

# Was tun bei Anfeindungen und Hass gegen Kommunalverwaltung und -politik?

## Empfehlungen aus drei Jahren Projektarbeit – Kurzfassung

Dr. Jenni Winterhagen, 9. September 2025

**KommA** steht für Kommunale Allianzen und Strategien gegen Rassismus und Hass. Das Projekt stärkt kommunale Entscheidungsträger:innen und Verwaltungen im Umgang mit Anfeindungen, Rassismus und Hass. Das IMAP Institut setzt das Projekt zwischen Oktober 2022 und September 2025 um, gefördert von der Bundesbeauftragten für Integration und Antirassismus.

Am Projekt nehmen zehn Modellkommunen teil, die das IMAP Institut vertieft berät. Zusätzlich sind 65 Kommunen Teil des KommA-Netzwerkes, in dem Wissenstransfer und Vernetzung stattfindet. Ein Projektbeirat mit über 20 Fachpersonen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Sicherheitsbehörden berät das Projektteam.

Dieses Impulspapier gibt Empfehlungen aus drei Jahren Projektpraxis. Es ist einer der Transferbausteine, die aus dem Modellprojekt entstanden sind (siehe [komma-allianzen.de/material-bibliothek](https://komma-allianzen.de/material-bibliothek)).

Das IMAP Institut ist ein Beratungshaus für Demokratie und Vielfalt. Wir arbeiten mit den Methoden der systemischen Organisationsentwicklung. 2002 von Bülent Arslan gegründet, beraten wir Ministerien, Behörden und Ämtern. Mehr über uns finden unter [imap-institut.de](https://imap-institut.de).

**Begriffsklärung:** Der Begriff „kommunale Entscheidungstragende“ umfasst sowohl gewählte Amts- und Mandatspersonen als auch Führungskräfte in der Verwaltung.

**Zielgruppe:** Dieses Papier richtet sich an kommunale Entscheidungstragende und die Fachöffentlichkeit. Es beschreibt Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene, um respektvollen Umgang und demokratische Kultur zu stärken sowie Betroffene zu unterstützen.

Gefördert durch:

## Einleitung

Dieses Papier<sup>1</sup> stellt Lösungsansätze dar, die zehn Modellkommunen mit uns im Projekt entwickelt haben. Es verweist auf Handreichungen, die den jeweiligen Ansatz detailliert beschreiben. Dabei gilt: Wirksame Strategien sind immer kontextabhängig und müssen vor Ort angepasst werden.<sup>2</sup> Zusätzlich zeigen wir weitergehende Bedarfe auf. Das Papier strukturiert sich in drei Blöcke: 1) Anfeindungen zum Thema machen; 2) Allianzen bilden; 3) Strategien und Handlungskonzepte entwickeln.

**Wir danken den Modellkommunen, ohne die dieses Papier nicht möglich gewesen wäre. Wir danken dem Projektbeirat für Unterstützung und Rat.**

### 1. Anfeindungen zum Thema machen

Die Projekterfahrung zeigt, dass der bundesweite Diskurs zu Anfeindungen nicht automatisch vor Ort geführt wird. Es hat verschiedene Gründe, wenn Amts- und Mandatspersonen über Anfeindungen nicht sprechen: Manche sorgen sich um den Ruf ihrer Kommune. Auch birgt zu thematisieren, betroffen zu sein, Risiken. So kann es bei Führungskräften als Schwäche interpretiert werden. Auch gibt es die Ansicht, dass Anfeindungen in Ämtern hinzunehmen seien.

Zentrale Voraussetzung für gemeinsames Handeln ist es, zu wissen, ob und wie Entscheidungstragende Anfeindungen erleben. Dazu ist es notwendig, zunächst in einem vertraulichen Rahmen in den Austausch zu kommen oder Informationen zu erheben. In KommA haben wir dafür folgende Formate entwickelt:

**Saalbefragung:** Anonym geben Amts- oder Mandatspersonen in einer Online-Befragung bspw. während einer Sitzung ein, welche Anfeindungen sie erleben. Direkt danach wird die Auswertung eingespielt und ermöglicht einen datenbasierten Austausch [→ [KommA-Handreichung 01](#)].

**Mitarbeitenden-Befragung in der Verwaltung:** Eine freiwillige Mitarbeitenden-Befragung, die nach Übergriffen und Diskriminierungserfahrungen fragt, ist eine weitere Möglichkeit. Ausgehend davon können Maßnahmen abgeleitet werden. Eine Befragung sendet ein starkes Signal in die gesamte Organisation. Insofern dient sie nicht nur der Informationsbeschaffung, sondern ist auch als Intervention zu betrachten [→ [KommA-Handreichung 07](#)].

**Übergriffsmanagement:** Über die Abteilung Personal bzw. den Arbeitsschutz kann das Übergriffsmanagement ausgebaut werden. Bei KommA haben wir dazu ein Konzept entwickelt und implementiert. Es umfasst ein digitales Meldesystem sowie Handreichungen und ist in einer Dienstvereinbarung festgehalten [→ [KommA-Handreichung 12](#)].

### 2. Allianzen bilden

Kommunale Entscheidungstragende betonen, wie wichtig es ist, sich bei Anfeindungen nicht allein zu fühlen. Dazu braucht es strategisch agierende Allianzen. Vielerorts gibt es bereits Bündnisse für Vielfalt und Demokratie. Daneben ist es aus unserer Praxiserfahrung hilfreich, kleine, vertrauliche Allianzen zu etablieren. Diese können Impulse zu einem abgestimmten Handeln in breitere Bündnisse und kommunale Präventionsräte<sup>3</sup> geben.

Wichtig ist es, dass die Personenzahl begrenzt bleibt, wir empfehlen eine einstellige Anzahl. Dies stärkt Strategie- und Arbeitsfähigkeit, Verbindlichkeit, Vertrauensbildung und Vertraulichkeit. Es sollten Verwaltung, Polizei, Justiz und einzelne, zentrale zivilgesellschaftliche Akteure vertreten sein. Die Allianzen können Strategien und Handlungsansätze entwickeln [→ [KommA-Handreichung 06](#)].

---

<sup>1</sup> Eine Langfassung des Papiers finden Sie unter: [komma-allianzen.de/instrumente](https://komma-allianzen.de/instrumente).

<sup>2</sup> Bei der Anpassung können Kommunalverwaltungen sich kostenfrei, unverbindlich und anonym von bundesweit 50 Beratungsteams der Mobilen Beratung sowie den Opferberatungsstellen beraten lassen. Teams der Mobilen Beratung unter: <https://bundesverband-mobile-beratung.de/mobile-beratung/#Beratungsteams>; Teams der Opferberatungsstellen unter: <https://verband-brg.de/beratung/#beratungsstellen>.

<sup>3</sup> Deutsches Forum für Kriminalprävention. Digitaler Leitfaden: Kommunale Präventionsarbeit. Unter: [kompraev.kriminalpraevention.de/digitaler-leitfaden.html](https://kompraev.kriminalpraevention.de/digitaler-leitfaden.html).

### 3. Strategien und Handlungskonzepte entwickeln

#### ▶ Betroffene informieren und beraten

Größeren Polizeidienststellen haben kriminalpolizeiliche Beratungsstellen sowie Opferschutzberatungsstellen. Kommunen können dafür sorgen, dass diese sowie Beratungs- oder Meldestellen wie „Starke Stelle“, „REspekt!“ oder „Hessen gegen Hetze“ bzw. Informationsportale wie die „Initiative Toleranz im Netz“ bekannt sind. Auch über finanzielle Unterstützung, bspw. Prozesskostenhilfe von Hate Aid oder Unterstützungszahlungen für Kriminalitätsoffer vom Weißen Ring kann informiert werden. Sinnvoll ist eine regionale Kurzhandreichung für Betroffene mit aktuellen, lokalen Unterstützungsangeboten [→ [KommA-Handreichung 10](#)].

#### ▶ Erwartungen an Mitarbeitende der Verwaltung in Dienstvereinbarungen festhalten

Dienstvereinbarungen sind Regelungen zwischen der Verwaltungsleitung und dem Personalrat. Sie bieten ein Höchstmaß an Verbindlichkeit, wenn es um die Regelung interner Arbeitsabläufe und Strukturen geht. Eine Dienstvereinbarung kann bspw. festhalten, zu welchen Schulungen Mitarbeitende verpflichtet sind. Sie kann genutzt werden, um Erwartungen an Verhaltensweisen und Schutzaufgaben der Verwaltung verbindlich zu konkretisieren [→ [KommA-Handreichung 05](#)].

#### ▶ Anzeigen leicht ermöglichen

Betroffene berichten, dass sie aufhörten, anzuzeigen, weil sie den Eindruck haben, dass eine Verurteilung meist nicht erfolge. Dies scheint auf einem Missverständnis zu beruhen: Man wird nach einer Anzeige automatisch über eine Verfahrenseinstellung informiert. Man erhält meist keine Information darüber, ob die Einstellung gegen Strafzahlung o.ä. erfolgte. Auch dauern Verfahren lange. Hier ist Aufklärung wichtig, denn bspw. im Bereich Hasskriminalität im Internet kann die Polizei oft erfolgreich ermitteln.

Zweitens besteht die Sorge bei Betroffenen, sich zu exponieren. Dagegen helfen zwei Strategien: Zum einen ist es bei Officialdelikten nicht erforderlich, dass die betroffene Person selbst Anzeige stellt. Zum anderen nutzen einige Länder den „Kleinen Zeugenschutz“<sup>4</sup>, der es ermöglicht, nicht die private, sondern eine andere Anschrift zu nennen.

Drittens können Führungskräfte der Verwaltung die Zusammenarbeit mit Polizeidienststellen, Präventionsbeamten und der Landesebene verstärken. Dort gibt es je nach Land es beratende Ansprechstellen. Außerdem gibt es ermittelnde Stellen, oft spezialisiert auf vorurteilsgeleitete Hasskriminalität, bspw. Schwerpunktstaatsanwaltschaften. Mit diesen Stellen kann aus der Kommune heraus der Austausch gesucht werden. Zentral ist die Information über verschiedene Möglichkeiten, Anzeige zu stellen, bspw. über die Onlinewachen.<sup>5</sup>

#### ▶ Öffentliche Solidarität systematisch organisieren

Personen, die Anfeindungen erlebt haben, berichten, dass erfahrene Solidarität zentral war, um die Fälle gut zu verarbeiten. Daher sollte geklärt werden, wann eine öffentliche Stellungnahme durch die politische Spitze hilfreich ist. Auch können bestehende Bündnisse eine wichtige Rolle einnehmen. Wichtig ist, vor einer öffentlichen Thematisierung das Einverständnis der Betroffenen einzuholen.

#### ▶ Unterstützung Betroffener bei Pressearbeit und Koordination von Hilfsangeboten

Wenn Anfeindungen öffentlich werden, sind Betroffene häufig mit Pressenanfragen sowie Hilfsangeboten konfrontiert, die es zu koordinieren gilt. Hier kann geklärt werden, wie professionelle Akteure, beispielsweise in der Zivilgesellschaft, unterstützen können.

---

<sup>4</sup> Gem. § 68 Abs. 2, Satz 1 StPO.

<sup>5</sup> Eine Liste der Akteure in den Ländern bietet das Portal „Stark im Amt“ unter [www.stark-im-amt.de/unterstuetzung-in-ihrem-bundesland](http://www.stark-im-amt.de/unterstuetzung-in-ihrem-bundesland).

► **Kontakt zu den Unfallkassen haben und zu Leistungen informieren**

Vielen Amts- und Mandatspersonen ist nicht bewusst, dass sie bei Tätigkeiten im Ehrenamt über die Unfallkassen versichert sind. Hierfür gilt es, Informationen sicherzustellen und möglichst Kontaktpersonen zu identifizieren.

► **Eintreten für die freiheitliche demokratische Grundordnung**

Die Kommunalverwaltung kann an vielen Stellen Zeichen für Demokratie und Menschenrechte setzen. Dabei fragen sich Verwaltungskräfte derzeit, wie stark sie sich mit Blick auf die parteipolitische Neutralität positionieren können.<sup>6</sup> Ein Eintreten für Demokratie, gegen Diskriminierung und Rassismus widerspricht dem keinesfalls – im Gegenteil: „Beamtinnen und Beamte müssen sich durch ihr gesamtes Verhalten zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes bekennen und für deren Erhalt eintreten“ (§33 Absatz 1 Satz 2 BeamStG).<sup>7</sup>

Verwaltungsspitzen können hierzu intern kommunizieren und ihren Mitarbeitenden Unsicherheit nehmen. Vorbild können hier zivilgesellschaftliche Organisationen sein, die Handreichungen erstellt haben. Als Beispiel kann die Auseinandersetzung der Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands mit dem Gemeindekirchenratsgesetz dienen.<sup>8</sup> Der Verein „Verwaltung für Demokratie“ bietet ein Erste-Hilfe-Kit u.a. zu diesen Fragen.<sup>9</sup>

Für den Fall, dass gewählte Spitzen selbst verfassungsfeindliche Positionen vertreten, gibt ein im Auftrag der Körber-Stiftung erstelltes Gutachten Hinweise, wie Kommunen, bzw. die Länder, sich resilient aufstellen können.<sup>10</sup>

► **Sitzungen der Kommunalvertretungen und Ausschüsse achtsam moderieren**

Eine respektvolle Debattenkultur in kommunalen Räten hat Vorbildfunktion. Besondere Bedeutung kommt den Führungskräften zu, die Ratssitzungen leiten.<sup>11</sup> Hier können bspw. Austausch und Training der Sitzungsleitenden helfen, Sitzungen zu moderieren. Dazu gehört Gestaltung und Nutzung von Geschäftsordnungen. Ein anderer Ansatzpunkt ist das Entwickeln eines Codex<sup>12</sup> bzw. das Einführen einer Präambel in der Geschäftsordnung.

► **Achtsames Beschwerdemanagement etablieren**

Beschwerden, die schriftlich von Bürger:innen an die Verwaltung gerichtet werden, können rassistische und demokratiefeindliche Äußerungen beinhalten. Für Mitarbeitende, die diese Beschwerden beantworten, ist es hilfreich, wenn sie aus einem Katalog von Standardformulierungen wählen können, um diese Äußerungen nicht unkommentiert stehen zu lassen. Solch ein Beschwerdemanagement setzt ein klares Signal und entlastet einzelne Mitarbeiter.

---

<sup>6</sup> „Beamtinnen und Beamte dienen dem ganzen Volk, nicht einer Partei. Sie haben ihre Aufgaben unparteiisch und gerecht zu erfüllen und ihr Amt zum Wohl der Allgemeinheit zu führen“ (§ 33 Absatz 1 Satz 1 BeamStG).

<sup>7</sup> Für Angestellte in den Kommunen gilt der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes, der im „Besonderen Teil Verwaltung“ festhält: „Beschäftigte des Bundes und anderer Arbeitgeber, in deren Aufgabenbereichen auch hoheitliche Tätigkeiten wahrgenommen werden, müssen sich durch ihr gesamtes Verhalten zur freiheitlich demokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes bekennen“ (TVöD BT-V, § 41).

<sup>8</sup> Bundesverband Mobile Beratung (2025): Engagiert und demokratisch bleiben. Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der extrem rechten AfD. Unter: <https://bundesverband-mobile-beratung.de/wp-content/uploads/2025/06/2025-BMB-Handreichung-Engagiert-und-demokratisch-bleiben-Umgang-mit-AfD.pdf>, S. 34-35.

<sup>9</sup> Unter: <https://verwaltung-fuer-demokratie.de/erste-hilfe-kit-demokratie>.

<sup>10</sup> Ritgen, K. (2024): Wehrhafte(re) Kommunen: Politische Resilienz in herausfordernden Zeiten (Gutachten). Körber-Stiftung. Unter: [https://koerber-stiftung.de/site/assets/files/43049/gutachten\\_resilienz\\_langfassung-1.pdf](https://koerber-stiftung.de/site/assets/files/43049/gutachten_resilienz_langfassung-1.pdf), 73-80.

<sup>11</sup> Sven Tetzlaff, Vanessa Zohm: Diskussionskultur in der Kommunalpolitik. Wege zu einem respektvollen Miteinander in Stadt- und Gemeinderäten, in: Wolfram Markus (Hg.): Basiswissen Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, Kapitel 9.18, S.1-19, WEKA Media, Juni 2025. Unter: [https://koerber-stiftung.de/site/assets/files/29279/mehr\\_respekt\\_bitte.pdf](https://koerber-stiftung.de/site/assets/files/29279/mehr_respekt_bitte.pdf).

<sup>12</sup> Körber-Stiftung. Respekt im Rat: Projekt zur Förderung der Diskussionskultur in kommunalen Gremien. Unter: <https://koerber-stiftung.de/projekte/respekt-im-rat/>.

## Als Verwaltung klare Signale an Mitarbeitende senden

Für die Kommunen arbeiten rund 1,7 Millionen Menschen in Deutschland. Sie sind einer der großen Arbeitgeberinnen im öffentlichen Dienst. Wenn Kommunen an Mitarbeitende klare Signale gegen Hass, Anfeindungen und Rassismus senden, erreichen sie wirksam viele Menschen.

So haben im Projekt viele Modellkommunen neben den oben beschriebenen Instrumenten auch **Maßnahmen der antirassistischen, vielfaltsorientierten Organisationsentwicklung** genutzt. Diese sind u.a.

- **Stärkung von Führungskräften:**  
*Unsere Handreichungen zeigen am Beispiel von Berlin-Mitte und Augsburg, wie Führung in diversen Teams rassismussensibel gelingt [→ [KommA-Handreichung 04-01](#) → [KommA Handreichung 04-02](#)].*
- **Vernetzung von Mitarbeitenden:**  
*Unsere Handreichung zeigt anhand von zwei Beispielen, wie die Vernetzung von Menschen mit Rassismuserfahrungen gelingt und Wirkung entfaltet [→ [KommA-Handreichung 09](#)].*
- **Beschwerde- und Unterstützungsprozesse:**  
*Unsere Handreichung zeigt, wie Sie Beschwerde- und Unterstützungsprozesse sinnvoll aufstellen und Betroffene effektiv begleiten [→ [KommA-Handreichung 03](#)].*
- **Strategie:**  
*Unsere Handreichung stellt ein antirassistisches Strategiekonzept und den Prozess dahin beispielhaft dar [→ [KommA-Handreichung 02](#)].*

*Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, zugleich Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus als Zuwendungsgeberin dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Verfasser bei den Projektträgern IMAP GmbH die alleinige Verantwortung. Die Beauftragte distanziert sich ausdrücklich von allen Inhalten, die möglicherweise straf- oder haftungsrechtlich relevant sind.*