



# GEMEINSAM DEMOKRATIE GESTALTEN

Einblicke in die Praxis des  
Kommunalen Konfliktmanagements

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](mailto:service-kokoma@stiftung-spi.de)

[Konfliktmanagement.plattform-spi.de](https://www.konfliktmanagement.plattform-spi.de)

[www.stiftung-spi.de/projekte/kokoma](https://www.stiftung-spi.de/projekte/kokoma)

**Gestaltung, Illustrationen und Satz:** actu&tactu

**Text:** Julia Rettig

**Redaktion:** Josepha Bittner

# INHALT

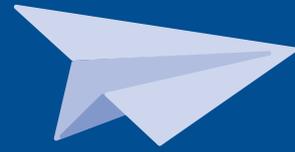
<b>Vorwort</b>	<b>4-5</b>
<b>KoKoMa im Kontext</b>	<b>6-9</b>
<b>Einblicke in die Praxis</b>	<b>10-18</b>
Konflikt(e) analysieren in Burg	
Betroffene einbeziehen in Freiburg	
Bürger:innen beteiligen in Greifswald	
<b>Ausblick</b>	<b>19</b>

# VORWORT



Die multiplen globalen Krisen und enormen Veränderungen, die unsere Zeit prägen – die Auswirkungen des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine, die Folgen von Klimawandel und Flucht- und Migrationsbewegungen, um nur einige zu nennen – wirken sich auch auf unser Zusammenleben vor Ort aus, in unseren Kommunen und Landkreisen. Zunehmend gelingt es Akteur:innen und Gruppierungen, die unsere offene, demokratische und vielfältige Gesellschaft ablehnen, die gesellschaftlichen Unsicherheiten, Krisen und Konflikte für ihre Zwecke zu instrumentalisieren. Mut macht hingegen die bislang beispiellose Mobilisierung von Menschen, die Anfang des Jahres 2024 überall in kleinen und großen Städten und Gemeinden in ganz Deutschland für unsere pluralistische und offene Demokratie und gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Hass auf die Straße gingen. Dieses gemeinsame Engagement für unser demokratisches Zusammenleben gilt es insbesondere auf kommunaler Ebene zu stärken.

Das Projekt „Kommunales Konfliktmanagement“ (KoKoMa), das die Stiftung SPI im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ umsetzt, will einen Beitrag dazu leisten, Kommunen bei der Stärkung des demokratischen Gemeinwesens vor Ort zu unterstützen. Dabei geht es darum, das Verständnis von gesellschaftlichen Konflikten als Chance und Anlass des Austauschs zu fördern und Verantwortliche aus lokaler Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft bei der Umsetzung von Verfahren und Prozessen der konstruktiven Bearbeitung von Konflikten zu begleiten. Die Mobilisierung und Vernetzung lokaler Akteur:innen, die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen sowie die gemeinsame Entwicklung und Erprobung von geeigneten Maßnahmen befähigt



Kommunen dazu, Konflikte besser zu verstehen, zu antizipieren und konstruktiv zu transformieren. Räume des Austauschs und Dialogs und die Einbeziehung einer Vielfalt an Perspektiven und Sichtweisen in der Bearbeitung lokaler Konflikte stärken die demokratische Konfliktkultur und gesellschaftliche Teilhabe. Das Kommunale Konfliktmanagement zielt mit seinen Strukturen zudem darauf, das Potential der Vereinnahmung der Konfliktgeschehen durch demokratiefeindliche Kräfte zu minimieren und der Eskalation von Konflikten vorzubeugen.

Für das Gelingen ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit von lokaler Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft unabdingbar.

Mein herzlicher Dank gilt allen Beteiligten der teilnehmenden Kommunen für ihr Engagement für das Projekt KoKoMa!

**Annette Berg**

Vorstandsvorsitzende und Direktorin  
Stiftung SPI – Sozialpädagogisches  
Institut Berlin »Walter May«



# KoKoMa IM KONTEXT

Städte, Gemeinden und Landkreise sind mit einer Vielzahl an Konflikten konfrontiert. So wirken sich Krisen und gesellschaftliche Spannungsfelder, die auf bundesweiter, europäischer oder internationaler Ebene angesiedelt sind, häufig auch direkt vor Ort, in den Kommunen aus. Hinzu kommen lokale und regionale Herausforderungen und konflikthafte Auseinandersetzungen, etwa um Veränderungsprozesse in Stadtgesellschaften oder im sozialen Nahraum. Konflikte sind alltäglich und bilden die Norm in unserer freiheitlich-pluralistischen Demokratie, und sie fungieren zudem oftmals als Katalysatoren von sozialem Wandel und gesellschaftlichem Fortschritt.<sup>1</sup> Unbearbeitet und in einer Gemengelage von gesamtgesellschaftlichen Krisenerscheinungen sowie regionalen und lokalen Konfliktlagen können sie jedoch einen Nährboden für demokratie- und menschenverachtende Stimmungen und Tendenzen darstellen.

---

1 So schreibt der Soziologe Aladin El-Mafaalani: „Welche sozialen Innovationen oder sozialen Fortschritte wurden nicht durch Konflikte erstritten oder erkämpft? Der Sozialstaat, die Demokratie, die Geschlechtergerechtigkeit, die sexuelle Befreiung, die Menschenrechte – alles, was heute selbstverständlich im Grundgesetz steht, ist das Ergebnis von Konflikten und ihrer – irgendwann – konstruktiven Bewältigung.“ in: „Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt.“ Verlag Kiepenheuer & Witsch, Köln, 2020, S. 162f.

Als Reaktion auf den rechtsextremen und rassistischen Anschlag in Hanau vom 19. Februar 2020 legte der daraufhin einberufene Kabinettsausschuss der Bundesregierung zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus einen Maßnahmenkatalog vor, der unter anderem die Unterstützung von Kommunen in der Bearbeitung und Prävention von Konflikten vorsieht. Angeknüpft an die im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten lokalen Partnerschaften für Demokratie wird seit 2022 in bundesweit zwölf Kommunen und einem Landkreis das Projekt „Kommunales Konfliktmanagement“ (KoKoMa) durch die Stiftung SPI umgesetzt. Das Projekt wird bis zum 31. Dezember 2024 durchgeführt. Ziel ist es, kommunale Akteur:innen bei der Entwicklung bzw. dem Ausbau von Strukturen und Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten zu unterstützen. Dabei geht es um Konflikte, die das Potential haben, demokratische Prinzipien und das friedliche Zusammenleben in Vielfalt zu bedrohen.

Die Konfliktlagen, die in den beteiligten Kommunen virulent sind, reichen von Konflikten mit latenten demokratiedistanzierten bis zu manifesten antidemokratischen Haltungen, radikalisierungsfähigen Protestbewegungen sowie Bedrohungslagen durch rechtsextreme Gruppierungen. Ebenso geht es um konflikthaft ausgetragene Fragen von Integration, Migration, Flucht und Religion, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort bedrohen, um Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum, die bestimmte Gruppen exkludieren, oder um öffentlich ausgetragene Konflikte um Identitäts- und Zugehörigkeitsfragen.

Um dem Eskalationspotential von latent vielfalts- und demokratiegefährdenden Konflikten präventiv zu begegnen und um Strategien und Verfahren zur friedlichen Austragung und konstruktiven Transformation von Konflikten zu entwickeln und umzusetzen, bedarf es der engen Zusammenarbeit von

lokaler Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft: Durch den Schulterschluss der relevanten Institutionen und zivilgesellschaftlichen Kräfte vor Ort kann ein nachhaltiges und wirksames Kommunales Konfliktmanagement implementiert werden.

Kommunen verfügen über mannigfaltige Strukturen und Kompetenzen, um konstruktive gesellschaftliche Aushandlungsprozesse voranzubringen, der Eskalation von Auseinandersetzungen vorzubeugen und das friedliche Zusammenleben in der Stadtgesellschaft zu stärken. Das Projekt KoKoMa setzt dabei an den vorhandenen kommunalen Strukturen und Netzwerken an und arbeitet mit den Akteur:innen vor Ort zusammen. Das Kommunale Konfliktmanagement wird in jeder Kommune passgenau und kontextsensibel umgesetzt. Dabei werden die Kommunen von einem Prozessbegleitungs-Tandem unterstützt. Eine lokale Prozessbegleitung, die im kommunalen Kontext vernetzt ist, mit den Strukturen vor Ort vertraut und bei einem zivilgesellschaftlichen Träger angesiedelt ist, wird durch eine externe Prozessbegleitung der Stiftung SPI ergänzt, die Expertise und den Blick von außen einbringt.

Um Konfliktsensibilität und Kompetenzen der Konfliktbearbeitung vor Ort zu stärken, werden in jeder Kommune Vertreter:innen aus unterschiedlichen Ämtern der lokalen Verwaltung, aus diversen zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie engagierte Bürger:innen zu Kommunalen Konfliktmanager:innen weiterqualifiziert.

Die lokale Steuerungsgruppe, die in einigen Kommunen an bestehende Gremien angegliedert ist, erarbeitet die strategische Ausrichtung des Kommunalen Konfliktmanagements, überprüft die Ziele und Maßnahmen der Konfliktbearbeitung und eröffnet den Raum zur Reflexion des Konfliktniveaus und der Transformationsprozesse.

Um die Konfliktlage und -dynamik vor Ort besser zu verstehen, wird eine lokale Konfliktanalyse

durchgeführt. Dabei werden verschiedene Perspektiven auf das Konfliktgeschehen beleuchtet und es wird herausgearbeitet, welche den Konflikt verschärfenden bzw. mildernden Faktoren auf das Konfliktsystem wirken. Die Auswertung der Konfliktanalyse bildet die Grundlage, um Strategien und Maßnahmen der Konfliktbearbeitung zu entwickeln.

Ein weiteres Element des Kommunalen Konfliktmanagements besteht in der Erprobung bzw. Weiterentwicklung von Beteiligungsverfahren der Bürger:innen im Rahmen verschiedener Formate. Beteiligungsprozesse öffnen Räume, um über konflikthaft verhandelte Problemstellungen mit der Stadtgesellschaft in den Dialog zu treten. Sie geben Bürger:innen die Möglichkeit, ihre Perspektiven, Interessen und Bedarfe zu artikulieren. Dies fördert Partizipation und demokratische Aushandlungsprozesse vor Ort. Dabei gilt es, eine Vielfalt an unterschiedlichen Menschen und Institutionen für

diese Prozesse zu mobilisieren, und insbesondere auch Gruppen einzubeziehen, die von Phänomenen wie Diskriminierung und Marginalisierung betroffen sind, um deren Teilhabe zu stärken.

Das Projekt zielt darauf, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung der Kommunen für die Anerkennung von Konflikten als integralen Bestandteilen unserer freiheitlich-pluralistischen Demokratie zu sensibilisieren und Strukturen und Verfahren der Prävention, Aushandlung und Transformation von Konflikten vor Ort zu unterstützen. Denn Kommunen sind die Orte, an denen Demokratie und das friedliche Zusammenleben unserer Gesellschaft am direktesten erlebbar und gestaltbar ist.

Die vorliegende Publikation gibt am Beispiel von drei Kommunen einen Einblick in die praktische Umsetzung des Kommunalen Konfliktmanagements.

Einblicke in die Praxis

# KONFLIKT(E) ANALYSIEREN IN BURG



**Die Stadt Burg ist eine mittelgroße Kreisstadt des Landkreises Jerichower Land. Ausgangspunkt der Teilnahme am Projekt KoKoMa war, wie in vielen Kommunen, eine im Zusammenhang mit den sogenannten „Coronaprotesten“ sichtbar gewordene Anschlussfähigkeit demokratie- und vielfaltablehnender Diskurse und Tendenzen. Akteur:innen aus dem rechtspopulistischen bzw. rechtsextremen Spektrum haben mitunter erfolgreich gesellschaftliche Veränderungsprozesse und Konfliktlagen mittels demokratiefeindlicher Narrative vereinnahmen bzw. besetzen können.**

Die Biographien der Menschen in der Region sind geprägt von enormen gesellschaftlichen wie sozio-ökonomischen Transformationsprozessen seit der Wiedervereinigung. Auch die Fluchtmigration seit 2015 hat in der Stadt Burg zu Veränderungsprozessen in demografischer, struktureller und gesellschaftlicher Hinsicht beigetragen. Zudem haben ökonomische Prozesse, insbesondere Veränderungen in der Struktur des Einzelhandels, die durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt wurden, in der Burger Innenstadt zu einem Wandel des Stadtbildes geführt. Die Veränderungen der einstmals mit hohem Identifikationspotential belegten Haupteinkaufsstraße manifestieren sich durch Geschäftsschließungen, den Wegfall von Dienstleistungen sowie die Neueröffnung von Ladengeschäften wie Spätshops und Barbershops durch migrantische Inhaber:innen. Gesellschaftliche Transformationsprozesse werden in der Burger Innenstadt in einer

komplexen Gemengelage anhand von Interessenkonflikten mit Blick auf Nutzerverhalten und Sichtbarkeit im öffentlichen Raum, Fragen von Identität, Migration sowie demographischem und ökonomischem Wandel sichtbar.

Um Hintergründe und Kontext des Geschehens in der Kommune im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang einzuordnen, führte das Prozessbegleitungs-Tandem eine systemische Konfliktanalyse durch. Neben der Recherche zu den oben genannten Themenkomplexen, unter anderem in lokalen bzw. regionalen Medien, wurden die Problemlagen und Konfliktfaktoren im Bereich der Burger Innenstadt anhand einer Vielfalt von Methoden näher beleuchtet. Zunächst wurden die für die Konfliktfelder relevanten Akteur:innen und gesellschaftlichen Gruppen identifiziert, deren Perspektive und Wahrnehmung der Situation in der Innenstadt ermittelt werden sollte. Insgesamt neun Schlüsselpersonen wurden anhand eines leitfadengestützten Interviews befragt. Dazu gehörten Personen aus der Stadtverwaltung, der Polizei, Anwohner:innen und Gewerbetreibende ebenso wie Vertreter:innen von unterrepräsentierten Gruppen, aus dem Bereich der sozialen Arbeit und der Zivilgesellschaft. Ergänzend dazu wurden vertiefte Fokusgespräche zu Teilaspekten der identifizierten Themenbereiche mit Personen aus der Schulsozialarbeit, Gewerbevertreter:innen und dem ehemaligen Geschäftsstraßenmanagement der Burger Innenstadt durchgeführt. Jeweils ein Fokusgruppengespräch wurde

zudem mit Kindern und Jugendlichen sowie mit Vertreter:innen der islamischen Gemeinde der Stadt geführt. Zudem wurden Straßenbefragungen anhand einer Konfliktlandkarte umgesetzt. Dabei wurden die Befragten gebeten, Konfliktorte, Lieblingsorte und Orte mit Potential auf einem Stadtplan der Burger Innenstadt zu markieren. Teilnehmende waren zum einen die Besucher:innen der Demokratiekonferenz der Partnerschaft für Demokratie sowie Passant:innen in der Innenstadt, die den Wochenmarkt besuchten.

Die im Rahmen dieser Methoden erhobenen Perspektiven und Problembeschreibungen wurden im Sinne der systemischen Konfliktanalyse in ein Schema übertragen und mittels Feedbackschleifen miteinander in Beziehung gesetzt. Dabei wurden Faktoren, die die Konflikte verschärfen, sowie solche, die einen konfliktmildernden Effekt haben, herausgearbeitet.

Die Konfliktanalyse machte fünf zentrale Themenbereiche sichtbar: zum einen die Situation der Kinder

und Jugendlichen in der Stadt, Konfliktlagen rund um Ruhestörungen und nächtlichen Lärm, den Struktur- und Funktionswandel im Bereich der Geschäftsstraße sowie dysfunktionale Kommunikation zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteur:innen und Institutionen. Dabei wurde deutlich, dass es miteinander konfligierende Perspektiven und Positionen mit Blick auf Fragen der Nutzung des öffentlichen Raums, die Wahrnehmung von Sicherheit sowie des Identifikationspotentials der Innenstadt gibt.

Die Auswertung und Ergebnisse der Konfliktanalyse wurden der Steuerungsgruppe des Projekts vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert. Die Mitglieder dieses Gremiums bestehen aus Vertreter:innen der Stadtverwaltung, des Stadtrats, der Polizei, Akteur:innen aus der Demokratiewerkstatt, der Zivilgesellschaft, Gewerbetreibenden, Anwohner:innen sowie Personen aus marginalisierten Gruppen. Auf Grundlage der Analyseergebnisse wurden Handlungsstrategien und Maßnahmen der Konfliktprävention bzw. -bearbeitung entwickelt.



- Die Konfliktanalyse bildet das Konfliktgeschehen zu einem gewissen Zeitpunkt ab. Da Konfliktgeschehen dynamisch sind, empfiehlt es sich, die Konfliktanalyse in gewissem zeitlichen Abstand zu ergänzen bzw. zu wiederholen.
- Um ein umfassendes Bild der Konflikte zu erhalten, sollten die Perspektiven vieler verschiedener Personen bzw. Akteur:innen ermittelt werden. Insbesondere Personen, die von Marginalisierung bzw. Diskriminierung betroffen sind, sollten im Rahmen der Konfliktanalyse berücksichtigt werden.
- Bei der Planung von Straßenbefragungen anhand von Konfliktlandkarten ist vorab zu bedenken, an welchem Ort und zu welchem Zeitpunkt sich welche Zielgruppen vermutlich antreffen lassen. So sind Besucher:innen eines Wochenmarktes am Vormittag vermutlich einer anderen demographischen Gruppe zuzurechnen als Personen, die sich abends zur Freizeitgestaltung im öffentlichen Raum aufhalten.



**RUHE!**

**Willkommen!**

**Unsere Stadt  
bleibt bunt!**



Einblicke in die Praxis

# BETROFFENE EINBEZIEHEN IN FREIBURG

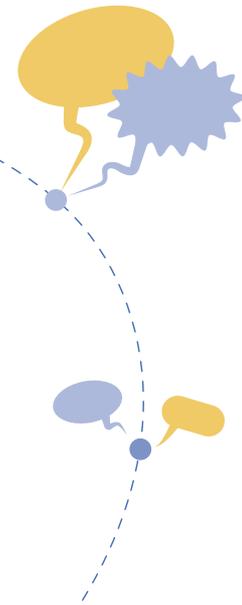
**Die Stadt Freiburg im Breisgau verfolgt mit der Umsetzung des Projekts KoKoMa das Ziel, die Integrations- und Lebensbedingungen der Sinti:zze und Rom:nja in der Stadt zu verbessern. Dabei geht es zum einen um die Gruppe der Sinti:zze, die als deutschsprachige Minderheit von jeher in der Stadt ansässig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

Eine öffentlich ausgetragene Kontroverse um die von einer lokalen Interessenvertretung verfassten Sinti-/Roma-Diskriminierungsberichte machte Misstrauen und Konflikte zwischen Verbänden, Interessenvertreter:innen und Schlüsselpersonen der Communities und der Stadtverwaltung sichtbar. 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, adressiert das Projekt KoKoMa in Freiburg drei Ebenen.

Zum einen wurde eine Begleitgruppe einberufen, in der Ausrichtung, Maßnahmen und Zielüberprüfung

des Kommunalen Konfliktmanagements erarbeitet und diskutiert werden. An der Begleitgruppe nehmen Vertreter:innen des Amtes für Migration und Integration, Vertreter:innen verschiedener Fraktionen des Stadtrats, der Migrant:innenbeirat und insbesondere Verbands- und Interessenvertreter:innen der Sinti:zze und Rom:nja teil. Die Einbeziehung der Vertreter:innen der von Diskriminierung betroffenen Gruppen in das strategische Gremium des Kommunalen Konfliktmanagements zielt darauf, Vertrauen aufzubauen, Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung zu stärken und gemeinsam Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Freiburger Sinti:zze und Rom:nja zu entwickeln. Die Begleitgruppe entschied gemeinsam, die Zielgruppe der Maßnahmen auf die Personen aus dem Kreis der Rom:nja zu beschränken, die keine deutsche Staatsbürgerschaft besitzen und daher erhöhten Unterstützungsbedarf mit Blick auf Integrations- und Bleiberechtsfragen haben.

Eine weitere Ebene der Umsetzung des Projekts KoKoMa in Freiburg besteht in der Durchführung von Dialogveranstaltungen mit der Rom:nja-Community. Das Begleitgremium entschied, dass eine geplante erste Veranstaltung mit Fokus auf Frauen und Mädchen der Rom:nja-Community durch diese selbst gestaltet und durchgeführt



werden sollte, um einen Beitrag zum Empowerment dieser Zielgruppe zu leisten. Dafür wurde den Organisatorinnen ein Budget aus Projektmitteln zur Verfügung gestellt und organisatorische Unterstützung durch das Amt für Migration und Integration, die Prozessbegleitung und Mitglieder der Begleitgruppe gewährleistet. Die Mädchen und Frauen entwickelten ein Veranstaltungsprogramm mit selbst gestalteten musikalischen und kulturellen Beiträgen. Zudem wurde während der Veranstaltung eine „Klagewand“ eingerichtet, an der Besucherinnen ihre persönlichen Erfahrungsberichte einsprechen konnten. Die anonymisierten Audiobeiträge wurden öffentlich zugänglich gemacht und von der Stadtverwaltung ausgewertet, um Verbesserungs- und Lernpotentiale für die Angebote bzw. Dienstleistungen des Amtes für Migration und Integration bzw. der Ausländerbehörde zu identifizieren. Die Veranstaltung bildete einen wichtigen ersten Schritt zum Vertrauensaufbau und Zugang zu den Mädchen und Frauen der Rom:nja-Community, die bislang eher weniger durch Ansprache und Angebote erreichbar waren.

Eine dritte Ebene des Kommunalen Konfliktmanagements in Freiburg besteht in der Umsetzung einer operativen Fallbearbeitung für Betroffene von Diskriminierung durch städtische Verwaltungsbehörden. Die Mitglieder der Begleitgruppe informieren die Zielgruppe über das Angebot. Personen, die entweder Diskriminierungserfahrungen erlebt oder andere Anliegen mit Bezug zur Kommunikation mit Behörden haben, können sich an die ausgebildete Mediatorin des lokalen KoKoMa-Prozessbegleitungsteams wenden. Diese nimmt den Fall in einem Erstgespräch auf und übermittelt die Fallbeschreibung an die Verwaltung. Nach einer verwaltungsinternen Klärung des Sachverhalts wird ein abgestimmter Lösungsvorschlag bzw. eine Erläuterung des Verwaltungshandelns an die Mediatorin übersandt. Die betroffene Person ebenso wie Vertreter:innen der Verwaltung nehmen dann an einer durch die lokale Prozessbegleitung moderierten Fallerörterung teil. Die allgemein ableitbaren Erkenntnisse aus den verhandelten Fällen werden im Anschluss im Gremium der Begleitgruppe diskutiert, um Ideen zur Verbesserung der Kommunikation und der Entwicklung von Handlungsoptionen zu generieren.



→ Die Einbeziehung von durch Diskriminierung betroffenen Gruppen in strategische Gremien und der Vertrauensaufbau zwischen allen Beteiligten erfordert eine offene Kommunikation und die gemeinsame Entwicklung von Umsetzungs- und Verfahrensschritten.

Verbände und Selbstorganisationen stehen dabei prioritär für die Interessen ihrer Mitglieder ein. Die Aushandlung und Verständigung über gemeinsame Ziele des Gremiums ist insofern von besonderer Bedeutung.



Einblicke in die Praxis

# BÜRGER:INNEN BETEILIGEN IN GREIFSWALD

**Wie in vielen anderen Städten wurden auch in der Universitäts- und Hansestadt Greifswald mit dem Aufkommen der Proteste gegen die Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie eine zunehmende Distanzierung und wachsendes Misstrauen von Teilen der Bevölkerung gegenüber staatlichen Institutionen insgesamt, aber auch gegenüber der lokalen Verwaltung und Politik sichtbar. Das Projekt KoKoMa in Greifswald zielt darauf, einen Beitrag zur Stärkung einer demokratischen und inklusiven Stadtgesellschaft zu leisten.**

Mit der Umsetzung des Projekts KoKoMa soll soziale Segregation, z. B. zwischen innerstädtischen Bereichen mit Altbaustruktur und Neubaugebieten in anderen Teilen der Stadt, verhindert bzw. überwunden werden. Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum, etwa zwischen Jugendlichen und Anwohnerschaft, sollen bearbeitet werden.

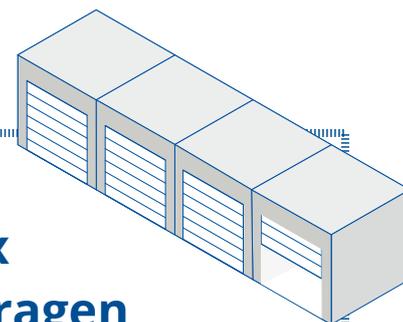
In der Anfangsphase des Projekts wurde deutlich, dass ein manifester Konflikt um den geplanten Rückbau von Garagen im Stadtgebiet existiert. Da die wachsende Universitätsstadt einen hohen

Bedarf an zusätzlichem Wohnraum hat, sollten die mit Garagenkomplexen bestandenen kommunalen Flächen hinsichtlich ihrer städtebaulichen und planungsrechtlichen Eignung als künftige Wohnbauflächen evaluiert werden. Im Rahmen von öffentlichen Sitzungen in einigen Ortsteilen, in denen dieses Thema besprochen wurde, kam es zu zum Teil hitzigen Diskussionen mit betroffenen Bürger:innen, bei denen stereotypisierende und abwertende Äußerungen über Politiker:innen und Verwaltung ein Mobilisierungspotential für demokratieablehnende Tendenzen erkennen ließen.

Die Bürgerschaft (Stadtrat) der Universitäts- und Hansestadt verabschiedete im Dezember 2022 ein Moratorium für den Abriss der Garagenkomplexe bis Ende des Jahres 2030 und beschloss nach dem Vorschlag des Oberbürgermeisters, ein Beteiligungsverfahren „Weiterer Umgang mit Garagenkomplexen im Stadtgebiet (städtische Grundstücke)“ durchzuführen. Die durch die Stadtspitze angeregte Unterstützung des Beteiligungsverfahrens durch das Projekt KoKoMa wurde von der Bürgerschaft begrüßt.

Zur Vorbereitung und Umsetzung des Beteiligungsverfahrens richtete die Stadt eine Arbeitsgruppe unter Vorsitz des Beauftragten für Beteiligung und Prävention und unter Mitwirkung des Immobilienverwaltungsamts, des Stadtplanungsamts sowie des Projekts KoKoMa ein. Ziel des Beteiligungsverfahrens ist es, mit den zuständigen Ämtern der Stadtverwaltung und den Garagenbesitzer:innen gemeinsame Vorschläge für den weiteren Umgang mit den Garagenkomplexen zu erarbeiten. Das Verfahren ist auf eine Dauer von etwa zwei Jahren angelegt.

Die Unterstützung des Beteiligungsverfahrens durch das Projekt KoKoMa zielt auf die Prävention der Verschärfung von lokalen Konflikten und die Stärkung von demokratischen Prozessen und Teilhabemöglichkeiten. Rund 1.200 Garagenbesitzer:innen wurden zu einer ersten Dialogveranstaltung im Juni 2023 eingeladen, 210



## Info-Box DDR-Garagen

In vielen Kommunen in den neuen Bundesländern entstanden zu DDR-Zeiten Garagenkomplexe, die meist in Eigenregie von den Bürger:innen gebaut wurden. Da die Grundstücke Eigentum des Staates waren, erhielten die Garagenbesitzer:innen zumeist Pachtverträge, die nach der deutschen Wiedervereinigung mit den Kommunen als Eigentümer:innen der Grundstücke fortgeführt bzw. geschlossen wurden.

Die Bedeutung der Garagen zu DDR-Zeiten und bis heute reicht weit über deren materielle und funktionale Dimension hinaus: Die Garagenkomplexe dienen nicht nur dem Abstellen von Fahrzeugen und anderen Objekten, sondern sie stellen einen privaten Rückzugsraum dar und bieten insbesondere die Möglichkeit, soziale Kontakte zu pflegen.

Personen nahmen die Einladung wahr. Zusätzlich zu einer postalischen Einladung bewarb der lokale Prozessbegleiter die Veranstaltung auch durch direkte Ansprache der Garagenbesitzer:innen vor Ort. Dieses niedrigschwellige Aufsuchen zielte darauf, auch Personen zu erreichen, die sich durch formelle Angebote wie postalische Einladungsschreiben weniger angesprochen fühlen.

Mithilfe einer externen Moderation wurde ein offenes Dialogformat umgesetzt, bei dem die Vermittlung von Informationen zum Sachstand durch

Amtsleiter der Verwaltung und der Austausch von Positionen und Anliegen der Garagenbesitzer:innen Raum bekamen. Zudem wurde darauf geachtet, auch der symbolischen und emotionalen Bedeutung, die das Thema für viele Garagenbesitzer:innen hat, Rechnung zu tragen. In dieser ersten Veranstaltung wurde deutlich, dass es zum einen der Klärung einiger (rechtlicher) Fragestellungen bedarf und dass die Anliegen und Interessen der Garagenbesitzer:innen unterschiedlich und heterogen sind.

Durch die Offenheit des Austauschs, eine sorgfältige, konflikt sensible Vorbereitung und die allparteiliche Moderation gelang es, einen konstruktiven

Dialograum zwischen den Beteiligten zu schaffen, deeskalierend zu wirken und schließlich den Beteiligungsprozess um die Garagenkomplexe erfolgreich zu initiieren. Rund 80 Garagenbesitzer:innen erklärten nach der Veranstaltung ihre Bereitschaft, sich auch weiterhin aktiv im Rahmen des Beteiligungsverfahrens einzubringen. Um die Dialogveranstaltung auszuwerten, wurde neben der Dokumentation auch das Feedback der Teilnehmenden per E-Mail oder in einem persönlichen Gespräch eingeholt. Zusätzlich zu einer Akteurs- und Ressourcenanalyse des Projekts KoKoMa bildet die sorgfältige Auswertung die Grundlage zur Entwicklung der weiteren Schritte des Beteiligungsverfahrens.

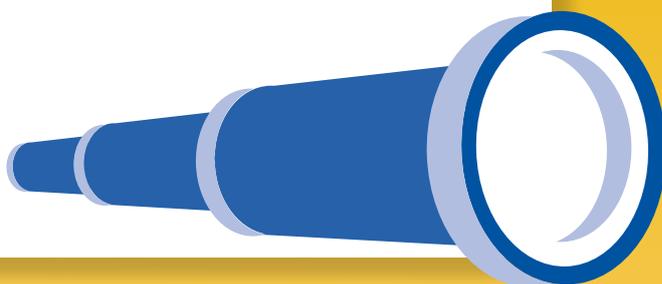


- Beteiligungsverfahren und andere Formate der Beteiligung von Bürger:innen im Rahmen städtischer Politik bedürfen einer klaren Kommunikation zu Bedingungen, Prozessen und auch (rechtlichen) Grenzen der Mitgestaltung der Bürger:innen.
- Offene Kommunikation und Information seitens Verwaltung und Politik erhöhen das Verständnis für die Komplexität von Planungs- und Entscheidungsverfahren in einem föderalen Gemeinwesen.
- Ein offener Umgang mit gegebenenfalls noch nicht geklärten, planerischen und rechtlichen Fragen sowie mit unterschiedlichen Positionen auch innerhalb von verschiedenen Verwaltungsbereichen und der zuständigen Verantwortlichen trägt dazu bei, die Wahrnehmung von Stadtverwaltung als „monolithischer Einheit“ aufzubrechen, und macht transparent, dass auch Verwaltungshandeln auf Aushandlungsprozessen und der Vermittlung von Zielkonflikten beruht.

# AUSBLICK

Wie die vorgestellten Beispiele aus Burg, Freiburg und Greifswald zeigen, orientiert sich das Projekt KoKoMa mit der Umsetzung des Kommunalen Konfliktmanagements an den konkreten Bedarfen und Strukturen vor Ort. Es gibt insofern keine Blaupause zur Etablierung eines Kommunalen Konfliktmanagements, die in allen Kommunen auf dieselbe Art und Weise Anwendung finden könnte. Der Auf- oder Ausbau von Strukturen des Kommunalen Konfliktmanagements wird in jeder Kommune mit Blick auf den konkreten Kontext, die lokalen Gegebenheiten und relevanten Akteur:innen unterschiedlich erfolgen. Dennoch lassen sich aus der Umsetzung dieses Projekts Erfahrungen sammeln und Erkenntnisse generieren, die es erlauben, erste Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines Kommunalen Konfliktmanagements zu entwickeln. Diese können für Gemeinden, Städte und Landkreise hilfreich sein, die sich auf den Weg machen möchten, ihre Handlungsstrategien und Kompetenzen im Bereich des Konfliktmanagements auszubauen oder zu stärken.

Die Reflexion der Projektergebnisse und der daraus ableitbaren Empfehlungen für die Etablierung von Strukturen und Verfahren des Kommunalen Konfliktmanagements wird vom Fachbeirat des Projekts KoKoMa unterstützt. Die Mitglieder des Fachbeirats bringen ihre Expertise aus der Fachpraxis der Konfliktbearbeitung, der Wissenschaft, der Perspektive von Kommunen, Bundesbehörden und Städtenetzwerken ebenso wie aus der Demokratie- und Beratungsarbeit ein. Die Handlungsempfehlungen zur Etablierung des Kommunalen Konfliktmanagements werden in einer weiteren Publikation des Projekts KoKoMa vorgestellt.



Ein Angebot  
im Rahmen des Bundesprogramms  
Demokratie **leben!**