



**Wir kümmern
uns selbst**
Konfliktlösung im
öffentlichen
Raum



Wir kümmern uns selbst – Konflikte mit Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum

Ein Praxisbuch zur Konfliktbearbeitung

Teil 1 Handlungsleitfaden zur Konfliktbearbeitung

Claudia Olejniczak
Marit Kukat
Beate Seusing





Wir kümmern uns selbst – Konflikte mit Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum

Ein Praxisbuch zur Konfliktbearbeitung

Teil 1 Handlungsleitfaden zur Konfliktbearbeitung

Teil 1 *ies* Hannover
Claudia Olejniczak
Marit Kukat
Beate Seusing



**Wir kümmern
uns selbst**
Konfliktlösung im
öffentlichen
Raum



Impressum

Claudia Olejniczak, Marit Kukat, Beate Seusing

Wir kümmern uns selbst – Konflikte mit Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum

Ein Praxisbuch zur Konfliktbearbeitung

Teil 1 Handlungsleitfaden zur Konfliktbearbeitung

© Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung GmbH an der Universität Hannover

Bödekerstr. 7

30161 Hannover

Tel. 0511/39 97-0

Fax 0511/39 97-229

www.ies.uni-hannover.de

mailbox@ies-hannover.de

Dieses Handbuch ist nur als pdf zum Herunterladen erhältlich.

ISBN 978-3-933272-51-5

Alle Rechte vorbehalten

Hannover 2009

Redaktion: Marit Kukat, Claudia Olejniczak, Beate Seusing

Gestaltung: Birgit Knoth

Fotonachweis: Alle Fotos **ies**, ausgenommen: Imagedirekt/Stockbyte, Titel (o, r); Carsten Schielei S. 75, S. 121



Inhalt

Einleitung	10
Entwicklung der Programmidee ‚Wir kümmern uns selbst‘	12
Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in einem Modellprogramm	14
Akteure in der Modellphase	14
Einsatzmöglichkeiten von ‚Wir kümmern uns selbst‘	15
Konzept und Aufbau des Praxisbuches	17
Fazit ‚Wir kümmern uns selbst‘	19
Einführung in die Praxis von ‚Wir kümmern uns selbst‘	25
Das Fallbeispiel – Der Einstieg	27
Phase 1: Einen Konflikt wahrnehmen	28
Fallbeispiel	28
Prozessschritte	29
Fachliche Erläuterungen	30
Was ist ein Konflikt?	30
Wer kann eine Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ initiieren?	33
Wie wird der Sozialraum für ‚Wir kümmern uns selbst‘ gewonnen?	34
Welche Rolle hat die Verwaltung in dieser Phase?	34
Wer kann ‚Wir kümmern uns selbst‘ steuern?	35
Wie verhält sich ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu anderen Verfahren und Methoden der Konfliktbearbeitung?	36
Aufgaben und Kompetenzen	37
Wahrnehmung von Konflikten und Interventionskompetenz	37
Kommunikation über Konflikte	38
Entscheidung über die Eignung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ für den Sozialraum und den Konflikt	39
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	40
Phase 2: Konflikte verstehen und analysieren	42
Fallbeispiel	42
Prozessschritte	43



Fachliche Erläuterungen	48
Welcher zeitliche Rahmen ist für einen Auftakt-Workshop erforderlich?	48
Welche Akteurskonstellation ist für den Auftakt-Workshop sinnvoll?	48
Was gehört in die Konfliktanalyse?	49
Wer sind Konfliktparteien und -beteiligte?	50
Was bedeuten und nutzen die Konflikttypologien?	50
Warum sind Ziele wichtig?	52
Wie werden gemeinsame Ziele gefunden?	53
Warum werden ‚Kompetenzen‘ gesammelt?	53
Welche Bedeutung haben das Visualisieren und Dokumentieren?	53
Sollen die Medien über den Auftakt-Workshop und seine Ergebnisse informiert werden?	54
Aufgaben und Kompetenzen	55
Vermittlung fachlicher Inhalte	55
Konfliktmoderation	56
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	57
Phase 3: Den Akteurskreis erweitern und die Konfliktbearbeitung planen	59
Fallbeispiel	59
Prozessschritte	60
Fachliche Erläuterungen	66
Wer sollte einladen und begrüßen?	66
Wie werden konfliktbeteiligte Jugendliche für die Teilnahme am Konflikttreffen gewonnen?	66
Wie werden Konfliktbeteiligte und weitere Akteure zur Teilnahme motiviert?	67
Wie wird eine Arbeitsstruktur eingerichtet?	68
Welche Werte und Haltungen sind in der Konfliktbearbeitung unerlässlich?	69
Wie wird ein Netzwerk zur Konfliktbearbeitung entwickelt?	70
Sollen die Medien zum Konflikttreffen eingeladen werden?	70
Aufgaben und Kompetenzen	71
Konfliktmoderation	71
Steuerung und Koordination	72
Kreativität	72
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	73



Phase 4: Den Konflikt bearbeiten	75
Fallbeispiel	75
Prozessschritte	76
Fachliche Erläuterungen	79
Was bedeutet Konfliktbearbeitung konkret bei ‚Wir kümmern uns selbst‘?	79
Wie werden Konfliktparteien und -beteiligte erreicht und zur Mitwirkung gewonnen?	80
Wie kann Partizipation in der Konfliktbearbeitung gestaltet werden?	82
Wie wird die Kommunikation innerhalb des Netzwerks organisiert?	83
Wie werden neue Personen in das Netzwerk integriert?	84
Welche Fortbildungen haben sich bewährt?	85
Wie werden Fortbildungsbedarfe ermittelt?	86
Wie wird Verbindlichkeit in der Umsetzung hergestellt?	88
Wie können Akteure mit pauschalen Äußerungen über ‚die Jugend‘ umgehen?	88
Aufgaben und Kompetenzen	89
Aktivierung und Beteiligung	89
Steuerung und Koordination	90
Durchführung von Projekten und Maßnahmen	90
Planung und Durchführung von Fortbildungen	91
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	92
Phase 5: Eine Zwischenbilanz durchführen und die Arbeit optimieren	93
Fallbeispiel	93
Prozessschritte	94
Fachliche Erläuterungen	98
Welche Fragen stehen in den Zwischenbilanzen im Zentrum?	98
Wer nimmt an den Zwischenbilanzen teil?	99
Was passiert eigentlich, wenn es im Netzwerk Konflikte gibt?	99
Was wird dokumentiert und was kommuniziert?	100
Aufgaben und Kompetenzen	101
Ziel- und Maßnahmenüberprüfung	101
Integration von neuen Netzwerkakteuren	101
Wahrnehmen von Konflikten im Netzwerk	102
Treffen von Verabredungen	102
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	103



Phase 6: Die Konfliktbearbeitung fortsetzen und Kompetenzen weiterentwickeln	104
Fallbeispiel	104
Prozessschritte	105
Fachliche Erläuterungen	107
Wie wird die Motivation der Akteure erhalten?	107
Welcher Umgang mit der Fluktuation von Akteuren hat sich bewährt?	107
Welchen Gewinn bieten Fortbildungen in dieser Phase der Konfliktbearbeitung?	108
Aufgaben und Kompetenzen	108
Koordination der Aktivitäten	108
Durchführung von Projekten und Maßnahmen	109
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	110
Phase 7: Die Arbeit bilanzieren und verstetigen	111
Fallbeispiel	111
Prozessschritte	112
Fachliche Erläuterungen	115
Welche Fragen werden in der Abschlussbilanz gestellt?	115
Wer nimmt an der Abschlussbilanz teil?	117
Wie können die Kompetenzen und Netzwerke gesichert werden?	117
Aufgaben und Kompetenzen	118
Ziel- und Maßnahmenüberprüfung	118
Treffen von Verabredungen	118
Ergebnissicherung und Öffentlichkeitsarbeit	119
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	119
Phase 8: ‚Wir kümmern uns selbst‘ verankern und transferieren	121
Fallbeispiel	121
Prozessschritte	122
Fachliche Erläuterungen	124
Wie können die Erfahrungen im Sozialraum weiter verbreitet werden?	124
Wie können die Erfahrungen mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ innerhalb einer Kommune transferiert werden?	124
Wie können Akteure ‚Wir kümmern und selbst‘ für eine schnelle Bearbeitung nutzen?	125



Aufgaben und Kompetenzen	126
Präsentation	126
Lobbyarbeit	126
Tipps und Erfahrungen aus den Standorten	127
Chancen und Grenzen aus Sicht der Programmagentur	128
Fallbeispiel	128
Programmgrundsätze	129
Konfliktbegriff und Konfliktdimension	130
Sozialraum	132
Kommunale Ebene	134
Netzwerke	136
Kompetenzen	137
Ressourcen	138
Fazit	140
Anhang	141
Steckbriefe der Modellkommunen	142
Konfliktraster	161
Aktionsplan	163
Projektplan	167
Glossar	169
Literaturempfehlungen für die Praxis	176
Programmbearbeitung und Kontakt	181



Einleitung

Kinder und Jugendliche treffen sich an öffentlichen oder halböffentlichen Orten, um zu spielen, sich sportlich zu betätigen, zu reden, Musik zu hören und sich die Zeit zu vertreiben. Diese und weitere jugendtypische Aktivitäten im öffentlichen Raum stoßen bei Erwachsenen häufig auf Ablehnung, führen zu Konflikten und Beschwerden. Anwohnerinnen und Anwohner stören sich an Lärm, Müll und Vandalismus oder sie fühlen sich verunsichert, wenn sie jugendlichen Gruppen auf der Straße begegnen. Aber auch der Konsum von Alkohol sowie verschiedene Formen von Gewalt unter Kindern oder Jugendlichen – wie z.B. Abzocken, Beschimpfen, Bedrohen – sind Ausdruck von Konflikten im öffentlichen Raum.

In vielen Fällen wissen weder Erwachsene noch Kinder oder Jugendliche, die solche Situationen beobachten oder direkt von ihnen betroffen sind, wie sie reagieren sollen. Häufig fehlt ihnen die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig wahrzunehmen und sie wünschen sich mehr Vertrauen in ihre Handlungsskompetenz. Auch kennen sie keine Personen oder Institutionen, die sie für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten um Unterstützung bitten können. Aus diesem Grund wird von Erwachsenen selbst bei ‚kleineren‘ Anlässen bereits die Polizei eingeschaltet, auch wenn der Konflikt außerhalb ihres Aufgabenbereichs liegt oder ihre Einbeziehung sogar eine Eskalation herbeiführen kann. Generelle Beschwerden über Kinder und Jugendliche im öffentlichen Raum richten sich aber auch an die örtliche Politik, die Kinder- und Jugendhilfe oder den Ordnungsbereich der Kommune. Die Presse nimmt die Beschwerden unter Umständen auf und trägt durch ihre Berichterstattung zur weiteren Eskalation von Konflikten bei. Jugendliche sind in ihren Möglichkeiten, auf Konflikte zu reagieren, weitaus eingeschränkter und nehmen seltener als Erwachsene die Unterstützung durch Dritte in Anspruch. Allen Interventionen einzelner Institutionen ist gemeinsam, dass sie sich nur eingeschränkt für eine Konfliktbewältigung und dauerhafte Veränderung der Situation eignen.

Stattdessen erhöhen das häufige Einschalten von Polizei- und Ordnungskräften oder öffentliche Beschwerden in Sozialräumen und Nachbarschaften oftmals die Frustration auf Seiten aller Beteiligten: Kinder und Jugendliche erleben die Konflikte im öffentlichen Raum dann als Ablehnung ihrer Person und ihrer Gruppe. Durch das Einschreiten der Behörden sehen sie sich „dauernd vertrieben“, „ohne Alternative abgeschoben“ und als „nicht akzeptiert“ und reagieren mit Handlungen, die Erwachsene als Provokation betrachten. Polizei, Jugendhilfe, Politik und andere Bereiche der Kommunalverwaltung stellen fest, dass solche isolierten Aktionen die tieferliegenden



Ursachen nicht erfassen und die konkreten Konfliktsituationen nicht ‚lösen‘. Sie werden in immer wieder gleiche Abläufe verstrickt, wobei sich die Konflikte durch ihre Interventionsbemühungen häufig langfristig eher zuspitzen als verbessern. Auf Dauer kommen Fachkräfte an ihre Grenzen, entwickeln Frust und reagieren mit Ablehnung statt Verständnis, wenn die nächste Beschwerde eingeht. Manche Anwohnerinnen und Anwohner fühlen sich aufgrund der Reaktionen nicht ernst genommen und versuchen den Druck auf Politik, Verwaltung und Polizei immer weiter zu erhöhen. Andere Anwohnerinnen und Anwohner fühlen sich durch die Verhaltensweisen der Kinder und Jugendlichen und die Konflikte im Sozialraum eher belastet und wünschen sich aus Sorge um die nachwachsende Generation andere Formen des Umgangs sowie mehr Angebote für Kinder und Jugendliche. Sie kritisieren Politik, Verwaltung und Polizei für ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen. Schließlich eskaliert der Konflikt immer weiter und eine bewusste und kompetente Bearbeitung wird immer dringender. Viele dieser Einstellungen und Verhaltensweisen bei Konflikten im öffentlichen Raum sind – wie angeführt – Ausdruck fehlenden Wissens, auf adäquate Art und Weise und unter Einbindung der maßgeblichen Instanzen auf einen Konflikt zu reagieren. Bei allen Versuchen der Konfliktparteien, die Verantwortung für Konflikte im öffentlichen Raum auf die genannten Instanzen zu delegieren, bleibt außer Acht, dass diese auch nur begrenzte Zuständigkeiten, Möglichkeiten und Kompetenzen haben, um Konflikte erfolgreich zu bearbeiten.

Als Alternative empfiehlt dieses Praxishandbuch, Konflikte als Chance zu erkennen und zu nutzen. Konflikte sind Ausdruck von Differenzen in Haltungen, Meinungen und Verhaltensweisen zwischen Personen und Personengruppen, die der Beachtung und Bearbeitung bedürfen. In besonderer Weise gilt dies für Konflikte im öffentlichen Raum zwischen Kindern und Jugendlichen sowie Erwachsenen. Sie sind Indikatoren für die fehlende gegenseitige Akzeptanz der Bedürfnisse verschiedener Generationen, Interessen- und Nutzergruppen im öffentlichen Raum. Erschwerend kommt hinzu, dass in den letzten Jahrzehnten der öffentliche Raum nahezu lückenlos reglementiert wurde. Kindern und Jugendlichen steht immer weniger ‚wilder‘ Raum zur freien Verfügung, um ihre kinder- und jugendadäquaten Bedürfnisse zu befriedigen und Raum nach ihren Vorstellungen zu gestalten und zu nutzen. Das Aufenthaltsrecht von Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum benötigt aus diesem Grund eine größere Beachtung, denn Konflikte sind dort letztlich Anzeichen für eine rückläufige Akzeptanz des öffentlichen Raums als wichtige Sozialisationsinstanz für Kinder und Jugendliche. Die Wahrnehmung, Anerkennung und erfolgreiche Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum kann langfristig zu einer erhöhten gegenseitigen Akzeptanz der verschiedenen Bewohner- und Nutzergruppen und zu einem konstruktiven Umgang miteinander beitragen.



Entwicklung der Programmidee ‚Wir kümmern uns selbst‘

Um eine Präventionslücke in deutschen Städten und Gemeinden zu füllen, regte das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2003 an, ein Programm zur sozialräumlichen Kriminalitätsprävention im Kindes- und Jugendalter zu entwickeln oder einen passenden Ansatz aus dem Ausland zu übertragen und an die hiesigen Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe anzupassen. Zunächst wurde im Rahmen der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalitätsprävention am Deutschen Jugendinstitut (DJI) an der Umsetzung gearbeitet. Dabei wurde nach einem innovativen sozialräumlichen Programm zur Kriminalitätsprävention im Kindes- und Jugendalter gesucht, das weder Personengruppen noch Stadtteile stigmatisieren und mit den Leitlinien der Kinder- und Jugendhilfe vereinbar sein sollte.

Die Entwicklung des Modellprogramms ‚Wir kümmern uns selbst‘ verlief in zwei Phasen. In der ersten Phase wurden Projekte auf ihre Eignung für bundesdeutsche Kommunen geprüft. Erfolgversprechend erschien insbesondere das Programm ‚Communities that care‘ (Ctc). Es basierte zum Zeitpunkt der Recherche auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und wurde evaluiert. Nach der Teilnahme an einer Konferenz der Evaluatorinnen und Evaluatoren von Ctc kam das DJI jedoch zu dem Ergebnis, dass sich Ctc aus unterschiedlichen Gründen nicht für die Umsetzung in Deutschland eignete. Unter anderem erschien die Vorlaufzeit für die Erhebung und Auswertung der als notwendig definierten Daten mit bis zu zweieinhalb Jahren als sehr zeitaufwändig. Inhaltlich erschien das Programm aus zweierlei Gründen nicht umsetzbar in Deutschland: zum einen definierte das Programm die Notwendigkeit eines Katalogs evaluierter Projekte, die in Deutschland insbesondere für die Kriminalitätsprävention im Stadtteil nicht ausreichend zur Verfügung standen und zum anderen zeigte sich in der Evaluation eine Art ‚Black Box‘ hinsichtlich der Abstimmung der Maßnahmen auf die zuvor ermittelten Ziele.

Aufgrund dieser Einschätzung von Ctc und umfassender weiterer Recherchen mit negativem Ausgang, fiel die Entscheidung, eine eigene Programmidee zu entwickeln, die durch die praktische Umsetzung an mehreren Standorten konzeptionell ausgearbeitet, erprobt und evaluiert werden sollte. Diese neue Programmidee zeichnete sich dadurch aus, ätsprävention mittels Konfliktbearbeitung zu betreiben. Dies sollte insbesondere die stigmatisierende Wirkung der Kriminalitätsprävention vermeiden: Statt bei ‚auffälligen‘ Individuen, bei Tätern und Opfern oder bei verdächtigen Gruppen oder Stadtteilen anzusetzen, sollte das Programm bei konkreten Konflikten ansetzen, die bei mangelhafter Bearbeitung eskalieren können. Diese Eskalation kann



sich z.B. in Beschwerden bei Polizei und Ordnungsamt oder in Ordnungswidrigkeiten und Straftaten zeigen. Die sozialräumliche Komponente wurde in zweifacher Hinsicht umgesetzt: Zum einen durch die Ausrichtung auf im öffentlichen Raum (wie z.B. Nutzungskonflikte) und zum anderen durch die Bearbeitung mittels lokaler Ressourcen inklusive der Befähigung und Beteiligung lokaler Akteure. Diesem Ansatz an den vor Ort vorhandenen Ressourcen liegt die Überzeugung zugrunde, dass es zur Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum eine Vielzahl möglichst eng vernetzter Behörden und Institutionen braucht. So wurde die übergreifende Zusammenarbeit zum tragenden Strukturelement für die praktische Arbeit in den Standorten. Das Programm zielt dabei darauf ab, auf bestehenden Netzwerken (wie z.B. kriminalpräventiven Netzwerken oder sozialräumlichen bzw. stadtteilbezogenen Netzwerken) aufzubauen und keine neuen eigenständigen Strukturen und Institutionen mit einer umfassenden Finanzierung zu schaffen.

Das Programm basiert auf folgenden **Prämissen**, die seine fachliche Ausrichtung im Hinblick auf Konflikte mit Kindern und Jugendlichen zum Ausdruck bringen. Das Programm geht davon aus, dass Konflikte

- eine Vorgeschichte haben, die zur Vermeidung von Eskalation Beachtung finden muss;
- in einem Spannungsfeld zwischen öffentlicher Regelsetzung und Grenzüberschreitung durch Jugendliche entstehen;
- im öffentlichen Kontext stehen und gemeinsam zivilgesellschaftlich bearbeitet werden sollen;
- gemeinhin häufig an staatliche Instanzen abgegeben werden und durch das Modellprogramm nun vermehrt mit Hilfe der eigenen Ressourcen der Konfliktbeteiligten bearbeitet werden sollen.

Darüber hinaus wurden fünf **Programmgrundsätze** erarbeitet, die bei der praktischen Umsetzung in den Standorten als Leitlinien dienen sollten.

1. Das Programm *setzt bei konkreten Konfliktkonstellationen* an, etwa bei Beschwerden Erwachsener über das Verhalten bestimmter Jugendlicher, die als störend oder bedrohlich erlebt werden.
2. Der *Sozialraum bildet den direkten Bezugsrahmen* im Konfliktbearbeitungsprozess, da auffälliges Verhalten im öffentlichen Raum in seiner Entstehung wie auch in seinen Bearbeitungsmöglichkeiten häufig einen Bezug zu sozialräumlichen Gegebenheiten (wie z.B. Ressourcen) hat.



3. Die erwachsenen und jugendlichen Konfliktparteien werden als ‚Expertinnen und Experten‘ für ihren Konflikt betrachtet und sie bearbeiten den Konflikt als *Partnerinnen und Partner auf Augenhöhe*.
4. Die *Unterstützung durch professionelle Beraterinnen und Berater, Trainerinnen und Trainer usw. richtet sich am Bedarf der Konfliktparteien aus* und erfolgt passgenau.
5. Die gemeinsame Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen erfordert einen ‚jugendadäquaten‘ *Umgang mit Abweichung*. Daher werden die Konfliktparteien unter Beachtung ihres Alters sowie ihres sozialen und kulturellen Hintergrunds frühzeitig und verantwortlich in die Bearbeitung der Konflikte einbezogen.

Diesen Prämissen und Grundsätzen folgend wurden drei **Programmziele** als leitend formuliert. Ihnen zufolge dient ‚Wir kümmern uns selbst‘ der

- Prävention von Eskalation durch frühzeitige, niedrighschwellige Konfliktbearbeitung mit den beteiligten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen vor Ort,
- Stärkung der vorhandenen Konfliktbearbeitungspotenziale der Konfliktbeteiligten,
- Qualifikation ortsansässiger Experten.

Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in einem Modellprogramm

Vor dem Hintergrund der Programmziele, -prämissen und -grundsätze wurde in der vierjährigen Modelllaufzeit ein innovatives Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum, an denen Kinder und Jugendliche beteiligt sind, entwickelt, erprobt und evaluiert. Die Umsetzung des Modellprogramms erfolgte von Juni 2005 bis Juni 2009.

Akteure in der Modellphase

Für die Erprobung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ war es zunächst erforderlich, Kommunen oder Landkreise als Modellstandorte zu gewinnen. Mit dieser Aufgabe begann das Deutsche Jugendinstitut (DJI) im Dezember 2004 die Vorbereitungen für den Start



des Modellprogramms und nahm gleichzeitig seine Tätigkeit als wissenschaftliche Begleitung des Programms auf. Dabei stand neben der fachlichen und internationalen Einbettung des Modellprogramms die empirische Untersuchung der Programmumsetzung mittels teilnehmender Beobachtung der Programmaktivitäten und Befragung der Programmakteure an den Standorten im Mittelpunkt. Die wissenschaftliche Begleitung verfolgte das Ziel, die Erprobung der Programmidee zu dokumentieren und zu evaluieren. Schwerpunkte bestanden dabei in der Beschreibung und Analyse von Netzwerkbildung und Konfliktbearbeitung sowie in der Erfassung der Wirkungen des Programms an den Standorten.

Im Juni 2005 erhielt das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (*ies*) den Auftrag, als Programmagentur ‚Wir kümmern uns selbst‘ umzusetzen und zu steuern. Zu den ersten Aufgaben gehörte die Suche und Auswahl weiterer Standorte in Kooperation mit dem DJI. Im weiteren Verlauf hatte die Programmagentur die Aufgabe, die Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in den Kommunen und Sozialräumen zu planen, die Konfliktbearbeitungsprozesse zu steuern bzw. zu begleiten sowie die Akteure zu beraten.

Die Umsetzung des Modellprogramms war ursprünglich in fünf bis sechs Standorten im Bundesgebiet geplant. Letztendlich erfolgte die Erprobung sogar in sieben Standorten, in einigen Fällen in mehreren Sozialräumen. Folgende Kommunen beteiligten sich in der Modellphase: Berlin (Bezirk Treptow-Köpenick), Düsseldorf, Guben, Hannover, Kassel, Giengen und Heidenheim im Landkreis Heidenheim sowie Michendorf. Begleitet wurde das Modellprogramm durch einen Fachbeirat mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis.

Die Standorte (Praxis vor Ort), die Programmagentur (Umsetzung und Beratung) und die wissenschaftliche Begleitung (formative Evaluation) sowie der Fachbeirat standen im ständigen Dialog und Austausch. Unter anderem führte die Programmagentur insgesamt sieben Programmtage während der Modelllaufzeit durch, die dem Informations- und Erfahrungsaustausch sowie der Fortbildung der Standorte dienten. Der Fachbeirat tagte zusammen mit der wissenschaftlichen Begleitung und der Programmagentur ein bis zweimal im Jahr.

Einsatzmöglichkeiten von ‚Wir kümmern uns selbst‘

Das im Modellprogramm entwickelte Verfahren ‚Wir kümmern uns selbst‘ unterstützt die genannten Akteure dabei, sich für Konflikte im öffentlichen Raum zu sensibilisieren, Konflikte zu analysieren und adäquate Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung zu



entwickeln und umzusetzen. Folgende Beobachtungen und Erfahrungen können den Ausgangspunkt für Menschen und Institutionen in einem Sozialraum bilden, sich mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu befassen:

- Es gibt im Sozialraum einen Konflikt im öffentlichen Raum oder sogar mehrere Konflikte.
- Der Konflikt dauert bereits Monate oder Jahre.
- Es sind verschiedene Gruppen und Personen beteiligt, auch Kinder und Jugendliche.
- Es sind nicht immer alle beteiligten Personen und Institutionen (= Konfliktparteien) persönlich bekannt.
- Es werden häufig die Polizei, das Ordnungsamt oder die Kinder- und Jugendhilfe eingeschaltet, die jedoch die Ursache des Konflikts alleine nicht beheben können.
- Es sind alle bisherigen Versuche, den Konflikt zu lösen, gescheitert.

Maßgebliche Voraussetzungen für den Einsatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ als Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum sind:

- Eine oder auch mehrere Personen oder Institutionen ergreifen die Initiative, sich mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu befassen und über seine Eignung für die konkreten Konflikte im öffentlichen Raum sowie für die Kommune nachzudenken.
- Eine oder auch mehrere Personen oder Institutionen stellen den Ansatz im Sozialraum vor und diskutieren dort mit einem breiten Akteurskreis über die Eignung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ zur Bearbeitung der konkreten Konflikte vor Ort.
- Die Akteure im Sozialraum teilen die mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ verbundenen Ziele und Programmgrundsätze und sind zuversichtlich, dass eine erfolgreiche Bearbeitung des Konflikts mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ möglich ist.
- Die Akteure sind bereit und in der Lage, sich auf das Verfahren in ‚Wir kümmern uns selbst‘ einzulassen.
- Die Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ wird auf der kommunalen Ebene durch Politik und Verwaltung unterstützt.

Neugierig geworden? Dann empfehlen wir Ihnen zum Einstieg in ‚Wir kümmern uns selbst‘ den Praxisteil dieses Buchs. In der Einführung von Teil 1 erfahren Sie mehr über die Grundlagen und Voraussetzungen beim Start von ‚Wir kümmern uns selbst‘,



in ‚Phase 1: Einen Konflikt wahrnehmen‘ sind die konkreten Schritte für eine mögliche Einführung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in Ihrem Sozialraum dargestellt.

Konzept und Aufbau des Praxisbuches

In dem vorliegenden Praxisbuch werden das Verfahren ‚Wir kümmern uns selbst‘ (Teil1) sowie die empirischen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung (Teil 2) ausführlich dargestellt. Leserinnen und Leser lernen dieses innovative Verfahren Schritt für Schritt kennen und erfahren aus der Perspektive der Akteure, die praktische Erfahrungen mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben, worin sie den Nutzen sehen und welche Bedingungen den Einsatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ fördern und welche ihn behindern. Das Praxisbuch gibt der Leserin bzw. dem Leser somit praktische Hinweise für das Vorgehen bei der Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum.

‚Wir kümmern uns selbst‘ kann von Praktikerinnen und Praktikern in Kommunen und in Sozialräumen initiiert und gesteuert werden. Bei der Umsetzung des Verfahrens sind gegebenenfalls Kompetenzen und Erfahrungen erforderlich, die vor Ort nicht vorhanden sind. Das Praxisbuch unterstützt sie jedoch dabei, bei jedem Schritt erkennen zu können, für welche Aufgaben ggf. externe Beratung und Unterstützung erforderlich sind. Das Praxisbuch besteht aus folgenden Teilen:

- In dem an die Einleitung anschließenden Fazit stellen die Autorinnen sowohl das praktische Verfahren als auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Modellphase im Überblick dar. Dieser Teil kann als Kurzfassung des Praxisbuchs angesehen und für die erste Orientierung genutzt werden.
- In Teil 1 findet sich die Darstellung des Verfahrens ‚Wir kümmern uns selbst‘, das idealtypisch acht Phasen umfasst. Die Darstellung jeder Phase folgt einem einheitlichen Aufbau: Jede Phase beginnt mit einem Fallbeispiel, in dem der Leserin bzw. dem Leser der Verlauf der jeweiligen Phase einer Konfliktbearbeitung aus der Perspektive eines oder mehrerer Akteure geschildert wird. Es schließen sich daran jeweils die Beschreibung der Prozessschritte, fachliche Erläuterungen (= Begründung der dargestellten Vorgehensweise), die Darstellung der Aufgaben und Kompetenzen sowie Tipps aus der Praxis, die auf den Erfahrungen der Modellphase basieren, an. Dieser Teil des Praxisbuchs endet mit einer Darstellung von allgemeinen Chancen und Grenzen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ aus Sicht der prozessbegleitenden Programmagentur.



Im Anhang von Teil 1 des Praxisbuchs finden sich Steckbriefe der am Modellprogramm beteiligten Standorte mit Kurzbeschreibungen ihrer Konfliktbearbeitungsprozesse, Materialien für den Bearbeitungsprozess, ein Glossar der wichtigsten Begriffe sowie ein kommentiertes Verzeichnis mit weiterführender Literatur.

- In Teil 2 stellt die wissenschaftliche Begleitung die fachliche Einbettung des Programms und die empirischen Erkenntnisse aus der Modellphase dar. Auf die Einleitung folgen die fachliche Einbettung von ‚Wir kümmern uns selbst‘, die Methode und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Implementation und programmbezogener Netzwerkbildung sowie Erkenntnisse zur Konfliktbearbeitung aus der Perspektive der Standortakteure. Die Darstellung umfasst förderliche und hinderliche Bedingungen ebenso wie die Betrachtung des Nutzens, den die Befragten aus der Teilnahme am Modellprogramm gezogen haben. Einige Empfehlungen runden das Kapitel ab.

Um es schon einmal vorweg zu nehmen: Der Nutzen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ liegt auf verschiedenen Ebenen:

- Lang andauernde und komplexe Konflikte konnten deeskaliert werden.
- Die Kontakte und Kooperationsstrukturen im Sozialraum haben sich durch die Zusammenarbeit erheblich verbessert.
- Durch die Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung und durch die Qualifizierung haben die beteiligten Personen Kompetenzen erworben, die sie auch für die zukünftige Bearbeitung von Konflikten nutzen können.

Die Download-Version des Praxisbuchs steht in zwei Teilen zur Verfügung. Jeder Teil – die Anleitung zur praktischen Umsetzung des Modellprogramms und die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung aus der Modellphase – kann für sich allein herunter geladen werden. Wir hoffen, damit den unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Leserinnen und Leser Rechnung zu tragen.

Wir danken allen Akteuren an den Standorten für ihre Mitarbeit, ihre Kooperationsbereitschaft und ihren Pioniergeist, den sie in so mancher Situation bewiesen haben. Ohne diese Menschen wäre ein solches Modellprogramm nicht umsetzbar gewesen.

Des Weiteren bedanken wir uns bei den Mitgliedern des Fachbeirats des Modellprogramms, die ihre Bereitschaft zur Mitwirkung trotz voller Terminkalender erklärt haben.



Fazit ‚Wir kümmern uns selbst‘

Konflikte im öffentlichen Raum, an denen Kinder und Jugendliche beteiligt sind, stellen eine Herausforderung dar. Sie weisen oftmals eine lange Geschichte auf. Verschiedene Menschen und Institutionen sind beteiligt, die alleine jedoch wenig bewirken können. Restriktive Maßnahmen wie Platzverweise oder Verbote schaffen nur kurzfristig Abhilfe: Die Kinder und Jugendlichen suchen sich einen neuen Treffpunkt, an dem es nach kurzer Zeit erneut Beschwerden gibt, und sie reagieren mit wachsender Aggressivität und Vandalismus auf die Verbote und die Einschränkungen ihrer Bewegungsfreiheit im öffentlichen Raum. Dauern Konflikte bereits lange an, eskalieren sie zuweilen ‚plötzlich‘ und es kommt auch zu gewaltförmigen Auseinandersetzungen von Kindern bzw. Jugendlichen untereinander oder zwischen Jugendlichen und Erwachsenen.

Anwohnerinnen und Anwohner, Kinder, Jugendliche, aber auch Fachkräfte aus der Kinder- und Jugendhilfe, die Polizei und die Politik verfügen oftmals nicht über die erforderlichen Kompetenzen, um mit diesen Konflikten angemessen und konstruktiv umzugehen. Auch fehlt in vielen Kommunen das Wissen, wie eine adäquate Prozessberatung oder fachliche Unterstützung aussieht, wie man sie ausfindig macht und in den Prozess vor Ort gewinnbringend einbindet.

Hier setzt ‚Wir kümmern uns selbst‘ an. Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wurde zwischen 2005 und 2009 in sieben Kommunen ein Verfahren zur Wahrnehmung, Analyse und Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum entwickelt, erprobt und evaluiert. Als Programmagentur hat das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (*ies*) ‚Wir kümmern uns selbst‘ in den Kommunen und Sozialräumen gesteuert, begleitet und die Akteure vor Ort beraten. Das Deutsche Jugendinstitut (DJI) war zunächst mit der Entwicklung der Programmidee befasst und führte als wissenschaftliche Begleitung die empirische Untersuchung und Evaluation der Programmumsetzung durch.

‚Wir kümmern uns selbst‘ steht nun als in der Praxis erprobtes Verfahren anderen Kommunen und Sozialräumen zur Verfügung, um die Bearbeitung konkreter Konflikte gemeinsam in einem Netzwerk anzugehen und die Kompetenzen der Konfliktparteien und -beteiligten weiter zu entwickeln. Im Folgenden werden dieses neu entwickelte Verfahren sowie zentrale empirische Erkenntnisse und Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung dargestellt.

‚Wir kümmern uns selbst‘ eignet sich für (lang andauernde) Konflikte im öffentlichen Raum mit vielen verschiedenen Konfliktparteien und -beteiligten, die nicht (alle) per-



sönlich bekannt sein müssen. Die Konflikte haben einen gewissen Grad an Komplexität und einzelne Maßnahmen haben bisher nicht zum gewünschten Erfolg geführt.

Das in der Modellphase entwickelte Vorgehen umfasst folgende Schritte:

1. Einen Konflikt wahrnehmen

Differenzen im Denken, Fühlen und Handeln sind alltäglich. Schwierig wird es, wenn die Differenzen dazu führen, dass sich jemand in seinem eigenen Handeln beeinträchtigt sieht. Ein Konflikt beginnt. In der ersten Phase ist es wichtig, sich dem (möglichen) Konflikt in einem Sozialraum bewusst zuzuwenden und mit Akteuren im Sozialraum zu prüfen, ob eine Bearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ eventuell sinnvoll und möglich ist.

2. Konflikte verstehen und analysieren

In einem Auftakt-Workshop lernen 10 bis 15 Personen aus unterschiedlichen Kontexten die Grundlagen der Konfliktanalyse und wenden diese auf den konkreten Sozialraum an. Sie formulieren Ziele für die Konfliktbearbeitung und benennen die Kompetenzen und Akteure, die für die Zielerreichung erforderlich sind. Das Fundament für das Netzwerk der Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter ist gelegt. Für die Durchführungen sind zwei fachlich versierte Personen erforderlich.

3. Den Akteurskreis erweitern und die Konfliktbearbeitung planen

Beim Konflikttreffen, einem Treffen in großer Runde, wird die Grundlage für die Konfliktbearbeitung in einem Akteursnetzwerk gelegt. Die Konfliktparteien und -beteiligten können bei dieser Veranstaltung aufeinander stoßen, weshalb eine professionelle Konfliktmoderation, die von allen Seiten akzeptiert wird, notwendig ist. In diesem Treffen überprüfen die Teilnehmenden die Ergebnisse des Auftakt-Workshops (Konfliktanalyse und Ziele) bzw. ergänzen diese um fehlende Perspektiven. Zu jedem Ziel werden Ideen (= Maßnahmen) gesammelt, durch die eine Zielerreichung möglich erscheint, und es werden Arbeitsgruppen (AGs) eingerichtet. Da es sich um einen umfassenden Prozess handelt, sollten mindestens zwei Personen als Konfliktkoordinationsteam (KKT) die Gesamtkoordination übernehmen.

4. Den Konflikt bearbeiten

Die Ziele und Ideen, die beim Konflikttreffen vereinbart wurden, bilden die Grundlage für die Arbeit der AGs. Jede AG konkretisiert gegebenenfalls die Ziele, entwickelt weitere Ideen und Maßnahmen und sorgt für deren Umsetzung. Nach Möglichkeit werden weitere Personen und Institutionen, z.B. auch Kinder und Jugendliche, verstärkt in den Prozess der Konfliktbearbeitung einbezogen, wodurch sich das Netzwerk erweitert. Das KKT sorgt dafür, den Überblick zu behalten, fördert den Austausch unter den AGs und unterstützt die Konfliktbearbeitung beratend.



5. Eine Zwischenbilanz durchführen und die Arbeit optimieren

Nach etwa vier bis max. sechs Monaten Konfliktbearbeitung sollten sich die Akteure zu einer gemeinsamen Zwischenbilanz treffen. Beim Treffen tauschen sie sich über Erfolge und Hindernisse aus und prüfen den Stand der Zielerreichung. Möglicherweise sind einzelne Ziele zu überarbeiten. Auch die Frage, wie gut die Zusammenarbeit funktioniert, sollte hier offen besprochen werden. Die Zwischenbilanz bildet die neue Grundlage für weitere Arbeitsvereinbarungen. Sie dient der Optimierung der Konfliktbearbeitung und der Verstetigung evtl. dauerhaft angelegter Maßnahmen oder Arbeitsstrukturen. Die Moderation sollte eine Person übernehmen, die eine allparteiliche Haltung einnehmen kann und über Moderationskompetenz verfügt.

6. Die Konfliktbearbeitung fortsetzen und Kompetenzen weiterentwickeln

In der Konfliktbearbeitung können sich Anforderungen ergeben, die die Akteure nicht oder nur bedingt erfüllen können. Hier sollten Fortbildungen die Akteure dabei unterstützen, ihre Kompetenzen passgenau weiter zu entwickeln. Kompetenzen in konfliktreduzierender Kommunikation, in der Moderation von Treffen und im Beteiligen von Anwohnern, Kindern und Jugendlichen können sinnvoll und notwendig sein. Neben dem fachlichen Gewinn leisten Fortbildungen einen Beitrag, um sich besser kennenzulernen und machen zudem Spaß.

7. Die Arbeit bilanzieren und verstetigen

Zum Abschluss des Prozesses sollten die Akteure die Zielerreichung bewerten, die Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung reflektieren und auswerten sowie Verabredungen für die Kommunikation der Ergebnisse (z.B. in Gremien, Ausschüssen, Medien usw.) sowie die Zukunft des Netzwerks treffen. Insbesondere sollte sich das Netzwerk darüber verständigen, wie es zukünftig bei Konflikten die erworbenen Kompetenzen und die vorhandenen Kontakte nutzen wird. Die Abschlussbilanz dient auch der gegenseitigen Wertschätzung für die erreichten Erfolge und der Verstetigung der Arbeit.

8. ‚Wir kümmern uns selbst‘ verankern und transferieren

Im Sozialraum gilt es, die in der Konfliktbearbeitung gewonnenen Kompetenzen auch für zukünftige Konflikte zu nutzen und ‚Wir kümmern uns selbst‘ möglichst als Verfahren zu verankern, z.B. indem Ansprechpersonen und Gremien benannt werden, die bei neuen Konflikten einen entsprechenden Prozess initiieren und steuern. Zudem ist es sinnvoll, die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Sozialraum in der Kommune zu verbreiten und in andere Sozialräume zu transferieren.



Prozessphasen



Aus den Analysen der wissenschaftlichen Begleitung kann man ableiten, dass die Basis für eine Erfolg versprechende Konfliktbearbeitung im öffentlichen Raum bereits bei der Programmeinführung und beim Aufbau eines institutionenübergreifenden formalen Netzwerks gelegt wird. Weitere Voraussetzungen sind in der konkreten Gestaltung des Konfliktbearbeitungsprozesses zu finden.

Bei der *Programmeinführung* ist aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung darauf zu achten, dass die wesentlichen Ideen und Grundsätze von ‚Wir kümmern uns selbst‘ sowohl von den Praktikerinnen und Praktikern im Sozialraum als auch von den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in der Kommunalpolitik mitgetragen werden: Stehen die Praktikerinnen bzw. Praktiker z.B. nicht hinter dem Grundsatz der Beteiligung auf Augenhöhe, so erscheint es als wahrscheinlich, dass sie weiterhin ihre eigenen – professionell begründeten – Ziele verfolgen, die jedoch u.U. nicht dem Bedarf der Menschen im Stadtteil entsprechen. Ebenso bedeutend ist die Unterstützung durch die Kommunalpolitik: Stehen entscheidende Kommunal-



politiker und Kommunalpolitikerinnen z.B. nicht hinter der Prämisse des Programms, dass Jugendliche den öffentlichen Raum ebenso nutzen dürfen wie Erwachsene, so können bei der Umsetzung der im Programmnetzwerk entwickelten Maßnahmen unter Umständen Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Ressourcen auftreten oder die Aktivierung relevanter Mitglieder der Kommunalverwaltung kann erschwert werden.

Vernetzung ist in ‚Wir kümmern uns selbst‘ kein Selbstzweck. Vielmehr forciert ‚Wir kümmern uns selbst‘ eine gezielte Vernetzung derjenigen Personen und Institutionen, die zur Bearbeitung eines konkreten Konflikts beitragen können. Für die Gewinnung dieses Personenkreises und die Herstellung eines Netzwerks für die Konfliktbearbeitung sollen bestehende Netzwerke genutzt werden, um keine Parallelstrukturen zu schaffen und um Zeitressourcen zu schonen. Es hat sich gezeigt, dass die Vernetzung eine gewisse Formalisierung braucht, um personelle Wechsel oder persönliche Animositäten ausgleichen zu können. Ein ausschließlich personenabhängiges Netzwerk reicht für ‚Wir kümmern uns selbst‘ nicht aus. Ein besonderes Augenmerk ist bei der Netzwerkentwicklung auf eine breite Beteiligung unterschiedlicher Institutionen und Behörden zu legen. Die Aufforderung zur Mitwirkung sollte sich daran ausrichten, ob die betreffende Institution oder Person einen Beitrag zur Bearbeitung des ausgewählten Konflikts leisten kann.

Die *Konfliktbearbeitung* in einem Netzwerk drückt sich strukturell in der Einrichtung eines Konfliktkoordinationsteams und in der Bildung von Arbeitsgruppen aus. Die Arbeitsstruktur stellt sicher, dass praktische Maßnahmen nah am Konflikt und am Sozialraum entwickelt werden und gleichzeitig eine gemeinsame Richtung verfolgt wird, die sich an den gemeinsam formulierten Zielen orientiert. Innerhalb dieser Struktur sollen möglichst vielfältige Kompetenzen ortsansässiger Akteure erkannt und für die synergetische Bearbeitung des Konflikts genutzt werden. Diese Vielfalt bringt auch Unterschiede mit sich, die es erfordern, dass eine gewisse personelle Kontinuität im Konfliktkoordinationsteam angestrebt wird, und dass Störungen im Sinne von Konflikten zwischen den Programmakteuren Vorrang haben und umgehend aktiv und konstruktiv bearbeitet werden.

In der Befragung der Modellstandorte zeigte sich auch, dass die Rückendeckung durch die Kommune und durch die Institutionen oder Behörden, denen die Mitglieder des Konfliktkoordinationsteams angehören, großen Einfluss auf einen erfolgreichen Konfliktbearbeitungsprozess hat. Ebenso kommt der externen Unterstützung durch die Programmagentur mittels Prozessbegleitung, Fortbildung und Moderation eine besondere Bedeutung zu: Dies heißt für die Kommunen, die ‚Wir kümmern uns selbst‘ nach Abschluss der Modellphase – und somit ohne Programmagentur – umsetzen, dass die örtlichen Akteure prüfen sollten, inwieweit sie vor Ort vorhandene Ressourcen



nutzen können und welche professionellen Kompetenzen sie sich für einen Konfliktbearbeitungsprozess extern einkaufen können.

Für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung gilt es des Weiteren, die Aktivierung und Beteiligung von Konfliktparteien zum leitenden Prinzip zu erklären: Wir empfehlen dem Netzwerk der Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter, ihre Maßnahmen mit den Konfliktparteien zu entwickeln, anstatt Maßnahmen für die Konfliktparteien durchzuführen, die dann unter Umständen von der Zielgruppe nicht angenommen werden.

Resümierend ist festzuhalten: Konfliktbearbeitung im öffentlichen Raum braucht:

- die Vernetzung lokaler Akteure,
- die Qualifizierung ortsansässiger Akteure,
- Lösungen im Sinne der Konfliktparteien der professionellen Akteure,
- die Nutzung des im Praxishandbuch beschriebenen Verfahrens sowie
- Fortbildung und Prozessbegleitung.



Einführung in die Praxis von ,Wir kümmern uns selbst'

Die Programmagentur hat in der Modelllaufzeit von 2005 bis 2009 ein Verfahren entwickelt, erprobt und umgesetzt, mit dem Konflikte im öffentlichen Raum erfolgreich angegangen werden können. Sie werden zunächst analysiert und anschließend zielorientiert und strukturiert in einem multi-professionellen Akteursnetzwerk bearbeitet. In definierten Abständen überprüfen die Akteure vor Ort, inwieweit die Ziele erreicht wurden. So kann die Beschäftigung mit dem Konflikt immer weiter optimiert werden. Der gesamte Bearbeitungsprozess wird moderierend gesteuert und begleitet. Bei ,Wir kümmern uns selbst' handelt es sich demnach – verkürzt formuliert – um eine moderierte Prozessbegleitung.

,Wir kümmern uns selbst' basiert auf Programmgrundsätzen, die richtungsweisend für die Konfliktbearbeitung sind und dem Entscheidungsprozess für die Konfliktbearbeitung mit ,Wir kümmern uns selbst' sowie der Konfliktbearbeitung selbst zugrunde gelegt werden (siehe: Einleitung). Die Bearbeitung von Konflikten in öffentlichen Räumen durch ,Wir kümmern uns selbst' setzt voraus, dass sowohl die politische Entscheidungsebene als auch die vor Ort tätigen Akteure und Institutionen dem Einsatz des Verfahrens zustimmen. Aus diesem Grund findet zu Beginn eine Präsentation statt, auf deren Basis entschieden wird, ob die jeweilige Kommune und der Sozialraum mit ,Wir kümmern uns selbst' arbeiten wollen. Die Initiative zur Prüfung von ,Wir kümmern uns selbst' für eine Konfliktbearbeitung kann von Akteuren aus unterschiedlichen Professionen und Bereichen im Sozialraum und/oder der Kommune ausgehen (Kinder- und Jugendbereich, Polizei, Politik). Letztlich ist allerdings wichtig, dass Offenheit für die Programmgrundsätze und ausreichende Mitwirkungsbereitschaft auf allen Ebenen anzutreffen sind.

Für die Umsetzung von ,Wir kümmern uns selbst' sind auch Offenheit sowohl für die Einbindung von Anwohnerinnen und Anwohnern sowie Kindern und Jugendlichen als auch für die Zusammenarbeit mit Akteuren aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern Voraussetzungen. Welchen Weg eine Kommune bzw. ein Sozialraum idealtypisch von der Wahrnehmung eines Konflikts bis zur Entscheidung für die Konfliktbearbeitung



mit dem Verfahren ‚Wir kümmern uns selbst‘ beschreitet, wird ausführlich in Phase1 / Einen Konflikt wahrnehmen dargestellt.

‚Wir kümmern uns selbst‘ ist ein Verfahren zur Konfliktbearbeitung, das speziell für (lang andauernde) Konflikte im öffentlichen Raum entwickelt wurde, bei denen es viele verschiedene Konfliktparteien und -beteiligte gibt, die nicht (alle) persönlich bekannt sind. Ferner zeichnen sich die Konflikte dadurch aus, dass sie eine gewisse Komplexität aufweisen, weshalb z.B. einzelne isolierte Maßnahmen bislang nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. ‚Wir kümmern uns selbst‘ wurde somit für eine bestimmte Art von Konflikten entwickelt und erprobt. ‚Wir kümmern uns selbst‘ greift bei der Analyse und Bearbeitung auf viele bekannte Modelle, Methoden und Konzepte zurück und nutzt sie zielgerichtet für die Spezifik von Konflikten im öffentlichen Raum (siehe ausführlich: Phase1 / Fachliche Erläuterungen / Wie verhält sich ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu anderen Methoden der Konfliktbearbeitung?).

Konflikte im öffentlichen Raum werden durch viele Rahmenbedingungen beeinflusst, wie die Gestaltung und Nutzung von Grün- und Freiflächen, kommunale und private Bautätigkeiten, Strömungen im Sport- und Freizeitbereich, individuelle Bedürfnisse. Auch die Bedürfnisse und Verhaltensweisen sowie Interaktionen von Kindern und Jugendlichen verändern sich. Konflikte im öffentlichen Raum lassen sich – so die Erfahrungen – nur selten (dauerhaft) ‚lösen‘, d.h. Konflikte ‚verschwinden‘ nicht ‚auf Nimmerwiedersehen‘. Vielmehr verändert sich ein Konflikt im öffentlichen Raum sowie der Umgang mit ihm durch die Bearbeitung. Aus diesem Grund sprechen wir auch im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ wie im professionellen Konfliktmanagement generell eher davon, dass ein Konflikt ‚transformiert‘ wird. Er wird diesem Verständnis folgend durch den Bearbeitungsprozess in einen anderen Zustand gebracht. Die Beteiligten erleben die neue Situation in der Regel als Verbesserung und können mit ihr besser leben als mit dem Zustand vor der Bearbeitung.

Die Steuerung des Gesamtprozesses sowie die Moderation zentraler Veranstaltungen war während der Modelllaufzeit die Aufgabe der Programmagentur im Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung Hannover (*ies*) und mit ihr kooperierender Personen. Im vorliegenden Praxisbuch werden die mit der Steuerung und Prozessbegleitung verbundenen Aufgaben und Kompetenzen ausführlich dargestellt, so dass diese Aufgaben auch durch andere Institutionen und Akteure in einer Kommune bzw. im jeweiligen Sozialraum übernommen werden können. Bei der Darstellung in diesem Praxisbuch wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass den Akteuren vor dem Hintergrund der eigenen Rollen und Kompetenzen bei jedem Schritt ersichtlich ist, welche Aufgabe sie jeweils selbst übernehmen können und für welche Tätigkeit sie unter Umständen externe Unterstützung benötigen.



Im Praxisteil dieses Buchs wird unter anderem ein fiktives Beispiel erzählt, um ‚Wir kümmern uns selbst‘ so anschaulich wie möglich zu vermitteln. Das Fallbeispiel orientiert sich an einem Konflikt, wie er vergleichbar auch in der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ bearbeitet wurde. Es geht in dem Konflikt um die Nutzung eines Platzes; in den einzelnen Phasen berichten verschiedene Personen aus ihrer Sicht vom Verlauf des Prozesses in der jeweiligen Phase. Zur Einstimmung folgt hier eine kurze Vorstellung des Sozialraums und der Kommune, in dem der Konflikt stattfindet.

Das Fallbeispiel – Der Einstieg

Der Stadtteil Schönfeld liegt in einer Stadt irgendwo in Deutschland. In Schönfeld leben und arbeiten sehr unterschiedliche Menschen. Manche würden sich selbst wohl der Mittelschicht zuordnen, andere würden als sozial Benachteiligte bezeichnet werden. Die ‚Einheimischen‘ leben hier ‚schon immer‘. Alle wohnen gerne in Schönfeld, weil es preisgünstige Wohnungen, einige kleine Grünanlagen und durch die kleine Einkaufsstraße und die sozialen Einrichtungen eine gute Infrastruktur gibt. An den Spielplätzen für die kleinen Kinder müsste mal etwas getan werden. Der Kindertreff der Kirche hat einen guten Ruf und für die Jugendlichen gibt es einen Jugendtreff. ‚Aber meistens hängen die irgendwo draußen herum, anstatt etwas Vernünftiges zu tun‘, würden einige der Anwohnerinnen und Anwohner wohl sagen.

Wie in jedem Stadtteil kommt es auch in Schönfeld zu Konflikten im öffentlichen Raum. Kinder, Jugendliche, Anwohnerinnen und Anwohner, Geschäftsleute und andere Personen nutzen den öffentlichen Raum – jeder auf seine Weise und nicht immer so wie es den anderen gefällt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung sowie der Polizei versuchen zu vermitteln, zu klären und Regeln durchzusetzen. Nicht immer führt das zu dem gewünschten Erfolg. Manchmal bedarf es der gemeinsamen Anstrengung, an der Situation etwas zu ändern. Aber verfolgen Sie selbst, welchen Weg Schönfeld gegangen ist.



Phase 1

Einen Konflikt wahrnehmen

Fallbeispiel

Frau Jung und Herr Baumann, beide Jugendamt,
 „Sehen Sie mal Frau Jung, ich habe schon wieder eine Mitteilung des Ordnungsamtes über verschiedene Beschwerden von Anwohnern, Eltern und Geschäftsleuten über ‚pöbelnde Jugendliche, die alles vermüllen und kaputt machen‘ bekommen. Und hier, eine Bitte des Sozialdezernenten, den Beschwerden nachzugehen und sie ‚abzustellen‘. Wir machen doch schon so viel! Ich finde das auch nicht gut, wenn die Jugendlichen immer vertrieben werden. Wohin auch? Aber, warum können die alle den Stadtteil nicht in Ruhe gemeinsam nutzen?“

„Ja, Herr Baumann, ich bin ganz Ihrer Meinung. Ich habe daher im Internet mal recherchiert und bin auf etwas Interessantes gestoßen: Das Verfahren ‚Wir kümmern uns selbst‘. Sehen Sie, das könnte genau das Richtige für uns sein! Ich werde mir jetzt das Handbuch mal genauer ansehen und prüfen, ob uns das weiter hilft.“

Wenige Tage später...

„Zu Ihrer Information Herr Baumann, ich habe nach der Lektüre des Praxisbuchs mit dem Sozialdezernenten gesprochen, weil mir seine Unterstützung doch sehr wichtig zu sein scheint. Der Sozialdezernent ist bereit, der Umsetzung zuzustimmen und uns in Schönfeld zu unterstützen. Voraussetzung ist jedoch, dass möglichst viele Personen und Institutionen des Stadtteils dazu bereit sind mitzumachen und wir nach der Präsentation den Eindruck haben, dass das Verfahren effizient, effektiv und nachhaltig für den Stadtteil ist, so unser Vorgesetzter. Ich werde nun den Ansatz in der Stadtteilrunde vorstellen und sehen wie die Akteure dort reagieren.“



Wenige Tage später...

„Guten Morgen Frau Jung, interessante Präsentation gestern Abend, was?! Ich hätte nicht gedacht, dass so viele Interessierte unserer Einladung folgen. Fast alle aus der Kinder- und Jugendarbeit in Schönfeld waren da, die Schule, die Polizei, das Ordnungsamt, Anwohner, Eltern und sogar Geschäftsleute und der Kunstverein!“ – „Ja, es war wirklich sehr interessant, Herr Baumann. Ich hatte den Eindruck, dass ‚Wir kümmern uns selbst‘ uns allen Einiges abverlangt, aber dafür auch viel bietet. Ich war sehr erfreut, dass die Runde – trotz einiger kritischer Nachfragen – die Chance erkannt hat und bereit ist, endlich gemeinsam an der Situation im Stadtteil zu arbeiten.“

Prozessschritte

Bei Konflikten in öffentlichen Räumen, an denen Kinder und Jugendliche beteiligt sind, wird selten der Begriff ‚Konflikt‘ verwendet. Vielmehr sprechen z.B. Anwohnerinnen und Anwohner von ‚Problemen‘ mit Jugendlichen. Sie berichten über Lärm, Müll und Vandalismusschäden. Sie wenden sich an die Polizei, das Ordnungsamt u.a. mit der Bitte um Abhilfe. Die Verursacher sind oftmals unbekannt. Vermutungen zielen auf ‚die Jugendlichen‘, ‚die Schulkinder‘ der Schule xy oder auch Gruppen aus anderen Stadtteilen. Jugendliche sprechen von ‚Stress‘ mit Erwachsenen, der Polizei, anderen Jugendlichen usw. Sie haben jedoch weniger Möglichkeiten, sich organisiert zu äußern und eine Änderung der Situation einzufordern.

Die Wahrnehmung eines Konflikts ist ein zentraler Schritt. Hier entscheidet sich, ob eine einzelne Person oder eine Gruppe überhaupt einen Handlungsbedarf sieht. Aber woran erkenne ich einen Konflikt? Wie bewerte ich die Heftigkeit (oder professionell formuliert: die Eskalationsstufe) des Konflikts? Und was bedeutet das genau für mein Handeln?

Um sich nicht nur auf das eigene Bauchgefühl zu verlassen, ist es sinnvoll, sich mit diesen Fragen auseinander zu setzen und sich z.B. eine fachliche Anregung zu holen. Einen sozialen Konflikt frühzeitig wahrzunehmen, kann z.B. bedeuten, sich vorzustellen, inwieweit Handlungen oder auch Werte und Vorstellungen einer Person oder einer Gruppe andere Personen oder Gruppen in ihren Handlungsmöglichkeiten einschränken könnten (siehe unten: Fachliche Erläuterungen / Was ist ein Konflikt?).

Wiederholen sich in einem Sozialraum z.B. die Beschwerden über Jugendliche und werden soziale Konflikte vermutet, so empfiehlt es sich den Einsatz von ‚Wir kümmern



uns selbst' als Verfahren zur Analyse sowie ggf. zur weitergehenden Bearbeitung zu prüfen.

In diesem Fall ist folgende Vorgehensweise zu empfehlen:

- Für eine erste Klärung werden verschiedene Sichtweisen zum Konflikt (z.B. durch eine Mitarbeiterin der Verwaltung) eingeholt. Dazu werden einzelne Personen und Institutionenvertreterinnen bzw. vertreter über ihr Wissen zum Konfliktgeschehen und zu den beteiligten Personen und Parteien befragt.
- Sofern die Aussagen auf einen (komplexen und lang andauernden) Konflikt mit verschiedenen Konfliktorten oder Konfliktthemen im Stadtteil hinweisen, verschiedene Akteure beteiligt sind, die nicht (alle) persönlich bekannt sind, oder falls die bisherigen (Einzel-)Maßnahmen nicht weitergeholfen haben, sollte ‚Wir kümmern uns selbst‘ durch eine fachkundige Person vor einer Runde oder einem Netzwerk im Sozialraum präsentiert werden. Im Anschluss wird die eigene Wahrnehmung interpretiert und über den weiteren Umgang mit dem Konflikt beraten.
- Am Ende der Diskussion entscheidet die Runde darüber, ob sie ‚Wir kümmern uns selbst‘ als sinnvolles Verfahren zur Analyse und Bearbeitung des Konflikts sieht. Alternativ kann die Runde auch einen kurzfristigen Termin vereinbaren, an dem die endgültige Entscheidung fallen soll, um bis dahin Fragen zu klären und nachzudenken.
- Spricht sich die Stadtteilrunde eindeutig für den Einsatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ aus und ist eine überzeugende Mitwirkungsbereitschaft vorhanden, werden Verabredungen zur Vorbereitung des Auftakt-Workshops getroffen.

Fachliche Erläuterungen

Was ist ein Konflikt?

Umgangssprachlich wird häufig von einem ‚Problem‘ gesprochen, wenn eigentlich ein Konflikt gemeint ist. Ein ‚Problem‘ wird oft als ‚nicht ganz so schlimm‘ erachtet und noch nicht als gravierende Störung verstanden. Ein ‚Problem‘ gilt vielmehr als eine zu bewältigende Störung ohne große Emotionen. Diese Beschönigung kann als Vehikel dienen, um überhaupt die Kraft zu finden, sich Konflikten zu widmen. Wer sich professionell mit Konflikten befasst, weiß jedoch, dass ein ‚Problem‘ oftmals gleich bedeutend mit ‚Konflikt‘ ist und Konflikte vielfältige Chancen bergen, wenn sie



erfolgreich bearbeitet werden. Jugendliche wiederum sagen in der Regel ‚Stress‘ statt Konflikt und in dieser Bezeichnung liegt schon viel mehr von dem, was einen Konflikt ausmacht: ein für den Körper unangenehmer Zustand mit Adrenalin- und Noradrenalinausschüttung, der unsere Aufmerksamkeit fordert und gleichzeitig unsere Kreativität einschränkt (Distress). Umgangssprachlich könnte man also sagen, dass ein Konflikt ‚ein Problem ist, das Stress erzeugt‘.

Die professionellen Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter im Programm ‚Wir kümmern uns selbst‘ nutzen die Definition von Friedrich Glasl, die zwar kompliziert klingt, aber einige Vorteile hat. Im Folgenden ergänzen wir die wissenschaftliche Definition, die im Auftakt-Workshop von den Teilnehmenden im wahrsten Sinne des Wortes ‚erarbeitet‘ wird, durch erklärende Erläuterungen (Glasl 2004: 14).

Definition von Friedrich Glasl	Erläuterung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion 	Glasl unterscheidet innere Konflikte, die die Menschen mit sich selbst haben von sozialen Konflikten, die ein Mensch mit anderen hat.
<ul style="list-style-type: none"> ■ zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), 	Wir ersetzen den technisch klingenden Begriff ‚Aktor‘ von Glasl durch den gebräuchlicheren ‚Akteur‘.
<ul style="list-style-type: none"> ■ wobei wenigstens ein Akteur 	Glasl meint damit, dass sich viele Konflikte im Erleben einer Person bezogen auf eine andere entwickeln, ohne dass die andere Konfliktpartei das wahrnehmen muss.
<ul style="list-style-type: none"> ■ eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten <ul style="list-style-type: none"> – im Wahrnehmen – und im Denken bzw. Vorstellen – und im Fühlen – und im Wollen 	Ein Aspekt allein genügt nicht, um einen sozialen Konflikt auszulösen, deswegen schreibt Glasl ‚und‘ statt ‚oder‘.

- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.

Wir verstehen das ‚erfolge‘ als ‚erfolgen wird‘, weil eine Aktion, eine Handlung erfolgen muss. Hierbei wird auch Sprechen als Handlung, eben als Interaktion, verstanden. D.h., dass allein Unterschiede im Denken, Fühlen usw. nicht ausreichen, um von einem ‚Konflikt‘ zu sprechen. Die Handlungen der einen Person müssen als Einschränkung erlebt werden und ihrerseits eine entsprechende Handlung hervorrufen. Selbst wenn nur eine Partei subjektiv eine Beeinträchtigung erlebt, wird sie in ihrer Kommunikation und im sonstigen Verhalten versuchen, die vorgestellte Beeinträchtigung unwirksam zu machen. Non-verbal wie verbal wird unter Umständen bereits etwas vorweg genommen, das Irritationen, Missverständnisse und Unwohlsein bis hin zu Ärger und Wut und eben den ‚Konflikt‘ hervorruft.

Vorteile der Definition

Konflikte können mit dieser Definition frühzeitig erkannt werden, weil eine Person sich selbst und andere sehr genau auf allen Ebenen (Denken, Vorstellungen, Wahrnehmen = kognitive, perzeptive Ebene, Fühlen, Wollen = emotionale Ebene) beobachtet und Konsequenzen für die eigenen Handlungen ziehen kann. Das bedeutet jedoch nicht unbedingt, dass die Person, die den Konflikt wahrnimmt, selbst intervenieren muss. Es bedeutet viel häufiger, dass sie Zeit hat, abzuwägen, welche dritte Person am besten wie intervenieren könnte. Eine weitere Eskalation kann somit verhindert werden. Ein



weiterer Vorteil der Definition liegt darin, dass auch Konflikte wahrgenommen werden, zu denen sich nur eine Konfliktpartei äußert bzw. äußern kann, während die andere zum Beispiel sagt, sie hätte ‚damit gar keinen Konflikt (gar kein Problem).‘

Wer kann eine Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ initiieren?

Konflikte im öffentlichen Raum, an denen Kinder und Jugendliche beteiligt sind, werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe, der Polizei, der Politik oder von Anwohnerinnen und Anwohnern wahrgenommen. Es kann sich also um Personen handeln, die im Sozialraum tätig sind oder dort leben und sich ehrenamtlich engagieren oder die auf der übergeordneten kommunalen Ebene arbeiten. Unter Umständen haben sie bereits durch Rücksprache mit anderen Personen den Eindruck gewonnen, dass der Konflikt im öffentlichen Raum bereits eine längere Geschichte hat und komplex ist (siehe oben: Prozessschritte).

Je nachdem, wer den Konflikt wahrnimmt und eine Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ prüfen möchte, sollte seinerseits überlegen, wer über ausreichend Autorität und Ressourcen verfügt, um eine Präsentation im Sozialraum zu initiieren und zu organisieren. Dem entsprechend ist eventuell ein Gremium oder eine bestimmte Institution oder sind bestimmte Personen zunächst für das Anliegen, ‚Wir kümmern uns selbst‘ im Sozialraum zu präsentieren und/oder auf der kommunalen Ebene über den Einsatz des Verfahrens zu beraten, zu gewinnen.

Sofern ein Gremium, eine Institution oder eine Person von Bedeutung gefunden ist, die den Entscheidungsprozess in Gang setzen und beispielsweise zur Präsentation einladen kann, ist gemeinsam zu überlegen, welche Institutionen bzw. Personen im Entscheidungsprozess unerlässlich sind (Sozialraum, kommunale Ebene) und für deren Einbindung Sorge zu tragen (siehe unten: Wie wird der Sozialraum für ‚Wir kümmern uns selbst‘ gewonnen? und: Welche Rolle hat die Verwaltung in dieser Phase?). Je breiter bereits das Netzwerk der einladenden Personen bzw. Akteure ist, desto größer ist die Chance, viele verschiedene Träger und Personen für eine Teilnahme an der Präsentation zu gewinnen.



Wie wird der Sozialraum für ‚Wir kümmern uns selbst‘ gewonnen?

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung von Konflikten ist die Akzeptanz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ im Sozialraum. Akteure vor Ort müssen den Konflikt wahrnehmen und den Eindruck haben, dass dieser mit den bisherigen Vorgehensweisen nicht ‚gelöst‘ werden kann. Die Zustimmung und Mitwirkungsbereitschaft der vor Ort bereits aktiven Institutionen und Personen ist unerlässlich für den Start. Um diese zu prüfen, ist eine Präsentation und Diskussion des Verfahrens, beispielsweise durch Akteure, die den Konflikt wahrgenommen oder zur Präsentation eingeladen haben, erforderlich. Die Präsentation kann in aktiven Gremien des Stadtteils, z.B. Sozialraumkonferenz, Stadtteilerunde, Arbeitsgruppen, Kultur- und Bürgervereine usw., stattfinden oder es wird gesondert eingeladen. In jedem Fall sollte der Kreis, der zur Präsentation eingeladen wird, so vielfältig wie möglich sein.

Es ist ferner sinnvoll, die örtliche Politik (z.B. Bezirksvertretung) für die Unterstützung und Mitwirkung bei ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu gewinnen. Unter Umständen muss das Thema in dem entsprechenden lokalen Gremium gesondert besprochen werden. Zuweilen kann die Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ auch zur Sache der Bürgermeisterin oder des Bürgermeisters einer Kommune werden, z.B. weil die Konfliktbearbeitung einen zentralen Ort in der Kommune betrifft (z.B. Innenstadt) oder weil die Kommune klein ist und nicht über sozialraumorientierte Strukturen verfügt.

Eine große Runde bei der Präsentation gewährleistet u.a., dass der Handlungsdruck in Bezug auf den Konflikt klar wird. Erfahrungsgemäß relativieren sich Übertreibungen und Verharmlosungen von Konflikten in einer größeren Runde und es wird deutlich, ob die Voraussetzungen für ‚Wir kümmern uns selbst‘ tatsächlich gegeben sind (siehe unten: Aufgaben und Kompetenzen / Entscheidung über die Eignung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ für den Sozialraum und den Konflikt).

Zu klären ist in dieser Prozessphase auch, ob es auf Sozialraumebene bereits Erfahrungen mit anderen Methoden der Konfliktbearbeitung gibt (z.B. Mediation, Moderation am Runden Tisch) und welche Relevanz diese Erfahrungen für ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben könnten.

Welche Rolle hat die Verwaltung in dieser Phase?

Ebenso wie auf Sozialraumebene ist auch innerhalb der Verwaltung, und hier insbesondere in der Regel im Fachbereich Kinder und Jugend, zu prüfen, ob ‚Wir kümmern uns selbst‘ tatsächlich umgesetzt werden soll und kann. Zum einen bedarf es einer



Verankerung in der städtischen Verwaltung, um Ressourcen für die Umsetzung zu sichern (z.B. für eine externe Moderation sowie verwaltungsintern für die Steuerung). Zum anderen zeigen die Konfliktbearbeitungsprozesse der Modellphase, dass einige Ideen von Anfang an in Kooperation mit der Verwaltung umgesetzt werden müssen. Insofern ist im Vorfeld der Entscheidung, ob ‚Wir kümmern uns selbst‘ umgesetzt werden soll, zu klären, wie die Schnittstelle zwischen Sozialraum und Verwaltung ausgestaltet wird. In der Modellphase hat es sich bewährt, wenn für die Konfliktbearbeitung eine Ansprechperson aus der Verwaltung zur Verfügung steht bzw. in der Koordination der Konfliktbearbeitung mitwirkt.

In dieser Phase des Prozesses kann es sinnvoll sein, ‚Wir kümmern uns selbst‘ auch in kriminalpräventiven Gremien der Kommune zu präsentieren, um sich weitergehende Unterstützung zu sichern oder die Verankerung des Verfahrens in der Kommune zu prüfen.

Wer kann ‚Wir kümmern uns selbst‘ steuern?

Sofern ein Sozialraum und eine Kommune eine Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ in Gang setzen möchten, stellt sich die Frage, nach der Anbindung und wer die Gesamtsteuerung des Prozesses übernimmt und z.B. als ersten Schritt den Auftakt-Workshop vorbereitet.

Bei der Steuerung durch Institutionen und Akteure aus der Kommune bzw. aus dem Sozialraum sollte gewährleistet werden, dass

- die steuernde Instanz eine hohe Akzeptanz bei allen konfliktbeteiligten Parteien und eingebundenen Institutionen und Akteuren hat, ggf. kann dies durch eine ämter- und trägerübergreifende Steuerungsgruppe erzielt werden, die den Gesamtprozess steuert;
- eine Ansprechperson in der Verwaltung zur Verfügung steht, die als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Sozialraum in der operativen Phase der Konfliktbearbeitung die ‚Fäden in der Hand‘ hält;
- die im Praxisbuch für die einzelnen Phasen notwendigen Kompetenzen entsprechend ‚besetzt‘ werden können.

In der Modelllaufzeit oblagen die Steuerung des Gesamtprozesses und die Moderation zentraler Veranstaltungen der Programmagentur im ies Hannover und mit ihr kooperierender Personen. Die Organisation von Veranstaltungen erfolgte in enger Abstimmung durch Akteure vor Ort. Durch die externe Prozessbegleitung hatte ‚Wir kümmern uns selbst‘ in der Modelllaufzeit den Charakter einer Drittparteien-Intervention. Diese Konstellation hat zu einer hohen Akzeptanz bei den konfliktbeteiligten



Parteien und den in die Konfliktbearbeitung eingebundenen Institutionen und Akteuren beigetragen, also Allparteilichkeit sichergestellt. Auch die fachliche und methodische Qualität konnte so gewährleistet werden.

Wie verhält sich ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu anderen Verfahren und Methoden der Konfliktbearbeitung?

‚Wir kümmern uns selbst‘ wurde speziell für Konflikte im öffentlichen Raum entwickelt, die bereits seit langem andauern und viele verschiedene Konfliktparteien und -beteiligte aufweisen, die nicht immer (alle) persönlich bekannt sind. Zudem weisen sie eine gewisse Komplexität auf, so dass z.B. einzelne isolierte Maßnahmen bislang nicht zu einer Verbesserung der Situation geführt haben. ‚Wir kümmern uns selbst‘ wurde insofern für bestimmte Konflikte, die sich im öffentlichen Raum zeigen, entwickelt und erprobt.

‚Wir kümmern uns selbst‘ ist eine moderierte Prozessbegleitung, die auf viele bekannte Modelle, Methoden und Konzepte zurückgreift und diese integrativ nutzt:

- Begriffe, Erkenntnisse, Modelle und Typologien aus dem professionellen Konfliktmanagement (v.a. Friedrich Glasl);
- Haltung und Ablauf aus der Konfliktmoderation und der Mediation;
- Techniken aus der Kommunikationswissenschaft (z.B. Wahrnehmung, Fragetechniken);
- ressourcenorientierte Herangehensweise aus der systemischen Beratung;
- Trainingsmaßnahmen für Jugendliche und Erwachsene zur Entwicklung ihrer Kompetenzen in der Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten und bei der Entwicklung einer ‚guten‘ Streitkultur;
- Methoden der Partizipation von Kindern und Jugendlichen sowie von Bürgerinnen und Bürgern.

Das Verfahren beansprucht somit ausdrücklich keine konzeptionelle oder methodische Eigenständigkeit, sondern versteht sich als integrativer Ansatz. So wie ‚Wir kümmern uns selbst‘ auf bekannte Methoden und Modelle zurückgreift, werden hoffentlich andere Ansätze von ‚Wir kümmern uns selbst‘ profitieren.



Aufgaben und Kompetenzen

Wahrnehmung von Konflikten und Interventionskompetenz

Die Wahrnehmung von Konflikten hängt von der Definition ab, die Menschen (auch unbewusst) von Konflikten haben. Wer in Bezug auf das Thema geschult ist, sieht mehr, interveniert früher und dadurch auch häufiger. Wichtige Grundlagen für eine geschulte Wahrnehmung sind die Kenntnis und Anwendungskompetenz der Konfliktdefinition von Glasl sowie von fachlichen Grundlagen, wie sie auch im Rahmen des Auftakt-Workshops vermittelt werden (siehe: Phase 2: Konflikte verstehen und analysieren). Darüber hinaus ist das Phänomen der unterschiedlichen Wahrnehmung identischer Situationen und Bilder für die Beobachtung von Konfliktsituationen von entscheidender Bedeutung: Die Beteiligten und die Beobachter nehmen einen Konflikt je nach biographischer Prägung und Sozialisation, Position, Tagesform, Parteilichkeit, Vorurteilen und aus vielen anderen Gründen unterschiedlich wahr. Verschiedene Berichte lassen nicht darauf schließen, dass jemand nicht die Wahrheit sagt. Bei Meinungsverschiedenheiten hat oft jede bzw. jeder von ihrem/seinem individuellen Standpunkt aus betrachtet ‚recht‘.

Um nicht ‚blind‘ in das Muster zu verfallen, überall Konflikte zu sehen und selbst intervenieren zu wollen, ist es bezogen auf den Konflikt und das eigene Konfliktverhalten wichtig, eine Rollenklärung zu vollziehen. Aus dem Blickwinkel verschiedener Rollen wird ein Konflikt unterschiedlich wahrgenommen. Nicht jeder, der einen Konflikt wahrnimmt, sollte auch intervenieren. Als persönliche ‚Richtschnur‘ ist vor einer Intervention folgende Klärung hilfreich:

Wenn ich einen Konflikt wahrnehme, sollte ich vor der Intervention klären,

- welche Person in welcher Rolle die höchste Akzeptanz bei den Konfliktparteien besitzt,
- ob ich überhaupt eine Interventionsberechtigung habe, die von meinem beruflichen Auftrag oder meiner ehrenamtlichen Zuständigkeit gedeckt wird und nicht zuletzt,
- ob ich überhaupt einen subjektiven Interventionswunsch habe.

Ob und wie eine Person Konflikte wahrnimmt, hat selbstverständlich auch viel mit der eigenen Konfliktgeschichte sowie mit Erfahrungen in der Bearbeitung von Konflikten allein oder mit Unterstützung von Dritten zu tun. Das bedeutet für die Klärung der eigenen Interventionsbereitschaft, sich auch folgende Fragen zu stellen:

- Bin ich bereit und in der Lage, mir ggf. Unterstützung zu holen?

- Wie zuversichtlich bin ich generell, dass sich komplexe Konflikte transformieren lassen?

Diese Fragen zur Klärung helfen der/dem Einzelnen bereits in vielen beruflichen und privaten Konflikten bei der Beantwortung der Frage, ob sie/er sich in einen Konflikt ‚einmischt‘, also interveniert oder nicht. Wenn die individuelle Interventionskompetenz oder die eigenen Ressourcen nicht ausreichen, ist es Zeit, sich Unterstützung bei Dritten zu holen (Drittparteien-Intervention).

An den oben genannten Kriterien kann auch eine notwendige Intervention im öffentlichen Raum bereits vorzeitig scheitern, wenn keine einzelne Person oder kein Team den Konflikt entsprechend wahrnimmt und die genannten Kriterien erfüllen will und kann.

‚Wir kümmern uns selbst‘ bezieht durch seine gründliche Konfliktanalyse im Auftakt-Workshop, der den ersten Schritt im Prozess darstellt (siehe: Phase 2 / Konflikte verstehen und analysieren), viele verschiedene Perspektiven auf den Konflikt ein. Besonders bei lang andauernden Konflikten ist es notwendig, für die Konfliktbearbeitung Personen zu finden, die über die notwendige Interventionsakzeptanz bei den Konfliktparteien verfügen. So haben beispielsweise Polizei und Streetworkerinnen bzw. Streetworker sowie ältere Jugendliche im allgemeinen mehr Interventionsakzeptanz bei Jugendlichen als Anwohnerinnen und Anwohner. Unter Anwohnerinnen und Anwohnern wiederum haben unter Umständen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Stadtverwaltung (Ordnungsamt, Jugendamt) oder auch Entscheidungsträgerinnen und -träger aus der Politik die größte Akzeptanz. Ein Konfliktbearbeitungsprozess mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ zielt darauf ab, unter den beteiligten Akteure die Kompetenz in der Wahrnehmung von Konflikten, die eigene Interventionskompetenz sowie die Kenntnis von Interventionsmöglichkeiten zu erhöhen.

Kommunikation über Konflikte

Nach der reflektierten Wahrnehmung von Konflikten ist es von besonderer Brisanz über Konflikte zu kommunizieren. Häufig fehlt das kommunikative Handwerkszeug, um im Chaos der Ereignisse, im Aufwallen zuweilen heftiger Gefühle und der unterschiedlichen Deutungen nicht die Orientierung zu verlieren. Wir empfehlen aufgrund der Tatsache, dass es keine absolute Wahrheit gibt, eine fragende Grundhaltung. Besonders die Ambivalenz zwischen Parteilichkeit, wie sie sich aus dem Arbeitsauftrag ergeben kann (Jugendsozialarbeit als Anwalt der Jugendlichen; Polizei für die Herstellung von Ruhe und Ordnung), und der im professionellen Konfliktmanagement erforderlichen



Allparteilichkeit muss als möglicher Gegensatz wahrgenommen, analysiert und durch entsprechende Interventionen ausbalanciert werden. Im Auftakt-Workshop wird mit dem Konfliktraster gearbeitet, das auch die Kommunikation über Konflikte erleichtern soll. Mit dieser Kommunikationshilfe wird ein höherer Grad an Transparenz erreicht und ein gemeinsames Vokabular für die Kommunikation über Konflikte eingeführt.

Die Kommunikation zur einvernehmlichen Regelung von Konflikten erfordert einen reflektierten Umgang mit der Situation, eine Einschätzung der aktuellen Konfliktkompetenz vor Ort und eine grundlegende Zuversicht, dass eine erfolgversprechende Konfliktbearbeitung möglich ist. Diese Zuversicht sollte sich bei Treffen – wie der Präsentation von ‚Wir kümmern uns selbst‘ im Sozialraum – durch optimistische Aussagen von Anwesenden ausdrücken.

Das Thema ‚Kommunikation über Konflikte‘ tangiert auch den Aspekt der Kommunikation in der Öffentlichkeit. Die Akteure sollten darauf achten, dass in der Medienberichterstattung die verschiedenen Blickwinkel und Sichtweisen zum Konflikt sowie seinen Ursachen dargestellt werden und keine einseitigen Darstellungen medial verbreitet werden. In einer einseitigen öffentlichen Berichterstattung liegt die Gefahr, dass der Konflikt weiter eskaliert. Im weiteren Verlauf sollte die Kommunikation in der Öffentlichkeit unter den Akteuren abgesprochen werden. Hierauf wird jeweils in den folgenden Phasen eingegangen.

Entscheidung über die Eignung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ für den Sozialraum und den Konflikt

Wenn ein Akteur bzw. eine Akteurin oder auch ein Team einen Konflikt im öffentlichen Raum unter Beteiligung von Kindern und Jugendlichen wahrnimmt und sich die Frage stellt, ob ‚Wir kümmern uns selbst‘ das geeignete Vorgehen für die Konfliktbearbeitung ist, empfiehlt es sich, den Ansatz im Sozialraum zu präsentieren. Basierend auf den Erfahrungen aus der Modelllaufzeit haben sich verschiedene Kriterien als Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ herauskristallisiert:

- Anzahl und Unterschiedlichkeit der an der Präsentation teilnehmenden Personen und Institutionen als Gradmesser für die Brisanz des Konflikts und das Interesse an einer Bearbeitung;
- Art und Weise der Diskussion, d.h. beispielsweise auch darauf zu achten, ob der Konflikt bzw. die Konflikte im Sozialraum die Anwesenden auch emotional ‚bewegen‘;



- Pro- und Contra-Argumente in der Diskussion, z.B. über Ressourcen;
- Mitwirkung der Akteure, z.B. Bereitschaft zur Teilnahme am Auftakt-Workshop;
- spürbare Zuversicht oder Skepsis, dass der Konflikt mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ erfolgversprechend bearbeitet werden kann.

Sollte am Ende der Präsentation der Wunsch nach Bedenkzeit bestehen, sollte diesem nachgegeben werden. Der kurzfristige Termin für die Entscheidung sollte jedoch sofort vereinbart werden. In der Praxis haben sich verschiedene Verfahren bewährt, die von der Entscheidung beim Präsentationstermin, über mündliche oder schriftliche Rückmeldung bis zu einem vereinbarten Termin an eine koordinierende Person bis zu einem zweiten Beratungstermin mit Entscheidungsfindung reichen.

Wenn am Ende der Präsentation nicht ausreichend Interesse, Mitwirkungsbereitschaft und Zuversicht anzutreffen sind, dann ist ‚Wir kümmern uns selbst‘ möglicherweise nicht das geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung oder es ist momentan nicht der richtige Zeitpunkt für den Beginn der Konfliktbearbeitung.

Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- Aller Anfang ist schwer! Die ‚Lust‘ sich Konflikten zu widmen, ist anfangs nur begrenzt vorhanden. Das war auch in einigen Modellstandorten der Fall. Da die Konflikte mit Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum oftmals in ‚Wellen‘ auftreten bzw. saisonabhängig sind und daher mehr oder weniger gravierend erlebt werden, ist der Impuls für eine strategische Konfliktbearbeitung nicht unbedingt sehr ausgeprägt. Im Modellprogramm erkannten die Akteure jedoch im Laufe der Bearbeitungszeit die Vorteile von ‚Wir kümmern uns selbst‘: Nachhaltigkeit und Kontinuität, weil Konfliktursachen erkannt und kontinuierlich bearbeitet werden.
- Weil die Bereitschaft, sich Konflikten zuzuwenden in der Regel gering ist, ist es in den Präsentationen wichtig zu verdeutlichen, dass Konflikte eine Chance sind und worin diese Chance liegt!
- In sehr kritischen (z.B. gewaltförmigen) Konfliktsituationen bleiben kurzfristige Interventionen unerlässlich, für die Ausführungsmacht und Handlungskompetenz erforderlich sind. Im Sozialraum sollten die entsprechenden Interventionen und



die zuständigen Instanzen bekannt und verabredet sein. ‚Wir kümmern uns selbst‘ kann dazu dienen, auch die Kenntnis und die Abstimmung von kurzfristigen Interventionen zu verbessern und zielt gleichzeitig auf langfristige Veränderungen und die Stärkung der Konfliktbearbeitungskompetenzen im Sozialraum.

- Am Ende der Präsentation von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in interessierten Sozialräumen und Kommunen erhielten die Teilnehmenden folgende entscheidungsleitende Fragen als Unterstützung für ihre interne Diskussion bzw. Entscheidungsfindung:
 - Ist im Sozialraum Handlungsbedarf im Sinne des Modellprogramms zu erkennen?
 - Können Sie sich vorstellen, dass die vorhandenen Konflikte mit Kindern und Jugendlichen mit der Unterstützung durch das Modellprogramm ‚besser‘ gelöst werden als bisher?
 - Sind im Sozialraum Bereitschaft und Ressourcen vorhanden, um sich an dem Modellprogramm zu beteiligen?
- Die Erfahrungen in den Modellstandorten zeigen, dass Konflikte im Sozialraum auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich wahrgenommen werden. In einigen Modellstandorten ging die Initiative für ‚Wir kümmern uns selbst‘ z.B. vom Jugendbereich der Verwaltung aus, in anderen von Akteuren aus dem Sozialraum. Sofern die Initiative von übergeordneter Ebene ausgeht (top down) ist zu gewährleisten, dass auch der Sozialraum und seine Akteure von der Sinnhaftigkeit des Vorgehens überzeugt sind. ‚Wir kümmern uns selbst‘ kann nicht von oben ‚verordnet‘ werden! Sofern die Konfliktbearbeitung aus dem Sozialraum heraus angeregt wird (bottom up), ist es wichtig, dass die übergeordneten Verwaltungsebenen eingebunden sind und ihre Zustimmung geben. Nur so ist gewährleistet, dass später Ressourcen zur Umsetzung von Ideen mobilisierbar sind und auch strukturelle Ursachen für Konflikte bearbeitet werden können.



Phase 2

Konflikte verstehen und analysieren

Fallbeispiel

Frau Jung, Jugendamt, zu einer ihrer Kolleginnen

„Ja, wir waren sehr erfreut darüber, dass die Präsentation in Schönfeld so gut verlaufen ist und ‚Wir kümmern uns selbst‘ so viel Zuspruch gefunden hat. Nun geht es los mit der Arbeit. Als erstes findet jetzt der Auftakt-Workshop statt. 15 Personen, die im Stadtteil leben oder arbeiten, sollen daran teilnehmen. Herr Baumann und ich waren uns da gar nicht so sicher, wer das sein könnte. Deshalb haben wir uns mit den Herren Schutz von der Polizei und Klopff vom Ordnungsamt getroffen. Die haben ja einige Infos zu den gemeldeten Konflikten. Zusammen fielen uns dann die Personen für den Workshop ein. Herr Baumann und ich kümmern uns jetzt um die Abstimmung mit einem Moderationsteam und die ganze Organisation, Raum und so. Apropos, kannst Du mir vielleicht einen sozialen Betrieb empfehlen, der uns das Mittagessen liefern könnte?“

Frau König, Mutter zweier kleiner Kinder, berichtet ihrem Mann

„Das war wirklich eine sehr interessante Veranstaltung, bei der ich da gestern und heute war. Du weißt ja wie skeptisch ich war, als ich die Einladung für diesen Auftakt-Workshop bekam. Ich konnte mir überhaupt nicht vorstellen, was die von mir wollen und was ich da beitragen kann. Aber stell dir vor, wir wollen jetzt endlich was gegen die Probleme mit den Jugendlichen auf dem Spielplatz und im Park tun. Darauf haben wir uns nämlich geeinigt. Bis wir dahin gekommen sind, hat es schon etwas gedauert. Erst mal hat die Trainerin mit uns erarbeitet, was ein Konflikt ist bzw. was wir persönlich damit verbinden. Sie hat uns z.B. Situationen beschrieben und wir sollten entscheiden, ob das für uns ein Konflikt ist oder nicht. Da war ich aber sehr überrascht, als ich ein paar Mal fast allein mit meiner Meinung war! Gestern Nachmittag haben wir dann kennen gelernt, wie man Konflikte analysiert. Da haben wir ein Raster ausgefüllt und uns darüber ausgetauscht, wer und was alles mit dem Konflikt zusammenhängt. Dabei ist auch herausgekommen, dass ich über unser Problem mit den Jugendlichen im



Park manches gar nicht wusste: Das Grillen im Park ist gar nicht verboten! Aber auf den Spielplatz dürfen die doch nicht, wenn sie über 14 Jahre alt sind! Herausgefunden haben wir auch, dass es ein grundsätzliches Problem ist, dass die Jugendlichen hier in Schöfeld gar keinen Platz haben, an dem sie sich treffen können und von dem sie nicht verjagt werden. Deswegen sind die z.B. auch auf dem Spielplatz. Wir haben uns vorgenommen, was für die Jugendlichen zu tun und das Projekt ‚Platz da?!‘ genannt. Was wir genau machen werden, klären wir bei dem nächsten Treffen. Das ist in vier Wochen. Da musst Du unbedingt mitkommen! Ich habe so viele unterschiedliche Leute kennen gelernt. Und die Atmosphäre war so locker.“

Prozessschritte

Der Konfliktbearbeitung beginnt damit, einen umfassenden gemeinsamen Kenntnisstand über den Konflikt herzustellen und ihn darauf aufbauend zu analysieren. Das geschieht im Rahmen des Auftakt-Workshops. Am Auftakt-Workshop nehmen 10 bis 15 Akteure teil, die mit dem betreffenden Sozialraum und seinen Konfliktsituationen vertraut sind. Für den Auftakt-Workshop werden 1,5 Tage benötigt. Er besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Teilen: Einer fachlichen Einführung zum Thema ‚Konflikt‘ und der Analyse des ausgewählten Konflikts. Um eine entsprechende Analyse durchführen zu können, werden zur Einführung begriffliche und analytische Grundlagen vermittelt, die helfen, soziale Konflikte zu verstehen (Konfliktdefinition, Konflikttypologien, Eskalationsstufen usw.). Im Anschluss sammeln und analysieren die Anwesenden die Konflikte im Sozialraum. Auch wenn ein konkreter Konflikt vorhanden ist, der die Initialzündung für die Konfliktbearbeitung ist, ist es sinnvoll, die verschiedenen Konflikte im Sozialraum in die Analyse einzubeziehen. Es hat sich immer wieder herausgestellt, dass scheinbar voneinander unabhängige Konflikte in einem Zusammenhang stehen. Ziel des Auftakt-Workshops ist es, dass sich die Akteure darauf einigen,

- welcher Konflikt im Weiteren als erstes bearbeitet werden soll,
- welche Akteure für den nächsten Schritt der Konfliktbearbeitung gewonnen werden sollen,
- welche Ziele in der Konfliktbearbeitung verfolgt werden sollen.

Die Konfliktanalyse und -auswahl bildet eine wichtige Grundlage für die weitere Arbeit. Ein gründliches Vorgehen ist deshalb äußerst wichtig. Damit sich die Akteure auf die Analyse und Auswahl konzentrieren können, ist eine externe Moderation unerlässlich.



In ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat sich folgender Ablauf im Auftakt-Workshop bewährt:

1. Schritt: Vorbereitung des Auftakt-Workshops

Sobald sich Akteure in einem Sozialraum und ggf. in anderen Kontexten (Verwaltung, politische Gremien) darüber verständigt haben, dass Konflikte in einem Sozialraum vorhanden sind, die nicht mit den bisher zur Verfügung stehenden Arbeitsweisen und Methoden, sondern mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ bearbeitet werden sollen, beginnt die Vorbereitung des Auftakt-Workshops. Besonders sinnvoll ist es, wenn aus der Einladung bereits hervorgeht, dass die Bearbeitung des Konflikts mit Hilfe des Verfahrens ‚Wir kümmern uns selbst‘ von verschiedenen Akteuren/Institutionen als sinnvoll und notwendig erachtet wird.

Folgende Schritte sind zur Vorbereitung erforderlich:

- Erstellen eines Einladungsverteilers mit Akteuren aus unterschiedlichen Institutionen und Arbeitsfeldern (zur Zusammenstellung des Einladungsverteilers siehe unten: Fachliche Erläuterungen / Welche Akteurskonstellation ist für den Auftakt-Workshop sinnvoll?).
- Festlegungen:
 - Wann soll der Auftakt-Workshop stattfinden?
 - Welcher Raum ist für den Auftakt-Workshop geeignet? (Reservieren!)
 - Wer lädt ein? (ggf. im Einladungsbrief hervorheben, wenn es sich um eine einrichtungs- oder gremienübergreifende Einladung handelt)
 - Wer kümmert sich um die Moderation? (zu ihren fachlichen Voraussetzungen siehe unten: Aufgaben und Kompetenzen)
 - Wer sorgt sich um den organisatorischen Rahmen?
 - Wer übernimmt welche Kosten?
 - Wer begrüßt beim Auftakt-Workshop?
- Erstellen des Einladungsbriefs mit kurzer Darstellung des Anlasses, des Ziels, der Rahmenbedingungen des Auftakt-Workshops (Ort, Zeit, Verpflegungssituation) und Bitte um Rückmeldung zur Teilnahme.
- Persönliche Ansprache und Einladung, insbesondere von ‚Schlüsselpersonen‘ im Sozialraum und/oder zentraler Beteiligter am Konflikt.
- Detailplanung zu Raum, Moderation, Moderationsmaterial, Seminarunterlagen (in Absprache mit der Moderation), Verpflegung, möglichst ansprechendes Ambiente!



- Absprachen zur Ergebnissicherung
 - Wer fotografiert die Stellwände?
 - Wer schreibt das Ergebnisprotokoll?

Zum Auftakt-Workshop werden auch Vertreterinnen und Vertreter von Einrichtungen eingeladen, die miteinander Konflikte haben oder als ‚schwierig‘ gelten, sofern sie für den Prozess wichtig sind. Die Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum gelingt nur, wenn ein multiprofessioneller Kreis zur Mitwirkung gewonnen wird. Weil bereits zum Auftakt-Workshop Personen zusammenkommen können, die miteinander Konflikte haben, ist eine externe Konfliktmoderation unerlässlich. Den Einladungsverteiler sollten mehrere Personen zusammen erarbeiten.

2. Schritt: Start

Die einladende bzw. zuständige Person begrüßt die Anwesenden und beschreibt den Anlass für den Auftakt-Workshop. Eine Moderatorin bzw. ein Moderator stellt den grundlegenden Ansatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ vor und erläutert den Ablauf des Auftakt-Workshops. Anschließend erhalten die Anwesenden die Gelegenheit, sich kennen zu lernen. In ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben sich soziometrische Aufstellungen zu verschiedenen Aspekten bewährt (z.B. Bezug zum Sozialraum, Anzahl Geschwister und Kurzinterviews zu den Erfahrungen mit Konflikten).

3. Schritt: Fachliche Einführung

Bei der fachlichen Einführung geht es um das Vermitteln von Wissen zum Thema ‚Konflikt‘. Was verstehen die Teilnehmenden unter einem Konflikt? Welche Definitionen gibt es? Welche Definition hat sich für ‚soziale Konflikte‘ bewährt? Es werden verschiedene Konflikttypologien und die Eskalationsstufen nach Glasl vorgestellt bzw. mit den Teilnehmenden ‚erarbeitet‘. In Übungen werden die vorgestellten Modelle vertieft. Es ist wichtig zu erklären, warum gerade diese Systematik hilfreich ist und welche Chancen sie für die Praxis bietet.

4. Schritt: Konfliktanalyse und -auswahl

Auf der Basis der fachlichen Einführung nutzen die Teilnehmenden nun das Konfliktraster, um den Konflikt im öffentlichen Raum, der ihrer Ansicht nach bearbeitet werden sollte oder den sie gut kennen, zu analysieren. Sie geben ihrem Konflikt einen aussagekräftigen, beschreibenden Titel, den sie auf eine Moderationskarte schreiben. Die Moderation lässt nun die einzelnen Konflikte entlang der Fragen auf dem Konfliktraster kurz vorstellen. Bei der Vorstellung der Analyse wird deutlich, ob alle Teilnehmenden vom gleichen Konflikt sprechen oder ob mehrere Konflikte an unterschiedlichen Orten im Sozialraum Thema sind. In manchen Fällen bietet es sich auch an, eine Konfliktkarte des Sozialraums zu erstellen, auf der die einzelnen Konflikte räumlich verortet



werden. Die Titelkarten der Konflikte, die zusammen gehören, werden an einer Wand aufgehängt und entsprechend sortiert. In dieser Phase verschaffen sich die Anwesenden einen Überblick und einen gleichen Informationsstand über die Konflikte im Sozialraum. Die Moderation lässt Verständnisfragen zu oder stellt diese selbst, wenn ihr die Darstellung nicht hinreichend deutlich ist. Ebenso dürfen die anderen Teilnehmenden die Konfliktanalyse ergänzen; sie wird allerdings nicht diskutiert, bewertet oder in Frage gestellt!

Nach und nach wird deutlich, ob alle Teilnehmenden von dem gleichen Konflikt sprechen oder ob mehrere Konflikte an unterschiedlichen Orten im Sozialraum Thema sind.

Wenn der Überblick erarbeitet ist, erfolgt die Auswahl des Konflikts und Konfliktthemas, das im Folgenden bearbeitet werden soll. Zur Auswahl des Konflikts hat sich z.B. das Priorisieren mit Punkten bewährt. Im Anschluss an das Priorisieren gilt es darüber Einvernehmen herzustellen, ob die Teilnehmenden mit der Auswahl einverstanden sind. Ggf. erfolgt eine weitere Präzisierung des Themas und/oder eine räumliche Eingrenzung des Konflikts für die weitere Bearbeitung.

5. Schritt: Zielentwicklung

Auf der Basis der Konfliktanalyse legen die Anwesenden Ziele für die Bearbeitung des Konflikts fest. Die Ziele bilden den ‚roten Faden‘ in der Konfliktbearbeitung. Welchen Zustand wollen die Akteure im Rahmen der Konfliktbearbeitung erreichen? Bei dieser Diskussion gilt es bereits darauf zu achten, dass die Ziele konkret, realistisch und möglichst auch unter dem Aspekt der zur Verfügung stehenden Ressourcen, festgelegt werden. Gleichwohl sollten die Ziele nicht zu ‚kleinteilig‘ formuliert sein. Wichtig ist, dass die Ziele eine positive Richtung aufweisen und den Akteuren eine gemeinsame Orientierung geben. Eine Konkretion der Ziele wird erst im weiteren Bearbeitungsprozess angestrebt. Wichtig ist, dass die gesamte Gruppe mit den Zielen einverstanden und zufrieden ist. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um gemeinsam etwas bewirken zu können.

6. Schritt: Weitere Akteure für die Konfliktbearbeitung finden

Viele Fähigkeiten, Ressourcen, Kontakte usw. sind nötig, um die erarbeiteten Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund werden zunächst die Kompetenzen benannt, die für die Zielerreichung benötigt werden. Erst im Anschluss suchen die Anwesenden nach den konkreten Personen und Institutionen, die die entsprechenden Voraussetzungen haben. Die leitenden Fragen lauten: 1. Welche Kompetenzen benötigen wir für das Erreichen von Ziel 1, von Ziel 2 usw.? 2. Wer verfügt über die notwendige Kompetenz und kann dazu beitragen, dass wir dieses Ziel erreichen?



Die Moderation muss darauf achten, dass die Teilnehmenden gründlich sind, keine Kompetenz und niemanden ‚übersehen‘. Einige Personen werden voraussichtlich verschiedenen Zielen zugeordnet. So zeigt sich schnell, wer die Schlüsselpersonen für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung sind. Zum Konflikttreffen werden auch gezielt die Konfliktparteien bzw. deren mögliche Vertreterinnen und Vertreter eingeladen. Und: Vermeintlich ‚schwierige‘ Konfliktparteien und Personen gehören ebenfalls auf die Liste! Mit der Zuordnung von Personen zu den Kompetenzen leisten die Akteure beim Workshop einen Schritt zur gezielten Erweiterung des Akteurskreises.

7. Schritt: Vorbereitung des Konflikttreffens

Die vorangegangene Konfliktanalyse und das Zusammenstellen der Personen und Institutionen für die nächsten Schritte bilden die Grundlage für das folgende Treffen in großer Runde, das Konflikttreffen. In dieser Arbeitsphase des Workshops werden die konkreten Verabredungen für das Konflikttreffen getroffen. Es wird festgelegt, in wessen Namen eingeladen wird, wer die Einladung schreibt und versendet (zusammen mit einer Konfliktbeschreibung) und wer welche Person zusätzlich persönlich anspricht und einlädt. Außerdem sollte unbedingt der Termin für das Konflikttreffen festgelegt werden: Alternativ sind zumindest Auswahltermine zu verabreden. Zuweilen ist es auch sinnvoll, sich bereits über den organisatorischen Rahmen zu verständigen (Wo findet die Veranstaltung statt? Wer moderiert?). Alle wichtigen Aufgaben zur Vorbereitung des nächsten Schritts sind möglichst am Ende des Auftakt-Workshops auf die Teilnehmenden des Workshops verteilt.

Nach Möglichkeit bereiten das Konflikttreffen bereits Personen vor, die auch im weiteren Prozess Aufgaben der Steuerung und Koordination wahrnehmen, so dass bereits beim Auftakt-Workshop die Grundlage für das Konfliktkoordinationsteam (KKT) gelegt wird (siehe: Phase 3 / Den Akteurskreis erweitern und die Konfliktbearbeitung planen).

8. Schritt: Abschluss und Feedback

Zum Abschluss dieser intensiven Arbeit erhalten die Teilnehmenden im Feedback die Gelegenheit, sich kurz zu den Inhalten und zum Prozess zu äußern. So wird deutlich, wie die Gruppe insgesamt das bisherige Geschehen wahrnimmt, welche Erfolge aber auch ggf. welche Hürden zu diesem Zeitpunkt gesehen werden.

9. Schritt: Nachbereitung

Die Ergebnisse des Auftakt-Workshops sind in einem Ergebnisprotokoll und im Aktionsplan festzuhalten. Fotos der Metaplanwände und Flipcharts, auf denen der Verlauf des Workshops begleitend festgehalten wurde, können das Protokoll bzw. den Aktionsplan ergänzen, jedoch nicht ersetzen! Festgehalten werden sollten auf jeden Fall auch die verabredeten Zuständigkeiten. Im Aktionsplan können am Ende des Auftakt-Workshops die Fragen 1 bis 8 beantwortet werden.



Fachliche Erläuterungen

Welcher zeitliche Rahmen ist für einen Auftakt-Workshop erforderlich?

Für den Auftakt-Workshop sind 1,5 Tage erforderlich. Ein zeitlicher Umfang von sieben Stunden am ersten Tag (inkl. eine Stunde Mittagspause und zwei Pausen à 15 Minuten) und vier Stunden am zweiten Tag (inkl. einer Pause von ca. 30 Minuten) hat sich bewährt. Dieser zeitliche Umfang ist notwendig, um die fachlichen Grundlagen zu legen sowie die Konfliktanalyse und -auswahl durchzuführen. Auf viele Akteure wirkt der Zeitaufwand abschreckend, da die normale Arbeitsbelastung einer so aufwändigen Arbeitsphase vielfach entgegensteht. Trotzdem werben wir dafür, sich diese Zeit für den Start in die Konfliktbearbeitung zu nehmen! Die Erfahrungen zeigen, dass ein gelungener Auftakt-Workshop vielfältige positive Effekte hat:

- Ein relevanter Akteurskreis hat sich intensiv mit dem Sozialraum und seinen Konflikten befasst. Die Konfliktanalyse stellt eine fundierte Grundlage für die weitere Arbeit dar, in die später weitere Akteure eingebunden werden. Da in die Analyse verschiedene Perspektiven Eingang gefunden haben, wird sie in hohem Maße als ‚richtig‘ und verbindlich eingeschätzt.
- Die Auseinandersetzung und der Austausch in einem Kreis von Akteuren, die aus unterschiedlichen Professionen und Einsatzbereichen kommen und die sich oftmals nicht oder nur oberflächlich kennen, bildet eine tragfähige Basis für die zukünftige Zusammenarbeit.
- Die Vermittlung und praktische Anwendung von fachlichen Grundlagen stärkt die Akteure von Beginn an in ihrer Kompetenz zur Wahrnehmung und Analyse von Konflikten. Diese Kompetenz steht für den weiteren Prozess und für andere Konflikte zur Verfügung.

Welche Akteurskonstellation ist für den Auftakt-Workshop sinnvoll?

Am Auftakt-Workshop sollten Akteure aus unterschiedlichen Bereichen teilnehmen (Kinder- und Jugendarbeit, Sozialarbeit, Schule, Polizei, Anwohnerschaft usw.). So fließen unterschiedliche Kenntnisse und Perspektiven in die Konfliktanalyse ein und ein ‚rundes Bild‘ der Konfliktsituationen entsteht. Neben ihrer Zuordnung zu unterschiedlichen Arbeitsbereichen sollte gewährleistet sein, dass die anwesenden Personen,



- Kenntnisse über den Sozialraum, in dem der Konflikt stattfindet, besitzen und/oder
- Kenntnisse über den Konflikt (Entwicklung, aktuelle Situation, Beteiligte) haben und/oder
- die Schnittstelle zwischen Sozialraum und Verwaltung der Kommune bilden.

Es ist wichtig, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Offenheit für Fortbildungsinhalte zum Thema ‚Konfliktanalyse und -management‘ mitbringen. Aus diesem Grund sind mit der Einladung die grundlegenden Prämissen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ sowie die Arbeitsweise im Auftakt-Workshop mit zu vermitteln. Ein Kreis von 10 bis 15 Personen ist optimal für die Durchführung eines Auftakt-Workshops.

Für die Durchführung des Auftakt-Workshops werden ferner benötigt:

- eine allparteiliche Moderation mit Kompetenzen im Bereich Konfliktmoderation,
- eine Trainerin bzw. ein Trainer für die Fortbildungsinhalte.

Was gehört in die Konfliktanalyse?

Eine Konfliktanalyse befasst sich mit den Inhalten, den Beteiligten, dem bisherigen Verlauf des Konflikts sowie den zugrunde liegenden Haltungen und Werten der Konfliktparteien und -beteiligten. Die Eskalationsstufen und verschiedene Typologien helfen bei der Bewertung der Reichweite und Tiefe eines Konflikts (siehe unten: Fachliche Erläuterungen / Was bedeuten und nutzen die Konflikttypologien?). Die Konfliktanalyse ermöglicht einen systematischen und umfassenden Blick auf den Konflikt und lädt dazu ein, die unterschiedlichen Perspektiven der konfliktbeteiligten Personen und Institutionen zu erkennen. Fragen nach bisherigen Versuchen zur Konfliktlösung geben Hinweise auf Stolpersteine und Probleme, die bei einem neuen Anlauf der Konfliktbearbeitung zu beachten sind.

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ kommt für die Konfliktanalyse das Konfliktraster zum Einsatz, das folgende Fragen beinhaltet:

- Wer sind die Konfliktparteien und -beteiligten?
- Worin besteht der Konflikt? (Beschreibung der Inhalte des Konflikts)
- Wie verlief die Konfliktgeschichte?
- Wie lässt sich die aktuelle Situation typologisch einordnen?



- Welchen Einfluss hat die räumliche Situation auf den Konflikt?
- Welche Ideen, Werte und Überzeugungen liegen der Situation zugrunde?
- Welche bisherigen Bearbeitungsformen (Interventionen) des Konfliktes gab es bereits?
- Welche Problemlösung wurde bisher gewünscht?

Wer sind Konfliktparteien und -beteiligte?

Bei Konflikten in öffentlichen Räumen sind neben Kindern und Jugendlichen sowie Anwohnerinnen und Anwohnern oftmals die Kinder- und Jugendarbeit, die Polizei, Institutionen im Stadtteil (z.B. Kindergärten, Schulen), Geschäfte und andere mehr involviert. Die Konfliktanalyse im Auftakt-Workshop dient u.a. auch dazu, die Konfliktparteien und -beteiligten zu erkennen.

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ werden Personen und Institutionen als Konfliktparteien bezeichnet, die von dem Konflikt direkt betroffen sind. Als Konfliktbeteiligte bezeichnen wir Akteure, die in ihrer jeweiligen Funktion (z.B. als Polizist, Jugendsachbearbeiter usw.) beteiligt sind. Es ist für konfliktbeteiligte Akteure wichtig zu klären, ob und wie sehr sie ggf. auch Konfliktpartei sind, d.h. ob sie auch als Person oder Institution stark in den Konflikt einbezogen und von ihm betroffen sind. Diese Klärung ist erforderlich, weil Konfliktbeteiligte unter Umständen Aufgaben in der Konfliktbearbeitung übernehmen wollen und sollen. Sofern Konfliktbeteiligte jedoch persönlich stark betroffen sind, d.h. doch eher als Konfliktpartei zu betrachten sind, muss dies in Bezug auf ihre Rolle und Mitwirkungsmöglichkeit in der Konfliktbearbeitung reflektiert werden.

Was bedeuten und nutzen die Konflikttypologien?

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ werden die Eskalationsstufen und die Konflikttypologien von Friedrich Glasl bei der Konfliktanalyse eingesetzt und eine Bewertung des Raumbezugs vorgenommen:

- Eskalationsstufen: Das Modell umfasst neun Stufen eines Konflikts, mit dessen Hilfe die ‚Schwere‘ des Konflikts eingeschätzt werden kann. Konflikte mit niedriger Eskalationsstufe sind z.B. an verhärteten Positionen erkennbar, die jedoch noch nicht öffentlich ausgetragen werden. Mit der Eskalation des Konflikts steigt u.a. die Bildung von Koalitionen und die Wahrscheinlichkeit einer öffentlichen Konfrontation und schließlich auch die Bereitschaft, Gewalt anzuwenden.



- **Sozialer Rahmen:** Die Typologie unterscheidet zwischen der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene. Die Personengruppe, die von einem Konflikt betroffen ist, vergrößert sich bei der Erweiterung des Konfliktrahmens. Auf der Mikro-Ebene angesiedelte Konflikte betreffen Personen und ihre direkten Beziehungen. Konflikte zwischen Institutionen liegen auf der Meso-Ebene. Zu erkennen sind sie daran, dass sich Personen oder Personengruppen nicht mehr direkt gegenüber stehen, sondern ‚Repräsentanten‘ oder ‚Sprecher‘ der Konfliktparteien auftreten. Wenn die Komplexität der am Konflikt beteiligten Organisationen und Interessen wächst und diese zunehmend miteinander verschachtelt sind, befindet sich der Konflikt auf der Makro-Ebene. Je großräumiger die Arena ist, in der der Konflikt aktiv ausgetragen wird, desto komplexer wird die soziale Situation. Häufig wechseln in einem Konflikt auch die Ebenen, auf denen der Konflikt ausgetragen wird. Die Einschätzung der sozialen Arena hat Auswirkungen auf die Frage, wessen Mitwirkung für die erfolgreiche Bearbeitung des Konflikts erforderlich ist.
- **Austragungstemperatur:** Die Typologie differenziert zwischen heißen und kalten Konflikten. Wenn ein Konflikt ‚heiß‘ ist, kämpfen die Konfliktparteien offen und übereifrig für ihre Vorstellungen und Ziele. Wut, Ärger und andere Emotionen werden von den angreifenden wie von den angegriffenen Personen (oder Gruppen) gezeigt. Wenn ein Konflikt ‚kalt‘ ist, findet der Streit nicht offen, sondern hauptsächlich verdeckt statt. Direkte persönliche Konfrontationen werden vermieden und Aktionen gegen die andere Partei finden verdeckt oder auch anonym statt. Keine Seite zeigt ihre schwierigen Gefühle wie Aggression, Hilflosigkeit, Hass offen, sondern verschanzt sich hinter vorgetäuschte ‚sachlichen‘ Positionen.
- **Austragungsform:** Es wird zwischen formgebunden und formfrei unterschieden. Bei formgebundenen Konflikten werden institutionell ‚erlaubte‘ Wege, wie offizielle Beschwerden oder auch Anzeigen genutzt. Das Ziel ist, dass eine (vermeintlich) zuständige Instanz Schritte zur Konfliktlösung unternimmt. Formfrei sind alle direkten Austragungsformen zwischen Personen und Parteien vom (lauten) Streiten bis zur Anwendung von physischer und psychischer Gewalt.
- **Reichweite der Bemühungen:** Diese Unterscheidung gibt Auskunft über das Ziel eines Konflikts. Sie differenziert in drei Kategorien. Bei Reibungskonflikten geht es um eine Interessenkollision in einer bestimmten Sache. Bei Positionskämpfen versucht eine Person oder Gruppe eine andere Person oder Gruppe zu stürzen und deren Position einzunehmen. In Systemveränderungskonflikten geht es um die Umstrukturierung einer gesamten gewachsenen Organisation, Institution oder Einheit.



- Raumbezogene Konfliktursache: In Bezug auf die Konfliktursachen kann die Beschaffenheit eines Raums einen Konflikt direkt auslösen (z.B. aufgrund seiner Gestaltung, seiner ‚Akustik‘) oder einen (sozialen) Konflikt verstärken (z.B. verschiedene Nutzer, die um einen/wenig Raum konkurrieren). Der öffentliche Raum kann jedoch ebenso die Plattform darstellen, auf der ein Konflikt ausgetragen wird, der auf ganz anderen Ursachen beruht (z.B. Frustration, Rivalität).

Die Modelle und Typologien sind unerlässlich, um die Reichweite und Tiefe eines Konflikts bewerten zu können. Wie auch die Antworten zu den anderen Fragen des Konfliktrasters sind sie notwendig, um einen Konflikt adäquat einschätzen zu können. Erst auf der Basis dieser Erkenntnisse

- erfährt der Konflikt eine fachliche Einschätzung,
- werden alle sachlichen und emotionalen Aspekte des Konflikts genau erfasst und benannt,
- wird eine Grundlage für den Dialog der konfliktbeteiligten Personen und/oder Parteien geschaffen,
- wird erkennbar, welche Reichweite und Richtung die Konfliktbearbeitung haben wird,
- können Ziele für die Konfliktbearbeitung entwickelt werden.

Warum sind Ziele wichtig?

Die Ziele folgen aus der Analyse des Konflikts. Sie beschreiben den positiven Zustand, den die Akteure im jeweiligen Sozialraum anstreben. Ziele sind wichtig, weil

- die Konfliktbearbeitung mit ihnen eine positive Richtung erhält,
- eine gemeinsame und verbindliche Arbeitsbasis für das Akteursnetzwerk geschaffen wird,
- die Akteure ab dem Konflikttreffen eine Orientierung für die Planung der konkreten Maßnahmen haben,
- sie – im Optimalfall – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar sind, d.h. die Akteure können im Verlauf ihrer Tätigkeit stets prüfen, inwieweit sie auf dem richtigen Weg sind und somit die Wirksamkeit ihres Handelns überprüfen.



Wie werden gemeinsame Ziele gefunden?

Die Ziele sollten unter den Anwesenden Konsens sein. Um Zielformulierungen im Konsens zu erreichen, ist eventuell ein Diskussionsprozess erforderlich, in dem immer wieder die unterschiedlichen Wahrnehmungen des Konflikts und die unterschiedlichen Bedürfnisse hinsichtlich der Konfliktlösung reflektiert werden.

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ werden beim Auftakt-Workshop in der Regel zunächst alle Ziele unter den Anwesenden gesammelt und im Anschluss durch die Moderation erfragt, ob Einvernehmen über die Ziele besteht oder ob es divergierende Auffassungen gibt. War letzteres der Fall konnte durch vertiefende Erläuterungen und neue Formulierungen immer Einvernehmen hergestellt werden. Beim Sammeln und während der Diskussion der Ziele kristallisierte sich in der Regel ein Oberziel oder ein Zielbündel von drei bis fünf Zielen heraus, das allen Anwesenden wichtig war. Die Ziele gehen in das Ergebnisprotokoll des Workshops ein. Im Rahmen des Konflikttreffens werden die Ziele dem anwesenden Personenkreis vorgestellt und wieder ein Konsens hergestellt (siehe: Phase 3 / Prozessschritte, Schritt 6).

Warum werden ‚Kompetenzen‘ gesammelt?

Die Ausrichtung auf Kompetenzen (und Ressourcen), die für das Erreichen eines Ziels erforderlich sind, bietet verschiedene Vorteile:

- Es ist gewährleistet, dass nicht willkürlich möglicherweise wichtige Personen/Institutionen, sondern Akteure aufgrund bestimmter Kompetenzen und ggf. ihrer institutionellen Funktion eingeladen werden.
- Werden ausgehend von den Zielen Kompetenzen gesammelt, entstehen bei den Anwesenden bereits kreative Ideen für die Umsetzung der Ziele. Das Spektrum möglicher Bearbeitungswege und damit der Akteurskreis erweitern sich, weil nicht nur die Liste der ‚üblichen Verdächtigen‘ im Kopf ist.

Welche Bedeutung haben das Visualisieren und Dokumentieren?

Es ist sehr entscheidend, im Workshop die zentralen Erkenntnisse und Ergebnisse zu visualisieren und diese abschließend in einem Protokoll zu dokumentieren. So können alle Anwesenden jederzeit dem Verlauf des Geschehens folgen und die Ergebnisse werden transparent und verbindlich. Allein die Notwendigkeit des Visualisierens und



Dokumentierens macht es erforderlich, den Auftakt-Workshop in einem Team aus zwei Personen durchzuführen.

Das Ergebnisprotokoll bietet Transparenz für die Akteure, die am Auftakt-Workshop teilgenommen haben und für jene, die später hinzukommen. Folgende Punkte sollte das Protokoll zumindest enthalten:

- Namen der Teilnehmenden des Auftakt-Workshops;
- Übersicht über die vorgestellten Konflikte im Sozialraum
(Anmerkung: Es kann sich dabei um eine Kurzübersicht der Konflikt-Titel handeln oder um eine Übersicht mit einer zusammenfassenden Beschreibung des Konflikts, sofern die nicht ausgewählten Konflikte als relevant für die weitere Bearbeitung des ausgewählten Konfliktthemas erachtet werden.);
- Darstellung, wie über die Konfliktauswahl abgestimmt wurde (Welches Verfahren wurde angewendet? Wie lautete das Ergebnis?);
- Ziele der Konfliktbearbeitung;
- Aufstellung der für die Zielerreichung benötigten Kompetenzen;
- Zuordnung der Personen, die über die Kompetenzen verfügen;
- Informationen über den nächsten Schritt (Konflikttreffen);
- Verabredungen (Wer macht was bis wann?).

Sollen die Medien über den Auftakt-Workshop und seine Ergebnisse informiert werden?

Ob bzw. wie die lokalen Medien eingebunden werden, ist abhängig von den Erfahrungen mit ihrer Berichterstattung über das Thema ‚Konflikte im öffentlichen Raum‘ und/oder ‚Jugendliche‘. Sofern das öffentliche Klima zum Konfliktthema bereits sehr ‚aufgeheizt‘ ist und/oder über Jugendliche häufig sehr kritisch geschrieben wird, kann es zu einem hohen Erfolgsdruck unter den Akteuren führen, wenn bereits über die Ergebnisse des Auftakt-Workshops berichtet wird. Die frühe Berichterstattung kann besonders problematisch sein, wenn in der veröffentlichten Meinung bereits seit längerem auf eine ‚schnelle Lösung‘ gedrungen wird.

Auf der anderen Seite hat eine frühzeitige Berichterstattung über ‚Wir kümmern uns selbst‘ und die Ergebnisse des Auftakt-Workshops den Vorteil, dass Interesse für die Auseinandersetzung mit dem Thema geweckt wird. Eine frühzeitige öffentliche Dar-



stellung kann dazu beitragen, dass sich Personen und Institutionen für die Mitwirkung an der Konfliktbearbeitung interessieren und sich schnell ein breites Netzwerk von Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeitern entwickelt.

Wichtig ist in jedem Fall pro und contra der Medienberichterstattung auf der Steuerungsebene (und später im Netzwerk) zu diskutieren.

Aufgaben und Kompetenzen

Vermittlung fachlicher Inhalte

Die Erarbeitung einer Konfliktanalyse in einer Gruppe setzt voraus, dass alle Anwesenden über eine gemeinsame Basis verfügen und z.B. wissen, mit welcher Definition von sozialem Konflikt im professionellen Kontext gearbeitet wird. Die fachliche Einführung kann selbstverständlich keine umfassende Fortbildung zum Thema ‚professionelle Konfliktbearbeitung‘ (Mediation, Konfliktmanagement usw.) ersetzen. Sie schafft vielmehr eine Arbeitsbasis für den konkreten Konflikt und den Sozialraum. Sie gewährleistet, dass unter Anleitung und Mitwirkung von zwei fachlich versierten Personen eine fundierte Analyse entsteht, auf der die Konfliktbearbeitung aufbauen kann. Im Modellprogramm wurden die Fortbildungsanteile in Übungsform gestaltet, da das Lernen so intensiver ist und den Akteuren mehr Spaß bereitet.

Folgende fachliche Inhalte sollten vermittelt werden:

- „Es gibt keine objektiv wahre Wahrnehmung von Konflikten.“ (Wahrnehmungsübung);
- Konfliktdefinitionen (z.B. lexikalische Definitionen und Definition von Glasl);
- Modelle und Typologien für die Konfliktanalyse;
- Konfliktraster (mit den relevanten Fragen und Rastern zur Einschätzung eines Konflikts).

Bei der Vorbereitung des Auftakt-Workshops sollte auf jeden Fall geprüft werden, wer über die erforderlichen Kompetenzen zur Vermittlung der fachlichen Inhalte verfügt. Diese Person gewährleistet, dass

- alle Konflikte im Sozialraum im Überblick klar und verständlich dargestellt werden,



- die Einschätzungen zur Tiefe und Reichweite der Konflikte mit Hilfe der Modelle und Typologien stimmig sind (ggf. sind ‚weiße‘ Flecken über unbekannte Aspekte benannt),
- darauf basierend eine fundierte Konfliktauswahl durchgeführt werden kann,
- die Konfliktanalyse für den ausgewählten Konflikt fachlich fundiert und umfassend durchgeführt wird und
- eine zuversichtliche Grundstimmung herrscht.

Für die Durchführung eines Auftakt-Workshops sind auf jeden Fall zwei Personen erforderlich, die über Kompetenzen in der Vermittlung der fachlichen Inhalte (Weiterbildung/Training zum Thema ‚Konflikt‘) sowie in der Konfliktmoderation verfügen. Die Aufteilung der Aufgaben kann im Einzelfall unterschiedlich ausfallen, sollte aber geklärt sein. Es wird empfohlen, nur ‚eingespielte‘ Teams für einen Auftakt-Workshop einzusetzen.

Konfliktmoderation

Für einen erfolgreichen Auftakt-Workshop sind Kompetenzen in Konfliktmoderation unerlässlich. Die verschiedenen Perspektiven und Erkenntnisse über den Sozialraum, die Konflikte oder im weiteren Verlauf über den ausgewählten Konflikt müssen zur Sprache kommen. Dabei können unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern deutliche Differenzen oder Konflikte zu Tage treten. Die Moderatorin bzw. der Moderator muss in der Lage sein, mit den Differenzen offen, konstruktiv und wertschätzend umzugehen. Sie bzw. er muss eine allparteiliche Haltung einnehmen (können). Aus diesem Grund wird eine externe Moderation empfohlen oder eine Person, die ausreichenden Abstand zu dem konkreten Sozialraum und seinen Akteuren hat. Die Moderation benötigt Erfahrungen im Aushandeln von unterschiedlichen Positionen und Optionen. Sie darf nicht der Versuchung erliegen, die Konflikte zwischen Teilnehmenden, Institutionen o.ä. ‚unter den Teppich‘ kehren zu wollen.

Es ist wichtig, beim Auftakt-Workshops eine Person mit den erforderlichen Kompetenzen der Konfliktmoderation einzusetzen, die gewährleistet, dass

- alle Konflikte im Sozialraum im Überblick klar und verständlich dargestellt werden,
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Hinblick auf den Sozialraum und den ausgewählten Konflikt heraus gearbeitet werden und eine Arbeitsgrundlage – zumindest – für diesen Konfliktbearbeitungsprozess geschaffen wird,



- alle Konflikte im Überblick sowie die Konfliktauswahl und -analyse visualisiert werden,
- am Ende des Auftakt-Workshops eine fundierte Konfliktauswahl und -analyse vorliegt,
- für den nächsten Schritt Verabredungen getroffen und Zuständigen festgelegt werden und
- die Ergebnisse des Auftakt-Workshops protokolliert werden.

Wie bereits im vorherigen Abschnitt zum Thema ‚Vermittlung von fachlichen Inhalten‘ ausgeführt, müssen den Auftakt-Workshop zwei Personen durchführen, die sich in ihren Kompetenzen ergänzen (Weiterbildung/Training zum Thema ‚Konflikt‘ und Konfliktmoderation). Es ist sinnvoll, ein ‚eingespieltes‘ Team einzusetzen.

Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- In der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben sich alle Konfliktanalysen im weiteren Bearbeitungsprozess bestätigt und somit bewährt. Die Vielfalt an Wissen, Erfahrung und Perspektiven ist die grundlegende Voraussetzung für eine fachlich fundierte und kooperative Konfliktbearbeitung.
- In der Einladung zum Auftakt-Workshop sollte darauf hingewiesen werden, dass die Teilnehmenden unbedingt durchgängig am Workshop teilnehmen sollen. Da in der Anfangsphase fachliche Inhalte vermittelt und im weiteren Verlauf in der Gruppe Konflikte besprochen und analysiert werden, ist ein Wechsel der Zusammensetzung problematisch. Verschiedene Problempunkte sind bei den durchgeführten Auftakt-Workshops zu Tage getreten, wenn eine teilnehmende Person später zum Workshop hinzukam: Der nachrückenden Person gelingt es in der Regel nur unzureichend, in den laufenden Prozess gedanklich einzusteigen und mit zu diskutieren. In den Fällen, in denen Personen später hinzukamen, haben sie sich kaum an der Diskussion beteiligen können. In einem Fall beteiligte sich ein ‚Nachrücker‘ zwar intensiv am Diskussionsprozess, stellte jedoch eine große Herausforderung für den Diskussions- und Gruppenprozess dar, da er die bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse permanent hinterfragte.
- Für die Durchführung eines Auftakt-Workshops sind Personen mit sehr guten Kenntnissen des Sozialraums und der Jugendlichen, die sich im jeweiligen Sozialraum



bewegen, unentbehrlich. Aus diesem Grund sind Städte und Stadtteile, in denen Streetworkerinnen und Streetworker tätig sind, bei der Durchführung von Konfliktanalysen und der Initiierung des weiteren Prozesses im Vorteil. Wenn der Anteil an Teilnehmenden aus überörtlichen Gremien und Verwaltungsebenen ohne konkrete Kenntnisse des Sozialraums, der Konflikthalte und der Konfliktbeteiligten ein Drittel der anwesenden Personen übersteigt, beeinträchtigt dies die Durchführung einer fundierten Konfliktanalyse.

- Unter Umständen wird das Ergebnis der Konfliktauswahl von Teilnehmenden des Auftakt-Workshops nicht akzeptiert und eine erneute Diskussion beginnt. Eine solche Entwicklung kann ein Indikator sein für Konflikte unter den Teilnehmenden, die zu bearbeiten sind. In diesem Fall ist es eventuell erforderlich, den Prozess bereits an dieser Stelle zu unterbrechen, die internen Konflikte zu klären und die Konfliktauswahl zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen oder neu zu starten.
- Der Raum für den Auftakt-Workshop sollte ausreichend groß, hell und angenehm temperiert sein sowie Platz für Bewegung bieten. Dieser wird für soziometrische Aufstellungen und für Auflockerungsübungen benötigt. Die räumliche Atmosphäre sollte ansprechend und wertschätzend gestaltet sein. Getränke, kleine Snacks und ein Mittagessen am ersten Tag schaffen eine angemessene Arbeitsgrundlage für alle Beteiligten.



Phase 3

Den Akteurskreis erweitern und die Konfliktbearbeitung planen

Fallbeispiel

Malte und Lisa, Jugendliche

„Und Lisa, wie fandest Du das Treffen gestern? Ich hatte da was ganz anderes erwartet. Ich dachte da gibt's wieder Stress, wie immer. Aber dann war es ja doch ganz cool.“
 – „Mmh, ich hab gar nicht so viel darüber nachgedacht wie Du, Malte, aber wenn Tanja vom Jugendtreff uns nicht dahin mitgeschleppt hätte, wär' ich da nicht aufgetaucht. Am besten fand ich, dass wir denen unsere Meinung sagen konnten, wie wir das sehen, wenn wir auf den Bänken chillen und ständig die Polizei oder irgendwer vorbeikommt und Stress macht.“ – „Ja, das ging aber auch nur, weil die Frau von auswärts da war, die das Treffen geleitet hat. Sonst hätte uns doch wieder keiner zugehört. Jedenfalls haben wir und die anderen die Konfliktbeschreibung von denen gerade gerückt. Bin jetzt mal echt gespannt, wie das weitergeht. ‚Plätze als Treffpunkte für Jugendliche einrichten‘ und ‚Mehr Freizeitangebote für Jugendliche‘, das sind ja ganz gute Ziele. Hoffentlich meinen die das auch ernst!“ – „Malte, wir werden von Tanja in ihrer neuen Funktion als Aufpasserin ja erfahren wie es nun weitergeht.“ – „Tanja ist doch keine Aufpasserin, sondern als Leiterin des Jugendtreffs im Konfliktkoordinationsteam! Sie wird uns erzählen, was sie mit der Frau vom Jugendamt und dem Typ vom Kunstverein so macht. Wär' doch super, wenn die Arbeitsgruppen, auf die die achten, die vielen Sachen machen, die wir uns gestern ausgedacht haben.“ – „Genau, dann hätten wir bald einen Grillplatz mit Unterstand im Park und wir könnten geile Straßenkunst an dem Brunnen machen. Vielleicht können wir damit auch etwas Kohle machen. Dieses Häuschen auf'm Spielplatz brauchen wir dann gar nicht mehr zum Treffen.“ – „Ich hoffe nur, dass alle dabei bleiben und wir das alles untereinander geregelt kriegen. Auf jeden hab ich dabei nämlich keinen Bock.“



Prozessschritte

Zum Konflikttreffen werden alle Personen bzw. Institutionen eingeladen, die nach Ansicht der Teilnehmenden des Auftakt-Workshops über für die Konfliktbearbeitung erforderliche Kompetenzen verfügen. Selbstverständlich sind auch die Konfliktbeteiligten bzw. Vertreterinnen und Vertreter der Konfliktparteien eingeladen und herzlich willkommen. Die Teilnehmenden des Konflikttreffens bilden die träger- und berufsfeldübergreifende Basis des Akteursnetzwerks, das den konkreten Konflikt bearbeiten wird. Erfahrungsgemäß nehmen an dem Konflikttreffen zwischen 20 und 40 Personen teil.

Beim Konflikttreffen werden die Anwesenden mit dem bisherigen Verlauf und den Ergebnissen des Auftakt-Workshops vertraut gemacht. Darauf basierend ergänzen sie die Analyse, überprüfen und verändern ggf. die Ziele, sammeln Ideen zur Umsetzung der Ziele und vereinbaren eine Arbeitsstruktur. Das Konflikttreffen dauert drei Stunden und ist gleichermaßen strukturiert, ergebnisoffen und kreativ zu gestalten.

Beim Konflikttreffen werden die konkreten Schritte zur Veränderung der Konfliktsituation geplant und auf den Weg gebracht. Im Einzelnen zielt das Konflikttreffen darauf,

- alle für die Konfliktbearbeitung erforderlichen Akteure einzubinden,
- die Ziele, die der Konfliktbearbeitung ihre Richtung geben, verbindlich zu vereinbaren,
- Ideen für konkrete Maßnahmen zu sammeln, die eine Veränderung des Konflikts herbeiführen,
- Vereinbarungen zur Umsetzung der Maßnahmen zu treffen und sich dafür eine Arbeitsstruktur zu geben (z.B. Bildung von Arbeitsgruppen).

1. Schritt: Vorbereitung des Konflikttreffens

Die beim Auftakt-Workshop zusammengestellten Kompetenzen und die entsprechend zugeordneten Institutionen und Personen bilden die Basis für die Einladung zum Konflikttreffen (siehe: Phase 2 / Prozessschritte, 6. Schritt). Es hat sich bewährt, neben einer schriftlichen Einladung insbesondere die zentralen Akteure oder als ‚schwierig‘ wahrgenommene Akteure zusätzlich durch die persönliche Ansprache für die Teilnahme am Konflikttreffen zu gewinnen. Da die Akteure aufgrund ihrer Kompetenzen ausgewählt wurden, verfügt der Einladende über ein gutes ‚Argument‘ für die Einladung. Für den Erfolg der weiteren Arbeit ist es unerlässlich, die Akteure mit den als relevant definierten Kompetenzen für die Teilnahme am Konflikttreffen zu gewinnen.



Im Einzelnen ist es für die Vorbereitung des Konflikttreffens erforderlich,

- zu klären, wer einlädt und wer begrüßt,
- den Einladungsverteiler zu erstellen,
- einen Einladungsbrief für das Konflikttreffen mit einer kurzen Beschreibung des bisherigen Verlaufs zu verfassen und zu versenden,
- eine Konfliktbeschreibung zu erstellen, die mit dem Einladungsbrief versendet oder auch im persönlichen Gespräch überreicht werden kann,
- insbesondere die Schlüsselpersonen und -institutionen persönlich anzusprechen und einzuladen,
- das Konflikttreffen organisatorisch vorzubereiten:
 - Ort/Raum festlegen, wobei zu klären ist, ob der Raum ausreichend groß ist und der Ort bei allen Teilnehmenden auf Akzeptanz stößt,
 - Moderation klären,
 - Moderationswände und -materialien organisieren,
 - Festlegen, wer das Protokoll erstellt,
 - Getränke besorgen,
 - usw.

Der Einladungsbrief sollte eine kurze Beschreibung des bisherigen Verlaufs (Anlass für Auftakt-Workshop, beteiligte Institutionen) enthalten. Ihm sollte eine etwa einseitige Konfliktbeschreibung beigelegt werden, die für Personen, die nicht am Auftakt-Workshop teilgenommen haben, verständlich den ausgewählten Konflikt beschreibt.

Zu den wichtigsten Aufgaben in der Vorbereitungsphase gehört es, ein Team für die (Konflikt-)Moderation zu finden. Da im Konflikttreffen auch ‚schwierige‘ Themen und Ansichten zur Sprache kommen werden, ist die Moderation eines Konflikttreffens eine Aufgabe für zwei Personen mit einer entsprechenden Qualifikation und mit Erfahrungen. Im Konflikttreffen soll eine tragfähige Basis für die Bearbeitung des Konflikts gefunden werden. Unter Umständen sind einige Anwesende sehr frustriert, weil der Konflikt bereits eine lange Geschichte hat. Es ist aus diesem Grund sehr wichtig, dass die Moderation die Anwesenden dabei unterstützt, eine Basis für das gemeinsame Handeln zu entwickeln. Die (Konflikt-)Moderation sollte in jedem Fall extern besetzt sein, damit ihre ‚Neutralität‘ (= Allparteilichkeit) für alle Teilnehmenden nachvollziehbar und glaubwürdig ist.



Am Tag der Veranstaltung sollten Sie ausreichend Zeit für die Vorbereitung des Raumes einplanen. Wichtig ist z.B., dass später alle in einer Runde sitzen und sich gegenseitig sehen können. Niemand sollte in der zweiten Reihe sitzen bzw. aus dem Hintergrund mitdiskutieren. Zeit sollten Sie auch einplanen, um die Moderationswände vorzubereiten, z.B. den Ablaufplan oder weitere vorbereitete Poster (z.B. Ziele aus dem Auftakt-Workshop und zentrale Aspekte der Konfliktbeschreibung) aufzuhängen, den Weg zum Veranstaltungsraum auszuschildern usw.

2. Schritt: Begrüßung der Teilnehmenden

Für einige zum Konflikttreffen eingeladenen Personen ist die Teilnahme an einem solchen Treffen ungewohnt. Es ist aus diesem Grund wichtig, dass spätestens 20 Minuten vor Beginn der Veranstaltung die Vorbereitungen so weit abgeschlossen sind, dass eine oder zwei Personen (z.B. eine aus dem Moderationsteam sowie eine aus dem Sozialraum) die Ankommenden persönlich begrüßen können. Gerade diejenigen, die früh kommen, möchten unter Umständen im Vorfeld gerne noch Fragen zum Ziel der Veranstaltung oder zum vorangegangenen Auftakt-Workshop klären. In dieser Phase erhalten die Ankommenden auch bereits Blanko-Schilder und Stifte, um sich ein Namensschild zu schreiben, und können sich ggf. mit Getränken versorgen.

Insbesondere für Jugendliche, die ggf. über eine Jugendarbeiterin oder einen Jugendarbeiter eingeladen wurden, ist die Hemmschwelle in den Veranstaltungsraum zu kommen, oftmals hoch. Es sollte auf jeden Fall eine den Jugendlichen vertraute Person anwesend sein (z.B. Streetworkerin bzw. Streetworker), die die Jugendlichen ‚in den Raum holt‘. Sind die Jugendlichen angekommen, werden auch sie zumindest von einem Mitglied des Moderationsteams jeweils persönlich begrüßt. Ein kurzer Smalltalk lockert auch für sie die Atmosphäre auf. Sie erhalten ebenfalls Namensschilder, wobei geklärt wird, ob sie mit ihrem Vornamen angesprochen werden möchten.

In der Ankomm- und Begrüßungsphase können die für die Veranstaltung verantwortlichen Personen viel für eine gute Atmosphäre tun. Das Ziel ist, dass sich alle Anwesenden persönlich willkommen fühlen.

3. Schritt: In das Konflikttreffen einführen

Nach der allgemeinen Begrüßung durch eine ausgewählte Person aus dem Sozialraum und der Vorstellung der Moderation werden den Anwesenden der Anlass für das Treffen, der Ansatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘, der bisherige Verlauf sowie die Ergebnisse des Auftakt-Workshops kurz vorgestellt. Hilfreich ist es, wenn neben der Moderation, die die Veranstaltung insgesamt leitet, weitere Akteure in diese Einführung eingebunden werden, um die Veranstaltung von Anfang an lebendig und abwechslungsreich zu gestalten. Die zentralen Punkte aus der Konfliktbeschreibung



sollten außerdem auf einem Poster visualisiert sein, damit die Anwesenden die vielen Informationen besser aufnehmen können.

4. Schritt: Die Teilnehmenden stellen sich vor

Nach der Einführung sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Reihe, sich kurz vorzustellen. Neben ihrem Namen, dem Anlass für die Teilnahme oder ihrer Funktion sollten sie auch kurz sagen, welchen Bezug sie zum Konfliktthema haben. Dieser Teil kann je nach Größe der Runde eine Weile dauern, ist jedoch wichtig, damit alle Anwesenden einmal das Wort hatten und ihre Perspektive erläutern können. Auf die Darstellungen der Anwesenden kann im weiteren Verlauf immer wieder Bezug genommen werden. Es ist sinnvoll, wenn die Vorstellungsrunde von einer Person moderiert wird, während die Co-Moderation bereits die neuen Aspekte, die das Konfliktthema betreffen, auf Moderationskarten schreibt.

5. Schritt: Konfliktanalyse vorstellen und ergänzen

Sobald die Vorstellungsrunde beendet ist, fasst die Moderation den nun ergänzten Stand der Konfliktanalyse zusammen und gibt den Anwesenden die Gelegenheit, weitere Informationen, Aspekte und Meinungen zu ergänzen. Je nach Zusammensetzung des Teilnehmendenkreises kommen nun sehr deutlich unterschiedliche Einschätzungen und Sichtweisen zum Tragen. Die Moderation hat in dieser Phase die Aufgabe, alle Informationen wertschätzend aufzunehmen und dafür zu sorgen, dass die Diskussion fair bleibt und auf Augenhöhe stattfindet. Dazu gehört es u.a. ‚scharfe‘ Formulierungen umzuformulieren, allgemeine Vorwürfe durch Nachfragen zu konkretisieren und Gefühle zu spiegeln. Das Ziel in dieser Phase des Treffens ist es, die verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen für alle im Raum verständlich zu machen, um das direkte Gespräch zu ermöglichen.

Nach einiger Zeit ist das Bild in der Regel ‚rund‘ und die Anwesenden sind zufrieden, dass sie ihren Standpunkt offen aussprechen konnten und ihnen zugehört wurde. Die Konfliktpunkte (Sachebene) sowie die Gefühle, die die verschiedenen Parteien in Bezug auf das Konfliktthema haben, sind benannt und durch die Co-Moderation auf Karten festgehalten. Sobald sich die Diskussion ‚im Kreis dreht‘ und keine wirklich neuen Aspekte mehr vorgetragen werden, fasst eine Moderatorin bzw. ein Moderator den Stand noch einmal kurz anhand der Karten zusammen.

6. Schritt: Ziele vorstellen und ergänzen

Im nächsten Schritt verdeutlicht die Moderation, dass es nun wichtig ist, auf der Basis und in Kenntnis der Konfliktsituation den Blick in die Zukunft zu richten. Im weiteren Verlauf ist zu überlegen, wie eine Veränderung der Konfliktsituation aussehen könnte. Zu diesem Zweck sind Ziele wichtig, da sie einen für die Zukunft erwünschten Zustand



beschreiben. Beim Auftakt-Workshop hat bereits ein kleinerer Akteurskreis Ziele formuliert. Diese hängen an einer (Moderations-)Wand und werden nun zur Einführung in diese Phase des Konflikttreffens vorgestellt. Im Anschluss fragt die Moderation, ob die Ziele des Auftakt-Workshops vor dem Hintergrund der geführten Diskussion Bestand haben oder verändert werden müssen. Je nach bisherigem Verlauf und Stimmung werden die einzelnen Ziele noch einmal kurz besprochen oder es wird insgesamt gefragt, welche Ergänzungen oder Veränderungen gewünscht sind. Die ‚Kunst‘ liegt darin, eine für alle Anwesenden verbindliche Vereinbarung über die Ziele herzustellen. Die für den Auftakt-Workshop formulierten Kriterien, dass die Ziele positiv, realistisch und konkret sein und die zur Verfügung stehenden Ressourcen beachten sollten, sind selbstverständlich auch im Konflikttreffen gültig (siehe: Phase 2 / Fachliche Erläuterungen / Warum sind Ziele wichtig?). Bei der Diskussion der Ziele werden oftmals bereits Ideen zur Umsetzung genannt. Diese sollten durch die Co-Moderation auf Karten festgehalten und sichtbar ‚geparkt‘ werden.

Nachdem die Ziele vereinbart sind, werden die Teilnehmenden aufgefordert, sie mit Hilfe von Punkten zu priorisieren. Dabei erhält jede anwesende Person eine bestimmte Anzahl an Punkten, die sie beliebig auf die Ziele verteilen kann. Das Punkten der Ziele ist eine gute Überleitung in eine etwa 15-minütige Pause, die die Moderation nutzt, um die Punkte auszuwerten und die Ziele entsprechend der vergebenen Prioritäten neu zu sortieren.

7. Schritt: Ziele in Maßnahmen übersetzen

Für die konkrete Konfliktbearbeitung sammeln die Anwesenden zu jedem Ziel Ideen (= Maßnahmen), durch die eine Zielerreichung möglich scheint. Für das Sammeln von Ideen eignet sich ein Brainstorming, bei dem die Ideen erst einmal ‚nur‘ genannt und aufgeschrieben, aber noch nicht bewertet werden wie z.B. ‚Was könnten wir tun, um das Ziel zu erreichen?‘. Wenn es bereits konkrete Personen oder Institutionen für die Umsetzung der einzelnen Ideen gibt oder Anwesende für einzelne Ideen bereits die ‚Zuständigkeit‘ übernehmen, sollte dies unbedingt notiert werden. Ansonsten erfolgt der ‚Realitätscheck‘, also die Überprüfung der Machbarkeit der Ideen, zu einem späteren Zeitpunkt. In dieser Phase sollten die Moderatorinnen und Moderatoren die Anwesenden dazu einladen, auch ‚verrückte‘ Ideen vorzustellen. Sie können dies z.B. durch gezielte Fragen anregen, zu denen sie ein Beispiel im Hinterkopf haben. Die Moderation sollte sich mit Vorschlägen zurückhalten, denn in der Regel mangelt es nicht an kreativen Ideen. Zudem ist die Motivation zur Umsetzung höher, wenn Ideen vor Ort entstehen, und Ideengeber werden in der Regel schnell zu ‚Verantwortlichen‘ für die Umsetzung.



Das Sammeln der Ideen kann für alle Ziele in großer Runde erfolgen oder die Anwesenden teilen sich in kleinere Gruppen auf, die für 15 bis 20 Minuten Ideen sammeln und auf Karten schreiben. Diese Ideen werden anschließend den Zielen zugeordnet.

8. Schritt: Arbeitsstrukturen einrichten

Mindestens 30 Minuten vor dem Ende des Konflikttreffens muss das Sammeln der Ideen beendet sein. Die verbleibende Zeit wird für die Umsetzungsplanung benötigt. Mit Unterstützung der Moderation vereinbaren die Teilnehmenden eine Arbeitsstruktur. Je nach Komplexität des Konflikts und der Ziele werden sich z.B. Arbeitsgruppen oder Teams bilden, die einzelne Ziele oder Maßnahmen verfolgen. Wichtig ist, dass sich für jede Arbeitsgruppe oder jedes Team eine Person als Ansprechperson bzw. AG-Leitung zur Verfügung stellt, die die Post- bzw. E-Mail-Adressen der AG-Mitglieder bekommt, um zukünftig eigenständig die Arbeit der AG koordinieren zu können.

Da in der Regel ein Konflikt in einem Sozialraum auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Teams oder Arbeitsgruppen bearbeitet wird, ist es sinnvoll, ein Konfliktkoordinationsteam (KKT) zu bilden, das die Gesamtumsetzung der Ideen abstimmt. Es bleibt in Kontakt mit den Ansprechpersonen aus den Arbeitsgruppen und behält den Überblick. Da es sich um einen umfassenden Prozess handelt, sollten zwei oder drei Personen die Gesamtkoordination der Teams oder Arbeitsgruppen übernehmen. Das Koordinationsteam steht den Arbeitsgruppen beratend zur Seite, organisiert Fortbildungen und Bilanztreffen. Zur Steuerung des Prozesses durch das Koordinationsteam steht bei ‚Wir kümmern uns selbst‘ der Aktionsplan zur Verfügung.

9. Schritt: Nachbereitung

Beim Konflikttreffen ist es wichtig, die Ziele, Ideen und Vereinbarungen von Anfang an zu visualisieren, um die Transparenz des Prozesses sicher zu stellen. Außerdem bilden die Poster die Basis für das Protokoll, das im Anschluss an das Treffen möglichst zeitnah innerhalb von 14 Tagen zu erstellen ist. Das Protokoll bildet eine wichtige Arbeitsgrundlage für die weitere Arbeit und sollte aus diesem Grund mit Sorgfalt erstellt werden. Allen Teilnehmenden des Konflikttreffens wird das Protokoll zugeschickt. Es ist wichtig, folgende Punkte im Protokoll zu dokumentieren:

- Wesentliche Ergänzungen der Konfliktbeschreibung
- Ziele für die Konfliktbearbeitung
- Ideen zur Umsetzung der Ziele
- Arbeitsstruktur
- Zusammensetzung der Arbeitsgruppen bzw. Teams



- Mitglieder des Konfliktkoordinationsteams (KKT)
- sonstige Vereinbarungen

Das KKT sollte im Aktionsplan die Ergebnisse des Konflikttreffens (Ziele und Maßnahmen) sowie Überlegungen zu den Rahmenbedingungen festhalten (Fragen 9 bis 14). Auch wenn zu diesem Zeitpunkt noch nicht alle Rahmenbedingungen endgültig festgelegt sein können, bietet er doch eine grobe Orientierung für den Gesamtrahmen des Prozesses und für zu klärende Fragen, auf die zu einem späteren Zeitpunkt immer wieder zurückgegriffen werden kann.

Fachliche Erläuterungen

Wer sollte einladen und begrüßen?

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung von Konflikten im Sozialraum ist die Akzeptanz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ sowie die Mitwirkungsbereitschaft im jeweiligen Stadtteil bzw. Sozialraum. Beides umfasst die vor Ort aktiven Institutionen sowie Bewohnerinnen und Bewohner, die z.B. in einer Sozialraumkonferenz, Stadtteilrunde oder Arbeitsgruppe zusammengeschlossen sind, sowie die örtliche Politik (z.B. Bezirksvertretung). Je nach Kontext und Größe einer Kommune sind auch andere übergeordnete Instanzen (z.B. die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister) ‚Promotoren‘ des Ansatzes (siehe auch: Phase 1 / Fachliche Erläuterungen / Wie wird der Sozialraum für ‚Wir kümmern uns selbst‘ gewonnen?).

Eine pauschale Antwort, wer einladen und begrüßen sollte, ist vor dem Hintergrund der Vielfalt an möglichen Konstellationen nicht sinnvoll. Allerdings sollte auf jeden Fall eine übergeordnete Instanz einladen, sei es, weil von ihr die Initiative zur Bearbeitung des Konflikts im öffentlichen Raum ausging oder sie die Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu ihrem Anliegen erklärt hat.

Wie werden konfliktbeteiligte Jugendliche für die Teilnahme am Konflikttreffen gewonnen?

Häufig wünschen sich die Teilnehmenden des Auftakt-Workshops die Teilnahme von Jugendlichen beim Konflikttreffen. Die Erfahrungen der Modellphase sind in dieser Hinsicht positiv. Meistens entstehen beim Konflikttreffen unter Beteiligung von Jugendlichen lebendige und offene Gespräche und eine große Mitwirkungsbereitschaft bei



allen Generationen. Es hat sich bewährt, die Jugendlichen persönlich anzusprechen und einzuladen, z.B. über die Streetworkerin bzw. Streetworker im Stadtteil, und ihnen zusätzlich einen kleinen Informationsflyer mit Ort und Zeitpunkt zu überreichen. Jugendliche sollten durch die einladende Person dazu ermutigt werden, ihre Sicht der Dinge darzustellen. Ihnen sollte die Furcht vor Angriffen und Beschuldigungen genommen werden. Sie sollten darüber informiert werden, dass es eine allparteiliche Moderation geben wird, die für einen Austausch auf Augenhöhe sorgt. Zudem sollten Jugendliche soweit möglich als Clique eingeladen werden.

Allerdings gelingt es oftmals nicht, die konfliktbeteiligten Jugendlichen für die Teilnahme am Konflikttreffen zu gewinnen. Das kann unterschiedliche Gründe haben; z.B. sind die Jugendlichen, die sich zu einer bestimmten Uhrzeit an einem Platz treffen, nicht persönlich bekannt oder auffindbar. Anders als bei einer Mediation, bei der die Teilnahme der Konfliktparteien unerlässlich ist, kann bei ‚Wir kümmern uns selbst‘ gleichwohl der Prozess der Konfliktbearbeitung erfolgreich verlaufen, z.B. weil Teilspekte eines Konflikts verändert werden. So können unter Umständen die Ursachen einer nächtlichen Ruhestörung durch Heranwachsende auf einem Platz im Stadtteil nicht beseitigt werden, dafür jedoch die Konflikte, die aus der Nutzung am Tag durch andere Gruppen resultieren. Das kann bereits eine Deeskalation bedeuten und zur Verbesserung des ‚Stadtteil-Klimas‘ beitragen. Auch gelingt es zuweilen, Jugendliche, die nicht zum Konflikttreffen kommen, später über andere Jugendliche oder auch im Rahmen eines Beteiligungsprojekts in die Konfliktbearbeitung einzubinden.

Wie werden Konfliktbeteiligte und weitere Akteure zur Teilnahme motiviert?

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ überlegen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Auftakt-Workshops auf der Basis der Konfliktanalyse und der Ziele, welche Kompetenzen die Konfliktbearbeitung benötigt. Dieser Schritt ist die Grundlage für die Ansprache von Institutionen und Personen. Eine wichtige Voraussetzung, um Mitstreiterinnen und Mitstreiter für die Konfliktbearbeitung zu gewinnen, ist, ihnen zu vermitteln, an welcher Stelle sie wofür benötigt werden. Das schafft Transparenz im Hinblick auf den zeitlichen Umfang und die ‚Größe‘ der Aufgabe. Zudem wird eine direkte Anfrage als Wertschätzung der eigenen Person wahrgenommen. Es ist sinnvoll, wenn Akteure, die am Auftakt-Workshop teilgenommen haben, weitere Akteure persönlich ansprechen und einladen. Sie verfügen über die notwendigen Hintergrundinformationen, um auf Fragen der eingeladenen Personen oder Institutionenvertreter kompetent zu antworten. Die Vielzahl der am Auftakt-Workshop beteiligten Personen und Institu-



tionen hat in der Regel zur Folge, dass die Aufgabe der persönlichen Ansprache sich auf mehrere Schultern verteilt und mit wenig zusätzlichem Aufwand für die einzelne Person verbunden ist.

Als motivierend haben sich auch Fortbildungen im Themenbereich ‚Konfliktbewältigung‘ erwiesen, die im Rahmen der Konfliktbearbeitung für die Akteure organisiert werden, da sich viele Menschen mehr Kompetenzen in diesem Bereich wünschen.

Wie wird eine Arbeitsstruktur eingerichtet?

Die Entscheidung über die Zuschnitte der Arbeitsgruppen überlässt die Moderation den Teilnehmenden. Sie kann ausgehend vom Verlauf und den Zielen einen Vorschlag machen, der jedoch im Weiteren von den Anwesenden diskutiert werden muss. Es ist das Ziel, mit den Teilnehmenden im Konsens eine Entscheidung über die Arbeitsstruktur zu finden. In der Regel werden sich Teams oder Arbeitsgruppen zur Umsetzung von einzelnen Zielen oder Maßnahmen bilden. Wenn dies erfolgreich abgeschlossen ist, ordnen sich die Anwesenden den AGs zu. Dieser Prozess kann zäh verlaufen und z.B. aufgrund von Ressourcenfragen den bisherigen Verlauf in Frage stellen. Die Moderation sollte die Anwesenden durchaus persönlich auf die Mitwirkung in einer AG ansprechen, für die sie ihrer Ansicht nach geeignet scheint (‚Kompetenzverdacht‘), allerdings dabei nicht ‚drängeln‘. Aktivierende Fragen wie ‚Was spricht gegen Ihre Mitwirkung?‘ können dazu führen, dass Sorgen und Bedenken offen ausgesprochen werden. In der Folge können sich die Teilnehmenden mit diesen auseinandersetzen und z.B. den Rahmen für ihre Mitwirkung definieren. Vorbehalte aufgrund von Zuständigkeiten und Ressourcenfragen sind zu besprechen und ernst zu nehmen. Sofern keine Klärung beim Treffen erfolgen kann, sind ggf. konkrete Vereinbarungen für Klärungsprozesse festzuhalten. In dieser Phase kann es sein, dass eine AG nicht zustande kommt und vertagt oder sogar ganz fallen gelassen werden muss. Das ist ggf. bedauerlich, ist jedoch einem ‚erzwungenen‘ Resultat in jedem Fall vorzuziehen. Für die AGs sollten Leitungen bestimmt werden, die die Treffen der AGs koordinieren und dem KKT als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen.

Beim Konflikttreffen ist auf jeden Fall abschließend zu klären, wer die Gesamtkoordination der Konfliktbearbeitung übernimmt, d.h. welche Personen das KKT bilden. In einigen Fällen bedeutet dies lediglich die Bestätigung der bereits beim Auftakt-Workshop vereinbarten Zuständigkeiten, in anderen Fällen wird vielleicht erst beim Konflikttreffen das endgültige KKT gebildet. Es hat sich auf jeden Fall bewährt, wenn ein Team aus mindestens zwei (besser: drei) Personen diese Aufgabe übernimmt. Zu den Aufgaben des KKT siehe unten: Aufgaben und Kompetenzen / Steuerung und Koordination.



Bei der Nachbereitung des Konflikttreffens ist zu überlegen, wie die Arbeit in den nächsten Wochen und Monaten organisiert werden soll. Das KKT sollte mit den Ansprechpersonen der Arbeitsgruppen über die nächsten Schritte sprechen und sie ggf. bei ihrem ersten Treffen unterstützen. Denkbar ist auch, dass regelmäßige Treffen des KKT mit den Ansprechpersonen der Arbeitsgruppen vereinbart werden (siehe unten: Tipps und Erfahrungen aus der Praxis der Standorte).

Welche Werte und Haltungen sind in der Konfliktbearbeitung unerlässlich?

„Wir kümmern uns selbst“ zielt auf eine Veränderung von Konflikten im öffentlichen Raum, von der alle konfliktbeteiligten Personen und Parteien profitieren (win-win-Strategie). Basis für eine Konfliktbearbeitung, die die unterschiedlichen Werte und Interessen der Konfliktparteien und sonstigen -beteiligten berücksichtigt, ist u.a. eine generelle Akzeptanz von Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum. Für Kinder und Jugendliche ist der öffentliche Raum ein wichtiger Ort der Sozialisation (siehe: Einleitung). Insofern ist es bei der Entwicklung von Zielen und Ideen wichtig, dass sowohl die Interessen von Erwachsenen (z.B. nach sauberen und sicheren Plätzen, wenig Lärm) als auch von Kindern und Jugendlichen (z.B. Raum für Sport und Bewegung, zum ‚Abhängen‘ und Treffen) im Prozess Berücksichtigung finden. Dies setzt generell eine Haltung voraus, die den Werten und Interessen der verschiedenen Parteien mit Akzeptanz und Respekt begegnet und dazu beiträgt, für einen Ausgleich der Interessen zu sorgen. Allgemein wird auf eine Haltung zum Konflikt als Chance und weniger als Störung hingearbeitet.

Eine offene Haltung den verschiedenen Werten und Interessen gegenüber setzt bei den prozessgestaltenden und moderierenden Personen eine allparteiliche Haltung und Akzeptanz verschiedener Sichtweisen voraus.

In der konkreten Umsetzung ist es von daher wichtig, dass alle Beteiligten unter Berücksichtigung ihres Alters sowie ihres sozialen und kulturellen Hintergrunds in die Bearbeitung der Konflikte einbezogen werden und im direkten Gespräch eine Kommunikation ‚auf Augenhöhe‘ ermöglicht wird. Im Bearbeitungsprozess wird viel Wert darauf gelegt, eine offene und wertschätzende Kommunikation zu fördern und zu unterstützen.

„Wir kümmern uns selbst“ geht ferner davon aus, dass es eine gemeinsame Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen gibt. Nicht nur Eltern, Kindertagesstätten, Schulen sowie die Kinder- und Jugendhilfe sind für ihre Bedürfnisse und Interessen zuständig, sondern viele andere gesellschaftliche Bereiche



tragen Mitverantwortung. Im kommunalen Kontext sind dies u.a. weitere städtische Fachbereiche wie Stadtplanung und -entwicklung, zivilgesellschaftliche Institutionen (Vereine und Verbände) sowie letztlich jede Bürgerin und jeder Bürger.

Wie wird ein Netzwerk zur Konfliktbearbeitung entwickelt?

Die Basis für das Netzwerk zur Konfliktbearbeitung bildet das Konflikttreffen. Hier bringen neben den konfliktbeteiligten Personen auch Vertreterinnen und Vertreter aus den unterschiedlichen institutionellen Kontexten ihre Kompetenzen und Ressourcen zur Konfliktbearbeitung ein. Durch die Analyse des Konflikts und die Ziele für die Konfliktbearbeitung können die verschiedenen Akteure ihre spezifischen Voraussetzungen gezielt zum Einsatz bringen. Selbstverständlich fehlen auch beim Konflikttreffen zuweilen wichtige Akteure, z.B. aus dem städtischen Kontext. Durch die Anwesenden werden diese Akteure jedoch im Bearbeitungsprozess beispielsweise bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen eingebunden, wodurch sich das Netzwerk zur Konfliktbearbeitung weiter verbreitert.

Durch das gemeinsame Handeln verbessern sich die Kommunikation und die Kooperation zwischen den beteiligten Personen und Institutionen. Die träger- und ämterübergreifende Zusammenarbeit wird durch die gemeinsame Arbeit an einem konkreten Thema zumeist deutlich verbessert, wodurch sich nach und nach die Konfliktsituation im Sozialraum verändert. Durch die zunehmenden Kompetenzen in der Analyse und Bearbeitung von Konflikten wächst das Vertrauen der Netzwerkakteure in die eigenen Konfliktbearbeitungskompetenzen, so dass auch neue Konflikte und Schwierigkeiten zielgerichtet angegangen werden können.

Sollen die Medien zum Konflikttreffen eingeladen werden?

Die Einladung der lokalen Medien zum Konflikttreffen sollte von den Erfahrungen mit ihnen sowie den konkreten Kontakten vor Ort abhängig gemacht werden. In der Modelllaufzeit gab es Standorte, die die Medien stark eingebunden und z.B. zum Konflikttreffen und zu weiteren Treffen eingeladen haben, während in anderen Standorten die Akteure erst nach dem Konflikttreffen Pressemitteilungen verfasst und platziert haben.

Die Entscheidung, ob und wie die Presse im gesamten Verlauf einbezogen wird, sollte auf jeden Fall von den Netzwerkakteuren diskutiert und getroffen werden, die den Konflikt bearbeiten. Für eine ‚gute‘ Pressearbeit ist entscheidend, dass sie transparent für das Netzwerk ist und eine klare Zielrichtung aufweist.



Aufgaben und Kompetenzen

Konfliktmoderation

Das Konflikttreffen ist wie der Auftakt-Workshop im Hinblick auf die Moderation und Dokumentation anspruchsvoll. Die im Kapitel über den Auftakt-Workshop dargestellten Voraussetzungen für die Konfliktmoderation im Hinblick auf den Umgang mit divergierenden Sichtweisen haben erst recht für das Konflikttreffen Gültigkeit. Das Moderationsteam muss von den Teilnehmenden des Konflikttreffens als allparteiliche externe Instanz akzeptiert werden können. Das bedeutet, dass die Moderation nicht aus dem entsprechenden Sozialraum kommen oder mit einer der am Konflikt beteiligten Institutionen in Verbindung stehen darf. Sofern in der Kommune keine Personen mit ausreichender Moderationskompetenz vorhanden sind, wird eine externe Moderation dringend empfohlen. Das Konflikttreffen bildet die zentrale Grundlage für die weitere Arbeit, deren Verlauf bereits maßgeblich über den Erfolg des gesamten Bearbeitungsprozesses mitentscheidet.

Da die konkrete Teilnehmerzahl vor einem Konflikttreffen nicht bekannt ist, muss das Moderationsteam dazu in der Lage sein, flexibel mit der tatsächlichen Teilnehmerzahl und mit Störungen durch kommende und gehende Personen umgehen zu können. Bei einer großen Runde müssen ggf. einige Schritte in Kleingruppen bearbeitet werden. Das Konflikttreffen stellt sehr hohe Ansprüche an die kommunikativen Kompetenzen, aber auch an das Zeitmanagement und die Ergebnisorientierung. Aus diesem Grund sind beim Konflikttreffen für die Moderation zwei Personen erforderlich.

Bei der Vorbereitung des Konflikttreffens ist zu prüfen, wer über die erforderlichen Kompetenzen der Konfliktmoderation verfügt. Die Moderatorinnen bzw. Moderatoren gewährleisten, dass

- die Ergebnisse des Auftakt-Workshop klar und verständlich dargestellt werden,
- die Konfliktanalyse um relevante Erfahrungen und Ansichten der Anwesenden ergänzt wird,
- mit allen Anwesenden verbindlich Ziele für die Konfliktbearbeitung verabredet werden,
- Ideen gesammelt werden, um die anvisierten Ziele zu erreichen,
- sich die Anwesenden eine Arbeitsstruktur für die Umsetzung der Ideen schaffen,
- klare Verabredungen für die nächsten Schritte getroffen werden,



- die Ergebnisse des Konflikttreffens visualisiert werden und
- eine zuversichtliche, kreative Grundstimmung dominiert.

Steuerung und Koordination

Beim Konflikttreffen wird die Arbeitsstruktur für die Konfliktbearbeitung eingerichtet. Für einen erfolgreichen Bearbeitungsprozess sind Kompetenzen in der Steuerung und Koordination unerlässlich. In ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat sich ein KKT bewährt, das möglichst aus zwei oder drei Personen bestehen sollte, auch um die Kontinuität in der Ansprache für die am Prozess beteiligten Arbeitsgruppen und Personen zu gewährleisten. Im KKT sollte in jedem Fall eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der Verwaltung vertreten sein, die/der die Kommunikation mit der Verwaltung und den Zugang zu Ressourcen der Verwaltung kontinuierlich herstellt. Insbesondere in größeren Kommunen ist es unter Umständen sinnvoll, dass zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter aus der Verwaltung die Schnittstelle bilden, z.B. eine Person auf Sozialraumebene und die andere als Ansprechperson in der Kernverwaltung.

Zu den Aufgaben des KKT gehört, die Teams oder Arbeitsgruppen bei der Umsetzung ihrer Ideen zu beraten und zu unterstützen, z.B. indem

- mit Unterstützung des Projektplans die konkrete Umsetzung von Maßnahmen im Detail geplant wird,
- fachliche Informationen zur Verfügung gestellt werden (z.B. zum Thema Jugendliche und Alkohol; Beteiligungsverfahren),
- Ressourcen für die Umsetzung von Ideen erschlossen werden (z.B. über den städtischen Haushalt, Fördertöpfe usw.) und
- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geplant, koordiniert und umgesetzt wird.

Kreativität

‚Wir kümmern uns selbst‘ ist ein strukturiertes Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum. Gleichwohl sollte die Struktur nur einen Rahmen bilden, in dem sich Kreativität entfalten kann. Bei lang andauernden Konflikten ist oftmals die Stimmung gedrückt und am Anfang hat niemand wirklich Lust, sich der Konfliktanalyse und -bearbeitung zu widmen. Gerade im Konflikttreffen liegt die Chance, eine negative Stimmung ‚zu drehen‘, weil positive Veränderungen plötzlich vorstellbar werden. Zu



einer Veränderung der Stimmung tragen vor allem kreative Ideen bei, deren Umsetzung den Anwesenden voraussichtlich Spaß bereiten wird. Die Kreativität fördern z.B.

- eine angenehme Atmosphäre im Veranstaltungsraum,
- ein freundliches und an den Themen der Anwesenden interessiertes Moderationsteam,
- generell eine ‚fehlerfreundliche‘ Haltung in der Kommunikation,
- Techniken wie Brainstorming oder Kopfstandmethode beim Ideensammeln,
- Kleingruppenarbeit.

Bei der Zusammenstellung des Einladungsverteilers sollte überlegt werden, welche Personen im Stadtteil oder in der Stadt einen Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung von ungewöhnlichen Lösungen beispielsweise aus dem künstlerischen oder sportlichen Bereich leisten können.

Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- Beim Konflikttreffen wird den Anwesenden der Ansatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘, der bisherige Verlauf sowie die Ergebnisse des Auftakt-Workshops (Analyse und Ziele) dargestellt. Die Vorbereitung als einfache ‚Posterpräsentation‘ hat sich bewährt, ggf. können sogar Plakate des Auftakt-Workshops zum Einsatz kommen.
- Wenn der Teilnehmendenkreis sehr groß ist, kann es unter Umständen sinnvoll sein, die Konfliktanalyse in Kleingruppen diskutieren und ergänzen zu lassen. Auch das Sammeln von Ideen zur Bearbeitung des Konflikts kann bei großen Konflikttreffen in Kleingruppen vorbereitet werden.
- Die Auswahl des Veranstaltungsortes kann entscheidend sein. Es gibt jedoch keine allgemeingültigen Regeln. Prüfen Sie ggf. auch durch das Einholen der Einschätzung anderer Personen die Akzeptanz z.B. des Rathauses, der Schulaula, des Gemeindezentrums oder des Jugendtreffs.
- In der Praxis hat es sich bewährt, alle bereits vorliegenden Informationen vorzubereiten, die im Konflikttreffen verwendet werden sollen, z.B. Ablauf, Kernpunkte der Konfliktanalyse, erste Ziele und auch ein Begrüßungsplakat. Die Informationen sollten ausreichend groß, gut leserlich und in freundlichen Farben vorgeschrieben oder ausgedruckt werden.



- An den Programmstandorten hat es sich bewährt, wenn sich das KKT nach dem Versand des Ergebnisprotokolls mit den AGs oder den AG-Leitungen persönlich getroffen hat. Inhalte der Treffen waren z.B. Verabredungen über den Informationsaustausch zwischen KKT und AG bzw. zwischen KKT und allen AGs, Information über den Projektplan usw.



Phase 4

Den Konflikt bearbeiten

Fallbeispiel

Herr Zanetti, Inhaber eines Eiscafé's, und Frau Müller, Anwohnerin

„Guten Tag Frau Müller, schön Sie zu sehen! Was darf ich Ihnen bringen?“ – „Guten Tag Herr Zanetti, herrliches Wetter heute. Einen Espresso bitte. Sagen Sie mal, Sie sind doch auch in einer dieser Arbeitsgruppen im Projekt ‚Wir kümmern uns selbst‘. Wie läuft die denn so?“ – „Ach Frau Müller, da kann ich Ihnen gar nicht so viel zu sagen. Ich war ein Mal bei einem AG-Treffen und hatte dann leider kaum noch Zeit. Aber hier vorne am Brunnen ist es jetzt viel besser geworden mit den Jugendlichen. Erst mal sind sie gar nicht mehr so oft da, weil sie mehr im Park sind. Und wenn sie da sind, sind sie eigentlich ganz nett. Ihren Müll entsorgen sie jetzt meistens in den neu aufgestellten Mülleimern. Und Frau Maler vom Kunstverein hat mit ihnen einen Workshop gemacht. Ich glaube, da haben sie gelernt, diese schönen Straßenkreidebilder zu zeichnen, die Sie da vorne sehen können. Ich tu halt, was ich kann, spendiere mal ein Eis bei der Hitze und informiere meine Gäste über die jungen Künstler. Und wie läuft es bei Ihnen?“ – „Ich bin in der AG, die sich um die Nutzung des Parks kümmert. Wir versuchen, dort Bereiche für unterschiedliche Nutzungen einzurichten und das ist echt viel Arbeit. Z.B. muss der Spielplatz wieder hergerichtet werden. Da muss neuer Sand in den Kasten, wegen der vielen Scherben. Und das Kletterhäuschen muss repariert werden usw. Am Teich sollen zusätzliche Bänke aufgestellt werden. Und auf der großen Wiese in der Mitte des Parks sollen sich alle treffen können. Dort sollen eine Grillstelle eingerichtet und mehr Mülleimer aufgestellt werden. Die Jugendlichen erhalten an ihrem Treffpunkt einen Unterstand, wissen Sie, wie ein Carport, aber mit drei Wänden. Der Unterstand wird wohl bald stehen. Das Geld dafür ist da und die Jugendlichen werden ihn selbst in den Ferien aufbauen. Aber das ist alles nicht so einfach. Es hat bereits Wochen gedauert, bis geklärt war, welche Ämter angesprochen werden müssen und wer für die Umsetzung unserer Vorschläge zuständig ist. Jetzt hängen wir gerade in der Luft, weil die Finanzierung



für einige Ideen geklärt werden muss. Und die Frage nach einer öffentlichen Toilette ist auch noch ungeklärt. Aber irgendwie kriegen wir das schon hin!“ – „Frau Müller, wenn alle so engagiert sind wie Sie, dann wird das schon klappen! Demnächst ist doch wieder ein großes Treffen. Ich glaube, um den Zwischenstand zu besprechen. Sehen wir uns da?!“

Prozessschritte

Im Anschluss an die Ideensammlung und die Einrichtung einer Arbeitsstruktur im Konflikttreffen beginnt die eigentliche Konfliktbearbeitung. In der Regel bedeutet dies, dass mehrere Arbeitsgruppen (AGs) ihre Arbeit aufnehmen und beginnen, die Ideen umzusetzen. Das Konfliktkoordinationsteam (KKT) unterstützt die AGs dabei fachlich und organisatorisch und behält – z.B. mittels des Aktionsplans – den Überblick über die laufenden Aktivitäten. Die Ziele dieser Phase der Konfliktbearbeitung liegen darin,

- alle Akteure zu motivieren, die Umsetzung der Ideen tatsächlich in Angriff zu nehmen (Leitungen der AGs),
- die Ziele der Konfliktbearbeitung zu verfolgen, indem die Ideen in den AGs konkretisiert und die Umsetzung im Detail geplant werden (AGs),
- Ressourcen für Maßnahmen zu mobilisieren (AGs, ggf. unterstützt durch KKT),
- die verschiedenen Maßnahmen der AGs untereinander bei Bedarf zu koordinieren (KKT),
- für einen guten Informations- und Erfahrungsaustausch innerhalb des Netzwerks zu sorgen (KKT),
- ggf. die Öffentlichkeit über die bisherigen Ergebnisse und Vorhaben zu informieren (KKT in Abstimmung mit den AGs),
- Fortbildungen zu planen und durchzuführen (KKT).

Die erste Phase der Konfliktbearbeitung umfasst im Optimalfall etwa vier bis fünf Monate. Da die Konflikte komplex und das Akteursnetzwerk vielfältig sind, wird es dauern, bis die Aktivitäten tatsächlich ins Laufen kommen und es wird ebenfalls etwas Zeit in Anspruch nehmen, bis die Akteure das Gefühl haben, dass sich ‚etwas bewegt‘.



In der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben sich Arbeitsschritte bewährt, die hier idealtypisch dargestellt werden. Die Umsetzung hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort ab, so dass je nach Situation eine angepasste Vorgehensweise notwendig ist. Die Umsetzung der Prozessschritte liegt teils in der Verantwortung der AGs und teils in der des KKT.

1. Schritt: Vorbereitung

Zu Beginn dieser Arbeitsphase sollte das KKT eine Arbeits- und Zeitplanung für die ersten Schritte der Konfliktbearbeitung erstellen. Dazu sollte es im Aktionsplan die Verabredungen des Konflikttreffens festhalten. Zu den wichtigen Vorbereitungsaufgaben gehört es, mit jeder AG einen möglichst baldigen Termin für ein Treffen zu vereinbaren.

2. Schritt: Auftakttreffen KKT und AG

Innerhalb weniger Wochen nach dem Konflikttreffen sollte sich das KKT mit den einzelnen AGs treffen, um ihnen den Einstieg in die Arbeit zu erleichtern und den unmittelbaren Bezug zum Konflikttreffen zu bestätigen. Das Treffen von KKT und AG dient in erster Linie dazu, Vereinbarungen über die Kommunikation und die Aufgaben von KKT und AG festzulegen. Das KKT sollte möglichen Unterstützungsbedarf erfragen bzw. aufzeigen, welche Unterstützung das KKT zukünftig leisten kann.

3. Schritt: Start der Arbeitsgruppen

Beim Treffen mit dem KKT oder zu einem separaten Termin sollte sich jede AG ihre Ziele und die beim Konflikttreffen gesammelten Ideen bewusst machen. Unter Umständen ist es erforderlich, einzelne Ziele der AG zu konkretisieren (Feinziele zu formulieren), Ideen ausführlich zu besprechen, Prioritäten zu setzen, Ressourcen zu kalkulieren und die konkrete Umsetzung zu planen. Als Hilfestellung für die detaillierte Planung einzelner Vorhaben steht der Projektplan zur Verfügung. Er beinhaltet die Fragen, die sich die Mitglieder einer AG bei der Planung ihrer einzelnen Vorhaben stellen sollten. Jede AG sollte eine Person als Leiterin bzw. Leiter finden, die z.B. zu den AG-Treffen einlädt und die die Ansprechperson für das KKT ist.

Sofern beim Konflikttreffen keine Jugendlichen und/oder keine Anwohnerinnen und Anwohner anwesend waren und/oder deren Mitwirkung noch nicht ausreichend sicher gestellt ist, sollte jede AG überlegen, welche Möglichkeiten der Beteiligung von Kindern, Jugendlichen, Anwohnerinnen und Anwohnern die einzelnen Ideen bieten und wie Partizipation umgesetzt werden kann.

Verabreden sollte die AG auch, ob und wie sie ihre Arbeit dokumentieren möchte. Dazu gehört zum einen, Kurzprotokolle der Treffen zu verfassen, die an die Mitglieder der AG, das KKT und ggf. weitere Personen verschickt werden. Zum anderen hat es



sich bewährt, wenn sich eine Person gezielt um das Fotografieren der Umsetzung kümmert, damit Fotos von Aktionen und Tätigkeiten (Feste, kreative oder handwerkliche Maßnahmen, Stadtteilbegehungen usw.) für spätere Präsentationen und Berichte zur Verfügung stehen.

4. Schritt: Schrittweise Umsetzung der Ideen

In der Folgezeit werden die AGs die geplanten Aktivitäten schrittweise umsetzen und sich mehr oder weniger regelmäßig treffen. Eventuell ergeben sich während der Konfliktbearbeitung auch neue Ideen oder weitere Partner für die Projektumsetzung werden gefunden. Jede Arbeitsgruppe sollte sich immer wieder vergewissern, dass die geplanten Aktivitäten den im Konflikttreffen formulierten Zielen entsprechen und sich nicht mit den Aktionen anderer AGs überschneiden. Sollte das der Fall sein, ist es sinnvoll, sich abzustimmen.

5. Schritt: Aufbau von Kommunikationsstrukturen

In den AGs sowie zwischen den AGs und dem KKT sollte es Regelungen für den Informations- und Erfahrungsaustausch geben. Bewährt haben sich z.B. Rundmails, speziell wenn AGs öffentliche Aktivitäten planen und durchführen, bei denen sie sich über die Anwesenheit von anderen Akteuren des Netzwerks freuen würden oder für die sie Unterstützung suchen.

6. Schritt: Übergeordnete Tätigkeiten des KKT

Das KKT sollte sich regelmäßig einen Überblick über die Tätigkeiten der AGs verschaffen und ihnen für Fragen und bei Problemen zur Verfügung stehen. Nach und nach kann das KKT den Aktionsplan ergänzen sowie die Kommunikationsstrukturen untereinander optimieren. Außerdem sollte das KKT einige Zeit nach Beginn der Konfliktbearbeitung Fortbildungen für das Netzwerk anregen. Dabei kann es auf die Erfahrungen der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ zurückgreifen oder Maßnahmen zur Ermittlung von Fortbildungsbedarfen ergreifen (siehe unten: Fachliche Erläuterungen / Welche Fortbildungen haben sich bewährt? und: Wie werden Fortbildungsbedarfe ermittelt?).

Sinnvoll ist es, wenn das KKT und/oder die Ansprechperson in der Verwaltung sich einen Überblick über Konfliktbearbeitungs- und Beteiligungsmethoden verschafft und eruiert, welche Kompetenzen in der Kommune bei Dienststellen, Trägern und Anbietern vorhanden sind. So erweitert sich die fachliche und methodische Überblickskompetenz des KKT nach und nach und es ist in der Lage, die Akteure zunehmend zielgerichtet zu beraten bzw. ihnen Zugang zu Beratung zu verschaffen.



7. Schritt: Fortbildungen organisieren und umsetzen

Sofern Klarheit über den Fortbildungsbedarf und die Fortbildungsbereitschaft besteht, sollte das KKT mit der Planung von entsprechenden Angeboten beginnen. Diese umfasst die Ermittlung von entsprechenden Anbietern, die Mobilisierung von Ressourcen sowie organisatorische Aufgaben.

Fachliche Erläuterungen

Was bedeutet Konfliktbearbeitung konkret bei ‚Wir kümmern uns selbst‘?

Konfliktbearbeitung bedeutet, die beim Konflikttreffen gesammelten Ideen umzusetzen. In der Regel haben sich beim Konflikttreffen AGs oder Teams gebildet, die die Ideen in den folgenden Wochen und Monaten angehen werden. Die Akteure in den AGs und Teams sind die Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter. Es ist auf jeden Fall sinnvoll, wenn die Konfliktbearbeitung und die Steuerung der Bearbeitung durch unterschiedliche Akteure wahrgenommen wird, um Arbeitsüberlastung und Rollenunklarheiten zu vermeiden.

Die konkrete Konfliktbearbeitung in ‚Wir kümmern uns selbst‘ ist so vielfältig wie die Konflikte, die Konfliktorte, die beteiligten Menschen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Aus diesem Grund werden in diesem Praxisbuch keine Empfehlungen für bestimmte Maßnahmen oder Bearbeitungsmethoden für einzelne Konfliktthemen bzw. -ursachen gegeben. Jeder Sozialraum sollte auf der Basis der Analyse, der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen die für die konkrete Situation geeignete Bearbeitungsstrategie im Prozess entwickeln und umsetzen.

Im Folgenden werden lediglich einige Ideen zur Bearbeitung der Konflikte beispielhaft genannt, die im Modellprogramm entwickelt worden sind:

- **Keine akzeptierten Treffpunkte und Plätze für Jugendliche außerhalb von pädagogischen Einrichtungen:** Bereitstellung entsprechender Plätze (z.B. für sportliche Aktivitäten), (überdachte) Treffpunkte an geeigneten Orten, allgemeine Akzeptanzerhöhung für Jugendliche im öffentlichen Raum durch Informations- und Medienarbeit, zielgerichtete Kommunikation mit Anwohnerinnen und Anwohnern, Vermitteln von Kenntnissen über Jugendszenen, Vermitteln von Bedürfnissen Jugendlicher usw.

- **Gestörte Kommunikation und geringes Verständnis zwischen Erwachsenen und Jugendlichen:** (moderierte) Gespräche zwischen Jugendlichen und Erwachsenen, Ermutigung zum direkten Gespräch, generationenübergreifende Projekte usw.
- **Unzureichende Rahmenbedingungen für eine selbst organisierte und flexible Freizeitgestaltung für Kinder und Jugendliche (z.B. Spiel, Sport/Bewegung, Kreativität) und/oder fehlende Angebote:** Bedarfsermittlung bei der jeweiligen Zielgruppe und Schaffung der entsprechenden Voraussetzung, Angebote in den Bereichen Sport, Kreativität, Bildung/Berufsorientierung usw.
- **Graffiti, Tags, Scratches und Vandalismus:** kreative Angebote für Jugendliche, Schaffen von legalen Flächen für Graffiti (z.B. in Kooperation mit ‚betroffenen‘ Kindertagesstätten, Schulen, Wohnungsgesellschaften), Aufklärung über rechtliche Folgen usw.
- **Gewalt zwischen Jugendlichen:** ‚Kino gegen Gewalt‘ als Aufhänger für Diskussionen zum Thema, Beratungsangebote für Eltern, Trainings für Jugendliche sowie Anwohnerinnen und Anwohner, Plakataktionen im öffentlichen Raum zum Thema Mobbing/Abzocke, bei rechter Gewalt, z.B. auch Maßnahmen zur Stärkung demokratischer Werte und Haltungen usw.

Wie werden Konfliktparteien und -beteiligte erreicht und zur Mitwirkung gewonnen?

Das Erreichen von Konfliktparteien und -beteiligten und ihre Einbindung in den Konfliktbearbeitungsprozess gehört generell zu den Zielen von ‚Wir kümmern uns selbst‘. Spätestens bei der Umsetzung einzelner Ideen zur Konfliktbearbeitung stellt sich die Frage, wie (weitere) konfliktbeteiligte Personen oder Institutionen erreicht werden können. Sofern sie noch nicht (in ausreichendem Umfang) am Konflikttreffen teilgenommen haben, sind nun direkte und niederschwellige Zugangswege erforderlich.

Es ist sinnvoll im Hinblick auf die Konfliktparteien und -beteiligten zwischen ‚Erreichen‘ und ‚Mitwirken‘ zu unterscheiden. Am Konfliktbearbeitungsprozess von Beginn an mitwirken werden am ehesten Fachkräfte, Ehrenamtliche (z.B. aus der Politik) oder engagierte Anwohnerinnen bzw. Anwohner, die stark in den Konflikt involviert oder (qua Funktion oder Auftrag) ‚betroffen‘ sind. Diese Akteure bringen in der Regel die erforderliche Bereitschaft und Motivation mit, sich auf den zielgerichteten und strukturierten Prozess einzulassen, an Treffen teilzunehmen, sich untereinander auszutauschen usw.



Schwieriger ist es zuweilen, jugendliche oder erwachsene Konfliktparteien zur Mitwirkung am (gesamten) Bearbeitungsprozess zu gewinnen. Die Hemmschwelle zur Teilnahme am Konflikttreffen oder anderen Formen von institutionalisierten Treffen ist unter Umständen zu hoch. Dies gilt beispielsweise, wenn das Klima im Sozialraum generell angespannt ist oder die Ansprache und Einbindung von Bewohnerinnen und Bewohnern auf Sozialraumebene bisher kaum praktiziert wird.

Konfliktparteien können dennoch den Erfahrungen nach im Rahmen eines Konfliktbearbeitungsprozesses durch geeignete Maßnahmen ‚erreicht‘ werden, z.B. indem die Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter mit ihnen direkt in Kontakt treten, Gespräche führen, Kinder und Jugendliche für Konflikte und ihre Austragungsformen sensibilisieren oder auch niederschwellig zwischen Konfliktparteien vermitteln. Auch generelle Aktivierungsmaßnahmen wie Stadtteilstefeste oder ‚Aktivierende Befragungen‘ sowie konkrete Beteiligungsprojekte können den Zugang zu Menschen in einem Sozialraum ebnen (siehe auch unten: Wie kann Partizipation in der Konfliktbearbeitung gestaltet werden?). Natürlich können auch Vertrauenspersonen, die Zugang zu bestimmten Personengruppen haben, beim ‚Erreichen‘ weiter helfen wie Streetworkerinnen und -worker zu Jugendlichen, die Seniorenvertretung zu Seniorinnen und Senioren, die Kita-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zu Eltern, aber auch ältere Brüder zu jugendlichen Geschwistern usw. Ein Quartiersmanagement, das zur sozialräumlichen Steuerung eingesetzt ist, bietet ebenfalls gute Möglichkeiten Anwohnerinnen und Anwohnern zu erreichen. Die Erfahrungen aus der Modellphase zeigen, dass es den Netzwerkakteuren vielfach gelungen ist, erfolgreich (neuen) Zugang zu konfliktbeteiligten Personen zu finden und im Verlauf der Kontakte und Projekte andere Wege der Konfliktbewältigung zu initiieren.

Neben den Konfliktparteien sind auch konfliktbeteiligte Institutionen unter Umständen am Anfang nicht für die Mitwirkung am Bearbeitungsprozess zu gewinnen, beispielsweise weil sie ihren Bezug zum Konflikt nicht sehen oder ihre Handlungsmacht durch politische Entscheidungen eingeschränkt ist. Dies kann beispielsweise auf bestimmte Unternehmen (z.B. große Wohnungsgesellschaften) oder städtische Ämter (z.B. Ordnungsamt, Grünflächenamt, Stadtplanung) zutreffen. Durch direkte Gespräche, in denen auf der Basis der Ergebnisse der Konfliktanalyse die Zusammenhänge verdeutlicht werden und die gewünschte Mitwirkung konkretisiert wird, können konfliktbeteiligte Institutionen unter Umständen (punktuell) zu Mitwirkenden der Konfliktbearbeitung werden. Förderlich ist im städtischen Kontext, wenn die ämterübergreifende Zusammenarbeit politisch gewollt ist. Die Teilnahme der politischen Spitze am Auftakt-Workshop bzw. am Konflikttreffen hat Signalwirkung. Sofern jedoch Argumente nicht helfen und die politische Unterstützung fehlt, um konfliktbeteiligte Institutionen zur Mitwirkung

zu bewegen, bleibt dem Netzwerk nichts anderes als eine – vorläufige – Anpassung ihrer Ziele übrig.

Wie kann Partizipation in der Konfliktbearbeitung gestaltet werden?

Bei der Konfliktbearbeitung kann es sich als sinnvoll erweisen, Beteiligungsmethoden und -verfahren einzusetzen und dabei auf die Kompetenzen von fachkundigen Akteuren aus dem Sozialraum oder der Kommune zurückzugreifen, wie einer/einem Partizipationsbeauftragten. Beteiligungsmöglichkeiten ergeben sich bei vielen Bearbeitungsprozessen im öffentlichen Raum auf jeden Fall!

- Befragungen von (Kindern und) Jugendlichen sind eine gute Möglichkeit, um ihre Bedürfnisse und Sichtweisen kennen zu lernen. Ein weitgehend standardisierter Fragebogen, bei dem z.B. nach beliebten Aufenthaltsorten, Freizeitaktivitäten usw. gefragt wird, hat sich bewährt, vor allem wenn dieser verbunden mit einem persönlichen Gespräch durch eine Streetworkerin bzw. einen Streetworker verteilt wird. Nach einer durchgeführten Befragung kann es beispielsweise sinnvoll sein, eine Jugendversammlung durchzuführen, bei der die Ergebnisse und Erfahrungen der Jugendlichen vertiefend diskutiert und mit ihnen Ideen für weitergehende Maßnahmen entwickelt werden.
- Auch künstlerische Methoden eignen sich sehr gut für die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und/oder Erwachsenen, um etwas über ihre Sicht auf den Konflikt oder den Sozialraum zu erfahren. So können beispielsweise Filme, Theaterstücke u.ä. Impulse geben, um Diskussionen in (politischen) Gremien und letztlich Veränderungen im Stadtteil in Gang zu setzen.
- Bei der Umgestaltung von Plätzen oder öffentlichen Flächen bieten sich Beteiligungsverfahren an, bei denen Kinder, Jugendliche sowie Anwohnerinnen und Anwohner ihre Ideen und Wünsche einbringen können. Es sollte mit einer Fachkraft mit entsprechender Kompetenz beraten werden, welche konkrete Methode geeignet ist.
- Möglichkeiten zur Aktivierung und Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Anwohnerinnen und Anwohnern sind generell alle Arten von Festen und Freizeitaktivitäten im Stadtteil, die dazu beitragen, den Kontakt und die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Gruppen zu fördern. So können Aktionen, wie das ‚Müllsammeln auf dem xy-Platz mit anschließendem Grillen‘ dazu genutzt werden, andere über die Aktivitäten im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu informieren und sie unter Umständen zum Mitmachen anzuregen.



Wie wird die Kommunikation innerhalb des Netzwerks organisiert?

Einige Zeit nach dem Start der Konfliktbearbeitung werden die Akteure beginnen zu fragen: Wer macht eigentlich (aktuell) was? Wer trifft sich wann und wo? Gibt es schon Ergebnisse? Wo gibt es Probleme? Wo kann ich vielleicht (ansonsten noch) mithelfen?

Kommunikation ist die Basis von Netzwerken. Der Austausch von Informationen motiviert, fördert die Zusammenarbeit, verhindert doppelte Arbeit und ist daher für alle Beteiligten sehr wertvoll. Aber auch in der Kommunikation muss das richtige Maß gefunden werden. Das KKT sollte sich überlegen, wie häufig, welche Personengruppen Informationen erhalten sollen und welche Information mit welcher Zielsetzung an die verschiedenen Gruppen weitergegeben wird. Ob allein das KKT für den Informationsfluss und -austausch verantwortlich ist oder ob bzw. wie sich auch die AGs an dieser Aufgabe beteiligen, wird im Optimalfall innerhalb des Netzwerks gemeinsam besprochen und entschieden.

Unter den Akteuren kann der Informationsaustausch unterschiedlich organisiert werden. Folgende leitende Fragen helfen bei der Entwicklung der angemessenen Vorgehensweise.

Verteiler – Wen möchte ich informieren?

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ bieten sich folgende Personen als Empfängerinnen und Empfänger von Informationen an:

- Teilnehmende des Auftakt-Workshops,
- Teilnehmende des Konflikttreffens,
- weitere Akteure, die in die Konfliktbearbeitung eingebunden sind (z.B. AGs),
- weitere Personen, die in die Konfliktbearbeitung eingebunden werden sollen,
- weitere interessierte, bedeutende Personen aus Politik, Verwaltung u.ä.,
- Teilnehmende der Fortbildungen.

Bei der Zusammenstellung von Verteilern sollte berücksichtigt werden, wer worüber informiert werden soll.

Inhalte – Worüber möchte ich informieren?

Zum Informationsaustausch untereinander bieten sich z.B. folgende Inhalte an

- Informationen zum aktuellen Stand der Konfliktbearbeitung, z.B. Protokolle der

Treffen der Arbeitsgruppen, offenen Fragen zur Umsetzung von Aktivitäten, Bitten um (punktuelle) Unterstützung,

- Ankündigungen von Terminen und Veranstaltungen,
- Weiterleitung von Presseberichten,
- Informationen über Fortbildungen.

Wie kommen wir zu einem gemeinsamen Termin?

Mit den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe einen Termin zu vereinbaren, wenn sie nicht gerade zusammensitzen, ist meist mit einem großen Abstimmungsaufwand verbunden. Eine Hilfestellung bietet der Online-Koordinationsdienst mit Namen Doodle (www.doodle.ch), der keine Registrierung und keine Softwareinstallation erfordert. Die Benutzung ist sehr einfach und übersichtlich. Eine Person gibt einen Titel, eine Auswahl an Tagen und Uhrzeiten für das vorgesehene Treffen ein. Danach wird der Link zum Kalender an alle vorgesehenen Personen weiter geleitet, die umgehend antworten können, welcher Termin Akzeptanz findet.

Formen – Wie möchte ich informieren?

Als Formen des Informationsaustausches bieten sich ein E-Mail-Verteiler oder persönliche Treffen an.

Die Vorteile eines E-Mail-Verteilers liegen im geringen Zeitaufwand und dem Erreichen eines großen Personenkreises. Der Verteiler kann zudem regelmäßig oder ereignisbedingt genutzt werden. Der Verteiler sollte um Briefzustellung für die Personen ergänzt werden, die nicht über E-Mail erreichbar sind.

Eine andere Möglichkeit der Informationsweitergabe bietet die Einrichtung eines öffentlichen Verteilers. Diesen Verteiler können dann alle, die etwas mitzuteilen haben, nutzen. Für das KKT bleibt die Pflege des Verteilers.

Treffen des KKT mit einer AG oder allen AGs gemeinsam bieten den Vorteil intensiver Gespräche, in denen auch Diskussionen und Rückfragen möglich sind. Sie sind jedoch zeitaufwändiger und benötigen zur Terminfindung einen längeren Vorlauf. Sie sind eine gute Ergänzung zum einfachen Informationsaustausch durch den E-Mail-Verteiler.

Wie werden neue Personen in das Netzwerk integriert?

Neue Personen lassen sich gut in konkrete Arbeitszusammenhänge (Arbeitsgruppen) einbinden, wenn sie über Kompetenzen verfügen, die für die Konfliktbearbeitung hilfreich sind. So stoßen Personen im Laufe des Bearbeitungsprozesses zu einer konkre-



ten Arbeitsgruppe, weil das KKT oder ein Mitglied einer AG erkannt hat, dass sie eine gute Unterstützung für die Arbeit darstellen würden. Offenheit der Netzwerkakteure, Kommunikation über ‚Wir kümmern uns selbst‘ in anderen Arbeitszusammenhängen sowie die gezielte persönliche Ansprache schaffen die Voraussetzungen für das Gewinnen von weiteren Akteuren im Laufe des Prozesses. Speziell in Sozialräumen mit einem geringen Vernetzungsgrad sind Akteure und Institutionen zuweilen sehr offen für ‚Wir kümmern uns selbst‘ und sehen in der Mitwirkung eine große Chance zum Aufbau von Kooperationen.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, vier bis fünf Monate nach Beginn des Bearbeitungsprozesses eine Zwischenbilanz durchzuführen, bei der neue Personen andere Netzwerkakteure kennenlernen können (siehe: Phase 5 / Eine Zwischenbilanz durchführen und die Arbeit optimieren). Eine wesentliche Basis für die Integration von neuen Menschen in einen laufenden Prozess ist eine gute Informationspolitik über das bisherige Geschehen.

Welche Fortbildungen haben sich bewährt?

In der Konfliktbearbeitung können sich Anforderungen ergeben, die die Akteure nicht oder nur bedingt erfüllen können. Kompetenzen in konfliktreduzierender Kommunikation, in der Moderation von Treffen und im Beteiligen von Anwohnern, Kindern und Jugendlichen sind sinnvoll und notwendig. In ‚Wir kümmern uns selbst‘ wurde der Fortbildungsbedarf auf der Basis von Kompetenzinterviews ermittelt, in denen die Akteure an den Standorten nach ihren Kenntnissen und Erfahrungen befragt wurden (siehe auch unten: Wie werden Fortbildungsbedarfe ermittelt?).

Die Fortbildungen in der Modellphase von ‚Wir kümmern uns selbst‘ fanden im Rahmen von standortübergreifenden Programmtagen sowie in Fortbildungen an den einzelnen Standorten statt. Folgende Themen wurden angeboten:

Grundlagen

- **(Konfliktreduzierende) Kommunikation:** z.B. Kommunikationsmodelle als Basis besseren Kommunizierens und Verstehens, Wertschätzung und konstruktive Kritik, Umgang mit (eigenen und fremden) Widerständen, Selbstreflexion der eigenen Bedürfnisse und Kommunikation (z.B. mit Hilfe des ‚Inneren Teams‘ von Schulz von Thun)
- **Konfliktmanagement:** Einführung in strukturiertes Konfliktmanagement (Aktionsplan), Überblick Drittparteien-Interventionen, Dissensmanagement

- **Zusammenarbeit in Teams und Netzwerken:** Bewertung der Zusammenarbeit eines Netzwerks/Teams, z.B. anhand des Organisationsmodells von Friedrich Glasl, Vorgehensweise und Instrumente aus dem Qualitätsmanagement zur Bearbeitung von Schwächen in Netzwerken und Teams
- **Einführung in Moderation und Mediation:** Unterschiede zwischen Moderation und Mediation, Entscheidungshilfe für eine der beiden Methoden, Einsatz mediativer Kompetenzen in der Moderation
- **Aktivierung und Beteiligung:** Vermittlung der Unterschiede zwischen Aktivierung und Beteiligung, Überblick/Einblick in Verfahren und Methoden zur Aktivierung und Beteiligung, Ansprache von Jugendlichen (Erfahrungen aus der Streetwork)
- **Präsentieren:** Vorbereitung von Vorträgen und Präsentationen, Visualisierungstechniken, Medienauswahl, Kontakt mit dem Publikum

Inhalte für Fortgeschrittene mit Prozesserfahrung

- **Konfliktreduzierende Kommunikation und Streitkultur:** z.B. Grundpositionen der Kommunikation (z.B. Transaktionsanalyse), Modell der Ich-Zustände nach Eric Berne (Transaktionsanalyse), Umgang mit Wut, Irritationen, Missverständnissen und (eigenem) Ärger, Botschaften des Körpers in der Kommunikation, Konflikttypen, ‚Schöner Zanken‘, Selbstreflexion und Fallarbeit
- **Konfliktmanagement:** Prozessphasen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ (Planspiel), Vertiefung der Steuerungs- und Koordinierungskompetenz, Drittparteien-Interventionen und Trainings in der Konfliktbearbeitung (Erweiterung des Maßnahmenspektrums)

In der Modellphase wurden die dargestellten Inhalte in der Regel in zweitägigen Fortbildungen vermittelt. In den Fortbildungen hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils Gelegenheit, ihre Handlungskompetenz in Übungen zu trainieren.

Wie werden Fortbildungsbedarfe ermittelt?

Der Fortbildungsbedarf in ‚Wir kümmern uns selbst‘ wurde mittels leitfadengestützter offener Kompetenzinterviews unter den Akteuren an den Standorten ermittelt. Zu folgenden Themen wurden Fragen gestellt:

- Selbstreflexion
- Kommunikation



- Konfliktdiagnose
- Kompetenzen in den Bereichen Streitkultur, Konfliktbearbeitung als Drittpartei, Zusammenarbeit in der Konfliktbearbeitung, Vertragen/Versöhnen
- Methodenkenntnisse in den Bereichen Konfliktbearbeitung, Moderation/Mediation, Bürgerbeteiligung
- interkulturelle Kompetenzen (optional)
- Haltung in der Konfliktbearbeitung

Beispielsweise wurden den Akteuren an den Standorten folgende Fragen gestellt:

- Wie klären Sie Missverständnisse auf?
- Woran erkennen Sie einen Konflikt?
- Welche Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung kennen Sie?
- Welche Methoden/Verfahren der Bürgerbeteiligung kennen Sie?

Die Interviews wurden einzeln im persönlichen Gespräch oder telefonisch von einer Expertin geführt. Diesem Vorgehen lag die Annahme zugrunde, dass sich Fortbildungen auf diese Weise passgenau konzipieren lassen würden. Die Antworten gaben der Interviewerin Rückschlüsse darauf, wie intensiv die befragte Person das Thema Konflikte und eigenes Konfliktverhalten bereits reflektiert hatte und über welche kognitiven Kenntnisse und Kompetenzen die Person verfügt. Den Akteuren an den Standorten wurden im Optimalfall 24 Fragen gestellt. Auf der Basis der ausgewerteten Kompetenzinterviews wurden in der Modelllaufzeit die Fortbildungsmodule konzipiert.

Die Ermittlung von Fortbildungsbedarfen in Netzwerken mit Hilfe von Kompetenzinterviews hat sich als Methode zur Konzipierung von Fortbildungen bewährt. Da die Befragten stets eigene Themen ansprechen, haben die Interviews für die Befragten vielfach bereits einen qualifizierenden Effekt. So zeigte sich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Kompetenzinterviews diejenigen Personen an den Standorten waren, deren Motivation zur Teilnahme an den Fortbildungen besonders hoch war. Die Entwicklung von Fortbildungen auf der Basis von Interviews einer fachkundigen Trainerin bzw. eines fachkundigen Trainers kann vor dem Hintergrund der Erfahrungen in der Modelllaufzeit auch für andere Netzwerke empfohlen werden (siehe: Anhang / Programmbearbeitung).



Wie wird Verbindlichkeit in der Umsetzung hergestellt?

Eine gute Grundlage für Verbindlichkeit sind Absprachen, die klar, konkret, schriftlich fixiert und terminiert sind. Am Ende jeder Sitzung/Besprechung sollte entsprechend schriftlich (!) festgehalten werden: Wer? macht was? mit wem? bis wann? Das Ergebnis sollte als (Foto-)Protokoll verteilt werden. Es ist eine wichtige Aufgabe bei der Steuerung eines Prozesses, beim nächsten Treffen zu überprüfen, ob die Verabredungen auch umgesetzt wurden. In Sachen Verbindlichkeit sollten die für die Steuerung und Koordination zuständigen Personen außerdem auf jeden Fall mit gutem Beispiel vorangehen!

Stellt sich trotzdem keine Verbindlichkeit ein, muss dieses Thema beim nächsten Treffen in großer Runde besprochen werden und überlegt werden, welche Möglichkeiten zur Lösung des Problems bestehen. Fehlende Verbindlichkeit sollte vor allem besprochen werden, wenn in mehreren Arbeitsgruppen Verbindlichkeit fehlt und dadurch die Konfliktbearbeitung gefährdet ist. Es ist dann zu überlegen, was die Aktiven tun können, damit die Konfliktbearbeitung (ggf. auch reduziert) fortgesetzt werden kann und sich die Stimmung in der AG, im Netzwerk oder im Sozialraum nicht (weiter) verschlechtert.

Wie können Akteure mit pauschalen Äußerungen über ‚die Jugend‘ umgehen?

Pauschalen Aussagen über ‚die Jugend‘ sollten Akteure im persönlichen Gespräch mit freundlichem (!) Nachfragen begegnen: An welche konkreten Jugendlichen denkt die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner? Welche konkrete Situation hat sie oder er mit Jugendlichen erlebt? Was genau hat sie oder er als schwierig / beängstigend / bedrohlich / abstoßend / unmöglich empfunden?

Hinter pauschalen Äußerungen verbergen sich fehlende Erfahrungen oder Kenntnisse, aber auch Ängste und negative Erfahrungen, die verallgemeinert werden. In ‚Wir kümmern uns selbst‘ fanden an einigen Standorten Treffen zwischen Erwachsenen und Jugendlichen statt, die gezeigt haben, dass häufig übereinander und wenig miteinander gesprochen wird. Veranstaltungen, Feste, Konflikttreffen usw. sind ein guter Weg, um Erfahrungen miteinander zu machen, zu einem differenzierten Bild des Gegenübers zu kommen und eine neue Gesprächskultur zu beginnen. Die Begegnungen benötigen einen atmosphärisch geeigneten Rahmen und ggf. eine gute Moderation.

Pauschalen Äußerungen in den Medien können Akteure unter Umständen dadurch begegnen, dass einzelne Jugendgruppen vorgestellt werden. Im Optimalfall können sie



sich selbst porträtieren. Lokale Medien sind an vielen Orten Kindern und Jugendlichen gegenüber mittlerweile aufgeschlossen (z.B. Jugend-/Schülerseiten in Tageszeitungen), da sie in den jungen Leuten den Lesernachwuchs sehen!

Aufgaben und Kompetenzen

Aktivierung und Beteiligung

Unter Aktivierung wird ein kontinuierlicher und persönlicher Prozess der Ansprache von Bewohnerinnen und Bewohnern in ihrem Quartier verstanden. Es geht um die generelle Kontaktaufnahme, die zunächst ungerichtet, ohne konkretes Ziel erfolgt. Zu Bewohnerinnen und Bewohnern haben Quartiersmanagements, soziale Einrichtungen, Vereine usw. oftmals Kontakte und sind dazu in der Lage, einen Kommunikationsprozess in Gang zu setzen und kontinuierlich fortzuführen. Kontakt zu Jugendlichen (im öffentlichen Raum) haben in erster Linie die Jugendarbeiterinnen und -arbeiter, die in den Einrichtungen und/oder als Streetworkerinnen und -worker im Sozialraum tätig sind. Beteiligung hingegen meint die Einladung zu einem konkreten, meist größeren Einzelvorhaben. Bei einem Beteiligungsverfahren arbeiten Menschen anlassbezogen und zielorientiert, z.B. an der Erarbeitung eines Handlungskonzepts oder der Umsetzung eines Projekts (z.B. Umgestaltung eines Platzes). Die Mitwirkung im Rahmen eines Beteiligungsverfahrens gelingt – das zeigen die Erfahrungen – wenn über eine regelmäßige Ansprache der Bewohnerinnen und Bewohner deren Interesse und Bereitschaft zur Mitwirkung geweckt wurde.

„Wir kümmern uns selbst“ hat das Ziel, die Konfliktparteien in die Bearbeitung einzubeziehen. Das setzt voraus, dass es den Akteuren vor Ort gelingt, die Kinder und Jugendlichen sowie die Erwachsenen tatsächlich zu erreichen. Menschen zu aktivieren und zu beteiligen ist ein umfassender Prozess, für den Zeit, Aufmerksamkeit und spezifische Kompetenzen benötigt werden. Erfahrungsgemäß sollten im Netzwerk folgende Kenntnisse und Kompetenzen vorhanden bzw. mobilisierbar sein:

- Überblick über die vorhandenen formellen und informellen Treffpunkte von Kindern und Jugendlichen im Stadtteil,
- Kenntnis der Stadtteilstrukturen und -gremien, über die ggf. Anwohnerinnen und Anwohner ansprechbar sind (auch z.B. Mieterräte über Wohnungsgesellschaften, regelmäßige Veranstaltungen im Sozialraum, Elternvertretungen von Kindertagesstätten und Schulen),

- Kenntnisse über Beteiligungsverfahren und -methoden,
- Kompetenzen in der Entwicklung von auf den Sozialraum sowie auf den örtlichen Voraussetzungen und Ressourcen angepassten Beteiligungsverfahren.

Da innerhalb von Beteiligungsverfahren unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zum Tragen kommen, werden für die Moderation von Gesprächen und Veranstaltungen oftmals Kompetenzen in der Konfliktmoderation benötigt.

Steuerung und Koordination

Für das KKT ist es in der Konfliktbearbeitung von großer Bedeutung, den Überblick über die verschiedenen Aktivitäten und AGs zu behalten. Es sollte daher möglichst in regelmäßigen zeitlichen Abständen bei den AGs nach dem Stand der Umsetzung der Ideen sowie den Erfahrungen in der Zusammenarbeit fragen. Das KKT kann den Aktionsplan nutzen, um die Aktivitäten kontinuierlich zu dokumentieren.

AGs, die wenig Erfahrung mit einer strukturierten Arbeitsweise haben, sollte das KKT diesbezüglich unterstützen. Der Projektplan eignet sich in diesen Fällen auch für das KKT als Leitfaden, um etwas über den Stand einzelner Vorhaben zu erfahren. In der Phase der Konfliktbearbeitung vertiefen sich die AGs erfahrungsgemäß in einzelne Maßnahmen. Das ist gut so! Gleichwohl ist wichtig, dass eine steuernde und koordinierende Instanz den Überblick behält und beispielsweise ‚Überschneidungen‘ zwischen AG-Aktivitäten erkennt und in diesen Fällen zur Koordination von Aktivitäten beiträgt. Das KKT benötigt die Kompetenz,

- sich regelmäßig einen strukturierten Überblick über die Arbeit der AGs zu verschaffen,
- Schnittstellen, Konflikte und Probleme zu erkennen und
- für diese Unterstützung geben oder organisieren zu können.

Durchführung von Projekten und Maßnahmen

In der Startphase der Konfliktbearbeitung sollten die einzelnen Vorhaben möglichst sorgfältig geplant werden. Es ist genau abzusprechen,

- wie eine konkrete Idee umgesetzt werden soll,
- in welchem zeitlichen Rahmen ein Vorhaben und einzelne Schritte umgesetzt werden sollen,



- wer für welche Aufgabe verantwortlich ist,
- welche Ressourcen benötigt werden,
- wie diese Ressourcen mobilisiert werden können.

Als Hilfestellung für die Durchführung eines Vorhabens bietet sich der Projektplan an, der sich als verbindliches Gerüst für die Planung im Team bewährt hat. Eine weitere Hilfe stellen Kurzprotokolle über die AG-Treffen dar. Als Gedankenstütze bis zum nächsten Treffen, als Information für Personen, die an dem Treffen nicht teilnehmen konnten, oder für das KKT sollte es stichpunktartig folgende Inhalte haben:

- aktueller Stand und anstehende Herausforderungen,
- Wer? macht was? mit wem? bis wann?,
- Ort und Zeit des nächsten Treffens.

Die Durchführung von Projekten und Maßnahmen liegt in der Verantwortung der AGs. Das KKT sollte ggf. zur Verfügung stehen, wenn einzelne AGs Unterstützung benötigen.

Planung und Durchführung von Fortbildungen

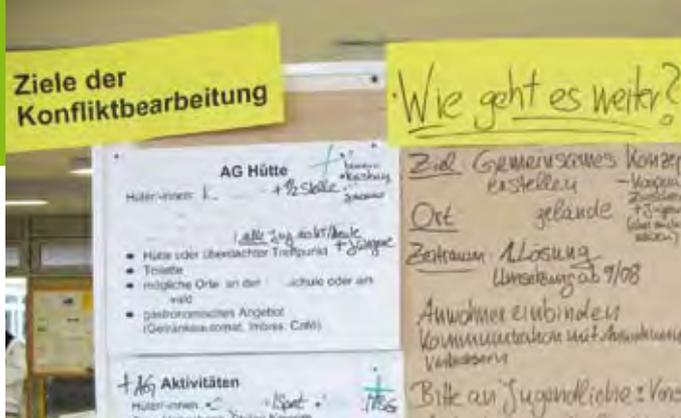
Fortbildungen tragen zur Kompetenzentwicklung bei, verbessern die Zusammenarbeit im Netzwerk und machen zudem Spaß. Für die Planung von Fortbildungen, die prozessbegleitend durchgeführt werden, ist ein Bildungsträger bzw. eine Trainerin/ein Trainer mit entsprechenden fachlichen Kompetenzen erforderlich. Mit dieser/diesem sollte über die Planung von Fortbildungen in ‚Wir kümmern uns selbst‘ gesprochen und über eine mögliche Abstimmung der Fortbildungsinhalte beraten werden.

Als Grundlage für die Planung können entweder die Erfahrungen aus der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ genutzt oder vor Ort mittels Interviews, die die Erfahrungen und Kenntnisse der Akteure zum Ausgangspunkt nehmen, angepasste Fortbildungsinhalte konzipiert werden (siehe oben: Fachliche Erläuterungen / Welche Fortbildungen haben sich bewährt? und: Wie werden Fortbildungsbedarfe ermittelt?).



Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- Wertschätzung für Unterschiedlichkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit in AGs, Teams und Netzwerken. ‚Chaoten‘ bringen die notwendige Kreativität in die Ideensammlung und die Umsetzung, ‚Bürokraten‘ werden für Struktur sowie eine verbindliche Arbeits- und Zeitplanung sorgen. In der Modelllaufzeit hat sich gezeigt, dass Kreativität und Struktur wichtig sind für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung.
- Der Projektplan hilft den AGs bei einer strukturierten Umsetzung von Ideen und sorgt dafür, dass ‚nichts vergessen wird‘. Nahezu in jedem Team gibt es mindestens eine Person, die sich gerne darum kümmert, dass die Arbeit strukturiert voran geht. Sie ist als Hüterin des Projektplans besonders geeignet.
- Die Zusammenarbeit von Jugendlichen, Anwohnerinnen und Anwohnern sowie Fachkräften hat die Konfliktbearbeitung in ‚Wir kümmern uns selbst‘ bereichert. Die verschiedenen Interessen und Fähigkeiten kommen bei der Bearbeitung eines Konflikts direkt zusammen und durch die Kooperation wird die Transformation des Konflikts möglich.
- In der Modelllaufzeit hat sich aufgrund der Vielschichtigkeit der Konflikte die Konfliktbearbeitung in AGs bewährt. Auf diese Weise konnten die Konflikte von verschiedenen Seiten angegangen werden. Die Konfliktbearbeitung kann auch in einer anderen Arbeitsstruktur erfolgen, wie einem Runden Tisch oder einem einzigen Bearbeitungsteam.
- Die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen sowie Anwohnerinnen und Anwohnern muss Folgen haben. Eine Jugendversammlung, bei der Jugendliche Ideen entwickeln, die anschließend nicht realisiert werden, weil der politische Wille zur Umsetzung fehlt oder weil keine ausreichende fachliche Unterstützung vorhanden ist, ist kontraproduktiv. Bei der Versammlung muss deutlich gemacht werden, inwieweit die Ideen umgesetzt werden können bzw. wessen Zustimmung zur Umsetzung ggf. erforderlich ist (z.B. Beschluss eines politischen Gremiums).



Phase 5

Eine Zwischenbilanz durchführen und die Arbeit optimieren

Fallbeispiel

Frau Ritter, Kontaktbeamtin der Polizei, berichtet ihrem Kollegen Klaus „Gestern Abend hatten wir ein Treffen zur Zwischenbilanzierung unserer Arbeit in dem Projekt ‚Wir kümmern uns selbst‘. Weißt Du, Klaus, dazu gehört auch die AG, in der ich mich mit um die Verbesserungen im Park kümmere.“ – „Ach, da gibt es auch noch andere AGs? Ich dachte, es ginge nur um den Park.“ – „Nein, wir verfolgen mit verschiedenen AGs verschiedene Teilziele, die aber alle zusammen dazu führen sollen, dass Konflikte zwischen Jugendlichen und Erwachsenen im öffentlichen Raum nicht eskalieren. Da geht es nicht nur um den Park, sondern z.B. auch um den Brunnenplatz, den Spielplatz und Angebote für Jugendliche. Also, diese AGs haben gestern Abend berichtet, wer in der jeweiligen AG aktuell mitarbeitet, was sie bereits geschafft haben und wo es Probleme gibt.“ – „Aha, und wer macht da so alles mit, Sabine?“ – „Aus der Stadtverwaltung sind Jugendamt, Grünflächenamt, Ordnungsamt und die Stadtplanung beteiligt. Aber, das sind ja nicht die Einzigen! In den AGs machen z.B. auch einige Geschäftsleute und Anwohner vom Brunnenplatz, Eltern, der Jugendtreff der Kirche, Herr Hutauf vom Bürgerforum und der Kunstverein mit. Und in fast allen AGs sind die Streetworker und Jugendliche dabei.“ – „Und, Sabine, was ist gestern herausgekommen?“ – „Über unsere Arbeit im Park hatte ich Dir ja schon berichtet. Ihren Unterstand bauen die Jugendlichen am nächsten Wochenende selbst und für den Grillplatz fehlt noch das Geld. Die AG Brunnenplatz hat Geschäftsleute, Anwohner, Jugendliche usw. zu regelmäßigen Gesprächen am Brunnen zusammengebracht. Und der Kunstverein bietet jetzt Workshops für Jugendliche an. Das läuft alles gut. Oder die AG Spielplatz hat zusammen mit den zuständigen Ämtern eine Mängelliste zum Zustand des Spielplatzes aufgestellt und das weitere Vorgehen beratschlagt. Jetzt suchen sie nach Spielplatzpaten. Die Jugendlichen gehen da jetzt gar nicht mehr hin.“



Na ja, und die AG Angebote für Jugendliche hat sich aufgelöst. Deren Ideen haben sich zu sehr mit den anderen AGs überschritten. Die Leute haben sich dann den anderen AGs angeschlossen. Wir haben gestern übrigens auch verabredet, mehr Öffentlichkeitsarbeit zu machen, damit alle besser Bescheid wissen über die Veränderungen und wie sie zu Stande gekommen sind. Noch Fragen, Klaus?“ – „Nein, Sabine. Sehr interessant, das alles von Dir zu hören. Jetzt weiß ich auch, warum die Kollegen erzählt haben, dass sie in den letzten Wochen weniger Beschwerden über Jugendliche am Brunnen und im Park hatten. Es wäre toll, wenn Du auch intern mehr erzählen würdest, weil das ja eventuell wichtig ist bei unseren Einsätzen.“

Prozessschritte

Die mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ bearbeiteten Konflikte sind komplex, dauern oft bereits seit langem an und betreffen unterschiedliche Institutionen und Personen. Die Bearbeitung erstreckt sich deshalb über einen längeren Zeitraum. Ein solcher Prozess kann ein Jahr dauern, bevor konkrete Maßnahmen abgeschlossen sind. Auch aufgrund der Vielfalt der Akteure und Maßnahmen sowie der daraus resultierenden Komplexität ist eine Zwischenbilanz unerlässlich. Bei längeren Prozessen sind eventuell mehrere Zwischenbilanztermine sinnvoll. Die Zwischenbilanz-Treffen dienen

- auf der sachlichen Ebene dazu,
 - die Zielerreichung zu überprüfen,
 - Erfolge zu würdigen,
 - Hürden bei der Zielerreichung und der Netzwerkentwicklung zu erkennen,
 - die Ziele zu überprüfen und ggf. zu modifizieren
 - weitere Schritte für die Konfliktbearbeitung festzulegen,
 - sofern erforderlich die Struktur der Zusammenarbeit zu verändern, z.B. indem die AGs neu zugeschnitten werden,
 - weitergehende Verabredungen zu treffen, z.B. zu Fortbildungen und zur Informations- und Öffentlichkeitsarbeit,
- und auf der Ebene der Zusammenarbeit und Netzwerkentwicklung dazu,
 - ein gemeinsames Bild vom Stand der Konfliktbearbeitung und des Vorgehens unter allen Beteiligten entstehen zu lassen,
 - die Kommunikation untereinander und die Kenntnis übereinander zu fördern,
 - neue Akteure in die Konfliktbearbeitung zu integrieren,
 - die Motivation aller Beteiligten zu fördern.



Die Zwischenbilanz unterstützt die Akteure bei der Weiterführung der Konfliktbearbeitung, da durch eine gleichermaßen offene und strukturierte Kommunikation der Prozess weiter optimiert wird. Die konkrete Ausgestaltung und die Zusammensetzung sind vom Verlauf der Konfliktbearbeitung und vom Netzwerk abhängig. In der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat sich eine erste Zwischenbilanz nach etwa vier bis fünf Monaten Konfliktbearbeitung als sinnvoll erwiesen. Auch wenn der Prozess bis dahin vielleicht langsam verlaufen ist oder AGs ins Stocken geraten sind, ist die Zwischenbilanz sinnvoll, um über Hürden bei der Umsetzung zu sprechen und Lösungsmöglichkeiten zu finden.

Wer zur Zwischenbilanz eingeladen wird, hängt von der jeweiligen Situation vor Ort ab (siehe unten: Fachliche Erläuterungen / Wer nimmt an den Zwischenbilanzen teil?). Sie dauert drei Stunden (inkl. einer kleinen Pause). Zur Vorbereitung der Zwischenbilanz können die Akteure den Aktionsplan sowie ggf. die Projektpläne der AGs nutzen, um sich den Stand der Planungen bei Beginn der Konfliktbearbeitung zu vergegenwärtigen.

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat sich folgender Ablauf für eine Zwischenbilanz bewährt. Selbstverständlich handelt es sich um einen ‚Muster‘-Ablauf, der ggf. vor dem Hintergrund der Erfahrungen vor Ort modifiziert werden kann und muss.

1. Schritt: Vorbereitung

Dieser Schritt umfasst organisatorische Aufgaben und Absprachen zur Moderation:

- Zusammenstellen des Einladungsverteilers,
- Festlegungen zu Ort, Zeit, Moderation sowie Protokollierung,
- Absprachen über Ziele des Workshops mit der Moderation sowie Vorbereitung eines Moderationskonzepts und der Visualisierung durch die Moderatorin bzw. den Moderator,
- Erstellen des Einladungsbriefs mit kurzer Darstellung des Anlasses, des Ziels, der Rahmenbedingungen (Ort, Zeit) und der Bitte um Rückmeldung zur Teilnahme.

2. Schritt: Begrüßung und Einführung

Je nachdem, wer zur Zwischenbilanz eingeladen hat und wie die Verankerung des Prozesses im Sozialraum und/oder in der Kommune ist, wird eine Entscheidungsträgerin bzw. ein Entscheidungsträger oder eine andere verantwortliche Person (Ansprechperson in der Verwaltung, KKT) die Anwesenden begrüßen und den Zweck des Termins kurz darstellen.



Der Moderation obliegt es, die konkreten Ziele und den Ablauf der Zwischenbilanz zu erläutern. Sofern neue Personen anwesend sind, sollte es eine kurze Vorstellungsrunde geben. Bei größeren Runden sind Namensschilder zu empfehlen.

Zu Beginn berichten die Anwesenden kurz über den aktuellen Stand beim Konflikt.

3. Schritt: Generelle Einschätzung zur Ziel- und Netzwerkentwicklung

Zum inhaltlichen Einstieg sollen die Anwesenden den Grad der Zielerreichung der Konfliktbearbeitung insgesamt sowie den Stand der Netzwerkentwicklung/Zusammenarbeit mit einem Klebepunkt auf einer xy-Skala bewerten. Die Konfliktbearbeitung wird dabei beispielsweise auf der x-Achse und die Netzwerkentwicklung auf der y-Achse bewertet. Die Anwesenden erhalten im Anschluss die Gelegenheit, das entstandene Bild kurz zu kommentieren. Erfahrungsgemäß werden einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich auch zu ihrer eigenen Bewertung und damit Einschätzung des bisher Erreichten äußern.

4. Schritt: Bilanzierung der Arbeitsgruppen

Im nächsten Schritt bilanzieren die Anwesenden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen. Sie schreiben hierfür Erfolge und Probleme einzeln oder als Team auf verschiedenfarbige Karten. Auf jeden Fall sollten zunächst die Erfolge und positiven Erfahrungen notiert werden, bevor sich die Akteure den Problemen zuwenden. Wenn die Teilnehmenden ihre Punkte notiert haben, stellen sie jeweils ihre Ergebnisse vor.

Die Moderation sollte in dieser Arbeitsphase das Verstehen und Verständnis untereinander durch Nachfragen fördern. Erfahrungsgemäß schildert z.B. der Streetworker als Erfolg, ‚dass Jugendliche erreicht wurden.‘ Hier gilt es nachzufragen, z.B.: ‚Wie genau haben Sie das gemacht?‘, ‚Wie haben die Jugendlichen auf den Fragebogen (Ihre Fragen im Gespräch) reagiert?‘ oder ‚Erzählen Sie mir doch bitte ein Beispiel, wie die Jugendlichen hier in xyz so reagieren, wenn Sie sie treffen und auf den Konflikt ansprechen!‘ Solche Fragen helfen in multi-professionellen Netzwerken von einer anderen Person zu erfahren, was und wie sie konkret arbeitet und welche Erfahrungen sie beispielsweise mit Jugendlichen macht. In der Regel scheuen sich Menschen in Netzwerken, solche ‚banalen‘ Fragen zu stellen oder sie gehen davon aus, dass sie die anderen Professionen bereits ausreichend gut kennen. Die Moderation hat den Vorteil, solche Fragen stellen zu können und regt damit unter Umständen eine Intensivierung der Kommunikation untereinander an.

Es werden nacheinander alle AGs besprochen. Erste Ergebnisse und Erfolge werden gewürdigt und Probleme so konkret wie möglich benannt. Die Moderation hat die Aufgabe, den Ursachen für Probleme durch Nachfragen auf die Spur zu kommen. So



können z.B. Probleme bei der Ansprache von Jugendlichen ihren Grund darin haben, dass die Einladung zum Gespräch sehr unattraktiv formuliert und gestaltet wurde. Diese Ursache für den ‚Misserfolg‘ wird die Runde nur herausarbeiten können, wenn die Vorgehensweise genau dargestellt wurde (‚Wie genau haben Sie die Jugendlichen angesprochen/eingeladen?‘) und die Anwesenden z.B. durch die Moderation zum Perspektivwechsel eingeladen wurden (‚Die Jugendlichen wurden mit dem Satz eingeladen, zu einem Gespräch über das Problem mit dem Müll auf dem Spielplatz zu kommen. Stellen Sie sich vor, Sie sind 16 Jahre alt: Wie kommt diese Formulierung bei Ihnen an?‘). Bei der Ursachenforschung sind eine wertschätzende und fehlerfreundliche Haltung sowie Humor unerlässlich, damit keine Person ihr Gesicht verliert. ‚Unterweisungen‘ oder nachsichtiges Belächeln der Akteure und ihrer Bemühungen sind hingegen fehl am Platz! Deshalb sind bei der Ursachenforschung auch alle Anwesenden angesprochen, sich wie im Beispiel in die Jugendlichen hineinzusetzen. Im nächsten Schritt, dem Sammeln von neuen Ideen zur Lösung des Problems, sind ebenfalls alle zur Mitwirkung aufgefordert. Es ist die Aufgabe der Moderation dafür zu sorgen, dass die Entwicklung von Lösungen wertschätzend und ohne ‚Belehrungen‘ verläuft. Die Anwesenden sind zusammen gekommen, um offen miteinander zu reden, Fehler zu erkennen und konstruktive Lösungen zu finden (‚Ich schlage nun ein kurzes Brainstorming vor. Was denken Sie, wie könnte eine attraktive Einladung an die Jugendlichen hier in xy wohl aussehen?‘). Die Ideen werden zusammen mit konkreten Verabredungen auf Karten festgehalten.

5. Schritt: Überprüfung der Ziele und Arbeitsgruppenstruktur

Bei der Bilanzierung der Arbeitsgruppen dürfen die Ziele der Konfliktbearbeitung nicht aus dem Auge verloren werden. Aus diesem Grund überprüft die Teilnehmerrunde zum Abschluss jedes AG-Berichts auch, ob durch die begonnenen Maßnahmen die geplanten Ziele voraussichtlich erreicht werden können und welchen Stand die Zielerreichung konkret hat. Wenn eine AG nicht vertreten ist, sollte ggf. das KKT über den Stand der Arbeit oder die Probleme der AG Auskunft geben können. So kommen in dieser Phase des Bilanztreffens beispielsweise auch Probleme bei der Mobilisierung von AGs ‚auf den Tisch‘.

In dieser Phase der Zwischenbilanz entscheiden die Anwesenden, ob die Ziele bereits erreicht wurden, weiterhin Gültigkeit haben, umformuliert werden müssen oder fallen gelassen werden. Unter Umständen zeigt sich auch, dass es sinnvoll ist, AGs zusammen zu legen und so die Arbeitsstruktur zu verändern. Das Ziel dieses Arbeitsschritts ist es, eine Arbeitsstruktur zu finden, die der aktuellen Wahrnehmung und Kenntnis des Konflikts der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der Erfahrungen in der Zusammenarbeit am besten entspricht. Wenn eine AG bisher nicht gearbeitet



hat, wird entschieden, ob ein erneuter Versuch der Aktivierung erfolgen soll, die AG ‚aufgelöst‘ wird und was mit den Zielen der AG passiert (weiterführen durch andere AG oder aufgeben?). Die Anwesenden wissen am Ende dieses Arbeitsschritts, wie es konkret weitergehen wird.

6. Schritt: Verabredungen zur Weiterarbeit

Die Anwesenden prüfen, ob durch die Problembearbeitung bereits alle notwendigen Verabredungen getroffen wurden und sicher gestellt ist, dass alle die Konfliktbearbeitung gut fortsetzen können. Die Moderation stellt zum Abschluss fest, ob über die Inhalte und Verabredungen Einvernehmen besteht. Vorhandene Differenzen und zu klärende Fragen sind ggf. explizit zu benennen und für das Protokoll festzuhalten.

Zum Abschluss der Zwischenbilanz sollten die Themen Kompetenzentwicklung und Fortbildung angesprochen werden, z.B. indem mögliche Fortbildungsinhalte kurz skizziert und das Interesse an Fortbildungen erfragt werden.

7. Schritt: Feedback

Am Ende haben die Teilnehmenden im Feedback die Möglichkeit, sich kurz zu den Inhalten und zum Prozess zu äußern. Wie bei anderen Treffen gibt es einen sehr guten Eindruck von der Stimmung im Netzwerk und der Zuversicht für die weitere Arbeit.

Fachliche Erläuterungen

Welche Fragen stehen in den Zwischenbilanzen im Zentrum?

In der Zwischenbilanz werden die ersten Erfolge der Konfliktbearbeitung sowie die aufgetretenen Probleme der einzelnen Arbeitsgruppen gesammelt und ausgewertet. Unter dem Aspekt ‚Konfliktbearbeitung‘ ist es wichtig, dass deutlich wird, welche Entwicklungen sich in den Arbeitsgruppen abzeichnen. Neben den Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung sollten die Anwesenden aber auch die Zusammenarbeit im Netzwerk sowie die Beteiligung von Jugendlichen und Anwohnern in den Blick nehmen. Sofern es bereits Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit sowie Kommunikation in Gremien gab (z.B. Bericht im Jugendhilfeausschuss) sollten auch diese Aktivitäten besprochen werden. Die Arbeit und Arbeitsweise der Akteure sollte so transparent wie möglich werden, damit sich die Einrichtungen und Personen besser kennenlernen. Das setzt bei der Moderation voraus, dass diese ggf. genauer nachfragt, wie eine AG oder eine Person ihre Aufgabe umgesetzt hat.



Ausgehend von der Bestandsaufnahme werden für die aufgetretenen Hürden Lösungen überlegt und festgehalten. Dies gewährleistet die Arbeitsfähigkeit des Netzwerks und damit die weitere Umsetzung der Ideen zur Konfliktbearbeitung. Es sollten in jeder Zwischenbilanz konkrete Verabredungen getroffen werden.

Wer nimmt an den Zwischenbilanzen teil?

Die Zwischenbilanzen können sich hinsichtlich ihrer Zusammensetzung unterscheiden, d.h. sie können in ‚kleiner‘ Runde mit den Mitgliedern des KKT und den AG-Leitungen oder in ‚großer‘ Runde mit allen Aktiven, ggf. unter Einbindung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern durchgeführt werden. Welche Variante sich anbietet, hängt u.a. davon ab, wie der Informationsfluss innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen läuft und ob während der Konfliktbearbeitung (viele) weitere Akteure einbezogen wurden. Wenn der Informations- und Erfahrungsaustausch im Tagesgeschäft untergeht oder viele Akteure während des Prozesses dazu gekommen sind (z.B. auch aufgrund personeller Veränderungen bei beteiligten Einrichtungen), ist eine Zwischenbilanz in großer Runde empfehlenswert. Das fördert die Transparenz des Geschehens, hilft neuen Personen sich im Netzwerk und im Prozess zu orientieren und motiviert alle für die weitere Arbeit. Bei einem Treffen in ‚größerer‘ Runde bildet der Einladungsverteiler des Konflikttreffens die Ausgangsbasis und wird um die im Prozess aktivierten Akteure ergänzt.

Was passiert eigentlich, wenn es im Netzwerk Konflikte gibt?

Bei der Entwicklung und Umsetzung einer Konfliktbearbeitungsstrategie entsteht idealerweise ein Netzwerk von Akteuren aus unterschiedlichen Institutionen und Professionen, die sich in ihren Kompetenzen und Ressourcen sinnvoll ergänzen. Die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit im Netzwerk ist für den Erfolg der Konfliktbearbeitung wesentlich. Die Modellphase von ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat gezeigt, dass es innerhalb von Netzwerken (alte) Konflikte geben kann, die die Konfliktbearbeitung beeinflussen. Sie können auf Unterschieden in den Werten, Interessen und Bedürfnissen zurückgehen oder ihre Ursache in einer unzureichenden Transparenz in der Kommunikation haben. Konflikte innerhalb des Netzwerks können eine Störung des Gruppen- und des Bearbeitungsprozesses sowie Unklarheit in Bezug auf die Rollen der einzelnen Akteure zur Folge haben. Wir erachten auch diese Konflikte als ‚normal‘ und ihre Bearbeitung im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ als Chance für die Verbesserung von Kooperation. Die Beschäftigung mit Konflikten im öffentli-



chen Raum sowie die daraus folgende Weiterentwicklung der Konfliktwahrnehmung und der -bearbeitungskompetenz sensibilisiert allgemein für (berufliche) Konflikte und fördert den bewussten Umgang mit ihnen. Die erhöhte Konfliktfähigkeit wiederum verbessert die Kooperation und die Bearbeitung der Konflikte im öffentlichen Raum. Die Netzwerkakteure sollten ihre Kompetenzen der Konfliktwahrnehmung nutzen, um auch interne Konflikte und Unklarheiten in Bezug auf die Ausübung der eigenen Rolle offen zu thematisieren und diese anzugehen.

In der Zwischenbilanz werden keine Konflikte, die im Netzwerk bestehen, bearbeitet. Allerdings werden sie hier ggf. offensichtlich und es müssen Wege für ihre Bearbeitung überlegt werden. In einzelnen Fällen ist es unter Umständen sogar erforderlich, die Bearbeitung des Konflikts im öffentlichen Raum zu unterbrechen, um Konflikte zwischen Personen oder Gruppen im Netzwerk, beispielsweise im Rahmen einer Mediation, zu bearbeiten. Interne Konflikte zu benennen ist nicht einfach. Trotzdem sollten auch einzelne Personen eine Klärung von internen Differenzen einfordern und eine externe Vermittlung zur Unterstützung vorschlagen.

Oftmals fehlen die finanziellen Mittel, um Drittparteien für die interne Konfliktklärung einzubinden. Aus diesen Gründen ist es perspektivisch sinnvoll, ein Netzwerk der Bearbeitungskompetenzen aufzubauen und zu pflegen. In vielen öffentlichen und gemeinnützigen Institutionen lassen sich beispielsweise Personen finden, die Fortbildungen und Erfahrungen in ‚Moderation‘ oder ‚Mediation‘ haben. Mit solchen Einrichtungen können Vereinbarungen zur gegenseitigen (kostenfreien oder vergünstigten) Unterstützung getroffen werden.

Was wird dokumentiert und was kommuniziert?

Auch die Zwischenbilanz sollte auf jeden Fall in einem Protokoll festgehalten werden, das allen an der Konfliktbearbeitung beteiligten Personen und Institutionen zugeschickt wird. Dokumentiert werden die erkannten Erfolge und Probleme, der Umgang mit den Problemen sowie die Verabredungen zur weiteren Arbeit. Für das Protokoll sollten die auf Moderationskarten formulierten Stichpunkte um kurze Erläuterungen oder Zusammenfassungen des jeweiligen Themas ergänzt werden.

Bei der Zwischenbilanz wird in der Regel auch die Frage thematisiert, ob und wie ‚Wir kümmern uns selbst‘ bisher in den Medien sowie in Gremien (z.B. Stadtteiltrunde) und Ausschüssen behandelt wurde. Die Akteure sollten mit Blick auf die bisherigen Erfahrungen mit den örtlichen Medien entscheiden, ob sie über den erreichten Zwischenstand berichten möchten, z.B. indem erste umgesetzte Maßnahmen aus dem



Bearbeitungsprozess in den Medien vorgestellt werden. Die Entscheidung über die Kommunikation von Ergebnissen und Erfahrungen sollte einvernehmlich im Netzwerk getroffen werden.

Aufgaben und Kompetenzen

Ziel- und Maßnahmenüberprüfung

Die Akteure haben nach vier bis fünf Monaten Konfliktbearbeitung in der Regel neue Erkenntnisse zum Konflikt gewonnen und können abschätzen, ob die beim Konflikttreffen formulierten Ziele mit den vorhandenen Akteuren und Ressourcen tatsächlich erreicht werden können. Ggf. werden beispielsweise Ziele durch neu gewonnene Akteure neu akzentuiert oder erweitert. Andere Ziele müssen aufgegeben werden, weil die entsprechenden Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter nicht mobilisiert werden konnten.

Bei der Überprüfung der verabredeten Ziele und Maßnahmen hat die Moderation die Aufgabe, deren Bezug zum Konfliktthema immer wieder herzustellen. So sichert die Moderation, dass die Akteure die Orientierung im komplexen Prozess behalten und verhindert ‚Aktionismus‘, der nicht der vereinbarten Zielsetzung dient. Zudem ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Ziele so konkret, realistisch und messbar wie möglich sind.

Integration von neuen Netzwerkakteuren

Im Verlauf der Konfliktbearbeitung verändert sich die Zusammensetzung des Netzwerks. Bei den hauptamtlichen Fachkräften – so zeigten es die Erfahrungen in der Modelllaufzeit – sind strukturelle und personelle Veränderungen üblich. Außerdem stoßen durch die Weiterentwicklung von Ideen in den AGs neue haupt- oder ehrenamtliche Akteure im Verlauf des Prozesses zum Netzwerk. Für das Netzwerk insgesamt, insbesondere aber für die Ansprechperson in der Verwaltung und das KKT ist es wichtig, offen für diese Veränderungen zu bleiben und sie nicht (nur) als ‚Belastung‘ zu erleben. Neue Akteure sollten kurz über den bisherigen Prozess informiert werden. Die Konfliktbeschreibung sowie die Protokolle des Auftakt-Workshops und des Konflikttreffens bilden das schriftliche Informationspaket. Die Zwischenbilanz(en) sind zudem gute Gelegenheiten, neue Akteure auch auf der persönlichen Ebene einzuführen und kennenzulernen. Gerade durch die mittlerweile übliche Personalfuktuation sind diese Treffen sehr wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.



Die Moderation der Zwischenbilanz hat die Aufgabe, den neuen Akteuren Raum zu geben, um sich kurz vorzustellen. Sofern sie noch keine eigenen Erfahrungen in die Bilanz einbringen können, sollten sie sich in jedem Fall zu den vorgestellten Ergebnissen äußern können. Neue Akteure werden mit ihrem externen Blick, den sie zu Beginn einbringen, und ihren Ideen so zu einer Bereicherung. Sie stellen die Akteure ferner vor die Herausforderung, den bisherigen Stand der Konfliktbearbeitung verständlich zu kommunizieren. Die aktive Einbindung von neuen Personen bei der Zwischenbilanz durch die Moderation hat eine integrative Funktion.

Wahrnehmen von Konflikten im Netzwerk

Auch in der Konfliktbearbeitung treten Konflikte zwischen den unterschiedlichen Akteuren und Institutionen auf oder alte Konflikte werden wieder ‚heiß‘. Die im Auftakt-Workshop erworbenen Kompetenzen zur Wahrnehmung von Konflikten sind dem entsprechend auch für diese ‚internen‘ Prozesse hilfreich. Insbesondere das KKT und/oder die Ansprechperson in der Verwaltung sollte die Entwicklung der Konfliktbearbeitung und des Netzwerks immer auch unter diesem Gesichtspunkt betrachten und ggf. frühzeitig überlegen, wie mit aufgetretenen Konflikten umgegangen werden kann. Sofern die eigene Konfliktbearbeitungskompetenz nicht ausreicht, sollte eine externe fachliche Beratung hinzugezogen werden.

Treffen von Verabredungen

Die Moderation hat dafür Sorge zu tragen, dass auf der Basis der Zwischenbilanz Verabredungen für die weitere Bearbeitung getroffen werden. Um Verabredungen so konkret wie möglich zu treffen, ist ausreichend Zeit einzuplanen. Zuweilen sind die Teilnehmenden dafür nicht in der ‚richtigen‘ Stimmung, entweder weil sie über die bisherigen Erfahrungen und Erfolge so erfreut sind, dass sie der Ansicht sind, alles laufe auch ohne konkrete Verabredungen perfekt weiter oder aber man würde sich schon ‚später‘ oder ‚im Gespräch nachher‘ verständigen. Anderen fehlt die Bereitschaft auf Verabredungen einzulassen, weil sie über nicht erreichte Ziele oder die Abwesenheit von bestimmten Akteuren enttäuscht sind und sich keine Verbesserung vorstellen können. Die Moderation sollte ausreichend Erfahrungen im Umgang mit solchen Situationen haben und die Anwesenden dazu motivieren können, ‚trotzdem‘ konkrete Verabredungen zu treffen und diese für das Protokoll festzuhalten.



Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

Sofern sich in der Kommune oder im Sozialraum etwas Wichtiges ereignet hat, ist es sinnvoll zu Beginn der Zwischenbilanz darüber zu berichten. Darunter fallen beispielsweise neue Konfliktthemen sowie strukturelle und personelle Veränderungen mit Bezug zum Bearbeitungsprozess.

Die Zwischenbilanz ist eine gute Gelegenheit, die Kommunikation und Kooperation der beteiligten Akteure im persönlichen Austausch zu vertiefen. Akteure, die ‚die Sache‘ im Blick haben, neigen unter Umständen dazu, die Zeit für die Bilanz von 3 Stunden auf eine ‚normale‘ Sitzungsdauer von 1,5 Stunden zu verkürzen oder sich mit einer Abfrage unter den AGs zu ‚begnügen‘. Bedenken Sie jedoch, wie wichtig gerade bei der Bearbeitung von Konflikten die ‚Chemie‘ zwischen den Beteiligten ist und nehmen Sie sich die Zeit für das Gespräch!

Wirklich jede Bilanz sollte mit Verabredungen für die weitere Arbeit enden! Es fördert die Motivation, wenn jede/jeder konkret weiß, was zu tun ist. In der Modelllaufzeit hat die Programmagentur von den Akteuren im Nachhinein oftmals das Feedback bekommen, wie wichtig es war, bei diesem Punkt beharrlich zu bleiben.

Sofern der Aktionsplan und der Projektplan im Prozess genutzt wurden, ist es sinnvoll beim nächsten Treffen auf der Basis der Zwischenbilanz die entsprechenden Dokumente zu aktualisieren.



Phase 6

Die Konfliktbearbeitung fortsetzen und Kompetenzen weiterentwickeln

Fallbeispiel

Frau Maler/Kunstverein trifft Herrn Hutauf/Bürgerforum Schöfeld

„Hallo Frau Maler!“ – „Hallo Herr Hutauf, schön, dass ich Sie treffe! Wie Sie wissen, mache ich in der AG Brunnenplatz die Workshops für Jugendliche z.B. in Straßenmalerei, Skulpturen, Schweißen usw. Die Situation am Brunnen ist jetzt so viel besser geworden. Aber die Geschäftsleute kommen fast gar nicht mehr zu unseren Treffen und die Anwohner auch immer seltener. Außerdem haben wir ganz kurzfristig ein Problem mit der Finanzierung der nächsten Workshops, weil uns eine Geldquelle weggebrochen ist. Wir brauchen da Unterstützung. Die Nachfrage ist doch so groß! Sie sind doch in dem Koordinationsteam. Können Sie uns da nicht helfen?“ – „Ja, ich bin in dem Koordinationsteam und ich habe schon viel Gutes über Ihre Arbeit gehört und die Ergebnisse haben ja auch schon viel Lob hervorgerufen. Das ist ja nicht so schön, was Sie da berichten. Also, wegen der nachlassenden Beteiligung in Ihrer AG kann ich Ihnen nur raten, sich für Ihr nächstes Treffen mal genau zu überlegen, was bzw. an welcher Stelle Sie sich welche Unterstützung von wem wünschen. Das hilft denjenigen vielleicht, sich wieder einzubringen. Vielleicht sind sie mit der aktuellen Situation jetzt auch so zufrieden, dass sie keinen weiteren Handlungsbedarf mehr sehen. Im Herbst werden wir uns in der Abschlussbilanz der Frage widmen, welche Ziele erfüllt sind und weiterverfolgt werden sollen. Bis dahin müssen wir jedoch auf alle Fälle eine Möglichkeit zur Finanzierung Ihrer Workshops finden. Ich werde mich mal in unserem Koordinationsteam umhören. Darin arbeitet ja auch Frau Jung vom Jugendamt mit. Vielleicht hat sie eine Idee. Einen eigenen Topf haben wir ja leider nicht.“ – „Vielen Dank Herr Hutauf. Ich werde über Ihre Vorschläge nachdenken. Ich wollte Ihnen dann auch noch meine Teilnahme an der Fortbildung ‚Einführung in die Moderation und Mediation‘ bestätigen. Die ist wirklich notwendig! Gespräche



zwischen Erwachsenen und Jugendlichen, die wir z.B. am Brunnen organisiert haben, sind wirklich nicht einfach zu moderieren. Und wie ich gehört habe, gab es Meinungsverschiedenheiten in der AG Spielplatz. Einige meinen wohl, dass sich die AG mittlerweile mehr der Wohnumfeldverbesserung widmet, als den Konflikten mit Jugendlichen!“ – „Schön, dass Sie an der Fortbildung teilnehmen werden, Frau Maler. Ich glaube auch, dass es für dieses Thema immer Bedarf und Einsatzmöglichkeiten gibt. Umso mehr freut es mich, dass die Nachfrage so groß ist. In der AG Spielplatz haben die Mitglieder übrigens zu einem Konsens gefunden. Wir sehen uns dann bei der Fortbildung!“

Prozessschritte

In der Zwischenbilanz hat das Akteursnetzwerk die Gültigkeit der Ziele und der Arbeitsstruktur geprüft und ggf. Anpassungen vorgenommen. Nun wird die Konfliktbearbeitung fortgesetzt, indem begonnene Maßnahmen fortgeführt oder neue Aktivitäten aufgenommen werden. Im Einzelnen zielt diese Phase der Konfliktbearbeitung darauf,

- die Ziele der Konfliktbearbeitung – unter Umständen in einer neuen Arbeitsstruktur – weiter zu verfolgen,
- (weitere) Ressourcen für Maßnahmen zu mobilisieren,
- Fortbildungen zu planen und durchzuführen.

Diese Phase umfasst wieder Wochen oder Monate und ist abhängig vom Konflikt, vom Sozialraum und von den Rahmenbedingungen zu planen. Die folgenden Schritte sind lediglich idealtypisch zu verstehen und in ihren Prioritäten sowie zeitlichen Abläufen für den konkreten Prozess zu gestalten. Die Umsetzung der Prozessschritte liegt teils in der Verantwortung der Arbeitsgruppen (AGs) und teils in der des Konfliktkoordinationsteams (KKT).

1. Schritt: Orientierung

Das KKT hat die Aufgabe, auf Basis der Zwischenbilanzergebnisse die nächsten Schritte zu priorisieren, eine Zeitplanung für die eigene Arbeit zu erstellen und ggf. organisatorische und sonstige Vorbereitungen zu treffen (z.B. für die Durchführung von Fortbildungen).

Die AGs konkretisieren aufbauend auf den Zwischenbilanzergebnissen die Ziele und Maßnahmen für ihren Teilbereich neu und planen die Umsetzung der Aktivitäten.



2. Schritt: Fortsetzung der Konfliktbearbeitung, ggf. Aktivierung von neuen Akteuren

Die Fortsetzung der Konfliktbearbeitung durch die AGs folgt den in der Zwischenbilanz angepassten Zielen und Maßnahmen. Eventuell ist es erforderlich, weitere Akteure anzusprechen, weil ihre Kompetenzen benötigt werden. Unter Umständen ist es auch sinnvoll, Akteure anzusprechen, die nur zu Beginn aktiv waren, um sie erneut für die Mitarbeit zu gewinnen. Ansonsten setzen die AGs die begonnenen und geplanten Maßnahmen Schritt für Schritt um, treffen sich, sofern dies in ihrer Arbeitsorganisation verabredet ist, und setzen ihren Informations- und Erfahrungsaustausch z.B. per Rundmails fort.

Das KKT steht bei Fragen und Problemen zur Verfügung und hat die Aufgabe, sich regelmäßig einen Überblick über die Tätigkeit der AGs zu verschaffen.

3. Schritt: Aktivierung von Arbeitsgruppen, die noch nicht aktiv sind

Falls AGs ihre Tätigkeit bisher nicht aufgenommen haben, ihre Fortführung bei der Zwischenbilanz aber angeregt wurde, versuchen entweder das KKT oder andere Akteure, die AGs zu aktivieren. Sie sprechen die Arbeitsgruppenmitglieder an, fragen nach Hindernissen bei der Umsetzung und bieten ggf. Unterstützung bei der Organisation und Moderation eines Treffens an.

4. Schritt: Fortbildungen organisieren und umsetzen

Unter Umständen werden erst in dieser Phase Fortbildungen durchgeführt, die bereits früher entwickelt und geplant wurden. Für die Ermittlung möglicher Fortbildungsinhalte kann entweder auf die Erfahrungen der Modelllaufzeit zurück gegriffen werden oder Fortbildungen basieren auf Befragungen innerhalb des Netzwerks (siehe: Phase 4 / Fachliche Erläuterungen / Welche Fortbildungen haben sich bewährt? und: Wie werden Fortbildungsbedarfe ermittelt?).

5. Schritt: Weitergehende fachliche Beratung einbinden

In dieser Phase der Konfliktbearbeitung kann es sinnvoll sein, auch weitergehende fachliche Beratung und Unterstützung in die Konfliktbearbeitung einzubinden, z.B. weil für Kinder und Jugendliche Trainingsmaßnahmen angeboten oder Beteiligungsprojekte durchgeführt werden sollen. Oftmals findet sich die fachliche Beratung in der eigenen Kommune, war bisher nur noch nicht bekannt und somit nicht eingebunden, oder es gilt überregionale Beratungsinstanzen zu erschließen. Diese Aufgabe kann z.B. das KKT oder die Ansprechperson in der Verwaltung übernehmen.



Fachliche Erläuterungen

Wie wird die Motivation der Akteure erhalten?

Im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben verschiedene Faktoren dazu beigetragen, die Motivation der Akteure zu erhalten. Zu nennen sind

- die Ziel- und Ergebnisorientierung der Konfliktbearbeitungsprozesse,
- die zeitliche Begrenztheit der Konfliktbearbeitung,
- die Transparenz der Konfliktanalyse und -bearbeitung, die vor allem durch die Treffen (Konflikttreffen, Bilanztermine) sowie die Protokolle hergestellt wird,
- die gezielte Ansprache und Einbindung der Akteure, wodurch für jede Person stets ersichtlich ist, worin ihr konkreter Beitrag im Prozess liegen soll,
- der Anreiz, sich durch Fortbildungen im Themenfeld ‚Konflikt‘ persönlich weiterentwickeln zu können und
- nicht zu vergessen: Wertschätzung der ersten Ergebnisse sowie Kreativität und Humor bei den Treffen und im Prozess.

Welcher Umgang mit der Fluktuation von Akteuren hat sich bewährt?

Personelle Fluktuation ist bei Trägern und in der Verwaltung zum Regelfall geworden und kann zu keinem Zeitpunkt ausgeschlossen oder in der Planung von Aktionen präventiv berücksichtigt werden, wie die Prozesserfahrungen in der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ gezeigt haben. In allen Modellstandorten haben – zum Teil wichtige – Akteure während des Bearbeitungsprozesses ihre Mitwirkung beendet. Aus diesem Grund hat es sich als sinnvoll erwiesen,

- die Konfliktanalyse sowie die zentralen Ergebnisse von Bilanzterminen zu protokollieren, um den Stand des Bearbeitungsprozesses jederzeit anderen Akteuren vermitteln zu können,
- neuen Akteuren in Treffen die Chance zu eröffnen, das vorhandene Netzwerk kennenzulernen und die Integration von neuen Personen aktiv zu betreiben (siehe hierzu auch: Phase 5 / Aufgaben und Kompetenzen / Integration von neuen Netzwerkakteuren),
- das KKT mit zwei, möglichst sogar drei Mitgliedern zu besetzen,



- wenn in den AGs zwei bis drei Personen das Kernteam der Maßnahmenumsetzung bilden und die Arbeit der AG protokolliert wurde (siehe auch: Phase 4 / Aufgaben und Kompetenzen / Durchführung von Projekten und Maßnahmen).

Welchen Gewinn bieten Fortbildungen in dieser Phase der Konfliktbearbeitung?

Die Phase nach der Zwischenbilanz eignet sich den Erfahrungen nach besonders gut für die Durchführung von Fortbildungen: Es gibt ein funktionierendes träger- und ämterübergreifendes Netzwerk der Konfliktbearbeitung, das seine Kompetenzen in der Konfliktwahrnehmung und -bearbeitung bereits weiterentwickelt hat und vor dem Hintergrund der Erfahrungen motiviert ist, an Fortbildungen teilzunehmen. Fortbildungen bringen das Netzwerk fachlich weiter und die Akteure lernen sich untereinander noch besser kennen. Fortbildungen verstärken die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft des Akteursnetzwerks. Diese stellt für die Bearbeitung des aktuellen Konflikts und für zukünftige Prozesse eine Verbesserung der Arbeitsgrundlage dar.

Aufgaben und Kompetenzen

Koordination der Aktivitäten

In dieser Phase ist es die zentrale Aufgabe des KKTs, die Übersicht über die Aktivitäten zu behalten. Zuweilen besteht nach einer mehrmonatigen Konfliktbearbeitung die Gefahr, dass sich AGs oder einzelne Maßnahmen ‚verselbstständigen‘. Die Akteure treffen sich, entwickeln neue Ideen, vernetzen sich mit anderen Akteuren, die mit der Konfliktbearbeitung nicht im Zusammenhang stehen, und ‚vergessen‘ nach und nach ihre Ziele in der Konfliktbearbeitung. Es bleibt auch in dieser Phase Aufgabe des KKT, in möglichst regelmäßigen zeitlichen Abständen bei den AGs nachzufragen, wo die einzelnen Teams stehen, welche Fortschritte sie machen und welche Konflikte und Probleme sie ggf. haben. Der Überblick über die laufenden Aktivitäten bietet dem KKT die Chance, die Zusammenarbeit bzw. gegenseitige Unterstützung innerhalb des Netzwerks beispielsweise bei größeren Aktionen zu koordinieren. Für diese Aufgaben ist es wichtig, dass das KKT,

- den AGs strukturiert und mit einer gewissen Portion Beharrlichkeit ‚auf der Spur‘ bleibt,



- Konflikte und Probleme bei der Konfliktbearbeitung erkennt und
- für diese Unterstützung geben oder organisieren kann.

Durchführung von Projekten und Maßnahmen

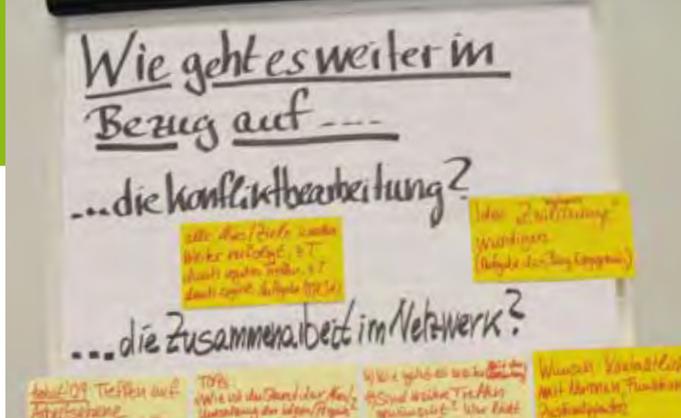
In der Konfliktbearbeitung werden in der Regel verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Beim Konflikttreffen und im Anschluss in den AGs entwickeln die Akteure viele kreative Ideen zur Konfliktbearbeitung. Dabei ist es wichtig, die Qualität der Maßnahmen zu gewährleisten, denn auch bei der Konfliktbearbeitung gilt, dass ‚gut gemeint‘ und ‚gut gemacht‘ nicht das Gleiche ist. Aus diesem Grund sollte spätestens in dieser Phase der Konfliktbearbeitung gefragt werden, ob die Qualität der Maßnahme stimmt, weiterentwickelt werden sollte oder sogar noch fachliche Expertise hinzugezogen werden muss. Neben der Qualität der Maßnahme ist auch wichtig abzuschätzen, welcher zeitliche Rahmen für die Maßnahmen (noch) zur Verfügung steht und zu prüfen, ob das ‚Timing‘ im Hinblick auf einen möglicherweise geplanten Bilanztermin stimmig ist. Im Verlauf der Konfliktbearbeitung wird es sich unter Umständen als sinnvoll erweisen, die Aktivitäten zu erweitern oder sie mit bereits anderen laufenden Maßnahmen im Stadtteil zu vernetzen. Aber auch die Abgrenzung der neuen Aktivitäten von bereits laufenden Maßnahmen oder Programmen kann ein Erfordernis dieser Phase werden. Da die Konfliktbearbeitung oftmals auch durch personelle Veränderungen gekennzeichnet ist, liegt eine weitere Anforderung bei der Durchführung von Maßnahmen darin, immer wieder auch neue Akteure in die laufende Arbeit zu integrieren. Insofern sind bei der Umsetzung von Maßnahmen in dieser Phase eine Reihe von Aspekten und Rahmenbedingungen zu beachten.

Die Sicherung der Qualität, das richtige Timing, die Integration von neuen Akteuren und Inhalten in die Arbeitsgruppenarbeit sowie die Abgrenzung von anderen Projekten und Programmen sind Aufgaben der Arbeitsgruppenmitglieder, da sie den Überblick über ihre Maßnahmen und den jeweiligen Kontext haben. Sofern sie unsicher im Hinblick auf diese Themen sind, sollten die Ansprechperson in der Verwaltung oder das KKT Hilfestellung geben können.



Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- Suchen Sie nach Möglichkeiten zur Finanzierung von träger- und ämterübergreifenden Fortbildungen zur Stärkung der Konfliktbearbeitungskompetenz! Die kommunalen Haushalte bzw. die Haushalte von anderen öffentlichen Dienststellen sehen solche Fortbildungen zurzeit oftmals nicht vor, aber vielleicht finden Sie vor Ort eine Stiftung oder einen Förderverein, der eine solche Fortbildung finanzieren kann. In ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat sich jedoch gezeigt, dass die Fortbildung eines Netzwerks als begleitende Maßnahme der Konfliktbearbeitung einen wichtigen Beitrag zur Stärkung und Entwicklung von Kooperationsbeziehungen leistet.
- In der Modelllaufzeit hat es sich verschiedentlich gezeigt, dass eine AG, die von selbst nicht aktiv geworden ist, durch die Ansprache seitens des KKT aktiviert werden konnte. Zuweilen ist es erforderlich, dass das KKT zu der ersten Sitzung einlädt und den organisatorischen sowie inhaltlichen Rahmen setzt. In einigen Fällen wurde eine nicht aktive Gruppe so noch ‚zum Leben erweckt‘. Allerdings funktioniert das nicht immer. In manchen AGs fehlen die zeitlichen Ressourcen, die persönliche Bereitschaft der Akteure, tatsächlich aktiv zu werden, oder auch die Person, die ‚die Sache in die Hand nimmt‘. Das ist im Einzelfall bedauerlich, jedoch: Lassen Sie sich nicht entmutigen und schauen Sie auch auf die AGs und Maßnahmen, die laufen.
- In der Modelllaufzeit gab es an allen Standorten Höhen und Tiefen der Konfliktbearbeitung. Die generelle Motivation und Zuversicht der Akteure im Hinblick auf die Verbesserung der Situation, aber auch neue Entwicklungen und im Prozess auftretende Schwierigkeiten beeinflussen den Verlauf der Konfliktbearbeitung. Es ist wichtig, sich auch in schwierigen Situationen nicht entmutigen zu lassen. Es wird nicht alles funktionieren, was sich das Netzwerk vorgenommen hat, aber durch eine zielgerichtete Arbeitsweise wird auf jeden Fall eine Veränderung der Konfliktsituation erreicht, die als ‚Verbesserung‘ erlebt wird. Zudem werden sich die Kompetenzen zur Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten weiterentwickeln, was die Zuversicht für zukünftige Herausforderungen im Netzwerk deutlich stärkt. In allen Abschlussbilanzen der Modellstandorte waren die Akteure aus diesen Gründen mit den Prozessen sehr zufrieden und haben sie – trotz der Höhen und Tiefen – als lohnend bezeichnet.
- Einige Modellstandorte nutzten ihre guten Kontakte zur örtlichen Presse, um über die Durchführung der Zwischenbilanz und die ersten Erfolge zu berichten. Damit ließen sich zudem Aufrufe zur konkreten finanziellen oder personellen Unterstützung der Arbeit verbinden.



Phase 7

Die Arbeit bilanzieren und verstetigen

Fallbeispiel

Herr Klopff, Ordnungsamt, in Gedanken

„Das war sie also, die Abschlussbilanz von ‚Wir kümmern uns selbst‘. War ja ganz schön beeindruckend, was wir da in einem Jahr so alles hinbekommen haben. Rund um den Brunnen ist das Pflaster jetzt immer schön bunt – na ja, wer’s mag – und Jugendliche können sich in kreativen Kursen austoben. Im Park gibt es jetzt eine große ‚Bürgerwiese‘ mit angrenzender Grillstelle, mehr Mülleimer und Bänke am Teich. Die Jugendlichen haben einen Unterstand als Treffpunkt gebaut, den sie rege nutzen. Na ja, da wissen wir wenigstens, wo wir sie finden, wenn es mal nötig ist. – Die Anwohner und Geschäftsleute am Brunnenplatz versuchen jetzt mit Hilfe des Streetworkers als Vermittler ihre Konflikte mit den Jugendlichen ausdiskutieren. Und die Workshops vom Kunstverein sind jetzt auch ein Dauerangebot. Diese AG macht also weiter. Mag im Moment ja helfen. Aber nächsten Sommer, wenn da wieder neue Jugendliche sind, sind wir vom Ordnungsamt wohl wieder gefragt. So wie jetzt schon im Park: Erst werden wir gerufen wegen des Lärms und der Zerstörungen. Jetzt werden wir gerufen wegen des Mülls nach der ganzen Grillerei. Na ja, daran sind die Jugendlichen wenigstens nicht alleine schuld. Für den Spielplatz wurde jetzt auch eine Lösung gefunden. Es gibt jetzt Spielplatzpaten und die haben die Durchwahl vom Verantwortlichen in der Stadtverwaltung. Die AG ist nicht mehr nötig. Weil sie sich jetzt aber alle ‚so toll verstehen‘, wollen sie regelmäßig ein Sommerfest am Platz machen. Aber, wie haben die meisten gestern gesagt: ‚Wir sind sehr zufrieden, dass wir uns jetzt alle viel besser kennen, so gut miteinander vernetzt sind und die unterschiedlichsten Leute wieder miteinander reden. Man kann halt nicht alle Konflikte lösen und speziell bei Konflikten mit Kindern und Jugendlichen muss man kontinuierlich daran arbeiten.‘ Da ist ja auch was dran. Aber ich glaube daran erst, wenn das nächsten Sommer auch noch so ist.



an der Abschlussbilanz teilnimmt, ist vom Verlauf der Konfliktbearbeitung sowie der Netzwerkentwicklung abhängig. Auf jeden Fall sollten die Ergebnisse der Abschlussbilanz gut dokumentiert und allen im Prozess beteiligten Akteuren und Institutionen zur Verfügung gestellt werden, um eine größtmögliche Transparenz und Verbreitung des Erreichten zu gewährleisten. Sofern im Prozess der Aktionsplan sowie der Projektplan eingesetzt wurde, bietet er eine gute Grundlage zur Vorbereitung auf die Abschlussbilanz und im Weiteren zur Festschreibung und Dokumentation der Ergebnisse.

Die Abschlussbilanz hat Workshop-Charakter und umfasst zeitlich eine Dauer von drei Stunden (inkl. einer kleinen Pause). Idealtypisch hat sich folgender Ablauf bewährt:

1. Schritt: Vorbereitung

Zur Vorbereitung der Abschlussbilanz sind Absprachen zur Organisation und zur Moderation zu treffen. Dies umfasst im Einzelnen:

Zusammenstellen des Einladungsverteilers,

- Festlegungen zu Ort, Zeit, Moderation sowie Protokollierung,
- Absprachen mit der Moderation über die Ziele des Workshops und die Vorbereitung der Visualisierung durch die Moderation,
- Erstellen des Einladungsbriefs mit kurzer Darstellung des Anlasses, des Ziels, der Rahmenbedingungen (Ort, Zeit) und der Bitte um Rückmeldung zur Teilnahme.

2. Schritt: Begrüßung und Einführung

Je nach Verankerung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ im Sozialraum und/oder in der Kommune begrüßt eine politisch verantwortliche Person (z.B. Bürgermeisterin bzw. Bürgermeister) oder eine für den Prozess zuständige Person die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sofern möglich, ist eine Begrüßung durch eine Entscheidungsträgerin oder einen -träger sinnvoll, um die Relevanz des Prozesses zu betonen.

Die Moderation führt in der Anfangsphase kurz in das Treffen ein und stellt die konkreten Ziele der Abschlussbilanz sowie den Ablauf vor. Eine Vorstellungsrunde ist in der Regel nicht erforderlich, bei größeren Runden sind jedoch Namensschilder hilfreich.

3. Schritt: Einschätzung zur Ziel- und Netzwerkentwicklung

Für den inhaltlichen Einstieg in die Bilanz wird der Grad der Zielerreichung der beim Konflikttreffen formulierten Ziele durch die Anwesenden bewertet. Zu diesem Zweck werden die Ziele der Konfliktbearbeitung auf Postern visualisiert und jeweils mit einer Bewertungsskala, z.B. von 0% bis 100% versehen. 0% bedeutet, dass beim jeweiligen Ziel überhaupt kein Fortschritt erreicht wurde, eventuell auch, weil das Ziel während



– Was ich richtig gut finde ist, dass es jetzt Ansprechpartner für Konflikte mit Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum gibt. Da weiß ich jetzt wenigstens, an wen ich mich wenden kann, wenn ich auf Konflikte stoße. Zum Glück waren die auch so schlau und haben gleich drei Personen benannt. Bei den heutigen ständigen Stellenwechseln wäre das sonst auch wenig nachhaltig. Im Jugendamt, im Bürgerforum und bei der Schülervertretung kann man sich jetzt melden. Für jeden was dabei. Kann man nicht meckern. So, jetzt muss ich aber mal weiter. Konflikte suchen, he, he.“

Prozessschritte

Nach einigen Monaten Konfliktbearbeitung kommt der Zeitpunkt, an dem die Akteure die Arbeit an dem konkreten Konflikt im jeweiligen Sozialraum nicht mehr mit der Intensität der Anfangszeit fortsetzen müssen. Erfahrungsgemäß wird dieser Zeitpunkt im Optimalfall etwa weitere vier bis fünf Monate nach der Zwischenbilanz erreicht. In einer abschließenden Bilanz sollten die Akteure die Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung reflektieren und auswerten sowie Verabredungen für die Kommunikation der Ergebnisse sowie die Zukunft des Netzwerks treffen. Die Ziele der Abschlussbilanz liegen darin,

- die Zielerreichung abschließend zu bewerten,
- Erfolge und Probleme bei der Zielerreichung und der Netzwerkentwicklung zu erfassen,
- ggf. weitere Schritte in der Konfliktbearbeitung festzulegen bzw. begonnene Aktivitäten zu verstetigen,
- Verabredungen zu treffen
- zur Ergebnisdarstellung (Berichte in Gremien, Ausschüssen, Medien usw.),
- zur Vorgehensweise bei zukünftigen Konflikten,
- zur Zukunft des Netzwerks,
- das Ergebnis und die Akteure zu würdigen.

Die Abschlussbilanz bildet die Grundlage für eine gemeinsame Bewertung und Würdigung des Erreichten und seine Präsentation nach außen. Außerdem werden Vereinbarungen getroffen, ob und wie die Zusammenarbeit fortgesetzt werden soll. Wer



des Bearbeitungsprozesses zurückgestellt oder aufgegeben wurde. 100% besagt, dass das Ziel voll und ganz erreicht werden konnte. Nun erhalten die Anwesenden Klebepunkte und bewerten die Zielerreichung durch das Anbringen auf der entsprechenden Skala. Jede Person punktet die Ziele, die sie während der Bearbeitung im Blick hatte. Zusätzlich sollte auch die Entwicklung des Netzwerks auf einer Skala bewertet werden. Dazu eignet sich eine einfache Skala, beispielsweise von drei Emoticons (☺☹️☹️).

Nach dem Punkten sollten die Teilnehmerinnen und -teilnehmer das Ergebnis kommentieren. Besonders interessant sind Ziele, bei denen viele oder alle einen großen Fortschritt konstatieren, aber selbstverständlich auch solche, die wenig Fortschritt aufweisen. Unter Umständen werden die Ursachen für die Entwicklung kurz diskutiert. Auch eine große Spanne bei der Bewertung bietet natürlich interessante Ansatzpunkte für den Austausch. Dabei ist v.a. die Frage zu stellen, anhand welcher Kriterien die Anwesenden ihre Punkte gesetzt haben. Die Einschätzung der Zielerreichung dient als Einstieg in die Veranstaltung! D.h. Ergebnisse und Hindernisse können bei der Kommentierung der Punkte benannt, sollten jedoch nicht detailliert beschrieben werden. Denn das erfolgt im nächsten Schritt.

4. Schritt: Erfolge und Probleme bilanzieren

Für eine genaue Bilanzierung der Erfahrungen sollten Erfolge und Probleme mit der Moderationsmethode visualisiert werden. Das hat zwei Vorteile: Die Ergebnisse sind für alle Teilnehmenden während des gesamten Treffens sichtbar und jede Person, die an den Treffen teilnimmt, hat die Möglichkeit, ihre individuelle Einschätzung zu den inhaltlichen Punkten für sich zu reflektieren und anschließend der Gruppe zur Verfügung zu stellen. Alle Anwesenden erhalten zunächst Karten einer Farbe und beantworten jeweils in ca. 10 Minuten die Frage nach den Erfolgen der Konfliktbearbeitung unter verschiedenen Aspekten. Anschließend werden die gleichen Aspekte dahingehend geprüft, welche Probleme aufgetreten sind (siehe unten: Fachliche Erläuterungen / Welche Fragen werden in der Abschlussbilanz gestellt?).

Jeweils im Anschluss an das Schreiben der Karten, ordnen die Teilnehmenden ihre Karten den Themen zu. Sofern notwendig, werden die Karten innerhalb eines Themas geclustert. Bei kleineren Runden können die Teilnehmenden ihre Karten selbst vorstellen, ansonsten hat sich auch die Zusammenfassung durch die Moderation bewährt. Nach dem Aufhängen und Vorstellen der Karten wird die Gruppe aufgefordert, das Gesamtbild zu kommentieren. „Was fällt besonders auf?“, „Was verbindet Sie?“, „Wo unterscheiden sich Ihre Bewertungen?“ sind leitende Fragen zum Abschluss dieses Arbeitsschritts. Die Moderation sollte abschließend ihre Eindrücke zusammenfassen und das bereits Erreichte würdigen.



5. Schritt: Verabredungen zur Weiterarbeit

Ein wichtiger Arbeitsschritt der Abschlussbilanz liegt darin, Verabredungen für die Zukunft zu treffen. Fragen der Ergebnissicherung, zum zukünftigen Umgang mit Konflikten und zur Verstetigung des Netzwerks sollten unbedingt besprochen werden, auch wenn die Konfliktbearbeitung an dem konkreten Konflikt abgeschlossen werden soll und/oder bereits bei der Vorstellung der Erfolge und Probleme dargestellt wurde, welche Maßnahmen weitergeführt werden sollen. In dieser Arbeitsphase, die etwa ein Drittel der Arbeitszeit einer Abschlussbilanz einnimmt, klären die Anwesenden, wie es weitergeht. Diese Verabredungen werden notiert und für das Protokoll festgehalten.

6. Schritt: Feedback

Im Feedback können die Anwesenden beispielsweise den Gesamtprozess und ihre persönlichen Highlights kommentieren. Bewährt hat sich eine Frage im Hinblick auf Veränderungen der persönlichen Konfliktwahrnehmung oder Bearbeitungskompetenz.

Fachliche Erläuterungen

Welche Fragen werden in der Abschlussbilanz gestellt?

Bei der Abschlussbilanz geht es um die Bewertung der Zielerreichung und Netzwerkentwicklung, die Bilanzierung der Erfolge und Probleme sowie um Verabredungen zur Weiterarbeit. Folgende Fragen haben sich bewährt:

- Bewertung der Zielerreichung: Wie stufen Sie den Stand der Konfliktbearbeitung allgemein und speziell der AGs ein? Bewertung mittels Klebepunkten auf Skalen, z.B. von 0% bis 100%.
- Bewertung der Netzwerkentwicklung: Wie stufen Sie das Netzwerk, das in ‚Wir kümmern uns selbst‘ entstanden ist, zum Abschluss dieses Prozesses ein? oder Wie bewerten Sie Ihre Zusammenarbeit? Bewertung z.B. mittels Emoticons.
- Bilanzierung der Erfahrungen: Welche Erfolge bzw. Probleme sehen Sie, z.B. im Hinblick auf die
 - Konfliktbearbeitung (konkrete Maßnahmen, Aktionen usw.)?
 - Einbindung von Kindern, Jugendlichen und/oder Anwohnerinnen und Anwohnern in die Arbeit
 - Zusammenarbeit (KKT, AGs, externe Moderation)?
 - Kompetenzentwicklung der Jugendlichen, Anwohner und Akteure?



- Einbettung der Erfahrungen in die Strukturen der örtlichen Einrichtungen und Gremien?
- Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit?

Die genannten Aspekte sind als Vorschläge zu verstehen. Niemand kann und wird zu allen Themen etwas notieren. Die Nennung der Aspekte dient als Anregung für die Anwesenden, um über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse auf den verschiedenen Ebenen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ nachzudenken. Erfahrungsgemäß erweitern die Aspekte den Blick und führen zu einer Intensivierung der Reflexion. Selbstverständlich sind jedoch auch Karten willkommen, die sich nicht diesen Themen zuordnen lassen. Es sollte explizit betont werden, dass jede Person aus ihrer persönlichen Sicht und vor dem eigenen Erfahrungshintergrund antwortet.

Die Ergebnisse werden auf Moderationskarten aufgeschrieben, erläutert und später im Protokoll festgehalten. Nachdem die Bilanzierung abgeschlossen ist, werden Verabredungen für die weitere Arbeit getroffen.

- Sicherung der Nachhaltigkeit: Wie geht es weiter mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ im Hinblick auf
 - die Bearbeitung des Konflikts?
 - die Zusammenarbeit im Netzwerk?
 - die Zuständigkeit für neue Konflikte im Sozialraum?
 - die Ergebnisdarstellung? (Ausschüsse, Gremien, Medien usw.)

Dieser Arbeitsschritt beansprucht etwa eine Stunde des Treffens. Unter Umständen ist die Diskussion der zukünftigen Struktur ‚zäh‘ oder ‚schleppend‘, weil sie die Klärung und Festlegung von Zuständigkeiten beinhaltet. Es ist wichtig, dass die unterschiedlichen Interessen der Netzwerkmitglieder in Bezug auf die zukünftige Kommunikation und Zusammenarbeit deutlich werden, denn es besteht oftmals die Gefahr den jetzigen guten Zustand der Zusammenarbeit als ‚selbstverständlich‘ anzunehmen und mögliche Veränderungen, z.B. durch personelle Fluktuation, nicht in den Blick zu nehmen. In einigen Runden bietet es sich an, nicht nur die Fragen zu beantworten, sondern auch gleich die eventuell notwendigen Zuständigkeiten oder Ablaufschritte festzuhalten (z.B. Wer informiert wen bei neuen Konflikten? Wer übernimmt welchen Arbeitsschritt der Ergebnispräsentation?).



Wer nimmt an der Abschlussbilanz teil?

Die Abschlussbilanz findet eher in kleinerer Runde mit den Mitgliedern des KKT und möglichst zwei aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus jeder AG statt. Für die Weiterentwicklung des Netzwerks und den Transfer der Ergebnisse ist es selbstverständlich auch erstrebenswert, dass Entscheidungsträgerinnen und -träger teilnehmen. Durch den Einstieg über das Punkten der Zielerreichung bieten sich auch für sie gute Anknüpfungsmöglichkeiten zur Beteiligung an der Diskussion.

Bei der Abschlussbilanz nehmen demnach nicht alle Akteure des gesamten Bearbeitungsprozesses teil. Ihr Interesse zur Teilnahme an der Abschlussbilanz ist oftmals weniger ausgeprägt, da sie sich durch den Bearbeitungsprozess als gut eingebunden betrachten, Informationsdefizite abgebaut sind und die Teilnahme an der Bilanz somit für ihre eigene Arbeit als nicht so wichtig erachten. Umso bedeutsamer ist es aber, dass die Ergebnisse schriftlich dokumentiert und an alle Beteiligten weitergeleitet werden.

Wie können die Kompetenzen und Netzwerke gesichert werden?

Jeder weitere wahrgenommene Konflikt in einem Sozialraum, in dem ‚Wir kümmern uns selbst‘ umgesetzt wurde, bietet die Chance zur Sicherung der Kompetenzen sowie des Netzwerks. In der Modelllaufzeit hat die Programmagentur die Erfahrung gemacht, dass die Akteure bereits während der Bearbeitung eines komplexen, lang andauernden Konflikts die Kenntnisse und Kontakte für andere Konflikte genutzt haben und so ein Verstetigungsprozess begonnen wurde.

In der Abschlussbilanz sollte besprochen werden, wie im jeweiligen Sozialraum zukünftig bei auftretenden Konflikten vorgegangen werden soll, z.B. indem festgelegt wird, wer Ansprechperson sein wird und in welchem Gremium Konflikte besprochen werden, um ggf. einen Bearbeitungsprozess mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ in Gang zu setzen. In einigen Modellstandorten sind die Akteure zu dem Ergebnis gekommen, dass die Ziele der Konfliktbearbeitung generell für den Sozialraum wichtig und gültig sind. Das Netzwerk hat es beispielsweise als sinnvoll erachtet, sich halbjährlich zu treffen, um die Weiterentwicklung der begonnenen Maßnahmen sowie die Entwicklung von weiteren Aktivitäten zu besprechen.

Eine weitere wichtige Maßnahme, um die Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung zu sichern und weiter zu entwickeln, sind weitere Fortbildungen für die Netzwerkakteure.



Aufgaben und Kompetenzen

Ziel- und Maßnahmenüberprüfung

Bei der Abschlussbilanz werden die Ziele – im Unterschied zur Zwischenbilanz – nicht im Detail überprüft und besprochen. Vielmehr geht es bei der Abschlussbilanz um eine Verständigung der Akteure untereinander. Die Moderation ist gefordert, die verschiedenen Sichtweisen zu erfragen. Es soll festgestellt werden, wie ‚nah beieinander‘ oder wie ‚weit voneinander entfernt‘ die Bewertungen sind. In der Diskussion wird im Optimalfall deutlich, welchen Maßstab die einzelnen Personen zur Bewertung des Erreichten anlegen.

Die Moderation unterstützt die Teilnehmenden bei der Abschlussbilanz dabei, ein gemeinsames ‚Bild‘ vom Konfliktbearbeitungsprozess und den Ergebnissen zu entwerfen. In diesem Bild gibt es Gemeinsamkeiten, aber auch unterschiedliche Sichtweisen auf den Prozess und seine Ergebnisse. Es ist wichtig, beides zu erkennen, transparent zu machen und entsprechend im Protokoll zu dokumentieren.

Treffen von Verabredungen

Nach der Bilanzierung der Ergebnisse ist ein Teil der Akteure erfahrungsgemäß zufrieden mit dem Erreichten und erachtet es nun als ‚selbstverständlich‘, dass das Netzwerk weiterarbeitet und/oder bei neuen Konflikten wieder aktiviert werden kann. Insbesondere die ‚Kernmitglieder‘ eines Netzwerks sind in der Regel mit dem erreichten Stand zufrieden und sehen keinen Bedarf für weitere Absprachen oder ‚Sicherungsmaßnahmen‘. Allerdings ist es speziell für die Akteure, die eher eine ‚lose‘ Verbindung zum Netzwerk haben (z.B. Bürgerinnen, Bürger, Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen, Trägern, Kirchengemeinden usw.), unerlässlich, dass verbindliche Verabredungen im Hinblick auf den zukünftigen Umgang mit Konflikten sowie die Ansprache- und Aktivierungsmöglichkeiten des Netzwerks getroffen werden, z.B. durch regelmäßige Treffen oder eine Adressenliste mit den beteiligten Akteuren und ihren Zuständigkeiten und Kompetenzen.

Die Moderation hat in dieser Phase die wichtige Aufgabe, die Wünsche und Bedürfnisse der Netzwerkakteure möglichst umfassend zu ‚erheben‘ und Regelungen zu finden, mit denen möglichst viele Akteure zukünftige Konflikte bearbeiten können. Von der Moderation ist dem entsprechend ein gewisses Maß an Beharrlichkeit gefordert. Es sollte zumindest verabredet werden, wann sich die Akteure noch einmal treffen, um erneut über die Frage der Verstetigung zu reden.



Ergebnissicherung und Öffentlichkeitsarbeit

Die Ergebnisse der Abschlussbilanz sind auf jeden Fall in einem abschließenden Protokoll festzuhalten. Dieses Protokoll sowie die Konfliktbeschreibung und die anderen zentralen Protokolle des Prozesses bilden eine gute Basis für einen abschließenden Projektbericht, die Pressearbeit oder eine Präsentation, die z.B. in Gremien und Ausschüssen dazu beiträgt, die Ergebnisse von ‚Wir kümmern uns selbst‘ zu kommunizieren. Aber auch der Aktionsplan sowie ggf. die Projektpläne eignen sich als Grundlagen für die Dokumentation der Ergebnisse.

Sofern in dem engeren Akteursnetzwerk niemand aktiv ist, der versiert ist in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie in der Erstellung von Berichten, sollte überlegt werden, wer in der Kommune bzw. im Sozialraum über entsprechende Kompetenzen verfügt und Unterstützung geben kann. Eventuell lassen sich in der Kommune bzw. im Sozialraum Jugendliche oder Heranwachsende finden, die für diese Arbeit gewonnen werden können (z.B. über eine Schülerzeitung, Jugendseiten der Zeitung, studentische Netzwerke).

Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- In der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben die Standorte bei den Bilanzen besonders gewürdigt, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit durch die gemeinsame Konfliktbearbeitung deutlich verbessert hat, dass die Kompetenzen in der Konfliktbearbeitung gewachsen sind und dass in Bezug auf den konkreten Konflikt (zumindest teilweise) eine deutliche Verbesserung erreicht werden konnte. Personen und Institutionen in anderen Sozialräumen und Kommunen sollten sich durch die Erfahrungen der acht Standorte ermutigen lassen, Konflikten auf neuen Wegen zu begegnen!
- An allen Standorten nutzen die Akteure die neu entstandenen Kontakte und die bessere Kenntnis voneinander für weitere Projekte und Arbeitszusammenhänge. Darin liegt ein zusätzlicher Gewinn des Verfahrens.
- Einzelne AGs zeigten sich im Modellprogramm betrübt über den Titel ‚Abschlussbilanz‘ und ‚wehrten‘ sich gegen das Ende, indem sie ankündigten, ihr spezielles Angebot dauerhaft fortführen zu wollen. Dagegen spricht grundsätzlich nichts und ein dauerhaftes Engagement von Akteuren ist sicherlich zu begrüßen. Setzt ein Sozialraum ‚Wir kümmern uns selbst‘ jedoch als Verfahren ein, um immer wieder



Konflikte zu bearbeiten, so sollten dafür auch immer wieder Akteure zur Verfügung stehen, die Zeit haben, sich zu engagieren. Optimal wäre der am Sozialraum interessierte Akteur, der sich auf Ansprache oder auf Eigeninitiative punktuell mit seinen Kompetenzen in die Konfliktbearbeitung einbringt und sich in Zwischenphasen von seinem Engagement ‚erholt‘.

- Ursprünglich hatte die Programmagentur die Idee, dass die Akteure für ihre Ziele Kriterien entwickeln anhand derer der Grad der Zielerreichung konkreter überprüfbar wäre (siehe: Anhang / Aktionsplan und Projektplan). Generell ist dies ein Weg für Akteure, die Zielerreichung genauer zu überprüfen. In der Modelllaufzeit hat sich gezeigt, dass der Konfliktbearbeitungsprozess einen hohen Grad an Komplexität aufweist und Zeit und Muße für das Entwickeln von Kriterien fehlten. Für erfahrene Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter liegen hierin Möglichkeiten zur Optimierung von ‚Wir kümmern uns selbst‘.



Phase 8

„Wir kümmern uns selbst“ verankern und transferieren

Fallbeispiel

Frau Jung und Herr Baumann, beide Jugendamt

„Na, Frau Jung, wer hätte das gedacht, dass wir mit diesem ‚Wir kümmern uns selbst‘ nach gut einem Jahr so erfolgreich sind, dass uns sogar Kollegen aus anderen Stadtteilen nach dem ‚Rezept‘ fragen!?! Ich sicherlich nicht. Aber Sie hatten da den richtigen Riecher. Glückwunsch!“ – „Danke Herr Baumann, aber an der Arbeit waren ja nun viele Akteure beteiligt. Und das können Sie den Kollegen gleich mit auf den Weg geben: Da müssen schon viele etwas bewegen wollen! Außerdem war uns das Moderationsteam eine große Hilfe. Wenn die uns nicht am Anfang begleitet hätten, würden wir vermutlich heute noch die Probleme und ihre Ursachen ausdiskutieren und zwar allein, im Jugendamt. So sind wir gut ins Arbeiten gekommen und konnten viele verschiedene Personen mitnehmen. Und die Bilanzen waren wichtig, sonst wäre manches wohl im Sande verlaufen. Und natürlich die Fortbildungen. Aber wie sehen denn jetzt unsere nächsten Schritte nach der Abschlussbilanz aus?“ – „Also, wir hatten geplant, über die Ergebnisse zu berichten. Und zwar in Schönfeld im Bezirksrat, im Bürgerforum und beim Stadtteilst. Ziel wäre hier auch mitzuteilen, dass es mit der gemeinsamen Arbeit an Konflikten weitergeht und es jetzt die drei Ansprechpartner beim Jugendamt, im Bürgerforum und bei der Schülervertretung gibt. Auf kommunaler Ebene werden wir im Jugendhilfeausschuss und im Kriminalpräventiven Rat berichten. Zudem werden wir uns an die ‚Lange Nacht der Kunst‘ anschließen und Ergebnisse der Jugend-Workshops des Kunstvereins in einer Ausstellung im Rathaus-Foyer präsentieren. Das Ganze wird natürlich begleitet durch entsprechende Pressemitteilungen. So wie bisher schon.“ – „Ja, schön, dass das alles so klappt. Als Angebot für die anderen Stadtteile schlage ich vor, dass wir einen zentralen Informationstermin für die Mitarbeiter des Jugendamtes machen und auf Wunsch auch vor



Interessierten im Sozialraum über ,Wir kümmern uns selbst' und unsere Erfahrungen berichten. Vorher müssen wir allerdings noch klären, wie wir das Moderations- und Trainer-Team für die anderen Stadtteile finanziert bekommen. Vielleicht können wir ja auch Kosten sparen, denn wir haben ja nun schon Erfahrungen gesammelt und könnten mithelfen.“ – „Unterstützen bei der Konfliktbearbeitung, die Steuerung und Organisation übernehmen wäre o.k. Aber diesen Auftakt-Workshop und das Konflikttreffen würde ich nicht übernehmen. Je nachdem, wer da aufeinander trifft, kann es da ganz schön zur Sache gehen. Außerdem würden wir da doch immer ,die vom Jugendamt' sein.“ – „Ja, da haben Sie sicherlich recht. Also, machen wir uns jetzt erst mal an die Ergebnispräsentation und die Suche nach Möglichkeiten zur Fortsetzung. Es gibt noch viel zu tun ...“

Prozessschritte

Bei der Abschlussbilanz werden sich die Akteure ausführlich mit der Frage befasst haben, ob bzw. wie die Bearbeitung des konkreten Konflikts fortgeführt wird. Sie werden voraussichtlich einzelne Aktionen oder Projekte fortführen und verstetigen. Darüber hinaus ist es zweckmäßig, die Erfahrungen und Kompetenzen auch für zukünftige Konflikte verfügbar zu halten. Ziel dieser Phase ist es,

- das Verfahren ,Wir kümmern uns selbst' dauerhaft im Sozialraum zu verankern, um Erfahrungen und Kompetenzen auch bei zukünftigen Konflikten nutzen zu können,
- die Erfahrungen und Ergebnisse im Sozialraum und in der Kommune zu verbreiten,
- die Erfahrungen in andere Sozialräume zu transferieren.

Die Umsetzung der Ziele ist von den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Sozialraum und in der Kommune abhängig. Idealerweise sollten Ansprechperson in der Verwaltung, KKT und ggf. weitere Akteure folgende Arbeitsschritte planen und umsetzen:

1. Schritt: Vorbereitung

Die Vorbereitung zur Verankerung und zum Erfahrungstransfer umfasst folgende Punkte:



- Planung von Berichten, Vorträgen bzw. Gesprächen über die Erfahrungen und Ergebnisse, u.a. auf Basis der Festlegungen bei der Abschlussbilanz,
- Einbindung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern bei der Verankerung und dem Erfahrungstransfer (Hintergrundgespräche zu Ergebnissen und zum Nutzen).

2. Schritt: Verankerung von „Wir kümmern uns selbst“ im Sozialraum

Bei der Abschlussbilanz wurden Maßnahmen zur strukturellen Verankerung von „Wir kümmern uns selbst“ besprochen und verabredet. Die Verankerung im Sozialraum umfasst idealerweise folgende Handlungsschritte:

- Strukturelle Verankerung von „Wir kümmern uns selbst“ in einem vorhandenen Netzwerk oder Gremium im Sozialraum oder Verabredung von (regelmäßigen) Treffen des entstandenen Netzwerks: Stadtteilgremien oder Treffen des Akteursnetzwerks bieten die Möglichkeit, sich mit Konflikten im Sozialraum zu befassen und darüber zu beraten, wie diese unter Nutzung der Erfahrungen aus „Wir kümmern uns selbst“ bearbeitet werden können.
- Festlegung von Ansprechpersonen im Sozialraum: Akteure, die intensiv in die Konfliktbearbeitung eingebunden waren, eignen sich besonders gut als erste Ansprechpersonen für Konflikte im Sozialraum. Es sollten möglichst Akteure aus unterschiedlichen institutionellen Kontexten diese Funktion übernehmen.
- Anlage einer Adressliste der Netzwerkakteure mit ihren Kompetenzen: Wissen über Kompetenzen und Zuständigkeiten geht leider schnell verloren. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, das entstandene Netzwerk der Kompetenzen zu „dokumentieren“, damit einzelne Akteure auch untereinander schnell wieder Kontakt aufnehmen können. Eine solche Liste ist vor allem für Netzwerkakteure wichtig, die nicht zum „Kernteam“ der Konfliktbearbeitung gehört haben.

3. Schritt: Verbreitung der Ergebnisse

Die Verbreitung der Erfahrungen und Ergebnisse sollte möglichst im Sozialraum, auf kommunaler Ebene und in den Medien erfolgen. Auch eine Dokumentation (Posterpräsentation, Broschüre o.ä.) ist hilfreich, um die Ergebnisse anschaulich zu transportieren.

- Sozialraum: Berichte in politischen Gremien (z.B. Bezirksrat), Präsentationen bei Veranstaltungen, Festen usw.;
- Kommune: Berichte im Jugendhilfeausschuss, im Kriminalpräventiven Rat, in Fachrunden von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern oder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für die Steuerung von Stadtteilprozessen verantwortlich sind;



- Medien: Pressegespräche und/oder -mitteilungen mit Informationen zu ,Wir kümmern uns selbst', den Zielen der Konfliktbearbeitung, den wichtigsten Ergebnissen;
- Dokumentation: Erstellung einer Dokumentation der Ergebnisse, die entweder als Bericht, Broschüre oder über das Internet verbreitet werden kann.

Fachliche Erläuterungen

Wie können die Erfahrungen im Sozialraum weiter verbreitet werden?

Im Sozialraum sollten verschiedene Gremien und Anlässe genutzt werden, um die Erfahrungen und Ergebnisse des Bearbeitungsprozesses darzustellen. Neben den politischen Gremien (z.B. Bezirksrat, Ortsbeirat) und Stadtteilgremien (Stadtteilforen oder -runden, Arbeitsgemeinschaften der Jugendhilfe usw.) eignen sich auch Veranstaltungen wie Stadtteilstefen, um über das Thema ,Kinder und Jugendliche im öffentlichen Raum', die aufgetretenen Konflikte und die entwickelten Lösungen zu informieren. Die Kommunikation hat die wichtige Funktion, ausgehend von der konkreten Konfliktbearbeitung generell für die Wahrnehmung von Konflikten und Wege ihrer Bearbeitung zu sensibilisieren. Die positive Erfahrung, dass eine kooperative Konfliktbearbeitung sinnvoll und effektiv ist, soll auch andere Akteure ermutigen, Konflikte als Chance zu begreifen. Erfolg in der Konfliktbearbeitung bedeutet nicht, dass sich Konflikte ,in Luft auflösen' und ,nie wieder auftreten'. Das wird aber auch niemand ernsthaft annehmen. Die Erfahrungen an den Modellstandorten zeigen allerdings, dass durch die Konfliktbearbeitung im Rahmen von ,Wir kümmern uns selbst' die Zuversicht der Akteure im Umgang mit komplexen und lang andauernden Konflikten steigt und sich die Kompetenzen für die Bearbeitung weiterentwickeln.

Wie können die Erfahrungen mit ,Wir kümmern uns selbst' innerhalb einer Kommune transferiert werden?

In einer Kommune gibt es unterschiedliche Wege zur Verbreitung und Verankerung von ,Wir kümmern uns selbst'. Eine Möglichkeit sind Berichte in Gremien, Ausschüssen und Fachrunden oder auf Fachtagen, die beispielsweise in vielen Kommunen für Träger aus dem sozialen Bereich durchgeführt werden. Solche Berichte tragen zur Sensibilisierung für das Thema bei, vermitteln Erkenntnisse über die Durchführung eines Konfliktbearbeitungsprozesses im Netzwerk und können so zum Ausgangspunkt



für die Initiierung von Bearbeitungsprozessen in anderen Sozialräumen werden. Sofern in einer Kommune bereits in einem Sozialraum ein Prozess mit „Wir kümmern uns selbst“ durchgeführt wurde, können die Ansprechperson aus der Verwaltung, Mitglieder des KKT und ggf. weitere Personen einen anderen Sozialraum beraten und unterstützen.

Ein anderer Weg, der in der Modelllaufzeit erprobt wurde, sind Fortbildungen in einer Kommune, bei der Akteure die Grundlagen von „Wir kümmern uns selbst“ kennenlernen, um in anderen Sozialräumen entsprechende Prozesse initiieren und steuern zu können. Auch wenn für einzelne Aufgaben im Rahmen dieser Prozesse, insbesondere die Moderation größerer Runden und die Durchführung von Fortbildungen, externe Unterstützung „eingekauft“ werden muss, erhöhen Fortbildungen die Kenntnisse über Konflikte und ihre Dynamiken und es kann insbesondere die Prozesssteuerungskompetenz weiterentwickelt werden.

Unter Umständen wurden in einem Sozialraum im Rahmen des Bearbeitungsprozesses besonders erfolgreiche Aktivitäten und Maßnahmen entwickelt, die deeskalierend und präventiv wirken. Diese positiven Erfahrungen lassen sich zuweilen auf andere Sozialräume mit vergleichbaren Konflikten übertragen. Allerdings ist die Übertragung von einzelnen erfolgreichen Maßnahmen noch kein Konfliktbearbeitungsprozess! Bei komplexen und lang andauernden Konflikten in einem Sozialraum sind aus diesem Grund eine Konfliktanalyse sowie eine angemessene Ziel- und Maßnahmeentwicklung unerlässlich.

Wie können Akteure „Wir kümmern uns selbst“ für eine schnelle Bearbeitung nutzen?

Ein Akteursnetzwerk mit Bearbeitungskompetenzen bildet eine gute Basis für eine „schnelle“ Konfliktbearbeitung! Aber: Alle Schritte des in „Wir kümmern uns selbst“ entwickelten Verfahrens sind letztlich notwendig. Die Konfliktanalyse durch verschiedene Personen und Professionen ist eine unbedingte Voraussetzung für eine umfassende Kenntnis der Ausgangslage. Ein geübter Kreis von Akteuren kann auf dieser Grundlage schnell Ziele formulieren und Maßnahmen in die Wege leiten.

In sehr kritischen (z.B. gewaltförmigen) Konfliktsituationen sind kurzfristige Interventionen unerlässlich, für die Entscheidungs- und Ausführungsmacht sowie Handlungskompetenz erforderlich sind. Im Sozialraum sollten die entsprechenden Interventionen und die zuständigen Instanzen bekannt und verabredet sein. Ansonsten kann mit einer angepassten Vorgehensweise „Wir kümmern uns selbst“ auch genutzt werden,



um in einem Sozialraum bzw. einem Netzwerk mit unterschiedlichen Institutionen und Akteuren ein gemeinsames Handlungskonzept oder einen Maßnahmenkatalog zu erarbeiten, in dem auch die Vorgehensweisen bei hoch eskalierten Konflikten verabredet werden.

Aufgaben und Kompetenzen

Präsentation

Für den Transfer werden Akteure benötigt, die über Kenntnisse im Aufbereiten und Präsentieren von Ergebnissen verfügen. Bei der Präsentation kommt es nicht allein auf die richtige Form und den geeigneten Anlass an, sondern letztlich sollten Akteure, die für ,Wir kümmern uns selbst' werben wollen, auch eine Portion Begeisterung mitbringen und glaubhaft machen können, dass Konfliktbearbeitung in einem Netzwerk neben der Arbeit auch Spaß macht und einen persönlichen und sozialen ,Mehrwert' hat. Für die Präsentation der Ergebnisse sollten folgende Kompetenzen im Team vorhanden sein:

- Erfahrungen in der Auswahl von Anlässen und Medien für Gespräche, Vorträge, Präsentationen;
- inhaltliche und technische Vorbereitung von Vorträgen und/oder Präsentationen;
- Fähigkeit, Kontakt mit dem Publikum herzustellen;
- Begeisterung für das Thema.

In die Aufbereitung und Darstellung der Erfahrungen und Ergebnisse können eventuell im Sozialraum oder der Kommune auch Jugendliche oder Heranwachsende eingebunden werden, denen diese Tätigkeiten oftmals viel Spaß machen.

Lobbyarbeit

Wenn ,Wir kümmern uns selbst' in einem Sozialraum mit Erfolg dazu beigetragen hat, einen Konflikt erfolgreich zu bearbeiten, können politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger oder andere wichtige Persönlichkeiten (z.B. der Polizeidirektor, Chefredakteurinnen und -redakteure der örtlichen Medien) unter Umständen gewonnen werden, sich für die Verankerung des Verfahrens im Sozialraum und/oder die Verbreitung in der Kommune einzusetzen. Es ist aus diesem Grund in der Phase



der Verankerung und des Transfers sinnvoll, wichtige Akteure im Sozialraum und der Kommune über „Wir kümmern uns selbst“ zu informieren. Auch wichtige Akteure, die lediglich zu Beginn des Prozesses intensiv eingebunden waren, benötigen am Ende des Bearbeitungsprozesses eine prägnante Darstellung der Ergebnisse und des Nutzens von „Wir kümmern uns selbst“, um sich ggf. für die Nutzung der Erfahrungen in anderen Sozialräumen und die Bereitstellung von Ressourcen und Mitteln einsetzen zu können. Für die Lobbyarbeit werden Akteure benötigt, die

- Zugang zu relevanten Entscheidungsträgerinnen und -trägern haben,
- selbst vom Verfahren und Nutzen überzeugt sind,
- Ergebnisse und Nutzen von „Wir kümmern uns selbst“ prägnant darstellen können.

Tipps und Erfahrungen aus den Standorten

- Ein Konfliktbearbeitungsprozess mit „Wir kümmern uns selbst“ hat an den Standorten der Modelllaufzeit vom Auftakt-Workshop bis zur Abschlussbilanz zwischen 9 und 24 Monaten gedauert. Bei den kürzeren Prozessen gab es nach dem Konflikttreffen eine Zwischenbilanz und nach einer zweiten Arbeitsphase eine Abschlussbilanz, bei den längeren Prozessen dauerten die Arbeitsphasen länger und es wurden zwei Zwischenbilanzen durchgeführt. An allen Standorten veränderten sich im Bearbeitungszeitraum die Konflikte, entwickelte sich das Akteursnetzwerk weiter und konnten die Ergebnisse verstetigt werden.
- „Konflikte bewegen“, wie die Erfahrungen an den Standorten zeigen. So zeigte sich im Anschluss an die Bearbeitungsprozesse auch in anderen Sozialräumen bzw. auf der kommunalen Ebene Interesse an „Wir kümmern uns selbst“, da im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten im öffentlichen Raum, an denen Kinder und Jugendliche beteiligt sind, in vielen Stadtteilen Ratlosigkeit anzutreffen ist.



Chancen und Grenzen aus Sicht der Programmagentur

Fallbeispiel

Sandra Hierlang und Ute Sachmal, Prozessbegleitung & Moderation

„Hallo Ute, stell Dir vor, wer mich heute Vormittag angerufen hat! Frau Jung aus Schönfeld!“ – „Hallo Sandra, das ist ja interessant. Und, was wollte sie?“ – „Du erinnerst Dich doch sicherlich noch an die Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘, die wir im letzten Jahr in Schönfeld abgeschlossen haben. Nach gut einem Jahr Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ war alles auf einem recht guten Weg.“ – „Ja, ich erinnere mich. Schönfeld, das war doch der Stadtteil mit den Konflikten am Brunnen, im Park und auf dem Spielplatz. Außerdem hatten sich am Ende drei sehr unterschiedliche Personen bzw. Institutionen als Ansprechpartner bei weiteren Konflikten bereit erklärt und das Netzwerk wollte sich halbjährlich treffen, um die Ziele für Schönfeld weiter zu verfolgen. Ich hab die Akteure als sehr engagiert in Erinnerung.“ – „Ja, Ute, das waren sie und zwar in jeder Hinsicht! Die AG Spielplatz war so kreativ, dass sie zwischendurch ihre Ziele etwas aus den Augen verloren hatte: Mit der gewünschten Verbesserung der Spielplatzsituation hatte die geplante Aktion ‚Ich fahr Rad!‘ wirklich nichts zu tun. Und der Unmut einiger AG-Mitglieder hätte die Gruppe fast gesprengt!“ – „Stimmt Sandra, doch da lagen doch auch noch andere, interne Konflikte dahinter. Dafür war der Mediator, den wir vermittelt haben, wirklich sehr hilfreich. Danach hat die AG doch sehr gut weiter zusammen gearbeitet.“ – „Mmh, aber es waren auch nicht mehr alle dabei. Zwei Personen hatten sich rausgezogen und einer anderen AG angeschlossen.“

– „Sandra, was wollte Frau Jung denn nun eigentlich? Warum hat sie angerufen?“ – „Ach so, ja, also, sie hat die Fortsetzung der Konfliktbearbeitung in Schönfeld mitkoordiniert und sie sind auch ganz gut alleine klargekommen. Jetzt sind sie gerade dabei, ‚Wir kümmern uns selbst‘ nach Waldhausen, einen anderen Stadtteil, zu übertragen. Die Anfrage kam aus dem Bürgerforum des Stadtteils. Es gibt dort eine Reihe von



Konflikten um die Nutzung von Plätzen und eines Schulhofs. Frau Jung hat in dem Bürgerforum bereits die Erfahrungen und Ergebnisse aus Schönfeld vorgestellt und auch die Voraussetzungen klar gemacht. Es gab viel positive Resonanz und nun soll ein Auftakt-Workshop durchgeführt werden.“ – „Aha, und da sind wir gefragt?!“ – „Ja, Ute, Frau Jung wünscht sich unsere Unterstützung für den Auftakt-Workshop und das Konflikttreffen. Mit ihrem Kollegen Herrn Baumann und dem Mann vom Bürgerverein, der im Koordinationsteam war, hat sie vereinbart, dass sie den Akteuren in Waldhausen alles Wissenswerte mitteilen und Vorlagen, zum Beispiel für Einladungen oder Protokolle aus ihrer Arbeit in Schönfeld zur Verfügung stellen. Daher brauchen wir uns darum nicht mehr zu kümmern.“ – „Da bin ich ja mal gespannt, worum es genau geht. Finde ich sehr professionell sich eine externe Moderation zu holen.“

Programmgrundsätze

Zu Beginn dieses Praxisbuchs sind die Programmgrundsätze von ‚Wir kümmern uns selbst‘ vorgestellt worden (siehe: Einleitung). Diese Grundsätze benennen Werte und Haltungen, die in der Konfliktbearbeitung nach ‚Wir kümmern uns selbst‘ unbedingt zu berücksichtigen sind. Sie sollen dem Akteursnetzwerk mit seiner Vielzahl und Vielfalt der beteiligten Personen und Institutionen gerade am Anfang des Prozesses eine erste gemeinsame Grundlage geben. Die Nutzung der Programmgrundsätze als Basis des Prozesses bietet im Konfliktbearbeitungsprozess **Chancen**. Den Erfahrungen der Programmagentur nach unterstützen die Programmgrundsätze die Erarbeitung einer tragfähigen Lösung des Konflikts, weil sie dem Akteursnetzwerk einen Orientierungsrahmen an gemeinsamen Werten und Haltungen geben. Dieser Orientierungsrahmen ist zu Beginn des Prozesses ‚gesetzt‘, ist jedoch gleichzeitig während der Bearbeitung nach und nach von dem Akteursnetzwerk zu ‚verinnerlichen‘.

Den Erfahrungen der Programmagentur nach sind insbesondere zwei Grundsätze von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Konfliktbearbeitung:

- Die Lösung der Konflikte wird von den Beteiligten gemeinsam im Laufe des Konfliktbearbeitungsprozesses erarbeitet. Die Konfliktbearbeitung beginnt also ergebnisoffen.
- Kinder und Jugendliche werden an der Konfliktbearbeitung auf Augenhöhe beteiligt. Es gilt Akzeptanz für ihre Anwesenheit im öffentlichen Raum zu schaffen.

Eine Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘, die diese grundlegenden



Haltungen betont und einfordert, stärkt somit maßgeblich diese Ansprüche einer modernen Kinder- und Jugendhilfe.

Grenzen zeigen sich, wenn ‚mächtige‘ Akteure sich nicht an der Bearbeitung beteiligen oder ‚Wir kümmern uns selbst‘ zur Umsetzung von eigenen Lösungen und für die Eigenprofilierung nutzen wollen. Es kann sich als problematisch erweisen, wenn in einem Konflikt der Eindruck entsteht, mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ wären bereits bestimmte Konfliktlösungen ausgeschlossen oder prädestiniert und sich vor diesem Hintergrund eine Fraktion für den Ansatz stark macht, während eine andere Fraktion dem Verfahren kritisch gegenüber steht und ihm ‚Parteilichkeit‘ unterstellt. In diesen Fällen muss die allparteiliche Prozesssteuerung sensibel für Anzeichen sein, die darauf hindeuten, dass sie in ihrer Allparteilichkeit nicht akzeptiert ist und ggf. sogar selbst als Konfliktpartei gesehen wird.

Ebenso kann sich im Prozess zeigen, dass die Interessen von Kindern und Jugendlichen sowie die im Rahmen der Konfliktbearbeitung entwickelte Ideen von maßgeblichen Akteuren nicht akzeptiert werden. Dann ist unter Umständen der Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ zwar formal zugestimmt worden, ohne dass die tatsächliche Bereitschaft bestand, die Ergebnisse des Prozesses zu akzeptieren, sofern sie außerhalb der eigenen favorisierten Lösungen liegen. Diese Grenze zeigt sich unter Umständen erst bei der Umsetzung von Ideen und ist besonders ‚bitter‘, wenn Kinder, Jugendliche sowie Anwohnerinnen und Anwohner in einem Beteiligungsverfahren partizipiert haben und ihnen nicht aufgezeigt wurde, dass ihre Ideen eventuell gar nicht umgesetzt werden.

Konfliktbegriff und Konfliktdimension

In ‚Wir kümmern uns selbst‘ werden Konflikte als Chance zur Veränderung einer als unbefriedigend empfundenen Situation begriffen, wobei der Konflikt unter Umständen zunächst nur von einer Person oder Partei als Konflikt wahrgenommen wird. Für einen erfolgreichen Bearbeitungsprozess ist es daher unerlässlich, dass die Konfliktparteien und -beteiligten sowie die weiteren Akteure diese Chance erkennen und eine zurechenbare Haltung im Hinblick auf die Verbesserung der Situation durch eine strukturierte Bearbeitung einnehmen können bzw. wollen. Eine wesentliche Voraussetzung liegt aus diesem Grund in der Bereitschaft der Konfliktparteien und -beteiligten sowie der anderen Akteure, sich auf den zugrunde liegenden Konfliktbegriff ‚einzulassen‘.



In der Modelllaufzeit von ‚Wir kümmern uns selbst‘ haben die Standorte und mit ihr die Programmagentur intensiv die Frage diskutiert, welche Art von Konflikten im öffentlichen Raum für ‚Wir kümmern uns selbst‘ geeignet ist, wie ‚schwerwiegend‘ ein Konflikt sein muss, damit sich ein solcher Prozess ‚auch lohnt‘, oder umgekehrt, wann ein Konflikt so ‚schwerwiegend‘ ist, dass ‚Wir kümmern uns selbst‘ nicht der Ansatz der Wahl ist. In hoch eskalierten Konflikten treten auch Straftatbestände auf (z.B. Sachbeschädigungen, Körperverletzungen). Am Konflikt beteiligte Personen haben Anzeigen bekommen. Die Erfahrungen der Programmagentur in der Modelllaufzeit zeigen, dass eine umfassende Konfliktanalyse im Auftakt-Workshop in einem Sozialraum letztlich immer eine gute Basis für die Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Maßnahmen legen kann. Wenn es beispielsweise zu Straftaten gekommen ist, verfolgt ‚Wir kümmern uns selbst‘ den Ansatz, Ursachen für diese Entwicklung aufzuzeigen und anzugehen, um so zukünftigen Eskalationen vorzubeugen. Die Vorgehensweise von ‚Wir kümmern uns selbst‘ ist gleichermaßen für wenig und für hoch eskalierte Konflikte sinnvoll: Im ersten Fall werden sich die Ziele und Maßnahmen eher auf präventive und allgemeine Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation und konkrete (Raum-)Angebote für Kinder und Jugendliche ausrichten, im zweiten Fall sind auch Ziele und Interventionen für gewaltförmige und stark eskalierte Situationen zu entwickeln. **Vorteile** der Konfliktanalyse liegen in jedem Fall darin, dass

- eine gemeinsame Sichtweise der Konfliktsituation erarbeitet wird,
- diese durch die Anleitung einer/eines im Themenfeld ausgewiesenen Trainerin/Trainers fachlich abgesichert ist,
- für den Konflikt bzw. seine Teil-Konflikte eine fundierte Einschätzung u.a. der Eskalationsstufe vorliegt,
- Ziele und Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden können.

Darauf aufbauend kann dann ein abgestimmtes Handlungsprogramm erarbeitet werden, in dem Prävention und Intervention durch unterschiedliche Instanzen ihren Platz haben. Die Konfliktanalyse schärft das Bewusstsein und die Kompetenz von Akteuren zur Bewertung von Konflikten und damit zur Wahl der geeigneten Bearbeitungsmethode. Auf der Basis einer Konfliktanalyse können sowohl kurz- als auch mittel- und langfristige Ziele und Maßnahmen gestartet werden. Die Programmagentur sieht es als Vorteil an, dass ‚Wir kümmern uns selbst‘ keinem spezifischen Ansatz und keiner Methode zur Konfliktbearbeitung verpflichtet ist, sondern einen Rahmen bietet, innerhalb dessen vielfältige Verfahren und Methoden für (Teil-)Konflikte zum Einsatz kommen können.



Die **Grenzen** von ‚Wir kümmern uns selbst‘ sind dann gegeben, wenn wichtige Akteure sich nicht an der Analyse und der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie auf der Basis der Programmgrundsätze und des Konfliktbegriffs beteiligen. Als problematisch kann es sich im Verlauf der Konfliktbearbeitung auch erweisen, wenn konfliktbeteiligte Personen oder Gruppen keine Bereitschaft zur Mitwirkung aufbringen und an der weiteren Eskalation des Konflikts festhalten, auch wenn dies neben der Schädigung der anderen Konfliktpartei(en) auch die eigene Schädigung beinhaltet. In diesen Fällen sind restriktive Vorgehensweisen und Machteingriffe unvermeidbare Bestandteile der Maßnahmeplanung.

Eine weitere Gefahr kann sich ergeben, wenn ‚Wir kümmern uns selbst‘ in einem Sozialraum zur Konfliktbearbeitung genutzt werden soll, um generelle Verteilungskonflikte zwischen Sozialraum und Kommune zu thematisieren (siehe auch unten: Sozialraum). Im Verlauf des Prozesses zeigt sich dies unter Umständen im Konflikttreffen, wenn das Interesse zur Bearbeitung des konkreten Konflikts im Sozialraum so gering ist, dass sich keine tragfähigen Arbeitsstrukturen entwickeln lassen und sich keine Akteure zur Konfliktbearbeitung verpflichten.

Sozialraum

‚Wir kümmern uns selbst‘ ist ein sozialraumorientiertes Verfahren zur Konfliktbearbeitung, das immer an den vorhandenen Netzwerken und Gremien im Sozialraum ansetzt und den Aufbau von neuen, parallelen Gremien und Netzwerken vermeidet. Es kann sich dabei sowohl um ein bestehendes formal fest verankertes als auch um ein eher loses und informelles Netzwerk handeln, das ‚Wir kümmern uns selbst‘ sogar als **Chance** sieht, die Vernetzungsstrukturen im Sozialraum (weiter) zu entwickeln.

In der Modellphase von ‚Wir kümmern uns selbst‘ hat sich gezeigt, dass bereits bestehende aber auch neue Netzwerke gleichermaßen vom Ansatz profitieren können, wenn die Akteure vor Ort zur Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ bereit sind. Eine ausschließliche Implementierung ‚von oben‘ ist nicht möglich, auch wenn die Verankerung in der Kommune ebenfalls wichtig ist (siehe auch unten: Kommunale Ebene).

Neben der Zustimmung der Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen (Politik, Kinder- und Jugendarbeit, Polizei) ist es wichtig, auch die formalen politischen Gremien im Stadtteil einzubinden und ein positives Votum für den Ansatz einzuholen. Da für die Konfliktbearbeitung voraussichtlich Ressourcen mobilisiert werden müssen



und/oder Veränderungen (neue Angebote, räumliche Anpassungen usw.) der politischen Zustimmung bedürfen, ist eine entsprechende politische Absicherung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in der Regel unerlässlich.

‚Wir kümmern uns selbst‘ eröffnet dem Sozialraum vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Auf der konkreten Ebene wird durch ‚Wir kümmern uns selbst‘ der Konflikt transformiert, d.h. es wird in der Regel eine Veränderung der Situation für die Konfliktparteien und -beteiligten eintreten. In der Modelllaufzeit zeigte sich, dass diese Veränderung nicht darin liegt, dass der Konflikt vollständig ‚verschwindet‘. Durch Verbesserungen in der Kontaktaufnahme und Kommunikation im Sozialraum zwischen den Anwohnerinnen bzw. Anwohnern und Jugendlichen und vor allem zwischen den Fachkräften findet zwischen diesen Gruppen mehr Kommunikation ‚auf Augenhöhe‘ statt und die Sichtweisen übereinander verändern sich. Dies trägt maßgeblich zur Deeskalation der Konflikte bei.

Durch die bessere Kenntnis der verschiedenen Träger und Professionen übereinander, die im Verlauf der Konfliktbearbeitung entsteht, entwickelt sich die Kooperation qualitativ weiter zu ‚echter‘ Zusammenarbeit. Zwar treten auch Unterschiede und Differenzen zu Tage, diese sind aber angesichts der strukturierten Kommunikation und der Zusammenarbeit an einem konkreten Konflikt besser zu thematisieren. Interne Konflikte sind zwischen den (hauptamtlichen) Akteuren aus Sicht der Programmagentur im Verlauf der Konfliktbearbeitung ‚normal‘. Die Bearbeitung von internen Konflikten wird leichter durch das kommunikative Handwerkszeug, das sich die Akteure durch die Fortbildungsanteile aneignen können, sowie durch die Kenntnis von Möglichkeiten der Drittparteien-Intervention.

Die bessere Zusammenarbeit, die in der Konfliktbearbeitung entsteht, wirkt sich wiederum positiv auf die Konfliktbearbeitung aus. Konfliktbearbeitung und Kooperation verstärken sich so wechselseitig! Zudem steigt im Verlauf des ersten Konfliktbearbeitungsprozesses die Zuversicht der Akteure, dass sie die Situation im Sozialraum positiv verändern können. Diese Entwicklungen tragen zu dem Ergebnis bei, dass nach Abschluss einer Konfliktbearbeitung in einem Sozialraum das Akteursnetzwerk weiteren Konflikten mit mehr Gelassenheit und Kompetenz begegnen kann.

Grenzen von ‚Wir kümmern uns selbst‘, die mit der Sozialraumebene in Zusammenhang stehen, sind dann gegeben, wenn der Ansatz ‚von oben verordnet‘ wird und die Akteure im Sozialraum kein Interesse an einer gemeinsamen Konfliktbearbeitung haben. Dies kann unter Umständen dann der Fall sein, wenn sie den Versuch der Implementierung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ als ‚Ablenkungsmanöver‘ von oben begreifen und von übergeordneten Instanzen die Lösung des Konflikts durch Macht-



eingriff (z.B. der Polizei) oder durch eine im Sozialraum bereits favorisierte Lösung (z.B. die Schaffung einer bestimmten Stelle) erwarten (siehe auch: Kommunale Ebene). ‚Wir kümmern uns selbst‘ muss auch deshalb von den Sozialraumakteuren gewollt werden, weil andernfalls – bei einer ‚verordneten‘ Einführung – das Verfahren leicht als Kritik an der Fachlichkeit und den bisherigen Bemühungen der Bearbeitung des Konflikts aufgefasst werden kann. Den Akteuren muss deutlich sein, dass ihre Kompetenzen für die Konfliktbearbeitung benötigt werden und ihre Vorerfahrungen bei der Entwicklung von Lösungen Berücksichtigung finden.

Eine weitere Grenze für ‚Wir kümmern uns selbst‘ bilden (mächtige) Akteure im Sozialraum, die in dem Ansatz die Chance sehen, eigene Lösungen für einen Konflikt durchzusetzen und der Ansatz somit nicht mehr von allen Konfliktparteien und weiteren Akteuren als allparteilich bewertet werden kann (siehe auch: Programmgrundsätze).

Kommunale Ebene

‚Wir kümmern uns selbst‘ kann in einem Sozialraum in der Regel nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn das Verfahren auch in der Kommune eingebunden ist und die entsprechende politische und verwaltungsinterne Unterstützung erhält. In der Modelllaufzeit zeigten die Konfliktanalysen, dass Konflikte in einem Sozialraum zumeist auch strukturelle Ursachen haben, die in der Konfliktbearbeitung entsprechend mit bearbeitet werden müssen. An keinem Standort war es in der Modelllaufzeit möglich, mit (Gemeinwesen-)Mediation die entstandenen Konflikte zu bearbeiten. Zwei Gründe sind maßgeblich für diese Einschätzung: In keinem Fall waren alle Konfliktparteien (persönlich) bekannt und konnten eingebunden werden und bei allen Konflikten war es sinnvoll, von Anfang an die kommunale Ebene einzubeziehen, um Konfliktursachen strukturell angehen zu können. Allerdings ist die Art und der Grad der Einbindung der kommunalen Ebene in die Konfliktbearbeitung des Sozialraums nicht generell zu beantworten. Beides hängt von Faktoren ab wie

- den tatsächlichen Konfliktursachen, die die Konfliktanalyse hervorbringt,
- den Ressourcen des Sozialraums und dem Willen im Sozialraum, etwas zu bewegen,
- den Steuerungsmechanismen in der Kommune.



Auf der kommunalen Ebene bietet ‚Wir kümmern uns selbst‘ für Politik und Verwaltung eine Vielzahl an **Chancen**. Mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ kann eine Kommune ein erprobtes Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum implementieren. Da es für Konflikte im öffentlichen Raum in den meisten Kommunen keine klaren und zwischen den Professionen abgestimmten Regelungen, Zuständigkeiten und Vorgehensweisen gibt, schließt ‚Wir kümmern uns selbst‘ durch seinen auf Kooperation setzenden Ansatz diese Lücke. Durch einen Konfliktbearbeitungsprozess lassen sich Zuständigkeiten und Rollen klarer erfassen und definieren, Lücken erkennen und ggf. gezielte Gegenstrategien entwickeln. Die Systematik des Prozesses und die Förderung der Kommunikation unterstützen diesen Prozess. So haben die Konfliktbearbeitungsprozesse in den Modellstandorten neben Lücken in der Zuständigkeit für Konflikte im öffentlichen Raum auch offengelegt, dass die Stadtplanung und -entwicklung die Belange speziell von Jugendlichen vernachlässigt. Konflikte im öffentlichen Raum, an denen Kinder und Jugendliche beteiligt sind, sind unter anderem das Ergebnis der fehlenden Anerkennung von Raumnutzungsansprüchen von Jugendlichen. Hier liegt großer Handlungsbedarf der kommunalen Stadtentwicklung und -planung.

‚Wir kümmern uns selbst‘ ist ein Verfahren zur Konfliktbearbeitung, das sich auch auf der kommunalen Ebene strukturell in vorhandene Netzwerke und Gremien einbinden lässt, insbesondere in Kriminalpräventive Räte. ‚Wir kümmern uns selbst‘ kann auch mit anderen Gesamtstrategien wie Lokalen Bündnissen für Familien, kommunalen Leitbildern und dem Ansatz ‚Soziale Stadt‘ sinnvoll verknüpft werden. Es ist anschlussfähig an andere Programme und Projekte zur kommunalen Kriminalprävention und zur Förderung der Integration und des sozialen Zusammenhalts. Durch Transfermaßnahmen lassen sich die in einem konkreten Konfliktbearbeitungsprozess eines Sozialraums entwickelten Kompetenzen in einem anderen Sozialraum nutzen, so dass bei einer strategisch gut eingebetteten kommunalen Implementierungsstrategie von ‚Wir kümmern uns selbst‘ bereits durch einen Bearbeitungsprozess eine allmähliche Verbreitung in der gesamten Kommune möglich ist. Dieser Effekt ist insbesondere bei kleineren und mittleren Kommunen bereits durch einfache Maßnahmen und Strategien möglich.

Wie bereits für die Ebene des Sozialraums ausgeführt, stößt ‚Wir kümmern uns selbst‘ an **Grenzen**, wenn der Ansatz von oben im Sozialraum implementiert wird, ohne dass die Akteure im Sozialraum den ‚neuen Ansatz‘ ablehnen können. Als besonders problematisch erweist es sich, wenn eine Kommune ein ausgeprägtes Top-Down-Prinzip hat und die Sozialräume dieses Vorgehen gewohnt sind. Ihre Zustimmung erfolgt zum Beispiel mit der Begründung des ‚Nicht-Nein-Sagen-Könnens, weil wir dann beim nächsten Projekt erst recht übergangen werden‘ oder des ‚Nicht-Nein-Sagen-



Könnens, weil wir dann erst recht keine Hilfe mehr für unsere Probleme bekommen'. Unter Umständen zeigen sich die Widerstände, die es gegen den aufgezwungenen Ansatz gibt, jedoch nicht bei der Präsentation im Sozialraum, sondern erst später im Prozess.

Eine **Gefahr** von ‚Wir kümmern uns selbst‘ auf der kommunalen Ebene können mächtige Akteure wie Bürgermeister oder Dezernenten darstellen, die öffentlich schnelle Lösungen versprechen oder sogar konkrete Versprechen für eine bestimmte Maßnahme abgeben, ohne dass diese Versprechungen mit den Fachkräften und den Akteuren im Sozialraum besprochen oder politisch per Beschluss bereits abgesichert sind. Speziell die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen haben keine Möglichkeit, solche Äußerungen (öffentlich) zu kritisieren und zu korrigieren. Insofern bleibt den Fachleuten und Akteuren nur die ‚Schadensbegrenzung‘. Diese kann in der ‚stillen‘ Korrektur auf der Umsetzungsebene liegen. Eine andere Strategie ist das Mobilisieren einer Gegenposition im politischen Raum. Welche Strategie sinnvoll ist, hängt von örtlichen Faktoren ab. Eine genaue Analyse der Situation und Strategieplanung ist in solchen Fällen erforderlich.

Netzwerke

Wie bereits im Abschnitt ‚Sozialraum‘ dargestellt, ist ‚Wir kümmern uns selbst‘ ein Ansatz, der auf der Ebene des Sozialraums vorhandene Netzwerke nutzt und dazu beitragen kann, diese weiter zu entwickeln. Bereits bei der Präsentation und im weiteren Verlauf der Konfliktbearbeitung ist es eine wichtige Aufgabe der Prozesssteuerung, die Ein- und Anbindung an vorhandene Strukturen zu gewährleisten. Es sollen und dürfen durch ‚Wir kümmern uns selbst‘ keine neuen Parallelstrukturen entstehen; vielmehr sollen vorhandene Netzwerke im Rahmen der Konfliktbearbeitung erweitert werden.

Insbesondere wenn im Sozialraum die Initiative für ‚Wir kümmern uns selbst‘ von der Kinder- und Jugendhilfe (und z.B. einem entsprechenden Netz im Sozialraum) ausgeht, besteht die **Chance**, diese vorhandene Vernetzung im Rahmen der Konfliktbearbeitung strategisch und gezielt um weitere Akteure zu erweitern (z.B. Polizei, Wohnungsgesellschaften, Allgemeiner Sozialer Dienst, Bürgerinnen und Bürger, Vereine usw.).

Diese Vorgehensweise unterstützt insbesondere die Kinder- und Jugendarbeit und die Polizei dabei, andere Akteure in die Verantwortung für die Konflikte im öffentlichen



Raum einzubinden. ‚Wir kümmern uns selbst‘ bietet damit die Chance, die Verantwortung für Kinder und Jugendliche ‚auf viele Schultern‘ zu verteilen. Auf der praktischen Ebene wird der entsprechende Programmgrundsatz durch die kooperative Konfliktbearbeitung umgesetzt und ‚lebendig‘.

Konfliktbearbeitung in Kooperation ist effektiver als die Bearbeitung durch eine einzelne Instanz. ‚Wir kümmern uns selbst‘ ist für große und kleine Netzwerke in einem Sozialraum eine Chance, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Auch auf der kommunalen Ebene kann ‚Wir kümmern uns selbst‘ eine Chance sein, die Vernetzung und Kooperationsfähigkeit weiter zu entwickeln.

‚Wir kümmern uns selbst‘ stößt im Hinblick auf die Entwicklung der Netzwerke an **Grenzen**, wenn lose Akteursnetzwerke nicht die Bereitschaft mitbringen, sich zu institutionalisieren. Netzwerke, die allein auf persönlichen Kontakten basieren, sind in der Regel nicht dazu in der Lage, die in einem Sozialraum vorhandenen Kompetenzen umfassend zu mobilisieren. Zudem sind sie im Hinblick auf den (zeitweisen) Ausfall von Personen sehr störanfällig. Erfolgversprechend ist es hingegen, wenn die Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung in einem vorhandenen Netzwerk des Sozialraums eingebettet sind (z.B. Sozialraumkonferenz, AG Kinder und Jugend).

In den Modellstandorten erwies es sich ferner als sinnvoll, die entwickelte Zusammenarbeit im Anschluss an die Konfliktbearbeitung zumindest teilweise zu institutionalisieren (z.B. durch halbjährliche Treffen), um neuen Personen bessere Chancen zur Integration zu eröffnen und die Kontakte zu Akteuren an der Peripherie des Netzwerks zu erhalten. Ihre Bedeutung wird von Kernakteuren oftmals unterschätzt; sie haben jedoch wichtige Multiplikatoren- und Aktivierungsaufgaben in andere Institutionen, Personengruppen usw. hinein.

Kompetenzen

Bei ‚Wir kümmern uns selbst‘ findet die Entwicklung von Kompetenzen während der Konfliktbearbeitung statt. Durch die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren fördert ‚Wir kümmern uns selbst‘ die Entwicklung der Kompetenzen einer größeren Gruppe von Personen. Eine **Chance** des Ansatzes liegt darin, dass diese Vorgehensweise nachhaltiger ist als die Ausbildung einzelner Personen z.B. zu Mediatorinnen und Mediatoren. Durch die Vermittlung von Kenntnissen in Verbindung mit einer konkreten Konfliktbearbeitung können die erworbenen Fähigkeiten unmittelbar in der



Praxis Anwendung finden. Eine Konfliktbearbeitung mit ‚Wir kümmern uns selbst‘ bietet somit die Chance, einen konkreten Konflikt zu bearbeiten und generell etwas über Konflikte zu lernen, so dass auch weitere Konflikte kompetenter als vor ‚Wir kümmern uns selbst‘ wahrgenommen und bearbeitet werden können.

Die **Grenzen** des organisierten Kompetenzerwerbs (Fortbildungen für das Netzwerk) können institutionelle Hemmnisse (z.B. keine Freistellung) und Strukturen (z.B. keine Möglichkeiten zur Misch-Finanzierung) bilden.

Als problematisch hinsichtlich der Nachhaltigkeit kann es sich erweisen, wenn das Akteursnetzwerk seine im Rahmen der Konfliktbearbeitung erworbenen Kenntnisse nicht kooperativ weiter nutzt und entwickelt und die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse allzu schnell in Vergessenheit geraten. Diese Gefahr besteht vor allem auch dann, wenn ein erfolgreicher Konfliktbearbeitungsprozess nicht für einen Transfer auf andere Sozialräume genutzt wird und/oder das Netzwerk im Sozialraum nach einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung ‚einschläft‘.

Ressourcen

‚Wir kümmern uns selbst‘ hat das Ziel, vorhandene Ressourcen und Kompetenzen wahrzunehmen und gezielt einzusetzen. In der Modelllaufzeit zeigte sich an allen Standorten die Notwendigkeit, Ziele und Maßnahmen jeweils vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu entwickeln. Es zeigte sich auch, dass durch die strukturierte, auf den konkreten Konflikt ausgerichtete Strategie Ressourcen erschlossen werden konnten, die oftmals zu Beginn des Prozesses nicht im Blick der Akteure waren.

Für einen Teil der Akteure gehören die Konflikte im öffentlichen Raum zum Alltag. Insbesondere die Polizei steht aus diesem Grund an allen Standorten der Modellphase dem Ansatz sehr positiv gegenüber und sieht in ‚Wir kümmern uns selbst‘ die **Chance**, ihre Zuständigkeit besser zu vermitteln sowie eine tragfähige und zielgerichtete Zusammenarbeit mit den Anwohnerinnen und Anwohnern sowie den Fachkräften auf den Weg zu bringen. So hat es sich bewährt, wenn für alle Beteiligten eine größere Klarheit darüber hergestellt werden kann, wer in welchem Fall die ‚richtige‘ Ansprechpartnerin oder der ‚richtige‘ Ansprechpartner ist. ‚Wir kümmern uns selbst‘ stärkt das Wissen der Akteure über ihre Aufgaben und Rollen und leistet damit einen Beitrag zu einem gezielten Einsatz von Ressourcen.



In der Modellphase konnten vielfältige Ressourcen vor Ort erschlossen werden. Gerade im Hinblick auf die Ressourcenfrage war die Programmagentur mit vielen Befürchtungen der Akteure konfrontiert, die angesichts immer knapperer Budgets und wachsender Arbeitsbelastung kaum noch bereit sind, neue Ansätze zu erproben bzw. umzusetzen. In der Modelllaufzeit war es besonders wichtig, die personellen Ressourcen im Blick zu behalten und zielgerichtet einzusetzen. Zwar gehören die Konflikte für einige Akteure zum Alltag, gleichzeitig wird ihre strategische Bearbeitung trotzdem als ‚zusätzlich‘ erlebt. Sofern die Belastung im Netzwerk zu hoch ist, kann dies im ungünstigen Fall zu einer ‚Pause‘ in der Konfliktbearbeitung führen. Sofern ‚Wir kümmern uns selbst‘ wie in diesem Teil des Buchs beschrieben, umgesetzt wird und z.B. die Ergebnisse des Auftakt-Workshops, des Konflikttreffens, der Arbeitsschritte in den Bilanzen gut dokumentiert sind, kann die Konfliktbearbeitung jedoch auch nach solchen ‚Pausen‘ jederzeit wieder aufgenommen werden, auch z.B. weil ein zwischenzeitlich abgekühlter Konflikt wieder in eine heiße Phase tritt.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen in der Modelllaufzeit und des beschriebenen Verfahrens lässt sich der personelle Aufwand für einen Bearbeitungsprozess kalkulieren. Die Chancen zur Zielerreichung erhöhen sich vor allem auch durch den Umstand, dass in der Konfliktbearbeitung die Umsetzung auf ‚viele Schultern verteilt‘ wird. Beim Einsatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ im Sozialraum kann die Kommune auf der Basis dieses Praxisbuchs viele Aufgaben in Eigenregie übernehmen. Externe Unterstützung für Beratung, Moderation und Fortbildung sind ggf. zielgerichtet erforderlich. In der Modelllaufzeit zeigte sich, dass für einzelne Maßnahmen auch Sachmittel notwendig waren. Diese zu mobilisieren war jedoch zumeist unproblematisch, weil Mittel aus dem städtischen Haushalt oder andere Finanzierungsquellen zur Verfügung standen.

Die Frage nach den erforderlichen Sach- und Personalressourcen begleitet einen Konfliktbearbeitungsprozess fortlaufend. Ressourcenknappheit kann den Prozess – wie oben beschrieben – verzögern. Auch wenn die Begrenztheit der personellen und sächlichen Ressourcen nicht zwangsläufig zur Beendigung einer Konfliktbearbeitung führt, sondern eher die Verzögerung des Prozesses zur Folge hat, führt die knappe personelle Ausstattung bei mittlerweile vielen Akteuren (Kinder- und Jugendarbeit, Polizei) zu hoher Frustration und fehlender Motivation aufgrund der Arbeitsbelastung. Als zusätzliche **Grenze** für einen erfolgreichen Bearbeitungsprozess erweist sich darüber hinaus die mittlerweile in vielen Professionen verbreitete personelle Fluktuation.



Fazit

Aus Sicht der Programmagentur bietet ‚Wir kümmern uns selbst‘ eine bislang einmalige Summe an Chancen für die positive Entwicklung von Sozialräumen und Kommunen:

- Durch die Konfliktanalyse erhält der Sozialraum eine fundierte Einschätzung der Situation im Sozialraum, auf deren Basis Maßnahmen zielgerichtet entwickelt und umgesetzt werden können.
- Konflikte werden strukturiert und kreativ bearbeitet.
- Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen im öffentlichen Raum werden sichtbar gemacht.
- Jugendliche, Anwohner und Fachkräfte arbeiten zusammen.
- Eingefahrene, eskalierte Konflikte werden deeskaliert.
- Vorhandene Kompetenzen werden wahrgenommen, zielgerichtet eingesetzt und weiter entwickelt.
- Vernetzung ‚wächst‘ mit der Konfliktbearbeitung.
- Kompetenzen und Vernetzung bilden die Basis für die (frühzeitige) Wahrnehmung und Bearbeitung weiterer Konflikte.



Anhang

- Steckbriefe der Modellkommunen
- Konfliktraster
- Aktionsplan
- Projektplan
- Glossar
- Literaturempfehlungen für die Praxis



Steckbriefe der Modellkommunen

Berlin - Bezirk Treptow-Köpenick

Sozialraum: Altglienicke, 25.584 Einwohnerinnen und Einwohner

Strukturen & Netzwerke: Altglienicke ist einer von vier Sozialräumen der Region III im Bezirk Treptow-Köpenick. Hier besteht ein enges Netzwerk von Akteuren der Kinder- und Jugendarbeit, die für unterschiedliche Altersgruppen Freizeit- und Unterstützungsangebote bieten. Sie sind zusammen mit weiteren Akteuren in der AG Süd und AG 78 vernetzt. Das Netzwerk wurde konfliktbezogen über die Kinder- und Jugendarbeit hinaus erweitert.

Zukünftig werden die Kenntnisse, Kontakte und Erfahrungen aus ‚Wir kümmern uns selbst‘ über die AG 78 nachhaltig gesichert und sollen so für weitere Konflikte zur Verfügung stehen.

1. Konfliktbearbeitung

Konflikttitel: Tags, Scratches und Graffiti

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: Kinder und Jugendliche versehen Hauswände, Bänke und sonstige Objekte im öffentlichen Raum mit Graffiti, Scratches und Tags. Dies führte zu Unmut bei Erwachsenen, die dort leben und arbeiten. Die Akteure identifizierten unter den überwiegend männlichen Jugendlichen die „Kreativen“ (an künstlerischem Aspekt von Graffiti interessiert) und die „Grenzsucher“ (Nervenkitzel/Suche nach dem Verbotenen). Um eine generelle Verbesserung der Situation zu erreichen und beiden Gruppen Jugendlicher Angebote machen zu können, wurden unterschiedliche Maßnahmen umgesetzt. Dazu gehörten u.a. die Graffiti-Gestaltung von Hausdurchgängen und des Jugendtreffs in Workshops,





die Erarbeitung eines Flyers zur Information der Anwohnerinnen und Anwohner über die Konfliktbearbeitung, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des jährlichen Kinderfestes.

Die im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ entstandenen Graffiti haben Bestand und alle Akteure kennen nun mögliche Wege, mit den Folgen von Tags, Scratches und Graffiti umzugehen bzw. präventive Angebote umzusetzen.

Beteiligte Akteure: Offene Kinder- und Jugendarbeit, Wohnungsbaugesellschaften, Polizei, Künstler.

2. Konfliktbearbeitung

Konflikttitel: Anlaufstelle für Kinder unter 10 Jahren in ihrer Freizeit

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: Im Kiez ist zu beobachten, dass sich Kinder im Alter von 6 bis unter 10 Jahren auf Straßen und Plätzen aufhalten und verstärkt die Jugendeinrichtungen frequentieren. Diese sind jedoch laut Beschluss des Jugendhilfeausschusses für die Zielgruppe der 10- bis 18-Jährigen zuständig. Kinder unter 10 Jahren werden somit nicht im Rahmen der pädagogischen Arbeit der offenen Jugendeinrichtungen betreut. Die Akteure sehen dadurch Gefahren und Konfliktpotenziale für die Kinder z.B. im Straßenverkehr, durch Zuwendung zu „alternativen“ Ansprechpersonen (bspw. Trinker-Szene im Kiez) oder auch durch Beschwerden von Anwohnerinnen und Anwohnern. Als Hauptziel formulierten die Akteure, eine Anlaufstelle für Kindern zwischen 6 und unter 10 Jahren mit verantwortungsbewussten Ansprechpersonen einzurichten. Zur präventiven Konfliktbearbeitung führten die Akteure eine Datenanalyse (Zielgruppen, Nachfrage in Einrichtungen) als Diskussionsbasis und zur Sensibilisierung von Gremien und unter Akteuren durch. Zudem richteten sie einrichtungsübergreifende Teams in einheitlichem Outfit ein, die Kinder durch aufsuchende Arbeit über ihre Einrichtungen und Angebote informieren und als Ansprechpersonen dienen.

Der größte Erfolg der Konfliktbearbeitung ist die Einrichtung der trägerübergreifenden Teams, die als Ansprechpersonen für die Kinder im Stadtteil unterwegs sein werden. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Thema hat die Schulen ein wenig näher an die Kinder- und Jugendarbeit „herangerückt“.

Beteiligte Akteure: Offene Kinder- und Jugendarbeit, Jugendamt Region 3, Polizei, Schule u.a.



Teilnahme am Modellprogramm: 2005 bis 2009

Kontakt

Outreach Jugendcontainer

Ortolfstr. 162
12524 Berlin
Internet: www.outreach-berlin.de

Ansprechpartnerin:

Jimena Günther
Telefon: (030) 679 89 203
(0171) 6931763
E-Mail: Container-treptow@gmx.de

Bezirksamt Treptow-Köpenick

Rathaus Treptow
Jugendamt - Region 3
Hans-Schmidt-Straße 10
12489 Berlin

Ansprechpartnerin:

Katja Wetzel
Telefon: (030) 90 297 51 74
E-Mail: katja.wetzel@ba-tk.verwalt-berlin.de



Düsseldorf

Sozialraum: Stadtbezirk 6 mit den Schwerpunkten Rath und Mörsenbroich, 58.259 Einwohnerinnen und Einwohner

Strukturen & Netzwerke: Unter der Federführung der Abteilung Jugendförderung im Jugendamt der Stadt wurde im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ ein multiprofessionelles Akteursnetzwerk in Rath und Mörsenbroich aufgebaut. Das Netzwerk will auch zukünftig die Ziele der Konfliktbearbeitung verfolgen und sich dafür halbjährlich treffen. Die verbesserte Kenntnis und Kooperation ist die Basis für weitere neue trägerübergreifende Projekte.

Konflikttitel: Plätze für 14+

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: In Rath kommt es zu Konflikten zwischen Jugendlichen sowie zwischen Jugendlichen und Erwachsenen (Eltern, Pädagoginnen und Pädagogen, Bürgerinnen und Bürgern) aufgrund fehlender Treffpunkte für Jugendliche im öffentlichen Raum, an denen sie akzeptiert werden. Sie treffen sich auf Spielplätzen, deren Nutzung jedoch nur bis zum Alter von 12 Jahren erlaubt ist, oder an anderen „unpassenden“ Orten. Anwohner beschwerten sich über Lärm, Müll und Vandalismus. Die Jugendlichen werden vom Ordnungs- und Servicedienst oder der Polizei aufgefordert, die Plätze zu verlassen und an die Jugendfreizeiteinrichtungen verwiesen. Als mögliche Ursachen für die Konflikte sehen die Akteure u.a., dass die Bedarfe von Jugendlichen im öffentlichen Raum nicht berücksichtigt werden und es keine beteiligungsorientierten und gestalterischen Angebote für Jugendliche im öffentlichen Raum gibt. Jugendliche fühlen sich nicht beachtet, ausgestoßen und abgeschoben ins „Nirgendwo“. Zur Verbesserung der Situation für Jugendliche im öffentlichen Raum sind jedoch nicht nur stadtplanerische Ideen gefragt. Das Akteursnetzwerk hat sich zum Ziel gesetzt, die gemeinsame Verantwortung für das Aufwachsen der Kinder und Jugendlichen deutlich zu machen. Um den Konflikten zu begegnen, wurden z.B. Jugendliche zu ihrer Freizeitgestaltung, ihren Wünschen und Ideen für einen Platz befragt. Ein Platz als Treffpunkt für Jugendliche ab 14 Jahre wurde





gefunden, die endgültige Abstimmung steht jedoch noch aus. Das Café Future, ein Treffpunkt in einer Jugendeinrichtung für arbeitssuchende Jugendliche mit Beratungs- und Vermittlungsangeboten, wurde eingerichtet – mehr als 40 Jugendliche fanden bereits einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz. Streetwork und Polizei erkundeten gemeinsam den Sozialraum und vermitteln sich gegenseitig Kontakte zu Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen.

Auch wenn es den konkreten Platz noch nicht gibt, haben sich durch den gemeinsamen Analyse- und Bearbeitungsprozess die Kenntnisse über die Bedürfnisse und Anliegen der Jugendlichen und die Kenntnis der verschiedenen Akteure untereinander vertieft. Bedürfnisse von Jugendlichen wurden erfasst und in Bezug auf Angebote (Workshops, Café Future usw.) auch zügig umgesetzt.

Beteiligte Akteure: Offene Kinder- und Jugendarbeit, verschiedene Abteilungen des Jugendamtes, Polizei, Schule, SWT e.V., Jugendberufshilfe, Familienbildung, u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2005 bis 2009

Kontakt

Landeshauptstadt Düsseldorf

Jugendamt - Abt. Jugendförderung

Willi-Becker-Allee 7

40200 Düsseldorf

Telefon: (0211) 89 96432

Internet: <http://www.duesseldorf.de>

Ansprechpartner:

Wendelin Dutenhöfer

Telefon: (0211) 89 96432

E-Mail: wendelin.dutenhoefer@stadt.duesseldorf.de



Guben

Sozialraum: Reichenbacher Berg, 4.310 Einwohnerinnen und Einwohner

Strukturen & Netzwerke: Federführend durch den Fachbereich Schulen, Jugend, Sport, Soziales erfolgte der Aufbau eines Akteursnetzwerks im Sozialraum Reichenbacher Berg, das mit dem Lokalen Bündnis für Familie durch Personen verknüpft ist, die in beiden Netzwerken aktiv sind. Die durch ‚Wir kümmern uns selbst‘ intensivierten Formen der Kooperationen werden auf dieser Basis für zukünftige Bearbeitungsprozesse und andere Projekte zur Verfügung stehen.

Konflikttitel: Wohngebiet Reichenbacher Berg

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung:

Im Wohngebiet Reichenbacher Berg kommt es häufig zu Konflikten im öffentlichen Raum zwischen Jugendlichen untereinander sowie zwischen Kindern/Jugendlichen und Erwachsenen bzw. älteren Menschen. Zu den Konfliktthemen gehören Lärm, Verschmutzung, Sachbeschädigung, Gewalt und Kriminalität. Erkennbar sind diese Konflikte anhand verbaler Auseinandersetzungen und dem Ruf nach



Polizei und Ordnungsamt. Ursachen für die Konflikte sahen die Akteure u.a. in fehlenden Treffpunkten und Angeboten für Jugendliche im öffentlichen Raum, dem mangelnden Respekt zwischen den Generationen und einem unterentwickelten Verständnis für ihre jeweiligen Bedürfnisse, der fehlenden Beteiligung bzw. Berücksichtigung von Jugendlichen im öffentlichen Raum des Wohngebiets sowie in Integrationsdefiziten. Zu den Maßnahmen der Konfliktbearbeitung gehörten u.a. integrative Straßen- und Weihnachtsfeste, eine Befragung Jugendlicher zu ihrem Freizeitverhalten und ihren Wünschen, eine Jugendversammlung, die Einrichtung eines Projekts namens ‚Generationenbrücke Jung und Alt‘ sowie die Nutzung des deutsch-polnischen Boxprojekts für die Ziele der Konfliktbearbeitung.

Ein besonderer Erfolg der Konfliktbearbeitung sind die generationen- und kulturübergreifenden Projekte, die auf Kontinuität angelegt sind. Zudem wird es von den Akteuren als Erfolg bewertet, dass sie die Ursachen für die Konflikte im öffentlichen Raum gemeinsam betrachten und angehen, auch wenn manche Idee (noch) nicht umgesetzt werden konnte.



Beteiligte Akteure: Fachbereich Jugend, Ordnungsamt, Polizei, AWO, Kreisjugendring Spree-Neiße, Gubener Wohnungsbaugenossenschaft und Wohnungsgesellschaft, Förderverein für alternative Jugendarbeit und Jugendkultur e.V., Heilsarmee, Schulen und Schulsozialarbeit, Haus der Familie, Unabhängiger Verein für alternative Jugend und Kultur, Kinder- und Jugendbeirat, Seniorenbeirat, viele Ehrenamtliche, u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2007 bis 2009

Kontakt

Stadt Guben

FB Schulen, Jugend, Sport, Soziales

Gasstraße 4

03172 Guben

Internet: www.guben.de

Ansprechpartnerin:

Hannelore Menzel

Telefon: (03561) 6871 1401

E-Mail: menzel.h@guben.de



Hannover

Sozialraum: Misburg-Anderten, 31.911 Einwohnerinnen und Einwohner

Strukturen & Netzwerke: Auf Initiative des Fachbereichs Jugend und Familie/Jugend-
schutz und der AG Kinder und Jugend Misburg ist ein multiprofessionelles Netzwerk für
die Konfliktbearbeitung in Misburg entstanden, das sich regelmäßig trifft, um konkrete
Maßnahmen anzuschließen und zu koordinieren.

Konflikttitel: Spiel ohne Grenzen!?

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bear-

beitung: In Misburg-Nord gibt es kleine Gruppen
Jugendlicher (z.T. Intensivtäter), die durch den Stadt-
teil ziehen und immer wieder in Konflikten mit der
Polizei, Erwachsenen oder anderen Jugendlichen
stehen. Es kommt zu körperlichen Auseinander-
setzungen mit anderen Jugendlichen, räuberischer
Erpressung, schwerer Körperverletzung, dem Ver-
stoß gegen das Waffengesetz usw. Die männlichen Jugendlichen sind den Akteuren
als Besucher von Jugendeinrichtungen und z.T. aus sozialpädagogischen und sank-
tionierenden Maßnahmen bekannt. Die Akteure vermuten, dass die Jugendlichen in
der Auseinandersetzung mit der Polizei, aber auch untereinander den „Kick“ suchen
und bewusst Gesetze/Regeln überschreiten. Vielleicht bietet ihnen auch der eher
ländlich geprägte Stadtteil keine ausreichende Abwechslung, da beobachtet werden
konnte, dass sie sich oft längere Zeit außerhalb des Stadtteils aufhalten. Eine Gruppe
verschiedenster Akteure, die mit den Jugendlichen zu tun hat, erarbeitete ein gemein-
sames Handlungskonzept zur Arbeit mit der speziellen Gruppe. Zu den Maßnahmen
zur Konfliktbearbeitung gehörten u.a. verschiedene Sportangebote, enger Informa-
tionsaustausch über die Aktivitäten der Jugendlichen, Auflagen und Restriktionen,
Aufbau von Vertrauen in Einzelgesprächen, aber auch ein Video-Interview-Projekt
unter Schülerinnen und Schülern zu ihrer Freizeitgestaltung und ihren Wünschen an
die Stadtteile Misburg-Anderten.



In Misburg hat das Akteursnetzwerk seinen Fokus gezielt auf eine Gruppe von Ju-
gendlichen gerichtet, deren Verhaltensweisen und Zusammensetzung sich sehr schnell
verändert. Die Treffen und trägerübergreifenden Absprachen sind eine gute Basis für
gezielte und schnelle Interventionen.



Beteiligte Akteure: Jugendfreizeiteinrichtungen, Polizei, Kommunaler Sozialdienst, sozialtherapeutische Kinder- und Jugendarbeit, Jugendgerichtshilfe, Straßensozialarbeit u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2005 bis 2009

Kontakt

Landeshauptstadt Hannover

FB Jugend und Familie

Herrenstr. 11

30159 Hannover

Internet: www.hannover.de

Ansprechpartner:

Axel Dettmann

Jugendschutz

Telefon: (0511) 168 44367

E-Mail: Axel.Dettmann@Hannover-Stadt.de



Kassel

Sozialraum: Nordstadt, 13.691 Einwohnerinnen und Einwohner

Strukturen & Netzwerke: In Kassel ist ‚Wir kümmern uns selbst‘ an die Abteilung Jugendförderung des Jugendamts angebunden. Für die Nordstadt bildet das Koordinationsbüro Nord der Abteilung Jugendförderung die Schnittstelle zum Sozialraum. Die Umsetzung dort erfolgt durch verschiedenste Akteure des Stadtteils, durch Anwohnerinnen und Anwohner sowie (partiell) durch Jugendliche. Das Netzwerk will auch zukünftig von der verbesserten Kenntnis und Kooperation profitieren und sich für die Planung und Durchführung weiterer Maßnahmen treffen.

1. Konfliktbearbeitung

Konflikttitel: Vier-Tore-Platz

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: In der Kasseler Nordstadt liegt eine große öffentliche Spiel- und Freizeitfläche für Kinder und Jugendliche. Sie wird als Vier-Tore-Platz bezeichnet, da dort seit langem vier Fußballtore stehen. Die Fläche wird tagsüber von Kindern und ihren Familien zum Spielen genutzt. In den Nachmittags- und Abendstunden treffen sich dort auch Jugendliche und junge Erwachsene, um gemeinsam ihre Freizeit zu verbringen, Sport zu treiben und – natürlich auch – zu feiern. Seit Bestehen der Spielfläche kommt es immer wieder zu Beschwerden von Anwohnerinnen und Anwohnern beim Jugendamt, der Polizei und dem Ordnungsamt über nächtlichen Lärm und laute Musik (u.a. aus Pkw), starke Verschmutzungen usw. durch Jugendliche. Junge Erwachsene treffen sich spätabends am Platz, fahren mit Autos auf den Platz und veranstalten Autorennen. Umbaumaßnahmen, Platzverweise und nächtliche Begehungen führten zu keiner Verbesserung der Situation. Alle Akteure waren sich einig, dass der Platz auch zukünftig als Spiel- und Aufenthaltsfläche für Kinder und Jugendliche zur Verfügung stehen soll. Im Rahmen der Konfliktbearbeitung konzentrierte sich das Akteursnetzwerk auf die missbräuchliche Nutzung des Platzes und realisierte Maßnahmen wie Kinderfeste mit gemeinsamer Müllsammelaktion, Aufstellen zusätzlicher Mülleimer, Aufstellen





von Schildern mit Regeln für den Cliquentreff, Basteln und Aufstellen von Figuren zur Verkehrsberuhigung. Zudem konnte für eine Gruppe Jugendlicher ein Container als selbstverwalteter Treffpunkt aufgestellt werden. Alle Maßnahmen basieren auf einer verbesserten und vertrauensvollen Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen Akteuren sowie Anwohnerinnen und Anwohnern.

Beteiligte Akteure: Jugendförderung, Kita, Anwohner, Jugendliche, Polizei, Quartiersmanagement, Jugendhilfeverein für Aus- und Fortbildung, Streetwork, Boxcamp, Künstler u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2007 bis 2009

Kontakt

Stadt Kassel – Jugendamt

Abt. Kinder- und Jugendförderung
Koordinationsbüro Nordverbund
Holländische Str. 72
34127 Kassel
Internet: www.kassel.de

Ansprechpartnerin:

Frau Cordula Klinzing
Telefon: (0561) 787 50 49
E-Mail: cliq.nordstadt@stadt-kassel.de



2. und 3. Konfliktbearbeitung und Transfer

Im Herbst 2008 ergab sich aus Gesprächen mit der Jugenddezernentin die Durchführung einer Fortbildung für Stadtteilkoordinatorinnen und -koordinatoren und anderen Akteuren aus den Sozialräumen der Stadt Kassel. In der Fortbildung lernten sie den Ansatz von ‚Wir kümmern uns selbst‘ sowie Grundlagen der Konfliktbearbeitung kennen.

Außerdem erfolgte im Herbst 2008 eine Präsentation des Konzepts im Jugendhilfeausschuss. Die Gespräche, Präsentationen und Fortbildungen führten zum Transfer von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in zwei weitere Stadtteile (Harleshausen und Südstadt). Die Prozesse wurden dort Anfang 2009 gestartet und bis zum Ende der Programmlaufzeit von der Programmagentur begleitet. Die Ergebnisse werden die Akteure eigenverantwortlich in der zweiten Jahreshälfte bilanzieren.

Kontakt

Stadt Kassel – Jugendamt

Abt. Kinder- und Jugendförderung
Kurt-Schumacher-Str. 27 A
34127 Kassel
Internet: www.kassel.de

Ansprechpartner:

Thomas Reuting
Telefon: (0561) 787 50 14
E-Mail: thomas.reuting@stadt-kassel.de



Landkreis Heidenheim

Neben kreisfreien Städten und kreisangehörigen Gemeinden hat sich mit dem Landkreis Heidenheim auch diese Form einer Gebietskörperschaft am Modellprogramm beteiligt. So konnten Erfahrungen aus der Umsetzung von ‚Wir kümmern uns selbst‘ in die Kooperation zwischen Landkreis und den zwei beteiligten Kommunen Heidenheim und Giengen einfließen.

Auf der Landkreisebene gab es zu Beginn des Projekts positive Erfahrungen mit verschiedenen Präventionsansätzen, die in einem offenen Netzwerk von verschiedenen Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe, der Polizei sowie anderen sozialen Diensten und Trägern realisiert werden. Darüber hinaus waren die Netzwerke im Landkreis aber wenig formalisiert.

Stadt Heidenheim

Sozialraum: Innenstadt, 49.323 Einwohnerinnen und Einwohner (Heidenheim)

Strukturen & Netzwerke: Unter Federführung der Stadtjugendreferentin wurde in der Stadt Heidenheim ein multiprofessionelles Akteursnetzwerk initiiert und entwickelt. Aufgrund der Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung und der gewonnenen Kompetenzen kann das Netzwerk zukünftig im Bedarfsfall jederzeit wieder aktiviert werden. Die Kooperation zwischen dem Jugendbereich der Stadt und des Landkreises wurde weiterentwickelt.

1. Konfliktbearbeitung

Konflikttitel: Hintere Gasse

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: In der Hinteren Gasse, auf der Treppe der Pauluskirche und einigen weiteren schlecht einzusehenden Bereichen des Schlossbergs halten sich in den Nachmittags- und Abendstunden verschiedene Gruppen von Jugendlichen unterschiedlichen Alters und verschiedener Nationalitäten auf. Es kommt zu Sachbeschädigungen, Müll, Lärm, Pöbeleien und Rangeleien.



Anwohnerinnen und Anwohner, Gewerbetreibende und Gemeindemitglieder fühlen sich belästigt und gestört. Die Akteure konzentrierten ihre Konfliktbearbeitung auf die Kommunikation mit Anwohnerinnen und Anwohnern, Bürgerinnen und Bürgern sowie den Städtischen Betrieben, setzten sich für Maßnahmen und Regelungen zur Müllvermeidung ein und entwickelten Ideen für generationen- und nutzerübergreifende Aktionen. Zeitgleich kam es zu veränderten Rahmenbedingungen: Die versteckt liegende Gasse und ihr Umfeld verloren durch eine Baumaßnahme in der Hinteren Gasse sowie der Einrichtung einer Skateranlage im Zuge der Landesgartenschau 2006 an Reiz als ungestörter Treffpunkt. Das wichtigste Ergebnis der Konfliktbearbeitung liegt in der verbesserten Kenntnis der Situation und der Akteure untereinander, so dass im Bedarfsfall zielgerichtetes und zügiges Handeln möglich ist.



Beteiligte Akteure: Stadtjugendreferat, Kinder- und Jugendarbeit, Evangelische Pauluskirchengemeinde, Ehrenamtliche, Anwohnerinnen und Anwohner, Präventionsbeauftragter/Landratsamt, Polizeidirektion Heidenheim, Evangelisches Jugendwerk, G-Recht e.V. u.a.

Phase nach der 1. Konfliktbearbeitung:

Im Zeitraum zwischen der ersten und der zweiten Konfliktbearbeitung ist eine Stelle für Mobile Jugendarbeit eingerichtet worden.

2. Konfliktbearbeitung:

Konflikttitel: Innenstadt

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: Verschiedene Orte im öffentlichen Raum der Innenstadt dienen Kindern, Jugendlichen und Heranwachsenden als Treffpunkte. Bestimmte Verhaltensweisen, Müll, Sachbeschädigungen, ‚Abzocke‘ und Gewalt verursachen Konflikte unter den jugendlichen Nutzerinnen und Nutzern sowie zwischen ihnen und den Passantinnen und Passanten, Anwohnerinnen und Anwohnern sowie weiteren Akteuren. Das Netzwerk ist sich einig darüber, dass Kinder,



Jugendliche und Heranwachsende in den öffentlichen Raum gehören. Es entwickelte für jeden Treffpunkt spezielle Ideen für die Konfliktbearbeitung. Dazu gehörten u.a. ein ehrenamtlich betriebener Imbisswagen als Anlauf- und Versorgungsstelle und kulturelle Events am Zentralen Omnibusbahnhof, eine Plakatkampagne gegen ‚Abzocke‘ in den Bussen, eine Informationsreihe über Jugendkulturen im öffentlichen Raum in Kooperation mit einer Schule. Aufgrund der besseren Zusammenarbeit des Netzwerks und des Kompetenzzuwachs ist der zweite Bearbeitungsprozess umfassender und anspruchsvoller als der erste.



Beteiligte Akteure: Stadtjugendreferat, Kinder- und Jugendarbeit, Mobile Jugendarbeit, Evangelische Pauluskirchengemeinde, Ehrenamtliche, Anwohnerinnen und Anwohner, Hellenstein-Gymnasium, Städtische Betriebe, Präventionsbeauftragte/Landratsamt, Polizeidirektion Heidenheim, Heidenheimer Verkehrsgesellschaft u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2005 bis 2009

Kontakt

Stadt Heidenheim

Jugendreferat
Grabenstraße 15
89522 Heidenheim
Internet: www.heidenheim.de

Ansprechpartnerin:

Aideen Halliger
Telefon: (07321) 327-5315
E-Mail: aideen.halliger@heidenheim.de

Landkreis Heidenheim

Dez. Jugend und Soziales
Felsenstr. 36
89518 Heidenheim
Internet: www.landkreis-heidenheim.de

Ansprechpartnerin:

Christel Krell
Telefon: (07321) 321 424
E-Mail: c.krell@Landkreis-Heidenheim.de



Giengen

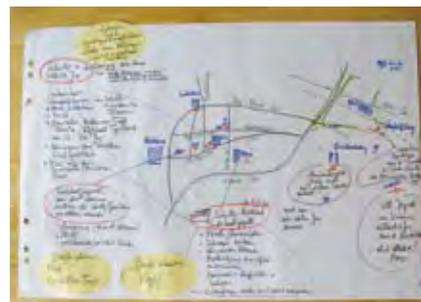
Sozialraum: Südstadt, 19.500 Einwohnerinnen und Einwohner (Giengen)

Strukturen & Netzwerke: Unter Federführung des Haus der Jugend Giengen wurde durch ‚Wir kümmern uns selbst‘ begonnen, ein ämter- und trägerübergreifendes Netzwerk mit Fokus Südstadt aufzubauen. Nach einer langen und herausforderungsreichen Entwicklungsphase ist ein handlungsfähiges und auf Kontinuität angelegtes Netzwerk entstanden, das ein Handlungskonzept für die Südstadt entwickelt, um die Angebotssituation für Jugendliche nachhaltig zu verbessern.

Konflikttitel: Zerstörungen und Belästigungen in der Südstadt

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung:

In der Südstadt gibt es verschiedene öffentliche Orte, die von Jugendlichen aus der Südstadt und von Schülerinnen und Schülern der Schule als Treffpunkte und als Spiel- und Sportplätze genutzt werden. Diese Nutzung führt zu Konflikten mit Anwohnerinnen und Anwohnern sowie dem ansässigen Einzelhandel wegen (nächtlichem) Lärm, Müll, Sachschäden, Pöbeleien und Belästigungen, öffentlichem Alkoholkonsum, Diebstählen. Gleichzeitig sehen die Akteure auch das Interesse der Jugendlichen an (versteckten) Treffpunkten (mit Überdachung) sowie Sport- und Spielmöglichkeiten. Jugendliche zeigen sich teilweise unzufrieden mit der Gesamtsituation im Stadtteil und beklagen die fehlende Akzeptanz der Erwachsenen für sie im öffentlichen Raum. Im Rahmen der Konfliktbearbeitung wurde u.a. ein Filmprojekt mit einer Clique Heranwachsender durchgeführt, durch aufsuchende Jugendarbeit der persönliche Kontakt zu Jugendlichen, aber auch Anwohnerinnen und Anwohnern und Geschäftsleuten aufgebaut sowie ein Maßnahmenkatalog mit Zuständigkeiten für Konfliktsituationen entwickelt. Außerdem wird ein betreuter Jugendtreff in einem Container mit Freizeitangeboten verschiedener Träger eingerichtet.



Beteiligte Akteure: Fachbereich Soziales und Bildung, Haus der Jugend, Schule, Polizei, Gemeinderat, Anwohner, Jugendliche, Künstler, Gebäudemanagement, Job-Center, u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2007 bis 2009



Kontakt

Stadt Giengen

Fachbereichsleiterin Soziales
und Bildung

Marktstraße 11

89537 Giengen an der Brenz

Internet: www.heidenheim.de

Ansprechpartnerin:

Katja Stark

Telefon: (07322) 952-2040

E-Mail: katja.stark@giengen.de

Landkreis Heidenheim

Dez. Jugend und Soziales

Felsenstr. 36

89518 Heidenheim

Internet: www.landkreis-heidenheim.de

Ansprechpartnerin:

Christel Krell

Telefon: (07321) 321 424

E-Mail: c.krell@Landkreis-Heidenheim.de



Michendorf

11.572 Einwohnerinnen und Einwohner (Gemeinde Michendorf)

Strukturen & Netzwerke: Anlässlich eines konkreten Vorfalls entwickelte sich 2006 eine Bürgerinitiative gegen rechte Gewalt. Im Rahmen von ‚Wir kümmern uns selbst‘ entwickelte sich aus der Bürgerinitiative heraus ein ehrenamtliches Akteursnetzwerk, das konkrete Maßnahmen zum Konfliktthema „rechte Dominanz“ entwickelt und umgesetzt hat. Das Netzwerk wird von der Gemeinde Michendorf unterstützt. In der Programmlaufzeit hat sich ein Kernteam herausgebildet, das seine Kompetenzen in Bezug auf gezielte Maßnahmenplanung und -umsetzung gut kennt und gezielt einsetzen kann. Durch ‚Wir kümmern uns selbst‘ wurde das Netzwerk stabiler und verbindlicher. Es will sich zukünftig viermal im Jahr treffen, um Ziele und Aktivitäten zu entwickeln.

Konflikttitel: Rechte Dominanz verhindern

Kurzfassung des Konflikts und seiner Bearbeitung: Michendorf bietet Jugendlichen durch seine vielseitige Jugendarbeit und seine beruflichen Angebote viele Perspektiven. Der Überfall rechtsorientierter Jugendlicher auf jugendliche Teilnehmende einer Geburtstagsfeier im örtlichen Gemeindezentrum bewerten Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde jedoch als besorgniserregend. Gespräche mit Jugendlichen weisen darauf hin, dass sie sich zu bestimmten Tageszeiten, an bestimmten Orten und zu gewissen Anlässen durch rechtsorientierte Jugendliche bedroht fühlen. Im Mittelpunkt der Konfliktbearbeitung standen weniger konkrete Konflikte, da oft die nötigen Anknüpfungspunkte fehlten (u.a. die beteiligten Konfliktparteien). Stattdessen konzentrierte sich die Arbeit auf Einzelprojekte, die durch das Engagement fast ausschließlich ehrenamtlicher Akteure (u.a. Jugendparlament) initiiert und durchgeführt wurden. Dazu gehörten u.a. das ‚Kino gegen Gewalt‘ (Filmreihe mit moderierter Diskussion), ein Elternforum (Vortrags- und Diskussionsabende), die Erstellung des Films ‚Wir von hier‘ (Jugendliche äußern sich zu ihrem Ortsteil), Theaterprojekte zu den Themen Gewalt und Generationen, ein Musikfestival sowie ein Stammtisch des Akteursnetzwerks. Die Aktivitäten haben insgesamt mehr Bürgerinnen und Bürger für das Thema sensibilisiert. Zudem haben die Akteure den Eindruck, dass rechtsorientierte Jugendliche Michendorf eher meiden. Da jedoch einige Akteure noch nicht ausreichend erreicht und eingebunden werden konnten, wird das Netzwerk seine Arbeit und Gespräche unter dem Titel „Demokratie leben lernen“ fortsetzen.



Beteiligte Akteure: Ehrenamtliche, Jugendparlament, Jugendliche, Jugendsozialarbeit, Gemeindeverwaltung, örtliche Politik u.a.

Teilnahme am Modellprogramm: 2006 bis 2009

Kontakt

Projektleiterin

Ulrike Wunderlich

E-Mail: wikus-michendorf@gmx.de

Gemeinde Michendorf

Hauptamt

Potsdamer Straße 33

14552 Michendorf

Internet: www.michendorf.de

Ansprechpartner:

Herr Barm

Telefon: (033205) 59833

E-Mail: H.Barm@michendorf.de



Konfliktanalyse • Instrument

Konflikttraster

Wie beschreibe ich einen Konflikt?

- Nutzen Sie bitte folgendes Raster als Hilfestellung für die Konfliktanalyse.
- Wählen Sie einen Konflikt aus, der sich im öffentlichen Raum abspielt und am dringendsten bearbeitet werden muss.

1. Geben Sie dem Konflikt einen Titel!

2. Wer sind die Konfliktparteien und -beteiligten?

(Name, ggf. anonymisiert; Beruf; Alter; Status/Funktion)

3. Worin besteht der Konflikt? („Beschreibung“)

4. Wie verlief die Konfliktgeschichte?



Konfliktanalyse • Instrument

5. Wie lässt sich die aktuelle Situation typologisch einordnen?

- Eskalationsstufe: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Sozialer Rahmen: Mikro-Ebene Meso-Ebene Makro-Ebene
- Austragungstemperatur: heiß kalt
- Austragungsform: formfrei formgebunden
- Reichweite der Bemühungen: Reibungskonflikt Positionskampf Systemveränderung
- Raumbezogene Konfliktursache: Auslöser Mitauslöser/Verstärker andererAuslöser

6. Welche Ideen, Werte und Überzeugungen liegen der Situation zugrunde?

Beschreiben Sie die einzelnen Perspektiven der Konfliktparteien mit den vermuteten Gefühlen!

7. Welche bisherige Bearbeitungsformen (Interventionen) des Konfliktes gab es bereits?

8. Welche Lösung wurde bisher gewünscht?



Aktionsplan

Der Aktionsplan unterstützt das Konfliktkoordinationsteam, die Konfliktbearbeitung zu planen und zu dokumentieren. Nutzen Sie die Fragen als Orientierungshilfe für Ihre Arbeit!

Konfliktanalyse

1. Welcher Konflikt wird bearbeitet? (Benennung und Kurzbeschreibung des Konfliktes)

2. Wie ist der Konflikt typologisch einzuordnen?

- Eskalationsstufe: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- Sozialer Rahmen: Mikro-Ebene Meso-Ebene Makro-Ebene
- Austragungstemperatur: heiß kalt
- Austragungsform: formfrei formgebunden
- Reichweite der Bemühungen: Reibungskonflikt Positionskampf Systemveränderung
- Raumbezogene Konfliktursache: Auslöser Mitauslöser/Verstärker andererAuslöser

3. Welche Konfliktursachen wurden herausgearbeitet?

4. Seit wann besteht der Konflikt und wie wurde er evtl. bereits bearbeitet?

5. Welche Personen(-gruppen) sind an dem Konflikt beteiligt?

Bitte ggf. die konkrete Gruppe bzw. Person benennen!

- AnwohnerInnen Kirche.....
- Kinder Geschäftsleute/Einzelhandel
- Jugendliche Kinder-/Jugendfreizeiteinrichtung
- Polizei Kommune

- Sonstige und zwar

Konfliktbearbeitung

- 6. Welche Kompetenzen werden zur Konfliktbearbeitung benötigt?**

- 7. Wer soll auf der Basis der Kompetenzsammlung in die Konfliktbearbeitung einbezogen werden?**

Zieldefinition

- 8. Welche übergeordneten Ziele werden mit der Konfliktbearbeitung verfolgt? Woran ist die Zielerreichung erkennbar?**

	Ziel	Erfolgsfaktor(en)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

**Bestimmung von Rahmenbedingungen**

9. In welchem Zeitraum und mit welchem Zeitaufwand soll der Konflikt bearbeitet werden?

10. Welche besonderen Ressourcen können – nach heutigem Kenntnisstand – eingesetzt werden, die für die weitere Konfliktbearbeitung besonders interessant sind? (z.B. Finanzen/institutionelle Mittel; Know-how)

11. Welchen konkreten Unterstützungsbedarf durch Externe gibt es? (z.B. Moderation, Fortbildung, Beratung)

12. Wie soll die Konfliktbearbeitung in die relevanten Gremien, Netzwerke usw. kommuniziert werden?

13. Wie soll über die Konfliktbearbeitung in der Öffentlichkeit berichtet werden?

- Flyer
- Homepage (z.B. Kommune, Träger)
- Presse (örtliche Zeitung, Stadtteilzeitung o.ä.)
- Ausstellung, Stadtteilst, Tag der offenen Tür o.ä.
- Sonstiges und zwar



14. Übersicht über die AGs: Titel, Leitung, Termin Auftaktgespräch, Ziele

AG

Leitung: _____

Termin 1. Treffen KKT mit AG: _____

Ziel/e: _____

1. _____

2. _____

AG

Leitung: _____

Termin 1. Treffen KKT mit AG: _____

Ziel/e: _____

1. _____

2. _____

AG

Leitung: _____

Termin 1. Treffen KKT mit AG: _____

Ziel/e: _____

1. _____

2. _____

AG

Leitung: _____

Termin 1. Treffen KKT mit AG: _____

Ziel/e: _____

1. _____

2. _____

⇒ Bei der Planung der einzelnen Maßnahmen kann der Projektplan die AGs unterstützen.



Projektplan

Der Projektplan unterstützt Sie als AG dabei, die einzelnen Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung zu planen, zu organisieren und zu überprüfen. D.h., dass Sie für jede Idee/Maßnahme, die Sie umsetzen möchte, einen Projektplan anlegen sollten.

1. Was soll getan werden? Um welches Projekt handelt es sich?

Verantwortlichkeiten

2. Wer ist für das Projekt verantwortlich? (Name/Institution)

3. Wer ist für welche Arbeitsschritte verantwortlich?

	Was?	Wer?	Von wann bis wann?
1.			
2.			
3.			
4.			

Merkmale der Zielerreichung

4. Welche Ziele verfolgt das Projekt? Woran ist die Zielerreichung erkennbar?

Ziel	Erfolgsfaktor(en)

5. In welchem Zeitraum soll das Projekt umgesetzt werden?

Geplanter Beginn	Voraussichtliches Ende



Beteiligte

- 6. Welche Zielgruppe(n) soll(en) mit dem Projekt erreicht werden?**
(möglichst konkret!)

- 7. Wer ist einzubeziehen, z.B. als Mitwirkende, Multiplikatoren, Geldgeber/Sponsoren, Unterstützung Außenwirkung bzw. Mobilisierung BewohnerInnen/Jugendliche?**

Ressourcen

- 8. Personal** (Angabe z.B. in Stunden pro Woche oder in Arbeitstagen)

Was wird benötigt?	Was ist vorhanden?	Wie kann „Lücke“ ggf. geschlossen werden?

- 9. Sachmittel** (Verbrauchsmaterialien und (technische) Geräte)

Was wird benötigt?	Was ist vorhanden?	Wie kann „Lücke“ ggf. geschlossen werden?

- 10. Know-how**

Was wird benötigt?	Was ist vorhanden?	Wie kann „Lücke“ ggf. geschlossen werden?

Dokumentation

- 11. Wie soll die Projektumsetzung dokumentiert werden?**

- Protokolle Fotos Film
 Sonstiges und zwar



Glossar

Innerhalb der Erläuterungen sind Querverweise auf andere im Glossar erläuterte Begriffe mit ⇨ gekennzeichnet.

Abschlussbilanz ⇨ **Bilanz-Workshops**

Akteursnetzwerk: Es ist erforderlich, verschiedene Personen und Institutionen in die Bearbeitung eines ⇨ Konflikts im öffentlichen Raum einzubinden. Auf der Basis der ⇨ Konfliktanalyse werden im ⇨ Auftakt-Workshop Ziele entwickelt und wird im Anschluss überlegt, welche ⇨ Kompetenzen erforderlich sind, um die Ziele zu erreichen. Die Personen und Institutionen, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, sind die ⇨ Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter und bilden das A.

Aktionsplan: Der A. ist ein in „Wir kümmern uns selbst“ entwickeltes Instrument, in dem Informationen aus der ⇨ Konfliktanalyse und Bearbeitungsschritte der Konfliktbearbeitung übersichtlich erfasst werden. Er unterstützt die Steuerung der Aktivitäten durch das ⇨ Konfliktkoordinationsteam (KKT).

Allparteilichkeit: A. bedeutet, dass eine Moderation/ein Moderator bzw. eine Mediatorin/ein Mediator auf der Seite aller an einem ⇨ Konflikt beteiligten Personen steht. A. geht über Neutralität hinaus, worunter allein die Haltung einer Person gegenüber Sachinhalten verstanden wird. Eine allparteiliche Moderation bzw. Mediation vermittelt auch zwischen (schwierigen) Beziehungsbotschaften, ohne für eine Seite Partei zu beziehen, und gleicht auch ein Machtgefälle zwischen den Parteien aus, indem sie vorübergehend Übersetzungsarbeit für die kommunikationsschwächere Partei leistet.

Auftakt-Workshop: Der A. findet bei „Wir kümmern uns selbst“ zu Beginn des Prozesses statt. Die Akteure lernen Grundlagen der ⇨ Konfliktanalyse kennen und wenden diese auf die Konflikte im Sozialraum an. Sie wählen einen ⇨ Konflikt für den Bearbeitungsprozess aus, formulieren Ziele und benennen die für die Zielerreichung erforderlichen Kompetenzen. Auf dieser Basis werden die Teilnehmenden für ein Treffen in großer Runde, dem ⇨ Konflikttreffen, benannt.

Bilanz-Workshop: Im Optimalfall wird vier bis fünf Monate nach dem ⇨ Konflikttreffen eine Zwischenbilanz durchgeführt, um die bisherige Arbeit zu resümieren. Bei der Zwischenbilanz werden unter anderem die ersten Erfolge gewürdigt und die aufgetretenen Probleme der Konfliktbearbeitung und der Netzwerkentwicklung besprochen. Auf dieser Basis werden Verabredungen zur Weiterarbeit getroffen und – sofern erforderlich – die Arbeitsstruktur neu organisiert, beispielsweise durch Zusammenlegung

oder Neugründung von Arbeitsgruppen (AGs). Bei einer Abschlussbilanz, die nach Möglichkeit wiederum etwa vier bis fünf Monate nach der Zwischenbilanz stattfindet, werden die Ergebnisse abschließend zusammengetragen und bewertet sowie Vereinbarungen zur Verstärkung des Netzwerks für die Bearbeitung zukünftiger Konflikte im Sozialraum getroffen.

Drittparteien-Intervention: Unter D. werden alle Verfahren und Maßnahmen (= Interventionen) zur Vermittlung und Regulierung in Konflikten, Straffällen, Regelverletzungen usw. verstanden, die durch eine nicht am ⇒ Konflikt beteiligte Person bzw. Institution (= Drittpartei) erfolgen. D. ist ein Sammelbegriff für alle gerichtlichen und außergerichtlichen Vorgehensweisen. Sie umfassen im Rechtssystem übliche traditionelle Regelungen beispielsweise durch Polizei, Gerichte, Schiedsmänner und -frauen sowie Verfahrensweisen wie sie z.B. im Sport üblich sind (z.B. Einsatz von Schiedsrichterinnen und -richtern oder Schiedsgerichten). Zu den D. gehören mittlerweile auch eine Vielzahl moderner Vorgehensweisen bei Straftaten, (familiären) Streitfällen und Konflikten wie ⇒ Mediation, ⇒ Konfliktmoderation und Täter-Opfer-Ausgleich (TOA).

Eskalationsstufen: Die E. wurden von Friedrich Glasl, einem bedeutenden Konfliktforscher, eingeführt. Sie ergänzen die ⇒ Konflikttypologien und dienen wie diese der Einordnung eines ⇒ Konflikts in der ⇒ Konfliktanalyse. Das Modell umfasst drei Phasen mit jeweils drei Stufen, d.h. insgesamt neun Stufen. Die E. sind eine Hilfestellung bei der Einschätzung, wie stark ein Konflikt bereits eskaliert ist. Konflikte mit niedriger E. sind beispielsweise an verhärteten Positionen erkennbar, die jedoch noch nicht öffentlich ausgetragen werden. Mit der Eskalation des Konflikts steigt u.a. die Bildung von Koalitionen und die Wahrscheinlichkeit einer öffentlichen Konfrontation und schließlich auch die Bereitschaft, Gewalt anzuwenden.

Feedback: Im Zusammenhang mit „Wir kümmern uns selbst“ wird F. als verbale Rückkopplungsmethode am Ende eines Workshops bzw. Treffens verstanden. Es geht darum, dass die an einer Veranstaltung teilnehmenden Personen sich am Ende der Veranstaltung gegenseitig darüber in Kenntnis setzen, wie sie die Veranstaltung wahrgenommen haben und beurteilen und/oder wie sie insgesamt den erreichten Stand im Bearbeitungsprozess sehen. Das F. bei den Workshops und Treffen gibt jeweils Auskunft über die Zuversicht bzw. Skepsis im ⇒ Akteursnetzwerk.

Kompetenzen: Im Zusammenhang von „Wir kümmern uns selbst“ werden Fachkenntnisse, Fähigkeiten, Kontakte und Ressourcen als K. verstanden, die benötigt werden, um die Ziele der Konfliktbearbeitung zu erreichen. Die Ziele der Konfliktbearbeitung werden im ⇒ Auftakt-Workshop erarbeitet. Im Anschluss werden die erforderlichen K.



für jedes Ziel benannt, erst danach werden die Personen bzw. Institutionen zugeordnet, die über die entsprechenden K. verfügen. Diese Vorgehensweise gewährleistet eine größtmögliche Offenheit in Bezug auf das \Rightarrow Akteursnetzwerk zur Konfliktbearbeitung.

Konflikt: In „Wir kümmern uns selbst“ wird die Konfliktdefinition von Friedrich Glasl verwendet, die zwar kompliziert klingt, aber einige Vorteile gegenüber anderen Definitionen hat. Im Kern beinhaltet diese Definition, dass von einem sozialen K. zu sprechen ist, wenn ein Akteur Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, im Denken, im Fühlen und im Wollen mit einem anderen Akteur derart erlebt, dass bei einer Verwirklichung dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, diese Handlung als Beeinträchtigung erlebt werden wird. Die Vorteile der Definition liegen darin, dass Konflikte bereits frühzeitig erkannt werden können, denn anhand der Beobachtung des Denkens, Fühlens, Wollens einer Person oder Gruppe können bereits mögliche Folgen für das Handeln einer anderen Person bzw. Gruppe oder das eigene Handeln bedacht werden. So kann Konflikten ggf. frühzeitig begegnet werden. Ein zweiter Vorteil ist, dass auch Konflikte wahrgenommen werden können, zu der sich eine \Rightarrow Konfliktpartei nicht äußert bzw. äußern kann.

Konfliktanalyse: In der K. werden in „Wir kümmern uns selbst“ die zentralen Informationen eines Konflikts in einem Sozialraum mit Hilfe des \Rightarrow Konfliktrasters erfasst. In die K. gehören Informationen zur Konfliktgeschichte, zu den \Rightarrow Konfliktparteien und \Rightarrow Konfliktbeteiligten. Außerdem wird der \Rightarrow Konflikt mit Hilfe von \Rightarrow Konflikttypologien und \Rightarrow Eskalationsstufen eingeordnet. Die K. ist für die Konfliktbearbeitung so wichtig wie die Diagnose eines Arztes für die Wahl der richtigen Behandlung: Erst auf der Basis einer gründlichen K., deren Ergebnis auch als „Konfliktdiagnose“ bezeichnet werden kann, können geeignete Ziele und Maßnahmen eingeleitet werden.

Konfliktbearbeiterinnen und -bearbeiter: In der Konfliktbearbeitung werden die beim \Rightarrow Konflikttreffen gesammelten Ideen umgesetzt. Dazu werden in der Regel beim Konflikttreffen AGs oder Teams gebildet. Die Akteure in den AGs und Teams sind die K. Darunter befinden sich auch \Rightarrow Konfliktparteien und \Rightarrow Konfliktbeteiligte. Die Rolle der K. in Bezug auf den \Rightarrow Konflikt beeinflusst ihre Mitwirkungsmöglichkeiten und muss reflektiert werden.

Es ist sinnvoll, wenn die Konfliktbearbeitung und die Steuerung der Bearbeitung (\Rightarrow Konfliktkoordinationsteam) durch unterschiedliche Akteure erfolgt, um Arbeitsüberlastung und Rollenunklarheiten zu vermeiden.

Konfliktbeschreibung: Die K. wird im Anschluss an den \Rightarrow Auftakt-Workshop erstellt. In ihr werden der ausgewählte \Rightarrow Konflikt, die von den Teilnehmenden des Auftakt-

Workshops genannten Ursachen sowie die Ziele der Konfliktbearbeitung dargestellt. Die K. ist die Informationsgrundlage für die zum ⇒ Konflikttreffen eingeladenen Personen. Sie sollte als Fließtext verfasst sein und umfasst zwischen einer halben und einer DIN-A-4-Seite. Unter Umständen wird die K. nach dem Konflikttreffen überarbeitet oder um weitere Informationen ergänzt. Sie ist auch nützlich und einsetzbar für die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und kann auch anderen Akteuren und Medienvertreterinnen und -vertreter zur Verfügung gestellt werden.

Konfliktbeteiligte: K. sind Akteure, die in ihrer jeweiligen Funktion (z.B. als Polizist, Jugendsachbearbeiter, Ordnungsbereich usw.) am ⇒ Konflikt beteiligt sind. Sie sind von dem Konflikt betroffen, indem sie von einer ⇒ Konfliktpartei zur Regelung des Konflikts aufgefordert werden oder diese Aufgabe ihnen qua Auftrag und Funktion zugewiesen wird. Auch weitere Akteure können K. sein, wie die ⇒ Konfliktanalyse unter Umständen zeigt – weil ihre Handlungen direkten Einfluss auf das Konfliktgeschehen nehmen (z.B. andere städtische Ämter, örtliche Medien). Für konfliktbeteiligte Akteure ist es wichtig zu klären, wie sehr sie ggf. auch Konfliktpartei sind, d.h. als Person oder Institution stark in den Konflikt einbezogen und von ihm betroffen sind. Diese Klärung ist erforderlich, weil K. im Prozessverlauf unter Umständen Aufgaben in der Konfliktbearbeitung übernehmen wollen und sollen. Sofern K. jedoch persönlich stark betroffen sind, muss dies in Bezug auf ihre Mitwirkungsmöglichkeiten reflektiert werden.

Konfliktkarte: In einer K. werden im ⇒ Auftakt-Workshop die Straßen und Plätze gekennzeichnet, die zentrale Orte des Konflikts im jeweiligen Sozialraum sind. Als Grundlage kann eine Karte bzw. ein Kartenausschnitt des Stadtteils/Sozialraums dienen. Es ist auch möglich, die Anwesenden die Grundlage für die K., d.h. einen Grundriss des Sozialraums, zeichnen zu lassen.

Konfliktkoordinationsteam (KKT): Das KKT wird im ⇒ Konflikttreffen gebildet. Es koordiniert die Arbeitsgruppen (AGs), die im Konflikttreffen gebildet werden, um die Ideen zur Konfliktbearbeitung umzusetzen. Das KKT besteht im Optimalfall aus drei Personen, möglichst aus unterschiedlichen Bereichen bzw. Institutionen. Es hat regelmäßigen Kontakt zu den Leiterinnen bzw. Leitern der AGs, um den Überblick über die Konfliktbearbeitung zu behalten, berät und unterstützt sie in fachlichen Fragen, schafft im Bedarfsfall den Zugang zu Ressourcen und organisiert Fortbildungen und ⇒ Bilanz-Workshops. Bei der Steuerung hilft dem KKT der ⇒ Aktionsplan.

Konfliktmoderation: Die K. ist eine spezifische Form bei Moderation und erfordert besondere Kompetenzen auf Seiten der Moderatorin bzw. des Moderators. Die K. ist erforderlich, wenn zu erwarten ist, dass bei einer Versammlung zwischen Personen oder Gruppen deutliche Unterschiede in den Werten, Meinungen und Verhaltenswei-



sen auftreten und sie Sachziele zugunsten von persönlich gefärbten Zielen aus den Augen verlieren. Bei Veranstaltungen wie dem ⇒ Konflikttreffen, bei dem unterschiedliche Sichtweisen auf einen ⇒ Konflikt im öffentlichen Raum ausdrücklich Thema der Veranstaltung ist, ist eine K. unerlässlich. Mit den auftretenden Differenzen muss die Moderation offen, konstruktiv und wertschätzend umgehen. Sie muss eine ⇒ allparteiliche Haltung einnehmen (können).

Konfliktparteien: In „Wir kümmern uns selbst“ werden Personen und Institutionen als K. bezeichnet, die von dem ⇒ Konflikt direkt betroffen sind. Der Definition eines sozialen Konflikts entsprechend handelt es sich um die Personen und Institutionen, die aufgrund der Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, im Denken, im Fühlen und im Wollen mit einem anderen Akteur direkte Beeinträchtigungen durch seine Handlungen erleben (werden). Bei „Wir kümmern uns selbst“ sind K. beispielsweise Anwohnerinnen/Anwohner versus Jugendliche, Geschäftsleute versus Jugendgruppen, verschiedene Jugendgruppen untereinander.

Konflikttraster: Das K. ist ein Instrument zur strukturierten Analyse von Konflikten und kommt im ⇒ Auftakt-Workshop zum Einsatz.

Konflikttreffen: Das K. findet nach dem ⇒ Auftakt-Workshop statt. Im K. kommen die beim ⇒ Auftakt-Workshop in Bezug auf ihre ⇒ Kompetenzen als relevant eingestuften Akteure sowie nach Möglichkeit ⇒ Konfliktparteien zusammen, um die ⇒ Konfliktanalyse zu ergänzen, die Ziele zu überprüfen und ggf. zu modifizieren sowie der Konfliktbearbeitung eine Arbeitsstruktur zu geben. Beim K. bilden sich zu diesem Zweck idealerweise Arbeitsgruppen (AGs), die von einem ⇒ Konfliktkoordinationsteam (KKT) koordiniert werden.

Konflikttypologien: Friedrich Glasl, ein bedeutender Konfliktforscher, hat verschiedene K. entwickelt und eingeführt, mit deren Hilfe es möglich ist, Konflikte zu verstehen und zu analysieren. Verständnis und Analyse von Konflikten sind Voraussetzungen, um für die Konfliktbearbeitung Ziele zu formulieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln. K. von Friedrich Glasl sind der „soziale Rahmen“, die „Austragungsform“, die „Austragungstemperatur“ und die „Reichweite der Bemühungen“. Außerdem stehen Glasls ⇒ Eskalationsstufen zur Verfügung, um Konflikte zu bewerten. In „Wir kümmern uns selbst“ wird als eine weitere Typologie die „raumbezogene Konfliktsache“ eingeführt.

Lösung von Konflikten ⇒ Transformation bzw. Transformierbarkeit von Konflikten



Mediation: M. (lat. „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien, Medianden genannt, wollen mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person, der Mediatorin/dem Mediator, zu einer einvernehmlichen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Die Mediatorin bzw. der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich.

Projektplan: In „Wir kümmern uns selbst“ werden basierend auf dem Ergebnis der ⇒ Konfliktanalyse Ziele und Ideen bzw. Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung entwickelt. Bei der Umsetzung von einzelnen Maßnahmen kann der P. ein hilfreiches Instrument sein. Anhand von Fragen ermöglicht der P. die strukturierte Planung eines Vorhabens.

Quartiersmanagement (QM): Das Q., auch Stadtteilmanagement genannt, ist ein Verfahren der Stadtentwicklung. Es handelt sich beim Q. um eine Strategie zur Förderung und Steuerung der Entwicklung in einem Stadtteil oder Sozialraum (= Quartier). Das Q. hat sich im Zuge des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“, das es auf Bundesebene seit 1999 gibt, in vielen Städten und Gemeinden Deutschlands in sozial benachteiligten Stadtteilen bzw. Sozialräumen verbreitet. In Stadtteilen mit Q. sind Quartiersmanagerinnen und -manager vor Ort tätig. Sie sind gleichermaßen Ansprechpersonen für die Bewohnerinnen und Bewohner und Schnittstelle zur städtischen Verwaltung bei der Umsetzung von investiven und sozial-integrativen Maßnahmen. Eine der besonderen Stärken von Q. liegt in der Anwesenheit vor Ort und im Zugang zu den verschiedenen Bewohnergruppen, der eine wichtige Voraussetzung ihrer Aktivierung und Beteiligung darstellt.

Transformation bzw. Transformierbarkeit von Konflikten: Verschiedene Faktoren, wie die Gestaltung und Nutzung von Grün- und Freiflächen, kommunale und private Bautätigkeiten, Strömungen im Sport- und Freizeitbereich, individuelle Bedürfnisse und Verhaltensweisen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen beeinflussen die Entstehung und Eskalation von Konflikten im öffentlichen Raum. Viele dieser Faktoren folgen einer fortlaufenden Dynamik, so dass ⇒ Konflikte im öffentlichen Raum in der Regel nicht (dauerhaft) „gelöst“ werden können. Durch eine strukturierte Konfliktbearbeitung im Rahmen von „Wir kümmern uns selbst“ verändert sich der Konflikt im öffentlichen Raum sowie der Umgang mit ihm. Aus diesem Grund sprechen wir im Rahmen von „Wir kümmern uns selbst“ wie im professionellen Konfliktmanagement generell davon, dass ein Konflikt „transformiert“ wird. Er wird diesem Verständnis folgend durch den Bearbeitungsprozess in einen anderen Zustand gebracht, mit dem die ⇒ Konfliktparteien und die ⇒ Konfliktbeteiligten in der Regel besser leben können als vor der Bearbeitung.

**Sozialer Konflikt** ⇔ **Konflikt**

Soziometrische Aufstellungen: Bei einer s.A. können Anwesende einer Veranstaltung zu verschiedenen Themen „befragt“ werden, indem sie sich in einem Raum zu Gruppen, beispielsweise an vier Punkten im Raum (Nord, Süd usw.) oder auf einer gedachten Skala zusammenfinden (= aufstellen). In s.A. können Personen zu persönlichen Themen (z.B. Familienstand, Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe, Wohn- oder Arbeitsort) Auskunft geben sowie zu Fragen Stellung beziehen, die das Thema der Veranstaltung betreffen. In „Wir kümmern uns selbst“ werden den Teilnehmenden im ⇔ Auftakt-Workshop beispielsweise verschiedene Szenen vorgestellt, die sie im Hinblick auf das Thema „Konflikt, ja oder nein?“ bewerten sollen. Bei solchen thematischen s.A. sollten die Teilnehmenden nach ihrer Positionierung jeweils die Gelegenheit haben, ihren Standpunkt kurz zu erläutern. S.A. eignen sich z.B. zum Kennenlernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander und als Einstieg in ein Thema.

Zwischenbilanz ⇔ **Bilanz-Workshops**

Literaturempfehlungen für die Praxis

Zu den Themen Konfliktwahrnehmung, -bewältigung und -management sowie zu weiteren für die Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum relevanten Themen gibt es eine Fülle an Publikationen. Die folgende Auswahl soll Ihnen lediglich Appetit machen, sich in das eine oder andere Thema zu vertiefen. Wir empfehlen Ihnen nachfolgend ausgewählte Literatur rund um die Themen Konflikt, Kommunikation, Moderation und Partizipation. Hinweise auf weiterführende Websites runden die Zusammenstellung ab und ermöglichen Ihnen den Einstieg in die vertiefende Recherche.

Arajärvi, Outi; Kunter, Björn (Hrsg.): Konfliktbearbeitung in der Nachbarschaft. Sieben Praxisbeispiele für ein friedliches Miteinander aus Deutschland, der Slowakei, den Niederlanden und Frankreich. Bonn 2009. (= Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 39)

Übersichtsdarstellung von sieben Konzepten der Konfliktbearbeitung (z.B. Nachbarschaftsmediation, Migrantinnen/Migranten als Kulturdolmetscherinnen und -dolmetscher). Die Broschüre bietet viele Anregungen, die auch für eine Konfliktbearbeitung mit „Wir kümmern uns selbst“ nützlich sind.

Benien, Karl: Schwierige Gespräche führen: Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Reinbek 2003.

Verständliche und praxisnahe Einführung in die Gesprächsführung und das Handwerkszeug für ausgewählte Situationen auf der Basis der Kommunikationspsychologie Schulz von Thuns.

Berne, Eric: Spiele der Erwachsene. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Hamburg 1967.

Standardwerk zur Transaktionsanalyse.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Partizipation – ein Kinderspiel? Beteiligungsmodelle in Kindertagesstätten, Schulen, Kommunen und Verbänden. Berlin 2001.

Grundlegende Darstellung über die Ziele für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen und ihre Umsetzung, u.a. mit einem Kapitel über die Kinder- und Jugendbeteiligung auf kommunaler Ebene.

Edmüller, Andreas; Wilhelm, Thomas: Moderation. Planegg 2009.

Ein Taschenguide, der Moderation gleichermaßen umfassend und kompakt darstellt.



- Faller, Kurt; Kerntke, Willfried; Wackmann, Maria: Konflikte selber lösen: Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit. 2. überarbeitete Auflage. Mülheim an der Ruhr 2009.
Übungen und Konzepte für die Arbeit mit Jugendlichen.
- Gemeinwesenmediation. In: Spektrum der Mediation. Die Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation e.V. Nr. 19/2005.
Das Themenheft beschreibt aus ganz verschiedenen Perspektiven das Thema Gemeinwesenmediation.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien 2004.
Standardwerk zum Konfliktmanagement (Definition, Typologien, Eskalationsstufen, Interventionen).
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard C.J.: Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern, Stuttgart, Wien 2004.
Buch stellt die verschiedenen Systemebenen (kulturelle, soziale, technisch-instrumentelle) innerhalb einer Organisation dar, deren Kenntnis für die Analyse und Entwicklung eines Netzwerk gewinnbringend eingesetzt werden kann.
- Gugel, Günther: Konfliktgeschichten. Konflikte wahrnehmen, beurteilen, bearbeiten. Eine Bilderbox. Hg.: Institut für Friedenspädagogik. Tübingen 2002.
Die Bilder und Bilderfolgen sind für den Einsatz in der Bildungsarbeit bestimmt. Sie bieten ‚Konfliktgeschichten‘ aus dem Umfeld von Kindern und Jugendlichen an.
- Gugel, Günther; Jäger, Uli: Streitkultur. Konflikteskalation und Konfliktbearbeitung. Eine Bilderbox. Hg.: Institut für Friedenspädagogik. Tübingen 2006.
Die Bilder sind für den Einsatz in der Bildungsarbeit bestimmt. Sie zeigen die neun Stufen der Konflikteskalation, Regeln für die konstruktive Konfliktbearbeitung sowie Fragen zu den Themen Neuanfang und Versöhnung.
- Hahn, Rolf-Michael; Stickel, Nicolai: Gut gefragt ist fast gewonnen. Erfolgreiche Fragetechniken für Beruf und Privatleben. Reinbek 2000.
Einführung und Vertiefung in Fragetechniken als Basis für eine fragende Grundhaltung.

Hartmann, Martin; Funk, Rüdiger; Arnold, Christian: Gekonnt moderieren. Teamsitzung, Besprechung und Meeting: zielgerichtet und ergebnisorientiert. Weinheim, Basel 2005.

Darstellung der Moderationsmethode und ihrer Anwendungsmöglichkeiten in der täglichen beruflichen Praxis.

Heigl, Peter: 30 Minuten für faires Streiten und gute Konflikt-Kultur. Offenbach 2006.

Kleine und übersichtliche Einführung, die hilft, Konflikte besser zu erkennen, zu analysieren und Konfliktgespräche anzugehen.

Redlich, Alexander: Konflikt-Moderation in Gruppen. Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD. Hamburg 2009.

Standardwerk zur Konfliktmoderation.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Band 1: Störungen und Klärungen. Reinbek 2000.

Einführung in die Kommunikationspsychologie (Nachrichtenquadrat, Vier-Ohrenmodell) als Basis für ein besseres Verständnis von Gesprächsverläufen.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Band 3: Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek 2005.

Verständliche Einführung in das Konzept des „inneren Teams“, das beispielsweise bei der Selbstreflexion eigener Bedürfnisse und zur Vorbereitung schwieriger Gespräche hilfreich ist.

Schulz-Wimmer, Heinz: Projektmanagement. Taschenguide Trainer mit CD-Rom. Planegg 2007.

Knappe und gute Einführung in die Kunst des Projektmanagements, die die Grundzüge erfolgreicher Projektarbeit deutlich macht.

Seifert, Josef W.: Besprechungen erfolgreich moderieren. Offenbach 2008.

Kompakter und leicht verständlicher Einstieg für Leserinnen und Leser, die die Moderationstechnik in „normalen“ Besprechungen (bis zu sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmern) anwenden und üben wollen.

Sippel, Hanns-Jörg: Eine Veranstaltung planen. Tipps und Anregungen. Hg: Stiftung Mitarbeit. Bonn 1998. (= Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 5)

Prägnante und praxisnahe Arbeitshilfe für eine professionelle Veranstaltungsvorbereitung.



- Soziale Stadt-Info 7: Aktivierung und Beteiligung. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Februar 2002. (Bezug: www.sozialestadt.de)
Prägnante Einführung zum Thema Aktivierung und Beteiligung vor dem Hintergrund des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“.
- Spieß, Erika: Effektiv kooperieren. Wie aus lauter Solisten ein erfolgreiches Orchester wird. Weinheim, Basel, Berlin 2003.
Darstellung von Merkmalen guter Kooperation im Berufsalltag mit Selbsttests, Übungen und Checklisten.
- Steinke, Klaus: Projekte überzeugend präsentieren. So vermitteln Sie Ihr Anliegen klar und einprägsam. Hg: Stiftung Mitarbeit. Bonn 2002. (= Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 25)
Knappe und bildhafte Einstiegshilfe, die Lust aufs Präsentieren macht.
- Stewart, Ian; Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung. Freiburg u.a. 2008.
Verständliche Einführung in die Transaktionsanalyse (z.B. Ich-Zustandsmodell, Grundpositionen der Kommunikation).
- Stiftung Mitarbeit; agenda transfer – Agentur für Nachhaltigkeit (Hrsg.): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Bonn 2003. (= Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 30)
Ein Handbuch für eine vertiefende Beschäftigung mit 32 Methoden der Bürgerbeteiligung, von der Aktivierenden Befragung bis zur Zukunftswerkstatt.
- Werkstatt für gewaltfreie Aktion Baden: Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Karlsruhe 2004.
Viele Impulse und Methoden zur Konsensfindung in Gruppen.
- Will, Hermann: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation. Weinheim, Basel 2000.
Kleines und übersichtliches Handbuch, das auch Wert darauf legt, die Zielgruppen und die Rahmenbedingungen eines Vortrags mit in die Vorbereitung einzubeziehen.
- Winkler, Maud; Commichau, Anka: Reden. Handbuch der kommunikationspsychologischen Rhetorik. Reinbek 2005.
Ein Buch für jede und jeden, der sich gründlich auf der Basis der Kommunikationspsychologie Schulz von Thuns auf einen Vortrag vorbereiten möchte.



Wüstenrot Stiftung (Hrsg.): Jugendliche in öffentlichen Räumen der Stadt. Chancen und Restriktionen der Raumeinigung. Opladen 2003.

Lesenswerte Studie über die Bedürfnisse und die Nutzung des öffentlichen Raums durch Jugendliche. Die durchgeführten Experimente bieten auch vielfältige Anregungen für die Beteiligung Jugendlicher an der Gestaltung städtischer Räume.

Wüstenrot Stiftung (Hrsg.): Stadtsurfer, Quartierfans Co. Stadtkonstruktionen Jugendlicher und das Netz urbaner öffentlicher Räume. Berlin 2009.

Eine weitere lesenswerte Studie über die Nutzung des öffentlichen Raums durch Jugendliche. Die dargestellten Nutzungstypen geben Anregungen für eine Stadtentwicklung und –planung, die die Bedürfnisse Jugendlicher berücksichtigt.

www.buergergesellschaft.de

Der Wegweiser Bürgergesellschaft bietet für engagierte Bürgerinnen und Bürger, Politik, Verwaltung und sonstige Akteure praxisnahe Erläuterungen, Empfehlungen und Arbeitshilfen zum Thema bürgerschaftliches Engagement.

www.mitarbeit.de

Die Stiftung MITARBEIT bietet Vereinen, Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen Beratung und Information, Kontakte und Vernetzungsmöglichkeiten sowie vielfältige praktische Hilfestellungen und Arbeitsmaterialien.



Programmbearbeitung und Kontakt

Prozessberatung und -begleitung sowie Moderation von Veranstaltungen

Institut für Entwicklungsplanung
und Strukturforchung GmbH
an der Universität Hannover
Dr. Claudia Olejniczak
Marit Kukat
Beate Seusing

Ansprechpartnerin:
Beate Seusing
Tel. 0511/39 97 269
seusing@ies.uni-hannover.de
www.wir-kuemmern-uns-selbst.de

Bödekerstraße 7
30161 Hannover
Tel. 0511/39 97 0
Fax: 0511/39 97 229
www.ies.uni-hannover.de

Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation

Deutsches Jugendinstitut e.V.
Sylvia Lustig
Sonja Peyck
Julia Struck-Soboleva
Stefanie Würtz
Nockherstr. 2
81541 München
www.dji.de

Ansprechpartnerin:
Sylvia Lustig
Blumenried 6
87653 Eggenthal
Tel. 08306/975 98 49
info@sylvialustig.de

Moderation von Veranstaltungen und Personalentwicklung durch Kompetenzinterviews

Kerstin Lück
Sesenheimerstr.1
10627 Berlin
Tel. 030/216 45 03
lueck.deeskalation@snaflu.de
www.Konflikte-als-Chance.de



Kinder und Jugendliche treffen sich an öffentlichen oder halböffentlichen Orten, um zu spielen, sich sportlich zu betätigen, zu reden, Musik zu hören und sich die Zeit zu vertreiben. Jugendtypische Aktivitäten wie diese stoßen bei Erwachsenen häufig auf Ablehnung, führen zu Beschwerden und Konflikten. Anwohnerinnen und Anwohner, Kinder, Jugendliche, aber auch Fachkräfte aus der Kinder- und Jugendhilfe, die Polizei und die Politik wissen oft nicht, wie mit diesen Konflikten angemessen und konstruktiv umzugehen ist.

Hier setzt ‚Wir kümmern uns selbst‘ an. Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wurde zwischen 2005 und 2009 in sieben Kommunen ein Verfahren zur Wahrnehmung, Analyse und Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum entwickelt, erprobt und evaluiert. Dieses Verfahren sowie die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung werden in dem Praxisbuch ausführlich vorgestellt. Politik, Verwaltung und Fachkräfte aus der Kinder- und Jugendarbeit können so auch in ihrer Kommune einen neuen Weg der kooperativen Bearbeitung von Konflikten im öffentlichen Raum beschreiten.

Gefördert vom

