

Abschlussbericht
Beratung, Begleitung und Schulung
von drei Kommunen im Rahmen des Projektes „ConflictA“

I. ENTWICKLUNGSPHASE

1. Bezugsrahmen des Projekts

„Die ConflictA möchte die Methoden für Konfliktmanagementprozesse exemplarisch in drei ausgewählten Kommunen (klein, mittel, groß) modellhaft aufarbeiten, um sie replizierbar zu machen. Zentral geht es hier um die Entwicklung und Stärkung von Konfliktmanagement-Kapazitäten, die aus den Strukturen der Kommune entwickelt werden. Die Kommunen werden darin beraten, begleitet, geschult und unterstützt, ausgehend von einem Beispiel eines in der Kommune relevanten Konfliktfeldes, ein internes, auf bereits vorhandenen Ressourcen aufbauendes, Konfliktmanagementsystem zu entwickeln bzw. bestehende Systeme zu verbessern.“

Soweit die Aufgabenstellung in der Ausschreibung für das Projekt im Vergabeverfahren 501-2023-18.

Daraus ergab sich die Möglichkeit, die grundlegende Entwicklungsarbeit aus den Projekten KoKo I und KoKo II („Kommunales Konfliktmanagement fördern – Teilhabe und Integration konstruktiv gestalten“, durchgeführt vom Landesministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration, gefördert von der Stiftung Mercator) weiterzuführen und neue Methoden und Ansätze für einen systemischen Umgang mit Konflikten vor Ort zu entwickeln.

Ergebnisse der Beratungs- und Weiterbildungsarbeit in KoKo I und II waren:

- Vorgehen anhand der für das Kommunale Konfliktmanagement entwickelten Systemdesignschleifen
- Weiterbildungskonzept für interne Konfliktmanager:innen mit Inhalten aus Organisations- und Wirtschaftsmediation und systemischer Organisationsberatung
- Unterstützung und Begleitung von Kommunen und Kreisen durch Coaching und Supervision

Damit waren die grundlegenden Elemente für das Ziel eines systemischen kommunalen Konfliktmanagements geschaffen, in einem partizipativen Organisationsentwicklungsprozess eine nachhaltige Struktur etablieren zu können, welche es der Kommune ermöglicht, eigenverantwortlich und professionell weitere Konflikte zu bearbeiten.

Im Vordergrund der Entwicklungsphase stand die Überlegung, diesen Prozess schneller, konzentrierter und nachhaltiger zu gestalten, d.h. ihn noch genauer auf die realen Bedingungen vor Ort zuzuschneiden und in die jeweiligen Entwicklungsbedingungen zu integrieren. Dies umso mehr, als die Zunahme der öffentlichen Polarisierung in vielen Kommunen und die zunehmende Überforderung der verantwortlich handelnden Personen vor Ort eine Erweiterung der Instrumente, Prozesse und Verfahren und somit ein erweitertes Knowhow der kommunalen Akteursgruppen erforderte.

2. Auswahl der Modellkommunen

Wie stark die Entwicklung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems als Organisationsentwicklungsprozess zu verstehen ist, zeigt sich schon zu Beginn eines Beratungsprozesses in der Auswahl der Modellkommunen.

Aus der Erfahrung systemischer Organisationsberatung ist bekannt:

- Organisationen wie kommunale Verwaltungen funktionieren nicht wie triviale Maschinen. Sie führen ein mehr oder weniger autonomes Eigenleben und sind nur begrenzt beeinflussbar und nicht gänzlich durchschaubar.
- Sie nehmen Anregungen von außen auf, wenn diese mit eigenen Entwicklungszielen übereinstimmen.
- Externe Expertise wird wirksam, wenn sie von internen Verantwortlichen aufgenommen und umgesetzt wird.

Schon in der Auswahl der Modellkommunen sollte die Grundlage für ein funktionales „Berater-Kunden-System“ geschaffen werden, in dem externe Expertise und interne Systemkenntnis die Voraussetzungen für erfolgreiche Projektarbeit bildeten. Es lag nahe, eine Großstadt, eine mittelgroße Stadt und eine kreiszugehörige Kleinstadt auszuwählen, möglichst aus unterschiedlichen Regionen und mit unterschiedlichen Voraussetzungen, was vorhandene Strukturen und Bedarfe betrifft. Die Auswahl und der Einstieg in die gemeinsame Entwicklungsphase gelang in zwei der drei Kommunen, die im Vorfeld als Modellkommunen ins Auge gefasst worden waren.

- a) Als Großstadt wurde die Stadt Bielefeld ausgewählt. Hier waren die Voraussetzungen günstig: Aus innerorganisatorischen Gründen war es der Verwaltung nicht möglich gewesen, sich für KoKo I oder KoKo II zu bewerben. Das Kommunale Integrationszentrum (KI) der Stadt Bielefeld wollte dies nachholen und ergriff die Chance, die sich durch das Angebot der ConflictA ergab. In Vorgesprächen gelang es, auch den Sozialdezernenten und weitere relevante Amtsleiter:innen zu überzeugen. Im KI wurden zwei engagierte Fachkräfte mit der Umsetzung des Projektes beauftragt. Damit war eine große Stadt gewonnen und die Bedingungen für den weiteren Prozess geschaffen.
- b) Bei der Suche nach einer kleineren Kommune im Osten Deutschlands waren persönliche Beraterkontakte entscheidend. So kamen die Stadt Saalfeld und der Kreis Saalfeld-Rudolstadt in den Fokus, da die dortige Sozialamtsleiterin vor längerer Zeit eine Mediationsausbildung bei Kurt Faller absolviert hatte und sich interessiert und dankbar für das Unterstützungsangebot zeigte. Mit ihrer Hilfe gelang es, den Bürgermeister der Stadt Saalfeld und den zuständigen Abteilungsleiter des Kreises Saalfeld-Rudolstadt für eine Mitarbeit zu gewinnen.
- c) Schwieriger gestaltete sich die Suche nach einer mittleren Kommune, möglichst im Süden Deutschlands. Erste Gespräche mit der Stadt Augsburg verliefen im Sande, da zu dieser Zeit die interne Präventionsarbeit umgestaltet wurde und bisherige Schlüsselpersonen gingen.

Durch Kontakte von Prof. Beate Küpper gab es intensive Gespräche mit der Stadt Villingen-Schwenningen, die zu Beginn sehr positiv verliefen. Der Bürgermeister wollte ein Team von fünf Sozialarbeiter:innen aufbauen, um in Kooperation von Ordnungs- und Sozialamt die Präventionsarbeit im kommunalen Raum neu aufzustellen. Die schon weit fortgeschrittenen Überlegungen konnten zuletzt aber doch nicht umgesetzt werden, da der Gemeinderat die Ressourcen nicht genehmigte und die schon nominierte Projektleiterin eine schon länger angestrebte Stelle in einem anderen Verantwortungsbereich erhielt. Da durch diese Vorarbeiten viel Zeit vergangen war, wurde der Beschluss gefasst, das Projekt auf Bielefeld und Saalfeld zu konzentrieren.

II. UMSETZUNGSPHASE

1. Entwicklung und Implementierung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems Teilhabe und Integration in der Stadt Bielefeld

Für die Projektplanung in Bielefeld konnten die Erfahrungen aus KoKo I und II gut genutzt werden. Entscheidend war dabei das Kommunale Integrationszentrum der Stadt – eine Einrichtung, die es in dieser Form nur im Bundesland Nordrhein-Westfalen gibt. Dadurch bestanden im Bereich „Flucht und Migration“ schon Strukturen, die weiter ausgebaut und professionalisiert werden konnten. Damit gab es gute Voraussetzungen für die Verankerung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems in der Stadtverwaltung. Ein Problem waren die durch die Entwicklung des Kommunalen Integrationsmanagements entstandenen Konflikte mit freien Trägern. Hier bedurfte es mehrerer Gespräche, um die freien Träger zur Mitarbeit zu bewegen. Dass dies beim Thema Konfliktmanagement gelang, hat sich auch positiv auf die generelle Kooperation zwischen Verwaltung und freien Trägern ausgewirkt.

Projektarchitektur und Projektdesign

In der systemischen Organisationsberatung wird zwischen Projektarchitektur und Projektdesign bei der Entwicklung von Veränderungsprojekten unterschieden. Die **Projektarchitektur** legt fest, dass etwas stattfindet, in welchen Strukturen dieser Prozess verläuft und wie die wesentlichen Schritte aussehen. In Bielefeld konnten diese Fragen in ausführlichen Vorgesprächen geklärt werden und bildeten damit den Auftragsrahmen:

- Die Entwicklung und Implementierung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems ist von der Stadtspitze politisch gewollt und wird aktiv unterstützt.
- Das Konfliktmanagementsystem Zusammenhalt und Teilhabe wird an schon bestehende Strukturen angebunden und in bestehende Abläufe integriert.
- Bestehende Formen und Methoden der Konfliktregelung werden durch interessenorientierte mediative Verfahren und Vorgehensweisen erweitert.

Dadurch konnte eine Projektstruktur entwickelt werden, die schon im Entwicklungsprozess die wesentlichen Strukturelemente des geplanten kommunalen Konfliktmanagementsystems enthält und damit die spätere Implementierung erleichtert.

Elemente der Projektstruktur

- **Projektleitung**

Die Projektleitung – Pauline Junker, Wilhelm Berghan – ist verantwortlich für die Planung, Organisation und interne Kommunikation bei der Entwicklung des Konfliktmanagementsystems.

- **Lenkungsgruppe**

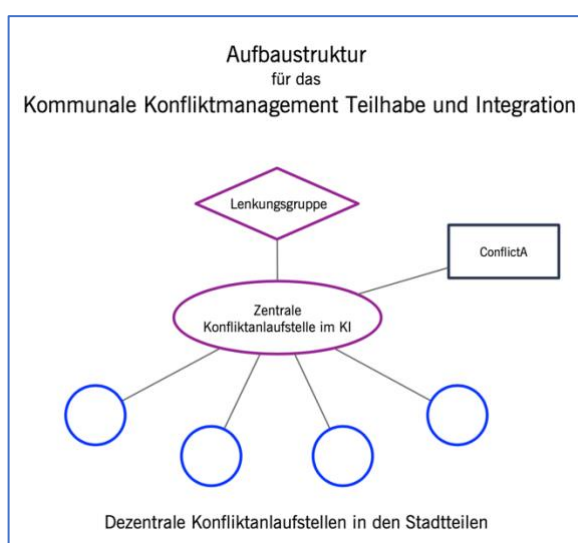
Die Steuerung des Prozesses liegt bei der bestehenden Lenkungsgruppe KIM, in der alle relevanten Verantwortlichen der Stadtverwaltung und freier Träger Mitglied sind.

- **Entwicklungsgruppe**

Die Entwicklungsgruppe besteht aus Vertreter:innen aus den Bereichen Verwaltung, Schule, Sozialarbeit und freien Trägern und hat die Aufgabe, die Grundstruktur und ein Ablaufdesign zum Konfliktmanagement zu erarbeiten. Daraus wird eine Expertise mit Beschlussvorlagen erstellt.

- **Ausbildungsgruppe**

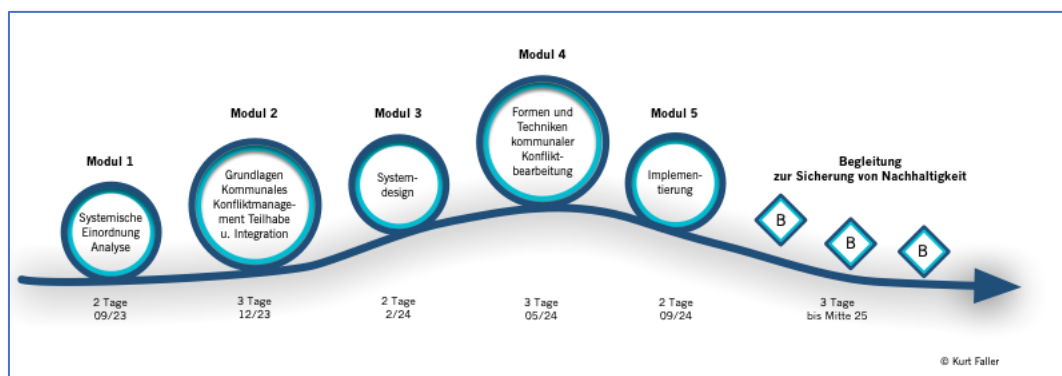
Die Ausbildungsgruppe besteht aus Mitgliedern der Entwicklungsgruppe, erweitert durch Vertreter:innen möglicher dezentraler Konfliktaufstellen. Diese erhalten eine Ausbildung als interne Konfliktmanager:innen.



Im **Projektdesign** wird entschieden, wie, in welcher Form und in welchen Schritten der Entwicklungsprozess im vorgegebenen Rahmen gestaltet wird. In der Entwicklung kommunaler Konfliktmanagementsysteme (KMS) bestehen in dieser Phase zwei Aufgabenstellungen.

- Erarbeitung eines Vorschlags für Strukturen und Abläufe eines KMS, der den zuständigen Entscheidungsgremien vorgelegt wird,
- Ausbildung und Qualifizierung von Personen, die als Konfliktmanager:innen die konkrete Arbeit der Konfliktregelung im verabredeten Rahmen bewältigen sollen.

Die grundlegenden Trainingsinhalte und methodischen Ansätze wurden in den drei Kursen KoKo I und KoKo II entwickelt. Dabei wurde seinerzeit zuerst das Systemdesign – also der obengenannte Vorschlag für Strukturen und Abläufe – erarbeitet und anschließend wurden in einem weiteren Schritt Personen qualifiziert, die an zentralen und dezentralen Konfliktaufstellen arbeiten sollen. Dieses konsequente Vorgehen wurde jedoch in Bielefeld verändert und ein duales Vorgehen wurde gewählt, in Form einer Verschränkung von Entwicklungs- und Ausbildungsprozess. Für die Entwicklungsarbeit wurden jeweils zwei Tage in Modul 1, 3 und 5 vorgesehen. Die Ausbildungsarbeit umfasste zwei Module (2 und 4) mit je 3 Tagen. So konnten Erkenntnisse aus den beiden Prozessen jeweils besser aufeinander abgestimmt und mit den zwischen den Modulen entstandenen Erfahrungen aus der praktischen Arbeit abgeglichen werden.



Ablauf und Rückmeldungen zeigten die Vorteile dieses dualen Vorgehens für die Entwicklung und Implementierung eines KMS:

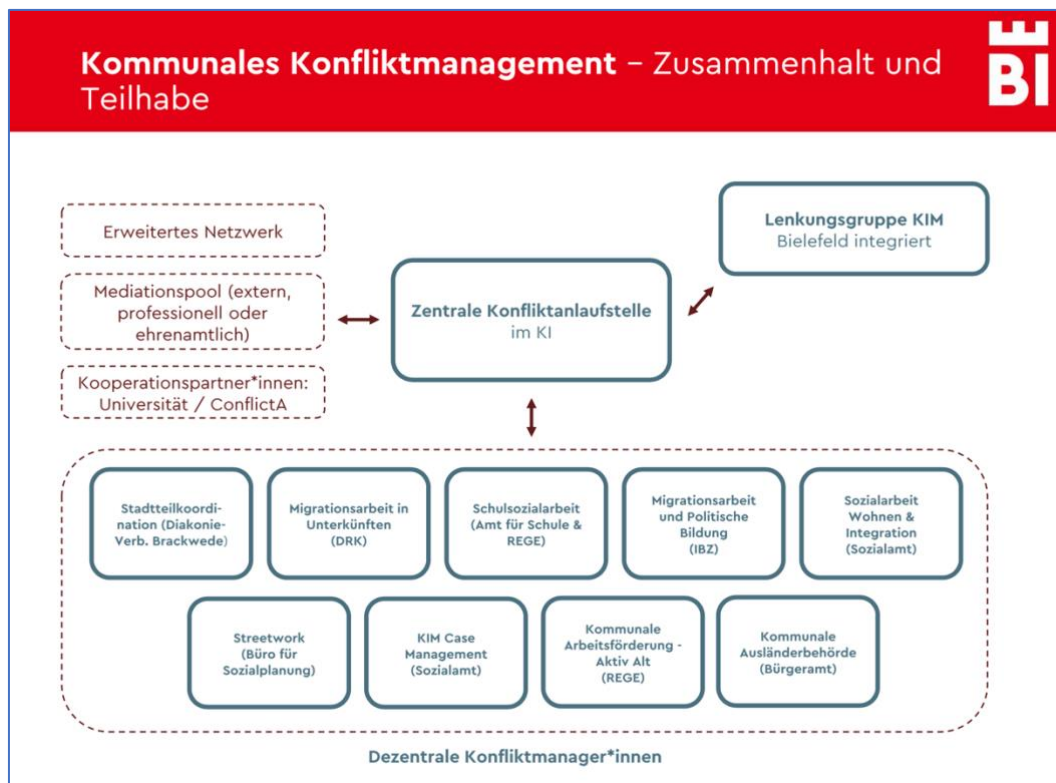
- Der Prozess des Aufbaus verkürzt sich erheblich. Mit diesem Vorgehen kann ein KMS in der Kommune in einem Jahr mit Entwicklung und Qualifizierung installiert werden.
- In die Entwicklungsarbeit fließen die Erfahrungen und Anregungen von allen ein, die das KMS in den zentralen und dezentralen Konfliktaufstellen tragen sollen.
- Die Ausbildung kann sich noch direkter an den Anforderungen der zukünftigen Arbeit ausrichten. Durch das Training zur „Kollegialen Fallberatung“ wurde das gemeinsame Verständnis für die Aufgabe verstärkt und ein Klima gegenseitiger Unterstützung verankert.

Beschlussfassung und Implementierung

Diese umfassende Arbeit und die regelmäßige Berichtsarbeit der Projektleitung an die Lenkungsgruppen und den Dezernenten war die Grundlage dafür, dass der entwickelte Strukturvorschlag und die ersten Arbeits- und Umsetzungsziele von den zuständigen Gremien

gebilligt wurden. Besonders wichtig war dabei der Vorschlag zum Aufbau eines Frühwarnsystems und eine regelmäßige Berichterstattung an die Lenkungsgruppe.

Die Fachlichkeit und intensive Mitarbeit der dezentralen Konfliktmanager:innen, die Professionalität der bisherigen Projektleitung und aktuellen zentralen Konflikthanlaufstelle und die Unterstützung der fachlichen und politischen Leitung haben gute Bedingungen für eine konstruktive Konfliktregelung und die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Bielefeld geschaffen.



2. Entwicklung und Implementierung eines kommunalen Konfliktmanagementsystems Teilhabe und Integration in der Stadt Saalfeld und im Kreis Saalfeld-Rudolstadt

Anders als in Bielefeld waren die Rahmenbedingungen in Saalfeld und dem Landkreis Saalfeld-Rudolstadt weniger elaboriert und verankert. Weder bestanden nachhaltig etablierte Strukturen eines ämterübergreifenden Konfliktmanagements innerhalb der Stadt noch gab es entsprechende Routinen zwischen Stadt und Landkreis. In Vorgesprächen bildete sich als Themenfeld die Gemengelage eines sich polarisierenden Diskurses um ein Asylbewerberheim am Stadtrand von Saalfeld im Vorfeld der anstehenden Kommunal- und Landtagswahlen ab. Vor Ort findet eine regelmäßige Montagsdemonstration einer AFD-nahen Bürgerbewegung statt, auf der anderen Seite existiert als bürgerschaftliche getragene Initiative der „Zukunftsladen Saalfeld“, gefördert von der Partnerschaft für Demokratie Saalfeld-Rudolstadt und der von Stiftungen getragenen Initiative „Zukunftswege Ost“. Es lag nahe und wurde mit dem Bürgermeister der Stadt Saalfeld, der Leiterin des Amts für Jugendarbeit, Sport und Soziales sowie dem Fachdienstleiter Jugend, Soziales und

Gesundheit des Landratsamtes Saalfeld-Rudolstadt im Vorfeld vereinbart, die Lösung der integrationsbezogenen Konflikte und der daraus resultierenden Polarisierung im Sinne einer Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts zu nutzen, um ein Konfliktmanagementsystem in der Region zu etablieren. Auf Grund der geteilten und unterschiedlichen Zuständigkeiten zwischen Stadt und Landkreis ist für dieses Thema die enge und vertrauliche Zusammenarbeit eine zentrale Voraussetzung.

Angesichts der Tatsache, dass in Saalfeld und Saalfeld-Rudolstadt noch keine erforderlichen Strukturen bestanden, wurde der gesamte Prozess als Exploration geplant, um zu erforschen, wie in einer Region mit begrenzten Ressourcen und Strukturen ein Konfliktmanagementsystem nachhaltig verankert werden kann.

Projektarchitektur und Projektdesign

In Saalfeld wurde in ausführlichen Vorgesprächen mit dem Bürgermeister und dem Vertreter des Landratsamtes verabredet, ein Konfliktmanagementsystem bestehend aus 5 Elementen mit entsprechenden Explorationsfragen zu etablieren:

1. **Frühwarnsystem**

Wie kann erreicht werden, dass Konflikte und krisenhafte Entwicklungen in den Stadtteilen und in der Region möglichst früh erkannt und erfasst werden?

2. **Regionale Konfliktbearbeitung**

Wie können Konflikte möglichst niedrigschwellig bearbeitet und geklärt werden?

3. **Konflikthanlaufstellen**

Welche Strukturen und Abläufe sind notwendig, um möglichst schnell und effektiv mit Konflikten und sozialen Krisen umgehen zu können?

4. **Prävention**

Welche Projekte sind sinnvoll, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Stadt und Kreis zu sichern und die Resilienz im Umgang mit Konflikten und Krisen zu stärken?

5. **Soziales Krisenmanagement**

Wie können Wissen, Kompetenz und Expertise der Verantwortlichen über wirksames und nachhaltiges Konfliktmanagement gestärkt werden?

Dabei wurde zwar die gleiche Projektarchitektur gewählt wie in Bielefeld. Die Ausbildungsgruppe sollte jedoch hier als „Umsetzungsgruppe“ benannt werden, um einen niedrigschwelligeren Zugang zur Gruppe zu signalisieren. Aufgrund der geringeren Zahl verantwortlicher Personen und ihrer begrenzten Verfügbarkeiten mussten zudem die einzelnen Bausteine und die jeweiligen Rollen der Akteur:innen gegenüber dem Vorgehen in Bielefeld modifiziert werden.

Elemente der Projektstruktur:

- **Projektleitung**

Als Projektleitung, verantwortlich für Planung, Organisation und interne Kommunikation, wurden die Leiterin des Sozialamts, Hanka Giller, und ihre Mitarbeiterin Gabi Adebahr benannt. Aufgrund personeller Engpässe konnte aus der Kreisbehörde niemand benannt werden.

- **Lenkungsgruppe**

Die Steuerung des Prozesses lag bei Dr. Steffen Kania, dem Bürgermeister der Stadt Saalfeld, und Rolf-Henryk Thalmann, Fachdienstleiter Soziales des Landratsamts Saalfeld-Rudolstadt, in Vertretung des Landrats.

- **Entwicklungsgruppe**

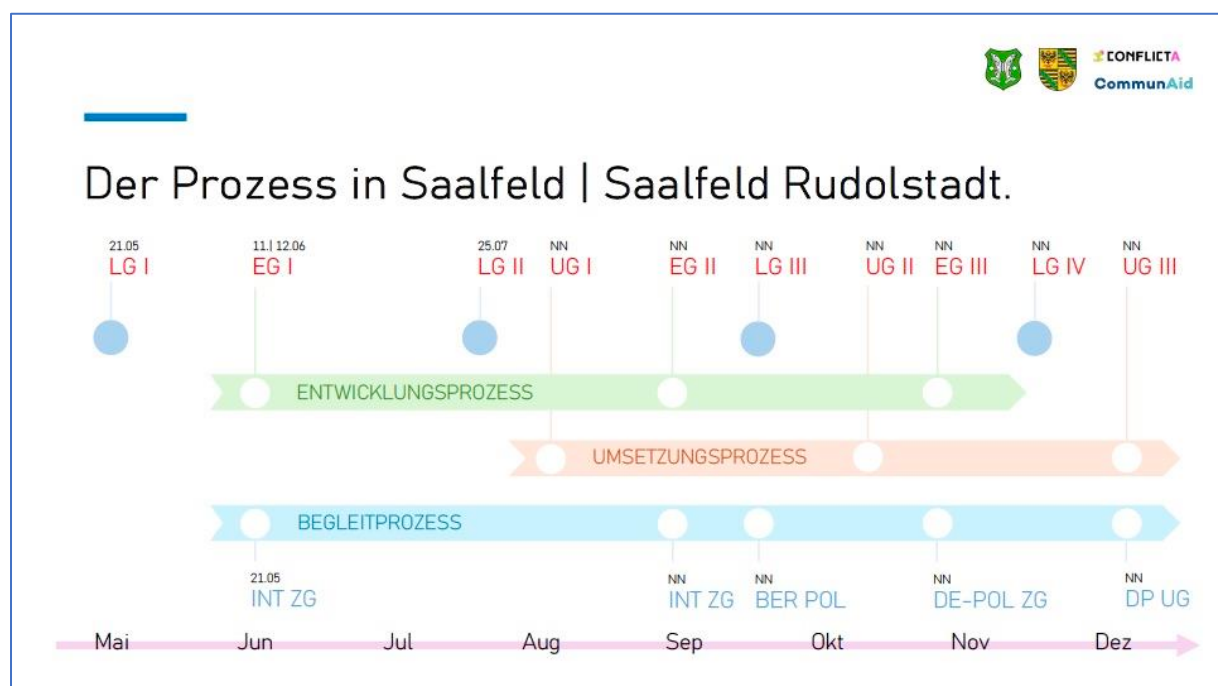
In der Entwicklungsgruppe waren Vertreter:innen des Landratsamts, der Stadtverwaltung, des Quartiersmanagements, des Stadtplanungsamtes, des Staatlichen Schulamts und des Jobcenters. Sie sollten die Grundstruktur und ein Ablaufdesign zum Konfliktmanagement erarbeiten, aus der eine Expertise mit Beschlussvorlagen erstellt werden sollte.

- **Umsetzungsgruppe**

Die Umsetzungsgruppe bestand aus Mitgliedern der Entwicklungsgruppe, erweitert durch Vertreter:innen der mobilen Jugendarbeit und des Zukunftsladens. Die Mitglieder der Umsetzungsgruppe sollten eine Ausbildung als interne Konfliktmanager:innen erhalten.

Im **Projektdesign** wurden gegenüber Bielefeld ergänzende Elemente im Rahmen eines Begleitprozesses vorgesehen, um die schwachen Strukturen durch Interventionen zu stärken und dem Manko zu begegnen, dass aufgrund interner Faktoren der Prozessaufstart erst Mitte Mai stattfinden konnte.

- Eine Reihe an Interviews mit verschiedenen zivilgesellschaftlichen Gruppen diene dazu, den Grad an Polarisierung zu erkunden und gezieltere Maßnahmen implementieren zu können.
- Regelmäßige Beratungstermine der politisch Verantwortlichen sollten dazu genutzt werden, sie enger in den Prozess einzubinden und im Rahmen des ohnehin engen Zeitrahmens schnelle Entscheidungen treffen zu können.
- Zur Aufweichung der verhärteten polarisierten Fronten in Zivilgesellschaft und Politik war vorgesehen, De-Polarisierungs-Trainings für Zivilgesellschaft und Verwaltung anzubieten.



Gleichzeitig wurde auch ein duales Vorgehen wie in Bielefeld gewählt, indem Entwicklungs- und Umsetzungsprozess verschränkt wurden und jeweils Lenkungsgruppen-Treffen im Anschluss an die Treffen der Entwicklungsgruppe gesetzt wurden, um ggf notwendige Entscheidungen für den weiteren Prozess vornehmen zu können. Für die Entwicklungsarbeit sollten jeweils zwei Tage in Modul 1, 3 und 5 vorgesehen sein. Die Umsetzungsarbeit umfasste ebenfalls drei Module (2, 4 und 6) mit je drei Tagen, auch wenn die Befürchtung bestand, dass die Teilnehmer:innen insbesondere aus dem Landratsamt ggf. nicht für eine längere Zeit freigestellt werden könnten. Angesichts der verbleibenden Zeit bis zum Projektende wurde aber zunächst die Planung beibehalten.

Modifikationen im Verlauf des Prozesses

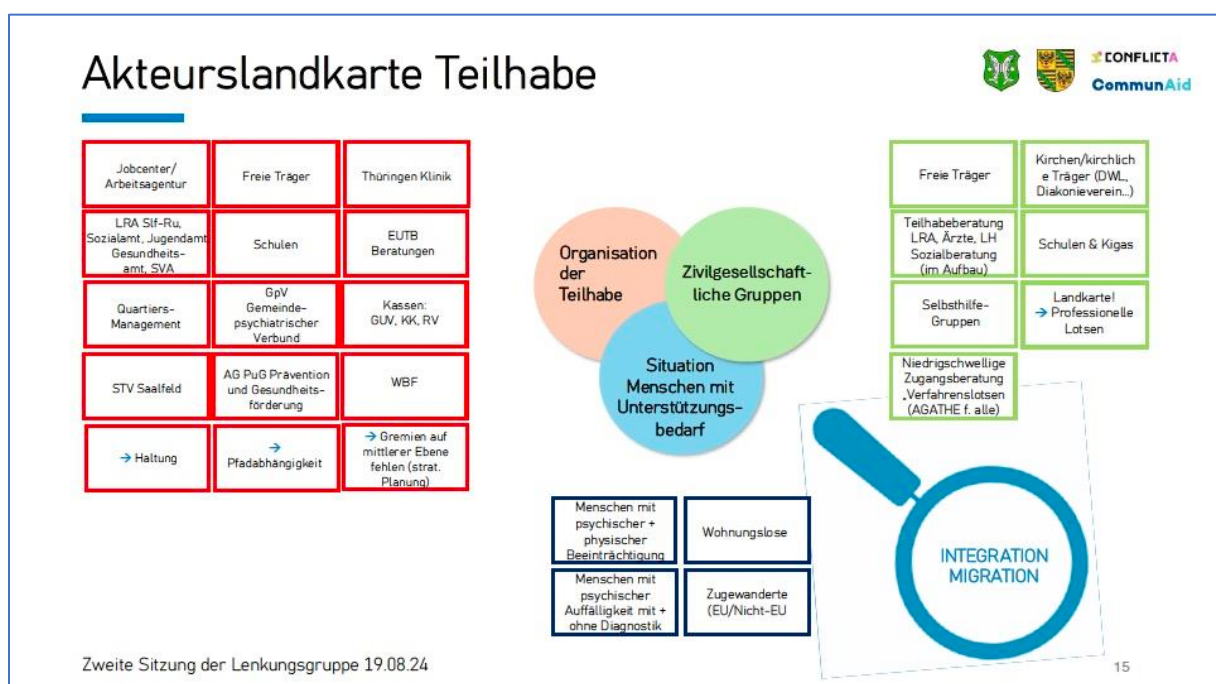
In der ersten Lenkungsgruppensitzung wurde die Schwerpunkte der Themensetzung des Prozesses präzisiert:

- Stärkung des gesellschaftlicher Zusammenhalts in Saalfeld & Saalfeld-Rudolstadt
- Bewältigung der Herausforderungen in der Integration | Erhalt einer vielfältigen Stadtgesellschaft in Saalfeld

Nachrangig wurden als weiter zu bearbeitende Themen benannt:

- Personelle Überlastung der hauptamtlichen Akteure und Verbesserung der Rahmenbedingungen für ihre Arbeit
- Verschärfung von Armuts- und Multiproblemlagen
- Zusammenspiel der Verwaltung mit demokratiefördernden Initiativen vor Ort

Im ersten Treffen der Entwicklungsgruppe wurden für die Handlungsfelder Integration und Teilhabe Akteurslandkarten erstellt und anschließend eine Konfliktlandkarte der Kommunalen Konflikte erarbeitet.



Der Abgleich der Akteurslandkarten mit der Konfliktlandkarte machte deutlich:

- Es gibt im Vergleich zur Stadt Bielfeld im Landkreis Saalfeld-Rudolstadt eine deutlich geringere Unterstützungsstruktur insbesondere zivilgesellschaftlicher Gruppen für die Themen Integration und Teilhabe.
- Die Problematik der Integration besteht nicht nur für Zugewanderte, sondern stellt sich auch für wohnungslose Menschen und Menschen mit Auffälligkeiten und Beeinträchtigungen dar.
- Es gibt eine zunehmende Überlastung in unterschiedlichen Feldern kommunaler Beratung und Diensten freier Träger, die dem wachsenden Bedarf nicht gerecht werden können.
- An verschiedenen Stellen besteht eine Überforderung der Sozialsysteme, des Bildungs- und Betreuungsbereichs sowie anderer involvierter Verwaltungsstellen.
- Das Schnittstellenmanagement zwischen verschiedenen Behörden und Institutionen ist unzureichend entwickelt und teilweise nicht transparent nach außen kommuniziert. Es gibt unter anderem zu wenig abgestimmten Verfahrensabläufe.



Es wurde zudem evident, dass das große Thema „Integration“ schwer zu fassen und zu bearbeiten ist. Hinzu kommt, dass es zu den „Triggerpunkten“ zählt, die eine weitere Polarisierung innerhalb der Gesellschaft befördern. Die dem Thema inhärenten Handlungsfelder hingegen bieten konkretere Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Situation vor Ort – wie auch zur Beruhigung des öffentlichen Diskurses. Daher wurde empfohlen, die weitere Arbeit im Themenfeld „Integration“ in vier besonders relevanten Handlungsfeldern fortzuführen:

- Handlungsfeld Wohnen
- Handlungsfeld Ausbildung | Arbeit | Beschäftigung
- Handlungsfeld Zivilgesellschaftliches Engagement

- Handlungsfeld Bildung & Betreuung

In der folgenden zweiten Lenkungsgruppensitzung wurden die oben genannten Punkte diskutiert und es wurde entschieden;

- Im weiteren Prozess soll ein starker Fokus auf das Schnittstellenmanagement zwischen den involvierten Behörden und Institutionen gelegt werden.
- Die weitere Strategieentwicklung und der Umsetzungsprozess sollen mit Fokus auf die vier Handlungsfelder weitergeführt werden. Um Überforderung zu vermeiden und Komplexität zu reduzieren, soll mit dem Handlungsfeld Wohnen begonnen werden, gefolgt vom Thema Bildung und Ausbildung.

Neujustierung des Prozesses

Bei der ersten Station der Umsetzungsphase am 26./27.08. wurde evident, dass die Ansetzung von dreitägigen Trainingseinheiten für die Mitglieder der Umsetzungsgruppe aus unterschiedlichen Ämtern die entsendenden Stellen angesichts der angespannten Personalsituation und des überdurchschnittlichen Arbeitsanfalls zeitlich überfordert. Im ersten Trainingsmodul der Umsetzungsgruppe konnten nur sehr wenige der Eingeladenen teilnehmen. Einige der für den Prozess besonders relevante Behörden waren zum Teil gar nicht vertreten.

Um die weitere Planung den Ressourcen und Bedingungen in den kommunalen Strukturen von Stadt und Landkreis anzupassen, wurde der Termin, der ursprünglich für die zweite Sitzung der Entwicklungsgruppe anberaumt war, als eintägige Strategiesitzung einer Arbeitsgruppe genutzt, um auf Basis der Ergebnisse des vorangegangenen Workshops und mit Blick auf die Anforderungen des Schwerpunktthemas den Prozess in Saalfeld-Rudolstadt neu zu konzipieren.

Aus den Überlegungen zum weiteren Vorgehen ergaben sich folgende Veränderungsbedarfe:

- Das Gesamtverfahren sollte, um zu nachhaltigen und zukünftig belastbaren Strukturen zu führen, bis zum 31.03.2025 kostenneutral verlängert werden.
- Die Strukturierung der Teilprozesse wurde mit den beteiligten Akteur:innen neu aufgesetzt und in eine neue Prozessarchitektur übertragen.

Die Leitung der ConflictA stimmte Anfang Oktober 2024 der kostenneutralen Verlängerung des Gesamtverfahrens um drei Monate und der Umstrukturierung der Prozesse zu.

Ende Oktober fand ein erster zweitägiger Workshop zum Thema Wohnen statt, bei dem die eingeladenen Teilnehmer:innen des Landratsamtes erneut nicht teilnehmen konnten. In der Folge wurde seitens der Lenkungsgruppe entschieden, den Anspruch einer Ausbildung der Teilnehmenden zur Etablierung eines Konfliktmanagementsystems fallen zu lassen und die für die Umsetzungsphase geplanten Kontingente in mehreren halbtägigen Austauschformaten fortzusetzen, um pragmatisch den Bedürfnissen und Rahmenbedingungen der handelnden Akteur:innen entgegenzukommen. Dieser Prozess wurde von den Akteurinnen in der Folge sehr gut angenommen.

Fortführung und vorläufige Beendigung des Prozesses

Ziel der Neuausrichtung war es, eine Öffnung des Prozesses auch zu anderen Kommunen im Landkreis Saalfeld-Rudolstadt zu erzeugen und diese zur Mitwirkung einzuladen. Es stellte sich heraus, dass es ein gemeinsames Interesse an einer übergreifenden Verständigung gibt, um für die Herausforderungen im Handlungsfeld Wohnen für Menschen mit Unterstützungsbedarf tragfähige Lösungen zu finden, abgestimmte Verfahren zu etablieren und Verantwortung zu verteilen.

Zudem dienten die Workshops dem erstmalig koordinierten und moderierten fachlichen Austausch der in dem Arbeitsfeld tätigen Mitarbeiter:innen der Städte Saalfeld, Rudolstadt, Bad Blankenburg, des Landkreises und des Jobcenters. Gemeinsam entwickelten die Beteiligten im Dezember 2024 und in weiteren Treffen von Januar bis Ende März abgestimmte Verfahren der Zusammenarbeit, um die Arbeit in dem sehr dynamischen Handlungsfeld zu strukturieren, transparent zu machen und Verantwortung entsprechend der gesetzlichen Gegebenheiten zu teilen und wahrzunehmen. In wachsendem Vertrauen wurde nicht nur eine neue Qualität der Kooperation etabliert, sondern ein sektorenübergreifendes Konzept für die weitere Ausgestaltung des Prozesses im Handlungsfeld Wohnen erarbeitet.

III. ÜBERGREIFENDES RESÜMEE DER PROZESSE BIELEFELD – SAALFELD

Der Vergleich der Prozesse in der Region Saalfeld-Rudolstadt und in Bielefeld ist in vielerlei Hinsicht unzulässig, da die Voraussetzungen so unterschiedlich waren und Ableitungen auf Grund von nur zwei Beispielen sicher keine validen Erkenntnisse rechtfertigen. In jedem Fall sollte man sich hüten, daraus Rückschlüsse auf Vergleiche zwischen Kommunen in West und Ost zu ziehen.

Dennoch lassen sich für resiliente Kommunen mit einer gewachsenen und verankerten Struktur, Kooperationshistorie und vitaler Zivilgesellschaft ebenso Erfolgsfaktoren ableiten wie für Kommunen mit besonderen Herausforderungen aufgrund mangelnder Ressourcen, vorhandener Strukturdefizite und schwacher Zivilgesellschaft.

Der Prozess in Bielefeld lief exakt wie geplant und beweist: In einer Kommune mit einer erprobten Kultur der Kooperation kann ein funktionierendes und nachhaltiges Konfliktmanagementsystem innerhalb eines Jahres etabliert werden.

Der Prozess in Saalfeld-Rudolstadt beweist: In ressourcenarmen Regionen ohne gewachsene Kooperationskultur und vernetzte Zivilgesellschaft müssen erst situationsbezogen Bedingungen geschaffen werden, eine solche Qualifizierung und Etablierung nachhaltiger Strukturen zu ermöglichen. Erschwerend kommt für kreiszugehörige Städte hinzu, dass die geteilten Zuständigkeiten zwischen Stadt und Kreis insbesondere für Fragen wie Integration und Klimafolgenanpassung, die im öffentlichen Diskurs polarisierend sind und den gesellschaftlichen

Zusammenhalt betreffen, zusätzliche Herausforderungen, aber auch Chancen bieten, wenn Kooperation eingeübt ist und gelingt.

Festzuhalten bleibt also, dass in strukturschwachen Kommunen in Ost und West für die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts durch ein erprobtes Konfliktmanagementsystem deutlich mehr Zeit und entsprechend mehr Ressourcen eingeplant werden müssen. In Saalfeld-Rudolstadt endete der von der ConflictA begleitete Prozess an der Stelle, wo gerade eine vertrauensvolle Kooperationskultur und ressortübergreifende Vernetzung entstanden war und ein gemeinsam getragenes Interesse an weiterer Zusammenarbeit bestand, das nun durch eine Phase gelebter Praxis vertieft und gefestigt werden müsste. Idealerweise sollte dieser Prozess weiter durch eine erfahrene Moderatorin begleitet werden. Auf der Basis der reflektierten Erfahrungen einer gelungenen Kooperation könnte dann die Ausbildung der verantwortlich handelnden Akteur:innen in der Kommune erfolgen.

Um die Region Saalfeld-Rudolstadt auf dem Weg zu einer resilienten Kommune darin zu begleiten, die erforderlichen Strukturen und Kompetenzen aufzubauen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken und Konflikte konsensual anzugehen, wäre ein Prozess von mindestens 24, vermutlich aber bis zu 36 Monaten erforderlich gewesen.

Greven und Neuss, den 25.07.2025

Dorothea Faller, Kurt Faller, Winfried Kneip