



**ZWK**  
Zukunftswerkstatt  
Kommunen



NEUES AUS DER  
ZUKUNFTSWERKSTATT  
KOMMUNEN | NR. 1

# ARBEITEN IM KRISENMODUS

---

Neues aus dem Modellprojekt  
„Zukunftswerkstatt Kommunen –  
Attraktiv im Wandel“ (ZWK)

#### Herausgeber:

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Geschäftsführung: Sabine Mellies | Romy Stühmeier

Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld

Tel.: +49 521 106 7322

[info@kompetenzz.de](mailto:info@kompetenzz.de)

[www.kompetenzz.de](http://www.kompetenzz.de)

Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld

UST-IDNr./VAT DE215 430 356

© Bielefeld im Juni 2023

#### Konzeption und Realisation:

Christiane Knirsch, Leitung der Geschäftsstelle ZWK

Christina Haaf, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Geschäftsstelle ZWK

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

**Strategische Beratung:** Prof. Dr. Martina Wegner, Hochschule München

**Gestaltung:** Marijke Debatin, <https://marijke.debatin.de/>

**Redaktionelle Begleitung:** Simone Nettingsmeier, <https://www.lutterlotsen.de/>

#### Bilder:

Titel © ZWK, Fotografie Sarah Jonek

Rücktitel © ZWK, Fotografie Dimitrie Harder

S. 10 © Lea Novi, <https://www.leanovi.com>

S. 16 © Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

S. 19 © Andrea Katheder, <https://www.andreakatheder.de>

S. 22 © Kathleen Friedrich, <https://www.kathleen-friedrich.de>

S. 28 © Bert Odenthal, <https://www.odenthal-design.de>

S. 34 – 37 © Thorsten Ohler, <https://www.chartflipper.de/>

## Inhalt

Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen I Nr. 1	
Arbeiten im Krisenmodus .....	4
Prof. Dr. Martina Wegner	
Neue Wege in der Krise .....	5
Rike Pätzold	
Nach der Krise ist vor der Krise:	
Veränderungskompetenz und Agilität stärken .....	6
Eliza Diekmann	
Neue Arbeits- und Beteiligungsstrukturen –	
entwickelt vom Coesfelder Verwaltungsteam .....	9
Prof. Dr. Wiltrud Terlau	
Zukunftsfest durch Resilienz- und	
Nachhaltigkeitsstrategien .....	12
Tobias Quednau	
Gelingensfaktoren für eine	
nachhaltige Engagementförderung .....	15
Nils Jonas	
Demokratie im Wandel: Beteiligung	
als Reallabor für die demokratische Praxis .....	18
Marina Jentsch	
Fachkräftemangel und Integration –	
Einflussmöglichkeiten der Kommunen .....	21
Stiftung SPI – Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“	
Kommunales Konfliktmanagement –	
lokale Unterstützungsstrukturen schaffen .....	24
Das Städtenetzwerk Kriminalprävention .....	27
Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten   Prof. Dr. Malte Schophaus	
Arbeiten im Krisenmodus: Krisenkommunikation .....	28
Über das Modellprojekt „Zukunftswerkstatt	
Kommunen – Attraktiv im Wandel“ (ZWK) .....	29
Diskussionen auf dem ZWK-Fachdiskurs	
„Arbeiten im Krisenmodus“ .....	30

Gefördert vom:



Ein Projekt von:



## Neues aus der Zukunftswerkstatt Kommunen | Nr. 1 Arbeiten im Krisenmodus

Das Modellprojekt „Zukunftswerkstatt Kommunen – Attraktiv im Wandel“ (ZWK) unterstützt deutschlandweit 40 Kommunen bei der Gestaltung des demografischen Wandels vor Ort. Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch sind dabei zentrale Elemente, um neue Impulse und vorhandene Ressourcen schnell für die eigene Demografearbeit nutzbar machen zu können.

Damit auch die interessierte Öffentlichkeit von dem Austausch und den Erfahrungen der Modellkommunen profitieren kann, geben wir gerne Einblicke in die Prozesse: Die ZWK-Geschäftsstelle wird in unregelmäßiger Reihenfolge Berichte zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten veröffentlichen.

Den Auftakt macht der Bericht zum Thema „Arbeiten im Krisenmodus“. In den letzten Jahren waren unsere Gesellschaft sowie alle staatlichen Ebenen, der Bund, die Länder, aber vor allem die Kommunen, immer häufiger von den Auswirkungen großer Krisen betroffen. So wurden und werden insbesondere die kommunalen Strukturen und Abläufe zunehmend herausgefordert. Dafür finden sich vielerorts innovative, passgenaue Maßnahmen und Ansätze.

Um solche neuen Wege in der Krisenbewältigung sichtbar zu machen, hat die Zukunftswerkstatt Kommunen (ZWK) im November 2022 bei ihrem jährlichen Fachdiskurs zu aktuellen Themen der Kommunalentwicklung die Krisensituationen aufgegriffen. Die dort erzielten Ergebnisse sind mit in diesen Bericht eingeflossen, der an konkreten Beispielen zeigt, wie u. a. mit neuen Arbeitsformen und der konsequenten Einbindung der Zivilgesellschaft Transformationsprozesse gestaltet werden können, die lokal wirken und zu den vorhandenen Ressourcen passen.

**ZWK: Den Wandel gemeinsam gestalten**

Prof. Dr. Martina Wegner

## Neue Wege in der Krise

Die Krisen der vergangenen Jahre haben die Kommunen erschüttert und an ihre Leistungsgrenzen gebracht. Überlegungen zur „Krise als Chance“ müssen sich hüten, den Kommunen nicht noch zusätzliche Herausforderungen zuzumuten. Dennoch verweist die Krise einerseits auf die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Kommunen, andererseits aber auch auf innovative Good Practice.

Die Zukunftswerkstatt Kommunen (ZWK) hat den jährlichen Fachdiskurs zu aktuellen Themen der Kommunalentwicklung 2022 zum Anlass genommen, die Bewältigungsstrategien der Kommunen beispielhaft darzustellen. Es zeigt sich, dass die Kommunen es schaffen, Strukturen aufzubauen, die in vielen Krisensituationen hilfreich sind: neue Formen der Zusammenarbeit, innovative Arbeitsstrukturen in der Verwaltung, gut strukturierte Kommunikation mit den Bürger\*innen und natürlich auch die Unterstützung durch die Zivilgesellschaft.

Die Zivilgesellschaft spielt, unabhängig davon, ob sie formalisiert in Vereinen tätig ist oder informell in Initiativen und Nachbarschaften, in Krisenzeiten eine große Rolle. Zum einen unterstützt sie z. B. durch konkrete Hilfsangebote für Nachbar\*innen in Coronazeiten und für Geflüchtete aus der Ukraine. Zum anderen ist sie aber auch Garant für Demokratie in Zeiten des Umbruchs und der Transformation, weil sie die Bedarfe vor Ort spiegelt und darüber hinaus die Werte der Demokratie in Form von gelebter Solidarität und Verantwortung sichtbar macht. In der ZWK können wir beobachten, dass die Kommunen sich dem Austausch mit den Bürger\*innen zunehmend öffnen und auch hier neue Wege gehen.

Wir hoffen, dass der Bericht mit seinen Erkenntnissen aus der Praxis auch zu diesen neuen Wegen einen Beitrag leisten kann, und danken den Autor\*innen für ihre inspirierenden Impulse.

Prof. Dr. Martina Wegner lehrt im Studiengang Management Sozialer Innovationen an der Hochschule München. Sie ist die strategische Beraterin des Modellprojekts „Zukunftswerkstatt Kommunen – Attraktiv im Wandel“ (ZWK).  
E-Mail: [martina.wegner@hm.edu](mailto:martina.wegner@hm.edu)



## Nach der Krise ist vor der Krise: Veränderungskompetenz und Agilität stärken

Bis Anfang 2020 konnte man zumindest hierzulande zwischen den Krisen noch verschnaufen. Dann kam die globale Pandemie. Seither folgt nicht nur eine Krise der anderen, sie schieben sich sogar wie tektonische Platten übereinander. Konflikte kommen geografisch näher und betreffen uns unmittelbarer. Das ist vor allem für diejenigen anstrengend und kräfteraubend, die sich täglich mit den Auswirkungen auseinandersetzen müssen – wie die Kommunen.

### Komplex versus kompliziert

Die Zunahme von Krisen hängt mit dem Anstieg von Komplexität zusammen. Komplexität beschreibt eine Situation, in der eine *unbekannte Anzahl* an Faktoren auf *unvorhersehbare* Art und Weise aufeinander einwirkt.

Anders ist es bei einer komplizierten Situation. Hier wirkt eine *bekannte Anzahl* von Faktoren auf *vorhersehbare* Weise aufeinander ein. Ein Beispiel für ein kompliziertes System ist das Uhrwerk einer Schweizer Armbanduhr, das für Lai\*innen kaum zu reparieren ist. Dafür braucht es eine Fachperson mit

Erfahrung und Expertise, die den Fehler schnell erkennen und beheben kann. Denn die Anzahl der Faktoren, also der Schraubchen, Rädchen und Federn, ist bekannt, ebenso ihre Wirkweise.

Anders beim Fußballspiel: Dort können auch die genialsten Expertinnen und Experten den Spielausgang nicht vorhersagen. Denn neben der Mannschaft können noch viele weitere Faktoren Auswirkungen auf den Spielverlauf haben: Wetter, Schiedsrichter\*in, die Laune des Publikums, Rasenqualität usw. Fußball ist also komplex. So wie das Klima, der Körper, Unternehmen, Wälder etc.

### Warum aber steigt die Komplexität?

Und was bedeutet das für uns und unsere Organisationen? Die Komplexität steigt, weil viel mehr Menschen auf der Erde leben als noch vor Jahrzehnten. Und mehr Menschen bedeuten zugleich mehr mögliche Rückkopplungen. Diese werden durch die flächenmäßige Verbreitung des Internets ebenso um ein Vielfaches verstärkt wie durch die Glo-

balisierung der Finanzmärkte. Zudem verfügen wir heute in vielen Teilen der Welt über viel größere Entscheidungsfreiheit. All diese Aspekte haben dazu geführt, dass die Welt dynamischer und unberechenbarer geworden ist. Das ist an sich noch kein Problem, vorausgesetzt, wir wissen damit umzugehen – indem wir Veränderung als Normalfall betrachten und uns permanent anpassen.

#### THESEN + IMPULSE

- Die Welt verzeichnet mehr Krisen und ist komplexer geworden. Für Kommunen gilt es, sich permanent daran anzupassen und die Chancen, die Krisen bergen, zu nutzen.
- New Work erreicht den öffentlichen Sektor. Beispiele dafür sind das Forum Agile Verwaltung, die Initiative Creative Bureaucracy sowie die Kommunen Coesfeld und Herrenberg.
- Bürger\*innen-Beteiligung kann neue Kreativität freisetzen und Lösungswege eröffnen, wie das Pilotprojekt des Instituts für Praktische Emergenz in Ebersberg zeigt: Hier wurden gemeinsam Zukunftsentwürfe für den Wohnort in Form von Geschichten entwickelt.

### New Work erreicht die Kommunen

Nun ist das nicht so leicht umzusetzen, da die Strukturen in unseren Organisationen oft noch als starre Hierarchien, Befehlsketten und Aufgabensilos daher kommen. Die gute Nachricht ist, dass sich hier etwas tut. Die New-Work-Bewegung hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein anpassungsfähigeres, menschenfreundliches Arbeitswesen zu gestalten. Nicht nur in der freien Wirtschaft,

auch im öffentlichen Sektor nehmen die „Experimente“ zu. Die Initiative *Creative Bureaucracy* und das *Forum Agile Verwaltung* sind spannende Beispiele dafür. Auch Kommunen wie Herrenberg oder Coesfeld sind Pionierinnen.

Ein weiterer interessanter Ansatz ist aus der Agenda 2020 und den 17 SDGs entstanden: die Entwicklung der *Inner Development Goals (IDGs)*. 23 Fähigkeiten sollen dabei helfen, die Nachhaltigkeits-

ziele zu erreichen. Komplexitätsbewusstsein, Kooperationsbereitschaft, Mut und Offenheit gehören dazu. Auch wenn die Komplexität steigt, können wir also unsere Systeme und die Menschen in ihnen darauf vorbereiten.

### Es geht nur gemeinsam

Komplexe Situationen brauchen viele verschiedene Perspektiven. Einzelne Menschen oder homogene Gruppen sind nicht in der Lage, eine komplexe Situation in ihrem Gesamtumfang zu überblicken. Wir brauchen *Schwarmintelligenz*, *Diversität* und *starke Allianzen* zwischen Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Bevölkerung. Doch wie baut man die? Wie werden Bürgerinnen und Bürger zu Akteur\*innen, die sich mitverantwortlich fühlen?

In Ebersberg hat das Institut für Praktische Emergenz 2021 einen Bürger\*innen-Beteiligungsprozess als Pilotprojekt gestartet: **Gemeinsam. Zukunft. Ma-**

**chen. (G.Z.M).** Menschen aus der Bevölkerung haben dabei gemeinsam in kleinen, moderierten Gruppen Zukunftsentwürfe in Form von Geschichten für ihren Wohnort entwickelt. Es zeigt sich: Gut durchgeführte Beteiligung kann Kreativität freisetzen, die ungeahnte Lösungswege eröffnet. Wichtig ist dabei, für den freiwilligen Einsatz einen Ausgleich zu schaffen – in Form von Kinderbetreuung oder als Bezahlung. So wird auch den Menschen eine Beteiligung ermöglicht, die sich ehrenamtliches Engagement sonst nicht leisten können.

### Krise als Gestaltungsraum

Krisen empfinden wir meist als unangenehm, weil sie uns einiges abverlangen. Doch es macht einen Unterschied, ob ich eine Krisensituation nur aushalte oder offen für Neues bleibe. Offenheit hilft, in Krisen neue Möglichkeiten zu entdecken und vom Krisen- in den Gestaltungsmodus zu kommen: Krisen bedeuten auch Bewegung und Möglichkeiten!



Rike Pätzold ist Leiterin des Instituts für Praktische Emergenz. Sie erforscht neue Wege, um Systeme von innen heraus zu verändern. Zudem lehrt sie an verschiedenen Hochschulen und berät Unternehmen.  
E-Mail: [kontakt@rikepaetzold.de](mailto:kontakt@rikepaetzold.de)  
<https://emergenz-institut.de>  
[www.gemeinsam-zukunft-machen.de](http://www.gemeinsam-zukunft-machen.de)

QR-CODE SCANNEN + MEHR ERFAHREN  
Der gesamte Vortrag von Rike Pätzold im Video.



Eliza Diekmann

## Neue Arbeits- und Beteiligungsstrukturen – entwickelt vom Coesfelder Verwaltungsteam

**Ganz schön verrückte Zeiten: Die Multikrisen der letzten Jahre nagen an den Menschen und an den kommunalen Verwaltungen. Durch ständig neue, zusätzliche Aufgaben sind die Verwaltungsteams einer Dauerüberlastung ausgesetzt. Und immer mehr wird deutlich, dass dies das „neue Normal“ ist. Um diesen Marathon gesund und erfolgreich zu bestehen, bedarf es eines Kulturwandels. Die Stadt Coesfeld erprobt dafür neue Arbeitsformen, die Beteiligung ermöglichen.**

Seit den 2000er-Jahren sind wir in Deutschland voll in der Netzwerkökonomie angekommen. Enge globale Märkte lassen den Innovationsdruck massiv steigen. Es geht um Fragen nach dem Sinn, vieles wird hinterfragt – und das ist auch in den kommunalen Verwaltungen dringend erforderlich.

Wie sind wir aufgestellt? Gibt es Raum für Innovation? Oder wie können wir diesen schaffen? Den Schlüssel zu diesen Fragestellungen bilden die Mitarbeitenden. In den Verwaltungen gilt es also, nicht nur aktuelle Themen und Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen, sondern vor allem den *Menschen als wichtigsten betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktor*. Denn der Personalmangel trifft auch die Kommunen. Wir stehen im Wettbewerb um Fachkräfte in der Region und darü-

ber hinaus. Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, geht es auch darum, wie wir miteinander umgehen und durch gute Zusammenarbeit mehr Wertschöpfung erreichen.

### Von der Ohnmacht zur Leidenschaft

Und genau hier liegt zugleich das eigentliche Problem: Die Internalität, also wie viel Veränderung ich als Einzelperson bewirken kann, ist im Vergleich bei Behörden-Teams kaum ausgeprägt. Verwaltungsmitarbeitende lernen, dass sie selbst nicht wirksam sind – obwohl sie Expertinnen und Experten in ihren Fachgebieten sind. Daraus resultiert häufig eine innerliche Kündigung: Zufriedenheit und Atmosphäre leiden darunter, auch die Produktivität nimmt ab.



Deshalb gilt es, die Menschen in kommunalen Verwaltungen wieder zu ermächtigen, ihr Potenzial zu nutzen, ihre Expertise einzubringen, mit Leidenschaft für ihre Themen zu brennen und sich mit Herzblut für die Sache einzusetzen. Aber wie lässt sich ein solcher Ansatz neben dem hohen Arbeitspensum realisieren?

### Der Coesfelder Weg

Auch das Coesfelder Verwaltungsteam befand sich im „Hamsterrad“. Ständig gab und gibt es neue Aufgaben – und das outputorientierte Team arbeitete oft bis zur Erschöpfung. Doch dann wurde gemeinsam beschlossen, den Arbeitstakt wieder mehr in die eigenen Hände zu legen. Im November 2020, mitten in der Coronazeit, hat ein fachbereichsübergreifendes Team ohne Vorgaben des Verwaltungsvorstandes ein Leitbild

erstellt. In einem 14-tägigen Sprint arbeiteten die Mitarbeitenden das Leitbild aus, sogar Befragungen der Kolleginnen und Kollegen sowie der Bürgerschaft flossen darin ein. Aus diesem Leitbild ist ein *Kulturwandel im Haus* entstanden, der Spaß macht.

Bunte Teams haben eine Strategie entwickelt und innovative Technologien eingesetzt, um neue Prozesse zu erarbeiten. Und das, ohne den Anspruch zu haben, *die eine* perfekte Idee zu verfolgen. Im Coesfelder Verwaltungsteam sind wir bereit, Fehler zu machen, und fordern diese sogar ein, um daraus zu lernen und in einem laufenden Prozess besser zu werden. So hat jeder Fachbereich heute seine eigene Roadmap mit eigenen Zielen, und jede sowie jeder Einzelne hat ihr bzw. sein Arbeitsprogramm mit jeder Menge Umsetzungspotenzial.

#### THESEN + IMPULSE

- Kommunale Verwaltungen haben oft keine finanziellen Mittel und keine personellen Ressourcen, um Großes für die Städte zu bewirken. Aber sie können Möglichkeiten schaffen, damit die Bürgerschaft selbst Projekte umsetzen kann.
- Gelebte Beteiligung der Bürgerschaft setzt interne Beteiligung in den Stadtverwaltungen voraus.
- In Coesfeld hat das Verwaltungsteam selbst Strategie und Leitbild erarbeitet, um gemeinsam neue Arbeitsprozesse zu gestalten und Beteiligung intern und extern zu leben.

### Beteiligung nach innen und außen leben

Kommunikation, Transparenz, Beteiligung: Diese Elemente bilden für alles die Basis. Heute denken wir bei jeder Fragestellung an Beteiligung. Dafür legen wir den Bürger\*innen selbst komplexe Sachverhalte dar, damit sie *informierte Entscheidungen* treffen können. Auch geloste Bürgerräte und andere Beteiligungsformate wie Stadtdialoge und Bürgerforen gibt es in Coesfeld. Das alles funktioniert jedoch nur, weil wir Beteiligung auch nach innen leben und alle Mitarbeitenden im Haus mit dieser Haltung den Bürger\*innen begegnen.

### Engagement für eine lebendige Stadt

Natürlich gab es zunächst nur eine kleine Gruppe der „First Mover“, dazu einige „Mitmacher\*innen“ und eine Grup-

pe, die zurückhaltend auf die vielen Veränderungen reagiert hat. Aber inzwischen bringen sich alle ein, weil sie sehen, dass wir gemeinsam Lösungen erarbeiten und dabei das Engagement jedes Teammitgliedes geschätzt wird. Auch die Menschen in Coesfeld nehmen wahr, dass die Wertschätzung sehr hoch ist und sie sich an vielen Stellen einbringen können.

Denn wir haben keine finanziellen Mittel und auch keine personellen Ressourcen, um allein aus der Verwaltung heraus Großes für unsere Stadt zu bewirken. Aber wir schaffen die Möglichkeiten dafür, dass die Bürgerschaft selbst Projekte umsetzen kann. So führt Engagement und Zufriedenheit im Inneren zu Engagement und Zufriedenheit im Außen. Und ein Verwaltungsdampfer wird zum Speedboot.

Eliza Diekmann ist seit November 2020 parteiunabhängige Bürgermeisterin von Coesfeld. In das Amt brachte sie vielfältige Kompetenzen aus ihrer vorherigen journalistischen Tätigkeit und als Managerin für Unternehmenskommunikation mit ein.

E-Mail: [eliza.diekmann@coesfeld.de](mailto:eliza.diekmann@coesfeld.de)  
[www.coesfeld.de](http://www.coesfeld.de)



QR-CODE SCANNEN + MEHR ERFAHREN  
Der gesamte Vortrag von Eliza Diekmann im Video.

## Zukunftsfest durch Resilienz- und Nachhaltigkeitsstrategien

**Die Menschheit steht momentan einer Vielzahl von Krisen, wie Klimaänderungen, Biodiversitätsverlusten, Pandemie und demografischen Veränderungen gegenüber. Diese spiegeln sich auch und insbesondere auf der Ebene der Kommunen als Orte der Umsetzung wider.**

Ob Extremwetterereignisse (z. B. Hochwasser, Überhitzung, Trockenheit, Starkregen, Niedrigwasser), Waldbrände, Blackout, Energiewende, Mobilitäts- und Gebäudeanpassungen, demografischer Wandel, Fachkräfte- und Personalmangel, Wohnungsnot oder Flächenkonkurrenz: Alle Krisen ziehen vermehrte kommunale Aufgaben mit hoher Komplexität und Unsicherheit nach sich – verbunden mit zeitlichen Restriktionen, personellen Engpässen und zusätzlich notwendiger Expertise.

Doch wie können Städte und Gemeinden diesen Herausforderungen begegnen und mehr Widerstandsfähigkeit gegen solche plötzlichen oder sich anbahnenden Störungen erreichen? Worauf lässt sich aufbauen? Welche Rah-

menbedingungen sowie Akteurinnen und Akteure sind dafür notwendig? Und was braucht es noch, um die Zukunftsfestigkeit der Kommunen zu stärken?

### Strategien sind gefragt

Die vielfältigen kommunalen Krisen und Herausforderungen bieten auch eine Chance für die Kommunen, sich nachhaltig und resilient weiterzuentwickeln. Vorbeugung, Vorsorge, Eigenverantwortung und Anpassung sind entscheidend. Die Grundlagen dafür bilden *Anpassungsstrategien* (Resilienz) und *Nachhaltigkeitsstrategien*, um durch zielgerichtetes Handeln eine *Krisenbewältigung* zu erreichen.

Resilienz als Anpassungsstrategie bedeutet die Fähigkeit, Krisen oder Katastro-

phen zu bewältigen und die Funktions- und Handlungsfähigkeit schnellstmöglich wiederherzustellen und bestenfalls zu optimieren. Wichtig ist dabei u. a. die (kritischen) Infrastrukturen zu schützen, ohne Altbewährtes zu vernachlässigen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen (z. B. durch smarte Datenanalysen) und Klimaschutzmaßnahmen voranzutreiben.

### Von den UN bis zur Kommune

Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien bilden die Basis für ein zielgerichtetes Handeln. Ein Blick auf die relevanten Rahmenwerke sowie Akteurinnen und Akteure zeigt den enormen Aktionsradius auf. Angefangen bei den Vereinten Nationen mit dem Pariser Klimaschutzabkommen über die Agenda 2030 mit den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) bis zur Europäischen Union mit dem European Green Deal und der EU-Anpassungsstrategie (klimaresilient bis

2050). In Deutschland schließen sich das deutsche Klimagesetz, die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Deutsche Anpassungsstrategie an – über die Ebene der Bundesländer bis hin zu den Kommunen, Unternehmen, Betrieben, Organisationen und der Bürgerschaft.

### Vernetzung und Kommunikation

Die Hebel für *mehr Zukunftsfestigkeit* in den Kommunen sind *Vernetzung und Kommunikation*. Die Verantwortung von Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Unternehmen, Organisationen und Bürgerschaft muss sinnvoll geteilt werden. Top-down- und Bottom-up-Ansätze sind notwendig für die Partizipation (Teilhabe) auf den unterschiedlichen Akteurs-ebenen. Kommunen, die dies umsetzen, sind oftmals auch attraktiver für den qualifizierten Nachwuchs.

### THESEN + IMPULSE

- **Krise(n) als Chance zu begreifen, ist für Kommunen das Gebot der Stunde und erfordert optimistischen Mut. So wird eine resiliente und nachhaltige Krisenbewältigung möglich.**
- **Nachhaltigkeits- und Anpassungsstrategien bilden dafür die Basis: Vorbeugung, Vorsorge, Eigenverantwortung und Anpassung sind entscheidend.**
- **Notwendige Transformationen und lokale Lösungsansätze erfolgen proaktiv im Zusammenspiel mit regional, national und global festzulegenden Rahmenbedingungen. Sie sind kontextbezogen, ganzheitlich, flexibel und zukunftsgerichtet auszurichten.**

## Es gibt vielfältige Ansatzpunkte

Insgesamt bedürfen kommunale Strategien *vernetzter Governance-Strukturen*. Um die kontextualen Transformationsbereiche anzugehen (z. B. Energiewende, nachhaltiges Bauen, Verkehrswende, Gesundheit, Integration von Flüchtlingen), bedarf es insbesondere einer institutionellen Verankerung, einer Priorisierung, zusätzlicher Expertise durch Fort- und Weiterbildung sowie zusätzlicher Stellen und professioneller Moderation.

## Weiterhin benötigen Kommunalstrategien

- Kooperationen zu Wissenschaft, Unternehmen, Organisationen und Bürgerschaft,
- einen messbaren, transparenten Ziele-Indikatoren-Status der Umsetzung,
- eine Beteiligung aller relevanten Akteurinnen und Akteure (Partizipation) sowie
- eine solide Finanzierung.

Die Nutzung und Weiterentwicklung zu eruiender relevanter und passender Best Practices unterstützen diesen Prozess.

Krise(n) als Chance zu begreifen, ist das Gebot der Stunde und erfordert optimistischen Mut. Die Grundlagen müssen Nachhaltigkeits- und Resilienz- bzw. Anpassungsstrategien bilden. Die dafür notwendige Transformation und lokalen Lösungsansätze müssen im Zusammenspiel mit regional, national und global festzulegenden Rahmenbedingungen proaktiv erfolgen und sind kontextbezogen, ganzheitlich, dynamisch-flexibel und zukunftsgerichtet auszurichten. So wird eine resiliente und nachhaltige Krisenbewältigung der Städte und Gemeinden möglich.



Wiltrud Terlau ist Professorin für Volkswirtschaftslehre, Resiliente und Nachhaltige Entwicklung sowie Geschäftsführende Direktorin des Internationalen Zentrums für Nachhaltige Entwicklung (IZNE) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

E-Mail: [wiltrud.terlau@h-brs.de](mailto:wiltrud.terlau@h-brs.de)  
<https://www.h-brs.de/de/izne>

QR-CODE SCANNEN + MEHR ERFAHREN  
Der gesamte Vortrag von Prof. Dr. Wiltrud Terlau im Video



Tobias Quednau

## Gelingensfaktoren für eine nachhaltige Engagementförderung

**An Krisensituationen hat es in Deutschland in den letzten Jahren nicht gemangelt. Fluten, Pandemie und Geflüchtete haben die Kommunen vor große Herausforderungen gestellt. Ohne den Einsatz Engagierter und Ehrenamtlicher wären diese Krisen sicher nicht so gut bewältigt worden.**

Ob das Befüllen von Sandsäcken bei Flut, Nachbarschaftshilfen während der Pandemie oder die Unterstützung von Geflüchteten: Es ist immer wieder beeindruckend, mit welcher Spontanität hilfsbereite Bürgerinnen und Bürger in Krisenzeiten mit anpacken – und mit welcher Geschwindigkeit Vereine und Initiativen vor Ort ihre Mitglieder und Aktiven mobilisieren können.

Dabei leisten nicht nur die ehrenamtlichen Einsatzkräfte von THW, freiwilliger Feuerwehr und anderen Blaulichtorganisationen einen Beitrag zur Bewältigung von Krisen, deren genuiner Zweck die Hilfe in Krisenfällen ist. Auch Sport- und Kulturvereine, Tafeln, Umweltinitiativen, Wohlfahrtseinrichtungen und weitere Organisationen bringen sich ein – ebenso spontane Helferinnen und Helfer.

Kommunen können bei der Krisenbewältigung also grundsätzlich aus einem großen Potenzial schöpfen, wenn sie mit den Engagierten und Ehrenamtlichen zusammenarbeiten. Gleichwohl gelingt es ihnen unterschiedlich gut, dieses Potenzial zu nutzen.

## Was verhindert die gute Zusammenarbeit?

*Grundvoraussetzung* für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Engagierten ist der *vertrauensvolle, konstruktive Umgang* miteinander. Dass beide Seiten die entsprechende Haltung dafür mitbringen, ist jedoch nicht selbstverständlich. Denn das spontane, selbst organisierte Handeln aufseiten der Engagierten entspricht nicht dem im Grundsatz regelbasierten Verwaltungsverfahren der Kommunen.



Das führt mitunter zu Frustration auf beiden Seiten. Ehrenamtliche nehmen die Mitarbeitenden in den Verwaltungen oft als Bürokrat\*innen wahr, die ihren Einsatz nicht würdigen oder im schlimmsten Fall sogar behindern. Und aus Sicht der Verwaltung fehlt den Engagierten oft der Sinn für die Arbeitsweise einer Verwaltung und deren Regeln.

Es bestehen aber auch ganz praktische Probleme. Durch die vielfältigen Möglichkeiten für ein Engagement vor Ort können Unübersichtlichkeiten entstehen. Damit kann einhergehen, dass wenig abgestimmt agiert wird oder Aktivitäten gar nicht erst bekannt sind. Auch so bleiben Potenziale ungenutzt.

### THESEN + IMPULSE

- **Arbeiten Kommunen vor Ort gut mit Engagierten und Ehrenamtlichen zusammen, steht ihnen in Krisenzeiten ein großes Hilfpotenzial zur Verfügung.**
- **Grundvoraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit ist ein vertrauensvoller, konstruktiver Umgang miteinander.**
- **Kommunen, die Engagementförderung strukturell und personell in der Verwaltung verankern, haben mehr Überblick über die Engagementlandschaft und können Netzwerke aufbauen. Davon profitieren sie gerade auch in Krisenzeiten.**

## Was können Kommunen tun?

### 1. Engagementförderung in der Verwaltung verankern

In vielen Städten existieren Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Seniorenbüros, Selbsthilfegruppen und andere Organisationen, die sich auf vielfältige Weise einbringen und einen guten Überblick über die Engagementlandschaft vor Ort haben. Wo es diese Einrichtungen nicht gibt, können Kommunen deren *Aufgaben selbst übernehmen*, wie viele kommunale Freiwilligenagenturen zeigen.

### 2. Fachressort oder Stabsstelle einrichten

Engagementförderung beschränkt sich nicht nur auf die finanzielle Unterstützung von Infrastruktureinrichtungen, Vereinen und Engagierten. Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor ist, *Engagementförderung strukturell in der Verwaltung zu verankern* und Personal damit zu betrauen. Diese Mitarbeitenden sind nicht nur für Engagierte und deren Organisationen unmittelbar ansprechbar. Sie sind auch innerhalb der Kommunalverwaltung dafür verantwortlich, dass

deren Unterstützung als Querschnittsaufgabe behandelt wird. Denn Menschen engagieren sich in nahezu allen Bereichen, die von der Verwaltung bearbeitet werden. Ob also eine Stabsstelle bei der Bürgermeisterin bzw. beim Bürgermeister oder das Thema in einem Fachressort angesiedelt wird – dafür gibt es keine Zauberformel. Wichtig ist nur, dass ein guter Zugang zu weiteren Verwaltungsbereichen sichergestellt ist.

### 3. Netzwerke aufbauen und entwickeln

Aufbau und Weiterentwicklung der Engagement-Netzwerke werden häufig durch Förderprogramme unterstützt, auf Bundesebene z.B. durch „Engagiertes Land“ oder „Engagierte Stadt“. Auch Bundesländer wie NRW und Baden-Württemberg unterstützen solche Netzwerke dauerhaft, denn sie haben gemein, dass sie den *interkommuna-*

*len Austausch und gegenseitiges Lernen* ermöglichen. Von einem solchen Austausch können auch Kommunen profitieren, die vor den Krisen über nicht so gute Voraussetzungen verfügten. In vielen dieser Kommunen sind während der Krisen sogar spontan viele Kontakte innerhalb der Bürgerschaft oder zwischen Kommunen und Zivilgesellschaft entstanden. Darauf lässt sich aufbauen.

### 4. Netzwerke erhalten und pflegen

Die entstandenen Strukturen aufrechtzuerhalten und zu pflegen, ist essenziell, damit sie auch bei der nächsten Krise zur Verfügung stehen. Der schöne Nebeneffekt: Die *kontinuierliche Zusammenarbeit* von Kommune und Engagierten an praktischen Problemen im alltäglichen Leben vor Ort trägt meist auch zu mehr gegenseitigem Verständnis und Vertrauen bei.

Tobias Quednau ist Referent der Abteilung Strukturstärkung der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt. Dort widmet er sich vor allem der Förderung bürgerschaftlichen Engagements.

E-Mail: [tobias.quednau@d-s-e-e.de](mailto:tobias.quednau@d-s-e-e.de)

<https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/>



## Demokratie im Wandel: Beteiligung als Reallabor für die demokratische Praxis

Bereits seit Jahren begegnet uns im politischen Diskurs allenthalben die Diagnose der „Krise der Demokratie“. Die Demokratie sei gefährdet, wahlweise durch Populist\*innen, die sozialen Medien, die Coronakrise oder deren unglückliche Mischung. Doch diese Diagnose greift zu kurz.

Schon der Ausdruck „die Demokratie“ ist eine grobe Vereinfachung der Realität. Demokratie ist kein in sich geschlossenes Konzept. Sie ist vielmehr eine Sammlung unterschiedlicher politischer Praktiken und Werte – und diese begegnen uns in ebenso vielen Varianten, wie es demokratische Gemeinschaften gibt.

In der proklamierten *Krise der Demokratie* richtet sich die Kritik vor allem gegen eine *versteinerte* Demokratie, die sich mit tradierten Formen repräsentativer Demokratie begnügt, statt sich für neuartige, kreative und vielfältige Formen von Demokratie, Teilhabe und öffentlicher Willensbildung zu öffnen. Dabei haben die fundamentalen Umwälzungen der Kommunikation die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe in den letzten 30 Jahren enorm erweitert. Doch im Bereich der organisierten Demokratie können Wahlen diese ge-

änderten Lebensrealitäten nur unzureichend abbilden.

### Bürger\*innen-Beteiligung – was ist das?

So wird der Ruf nach mehr Bürger\*innen-Beteiligung immer lauter. Dabei gibt es irritierenderweise keine einheitliche Definition davon, was unter der Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern genau zu verstehen ist – weder in der Politikwissenschaft noch in den politischen Debatten. Sehr vereinfachend sind in Deutschland drei Ansätze erkennbar:

1. „**Responsive Beteiligungsansätze**“ sollen vor allem den Entscheiderinnen und Entscheidern in den Parlamenten und Ministerien einen besseren Überblick über die Meinungen in der Bevölkerung verschaffen.

2. Die „**partizipative Demokratie**“ hat die möglichst umfassende, aktive Einbindung aller bei allem zum Ziel. Willensbildung und Entscheidungen aus den Parlamenten und Amtsstuben sollen, wo möglich, in die Bevölkerung getragen werden.

3. Die „**deliberative Demokratie**“ ist das in Deutschland vorherrschende Modell. Es will die Bevölkerung, gewählte Abgeordnete und Verwaltungen zusammenbringen. Gemeinsam soll in

einem fairen Prozess auf Augenhöhe nach rationalen Erwägungen und unter Berücksichtigung verschiedener Interessen überlegt werden, wie eine gute Lösung für ein öffentliches Vorhaben aussehen könnte.

Ob dieser hohe Anspruch tatsächlich stets erfüllt werden kann, ist fraglich. Gleichwohl ist der deliberative Ansatz sehr anschlussfähig an das konsensorientierte deutsche Demokratieverständnis.

### THESEN + IMPULSE

- **Demokratie ist eine Sammlung unterschiedlicher politischer Praktiken und Werte. Diese begegnen uns in ebenso vielen Varianten, wie es demokratische Gemeinschaften gibt.**
- **Der Ruf nach Bürger\*innen-Beteiligung wird in den Kommunen lauter, ohne dass dafür eine klare Definition vorliegt. Beteiligung ist vor allem ein andauerndes demokratiepolitisches Experiment, in dem live erprobt wird, mit welchen Instrumenten Fragestellungen sinnvoll bearbeitet werden können.**
- **Beteiligung braucht eine werteorientierte Kultur, verlässliche Ressourcen und Zuständigkeiten. Dafür kann eine kommunale Beteiligungssatzung sorgen, die Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft erarbeiten.**

### Beteiligung: ein demokratisches Reallabor

Zu jedem der drei Ansätze gibt es diverse Spielarten. Doch letztendlich ist Beteiligung vor allem eins – ein andauerndes demokratiepolitisches Experiment, in dem live erprobt wird, mit welchen

Instrumenten Fragestellungen sinnvoll bearbeitet werden können. *Bürger\*innen-Beteiligung* ist immer auch ein *demokratisches Reallabor*.

Und selbst wenn sich Beteiligung oft verworren anfühlt: Demokratische Gesell-

schaften haben in den letzten Jahrzehnten sehr viel über Beteiligung gelernt. Wir wissen heute,

- wie Beteiligung tragfähig umgesetzt werden kann,
- welche Methoden mit welchen Gruppen gut funktionieren (und welche nicht),
- welche Rahmenbedingungen und Haltungen Beteiligung ermöglichen,
- welches Handwerkszeug benötigt wird und
- welche Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

### Die Stiftung Mitarbeit

Einen bedeutenden Anteil am Zusammentragen dieser Erkenntnisse hat die Stiftung Mitarbeit geleistet. Die Demokratiestiftung hat seit den 2000er-Jahren das „Netzwerk Bürgerbeteiligung“ aufgebaut – koordiniert von der Stiftung und getragen von engagierten, verfahrensgestaltenden Menschen in Verwaltungen, der Kommunalpolitik und der Zivilgesellschaft. So ist ein solides Wis-

sensfundament zur praktischen Umsetzung von Beteiligung gewachsen.

Zu den wesentlichen Erkenntnissen zählt hierbei, wie wichtig *Qualitätskriterien* und die *Einführung von Leitlinien* für eine gute Beteiligung in den Kommunen sind. In einem breit angelegten Prozess können sich alle Interessierten einbringen. So gewinnen die Leitlinien an Legitimation und der Prozess selbst wird zum ersten Reallabor für ein neues demokratisches Miteinander.

Gleichwohl lassen sich mit kommunalen Leitlinien und Beteiligung nicht alle Konflikte dauerhaft befrieden. Der Dissens gehört zu jeder Gesellschaft dazu. Für eine Demokratie ist hier die entscheidende Frage, wie Konflikte im gegenseitigen Respekt und unter Gewaltverzicht ausgetragen werden können. Damit dies gelingen kann, brauchen wir ein möglichst breites Spektrum an sozialen Techniken: Bürger\*innen-Beteiligung ist dafür unser Werkzeugkoffer – werden wir gemeinsam tätig!



Nils Jonas ist bei der Zentralen Anlaufstelle für Beteiligung des Landes Berlin beschäftigt. Zudem bietet er als Gründer des Beratungsunternehmens Con Vivia seine Expertise zur Bürger\*innen-Beteiligung und Demokratieentwicklung freiberuflich an.

E-Mail: [info@con-vivia.org](mailto:info@con-vivia.org)

<https://con-vivia.org>

<https://www.mitarbeit.de>

QR-CODE SCANNEN + MEHR ERFAHREN  
Der gesamte Vortrag von Nils Jonas im Video.



Marina Jentsch

## Fachkräftemangel und Integration – Einflussmöglichkeiten der Kommunen

**Der demografische Wandel in Deutschland und der damit verbundene Fachkräftemangel sind eine Herausforderung für die Wirtschaft, die Gesellschaft und die Verwaltung. Zuwanderung kann ein Teil der Problemlösung sein. Doch die Integration von Migrantinnen und Migranten ist ebenfalls eine schwierige Aufgabe für Kommunen. Gerade in ländlichen Regionen, in denen selbst die einheimische Bevölkerung die Landflucht ergreift, müssen Kommunen die Integration fördern.**

Gelingt es nicht, Zugewanderte zeitnah in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt aufzunehmen, verlassen diese nach der ersten Orientierung im Land die Kommunen in Richtung der für sie attraktiveren Wohnorte.

Aus dieser Problematik heraus entstand das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekt „Innovative Formate zur Integration von Zuwanderern in Regionen mit hohen demografischen Herausforderungen“ (IN<sup>2</sup>). In dem Projekt erprobten zwei Kommunen in Rheinland-Pfalz von 2017 bis 2020 zusammen mit Forschenden neue Lösungen für die dauerhafte Integration. Drei daraus hervorgegangene Einflussmöglichkeiten der Kommunen zeigt dieser Beitrag auf.

### 1. Datengrundlage schaffen, Handlungsfelder bestimmen

Die Basis für die Integrationsarbeit sollten die Informationen über die Zielgruppe bilden. Wer sind die Zugewanderten in der Kommune? Welche Erwartungen haben sie und wie zufrieden sind sie mit ihrem Leben in der Kommune?

Bereits aus Statistiken des Einwohnermeldeamtes lassen sich erste Erkenntnisse dazu gewinnen. Einen tieferen Einblick ermöglichen Befragungen von Zugewanderten sowie den an den Integrationsprozessen beteiligten Akteurinnen und Akteuren. Interviews und Online-Befragungen sind mit hohem Aufwand verbunden. Die Ergebnisse sind jedoch wertvoll und können für die Entwicklung der Integrationskonzepte

und die Planung von konkreten Maßnahmen genutzt werden. Schließlich soll nur umgesetzt werden, was von Zugewanderten auch wirklich gebraucht wird.

## 2. Strategie entwickeln, Vernetzung fördern

Strategisches Vorgehen ist entscheidend, wenn Kommunen die Entwicklungschancen der Zuwanderung nutzen wollen, um Beiträge zum Stabilisieren der demografischen Situation und des Arbeitsmarktes zu leisten. Neben der Entwicklung eines Integrationskonzepts können sie die Vernetzung der Integrationsakteurinnen und -akteure fördern.

Im Projekt IN<sup>2</sup> wurden Unternehmen, Behörden, Bildungseinrichtungen und Zugewanderte in den zuvor definierten Handlungsfeldern „Arbeit und Bildung“ und „Gesellschaft“ zu Innovationswerkstätten eingeladen. Mit Kreativitätstechniken wurden hier ca. 100 Heraus-

forderungen identifiziert und rund 200 Ideen für Lösungsansätze entwickelt. Die Beteiligten knüpften Kontakte, tauschten Informationen aus und bildeten Arbeitsgruppen, um erste Projekte zu verwirklichen. Die Aufgaben wurden innerhalb der Teams verteilt, die Ressourcen zusammengelegt. Und die Kommunalverwaltungen unterstützten bei der Organisation und Öffentlichkeitsarbeit. Die Vernetzung ermöglichte es allen Beteiligten, ihre Ressourcen und Ideen zusammenzubringen und Synergien zu entfalten.

Kommunalverwaltungen sollten also die Vernetzung der Integrationsakteurinnen und -akteure fördern. Gerade für finanzschwache Kommunen mit Integration als freiwilliger Aufgabe bietet der Vernetzungsansatz eine gute Möglichkeit, dieses komplexe Thema unter Einbezug von vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen anzugehen.

### THESEN + IMPULSE

- Kommunen, welche die Entwicklungschancen der Zuwanderung nutzen wollen, sollten strategisch sowie datenbasiert vorgehen und lokale Integrationsakteur\*innen vernetzen, um Synergieeffekte zu schaffen.
- Willkommenskultur hilft Zugewanderten, ihre Potenziale zu entfalten. Kommunen sollten den Reifegrad ihrer Willkommenskultur messen und Weiterentwicklungspotenziale prüfen.
- Die IN<sup>2</sup>-Instrumente (Fragebogen, Durchführungsanleitungen für Ideenwerkstätten, Checkliste zur Bewertung kommunaler Willkommenskultur) stehen für interessierte Kommunen auf der Projektwebsite bereit.

## 3. Willkommenskultur messen, Weiterentwicklung forcieren

Integration ist keine Einbahnstraße. Um Zugewanderten die Möglichkeit zu bieten, integraler Teil der Gemeinschaft zu werden, müssen sich auch die Gesellschaft, Organisationen und Institutionen öffnen. Der steigende Fachkräftebedarf zeigt die Notwendigkeit dieses *Perspektivwechsels in der Integrationspolitik* auf. Willkommenskultur soll Zugewanderten helfen, ihre Potenziale als Mitglieder der Gemeinschaft zu entfalten. Der Begriff ist jedoch unscharf und wird unterschiedlich interpretiert, zumal er sich auf verschiedenen Ebenen zeigt: Willkom-

menskultur einer Person, in zwischenmenschlichen Beziehungen, in der Gesamtgesellschaft oder einer Institution.

Im Projekt IN<sup>2</sup> wurde der Begriff für die Ebene der Kommunalverwaltungen operationalisiert. Das Ergebnis ist ein Bewertungs- und Entwicklungsinstrument, das Kommunen hilft, den Reifegrad ihrer Willkommenskultur zu messen und Weiterentwicklungspotenziale zu entdecken. Kommunen, die von den IN<sup>2</sup>-Ergebnissen profitieren möchten, finden auf der Projektwebseite alle im Projekt entwickelten Instrumente.

Marina Jentsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technologie und Arbeit e. V., Kaiserslautern. Ihre Arbeitsschwerpunkte: nachhaltige Entwicklung von Unternehmen und Kommunen, Digitalisierung, CSR, nachhaltiges Lieferkettenmanagement.  
E-Mail: [marina.jentsch@ita-kl.de](mailto:marina.jentsch@ita-kl.de)  
<https://www.ita-kl.de/ita-projekte/integration-innovativ/>



QR-CODE SCANNEN + MEHR ERFAHREN  
Der gesamte Vortrag von Marina Jentsch im Video.

## Kommunales Konfliktmanagement – lokale Unterstützungsstrukturen schaffen

**Konflikte sind in einer sich stetig wandelnden und pluralisierenden Gesellschaft Teil des Zusammenlebens. Gesellschaftliche Stimmungslagen schlagen sich vor Ort nieder und werden oft auch lokal ausgetragen. Im Projekt „Kommunales Konfliktmanagement“ (KoKoMa) erproben 14 Kommunen deshalb innovative Modelle der Konfliktprävention, der Konfliktbearbeitung und der Gestaltung von Vielfalt. Ihre Erkenntnisse bringen sie in den interkommunalen, überregionalen Fachaus-tausch ein.**

Kommunales Konfliktmanagement (KoKoMa) ist ein Angebot des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Das Konzept basiert auf der Haltung, *Konflikte als Chance* zu betrachten: Sie bilden Anlässe zum gemeinsamen Austausch, zur Auseinandersetzung und zur Aushandlung von Sichtweisen und Standpunkten – auch Möglichkeiten für Transformationsprozesse eröffnen sich. Das Projekt bietet Unterstützung in der Bearbeitung von Konflikten an. Es setzt auf den Aufbau von Kompetenzen und Strukturen, um Konflikten durch eine konstruktive Herangehensweise präventiv oder auf einer niedrigen Eskalationsstufe zu begegnen.

Zu den KoKoMa-Schwerpunkten gehören

- Konflikte mit latent demokratie-distanzierten bis hin zu manifesten antidemokratischen Haltungen,
- Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum, die bestimmte Gruppen exkludieren,
- radikalierungsfähige Protestbewegungen,
- öffentliche und lokale Konflikte um Identitäts- und Zugehörigkeitsfragen,
- Konflikte um Integration, Migration, Flucht und Religion, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt bedrohen und
- gesellschaftlich polarisierende und öffentlich ausgetragene Konflikte.

### Ziele des Projekts KoKoMa

Die teilnehmenden Kommunen werden bei der Erarbeitung von Konfliktmanagementverfahren und der (Weiter-)Entwicklung von nachhaltigen Konfliktbearbeitungsstrukturen begleitet, beraten und qualifiziert. Primär geht es um den Auf- bzw. Ausbau einer an den lokalen Bedingungen ausgerichteten Unterstützungsstruktur für die *Analyse, Bearbeitung und Prävention* von Konflikten. Zielgruppen sind u. a. Verwaltungsmitarbeitende und Personen aus der Zivilgesellschaft.

Das Projekt KoKoMa bezieht Betroffengruppen in den Prozess ein – um marginalisierte Perspektiven zu stärken, eine Einschätzung über mögliche Bedrohungslagen zu gewinnen und Teilhabe zu gewährleisten.

### Der Beratungsansatz

KoKoMa verfolgt einen systemischen Ansatz. Primär geht es um

- die Stärkung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen in der Kommune,
- die Analyse des sozialen Konfliktsystems in der Kommune,
- lösungsorientierte Selbstreflexion und
- Hilfe zur Selbsthilfe.

Auf Basis einer Konfliktanalyse werden vor Ort Prozesse angestoßen, die es den kommunalen Akteurinnen und Akteuren ermöglichen, Konflikt-dynamiken früh zu erkennen und angemessene Bearbeitungsmaßnahmen anzuwenden. Interessierte können sich zudem zu Konfliktmanagerinnen und -managern weiterqualifizieren.

### THESEN + IMPULSE

- **Kommunales Konfliktmanagement kann dazu befähigen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und den konstruktiven Umgang damit zu stärken. Zudem kann es Räume und Möglichkeiten für Begegnung, Austausch und Beteiligung schaffen.**
- **Die KoKoMa-Kommunen erproben innovative, praxiswirksame Modelle der Konfliktbearbeitung und sorgen für den Transfer in weitere Kommunen.**
- **Das Projekt mobilisiert und stärkt lokale Akteurinnen und Akteure. Es bindet externe Expertise ein, damit Kommunen zukünftige Konflikte gut bewältigen.**



## Externe Beratung und Begleitung

Ein Tandem aus einer lokalen Prozessbegleitung vor Ort und einer externen Begleitung durch die Stiftung SPI steht den Kommunen fachlich beratend zur Seite. Die *Haltung* der Begleitenden ist dabei *multiparteilich*: Sie steht den diversen Meinungen, Sicht- und Handlungsweisen äquidistanziert, also gleich weit entfernt gegenüber und versucht, diese für eine produktive Konfliktaustragung nutzbar zu machen. Die Herangehensweise findet jedoch dort ihre Grenze, wo offen antidemokratische Haltungen zum Ausdruck gebracht werden und keine Bereitschaft besteht, sich in einen ergebnisoffenen, konstruktiven Austausch zu begeben.

Die teilnehmenden Kommunen sind zudem eingebettet in ein Netzwerk, das den Austausch und Wissenstransfer interkommunal und überregional mit weiteren relevanten Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Praxis sicherstellt.

## Gut aufgestellt für die Zukunft

Gesellschaftliche Konflikte sind komplex und vielschichtig. Kommunales Konfliktmanagement kann diese nicht aus der Welt schaffen und ist auch kein Allheilmittel, um neue Konflikte zu verhindern. Es kann aber dazu befähigen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und den konstruktiven Umgang damit zu stärken. Außerdem kann es Räume und Möglichkeiten für Begegnung, Austausch und Beteiligung schaffen.

Kommunen, die dies erkannt haben und ein nachhaltiges Konfliktmanagement implementieren (wollen), sind auch für zukünftige Konfliktlagen gut aufgestellt: Konfliktmanagement kann zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts vor Ort beitragen und Demokratie gemeinsam gestaltbar machen. Im Laufe des Projekts werden übertragbare Modelle und Handlungsansätze für den Transfer in weitere Kommunen entwickelt und erprobt. Diese werden auf der Projektwebseite für Interessierte zugänglich gemacht.



Die Stiftung SPI setzt die projektbegleitende Servicestelle Kommunales Konfliktmanagement im Auftrag des BMFSFJ um – und bietet Prozessbegleitung, Beratung und Beteiligungsformate im Rahmen diverser Projekte der Demokratieentwicklung an.  
**Servicestelle Kommunales Konfliktmanagement**  
E-Mail: [service-kokoma@stiftung-spi.de](mailto:service-kokoma@stiftung-spi.de)  
<https://konfliktmanagement.plattform-spi.de/>

## Das Städtenetzwerk Kriminalprävention

Wie gut es ist, sich für eine erfolgreiche kriminalpräventive Arbeit zu vernetzen, haben die Städte Chemnitz, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hannover, Köln, Ludwigshafen, Lübeck, Magdeburg, Rostock und Stuttgart schon 2001 erkannt: Sie schlossen sich zum Städtenetzwerk Kri-

minalprävention zusammen, da sich viele sicherheitsrelevante Themen in den Kommunen ähneln. Seitdem tauschen sie sich aus, erarbeiten Lösungen und profitieren von dem gemeinsamen Wissens- und Erfahrungspool.

### DIE MITGLIEDSTÄDTE

Das Netzwerk hat heute 27 Mitglieder: Neben den Gründungsstädten sind Augsburg, Bonn, Bremen, Dresden, Erfurt, Essen, Freiburg, Gelsenkirchen, Hildesheim, Koblenz, Leipzig, Mainz, Offenbach, Oldenburg, Osnabrück, Potsdam und Wiesbaden dabei.

### DER AUSTAUSCH

Jedes Mitglied hat die Möglichkeit, Fragen zu Vorgehensweisen in den Mitgliedstädten oder zu themenspezifischen Projekten per E-Mail an alle Netzwerkpartner zu stellen. Zudem organisiert die jährlich unter den Mitgliedstädten wechselnde Geschäftsführung zwei Treffen pro Jahr, um den gegenseitigen Austausch zu fördern.

### DIE ZIELE

Das Netzwerk verfolgt vier Ziele: 1. gemeinsame Probleme analysieren, 2. von anderen lernen, 3. Ressourcen wirtschaftlich einsetzen, 4. Lösungen entwickeln und mit hoher Erfolgsgarantie umsetzen.

### INTERESSE?

Städte, die Interesse an einer Mitgliedschaft haben, müssen mehr als 100.000 Einwohner\*innen und einen kriminalpräventiven Rat aufweisen. Die Mitgliedschaft ist auf Antrag möglich.

### Weitere Informationen:

Alexandra Barth  
Geschäftsführerin des Kommunalen Präventivrates  
der Landeshauptstadt Mainz  
Telefon: +49 6131 12-2544  
E-Mail: [Alexandra.Barth@stadt.mainz.de](mailto:Alexandra.Barth@stadt.mainz.de)  
<https://www.kriminalpraevention.de/staedtenetzwerk.html>



## Arbeiten im Krisenmodus: Krisenkommunikation

**Risikokommunikation bezieht sich auf Gefährdungen durch mögliche Schadensereignisse.**

**Krisenkommunikation fokussiert den Umgang mit einer bereits eingetretenen Situation. Sie ist Teil des Krisenmanagements einer Organisation. Doch was bedeutet dies für die Kommunen?**

Krisen, die in einem größeren gesellschaftlichen Rahmen thematisiert werden, müssen kommunal kommunikativ bearbeitet werden – und zwar im Hinblick auf die Auswirkungen und die Bewältigung der Krise für die eigene Einwohnerschaft.

Von solchen Krisen sind Organisationskrisen zu unterscheiden, die auf Handlungsweisen einer Organisation zurückzuführen sind und Rechtfertigungsprobleme aufweisen – wie es beim Loveparade-Unglück in Duisburg 2010 der Fall war. Hier geht es darum, einen Schaden für die Reputation einer Organisation abzuwenden.

Gegenwärtig hatten und haben die Kommunen kommunikativ vor allem mit gesellschaftlichen Krisen wie der Coronakrise oder der Energie- und der Klimakrise zu tun. Dabei zielt die Krisenkommunikation darauf ab, der Einwohnerschaft Orientierung und Handlungssicherheit zu geben. Schädliche Folgen der Situation sollen minimiert, unterstützende Aktionen organisiert werden. Auch die Selbstwirksamkeit in der Bevölkerung im Umgang mit den Herausforderungen soll gestärkt werden. Ergriffene Maßnahmen, die die Verwaltung umsetzt, werden erläutert und begründet, um das Vertrauen der Bürgerschaft das angemessene Handeln der Kommune zu festigen.

## Lernen aus der Corona-Krisenkommunikation

Einige Lehren aus der Corona-Krisenkommunikation haben auch für die kommunale Kommunikation bei zukünftigen Krisen Bedeutung:

### 1. Frühzeitig kommunizieren

Empfohlen wird, über Risiken proaktiv und langfristig zu kommunizieren. Risikokommunikation sollte die Einwohnerschaft befähigen, sich selbst ein Bild über Risiken zu machen und eine ganzheitliche Sicht auf die Zusammenhänge zu gewinnen, mit denen Risiken verbunden sind.

### 2. Strukturen etablieren

Krisenbewältigungsstrukturen müssen vorhanden und geeignete Handlungsmuster schnell abrufbar sein. Für jede Kommunalverwaltung ist es hilfreich, das schnelle, vorausschauende und zielgenaue Reagieren immer wieder mit Einrichtungen des Katastrophenschutzes zu üben.

### 3. Viele Kommunikationskanäle nutzen

Jede Krise erfordert ihren eigenen Mix bei der Distribution von Informationen. Verschiedene Zielgruppen nutzen unterschiedliche Kanäle – die kommunale Webseite ebenso wie Social Media oder klassische Medien. Die Einbindung der Bürgerschaft durch Beteiligungsformate ist hilfreich.

### 4. Netzwerke pflegen

In Krisen zeigt sich die Bedeutung vorhandener Vernetzungen und Vertrauensbeziehungen. In der Verwaltung ermöglicht dies bei Handelnden mit Entscheidungsbefugnissen den schnellen Austausch auf persönlicher Ebene. Auch die Zusammenarbeit mit lokalen Medien ist wesentlich. Beziehungen zu Personen, die in der Kommune Prominenz genießen oder in bestimmte Zielgruppen hineinwirken, sind ebenfalls ein wichtiger Faktor der Krisenkommunikation.

## THESEN + IMPULSE

- **Kommunale Krisenkommunikation zielt darauf ab, der Einwohnerschaft Orientierung zu bieten, schädliche Folgen der Situation zu minimieren und unterstützende Aktionen zu organisieren.**
- **Transparent und verständlich auf allen Kanälen informieren, Krisenbewältigungsstrukturen etablieren und gute Vernetzungen und Vertrauensbeziehungen pflegen: So entsteht eine gute Basis, um gemeinsam vor Ort Krisen erfolgreich zu bewältigen.**
- **Forschende zur Coronakommunikation empfehlen, diverse Bevölkerungsgruppen zukünftig stärker einzubinden und die Kommunikationswirkungen zu evaluieren.**

## 5. Qualitätsanforderungen beachten

Zielführend ist, eine einheitliche Kommunikationsstrategie festzulegen. Zudem sollte schnell, kontinuierlich, sachlich, transparent und verständlich kommuniziert werden. Im Interesse der Glaubwürdigkeit sollte auch auf Begrenzungen des verfügbaren Wissensstandes hingewiesen werden – Spekulationen sind zu vermeiden.

## 6. Dialog mit Bevölkerung führen

Kommunikationsverantwortliche in Kommunen nehmen eine vermittelnde Rolle ein: Sie machen Verwaltungsmaßnahmen bekannt, erklären diese und beobachten die Kommunikation in der Bevölkerung. Zugleich übermitteln sie die öffentliche Wahrnehmung an die Verwaltung und können diese entsprechend beraten. Bei Desinformation und Fake News in Social Media wird Aufmerksamkeit empfohlen, jedoch ist auf den ökonomischen Ressourceneinsatz zu

achten. Zudem können Telefonhotlines über eine gewisse Zeit Ansprechbarkeit rund um die Uhr gewährleisten.

## 7. Chancen nutzen

In Krisensituationen ist das Bedürfnis der Bevölkerung nach zuverlässigen Informationsquellen besonders groß. Während der Pandemie haben Kommunen oft auf vielen Wegen Aufmerksamkeit für die eigenen Informationsangebote geweckt. Diese wurden auf den eigenen Webseiten solide formuliert, um die Bevölkerung verlässlich zu informieren. Dies hat zu deutlich zunehmenden Nutzungszahlen geführt.

Zudem kann die zielgruppenspezifische, partizipative Arbeit mit Akteur\*innen vor Ort die Vertrauensbeziehungen und die Akzeptanz für die Tätigkeit der Verwaltung weiter verbessern und die lokale innergesellschaftliche Solidarität stärken – zugunsten von mehr Unterstützung und gegenseitiger Rücksichtnahme.



Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten lehrt Politikwissenschaft und Soziologie an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW) in Münster.  
E-Mail: [henriquericardo.otten@hspv.nrw.de](mailto:henriquericardo.otten@hspv.nrw.de)



Prof. Dr. Malte Schophaus ist Professor für Psychologie an der HSPV NRW in Bielefeld. Gemeinsam führten sie ein Forschungsprojekt zur kommunalen Krisenkommunikation in der Coronapandemie durch.  
E-Mail: [malte.schophaus@hspv.nrw.de](mailto:malte.schophaus@hspv.nrw.de)  
<https://www.hspv.nrw.de/forschung/projekte/projekt/krisenkommunikation-in-kommunalverwaltungen>

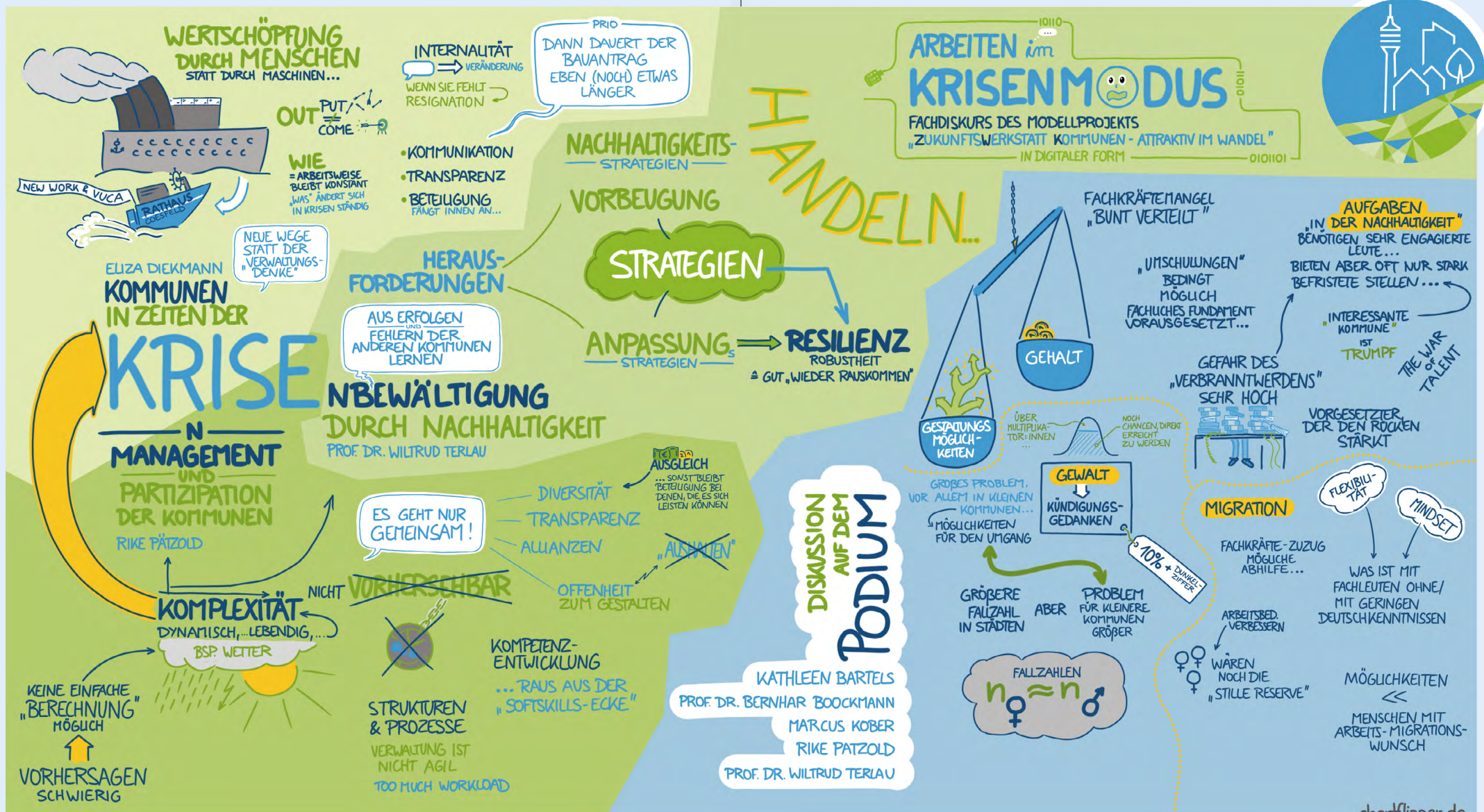
## Über das Modellprojekt „Zukunftswerkstatt Kommunen – Attraktiv im Wandel“ (ZWK)

Der demografische Wandel fordert die Kommunen heraus: Um für alle Generationen in allen Lebensphasen und auch als Wirtschaftsstandort attraktiv zu bleiben oder attraktiver zu werden, sind insbesondere in strukturschwachen Regionen innovative Lösungen vor Ort gefragt. Das bundesweite Modellprojekt „Zukunftswerkstatt Kommunen – Attraktiv im Wandel“ (ZWK) unterstützt die teilnehmenden Kommunen dabei, diese Lösungen zu finden und Strategien zu entwickeln, die den Themenbereich Integration mitabdecken und alle Altersgruppen berücksichtigen. Die ZWK wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert. Die Geschäftsstelle ist im Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. angesiedelt.

Das Besondere an der ZWK: Die Kommunen entwickeln ihre individuellen Demografiestrategien mit Unterstützung eines erfahrenen Netzwerks und im Rahmen einer Fünf-Stufen-Systematik, die es ermöglicht, Bürgerinnen und Bürger vor Ort gezielt mit einzubinden.

Die ZWK unterstützt den Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch durch vielfältige Formate. Dazu gehört der Werkzeugkoffer auf der Website mit Methoden, Konzepten und übertragbaren Best-Practice-Dokumentationen ebenso wie der jährlich zu unterschiedlichen Themen stattfindende Fachdiskurs. Ausführliche Informationen sind unter [www.zukunftswerkstatt-kommunen.de](http://www.zukunftswerkstatt-kommunen.de) zu finden. Dort zu finden ist auch die Demografie-Assistenz für kommunale Strategien (DAKS), ein interaktives digitales Tool, das durch die einzelnen Schritte der Fünf-Stufen-Systematik führt. Das Tool steht allen deutschsprachigen Kommunen kostenfrei zur Verfügung.







# Diskussionen auf dem ZWK-Fachdiskurs „Arbeiten im Krisenmodus“ 24. und 25. November 2022





Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Ein Projekt von:

kompetenzz

