

„Nur Dabeisein ist nicht alles“

Herausforderungen und Ressourcen in Zeiten gesellschaftlichen Wandels in der Altmark



Dokumentation der Ergebnisse der Tagung vom 02. und 03. Mai 2017 im Altmarkkreis Salzwedel



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

Wir danken für die finanzielle Unterstützung des Projekts:

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



ALTMARKKREIS
SALZWEDEL

Impressum:

Dieses Dokument stellt die Ergebnisse der Tagung

„*Nur Dabei sein ist nicht alles: Selbstwirksamkeit im Altmarkkreis Salzwedel erfahrbar machen*“ vom 02. bis 03. Mai 2017 im Altmarkkreis Salzwedel, Karl-Marx-Str. 32, 29410 Salzwedel dar.

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

Verfasser/-innen: Hagen Berndt (verantwortlich) und Ulrike Gatzemeier, unter Mitwirkung von Lilian Winter und Anna Stein (Redaktion).

Titelabbildungen: Hagen Berndt, Anna Stein

Druck: www.wir-machen-druck.de

Salzwedel, im August 2017

Grußwort des Landrats des Altmarkkreises Salzwedel

Unter dem Titel „*Nur Dabeisein ist nicht alles...* Selbstwirksamkeit im Altmarkkreis Salzwedel erfahrbar machen“ hat der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V. im Mai 2017 eine Tagung organisiert. Vertreterinnen und Vertreter der dem Altmarkkreis Salzwedel angehörigen Gemeinden sowie ausgewählter Gemeinden im benachbarten Landkreis Stendal waren eingeladen, mit Verantwortlichen aus der regionalen Zivilgesellschaft und Fachpersonen aus anderen Teilen Deutschlands ins Gespräch zu kommen. Der Altmarkkreis Salzwedel hat sich gefreut, für diese Tagung die Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen und sich auch auf geeignete Weise an der Vorbereitung und Durchführung der Tagung zu beteiligen.

Gegenstand der Veranstaltung war die Auseinandersetzung mit der innovativen Methode der „Kommunalen Konfliktberatung“ und der Untersuchung, ob und in welchen Handlungsfeldern sie hier vor Ort eingesetzt werden kann. Dazu wurde auf der Tagung neben den externen Experten und Expertinnen auch Repräsentanten aus Gemeinden in Sachsen und Niedersachsen begrüßt, in denen bereits Beratungsprozesse nach dieser Methode stattgefunden haben. Der Austausch hat die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Altmark sehr inspiriert und das Nachdenken angeregt.

In der Folge geht es nun darum, die Erkenntnisse umzusetzen. Einige Gemeinden haben bereits ihr Interesse an der Beteiligung an einem Modellvorhaben bekundet. Dabei müssen der Nutzen und der Mehrwert für die Menschen in den beteiligten Gemeinden im Vordergrund stehen.

Der Altmarkkreis Salzwedel wird die Entwicklung dieser Arbeit mit großem Interesse weiterverfolgen. 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 und deutlich zu machen.

Als Landrat danke ich dem Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V. dafür, dass er die Trägerschaft für die Tagung übernommen hat und sich berufen fühlt, an den Ergebnissen weiter zu arbeiten. Im Sinne der betroffenen Menschen in der Region Altmark hoffe ich, dass auf diese Weise ein Beitrag dazu geleistet wird, dass unserem Landstrich mehr Aufmerksamkeit zuteil wird.



Michael Ziche - Landrat des Altmarkkreises Salzwedel

Inhaltsübersicht

Impressum

Grußwort des Landrats

1. Einleitung.....	S. 5
2. Kommunale Konfliktberatung.....	S. 7
3. Praxisbeispiele für Beratungsprojekte	
3.1. Abgeschlossener Beratungsprozess im Bereich Integration in Osterholz-Scharmbeck.....	S. 11
3.2. Systemische Situations- und Konfliktanalyse im Bereich Sicherheit im Oderbruch.....	S. 12
4. Herausforderungen und Ressourcen in der Region Altmark - Ausgangslage und Ergebnisse der Diskussion.....	S. 15
5. Zum Schluss: Ausblick auf die Weiterarbeit	S. 21
6. Literaturübersicht.....	S. 23

Tagungsprogramm

1. Einleitung

Der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V., kurz *VFB Salzwedel*, führte Anfang Mai 2017 mit Unterstützung des Altmarkkreises Salzwedel und des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ 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 der Verwaltung sowie zivilgesellschaftliche Organisationen eingeladen, sich an der Reflexion zu beteiligen. Hinzu kamen Fachleute von außerhalb, die als Vertreter ihrer Gemeinden oder als Berater an vergleichbaren Beratungsprozessen beteiligt gewesen waren.

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 macht der Verein die Erfahrung, 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 Ziele der Tagung waren:

- Kommunikation unter den anwesenden Vertreter/-innen aus Gemeinden in der Region und Fachleuten von außerhalb herzustellen;
- die Erfahrungen in der Altmark mit den Erfahrungen Kommunaler Konfliktberatung in anderen Bundesländern in Beziehung zu setzen;
- Ansätze für Beratungsprozesse in der Altmark zu entwickeln, so dass bestehende Herausforderungen in lösungsorientierte Prozesse überführt werden können;
- Unterstützungsbedarfe in entsprechenden Bereichen auf andere Entscheidungsebenen zu kommunizieren.

Die Inhalte, ausgewählte Vorträge und die wichtigsten Ergebnisse der Tagung sind in dieser Broschüre dokumentiert. Ein darüberhinausgehendes Ergebnis war die Entwicklung und inhaltliche Ausgestaltung eines Modellvorhabens, das in verschiedenen Gemeinden der Region Altmark konkrete Beratungsprozesse durchführt und erste Erfahrungen vor Ort sammelt und auswertet. Dieses Modellvorhaben wurde in der Zwischenzeit beantragt und beginnt im September 2017.

Die Tagung, die sehr partizipativ angelegt war, hat folgende Fragestellungen als mögliche übergreifende Ansatzpunkte in der Region identifiziert:

- Untersuchung der Kommunikationsprozesse über Entscheidungen und Herausforderungen im öffentlichen Raum
- Zusammenführung und Nutzbarmachung vorhandener Expertisen
- Umgang mit den Folgen der kommunalen Gebietsreform
- Entwicklung einer gemeinsamen regionalen Identität
- Möglichkeiten der Einbindung von Jugendlichen und jungen Leuten
- Genderperspektive als Ressource

Der VFB Salzwedel bedankt sich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Veranstaltung für die konstruktive und produktive Mitarbeit. Ohne die großzügige Unterstützung des Altmarkkreises Salzwedel und des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ wären die Tagung und die Veröffentlichung dieser Ergebnisse nicht möglich gewesen. Auch dafür vielen Dank.



Gruppenbild der Tagungsteilnehmer (Foto: 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 Entscheidungsträger 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.

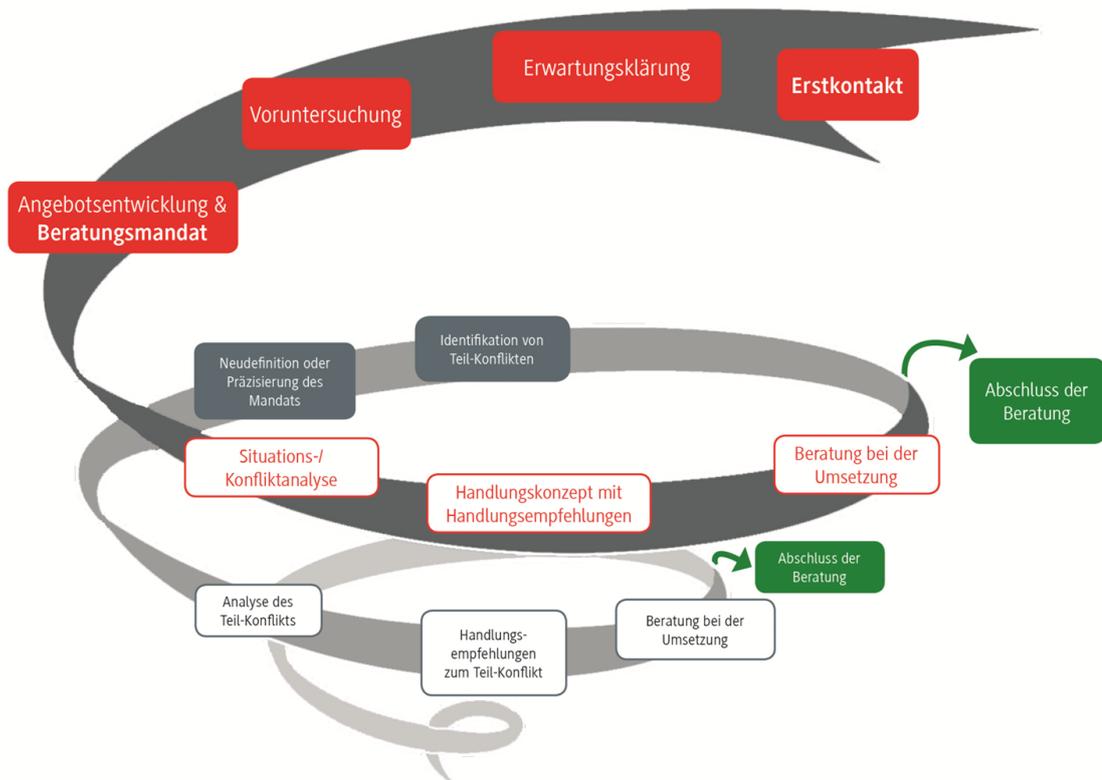
Der Nutzen eines Beratungsprozesses für die Gemeinde oder Stadt liegt dann in folgenden Veränderungen:

- 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 Konfliktdanalyse ein **Abbild von oft langfristig wirkenden und nicht direkt sichtbaren Dynamiken vor Ort** und damit ein Instrument, dass 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 ausreichende Aufmerksamkeit zuteil wurde. 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 Teil-Konflikte.

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. Praxisbeispiele für Beratungsprojekte

3.1. Abgeschlossener Beratungsprozess im Bereich Integration in Osterholz-Scharmbeck

In einem sozialräumlich abgegrenzten Gebiet in der niedersächsischen Stadt Osterholz-Scharmbeck eskalierten Konflikte über Jahre immer weiter. Drogenhandel und offene Gewalt machten immer häufigere Polizeieinsätze notwendig. Gemeinsam mit den in einem Präventionsrat vernetzten Behörden von Polizei, Stadt und Landkreis wurde auf Basis einer Konflikt- und Situationsanalyse ein **Handlungskonzept** (siehe Berndt 2012) mit Empfehlungen zur Bearbeitung der Konflikte im Quartier entwickelt. Die Umsetzung der Vorschläge trug dazu bei, die Spaltung der Stadtgesellschaft, die durch den hoch eskalierten Gewaltkonflikt entstanden war, zu überwinden.

Osterholz-Scharmbeck ist eine Mittelstadt mit etwa 30.000 Einwohnern und Kreisstadt des Landkreises Osterholz. Sie grenzt an den nördlichen Rand des Bundeslandes Bremen. Spätestens ab 2006 eskalierte die Gewalt in einem ehemaligen Wohnquartier für die Familien US-amerikanischer Militärangehöriger, dass nach Aufgabe des Standorts und seit den 1990er Jahren zunehmend durch den Zuzug von sozial schwachen Familien, vor allem aus dem östlichen Mittelmeerraum geprägt war. Diese Gewalteskalation kam zeitgleich mit Aufnahme des Stadtgebiets in das Bundes-Länderprogramm Soziale Stadt und den Bemühungen der Stadt, einen „Campus“ für lebenslanges Lernen zu schaffen.

Verantwortliche in Behörden, aber auch Anwohner/-innen des Quartiers sahen sich zunehmend im Spannungsfeld von Frustration und Widerstand gefangen. Alle ihre Versuche, konstruktiv auf das Geschehen einzuwirken, waren trotz großer Anstrengungen verpufft. Andere fühlten sich nicht gehört oder ausgeschlossen. Gewalt und Gegengewalt verstärkten sich gegenseitig.

Der Beratungsprozess konnte dieses Spannungsfeld mit Hilfe der Kommunalen Konfliktberatung ab 2009 auflösen. Das Projekt wurde in der Trägerschaft des in Köln ansässigen Vereins Forum Ziviler Friedensdienst e.V. durchgeführt, durch die EU, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und aus kommunalen Mitteln finanziert und durch ein Gremium aus den Behördenspitzen gesteuert.

Die Beratung lud immer wieder dazu ein, Entscheidungen auf kommunaler Ebene – auch solche, die anscheinend wenig mit der Konfliktdynamik zu tun hatten – auf ihre Wirkung hin zu reflektieren. Anwohner erlebten, dass sie an ihrer Situation etwas verändern können. So entstanden aus dem Quartier heraus neue Initiativen, die schließlich die gesamte Stadtgesellschaft einbezogen. An Stelle der Gewalt und des Eindrucks, nicht am Stadtgeschehen beteiligt zu sein, organisierte sich z.B. ein von den Anwohnern des Quartiers initiiertes Fußballverein mit Hilfe von Polizei und Stadtverwaltung neu, der dann mit großer Beteiligung von allen Seiten in die Kreisliga aufgenommen wurde.

Ein Quartiersforum begann, im Quartier auftretende oder im Zusammenspiel von Quartier und der übrigen Stadtgesellschaft relevante Fragestellungen zu bearbeiten. Für jede dieser Fragestellungen wurden Sachverständige und für Entscheidungen notwendige Entscheidungsträger eingeladen, so dass lösungsorientiert gearbeitet werden konnte. Um dies zu moderieren, beauftragte die Stadt einen Jugendsozialarbeiter damit, die Bürgerbeteiligung sicherzustellen. Jugendliche mit Migrationshintergrund aus dem Quartier beteiligten sich an einem Jugendaustausch mit Polen und Marokko, wo sie sich zum ersten Mal als Vertreter/-innen der Stadt Osterholz-Scharmbeck wahrnahmen und darstellten.

Das von dem damaligen Landrat benannte Ziel, dass Anwohner/-innen des Quartiers, Behörden und die Stadtgesellschaft miteinander so „normal“ umgehen, wie das auch im Falle von Bürger/-innen aus anderen Stadtteilen der Fall ist, wurde erreicht.

3.2. Systemische Situations- und Konfliktanalyse im Bereich Sicherheit im Oderbruch

Mithilfe einer systemischen Situations- und Konfliktanalyse können bestehenden Zusammenhänge komplexer Situationen veranschaulicht und erste Anknüpfungspunkte zu ihrer Bearbeitung ermittelt werden. Dadurch wird ermöglicht, die Wirkungen von Maßnahmen und Projekten zu erfassen. Wie dies funktioniert, wird hier am Fallbeispiel der Sicherheitssituation im brandenburgischen Oderbruch erläutert.

Die Region des Oderbruchs ist ein Binnendelta im Landkreis Märkisch-Oderland, im östlichen Brandenburg und in unmittelbarer Grenznähe zu Polen. Seit den 1990er Jahren erfolgte hier eine starke Abwanderung, die dazu führte, dass die sowieso schon geringe Bevölkerungsdichte noch weiter abnahm. In den grenznahen Gemeinden gibt es eine hohe Arbeitslosigkeit. Insgesamt ist die Region durch eine schwache Infrastruktur geprägt.

Ende des Jahres 2012 begannen die Einwohner/-innen des Oderbruchs, sich über eine starke Zunahme von Einbruchs- und Diebstahlskriminalität in ihrer Region zu beklagen. Die brandenburgische Polizeistrukturreform, die ab 2013 zunächst einen geplanten Polizeikräfteabbau vorgesehen hatte, führte dazu, dass sich viele Menschen von der Polizei nicht mehr ausreichend geschützt sahen. Die Bedeutung des Themas Sicherheit zeigt sich auch an den Ergebnissen der Landtagswahl von 2014, bzw. am regionalen Erfolg der AfD, die dort mit dem Wahlslogan „Sichere Grenzen statt grenzenlose Kriminalität“ auftrat. Sie trat hier das erste Mal an und wurde in den betroffenen Gemeinden gleich mit über 20% der Zweitstimmen in den Landtag gewählt (zum Vergleich: landesweit 12%).

Mitte des Jahres 2013 gründete sich aus diesem Grund eine Bürgerinitiative. Ihre Ziele waren, die Kriminellen aus den Wohnorten zurück zu drängen und auf die Situation in der Region aufmerksam zu machen. Diese Bürgerinitiative ließ sich als eine Sicherheitspartnerschaft der Polizei offiziell registrieren. Dies ist möglich, da

Diese Analyse macht deutlich, dass unterschiedliche Wahrnehmungen zu konkreten Handlungen und Entscheidungen führen, die Konflikte verschärfen können. Im Oderbruch verlaufen die Konfliktlinien entlang der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Bürger/-innen und Polizei zur Sicherheitssituation.

Die Anwohner fühlen sich durch die Polizei nicht ausreichend geschützt und durch die Landespolitik vernachlässigt. Dies führt zu einer Abnahme des Vertrauens in Polizei und Politik und zu dem Eindruck, keinen Einfluss mehr auf Entscheidungen zu haben. Die Gründung der Sicherheitspartnerschaft ist zum einen Ausdruck der Hilflosigkeit der Bürger/-innen und zum anderen ein Appell an die Politik, sich mit ihrer Situation zu befassen.

Die Polizei vertritt hingegen, dass sie mangels Ressourcen nicht überall präsent sein kann und die Bürger/-innen ihren Teil zur Gewährleistung der Sicherheit vor Ort beitragen müssen. Außerdem steht auf übergeordneter Ebene die Frage nach der Verantwortung des Staates für Sicherheit und nach der Rolle von Bürger/-innen dabei im Fokus des Konflikts. Es geht also auch darum, was getan werden muss, um gegenseitiges Vertrauen wiederherzustellen.

Ausgehend von der Situations- und Konfliktanalyse werden im Beratungsprozess der Kommunalen Konfliktberatung Handlungsempfehlungen entwickelt. Kommunale Konfliktberatung bietet keine vorgefertigten Lösungen. Vielmehr liegt das Angebot in prozessorientierter Beratung, die auf einer fundierten Einschätzung der als problemhaft erlebten Situation basiert. Die Analyse verdeutlicht, dass die im Gegensatz zueinanderstehenden Wahrnehmungen und die dahinterliegenden Bedürfnisse von Bürgern, Sicherheitspartnern und der Polizei eskalierend auf die Konfliktodynamik wirken. Um das fehlende Vertrauen zwischen den Akteuren wieder aufzubauen, bietet sich ein Austauschformat an, das von Konfliktberatern methodisch angeleitet und moderiert werden könnte. Durch diesen Austausch kann ein Perspektivwechsel angeregt werden, der wechselseitig die Herausforderungen und Bedürfnisse der einzelnen Akteure erkennen lässt und Vertrauen generiert.

4. Herausforderungen und Ressourcen in der Region Altmark – Ausgangslage und Ergebnisse der Diskussion

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 – 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 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 Rufbussystem 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 Wohnnähe 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: 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 schwindet 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 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 „punktueller Mobilisierbarkeit“: Während kein kontinuierliches Engagement zu erreichen sei, gäbe es mitunter strohfeuerartige Empörung über bestimmte Maßnahmen. Es herrschten zunehmend Politikverdrossenheit und -skepsis und 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 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 in Kommunen und Bürgern 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.

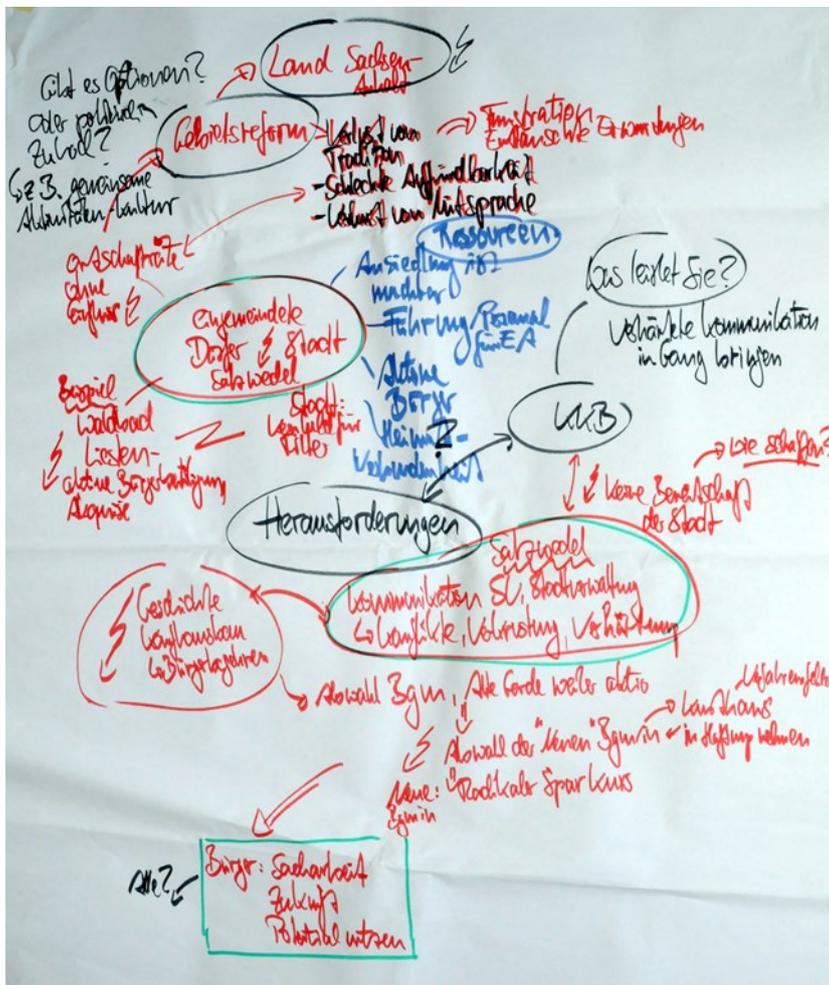
Diskussionsergebnisse der Tagung

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.

Insgesamt sei es wichtig, die Identifikation mit der Region zu erhöhen, um sowohl Motivation zu eigenem Engagement zu stärken als auch den Wunsch zu bleiben oder nach Ausbildung oder Studium hierher zurückzukehren. Bisherige Versuche, dies z.B. durch Marketingkonzepte zu erreichen, seien gescheitert, möglicherweise auch deshalb, weil sie die Bürger nicht angesprochen und involviert hätten.

Die Herausforderungen, vor denen kommunale Entscheider und zivilgesellschaftliche Träger stehen, sind hochkomplex und die verschiedenen Themen wie demographischer Wandel, Jugendarbeit, Gemeindeleben, Nachwirkungen der Gebietsreform, politische Kultur und Identifikation hängen sehr eng miteinander zusammen. Es wurde deutlich, dass Kommunale Konfliktberatung helfen kann, diese Gemengelage zu entwirren, unterschiedliche Wahrnehmungen und Bedürfnisse herauszuarbeiten und die Wirkung (oder fehlende Wirkung) jeweiliger Lösungsansätze zu verstehen und schließlich weitere, neue Optionen zu entwickeln.



Ergebnis einer Gruppenarbeit während der Tagung (Foto: Ulrike Gatzemeier)

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?

5. Zum Schluss: Ausblick auf die Weiterarbeit

Die Tagung „*Nur Dabei sein ist nicht alles: Selbstwirksamkeit im Altmarkkreis Salzwedel erfahrbar machen*“ wurde von den Teilnehmern als Erfolg bewertet. Insbesondere der offene und vertrauliche Austausch zwischen Vertretern von Gemeinden und Städten in der Altmark und Experten aus Kommunen in anderen Bundesländern hat dazu beigetragen, dass konkrete Handlungsfelder für kommunale Konfliktberatung im nördlichen Sachsen-Anhalt identifiziert und benannt wurden.

Der VFB Salzwedel hat auf dieser Grundlage beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend das Modellvorhaben „Demokratieförderung durch kommunale Konfliktberatung in der Altmark (Sachsen-Anhalt)“ beantragt, welches zum 01. September bewilligt wurde. Der Förderzeitraum des Projekts läuft bis zum 31. Dezember 2019.

Bereits vor Beginn dieses Modellvorhabens hat das Institut für Konfliktmanagement (IKM) der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) seinen Studenten und Studentinnen 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.

Die Arbeitsstelle Kommunale Konfliktberatung im VFB Salzwedel hofft auf diese Weise dazu beizutragen, dass in die Gestaltung des kommunalen Miteinanders in der Region Altmark aus Erfahrungen in anderen Städten und Kommunen, 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.

Tagungsprogramm:

„Nur Dabeisein ist nicht alles...“

Selbstwirksamkeit im Altmarkkreis Salzwedel erfahrbar machen

Dienstag, 2. Mai 2017

- 13:00 Uhr Begrüßungen durch den Altmarkkreis Salzwedel (Eckhard Gnodtke, Stellvertr. Landrat) und durch den VFB Salzwedel (Thomas Koberstein, Geschäftsführer)
Kennenlernen, Programmabsprachen
- 13:30 Uhr Einführung in die Situation in der Altmark in Bezug auf relevante Fragestellungen
- Ergebnisse der Vorgespräche (Ulrike Gatzemeier, Beraterin)
 - Aufnahme und Integration Geflüchteter im Altmarkkreis Salzwedel (Eckhard Gnodtke, Stellvertr. Landrat)
- Fragen und Diskussion
- 14.30 Uhr Einführung in die Kommunale Konfliktberatung (Albrecht Ansohn, Berater)
- 15:00 Uhr Kaffeepause
- 15:15 Uhr Diskussion und Anwendung auf Fragestellungen im Altmarkkreis Salzwedel/ in der Region Altmark
- 16:15 Uhr Erfahrungen mit Beratungsprojekten in ausgewählten Kommunen:
- Osterholz-Scharmbeck (Jörg Fanelli Falcke, ehem. 1.Stadtrat)
 - Küstriner Vorland (Lilian Winter, Programmassistentin Forum ZFD)
 - Moritzburg (Bürgermeister Jörg Hänisch)
- 18.00 Uhr Tagesabschluss
- ab 19:00 Uhr Gemeinsames Abendessen, Stadtrundgang

Mittwoch, 3. Mai 2017

- 09:00 Uhr Definition von Zielen für Gemeinden im nördlichen Sachsen-Anhalt
Herausforderungen – Ressourcen – Bedarfe
- 10:30 Uhr Kaffeepause
- 10:45 Uhr Rückmeldung zum Verlauf der Diskussion
Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen
Nächste Schritte und Verabredungen für Zusammenarbeit
Auswertung der Tagung und Abschluss
- 12:30 Uhr Ende der Tagung

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.

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.

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

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

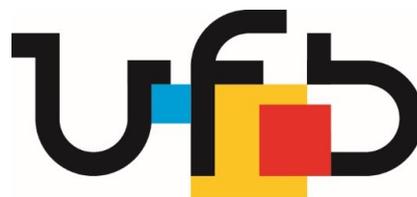
Kommunale Konfliktberatung im VFB Salzwedel
Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V.
Alte Pumpe 11
29410 Salzwedel

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.