

Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark



Verein zur Förderung der beruflichen Bildung
in der Region Altmark West e. V.

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Demokratie **leben!**

und durch das Landesprogramm

sowie der



#WIRSINDDASLAND
DEMOKRATIE. VIELFALT. WELTOFFENHEIT.
IN SACHSEN-ANHALT

FREUDENBERG
STIFTUNG



Impressum:

Herausgeber: Verein zur Förderung der beruflichen Bildung
in der Region Altmark West e.V. (VFB Salzwedel)

Alte Pumpe 11

29410 Salzwedel

E-Mail: kontakt@vfb-saw.de

Tel.: 03901 30149-0

vertreten durch: Peter Lahmann (Vorstandsvorsitzender),
Dietrich Jahn (stellv. Vorstandsvorsitzender),
Thomas Koberstein (Geschäftsführer)

Registereintrag: Vereinsregister Amtsgericht Stendal – Nr. 53159

Verfasser/-innen: Hagen Berndt (verantwortlich), Ulrike Gatzemeier
und Anna Stein (Redaktion).

Titelabbildungen: Hagen Berndt

Druck: www.wir-machen-druck.de

Stand: Juni 2018

Inhaltsübersicht

Impressum

1. Zur Einführung	S. 4
2. Kommunale Konfliktberatung	S. 6
3. Herausforderungen und Ressourcen in der Region Altmark	S. 10
4. Modellvorhaben „ <i>Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark</i> “	S. 16
5. Zum Schluss: Ausblick auf die Weiterarbeit	S. 22
6. Literaturübersicht	S.23

1. Zur Einführung

Der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V., kurz *VFB Salzwedel*, entschied sich nach einer Reihe von Vorgesprächen in den Jahren 2015 und 2016 mit Vertreter/-innen von Städten und Gemeinden im nördlichen Sachsen-Anhalt und mit anderen Institutionen zum Aufbau des Arbeitsbereichs „Kommunale Konfliktberatung“ im Rahmen des Tätigkeitsfeldes Demokratieförderung.

Diese Entscheidung folgt aus den Erfahrungen des Vereins seit seiner Gründung 1993. Als regionaler Bildungsträger verfügt der VFB Salzwedel über stabile Netzwerke in den Kommunen der Altmark und gute Kontakte in den Bereichen Jugend- und Bildungsarbeit landes- und bundesweit. In seiner Arbeit erlebt der VFB Salzwedel, dass Gemeinden, in denen die beim Verein angestellten Schulsozialarbeiter/-innen tätig sind oder in die junge Menschen nach ihrer Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen zurückgehen, vor vielfältige Herausforderungen durch gesellschaftlichen und politischen Wandel gestellt sind. Eine Bearbeitung dieser Herausforderungen ist auch deshalb erforderlich, weil damit ein Beitrag zur Nachhaltigkeit der genannten Bildungsprojekte geleistet werden kann. Die Arbeit zu Kommunaler Konfliktberatung ist daher vorrangig strukturbildend ausgerichtet.

Die Kommunale Konfliktberatung knüpft auch an Netzwerke an, die der VFB Salzwedel in seiner Funktion als Koordinierungs- und Fachstelle der Partnerschaft für Demokratie des Altmarkkreises Salzwedel im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ pflegt.

Anfang Mai 2017 führte der VFB Salzwedel mit Unterstützung des Altmarkkreises Salzwedel und gefördert durch das Bundesprogramm „*Demokratie leben!*“ des Bundesfamilienministeriums die Tagung „*Nur Dabeisein ist nicht alles... Selbstwirksamkeit im Altmarkkreis Salzwedel erfahrbar machen*“ durch. Eingeladen waren Vertreter/-innen der Gemeinden, mit denen der VFB Salzwedel im Vorfeld Gespräche geführt hatte und die ein Interesse an Kommunaler Konfliktberatung signalisierten. Darüber hinaus wurden auch Entscheidungsträger/-innen der Verwaltung sowie zivilgesellschaftliche Organisationen eingeladen, sich an der Reflexion zu beteiligen. Hinzu kamen Fachleute von außerhalb, die als Vertreter/-innen ihrer Gemeinden oder als Beratende an vergleichbaren Beratungsprozessen beteiligt gewesen waren.

Die Ergebnisse dieser Tagung flossen in die Gestaltung eines Modellvorhabens ein, das unter dem Titel „*Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark*“ beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beantragt und bewilligt wurde.

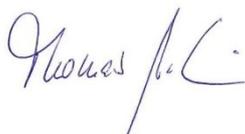
Dieses Modellvorhaben ist nunmehr seit September 2017 in drei Städten im Altmarkkreis Salzwedel und im Landkreis Stendal tätig: in der Hansestadt Gardelegen, der Stadt Kalbe (Milde) und der Hansestadt Osterburg. Weitere Städte und Gemeinden in den beiden Landkreisen sowie die Landkreisverwaltungen selbst haben ihr Interesse

an den Erfahrungen bekundet und werden in den Informationsfluss über Ergebnisse des Projekts einbezogen.

In einer ländlichen Region wie der Altmark, die durch dünne Besiedlung geprägt ist, gilt es, neue Ideen zu entwickeln und damit die Potenziale, die in der Region liegen, herauszuarbeiten. Insbesondere geht es darum, Konflikte und Konfliktpotenziale zu nutzen, um die Beteiligung von Bürger/-innen zu fördern. Denn Menschen engagieren sich in ihren Kommunen dann, wenn ihre eigenen Interessen angesprochen werden. Es geht dabei darum, ein aktives Gemeindeleben durch bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung in kommunalen Entscheidungsprozessen zu erhalten, bestehende Spannungen und Konfliktpotenziale wahrzunehmen, zu verstehen und strategisch zielgerichtet anzugehen. Dabei müssen der Nutzen und der Mehrwert für die Menschen in den beteiligten Gemeinden im Vordergrund stehen. Das Modellvorhaben ist für den Zeitraum bis Dezember 2019 vorgesehen.

Bereits zu Beginn des Projekts signalisierten Netzwerkpartner im südlichen Sachsen-Anhalt, in Brandenburg und in Sachsen, dass sie zusammen mit dem VFB Salzwedel die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf ihre Kontexte untersuchen wollen. Der VFB Salzwedel ist offen dafür, sein Wissen zu Kommunalen Konfliktberatung mit Städten und Gemeinden in anderen strukturschwachen Regionen zu teilen.

Als Geschäftsführer des VFB Salzwedel danke ich den am Modellvorhaben „*Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark*“ beteiligten Städten für ihr Vertrauen, dem Altmarkkreis Salzwedel für die sachkundige Unterstützung dieses Arbeitsbereichs und den Zuschussgebern dafür, uns diese interessante und lohnende Arbeit zu ermöglichen. Im Sinne der betroffenen Menschen in der Region Altmark und in anderen ländlichen Regionen hoffe ich, dass auf diese Weise ein Beitrag dazu geleistet werden kann, dass ihren Anliegen mehr Aufmerksamkeit zuteilwird.



Thomas Koberstein
Geschäftsführer VFB Salzwedel

2. Kommunale Konfliktberatung

Was ist Kommunale Konfliktberatung?

Der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung, der vom Forum Ziviler Friedensdienst e.V. entwickelt wurde, bietet lokalen Entscheidungsträgern Unterstützung beim Umgang mit Herausforderungen bei kommunalen Aufgaben. Er hilft, sozialen Wandel aktiv zu gestalten, Chancen für ein respektvolles Zusammenleben in den Kommunen zu verbessern und den Erfolg von kommunalen Initiativen zu erhöhen. Kommunen spüren zuerst die Folgen gesellschaftlicher Konflikte. Hierauf sind eine Reihe unterschiedlicher Antworten möglich und sinnvoll. Kommunale Konfliktberatung ermöglicht die Bewertung verschiedener Vorgehensmöglichkeiten und schafft einen Zuwachs an Optionen.

Kommunale Konfliktberatung wird in akuten Konflikten, aber auch in der Prävention von Konflikten eingesetzt. Sie geht davon aus, dass die Bearbeitung von Konflikten und Konfliktpotenzialen ein Motor für gesellschaftliche Entwicklung sein kann und zur Gestaltung lebendiger Gemeinschaften vor Ort beiträgt. In diesem Sinne unterscheidet sich der hier verwendete Konfliktbegriff vom umgangssprachlichen Verständnis von „Konflikt“, der sich vorwiegend nur auf Symptome wie Gewalt oder Aggression richtet. Er legt die Betrachtung verschiedener Ebenen von Wahrnehmung und Handeln nahe und setzt bei den mitunter unterschiedlichen Wahrnehmungen aller Beteiligten an, die zu ihren jeweiligen Anliegen führen. Diese stehen eigentlich hinter beobachteten Symptomen wie beispielsweise dem Rückzug von Teilen der Bevölkerung aus kommunalen Prozessen oder der Frustration von Entscheidungsträgern über unberechtigte Kritik.

Wenn Lösungsmaßnahmen nicht helfen, weil sich z.B. nur Schauplätze verlagern, wenn sich bestimmte Symptome immer wieder zeigen, das Gefühl besteht, dass „wir uns im Kreis drehen“, wenn sich Gruppen abkapseln und von kommunalen Angeboten nicht mehr erreicht werden oder wenn sogar Eskalation droht bzw. stattfindet, dann bietet Kommunale Konfliktberatung:

- eine gründliche Analyse der vielfältigen Faktoren, die auf das Geschehen einwirken, Eskalation fördern oder abschwächen
- einen mit allen für das Konfliktgeschehen wichtigen Beteiligten ausgehandelten Lösungsweg und
- die verbesserte Nutzung der vorhandenen Mittel und Strukturen statt immer neuer Projekte.

Qualifizierte externe Berater/-innen analysieren die Situation im Austausch mit lokalen Entscheidungsträgern, entwickeln Handlungsempfehlungen und begleiten die Umsetzung empfohlener Maßnahmen. Die Art der Beratungstätigkeit wird in erster Linie durch die Problemlagen und Ressourcen vor Ort bestimmt.

Kommunale Konfliktberatung identifiziert Handlungsmöglichkeiten, die von Entscheidungsträgern vor Ort gestaltet und von ortsansässigen Beteiligten umgesetzt werden können. Die Berater/-innen initiieren Prozesse, die das kommunale Geschehen konstruktiv beeinflussen. Identifizieren sie beispielsweise einen Bedarf an Fachexpertise (z.B. zu Fragen von interreligiöser Kommunikation, juristische oder technische Fragen), wird gemeinsam überlegt, wer das notwendige Fachwissen – möglichst vor Ort – zur Verfügung stellen kann. Die Gesellschaft der jeweiligen Kommune wird als Urheberin notwendiger Veränderungsprozesse einbezogen. Dies können u.a. Gleichstellungs- und Integrationsstellen, Präventions- und Integrationsräte, Jugendzentren, Quartiersmanagement, Bürgerinitiativen und Vereine sein. Aufgabe der kommunalen Konfliktberatung ist es, in einem zeitlich begrenzten Prozess die Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort bei der Bearbeitung von Konflikten zu unterstützen.

Was hat die Kommune von Kommunalen Konfliktberatung?

Gemeinden können das Angebot der Kommunalen Konfliktberatung in Anspruch nehmen, wenn

- sie präventiv und zielfokussiert Spannungen bearbeiten wollen, bevor lokale Initiativen und Umsetzungsprozesse ins Stocken geraten oder sogar Gewalt eskaliert,
- es bereits zu konflikthaften Vorfällen, öffentlichen Auseinandersetzungen, Schuldzuweisungen, Spannungen und Ähnlichem gekommen ist und passende Maßnahmen unter Einbeziehung vorhandener lokaler Ressourcen entwickelt werden sollen.

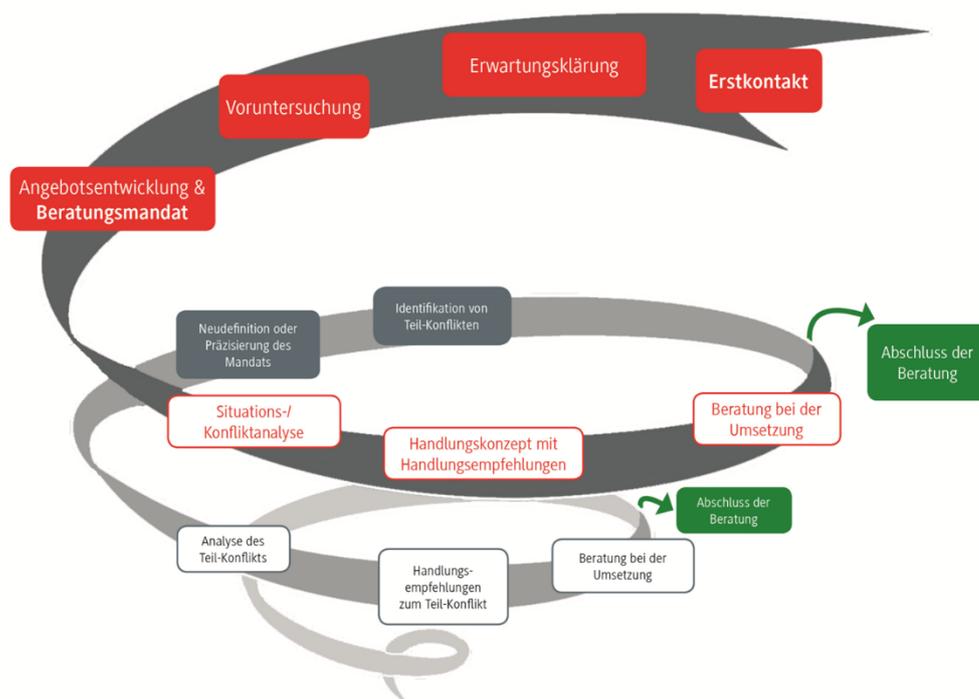
Der Nutzen eines Beratungsprozesses für die Gemeinde oder Stadt liegt dann in folgenden Veränderungen:

- Die **Einleitung des Beratungsprozesses gibt ein Signal** zunächst an die direkt Beteiligten und dann auch an Bürger/-innen im Allgemeinen, dass die Kommune etwas tut, sich kümmert und sie einbeziehen will.
- Bereits wenn in einem ersten Schritt die konkreten Fragestellungen von betroffenen Entscheidungsträgern gemeinsam entwickelt bzw. identifiziert werden, schafft das **erste Aha-Effekte**. Es werden in diesem Prozess nämlich unterschiedliche Sichtweisen deutlich, Beobachtungen und Einschätzungen werden zusammengetragen und auch subjektive Faktoren kommen zur Sprache, die ihr Handeln beeinflussen, wie z.B. Wahrnehmungen und Eindrücke.
- Die Kommune erhält durch die systemische Situations- und Konfliktanalyse ein **Abbild von oft langfristig wirkenden und nicht direkt sichtbaren Dynamiken vor Ort** und damit ein Instrument, das auch nach Ende des Beratungsprozesses genutzt werden kann. Dieses Instrument schärft den Blick für Veränderungen, die anfangs nur durch einzelne Vorfälle in Erscheinung treten, denen zuvor häufig nicht ausreichend Aufmerksamkeit zuteilwurde. Dadurch wird frühzeitiges Eingreifen möglich.

- **Die Zahl der Handlungsoptionen wird vermehrt.** Alle Beteiligten erhalten eine Plattform für das gemeinsame Aushandeln von Lösungsschritten.
- **Wirkungen bestehender Maßnahmen** sowie neu entwickelter Optionen können beschrieben und überprüft werden. Dies erhöht die Effektivität kommunaler Initiativen, da es Aktionismus vorbeugt.
- Alle Beteiligten lernen dabei **neue Ansätze und Methoden**, so wird die Lösungskompetenz im Umgang mit Konflikten und gesellschaftlichen Herausforderungen auch langfristig gestärkt.

Ablauf der Kommunalen Konfliktberatung

Die Kommunale Konfliktberatung kann zu verschiedenen Zeitpunkten in einem Konfliktverlauf einsetzen und daher unterschiedliche Zwecke verfolgen: Setzt sie ein, wenn Spannungen und Konfliktpotenziale sichtbar werden und eskalieren könnten, so wirkt sie präventiv. In einer konkreten akuten Konfliktsituation wirkt sie deeskalierend. Ist bereits Schaden für das Zusammenleben entstanden, der Konflikt jedoch schon beigelegt, so wirkt sie kurativ nachsorgend. Parallel zu diesen Wirkweisen hat sie immer auch moderierende Elemente, um Konflikte zu thematisieren, sie sichtbar und damit bearbeitbar zu machen.



Beratungsprozess in der Kommunalen Konfliktberatung (siehe Berndt/Lustig 2016, S. 63)

Die einzelnen Schritte umfassen folgende Inhalte (s. Grafik):

1. Vorbereitung des Beratungsauftrags: Vorstellung des Ansatzes beim Erstkontakt, nach offizieller Anfrage werden Erwartungen und Bedarfe geklärt, Voruntersuchung als Grundlage für Auftragsverhandlung, Erteilung eines Beratungsmandats im Sinne einer Handlungsermächtigung.

2. Situations- und Konfliktanalyse: Klärung, welche Akteure am Konflikt beteiligt sind, wie Konfliktlinien verlaufen und welche Faktoren sie auf welche Weise beeinflussen.
3. Handlungskonzept: beinhaltet Ergebnisse der Analyse und Handlungsempfehlungen, die mit den lokalen Akteuren diskutiert werden; gemeinsame Formulierung von Zielvereinbarungen.
4. Umsetzung: Der Berater/ die Beraterin begleitet die Umsetzung der Zielvereinbarungen und stellt die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicher.
5. Abschluss der Beratung: Die Beratungstätigkeit endet vor Ort mit dem Ziel, nachhaltige Strukturen zu schaffen, die einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ermöglichen.

Bei Bedarf kann der Beratungsprozess dann fortgesetzt werden, wenn in der Folge dieses Vorgehens noch einmal Teilbereiche genauer in den Blick genommen werden sollen. In einer zweiten Schleife der „Beratungsspirale“ wiederholen sich die oben beschriebenen Schritte dann in Bezug auf Teilkonflikte.

Die Berater/-innen in der Kommunalen Konfliktberatung verstehen sich als Begleiter/-innen und Impulsgeber/-innen. Sie

- handeln nach dem Neutralitätsprinzip,
- lassen sich wertschätzend auf die Realität der Menschen vor Ort ein,
- arbeiten mit ihnen auf Augenhöhe,
- nehmen keine Bewertung vor,
- orientieren sich an den vorhandenen Ressourcen vor Ort,
- und machen die Beteiligten zu Experten ihrer eigenen Lösung.

Die Berater/-innen sind extern zu den Kommunen, die sie beraten. Dies bedeutet, dass sie keine eigenen langfristigen Interessen in den Prozess einbringen, in der Lage sind, allen mit Unabhängigkeit und Wertschätzung zuzuhören, und nach Ablauf der vereinbarten Zeit die Kommune wieder verlassen.

3. Herausforderungen und Ressourcen in der Region Altmark

Ergebnisse der Vorstudie 2016/2017 und der Tagung am 2./3. Mai 2017

Die Altmark ist eine historische Region im Norden Sachsen-Anhalts. Sie besteht heute aus den beiden Landkreisen Salzwedel und Stendal. Diese sind seit der 2010 abgeschlossenen Gebietsreform in 38 Gemeinden gegliedert, die in insgesamt 4 Verbandsgemeinden und 11 Einheitsgemeinden organisiert sind. Die Region ist sehr ländlich und landwirtschaftlich geprägt und eingerahmt durch die wirtschaftlich starken Ballungszentren Wolfsburg/Braunschweig, Magdeburg und Berlin, die auch wichtige Arbeitgeber in der Region und Ziel der überdurchschnittlich vielen Pendler sind. Die Altmark ist – auch im bundesdeutschen Vergleich – mit 38 Einwohnern/km² sehr dünn besiedelt und gilt als strukturschwach. Ihre Bevölkerung geht zurück, während gleichzeitig Tourismus zu einem wichtigen Faktor wird und es in bestimmten Ortschaften Zuzug aus umliegenden Landkreisen gibt.

	AK Salzwedel	LK Stendal
Fläche	2293 km ²	2423 km ²
Einwohner/km ² (2016)	38	48
Gemeinden (seit 1.1.2011)	13 (1 Verbandsgemeinde, 5 Einheitsgemeinden)	25 (3 Verbandsgemeinden, 6 Einheitsgemeinden)
Altersdurchschnitt (2016)	46,6 Jahre (1990: 37,2)	47,2 Jahre (1990: 36,4)
Anteil unter 25jährige (2016)	17.139	22.534
Anteil über 50jährige (2016)	42.675	58.641
Einwohner		
2008	91.922	125.429
2016	86.312	115.262
2025	72.300	97.300
Arbeitslosigkeit (03/2017)	8,3%	11,2%

Die Altmark. Zahlen und Fakten (Quelle siehe Literaturverzeichnis)

Besondere Herausforderungen im ländlichen Raum

Insgesamt stehen die Gemeinden in der Altmark vor der besonderen Herausforderung, geeignete Antworten auf den sich vollziehenden gesellschaftlichen Wandel zu finden, der sich nicht nur hinsichtlich der sich rapide verändernden Bevölkerungsstruktur, sondern auch der sich ändernden Lebenswelten und Erwartungen der Bewohner vollzieht. Hier geht es darum, angesichts der strukturellen Gegebenheiten in der Region, nicht nur die Grundversorgung der Bevölkerung weiter effizient zu gewährleisten, sondern darüber hinaus auch darum, ihnen eine gute und modernen Bedarfen gerechte Lebensqualität zu bieten, beispielsweise durch den Ausbau von Infrastruktur mit neuen Mobilitätskonzepten und Internetanbindung. Nicht zuletzt geht es darum, ein aktives und attraktives Gemeindeleben durch bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung in kommunalen Entscheidungsprozessen zu erhalten.

Im Vorfeld der Tagung wurde in Gesprächen mit Vertretern/-innen örtlicher Gemeinden ein erster Eindruck über die Problemwahrnehmungen in den Gemeinden und bestehenden Lösungsansätze erhoben. Im Rahmen der Tagung wurde dieses Bild durch die anwesenden Vertreter/-innen aus Kommunen, Landkreis, und zivilgesellschaftlichen Organisationen ergänzt. Insgesamt ergibt sich so ein erstes Bild der Vielzahl ineinandergreifender Faktoren und vorhandener Ressourcen, sowie ein erster Eindruck, an welchen Punkten der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung zu einem vertieften Verständnis der Lage vor Ort beitragen und helfen kann weiterführende Handlungsoptionen zu entwickeln.

Folgen demografischen Wandels

Viele Gesprächspartner/-innen benannten zunächst die Folgen des demografischen Wandels aufgrund von Geburtenrückgang und Abwanderung als Herausforderungen an kommunales Handeln, die sich in vielen Lebensbereichen niederschlagen: Einige Fragen, wie eine gute Verkehrsanbindung der ländlichen Gemeinden, seien durch ein Rufbusssystem gelöst worden. Andererseits werde es zunehmend schwierig, eine angemessene Gesundheitsversorgung zu gewährleisten, während gleichzeitig der Bedarf in der alternden Bevölkerung steigt.

Für die kommunalen Träger bildet insbesondere die Lage von Jugendlichen und jungen Leuten einen Schlüsselbereich: Angebote der Horizonterweiterung seien selbst in den Städten der Region nicht immer ausreichend und in manchen ländlichen Ortschaften könnten die wenigen verbliebenen Jugendlichen schlecht an Angebote der Jugendarbeit in z.T. weit voneinander entfernten Orten teilnehmen. In beiden Fällen verschwänden sie zunehmend in ‚virtuelle Welten‘. In diesen Kreislauf passe dann auch eine höhere Anfälligkeit für extremistisches Gedankengut. Allerdings wurden hier nicht nur mangelndes Interesse an der Gestaltung der realen Umgebung, sondern auch die veränderte Lebenswelt von Jugendlichen thematisiert: Immer mehr Jugendliche streben das Abitur an und müssten dafür nicht nur eine hohe Lernbelastung, sondern zum Teil weite Wege auf sich nehmen, nachdem in Reaktion auf schrumpfende Schülerzahlen viele Schulen in Wohnortnähe geschlossen wurden. Für die Identifikation mit und Engagement in der Gemeinde blieben da wenig Zeit.

Veränderungen im Gemeindeleben

Grundlegende Veränderungen im Gemeindeleben werden aber nicht nur bei Jugendlichen gesehen: Die Mitgliederzahlen der Vereine seien auch unter Erwachsenen rückläufig, und die Bereitschaft zum Engagement in der Gemeinde nehme ab. Als Grund dafür werden auch hier nicht nur die schrumpfende Bevölkerung genannt, sondern Veränderungen in der Lebenswelt der Bewohner/-innen: Viele Menschen pendeln mit zum Teil sehr weiten Arbeitswegen. Dadurch nähmen die Berührungspunkte mit den Ortschaften, in denen sie wohnen, und letztlich dann die Identifikation ab. Es wird befürchtet, dass diese Orte immer mehr zu Schlafstädten

werden. Obwohl an manchen Orten noch ein reges Vereinsleben besteht, sei vielerorts ein Rückzug ins Private und Virtuelle zu beobachten. Das Interesse an Belangen der Gemeinden und am Engagement in Vereinen oder auch politischen Ämtern schwinde und die soziale Kohäsion nehme ab. Insbesondere in den traditionell für das gesellschaftliche Leben, aber auch für die Sicherheit vor Ort bedeutsamen Freiwilligen Feuerwehren ist der Mitgliederschwund besorgniserregend – zum einen, da diese Gefahr laufen, ihre wichtigen Aufgaben nicht mehr wahrnehmen zu können, zum anderen, weil damit auch ein in dieser Region zentrales Stück des Gemeindelebens gefährdet ist. In der Diskussion wurde besonders betont, dass der Rückzug einiger Bewohner auch noch andere Gründe haben könnte.

Die kommunalen Akteure berichten, dass es ihnen zunehmend schwerfalle, zu den Bürgern/-innen durchzudringen. Gleichzeitig äußerten diese jedoch Unmut und Frustration darüber, dass sie mit ihren Anliegen nicht gehört würden. Es scheint eine *Kommunikationslücke* zu geben: Zwar bestünden viele Möglichkeiten der Beteiligung und Information (offene Sitzungen, Bürgersprechstunden, Informationsangebote usw.), die in den letzten Jahren z.T. sogar noch ausgebaut wurden, allerdings würden diese kaum genutzt. Gleichzeitig würden von Medien aber auch Privatpersonen in den sozialen Medien oft Falschinformationen verbreitet, die Empörung unter der Bevölkerung auslösten.

Ein Gesprächspartner sprach hier von „punktuellem Mobilisierbarkeit“: Während kein kontinuierliches Engagement zu erreichen sei, gäbe es mitunter strohfeuerartige Empörung über bestimmte Maßnahmen. Es herrschten zunehmend Politikverdrossenheit und -skepsis sowie die Sorge darüber, was das für die Kommune als „Keimzelle der Demokratie“ bedeute.

Folgen der Gebietsreform in Sachsen-Anhalt für die Altmark

In diesem Zusammenhang wurde auch die von der Landesregierung durchgesetzte Gebietsreform in Sachsen-Anhalt als wichtige Herausforderung identifiziert, die mittlerweile zwar abgeschlossen, in einigen Gemeinden aber noch nicht vollständig bewältigt sei: Es gibt immer noch Unmut in der Bevölkerung und Enttäuschung über den Prozess, bei dem sich die Bewohner/-innen vieler Orte nicht ausreichend beteiligt gesehen haben. Mit manchen Ortschaften, für die diese Reform beispielsweise finanziell nachteilig gewesen ist, bestehen auch weiterhin Auseinandersetzungen. Es wird berichtet, dass sich beispielsweise die ländlichen Ortsteile der flächenmäßig sehr großen Einheitsgemeinden gegenüber der jeweiligen Kernstadt benachteiligt sähen. Es wird befürchtet, dass ein Teil der Bürger/-innen den Kontakt zur Kommune verlieren und sich entsprechend auch selbst zurückziehen könnte.

Die genannten Probleme und auch noch weitere Herausforderungen, wie beispielsweise der Umgang mit Konflikten, die sich aus starkem Zuzug von Auswärtigen in bestimmte Ortschaften, aus wachsendem Tourismus und der Musealisierung mancher Gemeinden ergeben, deuten auf einen grundlegenden

gesellschaftlichen Wandel hin. Dieser spiegelt z.T. globale Problemlagen (Verstädterung, Bevölkerungsrückgang, Virtualisierung) wieder, hat aber gleichzeitig ganz spezifische Ausprägungen in den verschiedenen Gemeinden der Altmark.

Hohes Problembewusstsein und Lösungsbereitschaft vor Ort

Die genannten Veränderungen sind den Entscheidungsträger/-innen in den Gemeinden sehr bewusst. Es existieren vor Ort nicht nur starke Ressourcen, die bei der Bewältigung der Zukunftsaufgaben helfen können, sondern auch zahlreiche Lösungsansätze: So arbeiten manche Gemeinden bereits an Stipendienprogrammen für Medizinstudenten verbunden mit einer Rückkehrverpflichtung, um die Gesundheitsversorgung langfristig sichern zu können. Konzepte der mobilen Jugendarbeit werden entwickelt und gefördert.

Einige Gesprächspartner/-innen haben Jugendarbeit als Basis für langfristige Bindung an die Gemeinde und für weiteres Engagement erkannt. Sie schaffen besondere Begegnungsräume und Angebote. Auch gäbe es Erfolgsgeschichten, die in jeweils anderen Gemeinden interessant sein könnten, die aber nicht immer bekannt sind: Es gäbe z.B. erfolgreiche Anstrengungen, die politische Repräsentation des ländlichen Raums durch entsprechende Bündnisse wieder zu erhöhen, und auch sehr gute Erfahrungen mit Zuzug als Quelle für eine stabile Dorfgemeinschaft. Die in der Altmark überaus reibungslos bewältigte Flüchtlingskrise der Jahre 2015/2016 zeigte, dass grundsätzlich eine sehr hohe Bereitschaft zum Engagement besteht und, dass das Zusammenspiel von Entscheidungsträgern/-innen in Kommunen und Bürgern/-innen im Bedarfsfall gut funktionieren kann. Nicht zuletzt aufgrund einer hohen Heimatverbundenheit zeigt sich dieses Engagement auch an anderen Initiativen für lokale Einrichtungen z.B. Kunst, Kultur und Umweltschutz.

Diskussionsergebnisse der Tagung

Wo sind noch ungenutzte Potentiale? Was sind Visionen für die Altmark? In intensiven Diskussionen wurde herausgearbeitet, dass es zentral sei, eine transparente, inklusive Gesprächskultur zu schaffen, in der Bürger/-innen, Medien und politische Akteure mit- und nicht übereinander sprechen.

Darüber hinaus sei es wichtig, die aktuellen Veränderungen nicht nur zu kritisieren. Jugendarbeit müsse über traditionelle Formen hinausgehen und beispielsweise bei den Bedürfnissen der Jugendlichen ansetzen, die sich in ihren Schulen, in Kickervereinen und Skaterparks durchaus engagierten. Solche Trends und vor allem auch die möglicherweise veränderten Bedürfnisse jeweiliger Bevölkerungsgruppen müssten verstanden und genutzt werden, auch in anderen Bereichen: Wo beispielsweise junge Familien angezogen werden sollen, müssten neue Kinderbetreuungskonzepte entwickelt und alternative Lebensmodelle integriert werden.

Ansatzpunkte für die Weiterarbeit

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Gemeinden sind in ihnen je andere Fragen anzugehen und je spezifische Lösungsansätze zu entwickeln. Es wurde jedoch auch Interesse daran bekundet, zu diesen Fragen miteinander in Austausch zu bleiben und sich die Erfahrungen an verschiedenen Orten in der Region Altmark anzuhören.

Was können nun Ansatzpunkte für ein Modellvorhaben sein? Folgende Fragestellungen wurden auf der Tagung als **mögliche übergreifende Handlungsfelder** identifiziert:

- Untersuchung der Kommunikationsprozesse über Entscheidungen und Herausforderungen im öffentlichen Raum: Wie kann Kommunikation in beide Richtungen verbessert werden, so dass sich kommunale Akteure und Bürger/-innen gehört fühlen? Wie kann eine offene Kommunikationskultur geschaffen werden?
- Zusammenführung und Nutzbarmachung unterschiedlicher vorhandener Expertisen zur Altmark und Sicherstellung von Beteiligung in der Umsetzung.
- Umgang mit den Folgen der kommunalen Gebietsreform: Besseres Verständnis der Auswirkungen in den unterschiedlichen Gemeinden und gegenseitiges Lernen von positiven Beispielen.
- Entwicklung einer gemeinsamen regionalen Identität und Vision, die in der Bewohnerschaft selbst verankert ist.
- Möglichkeiten der Einbindung von Jugendlichen und jungen Leuten, d.h. besseres Verständnis vorhandener Bedarfe und sozialräumlicher Strukturen
- Genderperspektive als Ressource: Welchen Einfluss haben Genderrollen auf die genannten Problemlagen? Wie können z.B. insbesondere Frauen und Mädchen mehr für kommunales Engagement (z.B. in Feuerwehren) motiviert werden – und welche Wirkungen hätte das auch in anderen Bereichen?

4. Modellvorhaben „Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark“

Das Projekt

Im Modellvorhaben „Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark“ werden in drei altmärkischen Gemeinden unter Nutzung der Methode der Kommunalen Konfliktberatung Möglichkeiten und Ansätze der Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Klärung kommunaler Fragen untersucht und weiterentwickelt. Als Ausgangspunkt dienen dabei jeweils spezifische, im Beratungsprozess zu identifizierende lokale Konflikte, die, zum Ausgangspunkt von Überlegungen und Initiativen zur (Weiter-)Entwicklung von Beteiligung und Bürgerkommunikation werden. Anders als in anderen Prozessen der Kommunalen Konfliktberatung geht es hier also weniger darum, auf Anfrage durch die Kommune hin akute Konflikte unter Beteiligung von Bürgern und Bürgerinnen zu bearbeiten, obwohl in den ersten Klärungsgesprächen mit den kommunalen Entscheidungsträger/-innen immer bereits Konfliktfelder benannt wurden.

Bürgermeister/-innen und Mitarbeiter/-innen von Sozialprojekten in der Region hatten berichtet, dass ihre Bemühungen Transparenz herzustellen, Engagement zu fördern und Bürger/-innen für ehrenamtliche Tätigkeiten zu gewinnen, auf geringe Resonanz stießen, sie selbst jedoch immer wieder für Entscheidungen kritisiert und sogar bedroht worden wären. Es sehe so aus, dass Menschen sich nur dann mobilisierten, wenn ihre Interessen betroffen seien. Dieser scheinbare Widerspruch motivierte den VFB Salzwedel dazu, Konflikte so zu nutzen, dass sie – gewissermaßen als Motor – dazu beitragen Selbstwirksamkeit erfahrbar zu machen und Strukturen von Beteiligung nachhaltig in den Kommunen zu verankern. Hierzu soll die jeweilige Kommune insgesamt und als System miteinander in dynamischer Beziehung stehender Elemente (Akteure, ihre Maßnahmen, Handlungen und Haltungen) in den Blick genommen werden.

Um aus dem Vergleich von Beratungsverläufen für zukünftige Maßnahmen zu lernen, wurden drei unterschiedlich strukturierte Städte und Gemeinden im Altmarkkreis Salzwedel und im Landkreis Stendal für das Projekt ausgewählt. Hier werden Möglichkeiten und Ansätze für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern am kommunalen Leben untersucht und weiter entwickelt.

Die Kooperationspartner sind folgende Gemeinden:



Die Hansestadt Gardelegen ist mit einer Fläche von rund 633 Quadratkilometern seit der Gebietsreform 2011 die drittgrößte Stadt Deutschlands. Gardelegen hat 23.148 Einwohner und liegt in der südwestlichen Altmark.



Die im Jahre 2010 gebildete Einheitsgemeinde Stadt Kalbe (Milde) besteht heute aus 16 Ortschaften mit insgesamt 37 Ortsteilen und 7.787 Einwohnern. Ihr Grundzentrum ist ein staatlich anerkannter Erholungsort im Zentrum der Altmark.

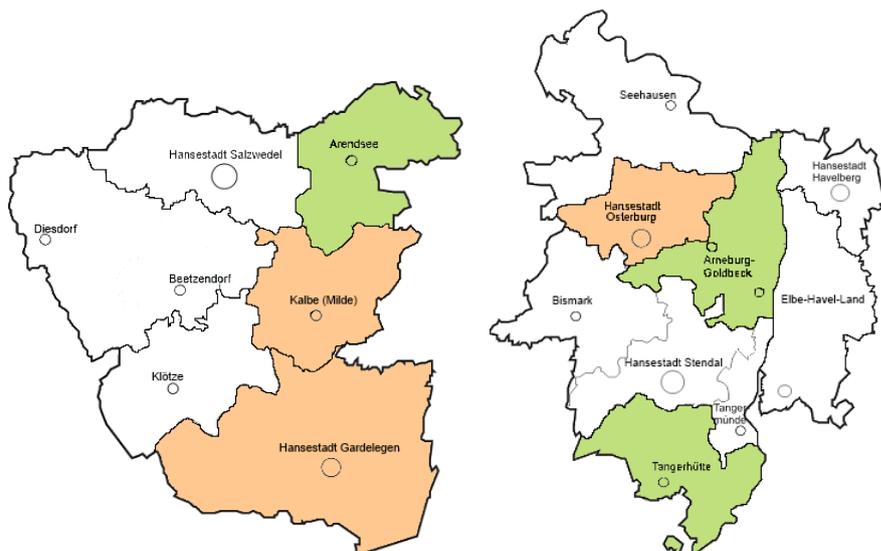


Die Hansestadt Osterburg (Altmark) ist eine ländlich geprägte Einheitsgemeinde mit 31 Ortsteilen und 10.200 Einwohnern im nördlichen Landkreis Stendal.

Vernetzung und Modellcharakter

Drei weitere Gemeinden und das Städtenetz der Bürgermeister der Region Altmark werden regelmäßig über den Verlauf der Beratungsprozesse informiert und können so von den Diskussionen und Ergebnissen des Projekts profitieren. Die drei Kommunen, die in den engeren regionalen Informationsaustausch einbezogen werden, heißen Arendsee, Arneburg-Goldbeck, Tangerhütte.

Auf zivilgesellschaftlicher Ebene arbeitet das Projekt mit der Partnerschaft für Demokratie im Altmarkkreis Salzwedel zusammen.



In Brandenburg, Sachsen und in Sachsen-Anhalt wird mit lokalen Netzwerken und Organisationen die Übertragbarkeit der Erfahrungen des Modellvorhabens auf ihre Kontexte untersucht. Ein Kompetenztransfer ist angestrebt. Netzwerk-Partner sind dort im Einzelnen:

- Demokratie und Integration Brandenburg e. V., Potsdam
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens - Der Ausländerbeauftragte, Dresden
- Friedenskreis Halle e. V.
- Kompetenzzentrum für Gemeinwesenberatung im Erzgebirge, Aue

Überregional besteht ein Erfahrungsaustausch mit

- dem Forum Ziviler Friedensdienst e. V., Köln, und
- der Freudenberg-Stiftung, Weinheim

Bereits vor Beginn dieses Modellvorhabens hatte das Institut für Konfliktmanagement (IKM) der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) seinen Studenten/-innen Themen für Masterarbeiten vorgeschlagen, die sich auf kommunale Konfliktberatung in der Altmark beziehen, und signalisiert, dass es sich an einer wissenschaftlichen Begleitung der Projektarbeit beteiligen möchte.

Erste Ergebnisse

Der Einstieg in einen Beratungsprozess erfolgte gemäß des Ansatzes der Kommunalen Konfliktberatung mit einem oder mehreren Erstgesprächen mit den Bürgermeister/-innen der Gemeinden sowie einer anschließenden Beauftragung, einem Beratungsmandat in Form einer Kooperationsvereinbarung. In der Folge führte das externe Beratungsteam eine Vielzahl von Gesprächen mit verschiedenen Akteuren (Organisationen, Initiativen, Vereinen, Vertretern und Vertreterinnen von Politik und Verwaltung der jeweiligen Kommunen) durch. Insgesamt wurden im Zeitraum November 2017 bis Mai 2018 über 120 Einzelpersonen auf unterschiedlichen kommunalen Ebenen getroffen.

Die Unterschiedlichkeit der Gemeinden bei aller Ähnlichkeit der Herausforderungen war auch für das Beratungsteam überraschend. Im Interesse der noch andauernden Prozesse in den Partnergemeinden wird im Folgenden nicht eine bestimmte Kommune als Fallbeispiel herangezogen. Es werden aus der bisherigen Beratungspraxis verallgemeinerte oder verfremdete Beispiele generiert.

Es bestätigte sich, dass in den beratenen Kommunen ein hohes Maß an Frustration bei unterschiedlichen Akteuren und innerhalb der gegenseitigen Beziehungen herrscht, das häufig in seinem Ausmaß nicht durch die tatsächlichen Gegebenheiten begründet werden kann: Bürger, Bürgerinnen sowie Vertreter und Vertreterinnen der kommunalen Gesellschaft, die nicht in Stadtrat und Verwaltung vertreten sind, sind skeptisch gegenüber der Politik auf allen Ebenen: vor allem auf Landes- und Bundesebene, aber

auch in der Kommune. Sie sehen ihre Anliegen nicht umgesetzt, zweifeln die Richtigkeit kommunaler Entscheidungen an und finden ihre Prioritäten nicht wieder. Es besteht grundlegende Skepsis darüber, inwieweit die demokratischen Gremien der Stadt die Interessen der Bürger und Bürgerinnen vertreten, und die Vermutung, dass sie nur die Interessen einiger weniger einbeziehen, etwa der städtischen Zentren der neuen Großgemeinden oder der Politiker/-innen selbst. Insbesondere fehlt Bürgern und Bürgerinnen der Einblick in Verwaltungsabläufe und Entscheidungsprozesse und sie verstehen die Funktionsweise von Institutionen nur teilweise.

Auf der anderen Seite bemängeln Vertreter und Vertreterinnen kommunaler Politik fehlendes Interesse der Bürgerschaft an kommunalen Anliegen, was sie an mangelnder Beteiligung an Bürgersprechstunden oder bei Ausschuss- oder Ratssitzungen festmachen. Sie sehen ihre Bemühungen, in analogen Medien (Amtsblatt, Zeitungen) oder im Internet über anstehende kommunale Entscheidungen zu informieren, nicht honoriert; im Gegenteil erleben sie häufig, dass sie bei Kommunikationsversuchen Anfeindungen und unsachlicher Kritik ausgesetzt sind. Bürgermeister und Bürgermeisterinnen, die für die Aufrechterhaltung der Freiwilligen Feuerwehren zuständig sind, finden nicht mehr ausreichend Ehrenamtliche, um die vorgeschriebene personelle Deckung herzustellen. Sie wünschen sich ein langfristig angelegtes Engagement von Bürgern und Bürgerinnen, sehen stattdessen aber nur die punktuelle und häufig späte Mobilisierung, d.h. hochemotionale Empörung und heftige Kritik erst zum Zeitpunkt der Umsetzung von Entscheidungen, während sich in der Beratungsphase niemand geäußert hat. Partikuläre Interessen wie Lärmbelästigung und Straßensperrungen bei notwendigen Sanierungsmaßnahmen, Beeinträchtigungen durch Bauplanung würden in Internetforen zu grundsätzlichen Fragen stilisiert.

Kommunale Verwaltung sieht sich durch die Umsetzung der Folgen der Gebietsreformen überlastet und beeinträchtigt, wenn z.B. politische Vorgaben den rechtlichen Voraussetzungen widersprechen. Ein Beispiel dafür ist die Notwendigkeit, Adressbezeichnungen in der Kommune eindeutig zu halten, um Notdiensten, Zustellern und anderen Dienstleistern ihre Arbeit zu ermöglichen. Durch die Zusammenlegung von Ortschaften gibt es nun innerhalb einer Gemeinde mehrere Haupt-, Dorf- oder Feldstraßen und Anwohner und Anwohnerinnen befürchten einen weiteren Identitätsverlust, wenn sie nach dem Verlust des Gemeindestatus nun auch noch ihre Straßen umbenennen müssen. Dienstleister reagieren auf große Verzögerungen mit unterschiedlichen Strategien. Es wird sogar unterstellt, dass sie z.B. Pakete absichtlich falsch zustellen, um auf den Missstand hinzuweisen.

Politik und Verwaltung wünschen sich Engagement, sind aber häufig gleichzeitig sehr skeptisch, was „Bürgerbeteiligung“ angeht. In manchen Kommunen gibt es durchaus Vereine, die mit innovativen Konzepten tätig werden, die aber gleichzeitig die Einheit der Gemeinde in Frage stellen und die Stadträte oder Verwaltungen überfordern.

Andere Konflikte betreffen Entwicklungen, die das lokale Umfeld stark verändern, aber Ergebnis von Investitionen oder Entscheidungen sind, die außerhalb des kommunalen Systems zu verantworten sind: etwa die Flutung des Elbvorlands bei Hochwasser („Wir

sollten aufgegeben werden“) oder die Erweiterung einer Schweinemastanlage, damit sie an einen osteuropäischen Investor verkauft werden kann („Denen sind wir doch egal“).

Im Spannungsfeld gegenseitiger Vorwürfe und Frustrationen wird deutlich, dass sich alle Seiten als Opfer einer Situation wahrnehmen. Der Widerspruch zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen scheint nur schwer auflösbar. Doch wenn Konflikte als Momente ernst genommen werden, in denen Beteiligte ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse verteidigen, dann entstehen hier Chancen für Zukunftsentwicklung und für die Entwicklung von passgenauen Prozessen der Beteiligung.

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl definiert sozialen Konflikt sinngemäß als eine Interaktion zwischen Akteuren, wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken, Vorstellen, Interpretieren und/ oder Fühlen und/ oder Wollen mit dem anderen Akteur oder den anderen Akteuren erlebt und sich bei der Umsetzung seiner Ziele durch ihn/ sie beeinträchtigt sieht (Glasl 1998, S.24). Da es für die Konfliktbeteiligten offensichtlich um etwas Wichtiges geht (Glasl: „Beeinträchtigung“), mobilisieren Konflikte und geben Anlass zur Kommunikation. Die Frage ist nur, wie diese Kommunikation abläuft und zwischen welchen Akteuren. In einem kommunalen System wird auf diese Frage häufig eine zu stark vereinfachende Antwort gegeben: ein Problem wird durch eine/n (Haupt-) Verantwortliche/n verursacht und es gibt eine Maßnahme, dies zu verändern. Diese wird dann zeitnah umgesetzt. Dabei wird vor allem auf der Sachebene kommuniziert, Informationen werden ausgetauscht.

Dass die andere Variante, nämlich Kommune als ein System interagierender Elemente zu betrachten, ein deutlich besseres Verständnis der Dynamiken, einen Zuwachs an Handlungsoptionen, die Veränderung von Opferhaltungen und eine angemessenere Kommunikation der Akteure untereinander ermöglichen, soll das folgende Fallbeispiel zeigen.

In einer der am Modellvorhaben beteiligten Städte wurde ein Runder Tisch zum Thema Umbenennung von Straßennamen zur Herstellung eindeutiger Adressbezeichnungen durchgeführt. Vertreten waren der Bürgermeister, Ortsbürgermeister/-innen der neuen Ortsteile und Ortsratsmitglieder, Stadträte, darunter Mitglieder relevanter Ausschüsse, Amtsleiter von Ordnungsamt und Bauamt, Dienstleister wie Post und Telekom, der Seniorenbeirat der Stadt, Vertreter der Feuerwehr, einzelne Anwohner und Anwohnerinnen. Die Diskussion war engagiert und fand unter Beteiligung aller Anwesenden statt, die auch alle relevanten Akteure vertraten. Dennoch trat der Konflikt, von dem man am Ende der Sitzung geglaubt hatte, er sei geklärt, nach der Veranstaltung wieder auf, vielleicht sogar verschärft. Was war geschehen?

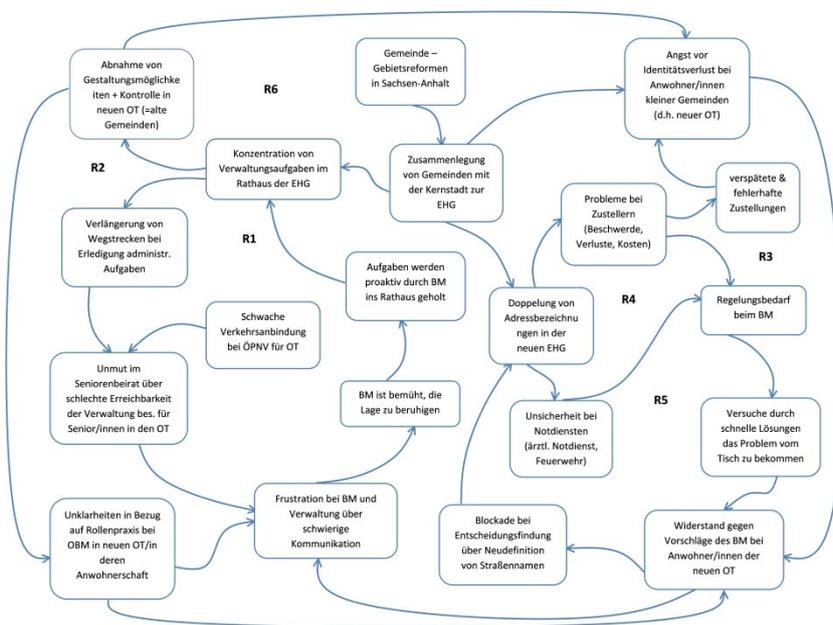
Der Hauptausschussvorsitzende sagte resigniert: „Diese Kommunikationsschleifen.... Bürgerbeteiligung ist schön, aber dafür fehlen mir schlicht die Ressourcen“, entsprechend der Kategorisierung des Kommunikationswissenschaftlers Friedemann

Schulz von Thun (Schulz von Thun 1989), vor allem vermutlich eine Selbstaussage (übersetzt: „Ich bin überlastet und brauche zeitnahe Lösungen“), die von Anwohner/-innen jedoch als Absage an ihre Beteiligung gesehen wurde (übersetzt: „Er will nicht mehr mit uns reden“).

Die Aussage der Ortschaftsvertreter und –vertreterinnen „Wir werden von der Stadt ständig übergangen und unsere Anliegen spielen oft keine Rolle“ wurde vom Bürgermeister als Unterstellung gehört, war aber wohl eher als Appell gedacht (übersetzt: „Kümmer dich um uns!“).

Die Aussage des Vertreters des Seniorenbeirats, dass für alte Menschen in den Ortsteilen die Stadt nun gar nicht mehr erreichbar sei (Beziehungsaussage: „Wir wollen aktiver Teil der Stadtgesellschaft bleiben“), machte deutlich, dass das Problem insgesamt komplexer ist als ursprünglich gedacht, denn es bezieht z.B. eben auch die verkehrstechnische Anbindung der Ortsteile an die Kernstadt mit ein, obwohl der ÖPNV vordergründig mit der Problematik der Adressbezeichnungen wenig zu tun hat.

Dies zeigt, dass die Qualität von Beteiligung und Kommunikation ganz entscheidende Rollen spielen. Die im Prozess der Kommunalen Konfliktberatung zentrale Systemische Konfliktanalyse visualisiert diese dynamischen Zusammenhänge, erleichtert die Identifikation von Handlungsansätzen, beschreibt bestehende Synergien und verdeutlicht (mögliche) Synergien.



Im dargestellten Beispiel wird z.B. sichtbar, dass die Angst vor Identitätsverlust und Kontrolle in den Ortsteilen und Rollenklarheit und -transparenz zwischen Ortsbürgermeistern und dem Bürgermeister der Einheitsgemeinde wichtige Faktoren in der Dynamik sind, die berücksichtigt werden müssen. Kommunikationsformen und Machtverhältnisse bestimmen Wahrnehmungen und Haltungen und diese wiederum Handlungen im Konfliktgeschehen.

5. Zum Schluss: Ausblick auf die Weiterarbeit

Das Modellvorhaben „Demokratieförderung durch kommunale Konfliktberatung in der Altmark (Sachsen-Anhalt)“ läuft vom 1. September 2017 bis zum 31. Dezember 2019. Zum jetzigen Zeitpunkt (Juni 2018) ist die Durchführung der systemischen Situations- und Konfliktanalysen in den drei Partnerkommunen abgeschlossen. Die Ergebnisse werden derzeit mit den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung diskutiert und daraufhin untersucht, welche Handlungsschritte folgen. Deren Umsetzung wird dann in der nächsten Phase beratend begleitet.

Das Projekt hat Modellcharakter und wird nicht nur in der Altmark und von den umliegenden Kommunen beobachtet. Entscheidungsträger/-innen in anderen strukturschwachen Regionen in Deutschland, aber auch international interessieren sich für unsere Erfahrungen. Die Aufarbeitung der Methoden sowie ihrer Wirkungen und Ergebnisse spielt daher eine wichtige Rolle in der Arbeit des Vorhabens.

Die Arbeitsstelle Kommunale Konfliktberatung im VFB Salzwedel hofft auf diese Weise dazu beizutragen, dass in die Gestaltung des kommunalen Miteinanders in der Region Altmark, aber auch im Dialog unter den kreisangehörigen Gemeinden in der Altmark neue Impulse fließen und hiermit ein Beispiel für ländliche Regionen in anderen Teilen Sachsen-Anhalts und darüber hinaus geschaffen werden kann.

6. Literatur- und Quellenverzeichnis

Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2016): Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zum Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integration. In: Warndorf, Peter K. (Hrsg): Integration – zwischen Konflikt und Prävention. Münster in Westfalen: MV Wissenschaft.

Berndt, Hagen/ Korkor, Nadira/ Lustig, Sylvia (2016): Prävention, Deeskalation, Begleitung. In: Spektrum der Mediation, Ausg.62, 2.Qu. 2016, S. 46-49.

Berndt, Hagen/ Lustig, Sylvia (2014): Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61.

Berndt, Hagen (2012): Thema Drosselstraße. Zusammenleben in Osterholz-Scharmbeck, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61.

Glasl, Friedrich (1998): Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden. Stuttgart/ Bern: Haupt Verlag.

Lustig, Sylvia (2010): »Konfliktpotenziale als Chance«. Vorschlag eines Handlungskonzepts für Integration und gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Universitätsstadt Tübingen, hrsg. von Forum Ziviler Friedensdienst, Köln. Download: forumzfd.de/info-group/61.

Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt. Daten zur wirtschaftlichen Lage im Land Sachsen-Anhalt IV. Quartal 2016, Magdeburg.

Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander Reden. Reinbek: Rowohlt (Band 1).

Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Zahlen, Daten, Fakten: Strukturdaten und –indikatoren; Agentur für Arbeit Stendal, Januar 2017, Berlin.

VFB Salzwedel (2017): Nur Dabeisein ist nicht alles: Herausforderungen und Ressourcen in Zeiten gesellschaftlichen Wandels in der Altmark. Salzwedel.

Winter, Lilian (2016): (Un-)Sicherheit im deutsch-polnischen Grenzgebiet des Oderbruchs. Eine Situations- und Konfliktanalyse mit Blick auf Kommunale Konfliktberatung. Köln: Katholische Hochschule NRW (unveröffentlichte Masterarbeit).

www.wegweiser-kommune.de

www.demografiemonitor.de

Karten: www.wikipedia.de, www.d-maps.com

Kommunale Konfliktberatung im VFB Salzwedel
Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V.
Alte Pumpe 11
29410 Salzwedel

Tel.: 03901-30149-0

Fax: 03901-30149-40

konfliktberatung@vfb-saw.de

www.vfb-saw.de



Verein zur Förderung der beruflichen Bildung
in der Region Altmark West e. V.