöst, etwa gewaltvolle Übergriffe auf Zivilgesellschaft und einzelne vulnerable Gruppen, Einschüchterungen und Sachbeschädigungen.

Das Projekt KoKoMa in Erfurt stellte sich gemeinsam mit allen beteiligten Akteur:innen der Frage, wie Rechtsextremismus und rechtsextremen Akteur:innen im städtischen Raum begegnet werden muss und wie die solidarische Bevölkerung und Zivilgesellschaft vor Ort gestärkt werden kann.

Bei der Konfliktanalyse sowie auch in der Bearbeitung wurden vorhandene Ressourcen und Erfahrungswissen in den Blick genommen. Dieser Fokus half dabei, der Konfliktanalyse eine Richtung zu geben sowie die Maßnahmen darauf auszurichten, bestehende Strukturen und Netzwerke weiter zu befähigen und zu stärken.

Aktivitäten

Bei der Durchführung der Konfliktanalyse zeigte sich in Erfurt ein diverses Bild verschiedener im Themenfeld beteiligter Akteur:innen (beispielsweise lokale Netzwerke, Initiativen und Bündnisse sowie Einzelakteur:innen aus Zivilgesellschaft, Ordnungsbehörden und Stadtverwaltung). Der Fokus auf Ressourcen und Netzwerke bedeutete für die lokale Prozessbegleitung, viel Arbeit in die eigene lokale Vernetzung zu legen, um sichtbar zu werden und Verbindungen aufzubauen. Es bedeutete auch, auf Wünsche und Bedarfe vor Ort einzugehen und sich nützlich zu zeigen.

Um ein tieferes Verständnis über die vielen unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema Rechtsextremismus in der Stadt sowie Interessen und Bedürfnisse der Akteur:innen zu gewinnen, wurde eine Stakeholder-Analyse durchgeführt. Diese fußte auf zahlreichen Gesprächen und Interviews. Ergänzt wurden diese durch Fokusgruppen bzw. Gesprächsrunden, um das Thema Rechtsextremismus in den Netzwerken besprechbar zu machen und Einschätzungen zur aktuellen Situation in den Stadtteilen zu erörtern („Wie dringlich ist der Konflikt gerade?“).

Die Arbeitshypothesen fokussierten sich schlussendlich auf die fehlenden Räume der Aushandlung zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft, mangelnde Transparenz von Handlungslogiken der verschiedenen Akteur:innen sowie der ausbaufähigen Prävention für mögliche Krisen. Mit Blick auf dieses Ergebnis wurde eine Steuerungsgruppe, bestehend aus Akteur:innen der Stadtverwaltung sowie Zivilgesellschaft, etabliert. Es wurde explizit darauf geachtet, dass das neue Gremium einen eigenen Aufgaben- und Themenbereich abdeckt. Hilfreich ist, dass die Teilnehmenden über ein breites Netzwerk verfügen und so geteilte Informationen in ihrem Wirkungskreis streuen können. Der Erhalt der Steuerungsgruppe ist Teil der im Projekt erarbeiteten Handlungsempfehlungen, da so das Ziel des Vertrauensaufbaus und der gewinnbringenden Auseinandersetzung der unterschiedlichen Perspektiven erreicht werden kann.

Herausforderungen

Der Aufbau eines kommunalen Konfliktmanagements braucht Zeit. Zeit wird benötigt, um sich das Wissen über bereits bestehenden Strukturen und aktive Akteur:innen im Feld, ihre eigenen Logiken und die Historie anzueignen. Dabei wurden auch interne Konflikte oder Schwierigkeiten bei der bisherigen Konfliktbearbeitung in Gesprächen mit den Akteur:innen thematisiert. Gerade in größeren Netzwerken treffen unterschiedlichste Akteur:innen aufeinander, welche zum Teil gegenläufige Interessen in die gemeinsame Arbeit tragen und einen unterschiedlichen Zugang und Umgang mit Herausforderungen mitbringen – insbesondere bei brisanten Themen wie Rechtsextremismus im Stadtteil. So bestand beispielsweise bei der Frage, was genau Konflikt und Problemlage sind, keine Einigkeit.

Darüber hinaus sind mit unterschiedlichen Netzwerken, Initiativen oder Organisationen unterschiedliche Funktionen verknüpft. Die Frage, wo Konfliktbearbeitung in welchem Maß geleistet werden kann, spielte in der Zusammenarbeit mit den Akteur:innen immer eine Rolle. Hier wurden auch klare Belastungsgrenzen der eigenen Netzwerke benannt oder sie zeigten sich in Ermüdungserscheinungen bzgl. der wiederholten Aushandlungen über den Konflikt. Gerade für die zivilgesellschaftlichen Akteur:innen ist dies ein Dilemma.

Tipps aus der Praxis

Für eine gemeinsame Konfliktbearbeitung unter Einbezug einer Vielzahl von Akteur:innen bedarf es generell einer Offenheit gegenüber dem Prozess und der einzelnen Perspektiven, die Gehör finden sollen. Diese Offenheit ist nicht immer selbstverständlich und muss teilweise aktiv beworben (und erhalten) werden. Hierfür braucht es Zeit und Vertrauensarbeit. Perspektivenvielfalt und Partizipation können einen verstärkten Bedarf nach Austausch über Uneinigkeiten bedeuten und erfordern Verhandlungsgeschick sowie geübte Moderation.

Zudem braucht es einen anerkennenden Umgang mit bereits vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Die Fragen sollten also immer lauten: Auf welchen Gegebenheiten vor Ort können wir aufbauen? Welche Kompetenzen gilt es zu nutzen und zu stärken? Wo gibt es noch Lücken?

Oftmals sind gerade Schlüsselakteur:innen im Konfliktgeschehen ausgelastet. Deshalb sollten – auch mit Blick auf eine mögliche Entlastung – bereits vorhandene Gremien als Aushandlungsräume geprüft werden. Können diese für eine Thematisierung und Konfliktbearbeitung genutzt werden? Um welche Stimmen müssten sie ggf. ergänzt werden?

Stadt Essen

Ausgangslage

Im Essener Stadtteil Steele tritt die Gruppierung der „Steeler Jungs“ auf. Die „Steeler Jungs“ werden vom Verfassungsschutz Nordrhein-Westfalen zur rechtsextremen Mischszene gezählt und haben ihre Wurzeln im „Hooligan-Spektrum“ von Rot-Weiß-Essen, wo sie seit den Neunzigern ihren Wirkungsbereich hatten. In der Vergangenheit haben sie mit verschiedenen Aktionen für Aufmerksamkeit gesorgt: So zogen sie mit wöchentlichen „Spaziergängen“ durch Steele, um den Stadtteil „sicherer zu machen“, oder beteiligten sich am Musikvideo von Xavier Naidoo und Hannes Ostenhof („Deutschland krempelt die Ärmel hoch“).

Als Folge der öffentlichen Auftritte und Polarisierungen hat sich ein lokales Bürger:innenbündnis gegründet. Es engagiert sich für ein friedliches Miteinander im Stadtteil und gegen die sogenannten „Spaziergänge“. Das Aufeinandertreffen der beiden Gruppen wurde im öffentlichen Raum (u. a. vom Einzelhandel) als störend empfunden und hat die kommunalpolitischen Vertreter:innen aktiviert. Infolge dessen wurde ein Runder Tisch gegründet.

Ziel des Runden Tisches ist es, die Konfliktlagen im Stadtteil multiperspektivisch zu diskutieren und gemeinsame Strategien zu erarbeiten. Der Runde Tisch Steele ist mittlerweile ein Netzwerk von 25 Akteur:innen im Stadtteil (u. a. Kirche/Moschee, Polizei, Verwaltung, Zivilgesellschaft).

Das Projekt KoKoMa setzte hier an: Mit der Stadt Essen wurde u. a. vereinbart, die lokalen Verfahren/Strukturen zur Konfliktbearbeitung zu stärken und die Kommunikation, Kooperation und Handlungssicherheit zwischen der Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik zu verbessern.

Aktivitäten

Die aktive Beteiligung des lokalen Prozessbegleiters an relevanten Gremien (u. a. Runder Tisch) sowie bei der Planung gemeinsamer Aktionen war ein wesentlicher Baustein der Projektumsetzung. Ziel war es, die Kommunikationswege für besondere Vorkommnisse zu klären und Konfliktsensibilität zu fördern.

Zur Vorbereitung des „Tag der offenen Gesellschaft“ im Juni 2024 wurden gemeinsam mit allen Akteur:innen Handlungsoptionen zum Umgang mit einer möglichen Präsenz der „Steeler Jungs“ am Veranstaltungstag in Form von Leitlinien erarbeitet. Als es auf der öffentlichen Veranstaltung tatsächlich zu einem Vorfall kam (ein Schild wurde seitens der „Steeler Jungs“ zerstört), waren sich alle Beteiligten ihrer Rolle und des abgestimmten Verfahrens bewusst. Aufgrund der Vorabsprachen mit Polizei und weiteren Akteur:innen sowie der klaren Zuständigkeiten und Kommunikationswege konnten die Auswirkungen der Provokation minimiert und eine mögliche Eskalation verhindert werden.

Herausforderungen

Zu den Herausforderungen einer multiperspektivischen Zusammenarbeit zählt der Umgang mit Vorurteilen und Missverständnissen zwischen verschiedenen Akteur:innen (etwa Polizei, Engagierte, Anwohner:innen) sowie der Dialog darüber. Zu Beginn wurden deshalb in Einzelgesprächen Interessen und Bedarfe der verschiedenen Akteuer:innen herausgearbeitet. Auch die konkrete Bearbeitung von lokalen Problemfeldern im Rahmen der Qualifizierung, an der die wesentlichen Akteur:innen teilnahmen, trug zur Verständigung über die Potentiale und Vorteile einer multiperspektivischen Herangehensweise bei. Somit konnten auch die Strukturen der Zusammenarbeit vor Ort gestärkt werden. Die Schaffung eines neuen Begegnungsraumes, der nicht, wie bereits vorhandene Orte, bereits thematisch oder durch Gruppen besetzt bzw. definiert war, ermöglichte es, dass sich die unterschiedlichen Akteur:innen auch außerhalb ihrer eigentlichen Strukturen begegnen und austauschen konnten.

Tipps aus der Praxis

- **Multiperspektivische Gremien erfordern die Auseinandersetzung mit verschiedenen Rollen und die Kommunikation darüber:** In multiperspektivischen Runden sitzen Vertreter:innen verschiedener Professionen und Institutionen. Da hier auch immer wieder unterschiedliche Vorstellungen und Haltungen aufeinandertreffen, bedarf es einer klaren Absprache. Zunächst ist es hilfreich, dass alle Akteur:innen für sich eigene Vorstellungen, Erwartungen und Ziele reflektieren, bevor gemeinsame Ziele erarbeitet werden.
- **In multiperspektivischen Gremien ist es wichtig, über Zuständigkeiten zu sprechen, denn nicht alle Akteur:innen haben dieselbe Rolle.** Dazu gehört die Absprache über (Nicht)Zuständigkeiten und die Klärung von Kommunikationswegen.
- **Konfliktsensible Planung von öffentlichen Veranstaltungen:** Bei der Planung von öffentlichen Veranstaltungen ist es zu empfehlen, eine Einschätzung potentieller Risiken vorzunehmen und Handlungsoptionen zum Umgang mit verschiedenen Risikoszenarien zu entwickeln.

Wartburgkreis

Ausgangslage

Der Wartburgkreis ist seit mehreren Jahren Schauplatz von regelmäßigen, teilweise unangemeldeten Protestveranstaltungen. In der Regel nehmen wöchentlich mehrere hundert Personen daran teil – zu Hochzeiten während der Corona-Pandemie waren es sogar mehrere Tausend. Dabei versuchen vor allem Akteur:innen extrem rechter Gruppierungen mit unterschiedlichen Themen die Proteststimmung aufzugreifen sowie den demokratischen Diskurs und die staatlichen Institutionen zu delegitimieren. Das hat zur Folge, dass der politische Diskurs nicht nur auf den digitalen Plattformen zunehmend enthemmt geführt wird. Kommunale Konflikte, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden, können sich so verschärfen, wenn sie nicht konstruktiv und demokratisch bearbeitet werden.

Im Rahmen des Projekts KoKoMa wurde eine ausführliche Konfliktanalyse im Wartburgkreis umgesetzt. Dazu wurden mehr als ein Dutzend Interviews durchgeführt und möglichst unterschiedliche Perspektiven aus Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung aufgenommen. Auf dieser Grundlage konnten ein vorläufiges Stimmungsbild erstellt und zentrale Konfliktfaktoren ermittelt werden. Es wurde ersichtlich, dass neben dem demografischen Wandel eine zentrale Herausforderung die Schaffung eines kreisweiten und parteiübergreifenden „Wir-Gefühls“ ist. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl bildet die Grundlage für bürgerschaftliche Beteiligung und Aushandlungsprozesse, die die erlebten Disparitäten im Kreis verringern können.

Aktivitäten

Im Rahmen von KoKoMa konnten seit Projektstart im August 2022 eine ganze Reihe von Strukturen etabliert und Maßnahmen umgesetzt werden, um den Herausforderungen im Kreis zu begegnen. Aufbauend auf der Konfliktanalyse wurde ersichtlich, dass sich besonders die Kommunikation zwischen den relevanten Akteursgruppen aus Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik im Kreisgebiet, die auf demokratischem Boden stehen, verbessern und intensivieren muss.

Mit Unterstützung der lokalen Prozessbegleitung und der Partnerschaft für Demokratie wurde ein Runder Tisch unter dem Motto „Streiten in der Sache, aber stets fair mit Blick auf unseren demokratischen Wertekompass“ einberufen. Neben Landtagsabgeordneten verschiedener Parteien konnten Vertreter:innen der Kirche, das Jugendforum der Partnerschaft für Demokratie sowie Vertreter:innen zivilgesellschaftlicher Bündnisse und Gewerkschaften für die Plattform gewonnen werden.

Nach dem Gründungstreffen, an dem auch der Kreisbeigeordnete und Sozialdezernent teilnahm, konnten durch ein schriftliches Mandat die Koordination an KoKoMa und die Partnerschaft für Demokratie übertragen und die lokale Mobile Beratung für die Moderation gewonnen werden. Damit konnte sich der „Runde Tisch für Demokratie im Wartburgkreis“ durch regelmäßige Aktionen und Treffen als Gesprächsangebot etablieren. Er tagt derzeit mindestens einmal im Monat.

Durch die Arbeit im Runden Tisch konnten spendenfinanziert Mahnwachen und Kundgebungen für die Demokratie organisiert werden, für die auch der Landrat gewonnen werden konnte. Des Weiteren konnten sich mit der Aktion „Gesicht zeigen für einen demokratischen und vielfältigen Wartburgkreis“ verschiedenste Personen aus der Zivilgesellschaft öffentlichkeitswirksam für einen demokratischen Grundkonsens bei Wahlen positionieren.

Durch die kontinuierliche Arbeit und Planung ist es gelungen, die Beziehungen zwischen den Akteur:innen zu verbessern und sich als wichtige Vernetzungsplattform der demokratischen Zivilgesellschaft hinsichtlich der Demokratiegefährdung durch das kommunalpolitische Erstarken rechtsextremistischer Parteien und Gruppierungen zu positionieren.

Herausforderungen

Eine der Herausforderungen für den Runden Tisch war die fehlende Gesprächsbereitschaft einiger demokratischer Akteur:innen. Trotz der Mandatierung durch die Kreisverwaltung gelang es leider nicht, alle demokratischen Parteien zu vernetzen und ins Gespräch zu bringen. Dies bestätigt der Befund der Konfliktanalyse, dass auch zwischen den demokratischen Parteien im Kreisgebiet eine zunehmende Polarisierung und teilweise wenig konstruktive Kommunikation zu beobachten sind.

Des Weiteren ist zu befürchten, dass mit Erstarken von Stimmanteilen extrem rechter Akteur:innen demokratische Strukturen abgebaut werden und geförderte Demokratieprojekte grundlegend gefährdet sind. So ist z. B. die Finanzierung des Landesprogramms „Denk Bunt“, welches u. a. die Partnerschaft für Demokratie im Wartburgkreis mit fördert, akut gefährdet. Damit sind auch Dialogplattformen wie der Runde Tisch bedroht.

Tipps aus der Praxis

Um der Demokratiegefährdung durch das Erstarken rechtsextremistischer Gruppierungen und der erlebten politischen Disparitäten demokratischer Akteur:innen auf der anderen Seite entgegenzuwirken, sind das Zusammengehörigkeitsgefühl aufgrund eines demokratischen Basiskonsens und das gemeinsame Positionieren der Zivilgesellschaft und Politik in Form von selbstwirksamen Dialog- und Beteiligungsformaten ein probates Mittel.

Damit der Austausch zwischen verschiedenen Akteur:innen auf einer Plattform Anklang findet und sich die Struktur mit einer Koordination auf ein nachhaltiges Fundament stellen kann, ist dabei die Mandatierung durch die Verwaltungsspitze ein wichtiges Element. Hilfreich war hierfür eine ausführliche Konfliktanalyse, die starke Argumente für die Bearbeitung des Themas lieferte.

4. EINBINDUNG MARGINALISIERTER PERSPEKTIVEN

Die Einbindung von marginalisierten bzw. von Diskriminierung betroffenen und bislang unterrepräsentierten Gruppen und Personen in das Kommunale Konfliktmanagement ist ein wesentlicher Baustein zur Stärkung von Teilhabe und demokratischem Zusammenleben vor Ort.[8] Für die Einbeziehung in die Bearbeitung lokaler Konflikte gilt es zunächst ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, warum bestimmte Gruppen oder Personenkreise bislang nicht erreichbar waren und welche Barrieren es konkret zu überwinden gibt. Beispiele für solche Hindernisse sind fehlende Kinderbetreuung, Sprachbarrieren, fehlendes Vertrauen in kommunale/staatliche Institutionen oder die Nutzung ungeeigneter Kommunikationskanäle zur Ansprache dieser Personengruppen. Um die soziale und demokratische Teilhabe auf kommunaler Ebene zu stärken, sollten langfristige Maßnahmen des Vertrauensaufbaus erfolgen. Dazu ist es sinnvoll, Schlüsselpersonen bzw. Brückenbauer:innen zu identifizieren, die bereits Zugang zur Zielgruppe haben. Von besonderer Bedeutung ist es, bestehende Machtdifferenzen zu reflektieren und Maßnahmen zu entwickeln, um diese abzubauen. Auch die spezifischen Interessen und Bedürfnisse der Menschen sollten berücksichtigt werden. Dabei ist zu ermitteln, wann und wie eine Einbeziehung in die lokale Konfliktbearbeitung für diese Zielgruppen sinnvoll und lohnenswert sein kann. Ebenso geht es darum, die spezifische Lebenssituation und Grenzen der jeweiligen Personenkreise anzuerkennen, etwa im Sinne eines traumasensiblen Agierens und Kommunizierens mit Geflüchteten. Neben der Bereitstellung von Ressourcen, die die Selbstorganisation von marginalisierten bzw. unterrepräsentierten Gruppen fördern, ist es wichtig, passende Formen und Formate der Ansprache zu erproben, etwa mit Blick auf ein passendes Gesprächssetting und geeignete Räume der Begegnung jenseits formeller Meetings im Rathaus.

8 Für Maßnahmen zur Verbesserung von Lebensbedingungen und Teilhabe auf kommunaler Ebene vgl. ECCAR (2017): Zugang zu Leistungen für marginalisierte Gruppen. Toolkit for Equality. Städtische Politik gegen Rassismus. *https://www.eccar.info/sites/default/files/document/9_Toolkit-dt-VerbesserterZugang.pdf* (Aufgerufen am 25.11.2024).

Stadt Burg (bei Magdeburg)

Ausgangslage

In der zentralen Geschäftsstraße der Innenstadt von Burg präsentiert sich eine komplexe Gemengelage mit Konflikt- und Eskalationspotential, die die Burger:innen akut beschäftigt. Insbesondere auf Plätzen kommt es vor allem in den wärmeren Jahreszeiten regelmäßig zu Gruppenbildungen verschiedener Milieus im öffentlichen Raum. Diese gehen einher mit Begleiterscheinungen wie Lärm, Alkoholkonsum und einem vermehrten Schmutzaufkommen. Berichte über regelmäßige Sachbeschädigungen, Belästigungen, Auseinandersetzungen zwischen den Nutzer:innen und Straftaten gegen Unbeteiligte beeinträchtigen das subjektive Sicherheitsgefühl im Sozialraum. Daneben bietet die zentrale Einkaufsstraße der Burger Innenstadt durch ihre traditionell inhabergeführten Geschäfte ein hohes Identifikationspotenzial für die Stadtgemeinschaft. Vor dem Hintergrund der demografischen Strukturveränderungen und den strukturellen Veränderungen im Einzelhandel, die durch die Corona-Pandemie enorm beschleunigt wurden, verkehrt sich das Identifikationspotenzial der Burger Innenstadt aktuell ins Gegenteil. Geschäftsschließungen zentraler Dienstleistungen und inhabergeführter Gewerbe, Leerstand und Bezug durch Geschäftstreibende insbesondere aus migrantischen Communities (Imbisse, Barbershops, Spätshops etc.) führen zu einem veränderten Bild der Innenstadt und zu einer negativen Wahrnehmung derselben bei langansässigen, nicht migrantischen Bevölkerung.

Aktivitäten

Im Rahmen der Steuerungsgruppe wurden Maßnahmen diskutiert, die sich mit dem Strukturwandel der lokalen Geschäftskultur und der öffentlichen Wahrnehmung in der Schartauer Straße beschäftigen. Ein langfristiges Ziel ist die Reaktivierung eines kommunalen Händlernetzwerks, das aktiv am sozialen und wirtschaftlichen Wandel der Straße mitwirkt. Zur Umsetzung dieser Idee wurde von der Steuerungsgruppe vorgeschlagen, ein erstes Treffen interessierter Händler:innen zu organisieren, an dem auch (mehr) migrantische Händler:innen einbezogen und beteiligt sind, um möglichst alle Perspektiven und Interessen hinsichtlich der Bedarfe zur Stärkung der Händlerschaft und zur Entwicklung der Innenstadt einfangen zu können. Es wurde zudem erwartet, dass durch das Vorhaben ein offener Dialog zwischen den Händler:innen und der Stadtverwaltung entsteht, durch den die Händler:innen stärker in städtische Entscheidungsprozesse eingebunden sind und das Vertrauen in die kommunalen Strukturen gestärkt wird. Zukünftige über das reaktivierte Händlernetzwerk geplante Maßnahmen sollen das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der (Innen-)Stadt fördern und langfristig die wirtschaftliche Stabilität sowie das soziale Klima in der Schartauer Straße verbessern.

Die Gewinnung der Händler:innen gelang zum einen unter Zuhilfenahme eines gut in die migrantische Community vernetzten Händlers, der Kontakte aufbaute und einen tiefergehenden Austausch ermöglichte. Zum anderen hat das Prozessbegleitungs-Tandem versucht, über das persönliche Aufsuchen in den Geschäften Kontakte zu den Händler:innen herzustellen. Über beide Zugangswege

sollte das Vorhaben vermittelt, das Interesse der (migrantischen) Händler:innen geweckt und persönlich zu einem ersten Treffen eingeladen werden.

In Zusammenarbeit mit der Stadt konnte ein erstes Händer:innentreffen durchgeführt werden, an dem Vertreter:innen der relevanten Fachbereiche der Stadt und (migrantische) Händlerschaft aus Burg teilnahmen. Bei diesem Treffen konnten die aktuellen Bedarfe und Herausforderungen der Innenstadtentwicklung besprochen, erste Ideen zu Handlungsmöglichkeiten miteinander geteilt und Standpunkte ausgetauscht werden.

Herausforderungen

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung war die anfängliche Zurückhaltung der (migrantischen) Händler:innen, sich aktiv am Projekt zu beteiligen. Viele waren unsicher über den Nutzen des Vorhabens. Um diese Herausforderung zu meistern, wurde eine gezielte Kommunikationsstrategie entwickelt. Es wurden persönliche Gespräche geführt, um Vertrauen aufzubauen und die Vorteile der Beteiligung zu erläutern. Neben einer schriftlichen Einladung suchte das Prozessbegleitungs-Tandem in Zusammenarbeit mit der Stadt die (migrantischen) Händler:innen auf, um zum anberaumten Treffen persönlich einzuladen. Hierbei gestaltete sich die Sprachbarriere als ein weiteres Problem. Diese sollte durch die Begleitung eines gut in die migrantische Community vernetzten Händlers bei den Gesprächen überwunden werden. Zudem gestaltete sich die Koordination zwischen den verschiedenen Akteur:innen als anspruchsvoll, sodass regelmäßige Abstimmungstreffen unter einem klaren Zeitplan eingeführt sowie das Vorgehen innerhalb der Kommunikationsstrategie flexibel umgesetzt wurden. Diese Maßnahmen halfen, die anfänglichen Widerstände zu überwinden und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu etablieren.

Tipps aus der Praxis

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme sind mehrere konkrete Schritte entscheidend. Zunächst ist es wichtig, **die Zielgruppe frühzeitig in den Prozess einzubinden**, um Vertrauen aufzubauen und eventuelle Bedenken auszuräumen. Dabei erweisen **sich persönliche Gespräche häufig als effektiver als schriftliche Einladungen**. Zudem sollten **sprachliche Barrieren durch mehrsprachige Kommunikation abgebaut werden**, indem alle Informationen und Materialien in den relevanten Sprachen bereitgestellt werden. Ein weiterer wichtiger Punkt **ist die klare Kommunikation des Nutzens**. Die Vorteile der Teilnahme am Treffen und dem Händlernetzwerk sollten deutlich vermittelt werden, am besten durch konkrete Beispiele, wie diese den Geschäftsalltag der Händler:innen verbessern können. Um möglichst vielen Menschen die Teilnahme zu ermöglichen, sollten flexible Formate wie persönliche Treffen und digitale Optionen angeboten werden. Von Vorteil ist zudem eine gewisse Flexibilität in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmenschritte, sodass das Vorgehen entsprechend der Gegebenheiten und Bedarfe angepasst und auf andere Methoden ausgewichen wird. **Regelmäßige Abstimmungstreffen und klare Zeitpläne helfen dabei**, alle Akteur:innen auf dem Laufenden zu halten.

Stadt Halle (Saale)

Ausgangslage

Die größte islamische Gemeinde in Halle (Saale) ist in der Neustadt angesiedelt, welche von der DDR-Regierung als Planstadt erbaut wurde. Ursprünglich ein attraktiver Wohnstandort für Industrie-Arbeiter:innen war die Neustadt später stark vom Strukturwandel betroffen.

Die islamische Gemeinde der Stadt ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Das existierende Gebäude wird dem Platzbedarf nicht mehr gerecht und Gläubige müssen mitunter vor der Tür beten. Seit dem terroristischen Anschlag auf die Synagoge und einen Imbiss in Halle im Oktober 2019 steht die Einrichtung unter Polizeischutz. Mehrfach wurde aus angrenzenden Gebäuden auf Besucher:innen und auf das Haus geschossen. Der Ankauf einer angrenzenden Fläche wurde von der islamischen Gemeinde mit politischer Unterstützung des Stadtrates realisiert. Hier soll ein bedarfsgerechter Erweiterungsbau für Religion und soziale Angebote entstehen.

Gleichzeitig ist zu befürchten, dass es, wie bei anderen Moscheebauten und in der aktuell gesamtgesellschaftlich angespannten Situation, zu einem eskalierenden Konfliktgeschehen kommt. Für viele Menschen in Halle stellt offen gelebte Religiosität etwas Ungewohntes dar. In Verbindung mit sozialen und ökonomischen Krisen gelingt es populistischen Stimmen zunehmend, Konkurrenz zwischen Bevölkerungsgruppen heraufzubeschwören bzw. anzufachen.

Dementsprechend lag der Fokus des Projekts in Halle auf der Analyse von Risiken, dem Erarbeiten von Handlungsoptionen und auf einer kommunikativen Begleitung des Bauprozesses für die neue Moschee, in dem die Gemeinde nicht nur Adressatin, sondern auch Partnerin sein sollte.

Aktivitäten

Die Anbahnung des Kontakts zum Vorstand der islamischen Gemeinde in Halle durch das Projektteam wurde unterstützt durch die bestehende Arbeitsbeziehung zentraler Akteur:innen in der Verwaltung zum Vorstand. Zunächst lag der inhaltliche Fokus auf dem Verständnis der Sichtweise der Vorstandsmitglieder, die aufgrund des Umfeldes und der Vorgeschichte im Kontakt „nach außen“ sehr vorsichtig bzw. defensiv waren. In der Folge wurde die „AG Kommunikation“ gegründet zur Planung der konfliktsensiblen Information der Öffentlichkeit rund um den Erweiterungsbau. Hier waren außer den männlichen Vorstandsmitgliedern auch jüngere und weibliche Gemeindemitglieder beteiligt. Letztere waren vorher nicht sichtbar gewesen und konnten zum Thema Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (u. a. in den sozialen Medien) wichtige ergänzende Beiträge leisten. Gemeinsam wurde eine öffentliche Informationsveranstaltung zum geplanten Erweiterungsbau für unmittelbar Anwohnende geplant und durchgeführt. Die unterschiedlichen Positionierungen der AG-Mitglieder ermöglichten die Klärung und Aufteilung von Rollen und Zuständigkeiten (u. a. externe Moderation durch Projektteam). Die Befürchtungen negativer Reaktionen haben sich insbesondere durch die sorgfältige Vorbereitung nicht bewahrheitet.

Herausforderungen

Die zeitliche Verzögerung des Bauprozesses machte es schwierig, die islamische Gemeinde in Halle sinnvoll zu begleiten (bis Projektende hatte der Bau nicht begonnen). Damit verbunden stellten die begrenzten Personalkapazitäten des ehrenamtlich tätigen Gemeindevorstandes eine weitere Herausforderung dar. Interne Abstimmungsprozesse unter Beteiligung der islamischen Gemeinde brauchten entsprechend viel Zeit. Demgegenüber standen die teils hohen Erwartungen an die kommunikative Präsenz der Gemeinde insbesondere zivilgesellschaftlicher Akteur:innen, denen am sozialen Frieden und somit dem Schutz der islamischen Gemeinde gelegen war. Die vertiefte Situationsanalyse des Projektteams leistete einen wesentlichen Beitrag zum gegenseitigen Verständnis aller beteiligten Akteur:innen. Zudem wurde der Gemeinde Unterstützung bei der überregionalen Vernetzung mit anderen islamischen Gemeinden zum Erfahrungsaustausch angeboten.

Tipps aus der Praxis

Ein regelmäßiger Austausch und wiederkehrender Kontakt zu konkreten Anlässen half beim Vertrauensaufbau mit der islamischen Gemeinde in Halle. Für eine sichere Grundlage der Zusammenarbeit in ähnlichen Fällen sollte außerdem Klarheit gesucht werden über das Selbstverständnis der jeweiligen Gemeinde (Stadtteilzentrum, Bildungseinrichtung, Ort des Glaubens oder andere). Für nachhaltige Ergebnisse der Zusammenarbeit sollten unterschiedliche Gruppen innerhalb der Gemeinde involviert werden (z. B. Vorstand, Jugend, Frauen). Eine gründliche Analyse der Situation ist hilfreich für das Verständnis der Sichtweise unterschiedlicher Akteur:innen, so auch diejenige einer islamischen Gemeinde. Um Offenheit für den eigenen thematischen Fokus des Gegenübers zu gewährleisten, dürfen Fragestellungen hierbei nicht zu eng oder einseitig ausgerichtet sein. Auch bei der Gestaltung des (zeitlichen und örtlichen) Rahmens von gemeinsamen Treffen empfiehlt es sich, auf die geäußerten oder sichtbaren Präferenzen bzw. Begrenzungen der Gesprächspartner einzugehen.

Stadt Freiburg im Breisgau

Ausgangslage

Die Stadt Freiburg im Breisgau verfolgt mit der Umsetzung des Projekts KoKoMa das Ziel, die Integrations- und Lebensbedingungen der Sinti:zze und Rom:nja in der Stadt zu verbessern. Dabei geht es zum einen um die Gruppe der Sinti:zze, die als deutschsprachige Minderheit von jeher in der Stadt ansässig ist, und um verschiedene Romani-Gruppen, von denen einige neuzugewandert sind, Fluchterfahrung haben und keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen.

Auslöser für die Bewerbung am Projekt KoKoMa war die Veröffentlichung eines Sinti-/ Roma-Diskriminierungsberichtes einer lokalen Interessenvertretung, die eine heftige politische Debatte entfachte. Im Zuge der Kontroverse wurde deutlich, dass Misstrauen und Konflikte zwischen Verbänden, Interessenvertreter:innen und Schlüsselpersonen der Communities und der Stadtverwaltung existieren.

Aktivitäten

Um Vertrauen zwischen den Beteiligten aufzubauen, Bedarfe und Hürden der Zielgruppe mit Blick auf Integration und Teilhabe zu identifizieren, Diskriminierung vorzubeugen und zu ermitteln, wie die bestehenden Integrations- und Unterstützungsangebote der Stadt verbessert werden können, hat die Stadt Freiburg im November 2022 eine Begleitgruppe initiiert. Zur Begleitgruppe zählen Vertreter:innen des Amts für Migration und Integration, Vertreter:innen verschiedener Fraktionen des Stadtrats, der Migrant:innenbeirat sowie Verbands- und Interessenvertreter:innen der Sinti:zze und Rom:nja. Ziel war es, gemeinsam mit den beteiligten Akteur:innen Chancen für eine kooperative Konfliktbearbeitung auszuloten, Strategien für ein konstruktives kommunales Konfliktmanagement zu erarbeiten und auf diese Weise Beteiligung von Beginn an zu fördern und zu ermöglichen.

Seit Projektbeginn wurden insgesamt neun Sitzungen der Begleitgruppe durchgeführt, die von dem Träger der lokalen Prozessbegleitung vorbereitet und moderiert wurden. Thematisch ging es in den Sitzungen u. a. um die Planung einer Dialogveranstaltung, den Umgang mit Diskriminierungsfällen sowie aktuelle Herausforderungen und Bedarfe der Träger. Die Teilnehmenden hatten zudem jederzeit die Möglichkeit, eigene Themen einzubringen.

Durch die kontinuierliche Arbeit und Planung in der Begleitgruppe ist es gelungen, die Beziehungen zwischen den Akteur:innen/Organisationen zu verbessern, Kooperation wiederzubeleben, ein abgestimmtes Vorgehen bei der Zielerreichung zu besprechen und verloren gegangenes Vertrauen zur Stadtverwaltung wieder aufzubauen. Aufgrund der positiven Erfahrungen wurde vereinbart, die Begleitgruppe des Projekts zu verstetigen und zukünftig mit einem abgestimmten, an die Zielgruppe zurückgebundenen Konzept gemeinsam am Ziel der Inklusion und Teilhabe der Freiburger Sinti:zze und Rom:nja zu arbeiten. Diese Verfahrensweise kann bei Bedarf auch weiteren unterrepräsentierten bzw. marginalisierten Gruppen ermöglichen, ihre Perspektiven einzubringen sowie Konflikte vor Ort nachhaltig, inklusiv und diskriminierungskritisch zu bearbeiten.

Herausforderungen

Da die Community sehr heterogen ist und in Freiburg zahlreiche und sehr unterschiedlich strukturierte Verbände und Interessensvertreter:innen ansässig sind, bildete die Auswahl der Teilnehmenden der Begleitgruppe die erste Herausforderung. Die Stadtverwaltung klärte zunächst mit dem Tandem, welche Organisationen mit welchem Ziel vor Ort tätig sind. Diese wurden dann durch den lokalen Träger kontaktiert und zur konstituierenden Sitzung eingeladen.

Das Akteursfeld und die in diesem Bereich engagierten Verbände, Initiativen und Gruppen sind äußerst heterogen und unterscheiden sich stark in ihrem Selbstverständnis und ihrer Arbeitsweise. Alle nehmen dabei für sich in Anspruch, vor Ort die alleinige legitime Interessenvertretung der jeweiligen Community zu sein. Daraus resultieren seit Jahren verfestigte Konkurrenzverhältnisse, die in der Vergangenheit ein gemeinsames, koordiniertes Handeln erschwerten und verhinderten sowie die ohnehin schwache Lobby für die Zielgruppe zusätzlich hemmten. Ein Konflikt „hinter dem Konflikt" war somit auch die komplexe/diffuse Konfliktlage bzw. Konkurrenz zwischen den Institutionen und Verbänden.

Die Unstimmigkeiten und Kontroversen traten auch immer wieder in den Sitzungen der Begleitgruppe auf. Die Moderation hat diese bewusst nicht ausgeklammert, sondern zum Teil der Sitzungen gemacht. Hierfür wurden insbesondere Techniken der Konfliktmoderation und Mediation genutzt. Ziel war es so, die Kommunikation und den Dialog zwischen den Gruppen zu fördern und die jeweiligen Positionen, Interessen und Bedürfnisse sichtbarzumachen.

→ Tipps aus der Praxis

- **Eine externe Begleitung ist ab einem bestimmten Eskalationsgrad hilfreich bzw. notwendig:** Es ist empfehlenswert, sich bei Konflikten ab einem gewissen Eskalationsgrad Unterstützung von außen zu holen. Dies ist insbesondere dann hilfreich, wenn die Stadtverwaltung als eine Konfliktpartei angesehen wird. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Moderation Übung und Erfahrungen im Umgang mit Konflikten hat. Techniken der Mediation und Konfliktmoderation in Gremien können einen zielführenden Prozess unterstützen (insbesondere dann, wenn Parteien um Mittel konkurrieren oder Konflikte noch nicht aufgearbeitet sind).
- **Den Blick auf das Gemeinsame lenken statt Differenzen zu stärken:** Auch wenn es Differenzen zwischen den Beteiligten gibt, lohnt es sich, immer wieder den Blick für das Gemeinsame zu schärfen und das „Wir" zu stärken: Was wollen wir mit der Begleitgruppe erreichen? Was können die jeweiligen Institutionen dazu beitragen? Welche Chancen sehen wir in der Begleitgruppe?

5. STRUKTUR-AUFBAU UND POLITISCHE UNTERSTÜTZUNG

Ein zentrales Ziel im Projekt KoKoMa war es, Verfahren und Strukturen der Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Um dies kommunenspezifisch umzusetzen, wurde in vielen Kommunen eine Steuerungsgruppe gegründet, die sich aus relevanten Ämtern der Verwaltung und Multiplikator:innen der Zivilgesellschaft zusammensetzt. In einigen Kommunen wurde diese auch in bestehende Gremien integriert. Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe wurden über die Projektlaufzeit hinweg Handlungsempfehlungen und Verstetigungsperspektiven erarbeitet. Dabei ging es um Fragen dazu, welche Rollen die kommunalen Konfliktmanager:innen und Steuerungsgruppen zukünftig einnehmen können, welche Maßnahmen gewirkt haben oder wie Strategien wirkungsvoll implementiert werden können. In einigen der teilnehmenden Kommunen wurden Einsatzkonzepte entwickelt, um die im Rahmen des Projekts qualifizierten Kommunalen Konfliktmanager:innen bei Konfliktlagen einzubinden.

Für den Aufbau von Strukturen haben sich bestimmte Faktoren als förderlich herausgestellt: Dazu zählt zum einen die politische Unterstützung des Vorhabens durch den Stadtrat/Gemeinderat oder den:die Oberbürgermeister:in bzw. Landrät:in. Eine politische Mandatierung ist hilfreich, wenn z. B. kommunale Konfliktmanager:innen tätig oder Gremien (wie Steuerungsgruppen, kriminalpräventive Räte) gegründet werden. Dies ist insbesondere von zentraler Bedeutung, da die kommunale Konfliktbearbeitung eine Querschnittsaufgabe ist. Kommunale Konfliktlagen sind komplex und erfordern multiperspektivische Auseinandersetzungen sowie das Zusammenwirken verschiedener Institutionen und Abteilungen. Übergeordnetes Ziel sollte es sein, eine gesamtstädtische Strategie zum Umgang mit Konflikten zu entwickeln.

Zum anderen ist es empfehlenswert, den Output der Projektarbeit kontinuierlich zu präsentieren. Im Projekt war dies z. B. möglich, als die Teilnahmebescheinigungen der Qualifizierungsreihe durch die Verwaltungsspitze übergeben, die Konfliktanalysen im Stadtrat präsentiert oder konkrete, öffentlich sichtbare Maßnahmen durch die Prozessbegleitung (z. B. Beteiligungsformat in Greifswald) umgesetzt wurden.

Weitere Gelingensfaktoren sind die langfristige Planung, die Entwicklung von Visionen für die Kommune, klare Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten sowie das Sicherstellen von Ressourcen.

Universitäts- und Hansestadt Greifswald

Ausgangslage

In der Universitäts- und Hansestadt Greifswald ist der Druck auf den öffentlichen Raum in den letzten Jahren merklich gestiegen: Bürger:innen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, Interessen und Bedarfen erheben Anspruch auf politische Teilhabe und Mitbestimmung in Bezug auf die Verwendung von Flächen im Stadtbesitz. Das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Interessengruppen führt immer wieder zu angespannten Situationen und offenen Konflikten. Institutionen der Stadtverwaltung und Kommunalpolitik werden hierbei mitunter zum Gegenüber aufgebrachter Bürger:innen (d. h. zur wahrgenommenen Konfliktpartei). Während der Umsetzungszeit des Projekts fanden öffentliche Auseinandersetzungen u. a. um die Erschließung von Bauland an privat genutzten Garagenstandorten und die Einrichtung einer Container-Unterkunft für geflüchtete Menschen statt. Es kam zu verbalen Eskalationen und Protestaktionen in politischen Gremien, Demonstrationen und einem Bürgerentscheid. Die Debatten wurden (u. a. in den sozialen Medien) sehr konfrontativ und teilweise feindselig geführt.

Die Konfliktbearbeitung im Projekt konzentrierte sich auf die fortlaufende Beratung der o. g. Veränderungsprozesse, in denen präventiv und konfliktsensibel mit Zielgruppen kommuniziert werden konnte. Konkret wurde u. a. die Umsetzung einer großangelegten Dialogveranstaltung (Bürger:innen und Amtsleiter unter externer Moderation) begleitet. Aus allen Einzelprozessen sowie flankierenden Interviews wurden Bedarfe für den Strukturaufbau konkretisiert.

Aktivitäten

Um einen produktiven Umgang mit Konfliktlagen in Greifswald nachhaltig gestalten zu können, entwickelten die Prozessbegleiter in Abstimmung mit den Entscheidungsträger:innen der Stadtverwaltung ein Konzept zum Strukturaufbau des Kommunalen Konfliktmanagements. Kernelement ist der Einsatz der im Rahmen des Projekts zu Kommunalen Konfliktmanager:innen (weiter-)qualifizierten Personen in Greifswald. Dazu wurden ein Leitfaden entwickelt und eine bestehende Richtlinie um den Punkt Konfliktmanagement erweitert. An der Qualifizierung nahmen Mitarbeitende aus verschiedenen Fachämtern der Verwaltung teil, deren Sachgebiete thematisch zu den vorab identifizierten Konfliktfeldern passten (u. a. Bürgerservice, Haupt- und Personalamt, Stadtbauamt, Tiefbau- und Grünflächenamt). Zudem nahmen Vertreter:innen aus Kommunalpolitik und Zivilgesellschaft an der Qualifizierung teil. Ziel der Qualifizierung war zum einen die Sensibilisierung für ein positives Konfliktverständnis. Gleichzeitig wurde eine systemisch-ressourcenorientierte Grundhaltung angestrebt. Nicht zuletzt sollten Methoden und Kompetenzen zur Analyse, Beratung zu und Bearbeitung von (potentiell) demokratiegefährdenden Konflikten (mit dem Fokus auf der Sichtbarmachung von diskriminierungskritischen und vielfaltsorientierten Perspektiven auf Konflikte) vermittelt werden.

Die Funktionsweise des Kommunalen Konfliktmanagements beruht auf der Selbstorganisation der qualifizierten Konfliktmanager:innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Die Tätigkeit in der Konfliktbearbeitung findet zusätzlich zu ihren dienstlichen Aufgaben im Rahmen einer Freistellung statt. Ein Sprecherrat (gewählt durch Mitglieder des Netzwerkes) koordiniert Anfragen. Einsätze der Konfliktmanager:innen können in verschiedenen Bereichen stattfinden (u. a. Analyse von konkreten Konfliktlagen, Durchführung von Dialogformaten, Durchführung von Sensibilisierungsmaßnahmen). Die Tätigkeit der Konfliktmanager:innen ergänzt bereits bestehende Angebote städtischer Stellen (z. B. Beschwerdemanagement), ohne in diese Bereiche einzuwirken.

Herausforderungen

Zur Erarbeitung einer Grundlage für zukünftige Einsätze der Konfliktmanager:innen in Greifswald bedurfte es der Verständigung über Zielstellung, Einsatzmodalitäten, Mandatierung und Verantwortlichkeiten. Qualifizierungsteilnehmende und Entscheidungspersonen in der Verwaltung hatten zunächst unterschiedliche Erwartungen. Der Aufbau einer Struktur des Kommunalen Konfliktmanagements war insbesondere in Phasen ohne akutes Eskalationspotential lokaler Konfliktlagen nicht immer prioritär.

Wichtig war es daher, den Erarbeitungsprozess kontinuierlich weiterzuverfolgen und konkrete Anlässe der Einbindung von Entscheidungsträger:innen zu schaffen, beispielsweise die Einladung der Verwaltungsspitze zum Abschluss der Qualifizierung. Die Ausdifferenzierung der Struktur verlief in Phasen. Zunächst wurde ein allgemeineres Konzept vorgelegt, das die Zielstellung für ein zukünftiges Konfliktmanagement definiert und seine Potenziale beschreibt. Im Rückbezug darauf kam es zur Erteilung des Auftrags für die Erarbeitung eines konkreten Leitfadens. Dabei wurden wiederum Qualifizierungsteilnehmende einbezogen.

Tipps aus der Praxis

Notwendig für einen offen gehaltenen Strukturentwicklungsprozess ist die Motivation der Personen (u. a. in der Verwaltung), die ihn tragen. Diese konnte in Greifswald durch Selbstwirksamkeit in der Praxis innerhalb des Projekts gefördert werden. Unterstützend wirkte auch die Wertschätzung vorhandener Kompetenzen und vorhandener Erfahrung (z. B. aus der Umsetzung von vergangenen Beteiligungsprozessen).

Durch die Bearbeitung von realen, lokalen Fallbeispielen im Workshop-Kontext, die Einbindung einzelner Teilnehmenden in Konfliktbearbeitung und die Möglichkeit zur selbstorganisierten Umsetzung eines Multiplikator:innen-Workshops durch die Qualifizierungsteilnehmenden (u. a. für Amtsleitungen) wurden der Praxisbezug und die gemeinsame Identität als Konfliktmanager:innen gestärkt.

Ermöglicht wurde der Strukturaufbau insbesondere durch die positive Haltung und Unterstützung der Verwaltungsspitze gegenüber dem Prozess. Diese wurde begünstigt durch die wiederkehrende Zielklärung und klare Vereinbarungen über Ressourcen, die die Stadt zum Prozess beitrug.

Landeshauptstadt Schwerin

Ausgangslage

In der Großwohnsiedlung Mueßer Holz am Schweriner Südostrand kommt es bereits seit mehreren Jahren zu verschiedenen Konflikten und Vorfällen. Diese wurden teils verschärft durch prekäre Lebenssituationen und Segregationseffekte wie etwa hohe Jugendarbeitslosigkeit und Kinderarmut. 2021 nahm die Anzahl von Konflikten und Auffälligkeiten am Keplerplatz, einem zentralen, offenen Platz mit Haltestellensituation (Straßenbahn/Bus) sowie einem Einkaufszentrum zu. Sichtbar wurden multidimensionale Konfliktherde wie die Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Gruppen sowie Verschmutzung und Vandalismus im öffentlichen Raum. Menschen mit Migrationsgeschichte berichteten von rassistisch motivierten Anfeindungen.

Neben dem Keplerplatz sind weitere öffentlich nutzbare Orte in Schwerin benannt worden, an denen verschiedene Interessen und Bedürfnisse konfliktiv aufeinandertreffen. Dabei geht es um die (Wahrnehmung der) Nutzung von öffentlichen Plätzen zum Beispiel durch Jugendliche, die mit ihrer Anwesenheit den Ansprüchen der Anwohnenden von Ruhe und Ordnung entgegenlaufen.

Im Zuge des analytischen Zugriffs (Studienauswertung, Interviews) verschob sich der Fokus des Projekts auf übergreifende Segregationseffekte, die sich exemplarisch an einer Übernutzung bestimmter öffentlicher Räume aufzeigen lassen, wobei sich diese Orte nicht zufällig entlang der Grenzlinien einer sozialen Entmischung befinden.

Aktivitäten

Ein Ziel von KoKoMa war die Bildung und Verstetigung einer Steuerungsgruppe für die kommunale Konfliktbearbeitung, welche sich mit dem Konfliktfeld auch nach Ende der Projektlaufzeit beschäftigt. Wichtig war für die Kommune eine wirkmächtige politische Legitimation und eine akteursübergreifende Zusammensetzung. Doppelstrukturen sollten dabei in jedem Fall vermieden werden.

Die Idee entstand, die von KoKoMa ermittelte Konfliktlage in ein bestehendes Gremium mit aufzunehmen. Naheliegend war der Präventionsrat, der seit der Corona-Pandemie pausiert hatte. Für die Reaktivierung dieses Gremiums war das Erarbeiten einer neuen Beschlussvorlage sowie eines Konzepts zur Arbeit des Gremiums seitens des federführenden Amtes erforderlich. Dies wurde erst mit einigen Veränderungen, u. a. mit einer Umbenennung des Gremiums in „Kommunaler Rat für Kriminalitätsvorbeugung (KRK)“, in den Ausschüssen bewilligt.

Die erste Sitzung fand im November 2023 statt. Hierbei wurde auch eine Arbeitsgemeinschaft zum Keplerplatz gegründet, die in den folgenden Monaten mit seiner Mandatierung und Anbindung an den KRK schon Erfolge erzielen konnte. So konnten u. a. Sitzbänke finanziert und ein großer Müllcontainer aufgestellt werden. Durch die Stadtplanung wurden weitere Maßnahmen, etwa der Zugang zu öffentlichen Toiletten, evaluiert. Die umgesetzten Maßnahmen haben zu einer Entspannung der Lage beigetragen. Laut Aussagen des kommunalen Idee- und Beschwerdemanagements sind die Beschwerden von Anwohner:innen seitdem stark zurückgegangen.

Die Missstände waren lange bekannt. Doch erst durch die politische Wirksamkeit des KRK, u. a. durch die Funktion als öffentliches Gremium mit beratender und unterstützender Funktion für den Oberbürgermeister und einer geringen Menge finanzieller Mittel, konnten die Vorhaben umgesetzt werden.

Für eine Verstetigung des Rates konnte zum September 2024 eine neue Koordinationsstelle zu Kriminalitätsvorbeugung und Demokratieförderung bei der Fachstelle Chancengleichheit geschaffen werden. Damit soll gewährleistet werden, dass der KRK langfristig extern begleitet und thematisch auf kommunale Konfliktbearbeitung ausgerichtet ist.

Herausforderungen

Dadurch, dass der KRK ein etabliertes Gremium ist, besteht weniger Flexibilität bei der Besetzung der Mitglieder, welche nach spezifischen Funktionen bestimmt werden. Gemäß dem Konzept benennt der KRK zu speziellen Schwerpunkten für die Dauer der Bearbeitung weitere Mitglieder. So wurde der KRK für die Bearbeitung des Fokusthemas – Kommunales Konfliktmanagement – um temporäre Mitglieder aus der Stadtverwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen erweitert.

Zudem war eine Herausforderung eine fortlaufende Koordination und Moderation des KRK zu schaffen und das Fortbestehen einer inhaltlichen Ausrichtung an dem Konzept kommunaler Konfliktbearbeitung zu gewährleisten. Dem ist die Kommune mit der Schaffung einer neuen Stelle bei der Fachstelle Chancengleichheit nachgekommen.

Tipps aus der Praxis

- Für die Etablierung einer Steuerungsgruppe der kommunalen Konfliktbearbeitung kann es sinnvoll sein, die Funktion in ein bestehendes Gremium mit politischer Legitimation zu integrieren. In Schwerin konnte dies erfolgreich am Beispiel des ehemaligen Präventionsrates umgesetzt werden. Somit konnten Doppelstrukturen vermieden und eine gewisse politische Wirkmacht gewährleistet werden.
- Mit dem starken Engagement und der Überzeugung vom Ansatz des Kommunalen Konfliktmanagements durch die Fachstelle Chancengleichheit konnte das wirkmächtige Gremium des KRK reaktiviert und nachhaltig gestaltet werden. Es hebt die Wichtigkeit von Verantwortungsträger:innen in hohen Verwaltungspositionen für die Umsetzung eines Kommunalen Konfliktmanagements hervor.

Stadt Nürnberg

Ausgangslage

Im Menschenrechtsbüro der Stadt Nürnberg wurde im Herbst 2022 eine Stelle für kommunales allparteiliches Konfliktmanagement – namens KoMit (Vom Konflikt zum Miteinander) – eingerichtet. Die Schaffung der Stelle durch den Stadtrat basiert auf Anträgen zweier Stadtratsfraktionen und einer anschließenden gemeinsamen Stadtratsvorlage von Ordnungsamt, Bürgermeisteramt und Sozialreferat.

Die Nürnberger Verwaltung hat somit einen politischen Auftrag, allparteiliches Konfliktmanagement für Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum aufzubauen und umzusetzen. Hierfür wurde KoMit im Zeitraum 2022–2024 durch das Projekt KoKoMa begleitet. Eines der zentralen Ziele dabei war, Kompetenzen innerhalb der Kommune für die konstruktive Bearbeitung kommunaler Konflikte aufzubauen.

Aktivitäten

Mit dem Fokus auf Methodenerweiterung und Aufbau von Expertise wurden im Rahmen des Projekts KoKoMa 19 Personen aus der Nürnberger Stadtverwaltung und Zivilgesellschaft zu kommunalen Konfliktmanager:innen qualifiziert. Schwerpunkt der Qualifizierung waren Konfliktanalyse und bearbeitungsmethoden, systemische Beratungsansätze und -techniken sowie eine Sensibilisierung für Vielfaltsaspekte und Diskriminierungsmechanismen als wichtige Faktoren in der Konfliktbearbeitung. Das Interesse an der Qualifizierung in der Stadt war hoch, sodass eine diverse Gruppe aus unterschiedlichen Fachbereichen, deren Mitglieder vielfältige Perspektiven einbringen, zusammengestellt werden konnte.

Die Qualifizierung bestand aus fünf 1–2-tägigen Präsenzmodulen und vier 3-stündigen Online-Modulen. Sie beinhaltete theoretischen Input sowie erfahrungsbasiertes Lernen. Zudem stand auch die Vernetzung der Teilnehmenden im Vordergrund, da jegliche kommunale Konfliktbearbeitung auf vertrauensvollen Beziehungen und Perspektivenvielfalt basiert.

Die Teilnehmenden erwarben mit Abschluss der Qualifizierung Kompetenzen, Handlungswissen und Handwerkszeug sowie eine systemische Haltung, um Konfliktlagen zu analysieren und zu bewerten sowie angemessene Interventionsmaßnahmen gemeinsam zu erarbeiten.

Um anschließend den Einsatz der Konfliktmanager:innen für die Bearbeitung kommunaler Konflikte zu ermöglichen, erarbeiteten KoMit und KoKoMa gemeinsam ein Konzept, das Ziel, Nutzen, Aufgaben, Zeitaufwand und Prinzipien des Einsatzes darstellt. Es enthält die Empfehlung für ein konkretes Arbeitszeitdeputat für Konfliktmanagement von maximal 30 Stunden im Jahr (pro Person). Dieses Konzept wurde in der lokalen Steuerungsgruppe des Projekts diskutiert und kommentiert. Abschließend wurde es dem Bürgermeisteramtsleiter, dem Personalamtsleiter und den zuständigen Dienststellenleitungen vorgestellt, verbunden mit der Bitte um Freistellung ihrer Mitarbeitenden für den Einsatz als Konfliktmanager:innen im genannten Rahmen. Dem wurde – auch aufgrund des vorhandenen politischen Willens für den Aufbau eines allparteilichen Konfliktmanagements – stattgegeben.

Damit gründete sich das multiprofessionelle Nürnberger Netzwerk für Kommunales Konfliktmanagement mit den ausgebildeten Konfliktmanager:innen, welches durch die städtische Stelle KoMit koordiniert wird. Als erster Umsetzungsschritt wurden noch einmal Auftrag und Rolle der Konfliktmanager:innen geklärt und ein erster Konfliktfall als Pilotprojekt für die gemeinsame Bearbeitung ausgewählt. Zudem wurde ein Profilfragebogen entwickelt, damit die unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen der Netzwerkmitglieder zentral erfasst und im Bedarfsfall auch direkt angefragt werden können.

Herausforderungen

Konfliktbearbeitung im kommunalen Kontext ist ein komplexes Feld, das unterschiedliche Aspekte wie beispielsweise Methodenkenntnis, Haltung, Vernetzung, Prozessorientierung und nicht selten auch den Umgang mit Rückschlägen und Widerstand beinhaltet. Die erste Herausforderung bestand daher darin, eine Qualifizierung zusammenzustellen, die eine passende Auswahl an Inhalten trifft, gleichzeitig ausreichend in die Tiefe geht und die Einübung der Methoden erlaubt. Dieser Herausforderung ist das Prozessbegleitungs-Tandem insofern begegnet, als dass es immer wieder Feedback sowie Wünsche und Erwartungen von den Teilnehmenden einsammelte, die Module jeweils anpasste und bei Bedarf neu konzipierte. Auch konnte auf den unterschiedlichen Erfahrungen und Expertisen der Teilnehmenden aufgebaut werden.

Da in Nürnberg der politische Wille, ein Kommunales Konfliktmanagement aufzubauen, bereits vorhanden war, beziehen sich weitere Herausforderungen insbesondere auf die Bereitstellung von Ressourcen. Auch in Nürnberg haben die Verwaltungsmitarbeitenden eine hohe Arbeitsbelastung zu bewältigen, zahlreiche Stellen sind aus verschiedenen Gründen unbesetzt. Vor diesem Hintergrund Mitarbeitende für das neue Arbeitsfeld freizustellen war nicht selbstverständlich. Glücklicherweise konnten Bürgermeisteramt und Menschenrechtsbüro jedoch überzeugende Argumente liefern und die Bereitschaft für Freistellungen im vorgeschlagenen Umfang erwirken.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass in Nürnberg nun zwar die bei der Stadtverwaltung angestellten Konfliktmanager:innen für ihren Einsatz im Kommunalen Konfliktmanagement freigestellt werden können. Für diejenigen, die bei nichtstädtischen Arbeitgebern angestellt sind, obliegt die Freistellung jedoch dem jeweiligen Arbeitgeber. Dies bedeutet im Falle einer Nicht-Freistellung wie auch für Konfliktmanager:innen im Ruhestand, dass sie ihre Tätigkeit ehrenamtlich absolvieren müssen. Die Mitglieder des Netzwerks haben somit unterschiedliche Voraussetzungen für ihre Mitarbeit, dies gilt es zu berücksichtigen.

Tipps aus der Praxis

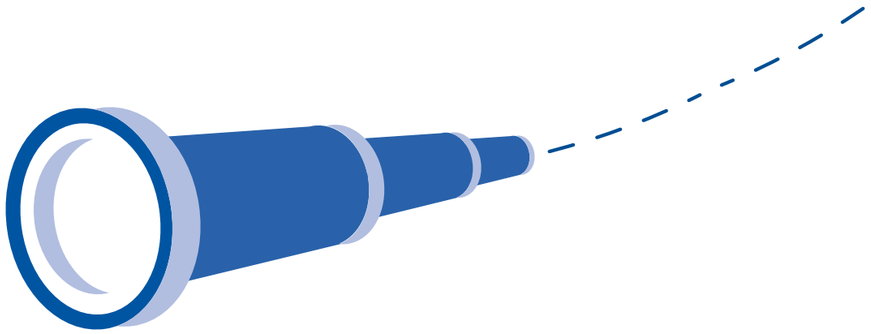
Es ist empfehlenswert, schon im Vorfeld der Qualifizierung die Rahmenbedingungen für den Einsatz der Konfliktmanager:innen mit der Kommune zu klären. Dies würde es den Teilnehmenden erleichtern, sich selbst zu verorten und ihre eigene potentielle Rolle klarer definieren zu können. Folgende Fragen sollten dazu geklärt (oder zumindest diskutiert) sein:

- Wird es eine Konfliktanlaufstelle geben, an welche die Konfliktmanager:innen angebunden sind und von der sie ihren Auftrag erhalten?
- Wer kann den Konfliktmanager:innen ein Mandat erteilen – die Stadtverwaltung (wer?), die Zivilgesellschaft, sie sich selbst?
- Welche Mittel stehen für den Einsatz der Konfliktmanager:innen zur Verfügung und wie können diese verwendet werden?

Idealerweise schafft die Kommune eine Konfliktanlaufstelle – in der Verwaltung oder auch in der Zivilgesellschaft angesiedelt – die Konflikte aufnimmt und zunächst klärt, ob diese in die Zuständigkeit des Kommunalen Konfliktmanagements passen. In der Folge werden die Konfliktmanager:innen und ggf. andere Akteur:innen in die Analyse und Bearbeitung einbezogen oder damit beauftragt. Für die Zusammenarbeit sind Rollenklärung und Strukturaufbau erforderlich.

6. ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG

Die Prävention bzw. Bearbeitung von Konflikten mit demokratiegefährdendem Potential ist ein wichtiges Element, um Eskalationen vorzubeugen und der Vereinnahmung lokaler Konflikte durch demokratiefeindliche Akteur:innen entgegenzuwirken. Dabei verfügen Kommunen über eine Vielzahl an Strukturen, Kompetenzen und Ressourcen, die im Rahmen des Kommunalen Konfliktmanagements genutzt und gebündelt werden können. Wesentlicher Gelingensfaktor ist *die Zusammenarbeit von verschiedenen relevanten Verwaltungsbereichen* zum einen sowie *mit den zivilgesellschaftlichen Organisationen und Netzwerken* vor Ort zum anderen. Dabei ist es zielführend, zunächst die *bestehenden lokalen Kompetenzen und Expertisen* zu identifizieren und vorhandenes Erfahrungswissen, etwa im Bereich der Beratungs- und Präventionsstrukturen sowie der Bürger:innenbeteiligung, zu sichten und in den Aufbau eines kommunalen Konfliktmanagements einzubeziehen. Ausgangspunkt für die Etablierung von kommunalen Strukturen und Verfahren zur Konfliktbearbeitung ist die (kontinuierliche) *Sensibilisierung aller beteiligten Akteur:innen* für die Anerkenntnis von Konflikten als Chance und Potential für demokratische Aushandlungsprozesse und die *Anerkennung der Multiperspektivität* als Grundprinzip. In diesem Zusammenhang gilt es auch, dafür zu sensibilisieren, dass die Bearbeitung von Konflikten, insbesondere solcher, die ein vielfalts- oder demokratieablehnendes Potential haben, ein offener, und langfristiger Prozess sein kann, der die Zusammenarbeit und Einbeziehung verschiedener Akteur:innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft erfordert. Dies ist im Sinne eines *sorgfältigen*



Erwartungsmanagements wichtiger Bestandteil der (internen und externen) Kommunikation bei der Etablierung eines Kommunalen Konfliktmanagements. Die *Verständigung und Klärung von Zuständigkeiten, Rollen und Zielen* sowie die regelmäßige Überprüfung und strategische Weiterentwicklung der Verfahren und Strukturen sind zentrale Elemente für die dauerhafte Stärkung der Konfliktbearbeitungskompetenzen in Kommunen. Dabei gilt es ebenso, anzuerkennen, dass die kommunale Verwaltung mitunter Konfliktpartei ist. Die Prävention bzw. Bearbeitung von Konfliktlagen kann ggf. die Einbeziehung von Externen erforderlich machen, insbesondere ab eines gewissen Eskalationsgrades des Konflikts. Die Etablierung eines kommunalen Konfliktmanagements setzt ergänzend an die bestehenden lokalen Strukturen an und sollte in gesamtstädtische Handlungsstrategien einbezogen werden. Die Stärkung der Konfliktsensibilität und die (Weiter-)Entwicklung von Verfahren der Konfliktbearbeitung auf kommunaler Ebene bildet eine wichtige Grundlage, um die Vielfalt an Perspektiven und Interessen der Bürger:innen sichtbar zu machen und einzubeziehen, (neue) Formen der Partizipation und Beteiligung zu erproben und somit lokale demokratische Aushandlungsprozesse zu stärken. Die Öffnung von inklusiveren und an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichteten Räumen des Dialogs und der Verständigung kann wesentlich dazu beitragen, Vertrauen in demokratische Verfahren und Institutionen zu stärken und den sozialen Zusammenhalt vor Ort zu fördern. Das Projekt KoKoMa leistete einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung und Etablierung von Strukturen und Verfahrens des Konfliktmanagements. Die Erfahrungen und Ergebnisse der am Projekt KoKoMa beteiligten Kommunen sollen auch anderen Städten und Landkreisen Mut machen, sich mit demokratiegefährdenden Konfliktlagen (präventiv) auseinanderzusetzen und ihre Kompetenzen und Ressourcen dahingehend zu bündeln und auszubauen.

Ein Angebot
im Rahmen des Bundesprogramms
Demokratie leben!