

**K3B**  
Kompetenzzentrum  
Kommunale Konfliktberatung  
VFB Salzwedel e.V.

# Wir für uns

ohne Bürgerinnen und Bürger keine Stadt

Kommunale Konfliktberatung in Gardelegen



Herausgegeben vom

K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung  
des Vereins zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V.

der Bürgermeisterin Mandy Schumacher

## Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich sehr, dass Sie sich für das Thema Verbesserung der Kommunikation zwischen Bürgern, der Verwaltung und dem Stadtrat interessieren.

Als Bürgermeisterin bin ich eine häufige Ansprechpartnerin für die Einwohner unserer Einheitsgemeinde, Vertretern der Vereine und der Feuerwehren. Gleichzeitig erlebe ich die fleißige ehrenamtliche Tätigkeit der Stadträte und den Einsatz der Verwaltung.

Häufig fiel mir dabei auf, dass es eine Diskrepanz zwischen Beteiligungsmöglichkeiten und gefühlten Nichtbeteiligungsmöglichkeiten gibt.

Dabei gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten mit Stadtrat und Verwaltung in Kontakt zu kommen. Diese werden von den Bürgern allerdings als zu umständlich empfunden.

Gleichzeitig wurde mir oft mitgeteilt, dass es ja ohnehin nichts bringen würde und man sich daher den Kontakt auch sparen könne.

Ich wusste aber auch immer, dass es genauso nicht ist, sondern Verwaltung und Stadträte versuchen, mit dem Bürger ins Gespräch zu kommen.



So wuchs in mir der Wunsch, diese Herausforderung zu analysieren, zu bearbeiten und dann zu meistern. Auf der Suche nach einem Fachpartner hatten wir das Glück, auf den K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e.V. zu treffen.

Gemeinsam sind wir unserem Ziel ein gutes Stück näher gekommen. Wie weit und vor allen Dingen, wie genau, können Sie dieser Broschüre entnehmen.

Viel Spaß beim Lesen und Entwickeln von eigenen Ideen.

Ihre Bürgermeisterin

Mandy Schumacher

## Grußwort

der Bürgermeisterin Mandy Schumacher ..... 2

## Ergebnisse

auf einen Blick ..... 4

## Einleitung

..... 5

## Was bewegt Gardelegen?

..... 8

Infobox: Hintergrundgespräche ..... 9

Infobox: Systemische Situations- und Konfliktanalyse ..... 9

## „Wir für uns

Gardelegener Zukunftsgespräche“ ..... 14

Infobox: Das Konzept der Gardelegener Zukunftsgespräche ..... 15

Infobox: Die Moderation ..... 16

## Vertrauen stärken, Identifikation entwickeln

..... 18

Infobox: Handlungsfelder identifizieren und gemeinsam Maßnahmen planen ..... 19

Checkliste zur Durchführung von Bürgerdialogen ..... 21

Das K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung ..... 23

---

Diese vorliegende Broschüre erschien erstmals 2020 im Rahmen des Projekts „Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung“, das aus Mitteln des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ gefördert wurde. Für die Neuauflage wurden zur leichteren Lesbarkeit kleine Änderungen vorgenommen. Der Arbeitsbereich des VFB Salzwedel e.V. tritt seit 2021 als K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung auf. Diese Schreibweise wurde durchgängig im Text übernommen.

## Was war der Auftrag?

In Gardelegen wird eine Entfremdung zwischen Bürgerschaft und Politik erlebt. Wie lässt sich diese verringern? Wie lassen sich Möglichkeiten fördern, die Bürger\*innen darin zu stärken, das kommunale Leben aktiv mitzugestalten und ein lebendiges Gemeindeleben zu erhalten?

## Was wurde herausgefunden?

- Das Vertrauen in die eigene politische Wirksamkeit ist bei Bürger\*innen beeinträchtigt.
- Der Mehrwert von politischen Institutionen der Stadt wird in Frage gestellt.
- Die Entwicklung eines Selbstverständnisses als Einheitsgemeinde Gardelegen ist noch nicht abgeschlossen.

## Welche handlungsleitenden Fragen wurden daraus abgeleitet?

- Wie lässt sich das Vertrauen in die politische Selbstwirksamkeit von Bürger\*innen stärken?
- Wie lässt sich die Sichtbarkeit von Stadtrat und Ausschüssen erhöhen?
- Wie lassen sich offene Fragen im Zusammenspiel zwischen Ortsteilen und Einheitsgemeinde klären?
- Wie lassen sich neue Wege der Bürgerkommunikation beschreiten?
- Wie lässt sich aktiv an einem Selbstverständnis als Einheitsgemeinde arbeiten, das eine „Einheit in der Vielfalt“ erlebbar macht?

## Was wurde angegangen?

- Es wurden neue Formen der Bürgerkommunikation erprobt: „Gardelegener Zukunftsgespräche“ und Jugendaustausch.
- Zivilgesellschaftliche Arbeitsgruppen haben sich über die Zukunftsgespräche zu für sie relevanten Themen, wie fachärztliche Versorgung oder Freizeitgesellschaft, zusammen gefunden.
- Die Sitzungen des Stadtrates, der Ausschüsse und der Ortsbürgermeisterversammlungen wechseln den Sitzungsort.
- Die Bürgermeisterin beteiligt die Ortsbürgermeister\*innen an der Erarbeitung des jährlichen Haushaltsplans und lädt auch die Vertreter\*innen der Ortsteile ohne Ortschaftsrat zu den Ortsbürgermeisterversammlungen ein.
- Ab 2020 finden in 3 Ortsteilen Veranstaltungen statt „Wir für uns – Speeddating mit Deinem Stadtrat“.
- Die Stadtrats- und Ausschussarbeit wird digitalisiert. In diesem Zuge erhalten die Stadträte eine gardelegen.de E-Mail-Adresse und sind so auch von Jedem zu kontaktieren.

## Was steht noch an?

- Maßnahmen entwickeln, wie Stadtrat und Stadträte gegenüber der Bürgerschaft noch sichtbarer werden können
- Gemeinsame Identifikations- und Erlebnisräume in der Einheitsgemeinde schaffen
- Einrichtung einer Kommunikationsplattform, ähnlich einer WhatsApp-Gruppe, für die Bürgerkommunikation
- Neue Formen der Bürgerkommunikation verstetigen

Es ist 13 Uhr, Schulschluss. Draußen ist strahlender Sonnenschein, die Jugendlichen strömen lärmend aus dem Gebäude. Sie freuen sich auf den freien Nachmittag, der vor ihnen liegt. Eine Gruppe von Schüler\*innen versammelt sich trotz des schönen Wetters in einem Klassenraum. Im Rahmen eines Kooperationsprojektes der Hansestadt Gardelegen mit dem K3B machen sie sich Gedanken über ihre Stadt: was wünschen sie sich für Gardelegen? Was können sie tun, um das Leben in der Stadt mitzugestalten?

Das Thema ist ihnen wichtig, denn Gardelegen ist ihre Heimat. Sie, ihre Familien, ihre Freundinnen und Freunde leben hier. Sie alle haben Wünsche und sie haben die Ideen, wie diese Wünsche umgesetzt werden können: „Ohne Bürger keine Stadt“, fasst ein Schüler zusammen.

## Die Hansestadt Gardelegen

Gardelegen – das ist eine Stadt im Altmarkkreis Salzwedel mit über 23.000 Einwohner\*innen. Der Fläche nach ist sie nach Berlin und Hamburg die drittgrößte Stadt Deutschlands. Die Hansestadt Gardelegen ist heute eine Einheitsgemeinde. Sie entstand im Zuge der Gemeindegebietsreform des Landes Sachsen-Anhalt und besteht heute aus 49 Ortsteilen.

Zwei Rahmenbedingungen bilden den Hintergrund für das Zusammenleben in Gardelegen: zum einen die Folgen der Gemeindegebietsreform, die bis heute spürbar sind, zum anderen die Lage Gardelegens in der westlichen Altmark, einem ländlichen, strukturschwachen Raum.

## Die Gemeindegebietsreformen

In den Jahren 2004 bis 2005 sowie 2009 bis 2011 fasste das Land Sachsen-Anhalt in zwei Gemeindegebietsreformen die ländlichen Gemeinden zunächst in größeren Verwaltungseinheiten zusammen, schaffte dann aber die damit geschaffenen Verwaltungsgemeinschaften wieder ab und organisierte seine Städte und Gemeinden flächendeckend in Einheits- und Verbandsgemeinden. Zahlreiche bis dahin unabhängige Gemeinden verloren 2011 ihre Eigenständigkeit.

Für viele Bürger\*innen sind die Reformen schwer nachvollziehbar. „Das hat ja noch nicht einmal die

DDR geschafft, die kommunalen Strukturen zu zerschlagen“, erklärt der Ortsbürgermeister eines Gardelegener Ortsteils. Einige Ortsteile klagten gegen ihre Eingemeindung. Alle Klagen sind inzwischen entschieden. Einige wurden vom Landesverfassungsgericht abgewiesen, andere Ortsteile zogen ihre Klagen zurück. Auch wenn keine Gerichtsverfahren mehr anhängig sind: die Konflikte rund um die Eingemeindung wirken bis heute nach.

Bürger\*innen und Kommune fühlen sich mit den Folgen der Gemeindegebietsreform vom Land allein gelassen. In Gardelegen bleiben durch die Neuordnung der 49 Ortsteile in 26 Ortschaften eine Reihe von Fragen offen: wie können Bewohner\*innen der Ortsteile ihre Interessen in kommunale Entscheidungsprozesse einbringen? Welche Befugnisse haben die Ortschaftsräte und Ortsbürgermeister\*innen? Wer ist zuständig für konkrete Anliegen im Ortsteil, wenn etwa die Straße verschmutzt oder die Straßenlaterne kaputt ist?

Ungeklärte Erwartungen führen zu Spannungen, mit denen Stadt und Bürgerschaft täglich zu tun haben.

## Ländlicher Raum

Die Einheitsgemeinde Hansestadt Gardelegen liegt in der Altmark im Norden des Landes Sachsen-Anhalt. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft vom August 2019 nennt die Altmark als eine der vier Regionen mit dem größten Investitionsbedarf in Deutschland.

In der Zeit nach 1989 erlebten die Einheitsgemeinde Gardelegen und ihre Ortsteile zunächst einen Abbau von Infrastruktur. Dies konnte gestoppt und in den letzten Jahren in einigen Bereichen sogar umgekehrt werden. Die Investitionsbedarfe in den vielen Ortsteilen der Hansestadt reichen heute von Renovierungsarbeiten an Sportstätten über Straßensanierungen bis hin zu Investitionen in die Attraktivität der Stadt für Tourismus und Wirtschaftsunternehmen.

Das begrenzte Budget der Stadt kann die vielfältigen Wünsche nicht decken. Der Stadtrat muss über Prioritäten entscheiden. Die Bürger\*innen der Ortsteile sorgen sich um den Verlust weiterer Infrastruktur und fürchten um die Zukunft ihrer Orte.



## Bürgerbeteiligung ein Anliegen der Stadt

„Ohne Bürger keine Stadt“ – das ist ein Satz, den auch die Bürgermeisterin der Einheitsgemeinde, Mandy Schumacher, so sagen könnte. Bürgerbeteiligung ist ihr und ihrer Verwaltung ein ausdrückliches Anliegen. Sie weiß um die Sorgen ihrer Bürger\*innen, sie kennt die herausfordernde finanzielle Lage der Stadt und ist überzeugt, dass Gardelegen vorankommt, wenn alle mit anpacken. Gemeinsam mit der Stadtverwaltung führte sie Maßnahmen ein, die sicherstellen, dass Bürger\*innen ihre Ideen, Interessen und Bedürfnisse einbringen können. Durch Umfragen, zum Beispiel zum Wochenmarkt auf dem Rathausplatz, passt die Stadt ihre Angebote den Bedarfen der Bürger\*innen an. In einem großangelegten Beteiligungsverfahren brachten Bürger\*innen im Jahr 2017 ihre Ideen für die Umgestaltung des Bürgerparks ein. Die Stadtverwaltung stellt mit dem digitalen Behördenmelder „Sag’s uns einfach“ eine Möglichkeit zur Verfügung, Anliegen aus den Ortsteilen wie Straßenverschmutzungen, Schäden an öffentlichen Gebäuden oder kaputte Beleuchtung an die Stadt melden zu können. Die Verwaltung hat den Anspruch, innerhalb kürzester Zeit auf diese Meldungen zu reagieren. „Bürgeranfragen haben bei uns Priorität, da bleibt alles andere erst einmal liegen“, sagt eine Angestellte der Stadtverwaltung.

In ihrem Bemühen, die Bürger\*innen in Entscheidungen einzubeziehen und über Abläufe zu informieren, stößt die Stadt aber immer wieder auch auf Herausforderungen. Die Möglichkeiten, Stadtratssitzungen zu besuchen und sich in Bürgerfragestunden zu beteiligen, werden kaum wahrgenommen. Gleichzeitig hört die Bürgermeisterin oft Kritik, dass Bürger\*innen nicht ausreichend beteiligt werden würden. „Es gibt eine Kluft zwischen Bürgern und Politik“, so Mandy Schumacher.

“ Die Bürger haben das Gefühl, dass die Politiker sie nicht wahrnehmen. Die Stadträte und Verwaltungsmitarbeitende wünschen sich, dass die Bürger ihnen deutlicher sagen, was sie brauchen. Beide Seiten wollen den Austausch und fragen sich, warum er nicht funktioniert.

Mandy Schumacher

## Die Zusammenarbeit mit dem K3B

Vor diesem Hintergrund vereinbarten die Hansestadt Gardelegen und das K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e.V. im Jahre 2017 eine Zusammenarbeit.

Das K3B berät Gemeinden und Landkreise in Sachsen-Anhalt und in den benachbarten Bundesländern bei der Bearbeitung von Konflikten und Spannungen. Durch ein im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ durch das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend geförder-tes Projekt bot sich dem K3B von September 2017 bis Dezember 2019 mit vier Gemeinden in der Altmark zu Herausforderungen und Fragen rund um das Thema Bürgerbeteiligung zusammen zu arbeiten. Neben der Hansestadt Gardelegen waren dies die Hansestadt Osterburg und die Einheitsgemeinde Stadt Kalbe (Milde) sowie die Verbandsgemeinde Arneburg-Goldbeck.

Die Ausgangsfrage der Beratungen war: Wie lassen sich Möglichkeiten von Bürger\*innen stärken, das kommunale Leben aktiv mitzugestalten und ein lebendiges Gemeindeleben zu erhalten?

Die Beratung folgte dabei dem Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung.

## Kommunale Konfliktberatung - was ist das?

In jeder Gemeinde leben Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen zusammen. Eine zentrale Aufgabe von Kommunen als grundlegende staatliche Einheiten ist es, diese verschiedenen Interessen auszuhandeln, die verschiedenen Sichtweisen ernst zu nehmen und allen Bewohner\*innen einer Gemeinde die Teilhabe am kommunalen Leben zu ermöglichen. Eine Voraussetzung dafür ist es, dass die lokalen Akteur\*innen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft in der Lage sind, bestehende Spannungen und Konfliktpotenziale wahrzunehmen, zu verstehen und zielgerichtet anzugehen. Je mehr Akteur\*innen dabei an einem Strang ziehen, desto nachhaltiger sind die gefundenen Lösungen.

Der methodische Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung untersucht die Hintergründe von Konflikten und Spannungen und nimmt dazu die Kommune als Ganzes in den Blick. Er geht davon aus, dass die Einwohner\*innen der Gemeinden und die kommunalen Entscheidungsträger\*innen selbst die Expert\*innen für die Lösung ihrer Herausforderungen sind und unterstützt sie dabei.

In Gardelegen arbeitete das Beratungsteam des K3B gemeinsam mit Akteur\*innen aus der Stadtgesellschaft in vier Schritten an der Frage, wie Bürger\*innen noch besser in die Gestaltung des kommunalen Lebens einbezogen werden können:

1. Mit einer großen Zahl von Hintergrundgesprächen wurde Akteur\*innen in der Stadtgesellschaft Gelegenheit gegeben, ihre Sicht der Dinge darzustellen und sich von Anfang an zu beteiligen.
2. Mit einer Systemischen Situations- und Konfliktanalyse wurde dargestellt, wie Handlungen, Einstellungen und Wahrnehmungen der unterschiedlichen Beteiligten in der Hansestadt Gardelegen miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig bedingen.

3. Im Anschluss wurden diese Ergebnisse mit den Akteur\*innen vor Ort besprochen, um sie zu überprüfen und Handlungsfelder oder mögliche Ansätze zu entwickeln, die Hürden bei der Beteiligung von Bürger\*innen überwinden helfen.
4. Abschließend wurde die Gemeinde bei einer konkreten Maßnahme in der Umsetzung unterstützt, den Gardelegener Zukunftsgesprächen.

Die vorliegende Broschüre gibt Einblicke in die Ergebnisse des Beratungsprozesses in Gardelegen. Sie stellt Ergebnisse der Situations- und Konfliktanalyse in Gardelegen vor und fasst zentrale Handlungsideen für die Stadtgesellschaft zusammen. In einem Beitrag zu den Gardelegener Zukunftsgesprächen gewährt dieses Dokument einen Einblick in eine der Maßnahmen, die in Gardelegen im Rahmen des Beratungsprozesses erprobt und für gut befunden wurden.

### Danksagung

Unser Dank gilt an dieser Stelle der Bürgermeisterin der Hansestadt Gardelegen Mandy Schumacher sowie dem Stadtrat für die gute Zusammenarbeit. Wir danken allen Bürgerinnen und Bürgern der Stadt, die sich in Hintergrundgesprächen, im Rahmen der Zukunftsgespräche oder an Workshops beteiligt und sich mit ihren Ideen und Wünschen für die Stadt Gardelegen eingebracht haben. Ein herzlicher Dank geht an unsere Geldgeber für das Vertrauen, das sie in die Beratungsprozesse in Gardelegen und den anderen beteiligten Kommunen gesetzt haben, sowie an die Mitglieder des Projektbeirates, die mit ihrem Engagement und ihrem Wissen den Prozess an so mancher Stelle geschärft und verbessert haben.

Der Beratungsprozess im Rahmen des Projektes „Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark“ wurde durchgeführt durch:

Hagen Berndt, Dr. Ulrike Gatzemeier, Lena Heuer, Christian Konrad, Dr. Angelika Maser und Dominique Pannke.

Projektleitung: Anna Stein

# Was bewegt Gardelegen?

Die 49 Ortschaften der Einheitsgemeinde Hansestadt Gardelegen im nördlichen Sachsen-Anhalt verteilen sich über eine Fläche von etwa 632km<sup>2</sup>. Mit den Ortsteilen Gardelegen, Letzlingen und Mieste hat die Einheitsgemeinde drei Zentren mit Einwohnerzahlen von über 1.000 Bewohner\*innen. Diese Ortsteile, ebenso wie die Ortschaften Miesterhorst, Jävenitz und Solpke, verfügen über Bahnanschlüsse an den Linien Hannover-Berlin und Berlin-Lehrte. Die Bundesstraßen B71 von Magdeburg nach Uelzen und die B188 von Stendal nach Wolfsburg führen durch das Stadtgebiet.

Erstmals urkundlich erwähnt wurde die Stadt Gardelegen im Jahre 1186. 1358 trat die Stadt der Hanse bei. Zwischen 1314 und 2013 wurde in Gardelegen das Garley-Bier, die älteste Biermarke Deutschlands, gebraut. Auch heute gehört Gardelegen wieder dem neuzeitlichen Hansebund an.

In Gardelegen befindet sich die Gedenkstätte Feldscheune Isenschnibbe, die an die Ermordung von KZ-Häftlingen in den letzten Tagen des Zweiten Weltkriegs erinnert.

Die Hansestadt Gardelegen ist Teil der westlichen Altmark und liegt im Milde-Tal am Zusammenfluss der Milde und des Laugebachs. Die Stadt reicht im Osten in das Gebiet der Colbitz-Letzlinger Heide, im Westen umfasst sie einen Teil des UNESCO-Biosphärenreservats Drömling. Zahlreiche Wander- und Radwege wie z.B. der Altmarkrundkurs und der Milde-Biese-Aland-Radweg erschließen das Gebiet.

Trotz seiner Lage in einer strukturschwachen Region liegt die Arbeitslosigkeit im Oktober 2019 in Gardelegen nur bei 5,2%. Viele Menschen finden in den angrenzenden Industriegebieten Niedersachsens Beschäftigung. Aber auch im Stadtgebiet haben sich produzierende und verarbeitende Betriebe angesiedelt, die Fachpersonal in die Stadt ziehen. Das kulturelle Leben der Stadt ist durch zahlreiche Veranstaltungen und Feste im Jahresverlauf geprägt: unter anderem der Knospknall, der lebendiger Adventskalender, das Hansefest, die Kneipennacht und das Metal Frenzy.



Abbildungen: Altmark-Zeitung

## HINTERGRUNDGESPRÄCHE

Hintergrundgespräche dienen in der Kommunalen Konfliktberatung dazu, den Akteur\*innen in der Gemeinde Gelegenheit zu bieten, ihre unterschiedlichen Sichtweisen in Bezug auf die Situation vor Ort darzustellen und sich an dem Prozess zu beteiligen. Sie sollen gehört und ernst genommen werden. Denn dies ist eine Voraussetzung dafür, sich selbst konstruktiv in die Gestaltung von Zukunft einzubringen.

Hintergrundgespräche werden mit Akteur\*innen aus einer Kommune geführt, die aufgrund

ihres Berufes, ihres Wahlamtes oder ihres ehrenamtlichen Engagements Auskunft über die Interessen und Bedürfnisse bestimmter Gruppen in einer Stadt geben können. Sie finden im Einzelgespräch oder Fokusgruppen mit externen Berater\*innen statt.

Durch die intensive Gesprächssituation können diese Personen ihre Gedanken und Gefühle ungeschützt äußern und sicher gehen, dass ihre Anliegen gehört und aufgenommen werden. Die Gespräche geben den Beteiligten die Möglichkeit, Herausfor-

derungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und bereits Ideen zu entwickeln, wie zur Zufriedenheit aller damit umgegangen werden kann.

In Gardelegen wurden solche Gespräche mit etwa 40 Personen geführt, darunter Vereinsvorsitzende, Lehrkräfte und Erzieher\*innen, Vertretungen von Wohlfahrtsverbänden, Seniorenvertreter\*innen, Schüler\*innen, Stadtratsmitglieder, Ortsbürgermeister\*innen und Mitarbeitende der Stadtverwaltung sowie der Bürgermeisterin.

## SYSTEMISCHE SITUATIONS- UND KONFLIKTANALYSE

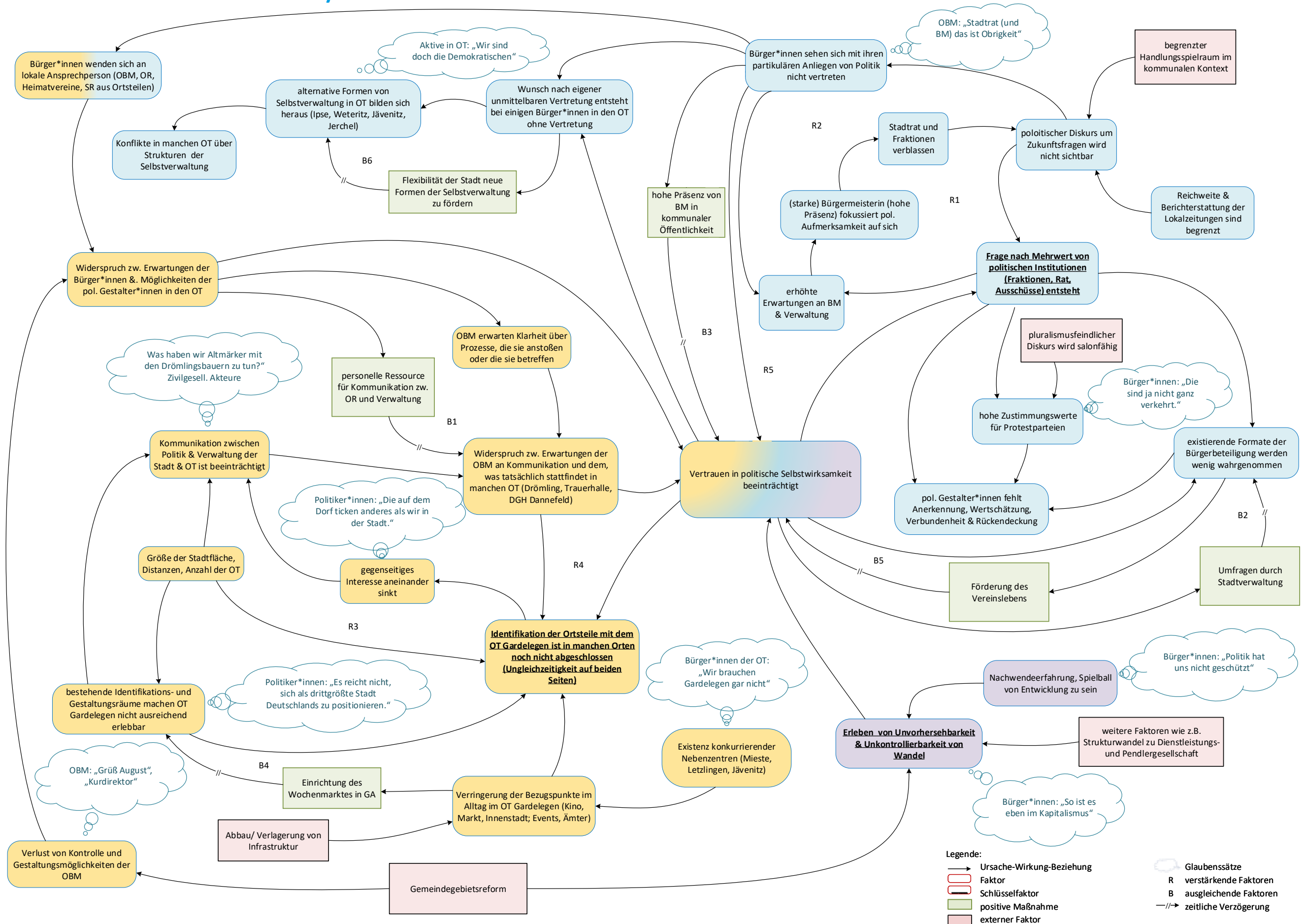
Der methodische Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung geht davon aus, dass es hilfreich ist, wenn relevante Akteur\*innen ein gemeinsames Verständnis von der Ausgangslage vor Ort entwickeln, um Konflikte in einer Stadtgesellschaft bearbeiten zu können. Hierzu dient eine sogenannte Systemische Situations- und Konfliktanalyse.

Die Systemische Situations- und Konfliktanalyse hilft, die Hintergründe und Dynamiken von Konflikten zu verstehen und Zusammenhänge zwischen Konfliktthemen sichtbar zu machen. Sie bezieht die Sichtweisen und Interessen möglichst aller am Geschehen beteiligter Gruppen ein.

In Hintergrundgesprächen mit den Beteiligten gesammelte Information werden in einem Analyseverfahren ausgewertet, sodass Faktoren identifiziert werden, die sich gegenseitig beeinflussen. In der Regel werden die Ergebnisse einer Situations- und Konfliktanalyse in Form einer Themenlandkarte bildlich dargestellt (siehe gegenüberliegende Seite).

# Ausschnitt aus Visualisierung der Systemischen Situations- und Konfliktanalyse

Abb.1





# Schlüsselthemen

In Bezug auf das Zusammenleben in der Stadt haben sich für die Einheitsgemeinde Hansestadt Gardelegen folgende Schlüsselthemen als zentral erwiesen:

**a) Das Vertrauen in die eigene politische Wirksamkeit ist beeinträchtigt**

**b) Der Mehrwert von politischen Institutionen der Stadt wird in Frage gestellt**

**c) Die Entwicklung eines Selbstverständnisses als Einheitsgemeinde Gardelegen ist noch nicht abgeschlossen.**

## a) Vertrauen in die eigene politische Wirksamkeit beeinträchtigt

Die Erfahrung der Eingemeindung, für einige Ortschaften sogar per Gerichtsentscheidung, hat bei manchen Bürger\*innen der Hansestadt Gardelegen den Eindruck hervorgerufen, Spielball von Entwicklungen zu sein, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen.

Die Jahre zwischen der Wende 1989/1990 und den Gemeindegebietsreformen erlebten engagierte Bürger\*innen als eine Zeit, in der sie die Geschicke ihres Ortes in die eigenen Hände nehmen und mit viel persönlichem Einsatz nach ihren Vorstellungen gestalten konnten. „Jetzt hatten wir plötzlich die Chance, wir konnten endlich auch etwas sagen. Da haben wir beschlossen, das zu schützen, was uns wichtig ist“, beschreibt eine Vereinsvorsitzende die Stimmung dieser Zeit.

Gleichzeitig machten Bürger\*innen die Erfahrung, dass sie auch im neuen politischen und gesellschaftlichen System Entwicklungen ausgesetzt sind, die sie nicht beeinflussen konnten.

Eine einschneidende Erfahrung war hier die Schließung der volkseigenen Betriebe und der Strukturwandel von einer Agrar- und Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungs- und Pendlergesellschaft. Viele Bürger\*innen kamen zu dem Schluss, dass schneller und unkontrollierter Wandel ein Merkmal des Kapitalismus sei, den man nicht beeinflussen kann und vor dem der Staat den Einzelnen nicht schützt. „So ist es eben im Kapitalismus, da kann man nichts machen“, kommentierte ein Gesprächspartner die Abwanderung von Betrieben, Einkaufsmöglichkeiten und Arztpraxen aus seinem Ortsteil.

Die Gemeindegebietsreformen in den Jahren 2004-2005 und 2009-2011 verstärkten das Gefühl der Ohnmacht gegenüber gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen. Sie zog außerdem die positiven Erfahrungen mit demokratischen Strukturen in Zweifel, die Bürger\*innen während des Aufbaus ihrer Gemeinden nach der Wende machen konnten.

Die Eingemeindung gegen den erklärten Willen mancher Ortschaften stellte für viele die Grundprinzipien einer demokratischen Gesellschaftsordnung auf den Kopf. Eine Ortsbürgermeisterin bezeichnete die Gemeindegebietsreform als „Enteignung“. Ein anderer Gesprächspartner sagte: „Es gibt gewachsene Strukturen, die sich nicht mit einer Kosten-Nutzen-Rechnung fassen lassen.“

Dieses wiederholte Erleben von Unvorhersehbarkeit und Unkontrollierbarkeit von Wandel führt bei vielen Bewohner\*innen der Hansestadt zum Verlust des Vertrauens in die eigenen Möglichkeiten, das Leben vor Ort aktiv mitzugestalten. Für diese Erzählung werden auch weiterhin Beispiele gefunden, die ihre Wirksamkeit verstärken.

## b) Frage nach dem Mehrwert von politischen Institutionen in der Stadt

Die Erfahrung der Gemeindegebietsreform hinterließ bei vielen Bürger\*innen auch Fragen an das politische System. Eine Vereinsvorsitzende kommentierte: „Was ist denn daran demokratisch, wenn man zerschlägt, was die Bürger vor Ort aufgebaut haben?“

Die Skepsis gegenüber demokratischen Prozessen bezieht sich zunächst auf Landes- und Bundesebene, färbt aber auch auf Institutionen der Stadt ab, der

Ebene von Staat, mit der sie im Alltag in Kontakt treten. Bürger\*innen erkennen vielfach den Mehrwert der Institutionen der Einheitsgemeinde nicht. Viele Bewohner\*innen der Ortsteile erleben nicht, dass der Stadtrat der Einheitsgemeinde für das eigene Leben eine Bedeutung hat. Sie nehmen nicht wahr, dass die Themen, die der Stadtrat behandelt, die eigene Lebenswelt und die eigene Zukunft betreffen.

Bewohner\*innen der Hansestadt beschreiben den Stadtrat als bürgerfern. Akteur\*innen sprechen von „denen da oben“, von „Obrigkeit“ und vom „Klüngel“. Dementsprechend sehen viele Bürger\*innen nur begrenzt Sinn darin, durch die bislang angebotenen Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung wie z.B. Bürgerfragestunden während der Stadtratssitzungen auf die Gremien der Einheitsgemeinde einzuwirken. Die Bürgermeisterin der Einheitsgemeinde versucht erfolgreich, als Ansprechpartnerin für alle Bürger\*innen zur Verfügung zu stehen und ihnen dadurch den Zugang zur Stadt zu erleichtern. Durch ihre hohe Präsenz in den Ortsteilen, in den Medien und in der Öffentlichkeit zieht sie allerdings die Aufmerksamkeit der Bürger\*innen auf sich und lässt den Stadtrat und seine politischen Fraktionen in der öffentlichen Wahrnehmung noch weiter in den Hintergrund treten.

## c) Selbstverständnis als Einheitsgemeinde noch nicht vollständig ausgebildet

Ein Grund für diese Wahrnehmung von Stadtrat und Stadtverwaltung ist, dass sich viele Bürger\*innen (noch?) nicht als Teil der Einheitsgemeinde Hansestadt Gardelegen fühlen. Die Größe der Stadtfäche, die Anzahl der Ortsteile und die großen Entfernungen zwischen einzelnen Ortsteilen machen es den Bürger\*innen schwer, Gardelegen als (Verwaltungs-) Einheit zu erleben. Es fehlen Identifikationspunkte, die ein gemeinsames Erleben und ein Zugehörigkeitsgefühl möglich machen. Wie es ein Stadtrat formulierte: „Es reicht nicht, sich als drittgrößte Stadt Deutschlands zu positionieren.“

Der Abbau von Infrastruktur – gelegentlich auch nur wahrgenommen und auf eine idealisierte Vergangenheit bezogen – erschwert zusätzlich das Erleben der Stadt als Einheitsgemeinde. Die Einwohner\*innen der Einheitsgemeinde orientieren sich nicht hin zu einem

gemeinsamen Zentrum, z.B. die Innenstadt des Ortsteils Stadt Gardelegen, sondern richten sich nach umliegenden Städten aus, wie z.B. Wolfsburg oder Magdeburg, die als Arbeitsorte täglich angefahren werden und eine bessere Infrastruktur aufweisen oder die wie Salzwedel als Kreisstadt Sitz von Ämtern sind.

Die Stadtverwaltung Gardelegen und engagierte Bürger\*innen arbeiten daran, die Gardelegener Innenstadt neu zu beleben, z.B. durch den Wochenmarkt auf dem Rathausplatz oder die Organisation von Events wie einem Kinderfest oder dem Lebendigen Adventskalender. Auch das Hansefest Gardelegen zieht jährlich tausende Gäste aus der ganzen Region an. Maßnahmen wie diese können dazu beitragen, dass sich die Menschen in ihrer Stadt mehr zuhause fühlen.

Viele Gesprächspartner\*innen fühlen sich in erster Linie als Bürger\*innen ihrer Ortsteile und richten sich mit ihren Anliegen an Ansprechpartner\*innen aus ihren Ortschaften. Durch die Gemeindegebietsreform hat sich der Status von Ortsbürgermeister\*innen und Ortschaftsräten jedoch verändert. Sie haben die Kontrolle zum Beispiel über das Budget verloren und Gestaltungsmöglichkeiten in Belangen ihrer Ortschaften eingebüßt.

So entsteht ein Widerspruch zwischen den Erwartungen der Bürger\*innen und den tatsächlichen Möglichkeiten der Ortschaftsräte und Ortsbürgermeister\*innen. Die Ortschaftsräte müssen Anliegen der Einwohnerschaft an die zuständigen Stellen der Stadtverwaltung weiterleiten. Die Bürger\*innen erwarten Rechenschaft und Auskunft zum Stand der Bearbeitung von ihrem/ihrer Ortsbürgermeister\*in, der/die keinen Einblick in Entscheidungs- und Bearbeitungsprozesse in der Stadt hat. Die Ortsbürgermeister\*innen wünschen sich, enger in Abläufe in der Stadt eingebunden und über Prozesse besser informiert zu werden.

Auch Ortsteile, die schon vor der Gemeindegebietsreform Teil der Stadt Gardelegen waren, beginnen, sich eine eigene Vertretung in der Einheitsgemeinde zu wünschen. Bürger\*innen möchten sichergehen, dass auch die Interessen ihres Ortsteils in kommunale Entscheidungen eingebracht werden. Im Ortsteil Ipse fordern Bewohner\*innen einen eigenen Ortschaftsrat. In Jävenitz, Weteritz, Jerchel und Kassieck haben Vereine oder Mitglieder des Stadtrates die Rolle der Repräsentanten ihrer Ortsteile übernommen.

# „Wir für uns – Gardelegener Zukunftsgespräche“

„Auf den ersten Blick ist es hier ganz ähnlich wie beim Stammtisch: man sitzt in einer gemütlichen Atmosphäre, mit etwas zu trinken zusammen und tauscht sich aus. Und gleichzeitig ist es ganz anders. Die Gespräche hier sind sehr konstruktiv. Nicht das übliche Gemeckere, was man sonst so hört“, meldet ein Besucher am Ende eines Gardelegener Zukunftsgesprächs zurück.

Die systemische Situations- und Konfliktanalyse für Gardelegen hatte aufgezeigt, dass viele Gesprächspartner\*innen eine Kluft zwischen den Bürgerinnen und Bürgern auf der einen Seite und den ihren gewählten Vertreter\*innen auf der anderen Seite wahrnehmen. Vielen Bürger\*innen in Gardelegen fällt es beispielsweise schwer, die Bedeutung des Stadtrates für das eigene Leben zu begreifen. Der Stadtrat spielt im Bild der Stadt vieler Bürger\*innen keine Rolle. Gleichzeitig fragen sich Stadträt\*innen, warum die Bewohner\*innen der Stadt für ihre Arbeit nicht mehr Interesse aufbringen und sich an Bürgerfragestunden und Sprechstunden beteiligen.

Auf der Suche nach einer Möglichkeit, dieser gegenseitigen Entfremdung entgegenzuwirken, lud Mandy Schumacher, die Bürgermeisterin der Hansestadt, unter dem Motto „Wir für uns“ zu den „Gardelegener Zukunftsgesprächen“ ein. Die Zukunftsgespräche brachten Stadträt\*innen, Mandatsträger\*innen und Verwaltungsmitarbeitende mit Bürger\*innen im informellen Gespräch an einem Tisch zusammen und gaben ihnen die Möglichkeit, gemeinsam über Chancen, Herausforderungen und Zukunftsideen für das Zusammenleben in der Hansestadt zu sprechen.

Umgesetzt wurden die Gardelegener Zukunftsgespräche an vier Abenden im Frühjahr 2019. Als Treffpunkte dienten die Bibliothek Gardelegen, das Café Andrea in Miesterhorst, das Dorfgemeinschaftshaus Algenstedt und die Volkssolidarität Gardelegen. Es wurden bewusst Versammlungsorte gewählt, die allgemein bekannt sind und, anders als z.B. Räumlichkeiten im Rathaus, einen informellen Charakter haben. So wurde eine angenehme, lockere Gesprächsatmosphäre gefördert.

## Die Ziele

Mit der Idee der Zukunftsgespräche wollte die Stadt niedrigschwellig den Kontakt zwischen Bürgerschaft und Entscheidungsträger\*innen aus Politik und Verwaltung ermöglichen. Bürger\*innen konnten in diesem Rahmen die Arbeit des Stadtrates kennenlernen. Stadträt\*innen erhielten ihrerseits die Möglichkeit, ihre Aufgaben zu erklären und die Anliegen der Stadtbewohner\*innen zu hören. Entsprechend des Namens „Zukunfts“-Gespräche, öffneten die Veranstaltungen auch einen Raum für Ideen, Wünsche und Anregungen der Bürger\*innen für die zukünftige Gestaltung ihrer Stadt.

Gemäß dem Motto „Wir für uns“ dienten die Veranstaltungen den Beteiligten außerdem als Forum, um sich für konkrete Ideen direkt zusammenzuschließen. „Die Stadt braucht ihre Bürger“, betonte Mandy Schumacher in ihrer Begrüßung zu den Zukunftsgesprächen. „Nur gemeinsam können wir etwas bewegen.“

„Auf den ersten Blick ist es hier ganz ähnlich wie beim Stammtisch: man sitzt in einer gemütlichen Atmosphäre, mit etwas zu trinken zusammen und tauscht sich aus. Und gleichzeitig ist es ganz anders. Die Gespräche hier sind sehr konstruktiv. Nicht das übliche Gemeckere, was man sonst so hört.“

Besucher des Zukunftsgesprächs

## DAS KONZEPT DER GARDELEGENER ZUKUNFTSGESPRÄCHE

Die Idee, Bürger\*innen und Vertreter\*innen der Stadtverwaltung zum Dialog über kommunale Angelegenheiten zusammenzuführen, wird bereits in vielen Gemeinden umgesetzt. Mögliche Formate reichen von Stammtischen über Arbeitsgruppen bis hin zu Bürgerversammlungen.

Um die Ziele der Gardelegener Zukunftsgespräche zu erreichen, wurde ein entsprechendes Konzept entwickelt.

### „Stammtischatmosphäre“:

Statt eines Gesprächs in großer Gruppe setzte dieses Veranstaltungsformat auf kleine Gesprächskreise an Tischen. Dadurch kamen alle Anwesenden zu Wort, eine intensive Unterhaltung wurde möglich. Zu einer ungezwungenen Atmosphäre trugen Getränke und eine informelle Umgebung bei (Stadtbibliothek, Café, Dorfgemeinschaftshaus).

### Moderierte Tischgruppen:

Moderator\*innen an jedem Tisch verhinderten, dass Einzelpersonen oder Gruppen die Veranstaltung für eigene Anliegen vereinnahmen konnten, und gaben den Gesprächen Struktur. Folgende Leitfragen führten durch die Diskussionen:

Wie nehmen Sie die Situation in der Einheitsgemeinde wahr? Was können wir (jede\*r einzelne von uns) tun, um die Situation zu verändern? Worauf können wir dabei aufbauen?

Die Moderator\*innen sicherten die Gesprächsergebnisse im Anschluss und fassten für das Plenum die wichtigsten Punkte zusammen.

### Lokale Moderator\*innen:

Durch den Einsatz von Angestellten der Stadtverwaltung als Moderator\*innen konnten die Gespräche in der Stadtgesellschaft verankert werden. Die Moderator\*innen stehen auch für zukünftige Gespräche als Moderator\*innen zur Verfügung.

Die Rolle der Moderator\*innen erlaubte den Verwaltungsmitarbeitenden zudem einen vertieften Einblick in die Anliegen und das Engagement von Bürger\*innen.

### Rotation durch Ortsteile:

Durch eine Rotation der Zukunftsgespräche durch die Ortsteile wurde die in manchen Punkten noch als ungenügend wahrgenommene Kommunikation zwischen Einheitsgemeinde und Ortsteilen angesprochen. Die Bewohner\*innen der Ortsteile erlebten den Besuch von Bürgermeisterin, Verwaltungsmitarbeitenden und Stadträt\*innen als Aufwertung. Durch die Dezentralisierung der Veranstaltungen wurden außerdem Bürger\*innen mit eingeschränkter Mobilität angesprochen.

### Gemischte Tische:

Eine gute Mischung der Tischgruppen (Bürger\*innen, Verwaltungsmitarbeitende, Stadträt\*innen, Ortschaftsrät\*innen, Vereine) stellte sicher, dass die Anwesenden mit jenen Personen in Austausch treten konnten, zu denen sie normalerweise keinen oder nur wenig Kontakt haben. Durch die Präsenz verschiedener Rollen und Sichtweisen an den Tischen konnten offene Fragen geklärt werden und neue, kreative Ideen entstehen.

Die Bürgermeisterin nahm an jedem Tisch für eine gewisse Zeit an den Diskussionen teil und stand den Bürger\*innen zu Fragen und Ideen direkt Rede und Antwort.

### Feedback Bürgermeisterin:

Zum Abschluss wandte sich die Bürgermeisterin mit einem Ausblick an die Anwesenden. Sie gab kurze Rückmeldungen zu einzelnen Ideen und der Umsetzbarkeit mancher Anregungen. Dadurch zeigte sie den Anwesenden, dass ihre Ideen und Fragen gehört wurden und ernst genommen werden. Zugleich legte sie die Grenzen ihrer Möglichkeiten als Stadtverwaltung Gardelegen offen, um Erwartungen in realistische Bahnen zu lenken.



## Erfahrungen aus der Veranstaltungsreihe

Das „Experiment Zukunftsgespräche“, wie Bürgermeisterin Mandy Schumacher die Veranstaltung in ihrer Begrüßung bezeichnete, fand großen Anklang bei den Gardelegener Bürger\*innen. So fanden sich insgesamt ca. 85 Teilnehmende (plus Moderator\*innen und Presse) an den vier Abenden an den Veranstaltungsorten ein. Manche Teilnehmenden, darunter auch mehrere Stadtratsmitglieder, kamen gleich zu mehreren Veranstaltungen, weil es ihnen so gut gefallen hatte.

Seitens der Bürger\*innen wurde der direkte und persönliche Kontakt zu Vertreter\*innen aus Politik und Verwaltung als sehr positiv empfunden. Fragen zu Institutionen und Abläufen oder konkreten Anliegen konnten direkt angesprochen und geklärt werden. Außerdem wurden Stadtrat und andere Mandatsträger greifbar, sie bekamen in den Augen der Bürger\*innen „ein Gesicht“. „Heute Abend habe ich viel besser verstanden, was der Stadtrat macht. Und vor allem: ich weiß jetzt, wen ich ansprechen kann, wenn ich ein Problem habe“, sagte ein Besucher nach der Veranstaltung.

Zum Eindruck einer gelungenen Veranstaltung gehörte auch, eine konstruktive, motivierende Stimmung, wie sie im einleitenden Zitat anklingt. Eine der Moderator\*innen zeigte sich erleichtert, dass die Abende sich nicht als „Meckerrunden“ herausstellten. Zahlreiche Ideen ergänzten die geäußerte Kritik in hilfreicher Art und Weise und richteten den Blick nach vorne.

Die gemischte Besetzung der Tischgruppen mit Bürger\*innen, Mandatsträgern und Verwaltungsmitarbeitenden half dabei, feste Denkmuster zu durchbrechen und kreative Freiräume für die Lösungsfindung zu schaffen. Manche Empfehlung sorgte dabei für große Heiterkeit, so z.B. die Idee, einmal im Monat den Strom abzuschalten, damit die Menschen wieder vor die Haustüre treten und mit einander in Kontakt kommen, oder der Vorschlag, aus dem Brunnen auf dem Gardelegener Marktplatz Freibier fließen zu lassen.

### DIE MODERATION

Im Vorfeld der Veranstaltungen erhielten die Moderator\*innen eine Schulung. Die Schulung vermittelte Grundlagen der Gesprächsführung. Ein zentrales Thema waren Techniken des aktiven, empathischen Zuhörens und Paraphrasierens.

Für ein Gelingen der Veranstaltung war es wichtig, dass sich die Bürger\*innen in ihren Anliegen ernst genommen und gehört fühlten. Neben den anwesen-

den Mitgliedern des Stadtrates lag die Verantwortung dafür vor allem bei den Moderator\*innen, die in den Gesprächen eine allparteiliche Haltung einnahmen.

Die Schulung gab ihnen auch Gelegenheit, über Konflikte zwischen der Rolle als Moderator\*innen und der als Verwaltungsmitarbeitende nachzudenken. Teilnehmende konnten üben, auf Fragen von Bürger\*innen nicht direkt mit Sachinfor-

mationen zu antworten, wie sie es als Vertreter\*innen der Verwaltung gewöhnt waren, sondern die hinter den Anfragen verborgenen Bedürfnisse zu erkennen und sie in einer Antwort aufzugreifen. Die erlernten Gesprächstechniken helfen den Moderator\*innen nach eigenen Aussagen auch außerhalb der Zukunftsgespräche in ihrer täglichen Arbeit im Kontakt mit Bürger\*innen.

Auffallend war der Wunsch vieler Teilnehmenden, den sozialen Zusammenhalt und das gute Miteinander in der Stadt zu stärken. Hier kamen viele Ideen zusammen: von „Klönbänken“ in den Ortsteilen, über gemeinsame Aktionen, wie z.B. dem Frühjahrsputz oder einem Bürgerfrühstück, bis hin zu Erinnerungstafeln an Häusern mit geschichtlichen Hinweisen oder Geocaching-Touren.

Zudem stellten Teilnehmende gemeinsam fest, dass viele Themen des Zusammenlebens nicht nur Aufgabe der Politik, sondern einer aktiven Zivilgesellschaft sind. So befanden sie an einem der Abende beispielsweise, dass ein Kino der Stadt neue Attraktivität geben könne und dazu beitragen könne, dass wieder mehr junge Menschen in die Region kommen. „Auf irgendeine Art müssen wir das selber organisieren“, erklärte eine der Anwesenden. Warum also nicht einen Verein gründen, der Filmvorführungen organisiert? Ein Autokino wäre auch eine gute Idee, ergänzte ein anderer Teilnehmer: „Weite, freie Flächen gibt es hier ja genug.“ Und so kam eine Idee zur nächsten.

Eine der Ausgangsproblematiken, die empfundene Kluft zwischen Bürger\*innen und Politik bzw. Verwaltung, zog sich auch immer wieder durch die Gespräche. Zentral in diesem Zusammenhang war das Thema Kommunikation. Viele, da war man sich einig, werden über den klassischen Weg der Zeitung nicht mehr erreicht. Auch hier mangelte es nicht an guten Vorschlägen: ein monatliches Infoblatt an alle Haushalte, WhatsApp-Gruppen, über die Informationen verbreitet werden, oder das Rotieren von Ausschuss- und Stadtratssitzungen durch die Ortsteile.

## Ausblick

Der Erfolg der Gardelegener Zukunftsgespräche macht deutlich: es ist möglich, die Kluft zwischen Politik und Bürgerschaft zu verringern und gemeinsam an Lösungen für die Stadtgesellschaft zu arbeiten. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden wünscht sich eine Fortsetzung der Zukunftsgespräche.

Doch erst einmal gilt es nun dafür zu sorgen, dass die zahlreichen Ideen und Ergebnisse der ersten vier Veranstaltungen aufgegriffen werden und in die Prozesse von Politik und Verwaltung einfließen können. Dies ist zentral für die Durchführung der Zukunftsgespräche: erst wenn die Ergebnisse auch in der Praxis sichtbar werden, wird für die Bürger\*innen die eigene Wirksamkeit wahrnehmbar und das Vertrauen in Politik und Verwaltung gestärkt.

Erfahrungen mit Bürgergesprächen aus anderen Kommunen zeigen, dass sich der Erfolg solcher Veranstaltungen herumspricht und zukünftig noch mehr Teilnehmende anlockt. Vielleicht gelingt es in Zukunft auch, Personen aus der Zivilgesellschaft (z.B. aus Vereinen, Sozialträgern, der Freiwilligen Feuerwehr o.ä.) als Moderator\*innen für nächste Gespräche zu gewinnen. Je mehr Bürger\*innen sich für den Erfolg der Zukunftsgespräche einsetzen, desto nachhaltiger und besser können Herausforderungen des Zusammenlebens im Dialog bearbeitet werden.



Heute Abend habe ich viel besser verstanden, was der Stadtrat macht. Und vor allem: ich weiß jetzt, wen ich ansprechen kann, wenn ich ein Problem habe.

Besucher des Zukunftsgesprächs

# Vertrauen stärken, Identifikation entwickeln

Es wird in Zukunft darum gehen, sich nicht nur Maßnahmen und Verhaltensänderungen von anderen zu wünschen, sondern auch selbst Verantwortung für ein Neu- und Umdenken zu entwickeln – und dies dann in die Praxis zu übersetzen. Alle zusammen müssen sich in ihren eigenen Wirkungsbereichen auf den Weg machen und vielleicht unterschiedliches tun, aber mit gemeinsamen Zielen. Fünf Handlungsfelder priorisierten Vertreter\*innen von Verwaltung, Politik und Bürgerschaft in Gardelegen, die das Zusammenleben in der Einheitsgemeinde Hansestadt Gardelegen und die Teilhabemöglichkeiten aller stärken wollen:

1. Vertrauen in die politische Selbstwirksamkeit von Bürger\*innen stärken
2. Sichtbarkeit von Stadtrat und Ausschüsse erhöhen
3. Offene Fragen im Zusammenspiel zwischen Ortsteilen und Einheitsgemeinde klären
4. Neue Wege der Bürgerkommunikation beschreiten
5. Aktiv an einem Selbstverständnis als Einheitsgemeinde arbeiten, das eine „Einheit in der Vielfalt“ ermöglicht

Der Austausch der verschiedenen Akteure unter und mit einander brachte eine Vielzahl von Ideen hervor, wie jeder und jede einzelne in seiner und ihrer Rolle und seinem und ihrem Umfeld zu diesen Handlungsfeldern beitragen kann. Im Folgenden findet sich eine Auswahl dieser Ideen.



**Die Stadt braucht ihre Bürger.  
Nur gemeinsam können wir etwas bewegen.**

Bürgermeisterin Mandy Schumacher

## HANDLUNGSFELDER IDENTIFIZIEREN UND GEMEINSAM MASSNAHMEN PLANEN

„Irgendwie habe ich das alles gewusst“, sagte eine Gesprächspartnerin, nachdem sie die Themenlandkarte der Systemischen Situations- und Konfliktsanalyse studiert hatte. „Aber es ist etwas ganz anderes, es auf einen Blick zu haben und zu sehen, wie alles zusammenhängt.“

Die Darstellung der Herausforderung vor Ort in Form einer Themenlandkarte ermöglicht ein gegenseitiges Verständnis für das Vorgehen und die Denkweisen anderer Akteure - ohne Schuldzuweisungen für gegensätzliche Interessen und im Widerspruch zueinander stehende Einstellungen oder Handlungen. Diese Sicht auf die

Dinge erleichtert es, gemeinsam unterschiedliche Interessen auszuhandeln, Konflikte auszutragen und damit Teilhabe am kommunalen Geschehen erlebbar zu machen.

Es sind die Menschen vor Ort, die ihre Stadt ausmachen, die das Stadtgeschehen nach ihren Bedürfnissen und Ideen gestalten und die Stadtgesellschaft prägen. Deshalb sind es auch die Menschen vor Ort, die bei Schwierigkeiten und Konflikten am besten wissen, was zu tun ist. Die Kommunale Konfliktberatung unterstützt Akteure in der Kommune dabei, Handlungsfelder zu definieren und gemeinsam Lösungen für Her-

ausforderungen zu finden, die an den wichtigsten Konflikt dynamiken ansetzen und nachhaltig wirken können.

In Gardelegen besprachen Bürger\*innen, Stadträte, Ortschaftsräte, Verwaltungsangestellte und die Bürgermeisterin in verschiedenen Zusammensetzungen miteinander die Ergebnisse der Konfliktsanalyse. Der analytische Blick auf Ursachen und Zusammenhänge von Konfliktthemen befreite die Akteure dabei von Schuldzuweisungen und ermöglichte es ihnen, gemeinsam nach wirkungsvollen Lösungen für die Stadt zu suchen.

### 1. Wie lässt sich das Vertrauen in die eigene politische Wirksamkeit von Bürger\*innen stärken?

Stadtverwaltung und Stadtrat betrachten es als ihre Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Bürger\*innen ihre Ideen einbringen können. Bürgermeisterin, Stadtverwaltung und Stadtrat erproben dazu zur Zeit verschiedene Formate wie die „Gardelegener Zukunftsgespräche“ oder ein Jugendparlament. Eine Idee aus den „Gardelegener Zukunftsgesprächen“, die Einrichtung einer WhatsApp-Gruppe zur Bürgerkommunikation, haben Bürgermeisterin und Stadtverwaltung bereits in Angriff genommen, leider stellt Whatsapp diesen Service aber zu Dezember 2019 ein. Daher wird derzeit nach einer rechtlich sicheren Alternative gesucht. Im nächsten Jahr wird Gardelegen auch auf Instagram zu finden sein, um jüngere Menschen anzusprechen.

Gemäß dem Motto der Zukunftsgespräche „Wir für uns“ möchte die Stadt außerdem ihre Bürger\*innen unterstützen, sich in Arbeitsgruppen und Initiativen für eine lebendige Stadt zu engagieren. Teil-

nehmende der Zukunftsgespräche haben Interesse angemeldet, sich in einer bürgerschaftlichen Initiative für Kino- und Theatervorstellungen im Bürgerpark zu engagieren. Andere verabredeten sich, sich in einer Arbeitsgruppe über eine Verbesserung der fachärztlichen Versorgung in den Ortsteilen Gedanken zu machen. Die Stadt kann hier Möglichkeiten zum Engagement aufzeigen und engagierten Bürgergruppen mit Wissen (z.B. zu Geldgebern und Antragstellung, kommunalen Strukturen, Vernetzung) und administrativer Unterstützung zur Seite stehen.

### 2. Wie lässt sich die Sichtbarkeit von Stadtrat und Ausschüssen erhöhen?

Stadtrat und Bürgermeisterin wollen den Stadtrat und seine Ausschüsse stärker ins Bewusstsein der Bürger\*innen rücken. Auch Bewohner\*innen dörflicher Ortsteile sollen erkennen können, dass ihre Anliegen im Stadtrat der Einheitsgemeinde verhandelt werden. Dazu lässt die Stadt die Sitzungen des Stadtrates und die Ortsbürgermeisterversammlungen durch die Ortsteile rotieren und nutzt Dorfge-

meinschaftshäuser und Versammlungsräume auf den Dörfern. Die Sitzungsrotation wird durch gezielte Pressearbeit unterstützt. Es werden deutlich mehr Pressemitteilungen erstellt als in der Vergangenheit.

Stadträt\*innen probieren neue Möglichkeiten aus, mit der Bürgerschaft in direkten Kontakt zu treten. Die „Gardelegener Zukunftsgespräche“ sind eine Gelegenheit dazu, eine andere ist ein Speed-Dating-Format, in dem sich die neu gewählten Stadträt\*innen ihren Bürger\*innen vorstellen. Dies wird Anfang 2020 in Angriff genommen.

### 3. Wie lassen sich offene Fragen im Zusammenspiel zwischen Ortsteilen und Einheitsgemeinde klären?

Stadtverwaltung und Ortschaftsräte arbeiten an einer Verbesserung der Kommunikation zwischen Einheitsgemeinde und Ortsteilen. Die Stadt verfügt bereits über eine Mitarbeiterin, die Anliegen aus den Ortsteilen aufnimmt und in die Verwaltungsabläufe und Entscheidungsgremien der Einheitsgemeinde einbringt.

Ein Thema ist die Sitzungsreihenfolge von Stadtrat und Ortschaftsräten. Damit die Stellungnahmen der Ortschaftsräte Eingang in Beschlussvorlagen des Stadtrats finden, sollen sich die Ortschaftsräte vor den entsprechenden Ausschusssitzungen mit relevanten Tagesordnungspunkten der kommenden Stadtratssitzungen befassen können. Dazu wird die Reihenfolge der Stadtrats- und Ortschaftsratssitzungen aufeinander abgestimmt.

Ortsteile ohne Ortschaftsrat sind zukünftig eingeladen, ihre Vertreter\*innen (Vereinsvorsitzende, Stadtratsmitglieder oder andere Beteiligte, die die Vertretung ihres Ortsteiles in die Einheitsgemeinde hinein übernommen haben) zu den Ortsbürgermeisterversammlungen zu schicken, um sicherzustellen, dass ihre Interessen vertreten werden. Dies betrifft beispielsweise die Ortsteile Ipse, Jävenitz, Kassieck, Weteritz und Jerchel.

Die Stadt bemüht sich außerdem um noch größere Transparenz in ihren Entscheidungen gegenüber Vertreter\*innen der Ortsteile: so beteiligt die Bürgermeisterin die Ortsbürgermeister\*innen an der Erarbeitung des jährlichen Haushaltsplans.

### 4. Wie lassen sich neue Wege der Bürgerkommunikation gehen?

Stadtverwaltung, Stadtrat und Ortschaftsräte suchen nach neuen Wegen der Bürgerkommunikation. Bürger\*innen die Möglichkeit zu geben, sich schnell und unkompliziert über Entwicklungen in der Stadt zu informieren, hilft, das Vertrauen in die Stadtverwaltung und den Stadtrat zu stärken. Diese Aufgabe wird dadurch erleichtert, dass man Bürger\*innen dort aufsucht, wo sie sich aufhalten.

Ein Beispiel dafür gibt die Polizei in Gardelegen, die ihre Bürgersprechstunden auf den Rathausplatz verlegte und dort aktiv das Gespräch mit Passanten sucht. Ortschaftsräte suchen die Bewohner\*innen ihrer Ortsteile z.B. in Sportvereinen auf und sprechen wartende Eltern während des Kinderfußballtrainings an.

Das Prinzip, Bürger\*innen dort zu erreichen, wo sie sich aufhalten, gilt auch für die Online-Kommunikation: die Hansestadt Gardelegen wird eine neue Kommunikationsmöglichkeit einführen, die ähnlich einer WhatsApp-Gruppe ist, um Bewohner\*innen schnell und direkt mit wichtigen Informationen aus der Stadtverwaltung und den Stadtratssitzungen zu versorgen. Der Behördenmelder „Sag’s uns einfach“, über den Bürger\*innen Anliegen aus den Ortsteilen über das Internet direkt an die Verwaltung weitergeben und den Stand der Bearbeitung zeitnah mit verfolgen können, ist bereits ein großer Erfolg.

### 5. Wie lässt sich aktiv an Selbstverständnis als Einheitsgemeinde arbeiten?

Bürgermeisterin, Stadtverwaltung und Zivilgesellschaft arbeiten daran, gemeinsame Identifikations- und Erlebnisräume zu schaffen, um ein Selbstverständnis als Einheitsgemeinde zu fördern.

Hierfür stehen Ideen für gemeinschaftsstiftende Aktionen wie z.B. eine Stadtolympiade, im Raum, um Ortsteilen die Möglichkeit zu geben, sich innerhalb der Stadtgesellschaft darzustellen und sich einander anzunähern. Auch Maßnahmen wie die Rotation der Gremiensitzungen (Stadtratssitzung und Ortsbürgermeisterversammlungen) tragen dazu bei, sich gegenseitig kennenzulernen und sich der anderen Ortsteile in der Einheitsgemeinde bewusst zu werden.

## Checkliste zur Durchführung von Bürgerdialogen

Planungsschritte	
1.	<b>Format</b>
	Ziele für den Bürgerdialog festlegen (Was soll mit der Veranstaltung erreicht werden? Wozu leisten die Ergebnisse einen Beitrag?)
	Zielgruppe(n) definieren (Möglichst viele Bürger*innen, bestimmte Gruppen, ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung?)
	Für die Ziele und Zielgruppen geeignete Form des Bürgerdialogs finden (z.B. Stammtisch, Kleingruppen oder Großgruppe, einleitender Vortrag, themenoffen oder mit vorgegebenen Fragen...?)
	Ergebnisse sichern (Wie werden Ergebnisse des Bürgerdialogs gesammelt? Wie wird gewährleistet, dass die Ergebnisse in Prozesse in Politik und Verwaltung einfließen?)
2.	<b>Rollen und Verantwortlichkeiten</b>
	Verantwortliche für Logistik/Organisation und Öffentlichkeitsarbeit/Einladung festlegen
	Gastgeberrolle/Moderation festlegen und vorbereiten (Wer lädt ein? Wer führt durch die Veranstaltung? Braucht es eine externe Moderation? Braucht es Moderator*innen für Kleingruppen?)
	Vertreter*innen aus Politik und Verwaltung einbinden (Wer muss aus Politik und Verwaltung in Organisation und Durchführung des Bürgerdialogs eingebunden sein? Welche Rolle haben Vertreter*innen aus Politik und Verwaltung?)
3.	<b>Veranstaltungsort</b>
	Veranstaltungsort buchen (Fasst die Räumlichkeit die erwartete Anzahl an Personen? Ermöglicht der Raum eine ruhige Gesprächsatmosphäre? Ist der Ort mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar und barrierefrei?)
	Technik- und Materialmöglichkeiten klären
	Möglichkeiten der Verpflegung klären
4.	<b>Einladung Teilnehmende</b>
	Einladungsplakate (große Schrift, farbiger Hintergrund) öffentlich aushängen (z.B. in Verwaltung, Dorfgemeinschaftshäusern, Vereinsräumen, Volkshochschule, KITAS...)
	Einladungstext für Soziale Medien (facebook, Instagram, WhatsApp, etc) erstellen und veröffentlichen
	Pressemitteilung versenden, Radiostationen informieren
	Multiplikator*innen (Personen, die andere animieren können, teilzunehmen ) persönlich ansprechen und einladen
5.	<b>Rückmeldung Teilnehmende</b>
Feedbackbogen für Teilnehmende erstellen und kopieren	



# Kommunale Konfliktberatung

Gemeinden in Sachsen-Anhalt und anderen Bundesländern stehen derzeit vor besonderen Herausforderungen: Sie wollen geeignete Antworten auf den sich vollziehenden gesellschaftlichen Wandel finden, der sich nicht nur hinsichtlich der sich rapide verändernden Bevölkerungsstruktur, sondern auch hinsichtlich struktureller Herausforderungen und der sich ändernden Lebenswelten und Erwartungen der Bewohner\*innen vollzieht. In einer zunehmend globalisierten und mobilen Welt werden Lebensentwürfe heterogener und fordern Achtung und Entfaltung.

Altersunterschiede, Geschlechtsunterschiede, Unterschiede in sexueller Orientierung, Herkunft, Bildungs- und sozialem Status - all diese bringen spezifische und zum Teil widersprüchliche Bedürfnisse mit sich, die ebenfalls ständig Veränderungen unterworfen sind.

Gefährlich werden die dadurch entstehenden Spannungen dann, wenn sich die Betroffenen dem Gespräch entziehen. Das gilt nicht nur für Bürger\*innen, die sich von politischen Prozessen abwenden und Ursachen für Probleme in bestimmten Gruppen oder Sektoren der kommunalen Gesellschaft suchen. Das gilt auch für Politik, die auf eigene Logiken und angeblichen Handlungszwängen beharrt, und Verwaltung, die sich aus Frust, Überforderung oder Unkenntnis dem Gespräch mit Bürgerinnen und Bürgern entzieht. Letztlich bedingen all diese ein kommunales Klima des Gegeneinanders, das gegenseitiger Abwertung und Ausgrenzung den Boden bereitet. Gerade im Zusammenhang mit Fragen von Flucht und Migration wird deutlich, dass die Integrationsfähigkeit von Kommunen davon abhängt, inwieweit sie in der Lage sind, teils widersprüchliche Interessen und Bedürfnissen, die Vielfalt und Veränderung mit sich bringen, wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen.

Konflikte und Kontroversen können hier Anlass bieten zum Austausch und sind eine Chance für Lernen und Weiterentwicklung in zukunftsfähigen, integrativen kommunalen Gesellschaften. Eine Voraussetzung dafür, diese Herausforderungen nachhaltig angehen zu können ist, dass die lokalen Akteure aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft in der Lage sind, bestehende Spannungen und Konfliktpotenziale wahrzunehmen, zu verstehen und vernetzt, strategisch zielgerichtet sowie unter geeigneter Einbeziehung des Gemeinwesens anzugehen.

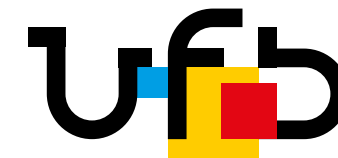
## **Kommunale Konfliktlagen bedürfen eines sensiblen und prozessorientierten Umgangs.**

Geeignete Aushandlungsprozesse können Teilhabe verbessern, die Entfremdung zwischen Politik und Verwaltung auf der einen und Zivilgesellschaft und Wohnbevölkerung auf der anderen Seite schließen sowie Demokratieverständnis fördern helfen. Kommunen sind das Gesicht des Staates für Bürger\*innen und bedürfen gleichzeitig der Unterstützung bei der Bewältigung dieser Aufgaben. Diese Anfragen nach Unterstützung entsprechen selten den Zyklen von Projektförderungen, denn sie entstehen aus der Dynamik von lokalem Konfliktgeschehen, aufgrund von akutem Leidensdruck im Zusammenhang mit dramatischen Ereignissen, aus der Erfahrung von politischen Blockaden vor Ort oder etwa dem Mut einzelner Akteur\*innen, sich Ratlosigkeit einzugesuchen und die aktive und transparente Bearbeitung von Konflikten im kommunalen Raum zum Qualitätsmerkmal von kommunalem Handeln zu machen. Es kommt darauf an, diese Momente zu nutzen, um beratend und Prozess gestaltend zur Verfügung zu stehen.

# K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung

Das **K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel e.V.** bietet seit 2016 Landkreisen, Städten und Gemeinden Beratung im Umgang mit entstehenden oder bereits eskalierten Konflikten an. Wir begleiten lokale Akteur\*innen aus Politik, Zivilgesellschaft und Verwaltung dabei, die komplexe Gemengelage lokaler Konflikte zu entwirren, Bedürfnisse verschiedener Interessengruppen herauszuarbeiten, die Wirkung (oder fehlende Wirkung) jeweiliger Lösungsansätze zu verstehen und weitere zu entwickeln. Dafür beraten wir Kommunen, werben Projekte mit Förderung von EU, Bund, Ländern und Stiftungen ein, sichern Fachlichkeit und stellen durch Veröffentlichungen und Veranstaltungen Raum für fachliche Entwicklung und Austausch bereit.

Wir sind angesiedelt in Salzwedel in Sachsen-Anhalt und arbeiten bundesweit. Ausgerichtet an jeweiligen lokalen Bedarfen beraten wir zu Konflikten um Beteiligung, Integration und Migration, Strukturwandel, Sicherheit, Stadtbau uvm. Für diese Beratungstätigkeit stellt das K3B methodische und personelle Ressourcen zur Verfügung. In Zusammenarbeit mit Universitäten, Forschungseinrichtungen und Netzwerkpartner\*innen entwickeln wir das Wissen zu kommunalen Konflikten und ihre Bearbeitung weiter und stellen Erfahrungen bereit.



Der **Verein zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V.** ist ein freier Bildungsträger, der seit 1993 Förderprogramme der beruflichen Bildung umsetzt, ambulante Jugendhilfe und Schulsozialarbeit koordiniert sowie Maßnahmen zur Demokratieförderung durchführt. Er ist Träger des Kompetenzzentrums Kommunale Konfliktberatung mit Sitz in Salzwedel.

## **Impressum:**

### **Herausgeber\*in:**

K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des Vereins zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V.  
Alte Pumpe 11  
29410 Salzwedel  
Telefon: 03901-30149-0,  
Telefax: 03901-30149-40  
E-Mail: [konfliktberatung@vfb-saw.de](mailto:konfliktberatung@vfb-saw.de)  
[www.k3b-saw.de](http://www.k3b-saw.de)

### **Registereintrag:**

Eingetragen im Vereinsregister Amtsgericht Stendal  
Nr. 53159

Titelabbildungen: VFB Salzwedel e.V.

Druck: Buch- und Offsetdruckerei  
Häuser KG

Layout: Andrea Schmidt

Stand: Neuauflage 2023

### **vertreten durch:**

Anna Stein (Vorstandsvorsitzende)  
Nicole Lindstedt (2. Vorstandsvorsitzende)  
Thomas Koberstein (Geschäftsführer)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Herausgebers und der Autor\*innen unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.



HANSESTADT  
**GARDELEGEN**

FREUDENBERG  
STIFTUNG



Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*