



# Kommunale Konfliktberatung

Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel



## Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

Das Forum Ziviler Friedensdienst e. V. (*forumZFD*) wurde im Jahr 1996 mit dem Auftrag gegründet, sich für die «Verwirklichung der Idee eines Zivilen Friedensdienstes» einzusetzen. Das *forumZFD* ist überparteilich und überkonfessionell. Es wird getragen von 39 Mitgliedsorganisationen und etwa 130 Einzelmitgliedern. Gemäß dem Grundgedanken «Frieden braucht Fachleute» bietet das *forumZFD* in seiner Akademie für Konflikttransformation lebens- und berufserfahrenen Menschen Qualifizierungskurse zur Friedensfachkraft und Trainings zu Themen der zivilen Konfliktbearbeitung an. Das *forumZFD* führt Projekte des Zivilen Friedensdienstes in Nahost, auf dem westlichen Balkan und Südostasien durch. Innerhalb Deutschlands unterstützen die Fachkräfte des *forumZFD* als «kommunale Konfliktberater» Stadtgesellschaften, die im Kontext von Migration und Strukturwandel Spannung durchleben.

## Impressum

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.  
Am Kölner Brett 8  
50825 Köln  
Tel.: 02 21 / 91 27 32 - 0  
E-Mail: kontakt@forumzfd.de  
www.forumzfd.de

### Autor/in:

Hagen Berndt, Sylvia Lustig

### Mitwirkung und Redaktion:

Antonie Armbruster-Petersen,  
Albrecht Ansohn, Kirsti Berghäuser,  
Christoph Bongard (ViSDP),  
Anette Flos, Christoph Goldstein,  
Frank Jessen, Melanie Lorenz,  
Carsten Montag, Henning Niederhoff,  
Mario Schenk, Philippe Sufryd

### Lektorat/Grafik/Satz:

projekt VEDA, Köln

### Auflage:

500 Stück, November 2014

### Titelfotos:

links und mittig: www.hagenberndt.de;  
rechts: Jörg Hackemann - Fotolia.com

### ISBN:

978-3-00-048158-1

Druck auf 100% Recycling-Papier

## Gefördert durch:



Dieses Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds kofinanziert.\*

(\* ) Diese Publikation gibt die Meinung des Verfassers/Herausgebers wieder. Die EU-Kommission ist für die Verwendung der Information nicht verantwortlich.

## In Zusammenarbeit mit den Partnern in den Kommunen:



# Vorwort

Kommunale Behörden und gesellschaftliche Organisationen verfolgen mit einer Reihe von Maßnahmen und Ansätzen das Ziel, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, sowie Teilhabe im Sinne einer Willkommenskultur zu fördern. Die Mitarbeitenden in den jeweiligen Projekten engagieren sich dabei erheblich für ihre Sache und mobilisieren dadurch oftmals großes bürgerschaftliches Engagement in ihrer Kommune.

Kommunen in Deutschland sind jedoch immer öfter mit schnell aufeinander folgenden gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert. Der demographische Wandel wird in den kommenden Jahren strukturelle Anpassungen erforderlich machen. Soziale, wirtschaftliche und politische Umwälzungen und Spannungen vor allem in Teilen Osteuropas, Asiens und Afrikas führen weiterhin zu einer verstärkten Migration nach Europa und damit auch nach Deutschland.

Auf diese Entwicklungen sind Politik und Verwaltung, aber auch ein Großteil der Gesellschaft, bisher nicht ausreichend eingestellt.

Mit Projekten der Kommunalen Konfliktberatung unterstützt das Forum Ziviler Friedensdienst e.V. (*forumZFD*) Kommunen dabei, Herausforderungen anzunehmen und Zukunft zu gestalten. Aufbauend auf den lokalen Ressourcen, Erfahrungen und bereits bestehenden Aktivitäten wird die Arbeit in den Kommunen durch die externe Beratung bei Konflikten gezielt unterstützt. Damit werden Wirkungen von Maßnahmen und Projekten nachweislich verstärkt.

Mit Projekten der Kommunalen Konfliktberatung verfolgt das *forumZFD* nun bereits seit sechs Jahren das Ziel, praktische Methoden der Konfliktbearbeitung auch in Deutschland wirkungsvoll einzusetzen. Dabei baut das *forumZFD* auf Erfahrungen auf, die es mit der Entsendung von Fachkräften in Konfliktgebiete im Ausland bereits seit 1998 gesammelt hat.

Die vorliegende Konzeption für die Beratung von Kommunen ist das Ergebnis intensiver Reflektion von Praxiserfahrungen, die das *forumZFD* in Zusammenarbeit mit engagierten Menschen aus Kommunalverwaltung, Polizei, Stadtteilarbeit, Beratungspraxis und Wissenschaft gesammelt hat. Diese Maßnahmen wurden mit finanzieller Unterstützung durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), durch den Europäischen Integrationsfond (EIF) und mit Mitteln der beteiligten Kommunen sowie mit Hilfe von Spenden durchgeführt.

Ich danke unseren Partnern und Partnerinnen in den beteiligten Kommunen Hamburg-Bergedorf, Oranienburg, Osterholz-Scharmbeck, Quakenbrück und Tübingen für das Vertrauen, die Offenheit und die gute Zusammenarbeit in den zurückliegenden Jahren. Darüber hinaus danke ich allen Mitarbeitenden der Abteilung Projekte und Programme des *forumZFD*, durch deren Engagement und professionelle Arbeit die Grundlage für die Verschriftlichung der konzeptionellen Gedanken gelegt wurde. Das *forumZFD* hat Sylvia Lustig und Hagen Berndt beauftragt, die Erfahrung aus der Projektarbeit konzeptionell aufzuarbeiten. Auch ihnen gilt mein ausdrücklicher Dank.

Mit der nun vorliegenden Konzeption der Kommunalen Konfliktberatung möchte das *forumZFD* alle diejenigen zur Diskussion einladen, die sich in verschiedenen Funktionen Gedanken über neue Wege des Umgangs mit Konflikten in unserem Land machen. Die Veröffentlichung richtet sich auch an Fachleute, die von der Beratungstätigkeit des *forumZFD* in Kommunen für die Weiterentwicklung von Methoden und Instrumenten der Konfliktbearbeitung profitieren wollen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre und freue mich über Anregungen und Rückmeldungen zu unseren Überlegungen.



**Carsten Montag**

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.  
Leiter der Abt. Projekte und Programme  
Stellvertretender Geschäftsführer



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	4
<b>2. Bedarf</b>	7
<b>3. Grundannahmen</b>	11
<b>4. Beratungsangebot</b>	15
<b>5. Kooperationsstruktur</b>	19
<b>6. Ablauf der Beratung</b>	22
<b>7. Methoden</b>	28
<b>8. Nutzen und Wirkung</b>	34
<b>9. Verhältnis zu anderen Ansätzen</b>	37
<b>10. Ausblick</b>	41
<b>Anhang</b>	42

# 1. Einleitung

Kommunale Konfliktberatung leistet einen Beitrag dazu, Gesellschaft zukunftsfähig zu machen, neue Wege aus bestehenden Konfrontationen heraus zu entwickeln und das positive Potenzial zu entdecken, das in gesellschaftlichen Auseinandersetzungen liegt.

Kommunale Konfliktberatung stellt die Frage, was wir heute tun können, damit Politik, Institutionen und Zivilgesellschaft in Stadtgesellschaften konstruktiv mit Spannungen umgehen und vorhandene Spielräume für die Entwicklung neuer Handlungsoptionen wahrnehmen und nutzen können.

Kommunale Konfliktberatung wirkt als zivilgesellschaftlicher Impuls in kommunale Strukturen hinein, da hier gesamtgesellschaftliche Herausforderungen unmittelbar spürbar werden.

Eine Reihe von Spannungen auf kommunaler Ebene ist heute nicht mehr zu übersehen und der Umgang mit diesen wird in Öffentlichkeit und Politik kontrovers diskutiert<sup>1</sup>. Deindustrialisierung und Migration als Folgen von Globalisierung, Fragen des Umgangs mit der Umwelt, demografischer Wandel und Abwanderungsbewegungen aus ländlichen Gebieten in städtische Ballungsräume führen in deutschen Kommunen und Stadtteilen zu vielschichtigen Problemen und Auseinandersetzungen. Gleichzeitig tragen sozio-ökonomische Ungleichheit, ethnisch-kulturelle Unterschiedlichkeit und sozialräumliche Segregation dazu bei, dass bestehende gesellschaftliche Konfliktlösungsmechanismen ihre Wirksamkeit verlieren. Es wächst die Gefahr, dass politische, soziale und kulturelle Konflikte mit Gewalt ausgetragen werden – in einigen Bereichen ist dies bereits Realität.

Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Stiftungen beobachten und untersuchen den Zusammenhalt der deutschen Gesellschaft, vergleichen sie international, beschreiben die Rahmenbedingungen für Zusammenhalt und definieren Indikatoren, mit denen Zusammenhalt messbar gemacht werden kann.

Die Notwendigkeit, gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken oder wiederherzustellen, greifen Praxisprojekte der Konfliktbearbeitung und Prävention auf, indem sie sozialraumorientiert arbeiten. Beispiele sind das Projekt „SPIN“ des Landespräventionsrats Niedersachsen<sup>2</sup> oder das zivilgesellschaftliche „Community Peace Program“ in Südafrika<sup>3</sup>. Auch deutsche Ministerien und ihnen nahe stehende Organisationen befassen sich verstärkt damit, wie das Gemeinwesen in der Prävention gesellschaftlich problematischen Verhaltens einbezogen

werden kann: das Bundesinnenministerium intendiert durch die Unterstützung des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“<sup>4</sup> die Entwicklung einer selbstbewussten, lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur; das Deutsche Forum Kriminalprävention entwickelte anlässlich der Unruhen in französischen Städten entsprechende gemeinwesenorientierte Empfehlungen<sup>5</sup>; in Bayern gründete sich eine kommunale Initiative unter dem Namen „Bündnis für Zusammenhalt“<sup>6</sup>; zivilgesellschaftliche Organisationen leisten durch eine Vielzahl friedenspädagogischer und friedenspolitischer Projekte einen Beitrag zu gesellschaftlichem Zusammenhalt.

Diese Studien und Programme lassen darauf schließen, dass moderne Gesellschaften vor Herausforderungen stehen, die ihre Zukunftsfähigkeit betreffen, dass die entstehenden Veränderungen und Prozesse aber auch gestaltbar sind. Ein Ergebnis einer Untersuchung der Bertelsmann Stiftung<sup>7</sup> ist zum Beispiel, dass Einwanderung den gesellschaftlichen Zusammenhalt nicht grundsätzlich schwächt. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass in heterogenen Gesellschaften die Akzeptanz von Vielfalt eine wichtige Voraussetzung für die Belastbarkeit sozialer Beziehungen ist.

Kommunale Konfliktberatung bietet lokalen Entscheidungsträgern Unterstützung bei derartigen Veränderungsprozessen. Sie identifiziert vorrangig solche Handlungsmöglichkeiten, die von lokalen Entscheidungsträgern vor Ort wahrgenommen werden können. Übergeordnete politische Fragestellungen, die in das jeweils bearbeitete Konfliktgeschehen hineinwirken, aber nicht auf kommunaler Ebene entschieden werden, werden benannt und möglicherweise in andere Diskussionszusammenhänge eingebracht. Die Beratung bezieht sich auf Prozesse, die das Konfliktgeschehen konstruktiv beeinflussen können. Eine Beratung zu spezifischen Fachthemen, zu denen im Prozess ebenfalls Fragestellungen auftreten können, ist nicht oder nur mittelbar Aufgabe der Kommunalen Konfliktberatung.

Kommunale Konfliktberatung definiert ihren Rahmen folgendermaßen:

- Es geht um die Beratung lokaler und kommunaler Akteure.
- Der Gegenstand der Arbeit sind lokale Konfliktkonstellationen und ihre systemische Dynamik.
- Horizont der Beratungsarbeit ist die kommunale Ebene in Deutschland, was Gemeinden, Städte, einzelne Stadtbezirke aber auch Landkreise mit einschließt.

Kommunale Konfliktberatung zeichnet sich aus durch einen zeitlich begrenzten Beratungsauftrag in einer Kommune, einem Stadtteil oder einem Straßenzug. Die Stadtgesellschaft wird dabei aktiv als Träger notwendiger Veränderungsprozesse in die Strategien mit einbezogen.

Das Vorgehen gegen gewalttätiges Handeln von Personen in eskalierten Konflikten liegt in Deutschland vor allem in der Zuständigkeit der Polizei als dafür bestimmte und ausgerüstete staatliche Institution. Im Bereich der Kriminalitätsbekämpfung bringen mittel- und langfristige Aufgaben in Bezug auf soziale Brennpunkte, eskalierte Gewaltkonflikte oder sich anbahnende Spannungen in bestimmten Quartieren die Mitarbeitenden jedoch oft an die Grenzen der Belastungsfähigkeit.

Kommunale Konfliktberatung setzt hier an und kann Handlungslücken füllen, die im Geflecht kommunaler Zuständigkeiten entstehen.

Kommunale Konfliktberatung bezieht sich auf eine Vielzahl möglicher Felder, die von Konflikten im kommunalen Raum betroffen sind. In der öffentlichen Debatte um sichtbare Spannungen und eskalierte gesellschaftliche Konflikte in Deutschland wurden in den letzten 20 Jahren vor allem folgende Bereiche genannt:

- Konflikte zwischen gesellschaftlichen Gruppen sowie zwischen Gruppen und staatlichen Institutionen über den Umgang mit kultureller, ethnischer und religiöser Diversität;
- Konflikte um soziale, wirtschaftliche und politische Partizipation (z.B. Bildungspartizipation, Ressourcenverteilung auf verschiedene Generationen und Regionen, Auswirkungen demografischen Wandels etc.);
- Konflikte zwischen staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren um Infrastrukturprojekte mit regionaler Bedeutung, besonders in den Bereichen Verkehr, Energieversorgung, Müllentsorgung, Hochwasserschutz;
- Konflikte zwischen Staat und überregional vernetzten Initiativen um risikobehaftete Projekte (z.B. Atomindustrie oder Kommunikationstechnologien wie den Behördenfunk);
- Internationale Konflikte, in denen in Deutschland ansässige Diaspora-Gruppen aus anderen Teilen der Welt Akteure sind.

Ziel der Kommunalen Konfliktberatung ist es, Kommunen, Stadtgesellschaften und Landkreise bei der Bewältigung der genannten Herausforderungen zu unterstützen, die durch ihre Komplexität oft zu Ratlosigkeit in den betroffenen Gesellschaften führen. Qualifizierte Beraterinnen und Berater begutachten die lokale Situation, entwickeln Handlungskonzepte und Teilhabeprozesse und begleiten deren Umsetzung. Ihre Beratungstätigkeit wird je nach Problemlage und Ressourcen spezifiziert und abgestimmt.

Die Beratungstätigkeit knüpft an die vor Ort vorhandenen Ressourcen an. Dies können u.a. Quartiersmanagement, Präventions- und Integrationsräte, Stadtteilkonferenzen, Gleichstellungs- und Integrationsstellen, Jugendzentren, Bürgerinitiativen und Elternvereine sein. Aufgabe der Kommunalen Konfliktberatung ist es, die Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort bei der Bearbeitung von Konflikten zu unterstützen. Kommunale Konfliktberatung arbeitet deshalb intensiv mit Schlüsselakteuren zusammen und bezieht vorhandene Strukturen und Verfahrensweisen der Konfliktbearbeitung mit ein.

Der Ansatz Kommunale Konfliktberatung trägt auf diese Weise zu lebendigen und zukunftsfähigen Stadtgesellschaften bei, da gesellschaftlicher Frieden hier nicht nur als Abwesenheit von Gewalt und Kriminalität verstanden wird. Dies wäre ein negativer Friedensbegriff als Ergebnis eines statischen Verständnisses von Frieden, welches davon ausgeht, dass stabile harmonische gesellschaftliche Verhältnisse abschließend erreicht werden können. Diese Hoffnung entspricht jedoch nicht unserer Wahrnehmung der Realität in modernen heterogenen Gesellschaften. Deshalb verstehen wir Frieden positiv als dynamischen Prozess zur Überwindung von Not, Gewalt und Unfreiheit. Soziale Brennpunkte, eskalierte Gewaltkonflikte und bestehende Spannungen zwischen einzelnen Gruppen in der Gesellschaft sind in diesem Sinne Herausforderungen und Chance für eine gesellschaftliche Weiterentwicklung, deren Erfolg davon abhängt, wie konstruktiv mit derartigen Konflikten umgegangen wird.

Dieses Dokument beschreibt die Kommunale Konfliktberatung als einen innovativen Ansatz, der aus der Konzeptualisierung von Erfahrungen in fünf Kommunen entwickelt wurde:

- In **Oranienburg (Brandenburg)** wurde von 2006 bis 2010 mit der Kommune an Konflikten gearbeitet, die aus der Integration von Spätaussiedlern entstanden sind.
- In **Tübingen (Baden-Württemberg)** entwickelt und erprobt Kommunale Konfliktberatung seit 2010 einen sozialräumlichen Ansatz zur Gewaltprävention in Gebieten mit baulich erzeugter Diversität.
- In **Hamburg-Bergedorf** unterstützt Kommunale Konfliktberatung seit 2010 schulische Elternarbeit in einem Stadtteil mit hohem Migrantenanteil.
- In **Quakenbrück (Niedersachsen)** steht seit 2009 die Integration eines Quartiers in eine von Einwanderung geprägte Kleinstadt im Mittelpunkt kommunaler Beratungstätigkeit.
- In **Osterholz-Scharmbeck (Niedersachsen)** berät ein Projekt seit 2010 den Präventionsrat zur Integration eines Quartiers, in dem es zu gewaltförmigen Ausschreitungen gekommen war.

Diese Beratungsprojekte werden bzw. wurden vom Forum Ziviler Friedensdienst e.V. (*forumZFD*) in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland (ArGe ZFDiD) und den jeweiligen lokalen Partnern verantwortet und durchgeführt sowie vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und dem Europäischen Integrationsfonds (EIF) unterstützt.



## 2. Bedarf

### Konfliktbegriff

Konflikte sind unausweichlicher Bestandteil zwischenmenschlicher Beziehungen. Sie sind unangenehm, da sie die Beteiligten dazu zwingen, gewohnte Verhaltensweisen und bestehende Ordnungen zu verändern sowie komfortable Sicherheitszonen zu verlassen. Konflikte beinhalten Risiken. Sie jedoch unbeachtet zu lassen oder zu umgehen, kann oft noch risikoreicher sein.

Friedrich Glasl definiert sozialen Konflikt als „eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.), wobei wenigstens ein Akteur Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen und im Denken/Vorstellen/Interpretieren und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“<sup>8</sup>.

### Konflikt und Gewalt

Konflikt unterscheidet sich von Gewalt. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) beschreibt Gewalt folgendermaßen: „Der absichtliche Gebrauch von angedrohtem oder tatsächlichem körperlichen Zwang oder physischer Macht gegen die eigene oder eine andere Person, gegen eine Gruppe oder Gemeinschaft, der entweder konkret oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Verletzungen, Tod, psychischen Schäden, Fehlentwicklungen oder Deprivation führt“<sup>9</sup>.

Gewalt kann Teil von Konfliktgeschehen sein, wenn Konfliktparteien, die sich nicht in der Lage sehen, ihre Konflikte mit anderen Methoden zu bewältigen, Gewalt zur Durchsetzung ihrer Interessen einsetzen. Dies eskaliert Konflikte zu einer Krise, die von den Konfliktparteien häufig nicht mehr ohne Unterstützung von außen beendet werden kann.

Der norwegische Friedensforscher Johan Galtung schlägt folgende, umfassendere Definition vor: „Gewalt liegt dann vor, wenn Menschen so beeinflusst werden, dass ihre aktuelle somatische und geistige Verwirklichung geringer ist als ihre potenzielle Verwirklichung. Gewalt ist das, was den Abstand zwischen dem Potenziellen und dem Aktuellen vergrößert oder die Verringerung dieses Abstands erschwert“<sup>10</sup>.

In modernen Gesellschaften ist das Gewaltmonopol beim Staat angesiedelt, der sich für dessen Nutzung juristisch und öffentlich rechtfertigen muss.

Gesellschaftliche Konflikte und so genannte soziale Brennpunkte rücken häufig erst dann in die Mitte öffentlicher Aufmerksamkeit, wenn Konflikte gewaltförmig eskaliert sind.

### Konflikte und Konfliktpotenziale

Deutschland liegt hinsichtlich des gesellschaftlichen Zusammenhalts im internationalen Vergleich nur im Mittelfeld<sup>11</sup>. Vor allem hinsichtlich der Akzeptanz von Diversität und bezüglich der Identifikation mit dem Gemeinwesen liegt Deutschland im Mittelfeld bzw. sogar in der Schlusslicht-Gruppe; gleichzeitig ist die Anerkennung sozialer Regeln hoch. Dieses Ergebnis bestärkt unsere Einschätzung der gesellschaftlichen Konfliktpotenziale in Deutschland: Bei der Analyse gesellschaftlicher Konflikte im kommunalen Raum stellen wir fest, dass die zunehmende Heterogenität von Gesellschaft ein wesentlicher Konfliktfaktor ist. Sie stellt ein althergebrachtes Gesellschaftsverständnis in Frage, welches auf der Annahme der Ähnlichkeit von Lebensformen und Zielen als Fiktion von Harmonie beruht. Mit der Ablösung dieses Gesellschaftsverständnis werden neue Mechanismen der Konfliktbearbeitung notwendig.

Der soziale Wandel wie z.B. demografische Veränderung und Einwanderung macht es erforderlich, neue Strukturen zu entwickeln, die den Umgang mit Verschiedenheit bei gleichzeitiger gegenseitiger Abhängigkeit zwischen gesellschaftlichen Akteuren organisieren. Konflikte bieten Gelegenheit, auf diesen Wandel zu reagieren.

Aktuell zeigt die Erweiterung der EU in Richtung Ost- und Südosteuropa die Notwendigkeit der Anpassung von Institutionen und behördlichen Prozessen an entstehende Bedarfe und neue Realitäten. Kommunen fordern mit Nachdruck Unterstützung bei der Bewältigung von Belastungen durch den Zuzug von Arbeitssuchenden aus neuen Mitgliedsländern. Im Umgang mit der wachsenden Diversität fühlen sie sich häufig überfordert, eine höhere Flexibilität auf kommunaler Ebene ist notwendig.

## Konfliktbereiche

Folgende Konfliktbereiche stellen Herausforderungen für Kommunen dar:

- Konflikte zwischen gesellschaftlichen Gruppen sowie zwischen Gruppen und staatlichen Institutionen um den Umgang in kultureller, ethnischer und religiöser Diversität.
- Konflikte zwischen staatlichen Institutionen auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen und gesellschaftlichen Gruppen sowie zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen um soziale, wirtschaftliche und politische Partizipation, besonders angesichts von demografischem Wandel und strukturellen Veränderungen.
- Konflikte zwischen staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren um Infrastrukturprojekte mit regionaler Bedeutung.
- Konflikte zwischen Staat und überregional vernetzten Initiativen um risikobehaftete Projekte.
- Internationale Konflikte, in denen in Deutschland ansässige Diaspora-Gruppen Akteur sind.

## Handlungsfelder der Kommunalen Konfliktberatung

Die Mehrzahl der in den ersten drei Konfliktbereichen genannten Konflikte bietet Ansatzpunkte für die Bearbeitung durch Kommunale Konfliktberatung, obwohl auch diese Konflikte Komponenten aufweisen, die über die Zuständigkeiten und Befugnisse im kommunalen Rahmen hinausgehen. Ausländerrecht und Rahmenbedingungen der Bildungspolitik werden beispielsweise nicht von Kommunen entschieden, die Kommunen müssen jedoch mit den Konsequenzen der Entscheidungen umgehen.

Das lokale Konfliktgeschehen wird erheblich durch kommunale Entscheidungen und die Umsetzung von Entscheidungen höherer politischer Ebene beeinflusst. Deshalb bieten auch diese Konfliktbereiche Ansatzpunkte für kommunales Handeln. Entscheidungsträger in Kommunen können ihre Handlungsmöglichkeiten beispielsweise durch behördenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen, Polizei und Justiz erweitern.

Dies wird deutlich, wenn Konflikte als Systeme betrachtet und nicht auf ihre Einzelphänomene reduziert werden. Zwar ist der Einsatz von direkter Gewalt oft Anlass für die Beschäftigung mit Konflikten, insbesondere dann, wenn gewaltbestimmte Ereignisse in den Medien diskutiert werden. Bei Gewalt, die an sozialen Brennpunkten auftritt, geht es aber selten allein um Körperverletzung oder Sachbeschädigung. Der Konflikt ist umfassender, weshalb demografischer Wandel, soziale Desintegration, Migration und andere Veränderungsprozesse in der Gesellschaft mit in den Blick genommen werden müssen. Kommunale Konfliktberatung analysiert daher die gesamten Wechselwirkungen in einem Sozialraum und widersteht der Versuchung, schnelle Lösungen erzielen zu wollen. Auf kommunaler Ebene beeinflussen verschiedene Faktoren wie z.B. Wirtschaftskraft, städtebauliche Struktur und Heterogenität der Bevölkerung, ob und in welchem Maße Veränderungsprozesse konflikthaft verlaufen. Darum ist es notwendig, jeden Konflikt als spezifische Situation zu würdigen und gemeinsam mit den Betroffenen vor Ort differenzierte Strategien im Umgang mit den Herausforderungen zu entwickeln.

Es gibt jedoch auch Konfliktbereiche und Einzelkonflikte, die sich nicht für eine Bearbeitung mit dem Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung eignen:

- Ein Teil der Energiekonflikte und der Konflikt um den Behördenfunk betreffen z.B. weitgehend übergeordnete politische Fragestellungen, obwohl sie sich regelmäßig an lokalen Standorten artikulieren.
- Internationale Konflikte, die sich in Deutschland abbilden, erfordern eine Konfliktdiagnose und Konfliktbearbeitung in den Regionen der Ursprungskonflikte.

Beispiele wie die Arbeit mit Palästinenser/innen und Israelis in Berlin zeigen jedoch, dass ein Einwirken auf die Auseinandersetzungen in Deutschland auch konstruktive Impulse für den Ursprungskonflikt – hier den Nahostkonflikt – liefern kann.

Folgende spezifische Handlungsfelder ergeben sich für die Kommunale Konfliktberatung in Deutschland:

#### **1. Migration und gesellschaftliche Integration:**

Die Zuwanderung von Migrantinnen und Migranten, gepaart mit sozialem und demografischem Wandel, verändert die Lebenswelten in vielen deutschen Städten und Gemeinden. Im Alltag betroffener Städte und Gemeinden sind die Auswirkungen deutlich spürbar. Wechselseitige Vorurteile und Missverständnisse, strukturelle Hemmnisse und unterschiedliche Lebensformen können als Konfliktstoff zu gesellschaftlichen Spannungen führen oder haben bereits zu Eskalation geführt. Ob es vor Ort gelingt, ein selbstbestimmtes und gewaltfreies Miteinander und Zusammenleben von autochthoner Bevölkerung und Menschen mit Migrationshintergrund zu erreichen, hängt häufig vom Engagement, vom Charisma und von der Zusammenarbeit der im Integrationsbereich engagierten Einzelpersonen ab. Hinsichtlich ihrer Strukturen und Ressourcen stoßen viele Kommunen bei der Lösung von Integrationsfragen an Grenzen. Dies hat einerseits sicherlich mit der aktuellen Situation der kommunalen Haushalte zu tun. Andererseits stellen viele Verantwortliche im kommunalen Alltag fest, dass sie selbst nicht über die zeitliche Kapazität, die Querschnittstrukturen und das Wissen verfügen, um nachhaltige und die Konflikte transformierende Integrationsstrategien zu entwickeln. Der Impuls, der von der Kommunalen Konfliktberatung ausgeht, kann deshalb den notwendigen Anstoß für Veränderungen geben.

#### **2. Demografischer Wandel:**

Städte sowie ländliche Regionen erleben derzeit einen grundlegenden demografischen Wandel: Änderungen der Altersstruktur, Zu- und Wegzüge sowie Gentrifizierung. Dies geht einher mit der Veränderung von Lebenswelten und daraus entstehenden Interessenkonflikten sowie mit dem Rückbau von Städten, der Anhebung von Mieten oder der Zentralisierung von Einkaufsmöglichkeiten. Über lange Zeiten gewachsene Strukturen verändern sich innerhalb weniger Jahre. Veränderungen der Altersstruktur von Quartieren wirken sich auf öffentliche und private Dienstleistungsangebote in den Bereichen Verkehr, Verwaltung und Bildung aus und erfordern neue Aushandlungsmechanismen.

#### **3. Infrastrukturmaßnahmen sowie Natur- und Umweltschutz:**

Großprojekte in den Bereichen Verkehr, Energieversorgung, Hochwasserschutz, Kommunikation, Entsorgung, Erholung u.a., welche teilweise von öffentlicher Hand geplant und teilweise von der Privatwirtschaft verantwortet werden, schaffen immer neue Konfliktfelder rund um die Anpassung an wirtschaftlichen Wandel, die Diversifizierung von Lebensstilen, den Umgang mit Klimawandel, Sicherheit, Gesundheit und Naturschutz. Interessenkonflikte treten auf und müssen geklärt werden: Wer profitiert und wer trägt die Lasten von Maßnahmen? Wie soll mit hergebrachten Besitzständen umgegangen werden? Was sind Zukunftsperspektiven?

#### **4. Administrative und politische Neuordnung von Verwaltungen:**

Demografischer Wandel schafft neue Rahmenbedingungen für Verwaltungen. Besonders ins Gewicht fällt hier der Weg- und Zuzug von Wohnbevölkerung aufgrund von Veränderungen in der wirtschaftlichen Struktur ganzer Regionen, die mit der Globalisierung von Produktionsbedingungen einhergeht. Durch die Zusammenlegung von Landkreisen werden Bildungsangebote zentralisiert und öffentlicher Nahverkehr neu organisiert. Dies kann zu Konflikten zwischen autochthoner Wohnbevölkerung und Neubewohnern führen und die Abwägung unterschiedlicher Interessen erfordern, wie z.B. die Interessen der Bevölkerung im ländlichen Raum versus die Interessen von Stadtgesellschaften. In Ostdeutschland und in ehemaligen Zonenrandgebieten ist dies besonders spürbar und schafft Widerstände.

## Wozu kann Kommunale Konfliktberatung eingesetzt werden?

Die Kommunale Konfliktberatung kann zu verschiedenen Zeitpunkten im Konfliktverlauf eingesetzt werden und daher unterschiedliche Zwecke verfolgen:

- **Präventiv:** wenn ein Konflikt sichtbar wird und Spannungen eskalieren können.
- **Moderierend:** wenn in einer Situation ein großes Machtungleichgewicht zwischen miteinander im Konflikt stehenden Akteuren besteht, kann Kommunale Konfliktberatung eingesetzt werden, um den Konflikt auf die öffentliche Agenda zu setzen und bearbeitbar zu machen.
- **Deeskalierend:** in einer eskalierten Krisensituation, in der es bereits zu direkter Gewalt gekommen ist.
- **Kurativ:** d.h. bei der Konfliktnachsorge, um Gemeinschaft und neu entstandene Strukturen zu stärken.

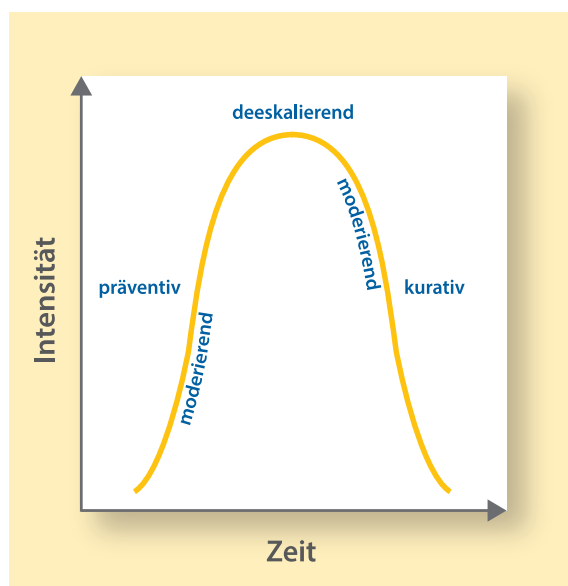


Abbildung 1: Konfliktverlauf

## Zielgruppen

Zielgruppen, die im weitesten Sinne von der Kommunalen Konfliktberatung profitieren sollen, sind Stadtgesellschaften und die Gesellschaften ländlicher Gemeinden. Die Wirkungen eines Beratungsprozesses können sich jedoch auch auf die Wohnbevölkerung einzelner Quartiere oder Stadtbezirke beziehen. Sie werden als indirekte Zielgruppen über die direkten Empfänger der Beratungsleistung erreicht.

Direkte Zielgruppen, die unmittelbar Nutzen von Kommunalen Konfliktberatung haben, können sein:

- kommunale Verwaltungen und Behörden,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öffentlicher Einrichtungen,
- behördenübergreifende Gremien (Präventionsräte, Integrationsräte),
- politische Parteien auf kommunaler Ebene,
- Netzwerke von Behörden und Zivilgesellschaft (z.B. Stadtteilkonferenzen),
- zivilgesellschaftliche Initiativen und Vereine,
- Verbände wie z.B. organisierte Religionsgemeinschaften und Wirtschaftsverbände,
- im kommunalen Bereich zuständige Polizeidienststellen,
- engagierte Bürgerinnen und Bürger.

Nicht jedes Projekt spricht zwangsläufig alle genannten Akteure als direkte Zielgruppen an. Die spezifische Definition der Zielgruppen ist abhängig von der konkreten Anfrage und vom Kontext vor Ort.

## Wirkungslogik

Kommunale Konfliktberatung geht davon aus, dass ihre zeitlich begrenzte Intervention die Fähigkeiten der direkten Zielgruppen zum konstruktiven Umgang mit Spannungen und Konflikten auf kommunaler Ebene stärkt. Ebenso wird angenommen, dass die im Beratungsprozess geschaffenen Institutionen und Strukturen verstetigt werden, und dass dadurch die Eskalation von Konflikten zu gewaltförmigen Krisen vermieden werden kann<sup>12</sup>.

Konfliktursachen betreffende Fragestellungen, für die es auf kommunaler Ebene keine Entscheidungsbefugnis oder Einwirkungsmöglichkeiten gibt, werden identifiziert und gegebenenfalls auf geeignete Weise in die öffentliche oder politische Diskussion auf den passenden Ebenen mit Entscheidungskompetenz eingebracht (Beispiele: Ausländerpolitik, Bildungspolitik).

### 3. Grundannahmen

Kommunale Konfliktberatung nimmt auf eingeführte Begriffe und Konzepte aus unterschiedlichen Bereichen Bezug. Hieraus leiten sich die Prämissen und Werte der Kommunalen Konfliktberatung, die Haltung der Beraterinnen und Berater und der Rahmen, in dem Kommunale Konfliktberatung stattfindet, ab.

#### Kommunale Konfliktberatung und Konfliktbearbeitung

Das Wissen um gesellschaftliche Konflikte, ihre Hintergründe, eskalierende und deeskalierende Faktoren sowie geeignete Prozesse für einen Umgang mit Konflikten hat seit Beginn der 1990er Jahren erheblich zugenommen.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden unterschiedliche Begriffe verwendet, um das Arbeitsgebiet zu beschreiben. Der Begriff „Konfliktlösung“ bezeichnet häufig einen mehr oder weniger befriedigenden Endzustand eines geeigneten Prozesses. Die Begriffe „Konfliktbearbeitung“ und „Konfliktmanagement“ dagegen bezeichnen im Fachdiskurs meist den Prozess, in dem außenstehende Akteure mit geeigneten Methoden – z.B. der Mediation – Prozesse gestalten, die im günstigen Fall eine Lösung des Konflikts herbeiführen. Von einigen Autorinnen und Autoren und Praktiker/innen wurde später der Begriff „Konflikttransformation“ eingeführt. Unter diesem Begriff werden alle Prozesse, Strategien, Methoden und Instrumente zusammengefasst, welche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlichen Konfliktphasen einsetzen, um eine konstruktive Dynamik im Konfliktverlauf zu unterstützen oder herbeizuführen. Dabei kann es sich um Akteure aus dem direkten Konfliktgeschehen handeln oder auch um Akteure von außerhalb. Akteure aus dem direkten Konfliktgeschehen sind häufig Vertreter/innen von Konfliktparteien und deshalb parteilich<sup>13</sup>. Dem Begriff „Konflikttransformation“ liegen folgende Annahme zugrunde: Betroffene Konfliktparteien haben eine Verantwortung für die Lösung des Konflikts, in der sie von Dritten unterstützt werden können. Konflikte sind Teil von Gemeinschaft und verweisen auf die Notwendigkeit von Veränderungen bzw. von „Transformation“.

#### Kommunale Konfliktberatung in der Konfliktbearbeitung

Kommunale Konfliktberatung greift auf der Grundlage von Wissen über Konfliktgeschehen und Konfliktverläufe auf Methoden zurück, die diese positiv beeinflussen können. Dabei nimmt sie die Erfahrung verschiedener Ansätze auf und bezieht sich u.a. auf folgende Autor/innen und Ansätze: auf Friedrich Glasl zu Konfliktodynamik und zu destruktiven Konfliktverläufen<sup>14</sup>, auf Johan Galtung zu einem umfassenden Gewaltbegriff und zum Zusammenhang von Grundbedürfnissen und Konfliktbearbeitungsstrategien<sup>15</sup>, auf die Ausarbeitungen des Harvard Negotiation Projects zu interessengeleitetem Verhandeln und Mediation<sup>16</sup>, auf Marshall Rosenbergs Arbeit zur Rolle von Gefühlen und Bedürfnissen<sup>17</sup>, auf Kommunikationsmodelle von Friedemann Schulz von Thun<sup>18</sup>, auf die Gedanken von Paolo Freire, John Paul Lederach, Norbert Ropers, Diana Francis und vieler anderer.

#### Verwendung des Begriffs „Konfliktbearbeitung“

In diesem Text verwenden wir den alltagssprachlich eingeführten Begriff „Konfliktbearbeitung“. Im Kontext von Kommunalen Konfliktberatung greift er auf das oben beschriebene Wissen zurück und entwickelt es weiter. Dieses Begriffsverständnis betont die Bedeutung der aktiven Rolle der beteiligten Akteure.

Beraterinnen und Berater von Kommunen geben durch ihre Beratungstätigkeit Impulse für eine konstruktive Dynamik von Konfliktverläufen. Sie sind damit Teil des Konfliktbearbeitungsprozesses. In diesem Text wird dennoch häufig zwischen „beraten“ und „bearbeiten“ unterschieden, um die besondere Rolle der Konfliktberaterin/des Konfliktberaters in Kommunen zu verdeutlichen und um hervorzuheben, dass die Verantwortung für die Entwicklung und den Ausgang von Konflikten letztendlich bei den am Konflikt beteiligten Akteuren in den Kommunen liegt.

## Kommunale Konfliktberatung und Zivilgesellschaft

### Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaft bezeichnet den gesellschaftlichen Raum, der zwischen Staat, Wirtschaftsleben und dem privaten Bereich entsteht. Es ist ein öffentlicher Raum, der vor allem durch freiwilliges bürgerschaftliches Engagement ohne wirtschaftliches Gewinnstreben geprägt ist.

Zivilgesellschaft mit bürgerschaftlichem Engagement in Form von Vereinen und Verbänden – häufig Nichtregierungsorganisationen genannt – gleichzusetzen, wäre eine Erklärung, die dem Charakter von Zivilgesellschaft nicht ausreichend gerecht wird. Deshalb greifen wir für die Kommunale Konfliktberatung auf das Verständnis von Zivilgesellschaft wie es vom Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) formuliert wurde zurück<sup>19</sup>. Demnach erfüllt Zivilgesellschaft vier Kriterien:

- Sie nutzt Organisationsformen des Dritten Sektors: Vereine, Verbände, Initiativen, Organisationen mit mitgliedschaftlichen Strukturen;
- Sie bezieht sich auf ein normatives Konzept und auf wertegebundene Interaktion: Rechtsstaatlichkeit, demokratische Teilhabe, Bemühen um Gewaltfreiheit, Gerechtigkeit als Prinzip, Einsatz für eine offene Gesellschaft, Akzeptanz von Pluralität und gegenseitige Rücksichtnahme;
- Sie verkörpert eine Grundhaltung und eine Handlungslogik, in der sich Akteure in allen Sektoren auf Vernetzung und Offenheit ausrichten: Bürger/innen treten aus dem privaten Bereich heraus und engagieren sich zusammen mit anderen, Staat versteht sich als Akteur, der dieses Engagement ermöglicht und aktiv fördert, Wirtschaft engagiert sich über betriebswirtschaftliche Gewinnmaximierung hinaus für eine stabile Gesellschaft, Vereine und Verbände öffnen sich für Interessierte, handeln nicht vorrangig wie Wirtschaftsbetriebe und vernetzen sich;
- Sie ist ein Gestaltungs- und Ordnungsprinzip der Gesellschaft insgesamt: Zivilgesellschaft ist ein Projekt, das von allen gesellschaftlichen Sektoren getragen wird und beiträgt zu allgemeiner Wohlfahrt, Qualität von Demokratie und Teilhabe.

### Zivilgesellschaft als Rahmen für Kommunale Konfliktberatung

Kommunale Konfliktberatung liegt die Vorstellung von Zivilgesellschaft als Gemeinschaftsprojekt von organisierten engagierten Bürger/innen mit Staat und Wirtschaft zugrunde. In diesem Sinne ist die zivilgesellschaftliche Verfasstheit des organisatorischen Rahmens für Kommunale Konfliktberatung bedeutsam<sup>20</sup>. Kommunale Konfliktberatung wird von nichtstaatlichen Akteuren betrieben, deren nicht auf Profit ausgerichteter Einsatz vom Staat – z.B. finanziell, juristisch – ermöglicht wird, sich an grundlegenden gesellschaftlichen Werten orientiert und im Zusammenspiel unterschiedlicher Sektoren agiert. Staatliche Behörden in Kommunen und Bundesländern haben je spezifische Zuständigkeiten; Kommunale Konfliktberatung nimmt das gesamte System in den Blick und kann daher auch Probleme, die an den Schnittstellen zwischen den Zuständigkeiten entstehen, aufgreifen. Da Trägerorganisationen kommunaler Konfliktberatung Erfahrungen aus mehreren Kommunen aufnehmen können, fördern sie Innovation und Kreativität im Umgang mit lokalen Konflikten.

## Unabhängigkeit kommunaler Konfliktberatung

### Anfrage und Mandat

Kommunale Konfliktberatung wird auf Anfrage aktiv. Einem Beratungsauftrag liegen immer eine Problemanzeige und die konkrete Anfrage eines lokalen Akteurs zugrunde. Auf die Anfrage erfolgt die Vergabe eines Mandats an den Träger, d.h. die Organisation, die den Beratungsauftrag umsetzt. Unter Mandat werden hier ein Auftrag und eine Handlungsermächtigung verstanden, die inhaltlich beschrieben und zeitlich begrenzt sind. Zur inhaltlichen Beschreibung gehört die Definition der Beratungsfunktion.

Die Auftragsvergabe durch bestimmte Akteure vor Ort bedeutet nicht, dass Berater/innen von Kommunen für eine bestimmte Konfliktpartei tätig werden. Aus dem Auftrag kann also keine Weisungsbefugnis hergeleitet werden. Um Unabhängigkeit und damit Wirksamkeit zu gewährleisten, bedarf die Kommunale Konfliktberatung weiterer Voraussetzungen, welche die notwendige Transparenz im Konfliktgeschehen herstellen.



## Multiakteurs- und Mehrebenenansatz

Mögliche Ansprechpartner für die Kommunale Konfliktberatung sind grundsätzlich Akteure aus allen Sektoren. Beratungstätigkeit kann auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen stattfinden. In eskalierten Konflikten werden erst einmal alle Personen und Gruppen, welche zu Dialog und deeskalierendem Handeln bereit sind<sup>21</sup>, begleitet und gestärkt. Ziel ist es, ausreichend viele Akteure zu gewinnen, um die Konfliktdynamik konstruktiv zu beeinflussen. Um die Wirkung innerhalb von Politik, Verwaltung und lokal einflussreichen Gruppen zu erhöhen, werden Schlüsselakteure<sup>22</sup> in die Aktivitäten eingebunden.

## Allparteilichkeit

Kommunale Konfliktberatung orientiert sich am Prinzip der Allparteilichkeit. Unter „Allparteilichkeit“ verstehen wir gleiche Offenheit für alle Konfliktparteien und Würdigung ihrer jeweiligen Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Interessen ohne Aufgabe eigener politisch-moralischer Wertmaßstäbe.

Der zivilgesellschaftliche Beratungsträger weist der Beraterin/dem Berater die Rolle einer von außen kommenden „Dritten Partei“ mit eigener Parteilichkeit zu. Daraus entstehen Handlungsmöglichkeiten, die über die bloße Unterstützung der verschiedenen Konfliktparteien hinausreichen. Identität und Legitimität gewinnt die Konfliktberaterin/der Konfliktberater durch das Bestreben, die bestehende Parteilichkeit im Konflikt zu überwinden und einen neutralen Raum für die konstruktive Bearbeitung des Konfliktes zu schaffen.

Eine allparteiliche Beratung schließt gegebenenfalls, ohne dem oben definierten Prinzip zu widersprechen, folgende Aktivitäten mit ein:

- Identifikation der für den Prozess relevanten Ansprechpartner/innen,
- Festlegung von Verfahrensregeln und Regeln der Zusammenarbeit,
- Vermittlung von Kontakten zu Entscheidungsträgern sowie zu Forschungseinrichtungen und Medien.

Berater/innen von Kommunen sind daher immer extern im Verhältnis zu den beratenen Kommunen. Besonders im Laufe länger andauernder Beratung ist es wichtig, dass sie in der Lage sind, sich ihren externen Blick zu erhalten.

## Prämissen der Kommunalen Konfliktberatung

### Ethische Grundhaltung

Der Beratungsträger legt seine politisch-philosophische Grundhaltung offen und schafft damit Transparenz gegenüber Partnern und weiteren lokalen Akteuren. Anfragen und Aufträge, die einen rassistischen oder undemokratischen Hintergrund haben, sind demnach nicht mit dem Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung vereinbar.

### Gendersensibilität

Eine gendersensible Arbeitsweise ist Voraussetzung für Kommunale Konfliktberatung, da Männer und Frauen in Konflikten oft verschiedene Rollen einnehmen und auf unterschiedliche Weise von den Konsequenzen der Konflikte betroffen sind. Kommunale Konfliktberatung fragt nach der Betroffenheit aller Geschlechter sowohl durch den Konflikt selbst, als auch durch Konfliktbearbeitungsmaßnahmen. Aus dieser Perspektive werden unter Umständen auch bisher nicht erkannte Optionen für die Bearbeitung der Konflikte sichtbar.

### Konfliktsensibilität

Ein besonderes Augenmerk legt Kommunale Konfliktberatung auf die Wechselwirkungen der eigenen Intervention mit dem lokalen Konfliktgeschehen. Die Konfliktberaterin/der Konfliktberater ist sich darüber bewusst, dass die eigene Intervention eskalierende und deeskalierende Faktoren in der Konfliktdynamik beeinflussen kann und beobachtet dies genau. Oft werden Gemeinde-, Stadt- und Kreisverwaltungen bei der konfliktsensiblen Umsetzung von Einzelmaßnahmen unterstützt, indem die Beraterin oder der Berater Problemlösungsprozesse begleitet sowie gemeinsam mit lokalen Verantwortlichen Handlungsmöglichkeiten und Verfahrensweisen entwickelt. Hierzu gehört u.a. die Sensibilisierung von lokalen Akteuren für die Überprüfung von Maßnahmen auf Wirksamkeit, Erreichung der Zielgruppen, ungeplante Nebenwirkungen sowie Kosten-Nutzen-Verhältnis. Um den lokalen Akteuren dauerhaft konfliktsensibles Arbeiten zu ermöglichen, werden geeignete Methoden vermittelt.

# Kommunale Konfliktberatung und Nachhaltigkeit

## Hilfe zur Selbsthilfe als Ansatz

Kommunale Konfliktberatung entdeckt bereits bestehende Strukturen vor Ort, bindet diese ein, knüpft daran an und regt gelegentlich die Schaffung neuer Strukturen durch die kommunalen Akteure an. Die frühzeitige Einbindung und Teilhabe der Akteure vor Ort dient der Nutzung der lokalen Potenziale, der Sicherstellung der Nachhaltigkeit und der Vorbereitung der letztendlichen Übergabe der Arbeit in lokale Hände.

## Exit-Strategie als Ansatz

Kommunale Konfliktberatung befähigt die kommunalen Akteure, ihre Konflikte selbständig zu transformieren. Kommunale Konfliktberatung geht dabei davon aus und erkennt damit an, dass kommunale Akteure bereits über Ressourcen und Gestaltungsfähigkeit verfügen, welche im Rahmen der gemeinsamen Arbeit ausgebaut werden. Wenn die Arbeit beendet ist, gibt es verschiedene Optionen:

- die Beraterin oder der Berater verlässt die Kommune;
- ein anschließender, zeitlich begrenzter Beratungsauftrag mit verändertem Fokus wird erteilt;
- die Kommune bleibt Teil eines Netzwerkes des Beratungsträgers, das Ressourcen für die Konsolidierung des Erreichten zur Verfügung stellt.

Möglicherweise ist ein konkreter Konflikt, welcher Grundlage einer Anfrage war, nur Ausdruck einer vielschichtigen Problemsituation. Vordergründig richtet sich der Fokus in Konflikten oft auf einzelne Personen oder Gruppen, häufig Jugendliche oder Migrantinnen/Migranten, die als Verursacher/innen oder Verantwortliche für den Konflikt gesehen werden. Eine wichtige Rolle im Konflikt spielen jedoch oft auch Behörden, Politiker/innen, Vereine, soziale Einrichtungen, Unternehmen, Lehrer/innen oder Eltern. Alle an einem Ort Tätigen sind per se Teil des Konfliktsystems. Akteure sind häufig stark auf den eigenen Arbeitsbereich fokussiert und denken eher in den ihnen zugeschriebenen fachlichen Zuständigkeiten. Das Gesamtproblem gerät dabei leicht aus dem Blick.

Kommunale Konfliktberatung erkennt deshalb an, dass die Fähigkeit von Kommunen zur eigenständigen Problemlösung begrenzt ist. Daher kann sich an das Ende einer externen Beratung ein lokales Projekt auf der Durchführungsebene (z.B. zur sozialräumlichen Gestaltung eines Stadtteils oder zu kultursensibler Elternarbeit) anschließen.



## 4. Beratungsangebot

### Prozess statt Lösung auf der thematischen Ebene

Kommunale Konfliktberatung bietet keine vorgefertigten Lösungen. Vielmehr liegt das Angebot kommunaler Konfliktberatung in prozessorientierter Beratung, die auf einer fundierten Einschätzung der als problemhaft erlebten Situation basiert.

Konkret bedeutet dies, dass der Fokus der Intervention nicht auf dem Einsatz von externer Expertise zu Fachthemen wie Städtebau, Migration oder Umweltschutz liegt, sondern auf der Einleitung und Begleitung eines Prozesses zur Bearbeitung des Konflikts. In der prozessorientierten Beratung geht es um die Definition von Schritten, die die problemhaft erlebte Situation zum Positiven verändern können. Die bereitgestellte Expertise liegt damit im Einsatz von Methoden, die Prozesse beeinflussen, Chancen in den Konflikten wahrnehmen und Zukunft gestalten können:

- Unterstützung für Prozesse, die konstruktiv mit schwierigen Konfliktsituationen umgehen,
- Begleitung von Prozessen gesellschaftlichen Wandels,
- Schaffung lokaler Strukturen, die Gewalteskalation vorbeugen,
- Entwicklung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Strukturen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

### Das Team der Kommunalen Konfliktberatung

Kommunale Konfliktberatung nutzt eine vielschichtige Organisationsstruktur, die zivilgesellschaftlich verfasst ist.

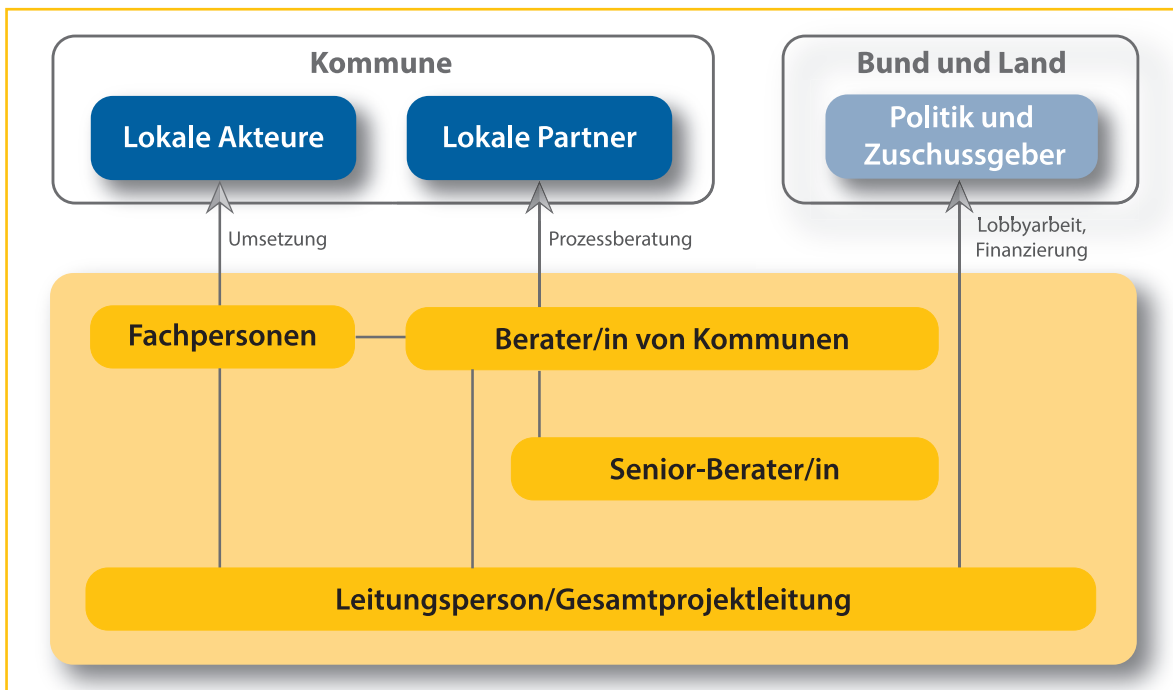


Abbildung 2: Teamstruktur

## Leitung und Koordination

Die Organisationsstruktur beinhaltet Leitungspersonen, die zentral in steuernder, konzeptioneller, koordinierender und verantwortlicher Funktion tätig sind. Sie führen Wissen aus den verschiedenen Standorten zusammen, sie übersetzen den Ansatz zusammen mit Konfliktberater/innen in die jeweilige Praxis und sie bieten der Konfliktberaterin/dem Konfliktberater eine Plattform für regelmäßige fachliche Reflexion, die sichere und klare Entscheidungen unterstützt.

Die Leitungspersonen verantworten die Kommunikation mit interessierten Kommunen, die Projektanbahnung, die Kommunikation mit möglichen Zuschussgebern, die administrative und finanzielle Abwicklung der Projekte.

Dazu gehört unter anderem Auswahl und Einsatz der Konfliktberater/innen.

Sie betreiben Lobbyarbeit für Kommunale Konfliktberatung und tragen die Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit in größere politische Zusammenhänge hinein. Darüber hinaus tragen sie Verantwortung für die adäquate Umsetzung des Ansatzes an den verschiedenen Standorten und sie übernehmen eine gewisse Fürsorge für die Konfliktberater/innen, indem sie das strategische Vorgehen am Standort absprechen und Entscheidungen mittragen.

Dadurch entsteht ein expliziter Mehrwert an Expertise und Wissen der zivilgesellschaftlichen Organisation gegenüber freien Berater/innen, die mit entsprechenden Qualifikationen in Kommunen tätig sind.

## Konfliktberater/in als zentrale Figur

Die Organisationsstruktur umfasst weiterhin ein überregionales Team aus Konfliktberater/innen, die dezentral an unterschiedlichen Standorten tätig sind.

Eine Konfliktberaterin/ein Konfliktberater für Kommunen versteht sich entsprechend der oben skizzierten Prämissen als allparteiliche externe Person. Grundsätzlich lebt sie/er nicht in der zu beratenden Kommune und ist nicht Teil lokaler Strukturen. Sie/er stellt durch ihre/seine Kontinuität in der Kommune sicher, dass Prozesse zielgerichtet verfolgt werden, während andere Personen im Beratungsverlauf kommen und gehen.

Die hierzu nötigen Kompetenzen bestehen aus Beratungsfähigkeiten und aus Expertenwissen zum Instrumentarium der Konfliktbearbeitung – oder allgemeiner gesprochen in der Kenntnis des konstruktiven Umgangs mit Konflikten und Konfliktpotenzialen. Der/die Berater/in versteht die Funktionsweise politischer, administrativer und zivilgesellschaftlicher Strukturen. Wissen über das für den jeweiligen Konflikt relevante Fachthema hingegen ist zwar hilfreich, aber keine notwendige Voraussetzung für den Einsatz.

Im Einzelnen sind folgende Kompetenzen für einen derartigen Beratungsprozess erforderlich:

- analytische Fähigkeiten und Methoden, um Konfliktsysteme und Konflikte zu verstehen;
- Beratungskompetenzen, z.B. Fähigkeiten zur Perspektivenübernahme<sup>23</sup> und Coachingkompetenz<sup>24</sup>;
- Erfahrung in der Konzipierung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungs- und Potenzialentwicklungsprozessen;
- Handwerkszeug zur Beteiligung und zum Empowerment von Gruppen, wie z.B. Moderationskompetenzen;
- Zugang zu Methoden und Instrumenten der Konfliktbearbeitung (vgl. Kap. 7);
- die Fähigkeit zur Selbstreflexion der eigenen Wirkung als Berater/in;
- Vernetzungskompetenzen (z.B. Brückenfunktion);
- die Fähigkeit und Bereitschaft, Entscheidungen immer wieder zu hinterfragen und den Prozessverlauf flexibel anzupassen.

Schematisch vereinfacht nimmt die Konfliktberaterin/der Konfliktberater zwei verschiedene, sich im Prozessverlauf abwechselnde Rollen ein: Beobachter/in und Analytiker/in versus Coach und Unterstützer/in. Innerhalb beider Rollen ist die Konfliktberaterin/der Konfliktberater immer auch potenzielle/r Impulsgeber/in.

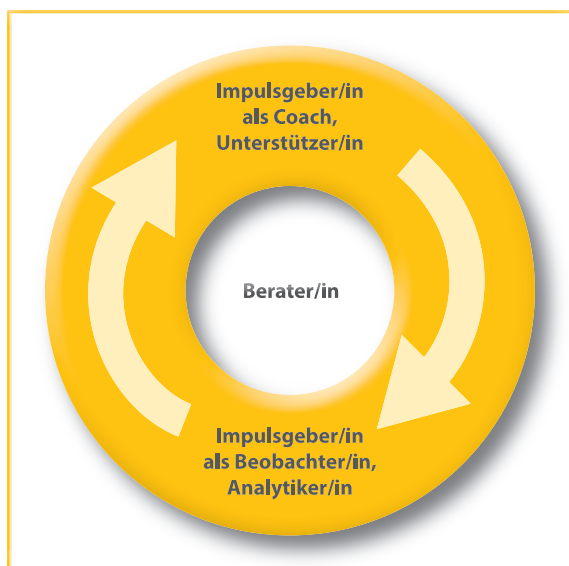


Abbildung 3: Konfliktberater/in

Im Beratungsprozess werden diese Rollen entsprechend der aktuellen Anforderungen immer wieder gewechselt. Gelegentlich kann die Konfliktberaterin/der Konfliktberater auch Aufgaben als Fachberater/in, Moderator/in oder Vermittler/in übernehmen (siehe dazu auch Kap. 7).

Konfliktberater/innen für Kommunen übernehmen nur in begründeten Ausnahmen die Umsetzung vereinbarter Aktivitäten vor Ort. So sind die aktive Durchführung von Maßnahmen zur Vernetzung vor Ort (z.B. die Bildung von Gremien), die Unterstützung von Anwohner/innen oder das Führen von Vermittlungsgesprächen zwischen Bewohner/innen im Allgemeinen nicht Teil des Aufgabengebiets der Kommunalen Konfliktberater/innen. Durch seine den Gesamtprozess betrachtende Arbeitsweise grenzt sich das Beratungsprojekt deutlich von der Arbeit von Initiativen, Interessengruppen und öffentlich verantworteten sozialen Maßnahmen vor Ort ab. Die Kommunale Konfliktberatung steht damit nicht in einem Konkurrenzverhältnis zu vorhandenen Angeboten, sondern bindet diese in den Prozess mit ein und berücksichtigt ihre Expertise. Hierdurch entsteht ein Mehrwert.

Konfliktberater/innen für Kommunen müssen über eine Vielzahl von Fertigkeiten und Kenntnissen verfügen. Das Berufsbild ist derzeit noch nicht so weit herausgebildet, dass es standardisierte Arbeitsplatzbeschreibungen oder passgenaue Ausbildungen gäbe.

Das *forumZFD* als ein Beratungsträger erwartet in seinen Stellenausschreibungen von den Konfliktberater/innen neben einem abgeschlossenen Hochschul- oder Fachhochschulstudium ausgeprägte Arbeitserfahrungen im In- und Ausland, Berufserfahrung in der Konzipierung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungs- und Potenzialentwicklungsprozessen sowie Fach- und Methodenkenntnisse in der Reflektion und in der lösungsorientierten Bearbeitung von Krisen und Konflikten in sozialen Systemen. Darüber hinaus sind Kenntnis der Strukturen, Prozesse und Akteure in deutschen Städten und Gemeinden als auch eine hohe soziale und interkulturelle Kompetenz, ein hohes Maß an Strategie- und Innovationsfähigkeit, Kreativität, Reflexionsvermögen, Selbstorganisationsfähigkeit, Flexibilität, Eigeninitiative und Teamfähigkeit Voraussetzung für eine Mitarbeit.

Die Professionalität der Konfliktberaterin/des Konfliktberaters wird stetig durch die Unterstützung des Leitungsteams, durch kollegiale Beratung und Intervention mit anderen Konfliktberater/innen und durch die Begleitung durch sogenannte Senior-Berater/innen unterstützt. Zusätzlich erhält die Konfliktberaterin/der Konfliktberater Unterstützung durch regelmäßiges externes Coaching<sup>25</sup>.

## Senior-Berater/in

Teil der Organisationsstruktur sind die sogenannten Senior-Berater/innen. Senior-Berater/innen können beispielsweise pensionierte Kommunalbeamte und Kommunalpolitiker sein. Sie sind ehrenamtlich tätig und bringen langjährige Führungserfahrung aus Verwaltung, Politik, sozialen Einrichtungen, Polizei, Wirtschaftsleben, Hochschulen oder Schulen mit. Als externe Berater/innen nehmen sie den Blick des von außen kommenden Dritten ein.

Ihren Beitrag zum Gelingen der Kommunalen Konfliktberatung leisten Senior-Berater/innen, indem sie ihre Berufserfahrung für den Beratungsprozess verfügbar machen. Durch ihre Unabhängigkeit vom System können sie innovative und unkonventionelle Anstöße geben und sich zu glaubwürdigen Fürsprechern der Berater/innen sowie des von ihnen mitgestalteten Prozesses machen. Senior-Berater/innen fungieren vor allem als berufs- und lebenserfahrene Mentoren. Sie unterstützen die Konfliktberater/innen und die anderen Teammitglieder nach Bedarf. Sind sie einem Standort zugeordnet, so sind sie informiert über das dortige strategische Vorgehen, nehmen gelegentlich – besonders am Anfang der Beratung – vor-Ort-Termine mit der Konfliktberaterin/dem Konfliktberater zusammen wahr und stehen abhängig von ihrem jeweiligen Profil für bestimmte Fachfragen zur Verfügung.

## Fachpersonen

Über diese Grundstrukturen hinaus kommen an einem Standort weitere Personen mit spezifischen Erfahrungen und Kenntnissen hinzu. So können je nach Bedarf Personen mit spezifischem Fachwissen über den jeweiligen Konfliktgegenstand hinzugezogen werden, die für eine bestimmte Zeit zusammen mit der Konfliktberaterin/dem Konfliktberater an der Konfliktbearbeitung mitwirken. Die Konfliktberaterin/der Konfliktberater kann auf einen Pool aus Fachpersonen für Spezialgebiete wie z.B. Verwaltung, Mediation, interkulturelle Kompetenz oder Sozialraumorientierung, zurückgreifen.

Fachpersonen für Spezialgebiete sind inhaltlich tätig und unterstützen die Beratungsleistung der Kommunalen Konfliktberatung. Erfordert die Umsetzung von Empfehlungen der Konfliktberaterin/des Konfliktberaters grundlegende Veränderung, so können Fachpersonen auch für einen längeren Zeitraum vor Ort eingesetzt werden. Eine solche personelle Aufstockung kann z.B. sinnvoll sein, um neue Strukturen zu etablieren oder vereinbarte Prozesse mit bereits bestehenden Gremien zu verknüpfen. Dies kann etwa der Fall sein, wenn Sozialraumorientierung in einem Stadtviertel eingeführt oder Netzwerkstrukturen aufgebaut werden sollen und dafür momentan noch kein lokales Personal zur Verfügung steht. Im Rahmen von Kommunalen Konfliktberatung eingesetzte Fachpersonen kennen die Konfliktberatungsstrategie und setzen ihre praktischen Maßnahmen in enger Absprache mit der Konfliktberaterin/dem Konfliktberater um.

## 5. Kooperationsstruktur

Der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung richtet sich an Schlüsselpersonen mit lokaler Entscheidungsbefugnis sowie an Vertreter und Vertreterinnen von am Konflikt und seiner Bearbeitung beteiligten Organisationen, Behörden, Vereinen, Initiativen, Gremien und Netzwerken vor Ort.

Im Rahmen des Multiakteurs- und Mehrebenenansatzes (vgl. Kap. 3, S. 13) wendet sich Kommunale Konfliktberatung mit spezifischen Herangehensweisen an verschiedene lokale Akteure auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen.

Kern der Beratungsstruktur vor Ort sind die Beraterin/der Berater und die lokalen Partner.

Die Kommunale Konfliktberatung richtet sich mit spezifischen Angeboten an folgende Akteure:

- Entscheidungsträgern wie z.B. Führungskräften einer Stadtverwaltung oder Kommunalpolitikern wird bedarfsorientiert Coaching angeboten,
- Praktiker/innen wie z.B. Quartiersmanager/innen oder Mitarbeiter/innen von Integrationsstellen, die mit Bewohner/innen oder Migrantenselbstorganisationen arbeiten, werden angeleitet bei der Stärkung von Empowerment und Partizipation dieser Akteure,
- Entscheidungsträger auf Quartiersebene werden bei Bedarf zum konfliktsensiblen Umgang mit schwierigen Situationen beraten.

### Rollen lokaler Akteure

Lokale Akteure aus den verschiedenen Sektoren können im Prozess der Kommunalen Konfliktberatung unterschiedliche Rollen übernehmen:

- Vertreter/innen aus dem staatlichen Sektor – wie Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik – sind aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse, ihrer Einflussmöglichkeiten in der Stadtgesellschaft allgemein sowie aufgrund ihres Einflusses auf die Verteilung von Ressourcen und aufgrund ihrer Legitimation durch die Wähler/innen häufig Schlüsselakteure. Diese Zugänge werden in der internationalen Diskussion häufig als „entry points“ bezeichnet.

- Vertreterinnen und Vertreter der Zivilgesellschaft wie Vereine, Organisationen, Verbände und Initiativen können vor allem im Quartier Schlüsselpersonen für den Zugang zu kleinräumigen Strukturen und zu den indirekten Zielgruppen sein. Lokale Praktiker/innen stellen sicher, dass Beratungsergebnisse im Alltag umgesetzt und nachhaltig mit Leben gefüllt werden. Sie können z.B. darauf hinwirken, dass Initiativen und Bürger/innen partizipieren und ihre Interessen einbringen können.
- Privatwirtschaftliche Akteure können ebenfalls Zugang schaffen zu bestimmten Bevölkerungsgruppen wie z.B. eine Wohnbaugesellschaft zu den Bewohner/innen ihrer Wohnanlage. Die Motivation dieser Gruppe besteht zunächst in wirtschaftlichem Gewinninteresse. Beeinflusst der Konflikt etwa die Attraktivität eines Produktionsstandorts oder den Wert von Immobilien, so können betroffene Vertreter der Privatwirtschaft Interesse haben, Partner Kommunaler Konfliktberatung zu werden. Unter Umständen kommen sie dann auch als Finanzgeber für lokale Aktivitäten in Frage.

### Lokale Akteure versus lokale Partner

Einige der lokalen Akteure haben herausragende Bedeutung für den Prozess der Kommunalen Konfliktberatung. Diese nennen wir lokale Partner. Prädestiniert hierfür sind insbesondere Führungskräfte aus Kommunalverwaltung, Kommunalpolitik, Verbänden oder aus behörden- und institutionenübergreifenden Netzwerken.

Als Partner bezeichnen wir Akteure, mit denen die Berater/innen in einem gemeinsam getragenen Projekt und damit in engem Austausch über adäquate Vorgehensweisen stehen. Dies wird in Kapitel 7 und 8 näher erläutert. Lokale Partner sind häufig nicht nur enge Kooperationspartner, sondern gleichzeitig auch Geschäftspartner, die den Auftrag und das Mandat erteilen und einen Beitrag zur Finanzierung leisten.

Lokale Partner erfüllen somit verschiedene Funktionen, sie sind:

- Auftraggeber oder Mandatgeber,
- Diskussionspartner auf der strategischen Ebene,
- für die Beratungsarbeit relevante Schlüsselpersonen der Stadtgesellschaft/ Entscheidungsträger,
- direkte Zielgruppe der Beratung,
- lokale Ansprechpartner.

## Charakter der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit im Sinne der Kommunalen Konfliktberatung umfasst mehr als bloßen Informationsaustausch und arbeitsteilige Kooperation. Zusammenarbeit als zentraler Zweck der Partnerschaft baut nicht auf Hierarchie und Weisung auf, sondern auf Beziehung, Verhandlung, Selbstverpflichtung, Verlässlichkeit und Vertrauen<sup>26</sup>.

Konkretisieren lässt sich die Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern folgendermaßen:

### ■ **Beziehung und Verhandlung:**

Die Partner besprechen Inhalte, Ziele und Umfang der Zusammenarbeit und tauschen ihre Erwartungen aus. Die lokalen Partner erteilen dem Träger für Kommunale Konfliktberatung ein Mandat, das im Prozessverlauf verhandelbar bleibt und immer wieder angepasst werden kann.

### ■ **Selbstverpflichtung und Verlässlichkeit:**

Die Partner verpflichten sich z.B., Zeitressourcen für die regelmäßige Selbstevaluation zur Zielerreichung von Maßnahmen ebenso wie für einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Konfliktberater/in und lokalen Partnern einzusetzen.

### ■ **Vertrauen:**

Ein gemeinsames Verständnis von Diskretion zwischen lokalen Partnern und Konfliktberater/innen impliziert, dass es Informationen gibt, die zur Weitergabe an Dritte geeignet sind, sowie Informationen und Dokumente, die vertraulich behandelt werden müssen.

Gemeinsam mit den Partnern werden passende Strukturen der Zusammenarbeit entwickelt. Auf der Ebene der Entscheidungsträger kann z.B. die Bildung von Strategiekreisen oder Lenkungsausschüssen sinnvoll sein, in der Praxis können Aktivitäten der Kommunalen Konfliktberatung in bestehende Gremien eingebracht werden oder es können neue Gremien eingerichtet werden, deren Mitglieder den Prozess begleiten und seine Ergebnisse in lokale Zusammenhänge einbringen.

Dabei werden unterschiedliche Expertisen anerkannt. So sind lokale Akteure Experten/innen ihrer Kommune und ihres Tätigkeitsbereichs, die Konfliktberater/innen dagegen Experten/innen für Methoden und den Außenblick. Die Beraterin/der Berater und das Team der Kommunalen Konfliktberatung übernehmen ausschließlich Verantwortung für den Beratungsprozess und die darin eingesetzten Methoden, während lokale Partner für Entscheidungen im Hinblick auf die Konfliktbearbeitung und die Umsetzung dieser Maßnahmen verantwortlich sind.

Lokale Akteure, die nicht gleichzeitig lokale Partner sind, sind in geringerem Maß in die Beratungstätigkeit eingebunden. Sie können in einem zeitlich oder räumlich begrenzten Rahmen als Partner fungieren, haben jedoch zunächst die Rolle eines gut informierten Akteurs und eines selektiv Beteiligten inne.

In der Umsetzung von Maßnahmen zur Bearbeitung des Konflikts spielen sie häufig eine aktive Rolle. Lokale Beteiligte in diesem Sinne sind oft Vertreter/innen der Zivilgesellschaft wie z.B. lokaler Institutionen, sozialer Träger, Vereine, Initiativen oder Bewohnergruppen.



Abbildung 4: Zusammenarbeit

## Beispiele aus der Beratungspraxis

**1** In einem sozialräumlich abgegrenzten Gebiet in der Stadt **Osterholz-Scharmbeck** hatten sich über Jahre Konflikte auch über die Quartiersgrenzen hinaus verstärkt. Drogenhandel und offene Gewalt ließen die Situation im Quartier Drosselstraße eskalieren. Polizeieinsätze wurden immer häufiger notwendig. Gemeinsam mit Polizei, Stadt und Landkreis und insbesondere mit deren Vertreterinnen und Vertretern im kommunalen Präventionsrat wurde ein Handlungskonzept zur Bearbeitung der Konflikte im Quartier entwickelt und dessen Umsetzung durch Akteure in der Kommune begleitet.

**2** In **Tübingen** liegen ein Mittelschichtsviertel und zwei Quartiere, die lange Jahre überwiegend von Migrantinnen und Migranten und sozial Benachteiligten bewohnt wurden, direkt nebeneinander. Die Universitätsstadt Tübingen möchte einer möglichen Entwicklung zu einem sozialen Brennpunkt mit entsprechenden Konfliktpotenzialen frühzeitig entgegenwirken. Hierzu hat sie bereits eine umfassende bauliche Sanierung begonnen. Im Rahmen der Kommunalen Konfliktberatung wurde ein Kernteam aus Mitarbeitenden der Stadtverwaltung und lokalen Sozialakteuren zusammengestellt. Nachhaltige Kooperationsstrukturen zwischen den verschiedenen Quartieren wurden aufgebaut, Treffpunkte für Menschen in unterschiedlichen sozialen Lagen geschaffen, gemeinsame Aktivitäten angestoßen und Kontakte zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern der Quartiere geknüpft.

**3** Die niedersächsische Kleinstadt **Quakenbrück** ist in besonderem Ausmaß von Deindustrialisierung, Arbeitslosigkeit und einer für den ländlichen Raum hohen Zuwanderungsquote betroffen. Eine räumliche Trennung des überwiegend von Zugewanderten bewohnten ehemaligen Kasernengebietes vom Rest der Stadt verschärfte vorhandene Konflikte. Zusammen mit Stadtverwaltung, Kommunalpolitik und Akteuren der Integrationsarbeit vor Ort wurden Handlungskonzepte zur Schaffung von Strukturen entwickelt, die die Chancen benachteiligter Bevölkerungsgruppen erhöhen und dadurch den Integrationsprozess der Zugewanderten in die Stadtgesellschaft beschleunigen.

**4** Im **Hamburger Stadtteil Bergedorf** liegt der Anteil von Schüler/innen mit Migrationsgeschichte bei bis zu 80 Prozent. Häufig behindern mangelnde Sprachkenntnis und interkulturell bedingte Missverständnisse einen Austausch zwischen Lehrkräften und Eltern. Kommunikation und Kooperation finden nur unzureichend statt. Diese Probleme verstärken die Benachteiligung für Kinder aus bildungsbenachteiligten Elternhäusern und schaffen zusätzliche Anforderungen an die Schulen. Partner der Kommunalen Konfliktberatung sind Schulleitungen und Bezirksamt. Die Beratung begleitet die Einrichtung eines »Runden Tisches« von Eltern, der Integrationsbeauftragten, freien Trägern, Vertreterinnen und Vertretern des Bezirksamts sowie der Schulen. Arbeitsgruppen für interkulturelle Elternkooperation entwickeln mithilfe der Beratung Lösungsansätze. Als Dolmetscher/innen und Kulturmittler/innen tragen Eltern dazu bei, die sprachlichen und interkulturellen Hürden zwischen Elternhaus und Schule zu überwinden.



## 6. Ablauf der Beratung

Der Beratungsprozess gliedert sich in verschiedene Phasen, denen jeweils unterschiedliche Methoden zugeordnet werden können. Im Verlauf des Beratungsprozesses werden das Akteursspektrum, die Zusammenarbeit der Akteure untereinander sowie die Zielsetzungen, Aktivitäten und Methoden regelmäßig überprüft. Die folgende Darstellung ist eine idealtypische, von der es in der Praxis natürlicherweise Abweichungen geben kann.

### Beratung als zirkulärer Prozess

Der Beratungsprozess ist zirkulär und wird daher als Spiralmodell dargestellt. Dies bedeutet, dass während und nach jeder Phase reflektiert, analysiert oder zwischenevaluiert wird. Dieses Vorgehen kann zu Neudefinition, Erweiterung oder Präzisierung des Mandats führen. Dieser Prozess erkennt an, dass

- soziale Systeme, in denen Konflikte stattfinden, zu komplex sind, als dass sie sich mit dem Zugriff auf wenige Faktoren zuverlässig beeinflussen oder verändern ließen;
- vielfältige Faktoren auf übergeordneten Ebenen – wie z.B. politische Entscheidungen auf Landes- oder Bundesebene – das kommunale Leben stark beeinflussen können.

Ein zirkulär angelegter Prozessverlauf, der getroffene Annahmen immer wieder überprüft, neue Erkenntnisse einbezieht und Zielformulierungen anpasst, wird diesem Sachverhalt gerecht.

### (A) Vorbereitung des Beratungsauftrags

#### Erstkontakt

Eine Beratungsintervention beginnt mit einem Erstkontakt, der entweder auf Initiative des Auftraggebers oder des Auftragnehmers stattfindet:

- Lokale Akteure aus der Stadtgesellschaft – Behördenvertreter/innen, Politiker/innen oder Vertreter/innen lokaler zivilgesellschaftlicher Institutionen oder Initiativen – erkennen einen Beratungsbedarf für ihre Stadt, für einen Raum im Stadtgebiet oder für bestimmte Teile der Stadtbevölkerung und treten daher mit dem Beratungsträger in Kontakt.
- Zivilgesellschaftliche Trägerorganisationen von Projekten der Kommunalen Konfliktberatung (z.B. das *forumZFD*) werden durch Medien, Hinweise aus überregionalen Netzwerken oder aus bestehenden Arbeitskontakten auf eine entsprechende Problematik aufmerksam und bieten der Kommune ihre Beratungsleistung an.

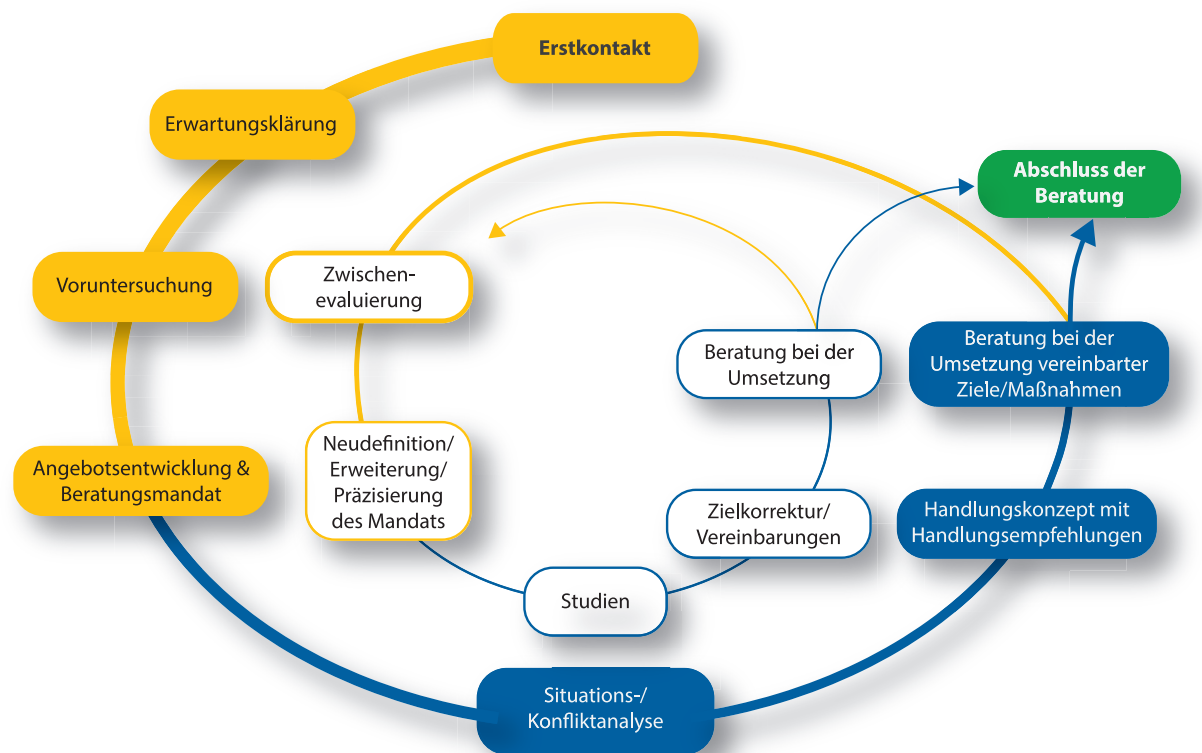


Abbildung 5: Phasenmodell der Kommunalen Konfliktberatung



In vielen Fällen entsteht ein Erstkontakt aus einem Problemdruck vor Ort, der zunächst mit dem Wunsch nach einer schnellen Lösung einhergeht. Oft geraten kommunale Akteure durch Beschlüsse in Gremien oder durch Medien und die öffentliche Meinung unter Druck, zeitnah Kompetenz und Erfolg in der Bearbeitung des Konflikts nachzuweisen.

Bereits beim Erstkontakt wird die Aufmerksamkeit auf die häufig komplexen Konstellationen und Ursachen gelenkt, die dem Konflikt zugrunde liegen können. Konflikte im kommunalen Kontext sind häufig durch Schuldzuschreibungen, verschiedene Interpretationen und Wahrnehmungen sowie die Fokussierung auf Konfliktsymptome geprägt, wie z.B. Gewalt oder Vandalismus im öffentlichen Raum. Den Fokus allein auf die kurzfristige Minderung von Gewaltbereitschaft oder Gewaltausübung zu richten, entspricht nicht dem Selbstverständnis der Kommunalen Konfliktberatung.

Der Beratungsträger kommt zu einer ersten Einschätzung, ob eine ausreichende Übereinstimmung zur gemeinsamen Bearbeitung des Anliegens vorhanden ist und entscheidet, ob er in weitere Verhandlungen eintreten möchte. Gleichzeitig trifft der potenzielle Auftraggeber seinerseits eine Entscheidung, ob das Angebot des Beratungsträgers zu seinem Anliegen passt, und ob er eine offizielle Anfrage an ihn richten möchte.

## Offizielle Anfrage und Erwartungskklärung

Die Grundlage für den nächsten Schritt bildet eine offizielle Anfrage des potenziellen Auftraggebers an den Auftragnehmer als Träger des Beratungsangebots. Auf dieser Basis kann in die gegenseitige Erwartungskklärung eingestiegen werden: Welche wechselseitigen Erwartungen bestehen hinsichtlich Beratungsprozess und Beratungsergebnis? Wie können die konzeptionellen Eckpunkte des Beratungsprozesses und die lokalen Bedarfe aufeinander abgestimmt werden? Dabei spielen u.a. Umfang der Konfliktsituation, Zeitrahmen, lokal vorhandene Ressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten eine Rolle.

Im Einzelnen werden u.a. folgende Fragen beantwortet:

- Wer kann vor Ort als Auftraggeber fungieren, welche Entscheidungen kann er treffen und welche Rolle spielt er im betroffenen kommunalen Raum? Reicht ein Mandat von diesem Akteur aus?

- Auf welche Konfliktsituation und welchen Konfliktraum bezieht sich das Mandat für die Beratung?
- Wie können Vertreter/innen aus Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik in die Erwartungskklärung eingebunden werden?
- Gibt es spezifische Zuständigkeiten, die beachtet werden müssen, um etwaige spätere Partner möglichst frühzeitig an der Zusammenarbeit zu beteiligen?
- Welche lokalen Akteure wünschen Unterstützung durch Kommunale Konfliktberater/innen und welche lehnen diese ab?
- Welchen zeitlichen Rahmen soll die Beratung haben?
- Welche Wirkungen werden vom Auftraggeber erwartet, welche schätzt der Beratungsträger als erreichbar ein?
- Wie kann die Finanzierung eines Beratungsauftrags sichergestellt werden?
- Was ist zu klären, um eine Voruntersuchung beginnen zu können?

Der Beratungsprozess kann von unterschiedlichen lokalen Akteuren, Institutionen oder Gremien initiiert werden und von dort aus beginnen. Für den Erfolg jedoch ist die Beteiligung von Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik von herausragender Bedeutung, so dass sie in dieser Phase bereits angestrebt, wenn auch noch nicht abschließend gesichert sein muss. Mitglieder von Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik sind Schlüsselakteure aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse, ihrer Einflussmöglichkeiten in der Stadtgesellschaft, ihrer Legitimation durch die Wähler/innen, ihre Vernetzung in Verwaltung und Politik und ihre Zugänge zu Ressourcen der Stadtgesellschaft. Der Beschluss von kommunalen Haushaltsmitteln für die Voruntersuchung kann die Beratungsarbeit von Beginn an transparent machen, ihre Akzeptanz in der Stadtgesellschaft stärken und die Handlungsfähigkeit im Prozessverlauf erhöhen.

In dieser Phase erläutert die Beratungsorganisation den Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung und ihrer Potenziale für den konkreten Bedarf des Auftraggebers. Dies bringt die gegenseitige Erwartungskklärung weiter voran. Das Ergebnis dieser Phase ist die Entscheidung über die Durchführung einer Voruntersuchung. Wird diese von beiden Seiten befürwortet, so kommt es auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses des vorläufigen Auftrags zu einer schriftlichen Vereinbarung über die Durchführung der Voruntersuchung. Es ist jedoch auch möglich, dass ein Beratungsauftrag erteilt wird, ohne dass zunächst eine ausführliche Voruntersuchung stattgefunden hat.

## Voruntersuchung

Im Rahmen der Voruntersuchung und somit vor Erteilung des Beratungsmandats werden Vorgespräche mit den lokalen Kontaktpersonen und potenziellen Konfliktbeteiligten geführt.

Die Voruntersuchung hat zum Ziel, zu einem ersten übergreifenden Verständnis des Beratungsgegenstands und des Beratungsbedarfs vor Ort zu gelangen. Darauf basierend wird ein Beratungsprojekt formuliert, das Gegenstand des Auftrags ist und auch Grundlage für einen Finanzierungsantrag sein kann. Die Ergebnisse dieser Phase werden schriftlich festgehalten.

Folgende Fragen werden durch Gespräche mit Akteuren und durch die Auswertung von Dokumenten und Medienberichten beantwortet:

- Welche Annahmen der lokalen Ansprechpartner über Konfliktlinien, Konfliktbeteiligte und Konfliktkonstellationen gibt es und welche – alternativen – Sichtweisen werden in der Stadtgesellschaft vertreten?
- Welche Zugänge zu Ressourcepersonen werden benötigt und welche Partner sollten noch gewonnen werden?
- Wie können Auftraggeber und Beratungsträger gemeinsam die notwendigen Zugänge zu Behörden, Gremien, Institutionen, sozialen Trägern, Initiativen oder bestimmten Bevölkerungsgruppen herstellen?
- Auf welchen Konflikttraum bezieht sich das Mandat für die Beratung?

## Angebotsentwicklung und Mandat für den Beratungsauftrag

Die Voruntersuchung bildet die Grundlage für die Auftragsverhandlung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Auftragnehmer ist gewöhnlich eine Trägerorganisation für Kommunale Konfliktberatung, wie z.B. das *forumZFD*.

Ziele und Wirkungserwartungen der Beratung werden geklärt. Die Zielformulierung bezieht sich hier auf die Wirkungen der durchzuführenden Maßnahmen. Für den Auftragnehmer wird ein konkretes Mandat im Sinne einer Handlungsermächtigung formuliert.

Dieses schließt u.a. die folgenden Elemente ein:

- Gegenstand der Beratung
- Rolle und Profil der Beraterin/des Beraters
- Zeitrahmen, Umfang und Ablauf
- Unterstützung durch die lokalen Partner, z.B. Klärung des Zugangs zu Daten und Institutionen
- Verabredungen zu Diskretion und Vertraulichkeit
- Beschreibung des Beratungsmandats
- Finanzierung der Beratung

Zur Frage der Finanzierung gehören folgende Überlegungen: Wie wird die Finanzierung des Beratungsauftrags gestaltet? Werden Drittmittel benötigt und wenn ja, wer akquiriert diese in welcher Zeit? Passen die Anforderungen des Drittmittelgebers zu Gegenstand und Zielen des Beratungsauftrags?

Ein Portfolio unterschiedlicher Zuwendungsgeber (z.B. Stadt, Landkreis und private Mittel) könnte die Beratungsarbeit unabhängig machen von Partikularinteressen bestimmter Gruppierungen oder Behörden, es kann die Notwendigkeit zur Vernetzung von Anfang an zum Grundbestandteil des Beratungssystems machen und die Möglichkeiten der Weiterfinanzierung erhöhen.

Auftragsklärung und Mandatserteilung finden zu Beginn eines Beratungsprojekts statt. Diese Phase kann im weiteren Projektverlauf in Bezug auf Teil- oder Unterziele erneut stattfinden. Oft wird erst nach einer ausführlichen Konfliktanalyse deutlich, welche Kontakte noch zusätzlich hergestellt werden müssen – z.B. wenn nach einer großräumigen Konfliktanalyse der Fokus auf einen Stadtteil gerichtet wird und die im Sozialraum tätigen Institutionen wie Kindergärten, Schulen oder soziale Träger und Bürgervereine einbezogen werden. Möglich ist auch, dass eine Zwischenevaluierung notwendige Umsteuerungen aufzeigt, die Neudefinitionen, Erweiterungen oder Präzisierungen von Auftrag und Mandat ergeben können. Ergebnis ist jeweils ein schriftlich formulierter Auftrag bzw. eine Änderung oder Erweiterung des Ursprungsauftrages, z.B. in Form einer Kooperationsvereinbarung oder in Form von in Sitzungsprotokollen festgehaltenen Vereinbarungen.

## (B) Beratungsprozess

### Meilenstein 1: Situations- und Konfliktanalyse

Die Situations- und Konfliktanalyse befasst sich in ausführlicher Weise mit dem Konfliktgeschehen vor Ort. Ziel der Situationsanalyse ist es, für einen definierten geographischen oder inhaltlichen Raum zu klären, welche Akteure beteiligt und betroffen sind, sowie zu analysieren und zu beschreiben, wie die Konfliktlinien verlaufen. Ausgangspunkt hierfür ist die von den Kontaktpersonen formulierte Problemanzeige. Die Situationsanalyse liefert Erkenntnisse hinsichtlich der Hintergründe, Einflussfaktoren und Erscheinungsformen des Konflikts und zeigt ein System von Zusammenhängen zwischen Konfliktfaktoren und Akteuren auf, so dass ein Gesamtbild der Situation sichtbar wird.

Folgende Inhalte können in der Situations- und Konfliktanalyse behandelt werden<sup>27</sup>:

*Zum Problem/Konfliktgegenstand:*

- Darstellung der Geschichte des Konflikts und der Spannungsfelder
- Überblick über Daten zu Geografie, Bevölkerung, politischen Organisationen u.a., welche hilfreich für das Verständnis des Konfliktes sind
- Trennung von Konfliktursachen und Konfliktkonsequenzen
- Erörterung des Konfliktgegenstands bzw. der Konfliktgegenstände
- Analyse lokaler Voraussetzungen für die Konfliktbearbeitung in der Kommune

*Zu den beteiligten oder betroffenen Personen:*

- Beschreibung der direkten und indirekten Akteure im Konfliktgeschehen
- Beschreibung der Beziehungen der beteiligten Akteure innerhalb des Konfliktgeschehens
- Darstellung der Perspektiven der Akteure mit ihren jeweiligen Interessen, Bedürfnissen, Hoffnungen und Befürchtungen
- Schilderung der jeweiligen Verhaltensweisen und Haltungen der Akteure im Konflikt

*Zu den konflikthaften Prozessen und erfolgten Bearbeitungsversuchen:*

- Beschreibung von Haupt- und Nebenkonflikten
- Diskussion des Eskalationsniveaus des Konflikts/ der Konflikte

- Betrachtung und ggf. Bewertung bereits stattgefundener Interventionsversuche durch interne wie auch externe Akteure und eventuell auftretender juristischer Fragestellungen
- Beschreibung und Gewichtung der eskalierenden und der deeskalierenden Faktoren im Konfliktgeschehen und damit der Konfliktodynamik
- Differenzierung zwischen Faktoren, die auf kommunaler Ebene bearbeitbar sind, und Faktoren, die nur auf anderen politischen Entscheidungsebenen veränderbar erscheinen

Das Vorgehen bei der Konfliktanalyse ist durch eine sorgfältige Auswahl von Begriffen und Methoden geprägt.

Für eine zielgerichtete Analyse ist die klare Definition der verwendeten Begriffe notwendig – wie z.B. eine wissenschaftliche Definition des Begriffes „Konflikt“ –, die allen Beteiligten eine systematische Betrachtung und einen zielorientierten Austausch über die konkreten Vorgänge vor Ort erleichtert.

Die in der Situations- und Konfliktanalyse eingesetzten Methoden entstammen dem Instrumentarium der Konfliktanalyse entsprechend dem aktuellen Forschungsstand. Systemische Analyseverfahren, die sich mit einer Kartographie von Akteurssystemen, den gegenseitigen Einflüssen von Wahrnehmungen, Haltungen und Handlungen sowie den ihnen zugrundeliegenden Interessen und Bedürfnisse befassen, sind ein wesentlicher Teil dieses Instrumentariums.

Die Erhebung der notwendigen Daten erfolgt – angelehnt an qualitative Methoden der Sozialforschung – durch eine Vielzahl von Einzelgesprächen vor Ort, in deren Verlauf die Beraterin/der Berater den Beteiligten die Möglichkeit gibt, ihre Sichtweise des Geschehens darzustellen. In der Regel sind dies weniger auf Fragebögen beruhende als vielmehr semi-strukturierte Gespräche, in denen die Beraterin/der Berater Techniken des intensiven und vertiefenden Zuhörens nutzt. Darüber hinaus werden partizipative Methoden aus der Organisationsberatung und der Sozialen Arbeit eingesetzt, die es erlauben, gemeinsam mit kommunalen Akteuren das Geschehen zu analysieren. Ziel ist es, die aktive Beteiligung lokaler Entscheidungsträger am Prozess zu erhöhen. Hierbei wird darauf geachtet, dass alle relevanten gesellschaftlichen Sektoren und Bevölkerungsgruppen einbezogen werden.

Ergebnis der Analysephase ist eine schriftliche Darstellung der Ergebnisse, welche die Grundlage für die Zielbestimmung von Maßnahmen bietet. Sie dient als

Grundlage für die Erstellung eines Handlungskonzepts und von Handlungsempfehlungen.

Im Verlauf der Beratung kann sich herausstellen, dass weitere Studien zu Teilproblemen, Nebenkonflikten oder bestimmten Einzelaspekten durchgeführt oder in Auftrag gegeben werden sollten. Bei der Durchführung der ersten Analyse zu Beginn der Intervention waren diese möglicherweise noch nicht genügend sichtbar oder bedeutsam.

## **Meilenstein 2: Handlungskonzept mit Handlungsempfehlungen**

Das **Handlungskonzept** umfasst die Ergebnisse der Situations- und Konfliktanalyse sowie auf deren Grundlage entwickelte Handlungsempfehlungen.

Die formulierten **Handlungsempfehlungen** sind unabhängige Einschätzungen der externen Beraterin/ des externen Beraters, in denen der Bezug zum Auftrag herausgearbeitet wird.

Die Handlungsempfehlungen werden auf Basis des Handlungskonzepts zwischen Konfliktberater/innen und lokalen Partnern diskutiert. Die jeweils beteiligten Akteure positionieren sich zu den Handlungsempfehlungen. Ziel ist es, abgestimmte und damit von allen Beteiligten und Umsetzenden unterstützte und mitgetragene, nach und nach realisierbare Ziele zu definieren.

Letztlich entscheiden die lokalen Akteure, welche Handlungsempfehlungen sie im weiteren Prozess umsetzen wollen. Handlungsempfehlungen können eine Umsetzung allein durch kommunale Akteure, eine Umsetzung in lokalen Netzwerken oder mit Hilfe von externen Fachexperten vorsehen.

Produkt dieser Phase des Beratungsprozesses sind mit dem Auftraggeber diskutierte, abgestimmte und dadurch mitgetragene Handlungsschritte. Die lokalen Partner entscheiden in Abstimmung mit ihrer Beraterin/ ihrem Berater, was veröffentlicht und wie es dargestellt wird. Gleichzeitig werden die Rollen der lokalen Akteure als Verantwortliche und Mitwirkende festgelegt und folgende Fragen geklärt: Wer zeichnet für die Umsetzung der Schritte verantwortlich? Wer ist in welchem Maße an der Umsetzung welcher Schritte beteiligt? Dabei ist zu beachten, dass auch die nötige Ausstattung – wie Stellenanteile, Räumlichkeiten oder Finanzmittel –

vorliegt. Die lokalen Partner ziehen die Beraterin/ den Berater gegebenenfalls zur Unterstützung der Umsetzung von Empfehlungen hinzu. Dies kann einen neuen oder erweiterten Beratungsauftrag zur Folge haben kann.

In dieser Phase vermitteln die Berater/innen bereits implizit Grundgedanken der Konfliktbearbeitung: So kann sich beispielsweise der Blick lokaler Akteure auf Konflikte im Allgemeinen und auf die spezifische Konfliktkonstellation verändern, wenn ein ausschließlich negativ wahrgenommener Konflikt im Laufe der ersten Phasen der Beratungsarbeit in der Wahrnehmung der lokalen Akteure und der Öffentlichkeit zu einer positiv besetzten Chance für kommunale Entwicklung und Beteiligung wird.

## **Meilenstein 3: Beratung bei der Umsetzung vereinbarter Ziele und Schritte**

Ab einem gewissen Zeitpunkt im Beratungsprozess wird sich der Arbeitsschwerpunkt der Beraterin/ des Beraters vermehrt auf die Begleitung der Umsetzung der aus den Handlungsempfehlungen entwickelten Zielvereinbarungen verlagern, wie z.B. der Förderung der Teilhabe bestimmter Bevölkerungsgruppen oder der Verbesserung des Zugangs zu Bildung für Menschen mit Migrationshintergrund. Die Planung von Maßnahmen folgt dabei der Maßgabe, derartige Strukturen zu schaffen oder bestehende Strukturen dahingehend nachhaltig zu verändern, dass diese einen dauerhaften Umgang mit dem Konflikt auch über das Ende der Beratungstätigkeit hinaus ermöglichen.

Die Ergebnisse dieser Phase, in der der Fokus auf der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen liegt, liegen auf der Durchführungsebene (output). Beispiele können zielgerichtete Angebote für die fokussierte Gruppe und Kooperationen sein. Die Ergebnisse können mit Bezug auf die Zielvereinbarungen z.B. in periodischen Aktionsplänen festgehalten, mit Indikatoren belegt und abgearbeitet werden.

In dieser Phase können Ausnahmesituationen auftreten, in denen die Beraterin/ der Berater exemplarisch an Umsetzungsschritten auf der Maßnahmenebene mitarbeitet, um lokalen Akteuren das für eine nachhaltige Konfliktbearbeitung notwendigen theoretische und methodische Wissen zur Verfügung zu stellen. Sie/er wird es jedoch vorziehen, für diese Umsetzungsschritte

auf externe oder – besser noch – auf lokal vorhandene Fachexpert/innen zurück zu greifen.

Methoden und Instrumente, die in dieser Phase in den Beratungsprozess einfließen, kommen aus dem Projektmanagement und der Organisationsberatung, der interkulturellen Arbeit, dem Umgang mit Vielfalt oder der Förderung von Partizipation. Beispiele sind die Ansätze „Do No Harm“ und „Reflecting on Peace Practice (RPP)“. Diese und andere werden in Kapitel 7 ausführlicher beschrieben.

Während dieser Phase entstehen nachhaltige Strukturen für die Prävention, die Bearbeitung oder die Nachsorge von Konflikten. Gleichzeitig wächst bei den lokalen Partnern und Zielgruppen das Wissen um und die Kompetenz zum Einsatz entsprechender Methoden.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Konfliktbeteiligte bereits zu Beginn der Zusammenarbeit eine gewisse „Befriedung“ des Konfliktgeschehens erleben können. Durch die Arbeit an konkreten Schritten und Maßnahmen können neue Perspektiven eröffnet werden, beispielsweise auf die Zusammenarbeit oder die Minderung von Gewalt, welche zuvor undenkbar erschienen. Ein unerwünschter Nebeneffekt dieser Entwicklung kann sein, dass das Interesse an der Bearbeitung der Konflikte schwindet. Die Beraterin/der Berater hebt daher in dieser Phase die Notwendigkeit hervor, Strukturen zu verstetigen und neue Erkenntnisse und Kompetenzen in lokalen Zusammenhängen nachhaltig zu verankern.

## (C) Abschluss der Beratung

### Exitphase

Der Einsatzzeitraum einer Beraterin/eines Beraters beträgt erfahrungsgemäß meist zwischen sechs Monaten und drei Jahren. Nach erfolgreicher Umsetzung des Auftrags der Kommunalen Konfliktberatung beendet die Beraterin/der Berater die kontinuierliche Beratungstätigkeit vor Ort.

Wenn gewünscht, hält die Beratungsorganisation auch nach Abschluss des Beratungsauftrags Kontakt zur Kommune – dies kann beispielsweise in Form einer anschließenden punktuellen Begleitung oder durch gezieltes, bei Bedarf abrufbares Coaching geschehen.

An das Ende einer externen Beratung können sich lokale Projekte (z.B. Projekte zur sozialräumlichen Gestaltung eines Stadtteils oder zu kultursensibler Elternarbeit) anschließen. Möglich ist auch, dass Personalstellen umgeschichtet oder neu eingerichtet werden, um die als notwendig erkannten Tätigkeiten abzudecken und die von lokalen Akteuren erworbenen Kompetenzen einzusetzen.

## 7. Methoden

Im Rahmen der Kommunalen Konfliktbearbeitung wird eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten eingesetzt. Einige davon wurden in den vorangegangenen Kapiteln bereits erwähnt. Diese Methoden und Instrumente bilden eine Art Werkzeugkoffer und dienen den Konfliktberater/innen als Handwerkszeug für ihre Beratungstätigkeit in den Kommunen. Die Berater/innen setzen die Methoden und Instrumente angepasst an die jeweilige Situation ein und achten dabei auf ein zielführendes Zusammenspiel.

Die wichtigsten Methoden werden im Folgenden erläutert.

### Systemische Konfliktanalyse

Die Durchführung umfangreicher Problem-, Situations- und Potenzialanalysen ist eine der Hauptaufgaben in der Beratungstätigkeit. Ziel der Analysen ist die Erfassung des gesamten Konfliktsystems. Dieses umfasst direkt und indirekt beteiligte Akteure, die Konfliktdynamik beeinflussende Faktoren und alle weiteren Elemente, die für das Verständnis des Konfliktes relevant sind.

Grundlage der Konfliktanalyse ist die Festlegung einer klaren Begrifflichkeit, wie z.B. die Verwendung einer wissenschaftlich begründeten Definition von „Konflikt“. Die unterschiedlichen Teilkonflikte und ihre Konfliktgegenstände werden beschrieben und in ihrer Bedeutung eingeschätzt. Weitere wichtige Analyseschritte sind beispielsweise:

- die Erfassung und das „Mapping“ von Akteuren, ihrer Beziehungen untereinander und ihres Einflusses auf das Geschehen;
- die Beschreibung der Positionen involvierter Akteure zum Konfliktgegenstand sowie die Tiefenanalyse der hinter diesen Positionen liegenden Interessen und Bedürfnisse;
- die Identifizierung von Befürchtungen der beteiligten Akteure als Zugang zu deren Bedürfnissen;
- die Beobachtung von Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Einstellungen, die den Konflikt oder die Konflikte beeinflussen;
- die Identifizierung des Eskalationsniveaus der Konflikte sowie latenter Konfliktpotenziale und Risiken für eine weitere Eskalation;
- die Erfassung vorhandener Ressourcen und Friedenspotenziale, die für eine Konfliktbearbeitung genutzt werden können.

### Moderation von Gesprächsforen

Verschiedene Formate von Gesprächsforen, wie z.B. Workshops oder Runde Tische, bieten Gelegenheit zu themenbezogenem Austausch und zur Erarbeitung von abgestimmten Umgangsweisen mit Problemen, die dem Konflikt zugrunde liegen. Ihr Einsatz ist vor allem dann sinnvoll, wenn Konfliktparteien sich im Laufe der Beratungstätigkeit nicht (mehr) gegenseitig als Problem wahrnehmen, sondern bereit sind, ein gemeinsam erkanntes Problem zu bearbeiten.

Die Beraterin/der Berater setzt bei diesen Gelegenheiten Techniken zur Moderation und zum Strukturieren ein und vermittelt diese ggf. auch an die Akteure vor Ort. Hilfreiche Techniken sind beispielsweise die Strukturierung von Gesprächsforen durch Tagesordnungen, die sich an transparenten und vereinbarten Zielen orientieren, die Einigung auf eine Moderatorin/einen Moderator und das Führen von Protokollen, welche Entscheidungen festhalten und in folgenden Sitzungen deren Umsetzung überprüfbar machen.

### Log-Frame

Der Log-Frame (logical framework)<sup>28</sup> ist ein Managementinstrument, das die erwarteten Wirkungen von Maßnahmen in einen logischen Zusammenhang setzt, der anhand von Indikatoren überprüfbar ist. Es wird im Sinne einer zielorientierten Projektplanung in der Planung, im Monitoring und in der Evaluation von Maßnahmen genutzt.

Der Log-Frame (s. Abbildung 6) stellt in einer Matrix

- Aktivitäten,
- direkte Ergebnisse dieser Aktivitäten (output),
- direkte Wirkungen dieser Ergebnisse oder Zwecke des Projekts (outcome) und
- indirekte, d.h. weiterreichende Projektwirkungen oder Projektziele dar.

Die Beschreibung der Ereignisse wird durch überprüfbare qualitative und quantitative Indikatoren, durch Methoden zur Überprüfung sowie durch Annahmen zu Voraussetzungen und Risiken ergänzt. Eine Annahme besteht darin, dass die Projektaktivitäten planmäßig verlaufen.

Interventionsebene	Indikatoren	Quellenangaben	Externe Annahmen
<b>Oberziel</b>	Woran wird deutlich, ob zum Oberziel beigetragen wird?	Wie werden Veränderungen festgestellt?	Unter welchen Bedingungen können die spezifischen Ziele einen Beitrag zum Oberziel leisten?
<b>Spezifische Ziele/Zwecke</b>	Woran kann festgestellt werden, inwieweit spezifische Ziele erreicht werden?	Wie werden die Indikatoren gemessen?	Unter welchen Voraussetzungen werden mit Hilfe der Resultate die erwarteten spezifischen Ziele erreicht?
<b>Resultate</b>	Woran kann festgestellt werden, inwieweit Resultate erreicht werden?	Wie werden die Indikatoren gemessen?	Unter welchen Voraussetzungen ergeben die Aktivitäten die gewünschten Resultate?
<b>Aktivitäten</b>	Welche Ressourcen werden benötigt/stehen zur Verfügung?	Welche Kosten entstehen?	Welche Voraussetzungen bestehen?

Abbildung 6: Log-Frame

Mit dem Log-Frame wird ein Wirkungsgefüge beschrieben, welches im Projektverlauf anhand von Indikatoren nachvollzogen werden kann. Daher ist das Instrument gut geeignet, um lokale Akteure dazu anzuleiten, ihre Maßnahmen auf Wirksamkeit, Erreichung der Zielgruppen, ungeplante Nebenwirkungen sowie Kosten-Nutzen-Verhältnis zu prüfen.

## Aktives empathisches Zuhören

Besonders in Gesprächen mit Konfliktbeteiligten aber auch mit lokalen Partnern sind das Aktive Zuhören nach Rogers<sup>29</sup> und das Empathische Zuhören nach Rosenberg<sup>30</sup> hilfreiche Methoden. Hierbei geht es darum, Konfliktbeteiligten und lokalen Akteuren die Gelegenheit zu bieten, das Geschehen aus ihrer Sicht und mit ihren Empfindungen zu erzählen. Dies bietet Gelegenheit, Erlebnisse zu verarbeiten und zu reflektieren. Häufig ist dies das erste Mal, dass Beteiligte ihr Erleben darstellen können, ohne beurteilt und bewertet zu werden. Dies entlastet und stärkt sie in einer Art und Weise, die ihnen das Erkennen alternativer Handlungsmöglichkeiten erleichtert.

Beim aktiven empathischen Zuhören wird zum Beispiel durch Paraphrasieren ein von Empathie geprägter Raum geschaffen, um den Zyklus aus Argumenten und Gegenargumenten, Aggression und Gegenaggression, Beschimpfungen und Verurteilungen zu durchbrechen. Weiterhin werden die hinter den Vorwürfen stehenden Bedürfnisse – z.B. nach Sicherheit oder Anerkennung – gehört, was eine Basis für die Unterbrechung

zerstörerischer Kommunikationsformen und die Wiederaufnahme des Dialogs bilden kann.

Auf diese Art kann erreicht werden, dass Beteiligte ihre eigenen Wahrnehmungen, Emotionen und Bedürfnisse besser verstehen, und dass sie gleichzeitig in die Lage versetzt werden, die Wahrnehmungen und Bedürfnisse von anderen Beteiligten zu erkennen. So kann ein Gesamtbild verschiedener Perspektiven, Einstellungen und Verhaltensweisen entstehen.

## Mediation

Die Kommunalen Konfliktberater/innen besitzen Kenntnisse in Mediation und können Techniken aus dem Mediationsverfahren bei der Aushandlung von Positionen und Vermittlung zwischen verschiedenen Personen und Interessen anwenden.

Es geht hierbei um ein Verfahren, in dessen Verlauf die Konfliktparteien Gelegenheit bekommen, ihre Sichtweisen darzustellen, ohne unterbrochen zu werden. So kann der Konflikt, die ihn bestimmenden Motivationen und das zugrundeliegende Problem ergründet und erkannt werden. Dafür wird zwischen den Beteiligten vermittelt und das gegenseitige Zuhören gefördert. Dies bildet die Basis für die gemeinsame Suche nach tragfähigen Lösungsansätzen, die von allen Konfliktparteien unterstützt werden. Zum Abschluss hilft die Mediatorin oder der Mediator den Konfliktparteien bei der Vereinbarung konkreter Umsetzungsschritte sowie eines Monitorings der Umsetzung.



## „Do No Harm“

„Do No Harm“ ist eine Methode, die zunächst im Rahmen der humanitären Hilfe im internationalen Kontext entwickelt wurde und Planer wie auch Umsetzer dabei unterstützt, Maßnahmen auf konflikt sensible Weise durchzuführen<sup>31</sup>.

Konflikte sind Teil von menschlichem Zusammenleben. Jede Entscheidung auf kommunaler Ebene – beispielsweise auch Entscheidungen der Bildungspolitik, der Planung von Verkehrsplanung oder Infrastruktur – kann dazu beitragen, dass Konflikte weiter eskalieren oder deeskalieren.

Es können diejenigen Faktoren identifiziert und in ihrem Zusammenspiel beschrieben werden, die für die Deeskalation oder Eskalation von Konflikten relevant sind. Dies wiederum gibt Gelegenheit, die eskalierende Wirkung von Maßnahmen vorab zu erkennen und zu vermeiden.

Die Methode „Do No Harm“ wird innerhalb der kommunalen Konfliktberatung angewandt und vermittelt, um lokale Partner wie z.B. Stadt- oder Kreisverwaltungen bei der konflikt sensiblen Operationalisierung ihrer Maßnahmen zu unterstützen. Häufig geht es hierbei nicht um den Inhalt der Maßnahmen („was“) sondern um die Gestaltung der Umsetzung („wie“) – etwa im Hinblick auf die Vermeidung von konfliktverschärfenden Nebeneffekten.

Auch überprüft die Beraterin/der Berater die Beratungstätigkeit fortlaufend darauf, ob sie/er nicht selbst ungewollt diese Faktoren beeinflusst.

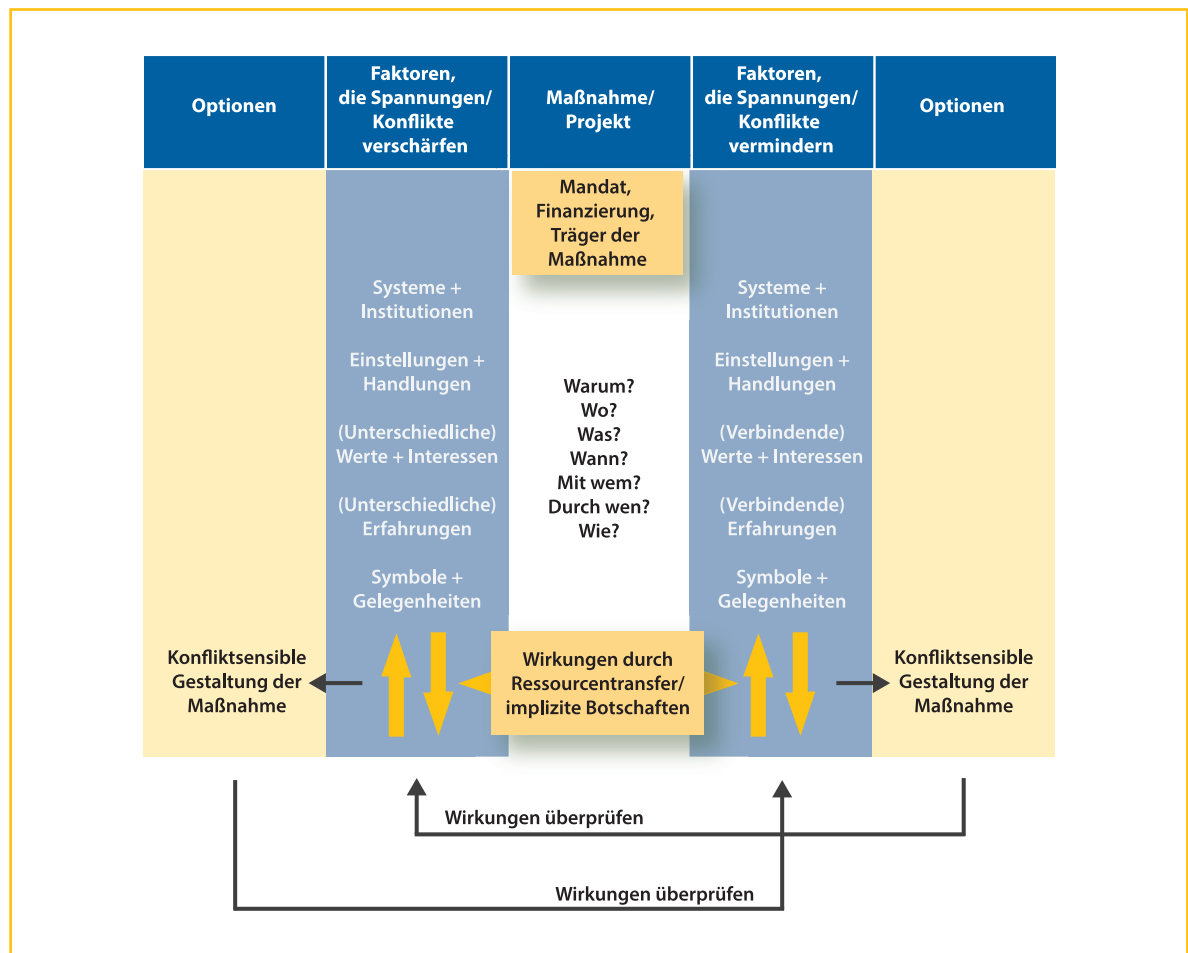


Abbildung 7: Do No Harm



## „Reflecting on Peace Practice“

Die Methode „Reflecting on Peace Practice“<sup>32</sup> wurde ebenfalls ursprünglich im Rahmen von Friedensprojekten entwickelt und eingesetzt. Auf den kommunalen Kontext angewandt, handelt es sich um ein Instrumentarium, das Entscheidungsträger/innen und Planer/innen erlaubt, die Wirkung ihrer Maßnahmen auf das kommunale Konfliktgeschehen besser zu verstehen. Mit dieser Methode soll die Lücke geschlossen werden, die zwischen den direkten Maßnahmenergebnissen (output) und den direkten Wirkungen dieser Ergebnisse bzw. den Zwecken von Einzelprojekten (outcome) einerseits und den darüber hinausgehenden weiterführenden Wirkungen andererseits entsteht. Häufig müssen Projekte nur ihre direkten Wirkungen (spezifische Ziele) nachweisen, während im lokalen Konfliktkontext – besonders von Betroffenen – nach der Wirkung auf die Konfliktodynamik (weiterführende Wirkungen) gefragt wird.

Kernstück des Instruments ist die Analyse der Ziele von Maßnahmen anhand zweier Fragestellungen:

- Wirken die Maßnahmen auf persönlich-individuelle oder auf strukturelle Veränderungen hin?
- Soll vor allem eine möglichst große Zahl von Einzelpersonen beeinflusst werden oder zielt die Maßnahme auf einzelne, möglichst einflussreiche Entscheidungsträger?

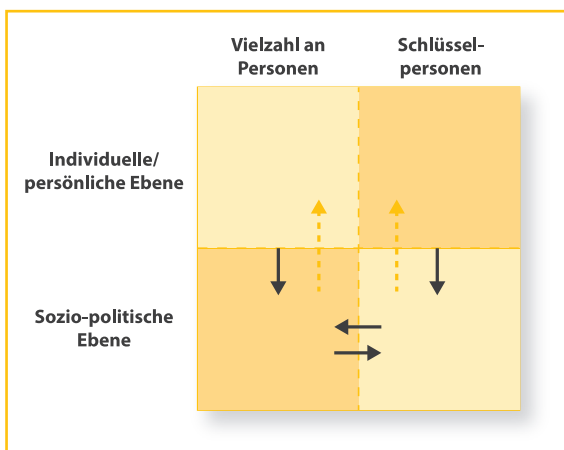


Abbildung 8: Reflecting on Peace Practice

Die Anwendung der Methode im internationalen Kontext hat gezeigt, dass Konfliktbearbeitungsstrategien am wirkungsvollsten sind, wenn sie die folgenden drei Bedingungen gleichzeitig erfüllen:

- sie zielen sowohl auf persönlich-individuelle wie auch auf strukturelle Veränderungen ab,

- sie schließen die Arbeit mit Entscheidungsträgern ein,
- sie beziehen möglichst viele Personen ein.

Im Rahmen der Kommunalen Konfliktberatung kann die Methode beispielsweise eingesetzt werden, um Entscheidungen darüber zu treffen, wie begrenzte Ressourcen am effektivsten eingesetzt werden können. Sie hilft den beteiligten Akteuren zu verstehen, wie verschiedene Maßnahmen zusammen ihre Wirkung auf das Konfliktgeschehen entfalten können.

## Strategieentwicklung

Die Formulierung von Empfehlungen für die strategische und organisatorische Weiterentwicklung lokaler Maßnahmen gehört zu den Kernaufgaben der Beratung von Kommunen.

Hierbei kommen Instrumente der Strategieentwicklung und -planung zum Einsatz, wie z.B. die Entwicklung klarer strategischer Ziele und die Entwicklung von Arbeitsschritten, die zu diesen Zielen führen können. Eine dafür geeignete Methode ist die sogenannte SWOT-Analyse. SWOT (englisches Akronym für strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen) und threats (Risiken)) ist ein Instrument zur Bestimmung der aktuellen Position als Ausgangspunkt für weitere Strategiestritte. Es werden Faktoren gesammelt und eingeteilt in Stärken und Schwächen der Handelnden sowie Chancen und Risiken, die in der Situation liegen. Dies kann sich auf das Beratungsprojekt insgesamt oder auf Einzelmaßnahme beziehen. Die SWOT-Analyse ist ein wichtiges Instrument, das die Bewertung von Strategiestritten unterstützt.

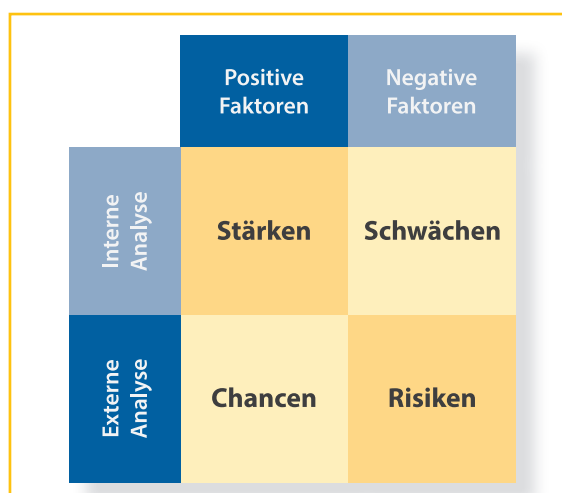


Abbildung 9: SWOT-Analyse

Vernetzungen und Verbindungen herzustellen, ist ebenfalls bedeutsamer Teil der Strategieentwicklung. Im Rahmen der Kommunalen Konfliktberatung sind folgende Vernetzungen denkbar:

- mit weiteren Kommunen, die mit ähnlichen Ansätzen und/ oder an vergleichbaren Problemen arbeiten (z.B. im Rahmen kommunenübergreifender Workshops),
- mit Institutionen, die inhaltliche Anregungen, Methodenwissen, Weiterbildungen, etc. anbieten können,
- mit Zuschussgebern für einzelne unterstützende Maßnahmen.

## Umgang mit Verschiedenheit und Benachteiligung

Angesichts von Vielfalt in modernen Gesellschaften und damit häufig einhergehender Benachteiligung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen, können beispielsweise Maßnahmen zur Förderung von interkultureller Kompetenz und die Anti-Bias-Arbeit zum Abbau von Vorurteilen geeignete Interventionen sein.

Kommunale Konfliktberatung geht davon aus, dass es unterschiedliche Formen der Benachteiligung gibt, die sich aus dem Zusammenspiel von (Vor-)Urteilen, Stereotypen und Machtgefälle ergeben. Zum Umgang mit Benachteiligung können Methoden der biografischen Arbeit, bedarfsgerechte Fortbildungen und die fachliche Beratung von Verwaltungen, Sozialakteuren, Schulen und Polizei in Fragen kultursensibler Orientierung und interkultureller Kompetenz eingesetzt werden.

Eine wichtige gesellschaftliche Differenzierung ist diejenige auf der Grundlage sozialen Geschlechts (gender). Da aufgrund von Geschlecht zugeschriebene gesellschaftliche Rollen auch unterschiedliche Grenzen und Möglichkeiten in Bezug auf Konfliktbearbeitung schaffen, sind eine kritische Betrachtung von Rollen und die Analyse des Konfliktes unter Gendergesichtspunkten keine zusätzlichen Aufgaben, sondern integrale Bestandteile der Beratungstätigkeit.

## Evaluation

Evaluationen können im Projektverlauf sowohl als Steuerungsinstrument der Beratung als auch als Intervention eingesetzt werden. So können etwa durch Befragungen der Akteure Daten erhoben werden, die es ermöglichen, Transparenz über den Einfluss der Beratung auf die Praxis herzustellen. Der Erfolg von Maßnahmen kann sichtbar gemacht werden, indem der Prozessverlauf dargestellt wird. Evaluationen können mittels der Darstellung von Wirkungszusammenhängen dazu beitragen, dass hilfreiche Verhaltensweisen im Konfliktgeschehen verstärkt und weniger hilfreiche hinterfragt werden. Konfliktparteien sehen sich beispielsweise häufig als Opfer des Geschehens oder des Verhaltens einer anderen Konfliktpartei. Dies behindert den konstruktiven Umgang mit dem Konflikt, da sich diese Konfliktparteien nicht als Akteure sehen, die etwas verändern könnten. Eine Evaluation kann hier helfen, Verhaltensweisen sichtbar und damit hinterfragbar zu machen.

Evaluationen können sich an folgenden einfachen Analyseschritten orientieren. Die Begrifflichkeiten werden entlang der Methode Log-Frame verwendet (siehe Abbildung 6, Seite 30):

- **Relevanz** beschreibt die Ziele der Projektintervention und setzt sie in Beziehung zum Konfliktgeschehen.
- **Effektivität** beschreibt und bewertet die Aktivitäten und Methoden, die von Projektmitarbeiter/innen eingesetzt wurden, und setzt sie in Beziehung zum direkten Ergebnis („output“). Auch die Effizienz der Aktivitäten kann hier untersucht werden.
- Darüber hinaus gehende **Wirkungen** („outcome“ und indirekte/direkte Projektwirkungen) auf das Konfliktgeschehen können im Anschluss beschrieben werden.
- Die **Nachhaltigkeit** von Wirkungen ist der letzte Schritt der Analyse.



Abbildung 10: Evaluation

## 8. Nutzen und Wirkung

Kommunale Konfliktberatung unterstützt Kommunen dabei, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und Zukunftsentwürfe umzusetzen. Konfliktpotenziale können entschärft werden und werden bearbeitbar. Eskalierte Konflikte werden deeskaliert. Behörden-, träger- und ressortübergreifendes Handeln im kommunalen Raum eröffnet Perspektiven für eine positive Zukunft und eine nachhaltige Entwicklung.

### Nutzen für Beratungsempfänger/innen

Der Nutzen kommunaler Konfliktberatung wird für die direkten Empfänger/innen der Beratungsleistung unmittelbar spürbar. Folgende Veränderungen können bereits zu Beginn der Beratung eintreten:

- Durch Gesprächstermine, moderierte Gremiensitzungen und Workshops wird ein Raum für die Bearbeitung der Konfliktproblematik geschaffen.
- Der kommunalen Öffentlichkeit wird die Bereitschaft zur Bearbeitung des Konfliktes signalisiert, so dass involvierte Akteure die Möglichkeit bekommen, zusammen zu kommen.
- Chancen und Synergien der Zusammenarbeit vor Ort werden über bestehende Zuständigkeitsbereiche hinweg identifiziert und optimiert.
- Das Beratungsprojekt versetzt Behörden in die Lage, ihre Entscheidungen zur Konfliktproblematik in der Öffentlichkeit nachvollziehbar darzustellen.
- Entscheidungsträger signalisieren, dass sie sich lösungsorientiert mit der Situation befassen.

### Systemische Intervention

Der externe Blick der Berater/innen erlaubt es, neue Sichtweisen zu entwickeln, da sie nicht Teil der lokalen Konflikte, Meinungen und Vorurteile sind. Sie können die Wahrnehmung der Empfänger/innen von Beratung hinterfragen und ggf. erweitern. Hierdurch eröffnen sie den lokalen Akteuren den Blick auf das Gesamtgeflecht der Beziehungen im jeweiligen Sozialraum und auf Faktoren im Konfliktsystem, welche wechselseitig den Konflikt verstärken oder andererseits Spannungen auflösen können. Diese systemische Analyse ermöglicht eine systemische Intervention:

- Konflikte werden angesprochen und identifiziert;
- an Konfliktlösung interessierte Akteure werden beraten, unterstützt und gestärkt;

- Konfliktparteien werden in die Lage versetzt, ihre Interessen zu artikulieren und konstruktiv miteinander zu verhandeln;
- Interessen finden Eingang in Planungsprozesse;
- Verhandlungspartner/innen werden identifiziert, nachdem unterschiedliche Konfliktebenen herausgearbeitet wurden.

Akteure, die Gewalt einsetzen oder mit dem Einsatz von Gewalt drohen, werden beispielsweise durch die Einbindung in konstruktive Maßnahmen, die Schaffung gemeinsamer Interessen oder die Stärkung des sozialen Drucks gegen Gewalt beeinflusst. Möglich ist auch, dass ihr Einfluss auf die Situation durch gezielte und differenzierte Maßnahmen kommunaler Akteure begrenzt wird. Geeignete Maßnahmen können beispielsweise im differenzierten Umgang mit Gruppierungen liegen, um einer zunehmenden Solidarisierung mit Gewalttätern vorzubeugen. Eine transparente Informationspolitik über Entscheidungen, die z.B. ein Quartier betreffen, kann der Entstehung von provozierenden Gerüchten vorbeugen.

Der externe Blick und die Anwesenheit der Beraterin/des Beraters schaffen die Möglichkeit, bestehende Fronten zu überwinden.

### Veränderung der Wahrnehmung

Eine Wirkung der kommunalen Konfliktberatung kann sein, dass eine Bewusstseinsveränderung in der Stadtgesellschaft stattfindet: Die Erwartung, für alle Konflikte schnelle Antworten und Lösungen finden zu müssen, wird abgelöst von der Erkenntnis, dass langfristiges, an Gestaltungsprozessen orientiertes, prozessorientiertes Denken und Vorgehen notwendig ist. Dabei kann es sinnvoll sein, den ursprünglich definierten Konfliktbereich auf generellere Fragen des gesellschaftlichen und institutionellen Wandels auszuweiten (siehe Abbildung 11).

Ursprünglicher Fokus	Veränderte Fragestellung
Wir haben ein Problem mit einer bestimmten Gruppe.	→ Wie lässt sich Zusammenleben zukunftsorientiert gestalten?
Migranten aus bestimmten Ländern sind das Problem.	→ Welche Maßnahmen tragen zur Integration in die Stadtgesellschaft bei?
„Die“ arbeiten nicht mit „uns“ zusammen!	→ Wie kann Zusammenarbeit für alle Beteiligten gewinnbringend gestaltet werden?
Gewalt muss verhindert werden.	→ Was ist der Konflikt hinter der Gewalt?
Wir sind „Opfer“ des Verhaltens bestimmter Akteure.	→ Wie können wir auf die Situation Einfluss nehmen?
Es gibt ein Problemquartier.	→ Welche Konfliktlinien gibt es im Quartier? Welche Wirkungszusammenhänge gibt es zwischen dem betroffenen Quartier und der Kommune insgesamt?
Wir brauchen eine schnelle Lösung für das Problem.	→ Welche Prozesse könnten zur Bearbeitung des Konflikts beitragen?

Abbildung 11: Veränderung der Wahrnehmung

## Sichtbarkeit von Handlungskompetenz

Für lokale Partner der Kommunalen Konfliktberatung und auch für andere Akteure können in Bezug auf die Sichtbarkeit ihrer Arbeit und den Nachweis ihrer Handlungskompetenz folgende Wirkungen auftreten:

- Durch Beratung, Zusammenarbeit und Synergien vor Ort werden Arbeitsentlastung und eine Konzentration auf Kernkompetenzen nachweisbar erreicht.
- Ressourcen in Behörden werden gebündelt und ihr effektiver Einsatz wird nachgewiesen.
- Behördenentscheidungen werden von der Öffentlichkeit unterstützt.
- Erfolge bei der Bearbeitung des Konflikts oder der Konfliktpotenziale erlangen größere Sichtbarkeit bei der Bevölkerung insgesamt und bei den Betroffenen im Speziellen.

## Nachhaltigkeit von Wirkungen

Anhaltendes harmonisches Zusammenleben in Kommunen kann nicht allein durch externe Beratung hergestellt werden. Wesentlicher Teil der Kommunalen Konfliktberatung ist deshalb, Kommunen darin zu bestärken und in die Lage zu versetzen, selbständig langfristige Möglichkeiten und Lösungen der Problembearbeitung zu entwickeln.

Eine Wirkung ist dann nachhaltig, wenn sie über die unmittelbaren Ergebnisse der Beratung hinausgeht und auch nach deren Beendigung noch anhält. Dies kann sich folgendermaßen zeigen:

- Potenziale von vernetztem Arbeiten werden erkannt und auf neue Prozesse übertragen.
- Das Wissen um hilfreiche Prozesse im Umgang mit Konfliktpotenzialen wird erweitert.
- Wo es bislang wenig Austausch und Zusammenarbeit gab, werden durch die Beratung nachhaltige Kommunikationsstrukturen geschaffen und gemeinsame Initiativen hervorgebracht.

- Konfliktsensibles Handeln ist im Bewusstsein verschiedener Akteure und insbesondere kommunaler Entscheidungsträger/innen verankert und findet Eingang in Planungsprozesse (z.B. in den Bereichen Bildung, Bauwesen, Infrastruktur, etc.).

Der Zusammenhang zwischen Beratungstätigkeit und beobachtbaren Veränderungen in der Kommune ist gewöhnlich nicht eindeutig herstellbar. Gesellschaftliches Geschehen, insbesondere auch Konfliktgeschehen, wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Die daraus resultierende Komplexität erlaubt häufig keine eindeutige Zuordnung von Veränderungen und Wirkungen.

## Beobachtung von Wirkungen

Wirkung wird dann sichtbar, wenn die Beraterin/der Berater sich im Laufe ihres/seines Einsatzes überflüssig macht. Die Anwesenheit der Beraterin/des Beraters bei Beratungen, Fallkonferenzen, Gremiensitzungen wird zunehmend nicht mehr angefragt. Prozesse und Denkansätze sind verankert.

Konkret können je nach Ausgangssituation und Ziel der Beratungsleistung folgende Indikatoren, also messbare Nachweise von Ergebnissen und Wirkungen, beobachtet werden:

- Stellenanteile sind geschaffen,
- neue Zuständigkeiten für zuvor nicht bearbeitete Aufgaben sind zugeteilt und Teil von Arbeitsplatzbeschreibungen,
- Lenkungsgruppen existieren und funktionieren,
- die vereinbarten Konfliktbearbeitungsstrategien werden von einer Kommune selbständig vorgebracht,
- kommunale Akteure agieren strategisch vorausschauend, statt bloß zu reagieren,
- es wird nicht in Einzelprojekten, sondern in übergreifenden Strategien gedacht,
- Zusammenarbeit statt bloßer Vernetzung findet statt und ist gestärkt,
- gemeinsame Projekte, die über das aktuelle Projekt hinausgehen, werden verabredet,
- Verantwortlichkeiten sind klar beschrieben und akzeptiert,
- Hauptzuständige nehmen eine aktive Rolle ein, entsprechende Fortbildungen für Mitarbeiter werden abgerufen,

- Mitarbeiter handeln selbstverantwortlich,
- Behörden arbeiten übergreifend zusammen, wo es allein nicht weiter geht,
- Medien berichten auf konfliktsensible Weise,
- lokale Modelle der Konfliktbearbeitung werden auch in anderen Kommunen wahrgenommen und diskutiert.

Wirkungen können auch kommunenübergreifend festgestellt werden. Wenn sich beispielsweise andere Kommunen mit ähnlichen Problemen Anregungen aus der beratenen Kommune holen, entstehen Austausch und Vernetzung auch über kommunale Grenzen hinweg.

Die Partner in den Kommunen haben erkannt, dass sich die Investition in die Beratung gelohnt hat, und dass diese wahrscheinlich auch kostengünstiger war, als aus einer Eskalation des Konflikts bereits entstandene oder möglicherweise noch entstehende Ausgaben für Schäden und Verluste. Themen, die in die Zuständigkeit überkommunaler Politik fallen, sind mit kommunaler Konfliktberatung nur begrenzt bearbeitbar. Daher werden gemeinsam mit den lokalen Partnern entsprechende Umgangsformen gefunden.

## 9. Verhältnis zu anderen Ansätzen

Kommunale Konfliktberatung ist keine neue Methode, sondern ein innovativer Ansatz, der angesichts von Konflikten und Spannungen in Kommunen geeignete Methoden und Instrumente für Veränderungsprozesse identifiziert, diese auf ihre Eignung in den entsprechenden Handlungsfeldern überprüft und gegebenenfalls anpasst. Kommunale Konfliktberatung steht im Zusammenhang mit verschiedenen anderen Ansätzen, grenzt sich aber auch von diesen ab.

### Ziviler Friedensdienst

Kommunale Konfliktberatung und Ziviler Friedensdienst (ZFD) teilen den gemeinsamen Grundgedanken der zivilgesellschaftlichen Intervention in gesellschaftlichen Konflikten. Der Zivile Friedensdienst bringt im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit Fachberaterinnen und Fachberater in internationalen Konfliktregionen zum Einsatz. Projekte des ZFD werden vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Einige Organisationen intendierten von Beginn an, Zivile Friedensdienste im In- und Ausland einzurichten. Der Gedanke dabei ist, dass die jeweiligen Erfahrungen sich gegenseitig ergänzen und zum Fortschritt beitragen können, etwa bei der Weiterentwicklung von Methoden und Instrumenten. Das deutsche Entwicklungshelfergesetz, auf dessen Grundlage die Fachkräfte entsandt werden, begrenzt deren Einsatz jedoch auf Länder, die von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) als Entwicklungsländer eingestuft werden.

Die Arbeits- und Einsatzbereiche der im Rahmen des ZFD entsandten Fachkräfte reichen häufig über Aufgaben auf kommunaler Ebene hinaus. Friedensfachkräfte nehmen z.B. in Gesellschaften, die von Bürgerkriegen betroffen waren, auch Aufgaben in der Nachsorge wahr, sie führen Fortbildungen durch, sind in der Friedenserziehung und in der konfliktsensiblen Medienarbeit tätig oder setzen Mediationsprojekte zwischen Bevölkerungsgruppen um. Anders als in der Kommunalen Konfliktberatung werden in ZFD-Projekten im Ausland auch konkrete Maßnahmen durchgeführt.

Während der Begriff „Kommunale Konfliktberatung“ den methodisch-instrumentellen Ansatz in den Blick nimmt, beschreibt „ZFD“ eher einen organisatorisch-inhaltlichen Rahmen und das Finanzierungsinstrument. Kommunale Konfliktberatung ist in zweifacher Hinsicht „zivil“. Sie setzt ziviles, mit gewaltfreien Mitteln

ausgestattetes Personal als Konfliktberater/innen ein und wird von Organisationen der Zivilgesellschaft gesteuert und durchgeführt, die bei der Umsetzung ihrer Interventionen mit kommunalen Partnern und mit Finanzgebern kooperieren. Daher ist es denkbar, dass Kommunale Konfliktberatung unter bestimmten Bedingungen im Rahmen von ZFD-Projekten stattfindet.

Der konstruktive Umgang mit Konflikten in Deutschland muss ebenso als gesellschaftliche Aufgabe anerkannt und verankert werden, wie die Arbeit im Ausland im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit. Mit dieser Forderung und um dem geschilderten politischen Anspruch Rechnung zu tragen, hatten sich das Forum Ziviler Friedensdienst e.V., die Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF) und andere Organisationen und Einzelpersonen in der „Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland“ zusammengeschlossen und damit den Begriff „Ziviler Friedensdienst in Deutschland“ eingeführt. Heute firmieren die Projekte des *forum*ZFD unter dem Begriff der „Kommunalen Konfliktberatung“.

Im Rahmen eines „Zivilen Friedensdienstes in Deutschland“ sind auch Konfliktinterventionen denkbar, die nicht unter den Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung fallen, wie z.B. Menschen- und Bürgerrechtsbeobachtungen in Deutschland durch nationale und internationale Teams.

### Andere Ansätze im Gemeinwesen

#### Wir kümmern uns selbst – Konfliktlösung im öffentlichen Raum (Wikus)

Wikus wurde als Bundesmodellprogramm zur Entwicklung lokaler Potenziale zur Kriminalitätsprävention im Kindes- und Jugendalter durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von 2005 bis 2009 gefördert. Das Programm wurde bundesweit in sieben Kommunen (Berlin-Altglienicke, Düsseldorf, Guben, Hannover, Kassel, Landkreis Heidenheim und Michendorf) erprobt. Ziel des Programms ist es, neue Wege zur Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum zu entwickeln, die nicht stigmatisieren und zur Kriminalitätsvorbeugung beitragen.



Das Programm bietet keine fertigen Lösungsstrategien, die nur übertragen werden müssen, sondern eröffnet einen Raum, in dem Lösungswege entwickelt und erprobt werden können.

Gegenstand sind Konflikte in öffentlichen Räumen, an denen Jugendliche beteiligt sind – wie z.B. an Vandalismus oder Lärm auf Straßen und Plätzen. Dabei handelt es sich in der Praxis vor allem um Konflikte zwischen Jugendlichen und Erwachsenen sowie zwischen verschiedenen Jugendgruppen, deren Bearbeitung den Konfliktbeteiligten mit eigenen Kräften nicht möglich ist.

Das Modellprogramm „Wir kümmern uns selbst“ entwickelt Strategien und Maßnahmen, die zu einer frühzeitigen und niedrigschwelligen Konfliktbearbeitung beitragen. Dies geschieht *mit* den beteiligten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen vor Ort, nicht nur *für* sie. Grundlegend für dieses Programm ist es, möglichst viele verschiedene Akteure einzubeziehen, um eine tragfähige Lösung zu erarbeiten. Vor Ort vorhandene Strukturen der (Kriminal-) Prävention und der sozialraumorientierten Kinder- und Jugendhilfe werden genutzt und nicht gedoppelt.

Die Konfliktparteien werden durch Beraterinnen und Berater mit dem Arbeitsschwerpunkt Prozessbegleitung unterstützt. Sie orientieren sich am Bedarf der Betroffenen und führen bei Bedarf neben der Beratung auch Qualifizierungsmaßnahmen durch. Dokumentiert sind die Ergebnisse aus Praxis und Evaluation in einem Praxishandbuch zur Konfliktbearbeitung<sup>33</sup>. Das Programm wird in der „Grünen Liste Prävention“, einer Datenbank mit empfohlenen Präventionsprogrammen, geführt.

Dieses Programm ist dem Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung sehr ähnlich. Es unterscheidet sich davon jedoch grundsätzlich durch den einschränkenden Fokus auf Jugendliche, den die Kommunale Konfliktberatung nicht vornimmt. Ebenso wie die Kommunale Konfliktberatung setzt das Modellprogramm als Prozessbegleitung bei Konflikten an, die sich zunächst im öffentlichen Raum zeigen. Es nutzt vorhandene Strukturen, beteiligt alle involvierten Personen und Institutionen, fördert die Arbeit im Netzwerk mit ihren sozialräumlichen Komponenten, bezieht Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik ein und führt konstruktive Konfliktbearbeitungsansätze ein, die das Prinzip von Gewinnen und Verlieren überwinden helfen. Ein wesentlicher Unterschied zur Kommunalen Konfliktberatung liegt in der Vermischung von Beratung und Umsetzung.

## Communities That Care (CTC)

Der Ansatz „Communities That Care“ (CTC) wurde von J.D. Hawkins und R.F. Catalano in den USA entwickelt<sup>34</sup>. Er ist jenen angelsächsischen Gemeinwesen-Programmen zuzuordnen, die den Zusammenhalt im Stadtteil in einen Zusammenhang mit eigens definierten Schutz- und Risikofaktoren für sicheres Aufwachsen von jungen Menschen, mit abweichendem Verhalten und mit Kriminalprävention stellen. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht das Anliegen, in Gemeinden, Städten oder Stadtteilen die Rahmenbedingungen für ein sicheres und gesundes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern.

Hierzu stellt CTC als problematisch erkannte Symptome – wie z.B. Jugendgewalt, Kriminalität, Alkohol- und Drogenmissbrauch, frühzeitiger Schulabbruch, Teenager-Schwangerschaften sowie Depressionen und Ängste – in den Mittelpunkt der Überlegungen und bietet einen vorgefertigten Katalog an Maßnahmen an, die der Entstehung dieser Problemsymptome entgegensteuern sollen.

In Deutschland wurde das Programm im Rahmen des Modellversuchs „Sozialräumliche Prävention in Netzwerken (SPIN)“ in Niedersachsen von 2008 bis 2012 an den drei Standorten Hannover, Göttingen und Emsland erprobt und soll noch weiterentwickelt werden<sup>35</sup>.

Der größte Unterschied zum Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung besteht in der Annahme, dass Risiko- und Schutzfaktoren für ein sicheres und gesundes Aufwachsen aufgrund von wissenschaftlichen Untersuchungen präzise benennbar seien und man die hierzu passenden Maßnahmen in den Schlüsselbereichen Familie, Schule, peer-group und Wohnumfeld einsetzen müsse, um eine Veränderung zu erzielen. Wie die Kommunale Konfliktberatung betrachtet CTC zunächst die Situation vor Ort: CTC fokussiert seine Arbeit jedoch gleich zu Beginn auf die als allgemeingültig definierten Risiko- und Schutzfaktoren sowie auf einige spezifische Schlüsselbereiche. Die Analyse ordnet den Handlungsbedarf den genannten Schlüsselbereichen zu und priorisiert sie. Kommunale Konfliktberatung hingegen arbeitet prozessorientiert, betrachtet jede Situation als spezifisch und entwickelt auf der Basis einer offen gestalteten Situationsanalyse passende Beratungsangebote.

## Kommunale Kriminalprävention

Die Kommunale Kriminalprävention kam in den 1990er Jahren nach Deutschland. Sie wurde vor allem durch angelsächsische Projekte des Community Policing inspiriert. Ihr erklärtes Ziel ist es, nicht nur Kriminalität, sondern auch die Furcht vor Verbrechen unter Beachtung ihrer jeweils lokalen Entstehungsbedingungen zu reduzieren. Die Kriminalprävention umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte in deutschen Städten und Gemeinden, wobei sowohl die Vorbeugung von Kriminalität und die Reduzierung von Kriminalitätsfurcht, als auch die Stärkung der Gemeinschaft im Mittelpunkt stehen können. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit und Vernetzung. Dies geschieht mittels des Zusammenschlusses lokaler Akteure in Präventionsgremien. Dabei handelt es sich um Akteure, welche im weitesten Sinn mit Kriminalprävention befasst sind und der Polizei und städtischen Verwaltungsbehörden, der Justiz oder sozialen Trägern vor Ort angehören, sowie um Bürgerinnen und Bürger.

Praxisprojekte werden häufig als zu stark polizeiorientiert und überwiegend behörden- bzw. institutionenzentriert kritisiert. Ihnen wird vorgeworfen, dass eine wirkliche Bürgerpartizipation dabei nicht stattfindet.

Weitere Kritiker sehen die Kommunale Kriminalprävention in der Gefahr, zu einer neuen Repression zu werden. Sie gehen dabei von einem Gemeinschaftsverständnis aus, welches Randgruppen und Störer als natürlichen Teil von Gemeinschaft definiert. Eine demokratische Gesellschaft müsse sich daran, wie sie mit diesen natürlich vorkommenden Gruppen umgehe.

Kommunale Kriminalprävention wie sie oben beschrieben wurde, weist deutliche Schnittstellen zu den Grundannahmen Kommunaler Konfliktberatung auf. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass beide innerhalb von Gemeinden, Städten und Landkreisen vernetzt ressortübergreifend und sozialraumorientiert agieren. Die größten Unterschiede liegen darin, dass bei Kommunaler Kriminalprävention die Polizei eine starke Rolle einnimmt und der Fokus auf Prävention von Kriminalität und Kriminalitätsfurcht im Gegensatz zum Fokus auf Konflikte und Konfliktpotenziale bei Kommunaler Konfliktberatung liegt. In der Praxis überschneiden sich beide Ansätze. Ein Beispiel: Schalten Anwohner und Anwohnerinnen, die sich durch die Lautstärke feiernder Menschen belästigt fühlen, die Polizei ein, so sind vielleicht auch Straßensozialarbeit und Stadtplanungsamt mit den Vorgängen befasst. In einem solchen Fall wäre eine Bearbeitung durch beide Ansätze

einzelnen oder auch durch ein integriertes Vorgehen beider Ansätze möglich.

## Thérapie Sociale

Charles Rojzman zielt mit der von ihm entwickelten Thérapie Sociale „darauf ab, Angst, Hass, Gewalt und Rassismus zu begegnen“<sup>36</sup>. Der Ansatz richtet sich explizit auf die konstruktive Bearbeitung von Konflikten im Gemeinwesen. Er bezieht Individuen und deren soziales Umfeld sowie die örtlichen Institutionen ein<sup>37</sup>.

Ähnlichkeiten zur Kommunalen Konfliktberatung bestehen darin, dass beide Ansätze Wert darauf legen, die strukturellen Voraussetzungen für Konflikte und ihre Transformation zu beachten sowie eine Vielzahl von Methoden einzusetzen. Thérapie Sociale unterscheidet sich jedoch durch seine fachliche Engführung auf Hass, Gewalt und Rassismus sowie durch die Betonung emotionaler Faktoren.

## Quartiersmanagement

Beim Quartiersmanagement handelt es sich um einen strategischen Ansatz zum systematischen Aufbau von tragfähigen personellen und materiellen Strukturen in den Stadtteilen. Es soll als zentrale Koordinierungsstelle für alle Akteure im Gebiet fungieren und eine vielfältige Projektlandschaft mit ganz unterschiedlichen Handlungsfeldern steuern<sup>38</sup>. Kommunale Konfliktberatung versteht sich komplementär zum Quartiersmanagement. Sie kommt zum Einsatz, wenn das Quartiersmanagement im Umgang mit Konflikten und Konfliktpotenzialen an seine Grenzen stößt. Quartiersmanager und -managerinnen können in diesem Fall Konfliktberater und Konfliktberaterinnen hinzuziehen. Dies gilt insbesondere bei quartiersübergreifenden Konfliktkonstellationen.

Der Einsatz von Konfliktberaterinnen und -beratern ist erforderlich

- wo komplexe Konfliktkonstellationen vorliegen, so dass Quartiersmanager/innen nicht nur aufgrund ihrer Aufgabendefinition, sondern auch aufgrund ihrer Rolle als Sozialagent einer Gemeinde, eines Bauträgers oder einer Wohnbaugenossenschaft parteilich sind;

- wo Konflikte durch ihre Verschärfung und Zuspitzung zeigen, dass die involvierten Akteure keinen Weg finden konnten, um die Konfliktdynamik positiv zu verändern oder sie gar zu transformieren; wo Konflikte aus quartiersübergreifenden Quellen gespeist werden;
- wo sich Konflikte nicht einem bestimmten Stadtviertel zuordnen lassen.

Dort wo Quartiersmanagement noch nicht oder nicht ausreichend implementiert worden ist, können sich aus der Situations- und Konfliktanalyse Empfehlungen ableiten, die die Einrichtung eines Quartiersmanagements nahe legen.

Die Konfliktberaterin/der Konfliktberater arbeitet eng mit dem Quartiersmanagement zusammen und stimmt das Vorgehen mit ihm ab. Im Gegensatz zum Quartiersmanagement arbeitet sie/er immer zeitlich begrenzt, während das Quartiersmanagement sinnvollerweise eine auf Dauer angelegte Aufgabe Sozialer Arbeit in Kommunen ist. Darüber hinaus ist der Einsatz einer Konfliktberaterin/eines Konfliktberaters auch überall dort sinnvoll, wo ein langfristiges Quartiersmanagement nicht erforderlich ist, sondern ein kurzfristiger Beratungsimpuls ausreicht.

## Instrumente zur lokalen Konfliktvermittlung

### Gemeinwesenmediation

Gemeinwesenmediation wird vom Bundesverband Mediation als sozialraumnahe Verankerung von konstruktiver Konfliktbearbeitung im Stadtteil bzw. in der Nachbarschaft durch Stärkung entsprechender Ressourcen im Gemeinwesen definiert. Diese Verankerung wird dabei durch Schulung engagierter Bürger/innen und Schlüsselpersonen zu ehrenamtlichen Mediator/innen angestrebt<sup>39</sup>.

Gemeinwesenmediation wird vor Ort entweder als eigener Verein oder als kommunales Projekt umgesetzt. Ziel ist es, Bürgerinnen und Bürger in der Bereitschaft und Fähigkeit zu stärken, Verantwortung für das Leben im Stadtteil zu übernehmen<sup>40</sup>.

Wesentliche Kennzeichen der Gemeinwesenmediation sind die Anbindung an eine lokale Institution, die Ehrenamtlichkeit der Mediatorinnen und Mediatoren sowie der Sozialraumbezug des Personals<sup>41</sup>.

Gemeinwesenmediation kann innerhalb eines Kommunalen Konfliktberatungsprozesses als Maßnahme in einem Stadtteil aufgebaut werden. Wenn die Situationsanalyse zu entsprechenden Ergebnissen kommt, würde dies in den Handlungsempfehlungen verortet und durch Partner vor Ort umgesetzt.

### Friedenspädagogik, Friedenserziehung und Streitschlichtung an Schulen

Sowohl Friedenspädagogik als auch Friedenserziehung haben einen friedlichen Umgang mit Konflikten zum Ziel, beziehen sich dabei auf demokratische Werte und werden meist innerhalb von Schulen angeboten und umgesetzt. Im Kern geht es beiden Ansätzen darum, pädagogische Maßnahmen zu ergreifen, um zu einem friedlichen, also nicht gewaltförmigen, Umgang mit Konflikten zu befähigen.

Friedenspädagogik hat zum Ziel, über die Hintergründe von Kriegen, deren Entstehung sowie über die Bedingungen von Frieden aufzuklären. Die Friedenserziehung richtet sich im Kern darauf aus, eine Friedenskultur zu schaffen<sup>42</sup>. Eine zentrale Frage dabei ist, wie friedenspädagogische Projekte verstärkt in das Bildungswesen Einzug halten können. Neben der Einbindung von Themen der Friedenserziehung in den Unterricht wurde in den letzten Jahren der Ansatz der Schüler/innen-Streitschlichtung populär. Dabei geht es darum, Schüler und Schülerinnen dazu zu befähigen, bei Streitfällen innerhalb der Schule so zu vermitteln, dass keine Gewalt eingesetzt wird<sup>43</sup>.

Kommunale Konfliktberatung kann die Einrichtung von friedenspädagogischen Projekten empfehlen. Darüber hinaus sind Institutionen, die vor Ort Streitschlichterprogramme durchführen oder Friedenserziehung betreiben, für Kommunale Konfliktberatung als lokale Partner interessant.

## 10. Ausblick

Kommunale Konfliktberatung ist ein zukunftsweisender Ansatz. Er zeigt Auswege aus Konflikten und erlaubt es, negativ besetzte Konflikte als Chance und als Anlass für Gestaltung zu sehen.

Kommunale Entscheidungsträger befürchten häufig, dass sie öffentlich für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht werden, wenn sie die Existenz von Konflikten in ihrer Gemeinde eingestehen. Das Eingestehen eines Konfliktes im eigenen Zuständigkeitsbereich wird häufig mit einem drohenden Imageverlust für sich selbst oder für die Kommune verbunden. Entscheidungsträger erlauben sich daher häufig erst bei erhöhtem Leidensdruck und großer Ratlosigkeit, Beratung in Anspruch zu nehmen.

Erfahrungsgemäß sind Kommunen durchaus in der Lage, die Ausgaben für eine Beratung zur Konfliktbearbeitung zu tragen. Die Inanspruchnahme einer externen Beratung wird dann attraktiv und vor allem auch finanziell lohnenswert, wenn im kommunalen Alltag der Umgang mit Konflikten von Behörden und Politik zunehmend als belastend und wenig zielführend empfunden wird und der Konflikt selbst einen Kostenfaktor darstellt. Die Stigmatisierung bestimmter Quartiere wird leicht zu einem negativen Wirtschaftsfaktor oder führt zu Imageverlust für die gesamte Stadt, wenn sie der Schaffung einer lokalen Willkommenskultur entgegensteht, die Attraktivität der gesamten Kommune für dringend benötigte Fachkräfte oder junge Familien herabsetzt oder das Potenzial der Heranwachsenden nicht produktiv eingesetzt werden kann.

Die Anwendung der Kommunalen Konfliktberatung zeigt, dass ein offener Umgang mit Konflikten keinen Imageverlust bedeuten muss. Im Gegenteil: Partnerkommunen bestätigen, dass sie Anerkennung dafür erfahren, dass sie Probleme offensiv angehen und in einen aktiven Umgang mit sozialen Konflikten investieren. Sie machen die Erfahrung, dass ihre durch die Konfliktbearbeitung gewonnene Expertise überregional abgefragt wird und ihre Kommune als Vorzeigemodell betrachtet wird.

Es ist notwendig, weitere Praxiserfahrungen in anderen Kommunen zu machen und den Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung weiter zu entwickeln. Unter anderem erscheinen uns folgende, zukünftig zu untersuchende Fragen wichtig:

### ■ Ansätze:

Wie agiert Kommunale Konfliktberatung im Zusammenhang mit Ansätzen der Kriminalitätsprävention vor dem Hintergrund von Veränderungen lokaler Steuerungsmechanismen?

### ■ Konfliktarenen:

Wie geht Kommunale Konfliktberatung mit Konflikten um, die von der lokalen Ebene auf größere Zusammenhänge verweisen?

### ■ Anfrage und Mandatierung:

Wie können administrative und gesetzliche Möglichkeiten geschaffen werden, damit Kommunale Konfliktberatung in der Breite von kommunalen Akteuren in Anspruch genommen wird?

### ■ Sichtbarkeit:

Wie kann Kommunale Konfliktberatung zu einem Ansatz werden, der als Standard von Kommunen angefragt wird?

Um diese Arbeit zu verstetigen und der Vielzahl möglicher Bedarfe gerecht zu werden, erscheinen drei Aufgaben dringlich:

- Die Entwicklung eines Pools an Konfliktberater/innen, die für eine definierte Zeit an einem Ort im Inland oder im Ausland zum Einsatz kommen können.
- Der Aufbau und die dauerhafte Finanzierung eines Kompetenzzentrums für die Bearbeitung weit verbreiteter Konfliktthemen.
- Die Einführung des Kommunalen Konfliktberatungsansatzes in Forschung und Lehre.

# Anhang

## Endnoten

- 1 Exemplarisch seien hierzu folgende Publikationen genannt: Heinz Buschkowsky (2012) Kirsten Heisig (2010), Dieter Schäfer (2013).
- 2 Im Rahmen des Modellversuchs „Sozialräumliche Prävention in Netzwerken“ (SPIN) wurde in Niedersachsen von 2008 bis 2012 das Programm „Communities that Care“ (Vergleiche Hawkins, J.D., Catalano, R.F. & Associates. 1992 & Hawkins, J.D., Catalano, R.F. 2004) an den drei Standorten Hannover, Göttingen und Emsland erprobt.
- 3 Vergleiche: Shearing, Clifford. 2001.
- 4 Vergleiche [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Gesellschaft-Verfassung/Gesellschaftlicher-Zusammenhalt/Zusammenhalt-Teilhabe/zusammenhalt-teilhabe\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Gesellschaft-Verfassung/Gesellschaftlicher-Zusammenhalt/Zusammenhalt-Teilhabe/zusammenhalt-teilhabe_node.html).
- 5 Vergleiche Deutsches Forum für Kriminalprävention, <http://www.kriminalpraevention.de/>. Aufgerufen am 28.11.2014.
- 6 Vergleiche Dome, Jörg. 2010.
- 7 Vergleiche Bertelsmann Stiftung. 2013.
- 8 Glasl, Friedrich. 2000. Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben. S.24. Der Gebräuchlichkeit halber wird im Folgenden der Begriff „Akteur“ statt „Aktor“ verwendet.
- 9 World Health Organisation. 2003. World Report on Violence and Health. Summary (2002). Deutsche Übersetzung 2003. Genf.
- 10 Galtung, Johan. 1993. S.106ff.
- 11 Vergleiche Bertelsmann Stiftung 2013. S.15.
- 12 Zu dem hier zugrunde liegenden Verständnis einer „Theorie des Wandels“ innerhalb der Konflikttheorie vergleiche: CDA 2004, S.18f.
- 13 Vergleiche Francis, Diana. 2002. S.26
- 14 Vergleiche Glasl, Friedrich. 2000.
- 15 Vergleiche Galtung, Johan. 1993. und Galtung, Johan. 1994.
- 16 Vergleiche Fisher, Roger und Patton, Bruce. 2004.
- 17 Vergleiche Rosenberg, Marshall. 2006, Rosenberg, Marshall. 2009.
- 18 Vergleiche Schulz von Thun, Friedemann. 1989.
- 19 Vergleiche Klie, Thomas. 2011.
- 20 Vergleiche Klein, Ansgar 2001.
- 21 Lederach, John Paul. 2004. S.94 und Wils, Oliver et al. 2006. S.28.
- 22 Vergleiche Anderson, Mary und Lara Olson. 2003. sowie CDA. 2004. S.9ff. und Wils, Oliver et al. 2006. S.28ff.
- 23 Unter dem Begriff der „Perspektivenübernahme“ wird die Fähigkeit verstanden, den Standpunkt einer anderen Person, der sich vom eigenen unterscheiden kann, bewusst einzunehmen, ohne den eigenen zu verlieren (Dorsch, Friedrich [Begr.] : Dorsch psychologisches Wörterbuch / hrsg. von Hartmut Häcker. Bern [u.a.]: Huber, 2004. - XII, 1188 S. 702). Die Perspektivenübernahme ist von herausragender Bedeutung für die Akzeptanz und Effektivität der Konfliktberater/innen vor Ort. Sie umfasst die Fähigkeit, Handlungsgrundsätze, Denkmuster, Wünsche und Bedürfnisse der unterschiedlichen lokalen Partner wahrzunehmen und in die Beratung einzubeziehen. Perspektivenübernahme ist somit eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche und passgenaue Beratung.
- 24 „Coaching“ wird hier verwendet als ein spezifisches Format von Beratung, dessen Zielgruppe Führungskräfte sind. Es hat „die Förderung von technischen, konzeptionellen, und sozialen Kompetenzen für die Lösung von Management-Aufgaben (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle) bzw. die Unterstützung beim Selbstmanagement“ (Buer, Ferdinand. 1999. S. 186) zum Ziel. Im Coaching stellt die Konfliktberaterin/der Konfliktberater für den lokalen Partner einen Reflexionsraum zur Verfügung, in dem Alltagsroutinen hinterfragt und neue Handlungsansätze entwickelt werden können. Coaching ist hier als individuelle unterstützende Prozessbegleitung durch einen neutralen Feedbackgeber zu verstehen.
- 25 Gegenstand von externer Beratung und Coaching ist z.B. die Einschätzung, wie die Beraterin/der Berater von lokalen Partnern wahrgenommen wird, ob diese durch Handlungen der Beraterin/des Beraters irritiert sind oder erleichtert, ob ihre/seine Aktivitäten die Partner entlasten oder belasten.
- 26 Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (2000, S.11ff) haben diese Aspekte als Kennzeichen für eine nicht-hierarchische Netzwerksteuerung formuliert (S.11).

- 27 Vergleiche Lustig, Sylvia (2010) und Berndt, Hagen (2012).
- 28 Vergleiche Akademie für Konflikttransformation, [http://www.forumzfd-akademie.de/files/va\\_media/nid1515.media\\_filename.pdf](http://www.forumzfd-akademie.de/files/va_media/nid1515.media_filename.pdf). Aufgerufen am 28.11.2014.
- 29 Vergleiche Rogers, Carl. 2010.
- 30 Vergleiche Rosenberg, Marshall. 2009.
- 31 Vergleiche Anderson, Mary B. 1999.
- 32 Vergleiche Zu RPP: Anderson, Mary, und Lara Olson. 2003. sowie CDA. 2004. S.9ff. und Wils, Oliver et al. 2006. S.28ff.
- 33 Olejniczak, Claudia/ Lustig, Sylvia. 2009.
- 34 Hawkins, J.D./ Catalano, R.F. 2004.
- 35 Vergleiche Sozialräumliche Prävention in Netzwerken (SPIN), <http://www.spin-niedersachsen.de>. Aufgerufen am 28.11.2014.
- 36 Vergleiche Rojzman, Charles. 1997 und 2008.
- 37 Würtz, Stefanie/ Lustig, Sylvia. 2008. S.72.
- 38 Becker, Heidede. 2001. S.49f.
- 39 Vergleiche Bundesverband Mediation e.V., <http://www.bmev.de>. Aufgerufen am 28.11.2014.
- 40 Metzger, Tilman. 2004. S.40
- 41 Lustig, Sylvia / Würtz, Stefanie. 2008. S. 72.
- 42 Vergleiche Grasse, Renate. 2008.
- 43 Vergleiche Gugel, Günter. 2008.

## Literaturverzeichnis

- Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden e.V. (Hrsg.). 2008. Gewaltfrei streiten für einen gerechten Frieden: Plädoyer für zivile Konflikttransformation. Oberursel: Publik-Forum.
- Anderson, Mary B. 1999. Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War. Boulder, London: Lynne Rienner Publications.
- Anderson, Mary/ Lara Olson. 2003. Confronting War. Critical Lessons for Peace Practitioners, Cambridge: Collaborative for Development Action, Inc.
- Bächler, Günter. 1996. Theorie und Praxis ziviler Konfliktbearbeitung. Friedensbericht 1996: Ergebnisse der internationalen State-of-Peace-Konferenz 1995.
- Becker, Heidede. 2001. Erste Erfahrungen mit der Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Die Soziale Stadt“. In: Politische Steuerung der Stadtentwicklung: Das Programm „Die soziale Stadt“ in der Diskussion, hrsg. Schader-Stiftung. Darmstadt: Schader-Stiftung. S. 44-51.
- Behr, Rafael. 2008. Cop Culture - Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Berndt, Hagen. 2012. Thema Drosselstrasse: Zusammenleben in Osterholz-Scharmbeck. Empfehlungen zur Förderung von Integration und zur Stärkung gesellschaftlichen Zusammenhalts. Idstein: Meinhardt- Verlag und Agentur. (Hg. Präventionsrat der Stadt Osterholz-Scharmbeck und Forum Ziviler Friedensdienst e. V. in Zusammenarbeit mit Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland).
- Bertelsmann Stiftung. 2013. Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt: Gesellschaftlicher Zusammenhalt im internationalen Vergleich. Gütersloh.
- Böhnisch, Lothar/ Schröer, Wolfgang. 2005. Entgrenzung und die räumliche Transformation sozialer Probleme – zum bürgerschaftlichen Regieren der Sozialräume. S. 37-48. In: Grenzen des Sozialraums, hrsg. Projekt ‚Netzwerke im Stadtteil‘. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Brücker, Herbert. 05/2013. Migration: Europa wandert wie noch nie. in: Zeit Online, 13.05.2013 (<http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-05/zuwanderung-europaeische-migrationsstroeme/komplettansicht>).
- Brücker, Herbert. 08/2013. Migration: Der Mythos der Armutszuwanderung. In: Zeit Online, 21.08.2013 (<http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-08/mythos-armutszuwanderung>).
- Buer, Ferdinand. 1999. Lehrbuch der Supervision. Münster: Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (Schriften aus der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.).
- Buschkowsky, Heinz. 2012. Neukölln ist überall. Berlin: Ullstein.
- Caspari, Lisa. 02/2013. EU-Osterweiterung: Verarmte Roma, überforderte Kommunen. In: Zeit Online, 19.02.2013 (<http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2013-02/roma-grossstaedte-bulgarien-rumaenien-staedtetag-strategie>)
- CDA. 2004. Reflecting on Peace Practice: Participant Training Manual. Cambridge: Collaborative Learning Projects ([www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)).
- Dome, Jörg. 2010. Ja. Bündnis für Zusammenhalt. In: forum kriminalprävention 4/2010.
- Dorsch, Friedrich [Begr.]. 2004. Dorsch psychologisches Wörterbuch. Hartmut Häcker (Hrsg.). Bern [u.a.]: Huber. XII, 1188 S. 702



El-Sharif, Yasmin. 10/2013. Zuwanderung aus Rumänien und Bulgarien: „Ich sehe nur Vorteile für beide Seiten“, Interview mit László Andor. Spiegel Online 4.10.2013 (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/zuwanderer-aus-rumaenien-und-bulgarien-eu-kommissar-andor-im-interview-a-925830.html>).

Evers, Tilman (Hrsg.). 2000. Ziviler Friedensdienst - Fachleute für den Frieden: Idee, Erfahrungen, Ziele. Opladen: Leske + Budrich.

Feltes, Thomas 2004. Gemeinschaftliche statt kommunaler Kriminalprävention: Ein neuer Weg? Die Kriminalprävention 1/2004, 12.

Fisher, Roger/ Patton, Bruce/ Ury, William. 2004. Das Harvard-Konzept : Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Francis, Diana. 2002. People, Peace and Power: Conflict Transformation in Action. London: Pluto Press.

Galtung, Johan. 1993. „Kulturelle Gewalt“, in: Der Bürger im Staat. Stuttgart: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg Juni (Heft 2, 43.Jg.), S.106-112.

Galtung, Johan. 1994. Menschenrechte – anders gesehen. Frankfurt: Suhrkamp.

Glasl, Friedrich. 1980. Konfliktmanagement. Bern/ Stuttgart: Haupt.

Glasl, Friedrich. 2000. Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Gorleben International Peace Team. 1997. The World is Watching: Report from an Exploratory International Human Rights Monitoring Team in the Wendland Region of Germany. (keine Ortsangabe).

Grasse, Renate. 2008. 50 Jahre Friedenspädagogik. Vortrag anlässlich des Festakts zum 50jährigen Bestehen der Studiengesellschaft für Friedensforschung ([http://www.agfp.de/images/stories/downloads/vortrag\\_studiengesellschaft.pdf](http://www.agfp.de/images/stories/downloads/vortrag_studiengesellschaft.pdf))

Gugel, Günther.2008. Handbuch Gewaltprävention für die Grundschule und die Arbeit mit Kindern. Grundlagen - Lernfelder - Handlungsmöglichkeiten. Tübingen: Institut für Friedenspädagogik

Hawkins, J.D./ Catalano, R.F. & Associates 1992. Communities That Care: Action For Drug Abuse Prevention. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Hawkins, J.D./ Catalano, R.F. 2004. Communities That Care Prevention Strategies Guide. South Deerfield, MA: Channing Bete.

Heinz, Wolfgang. 2004. Kommunale Kriminalprävention aus wissenschaftlicher Sicht. In: Kerner, H.-J.; Marks, E. (Hrsg.): Internetdokumentation Deutscher Präventionstag. Hannover. ([http://www.praeventionstag.de/content/9\\_praev/doku/heinz/index\\_9\\_heinz.html](http://www.praeventionstag.de/content/9_praev/doku/heinz/index_9_heinz.html))

Heisig, Kirsten. 2010. Das Ende der Geduld: Konsequenz gegen jugendliche Gewalttäter. Freiburg (u.a.): Herder.

Klein, Ansgar. 2001. Der Diskurs der Zivilgesellschaft: Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge der neueren Begriffsverwendung. Opladen: Leske + Budrich.

Klie, Thomas. 2011. Zivilgesellschaft – mehr als Dritter Sektor. Freiburg, Hamburg: Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung. (<http://www.zze-freiburg.de/assets/pdf/Unser-Verstaendnis-von-Zivilgesellschaft-zze.pdf?PHPSESSID=dab57b22f391d761910d0eacd38c5281>).

LeBaron, Michelle. 2001. Transforming Cultural Conflict in an Age of Complexity. In: Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Forschungszentrum für Konstruktive Konfliktbearbeitung (<http://www.berghof-handbook.net>).

Lederach, John Paul. 2004 (1997). Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies, Washington: USIP Press.

Lustig, Sylvia. 2010. Konfliktpotenziale als Chance: Vorschlag eines Handlungskonzepts für Integration und gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Universitätsstadt Tübingen. Idstein: Meinhardt-Verlag und Agentur. (Hg. Forum Ziviler Friedensdienst e.V. in Zusammenarbeit mit Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland.).

Metzger, Tilman. 2004. Gemeinwesenmediation: Von der Analyse der Justizkrise zur modernen Mediation. In: Perspektive Mediation 1/2004, Wien: Verlag Österreich. S. 37-41.

Montag, Carsten. 2012. Handreichung zur Entwicklung und Dokumentation strategischer Eckpunkte für die Programmarbeit im *forum*ZFD Ziviler Friedensdienst e.V. 04.12. 2012.

Müller, Bernhard. 04/2008. Vorschlag für den Aufbau eines Zivilen Friedensdienstes in Deutschland (ZFDiD). Bonn: Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland.

Niederhoff, Henning. 02/2009a. Aufgaben, Struktur, Arbeitsweise und Finanzierung des „Zentrum für Integration, Interkulturalität & Konflikttransformation“. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland (ArGe ZFDiD), 06.02.2009.

Niederhoff, Henning. 02/2009b. Kommunale Konfliktberatung: Ein Instrument zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland (ArGe ZFDiD), 09.02.2009.

Obergfell-Fuchs, Joachim. 2001. Ansätze und Strategien Kommunaler Kriminalprävention. Freiburg: edition iuscrim.

Olejniczak, Claudia/ Lustig, Sylvia. 2009. Wir kümmern uns selbst – Konflikte mit Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum. Ein Praxishandbuch zur Konfliktbearbeitung. Hannover. (<http://www.wir-kuemmern-uns-selbst.de/produkte/praxisbuch>)

Paffenholz, Thania. o.J. Designing Transformation and Intervention Processes. Berlin: Berghof Forschungszentrum für Konstruktive Konfliktbearbeitung (<http://www.berghof-handbook.net>).

Rogers, Carl. 2010. Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy. Frankfurt: Fischer.

Rojzman, Charles. 1997. Der Hass, die Angst und die Demokratie. Einführung in eine Sozialtherapie des Rassismus. München: AG SPAK.

Rojzman, Charles. 2008. „Thérapie sociale, ein systemorientierter Ansatz zur Konfliktbearbeitung“, in: Konflikttransformation. Chance für eine ganzheitliche Integrationsarbeit. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Bonn: Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland, S. 40-45.

- Rosenberg, Marshall. 2006. Die Sprache des Friedens sprechen. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Rosenberg, Marshall. 2009. Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag (8.Aufl.).
- Schäfer, Dieter. 2013. Die Gewaltfalle. Mannheim: Verlag Waldkirch.
- Schmitt, Thomas. 2003. Moscheen in Deutschland: Konflikte um ihre Errichtung und Nutzung. Flensburg: Deutsche Akademie für Landeskunde. (Forschungen zur Deutschen Landeskunde Band 252).
- Schulz von Thun, Friedemann. 1989. Miteinander Reden. Reinbek: Rowohlt.
- Shearing, Clifford. 2001. Transforming Security: A South African Experiment. In: Strange, H./ Braithwaite, J. (eds): Restorative Justice and Civil Society. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sofsky, Wolfgang. 2005. Traktat über die Gewalt. Frankfurt: S.Fischer Verlag (Original 1996).
- Splinter, Dirk. 2005. Gemeinwesenmediation – Projektlandschaft und State of the Art. In: infoblatt mediation 19/2005, S.14-17.
- Sufryd, Philippe. 2009. Integration in Quakenbrück: Vorschlag eines Handlungskonzepts. Idstein: Meinhardt-Verlag und Agentur. (Hg. Arbeitsgemeinschaft Ziviler Friedensdienst in Deutschland und Forum Ziviler Friedensdienst e. V.).
- Sydow, Jörg/ Arnold Windeler. 2000. Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- v. d. Leyen, Ursula/ Wolfgang Schäuble. 01/2009. „Was die Gesellschaft zusammenhält“. Frankfurt: FAZ, 6.1.2009.
- Ulrich, Andreas. 09/2013. Streit mit Bundesregierung: Kommunen fordern Hilfe bei Integration von Roma. In: Spiegel Online 30.09.2013 (<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/zuwanderer-aus-rumaenien-und-bulgarien-kommunen-fordern-geld-vom-bund-a-925265.html>)
- Williams, Sue/ Williams, Steve. 1994. Being in the middle by being at the edge. York: Simon Book Trust.
- Wils, Oliver/ Hopp, Ulrike/ Ropers, Norbert/ Vimalarajah, Luxshi/ Zunzer, Wolfram. 2006. The Systemic Approach to Conflict Transformation: Concept and Fields of Application. Berlin: Berghof Foundation for Peace Support. ([http://www.berghof-peacesupport.org/systemic\\_approach.htm](http://www.berghof-peacesupport.org/systemic_approach.htm))
- World Health Organisation. 2003. World Report on Violence and Health. Summary (2002). Deutsche Übersetzung 2003. Genf.
- Würtz, Stefanie/ Lustig, Sylvia. 2008. Formen der Konfliktbearbeitung im öffentlichen Raum. In: Perspektive Mediation 2/2008. Wien: Verlag Österreich. S. 70-74.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AGDF</b>	Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden
<b>BAMF</b>	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>CTC</b>	Communities That Care
<b>EIF</b>	Europäischer Integrationsfonds
<b>EU</b>	Europäische Union
<b><i>forumZFD</i></b>	Forum Ziviler Friedensdienst e.V.
<b>NRO</b>	Nichtregierungsorganisation
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development
<b>SPIN</b>	Sozialräumliche Prävention in Netzwerken
<b>WHO</b>	Weltgesundheitsorganisation
<b>Wikus</b>	Wir kümmern uns selbst – Konfliktlösung im öffentlichen Raum
<b>ZFD</b>	Ziviler Friedensdienst
<b>zze</b>	Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung





Forum Ziviler Friedensdienst e. V.  
Am Kölner Brett 8  
50825 Köln  
Tel.: 02 21 / 91 27 32 - 0  
[kontakt@forumzfd.de](mailto:kontakt@forumzfd.de)  
[www.forumZFD.de](http://www.forumZFD.de)