

## Konflikt als Motor für Bürgerbeteiligung – Kommunale Konfliktberatung in der Altmark

*Hagen Berndt • Ulrike Gatzemeier*

Die Altmark ist eine historische Region im Norden Sachsen-Anhalts. Sie ist ländlich und landwirtschaftlich geprägt und – obwohl von Metropolregionen (Wolfsburg, Berlin) eingerahmt – mit 38 Einwohner/innen/km<sup>∞</sup> im bundesdeutschen Vergleich sehr dünn besiedelt. Wie andere Regionen Deutschlands auch hat sie in den letzten Jahrzehnten mit Wiedervereinigung, wirtschaftlicher und politischer Transformation, Abwanderung und demographischem Wandel tiefgreifende Veränderungen erlebt. Darüber hinaus markiert die 2010 abgeschlossene Gebietsreform in Sachsen-Anhalt, in der die Region durch großflächige Eingemeindungen neu geordnet wurde, einen weiteren tiefen Einschnitt in kommunale Gesellschaften vor Ort. Dieser hat Auswirkungen auf Fragen der Identität ländlicher Gemeinschaften und auch auf Möglichkeiten der Mitgestaltung auf kommunaler Ebene.

Die Gemeinden der Altmark haben in den letzten Jahren große Anpassungsleistungen vollbracht und stehen auch weiterhin vor der Herausforderung, nachhaltige Antworten auf die sich ändernden Lebenswelten und Erwartungen der Einwohnerinnen und Einwohner zu finden. Zu diesen Herausforderungen gehört auch, ein aktives Gemeindeleben durch bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung in kommunalen Entscheidungsprozessen zu erhalten. Vor diesem Hintergrund hat der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V. ([VFB Salzwedel](#)) im September 2017 auf Basis einer Vorstudie das Modellvorhaben »Demokratieförderung durch Kommunale Konfliktberatung in der Altmark« begonnen. Als regionaler Bildungsträger verfügt der VFB Salzwedel über stabile Netzwerke in den Kommunen der Altmark und gute Kontakte in den Bereichen Jugend- und Bildungsarbeit landes- und bundesweit. Die beschriebenen Herausforderungen erlebt er in seiner Arbeit in Gemeinden, in denen die beim Verein angestellten Schulsozialarbeiter/innen tätig sind oder in die junge Menschen nach ihrer Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen zurückgehen. Mit ihrer Bearbeitung wird also auch ein Beitrag zur Nachhaltigkeit seiner Bildungsprojekte geleistet.

Das Modellvorhaben zu Kommunaler Konfliktberatung ist vor diesem Hintergrund vorrangig strukturbildend ausgerichtet und knüpft auch an Netzwerke an, die der VFB Salzwedel in seiner Funktion als Koordinierungs- und Fachstelle der »Partnerschaft für Demokratie« des Altmarkkreises Salzwedel pflegt (1).

Im Modellvorhaben stehen drei altmärkischen Gemeinden im Fokus. Unter Nutzung der Methode der kommunalen Konfliktberatung werden Möglichkeiten und Ansätze der Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Klärung kommunaler Fragen untersucht und weiterentwickelt (weitere Informationen hierzu im blauen Kasten am Ende dieses Textes). Damit ist das Vorhaben anders gelagert als in anderen Prozessen der kommunalen Konfliktberatung (vgl. [Artikel Lobenberg/Berndt](#) im eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 02/2018;

vgl. Berndt/Lustig 2016), denn es geht hier weniger darum, auf Anfrage durch die Kommune akute Konflikte unter Beteiligung von Einwohnerinnen und Einwohnern zu bearbeiten. Vielmehr werden spezifische, im Beratungsprozess zu identifizierende lokale Konflikte zum Ausgangspunkt von Überlegungen und Initiativen zur (Weiter-)Entwicklung von Beteiligung und Bürgerkommunikation. In Vorgesprächen hatten Bürgermeister/innen und Mitarbeiter/innen von Sozialprojekten in der Region berichtet, dass ihre Bemühungen mit Einwohner/innen in Kontakt zu treten, Transparenz herzustellen und Engagement zu fördern auf geringe Resonanz stießen. Gleichzeitig aber würden sie selbst immer wieder für Entscheidungen und mangelnde Beachtung von Bürgerinteressen kritisiert und sogar bedroht, insbesondere dort, wo Eigeninteressen der Einwohner/innen berührt würden. Dieser scheinbare Widerspruch motivierte den VFB Salzwedel dazu, Konflikte so zu nutzen, dass sie – gewissermaßen als Motor – dazu beitragen, Selbstwirksamkeit erfahrbar zu machen und Strukturen von Beteiligung nachhaltig in den Kommunen zu verankern. Hierzu soll die jeweilige Kommune insgesamt und als System miteinander in dynamischer Beziehung stehender Elemente (Akteure, ihre Maßnahmen, Handlungen und Haltungen) in den Blick genommen werden.

Im Folgenden erläutern wir anhand unserer bisherigen Erfahrungen, wie sich der Zusammenhang zwischen Konflikt und Beteiligung im Kontext kommunaler Dynamiken darstellt. Wir verdeutlichen dabei, welchen Mehrwert die systemische Herangehensweise in der Kommunalen Konfliktberatung schafft (2).

### **Konflikt und Beteiligung – Beteiligung durch Konflikt?**

Der Einstieg in den Beratungsprozess in den betroffenen Gemeinden der Altmark erfolgte gemäß dem Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung mit einem oder mehreren Erstgesprächen mit den Bürgermeister/innen sowie einer anschließenden Beauftragung. In der Folge führte das externe Beratungsteam eine Vielzahl von Gesprächen mit weiteren Akteuren, d.h. mit Vertreter/innen von lokalen Organisationen, Initiativen, Vereinen, von Politik und Verwaltung der jeweiligen Kommunen. Dabei bestätigte sich, dass in den beratenen Kommunen bei unterschiedlichen Akteuren ein hohes Maß an Frustration herrscht, das sich oft an konkreten Beispielen entzündet wie bspw. bestimmten Bauvorhaben, Grünpflege, Straßenerneuerung, Investitionen, aber auch an Entscheidungen, die außerhalb des kommunalen Gestaltungsspielraums lagen wie der Flutung des Elbvorlands bei Hochwasser («Wir sollten aufgegeben werden.») oder die Erweiterung einer Schweinemastanlage, damit sie an einen osteuropäischen Investor verkauft werden kann («Denen sind wir doch egal.»). Diese Frustration weist über die jeweiligen, konkreten Anlässe hinaus: Bürger/innen sowie Vertreter/innen der kommunalen Gesellschaft, die nicht in Stadtrat und Verwaltung vertreten sind, sind skeptisch gegenüber »der Politik« vor allem auf Landes- und Bundesebene, aber auch in der Kommune. Sie sehen ihre Anliegen nicht umgesetzt, zweifeln die Richtigkeit kommunaler Entscheidungen an und finden ihre Prioritäten nicht wieder. Es wird der Verdacht geäußert, dass demokratische Gremien der Stadt und der Verwaltung nur die Interessen einiger weniger einbeziehen, etwa der städtischen Zentren der neuen Großgemeinden oder der Politiker selbst. Partikuläre Interessen wie Lärmbelästigung und Straßensperrungen bei notwendigen Sanierungsmaßnahmen werden in Internetforen zu grundsätzlichen Fragen über die Legitimität von kommunalen Entscheidungen und Plänen und dem Interesse an den Anliegen der Einwohner/innen stilisiert.

Angesichts dieser Kritik, die im Kern auf die Frage angemessener Vertretung und das Ernst-Nehmen der Interessen der Einwohner/innen zielt, bemängeln Vertreter und Vertreterinnen kommunaler Politik wiederum ein fehlendes Interesse der Einwohnerschaft an kommunalen Anliegen. Sie machen das an mangelnder Beteiligung an Bürgersprechstunden oder bei Ausschuss- oder Ratsitzungen fest, letztlich aber auch am Rückgang ehrenamtlichen Engagements bspw. in der Feuerwehr. Sie sehen ihre Bemühungen, in analogen Medien (Amtsblatt, Zeitungen) oder im Internet über anstehende kommunale Entscheidungen zu informieren, nicht honoriert; im Gegenteil erleben sie häufig, dass sie bei Kommunikationsversuchen Anfeindungen und in ihren Augen unsachlicher Kritik ausgesetzt sind. Bürgermeister/innen wünschen sich ein langfristig angelegtes Engagement von und Austausch mit Einwohnerinnen und Einwohnern. Stattdessen aber sehen sie nur punktuelle und häufig späte Mobilisierung, d.h. hochemotionale Empörung und heftige Kritik erst zum Zeitpunkt der Umsetzung von Entscheidungen, während sich in der Beratungsphase niemand geäußert hat.

Im Spannungsfeld gegenseitiger Vorwürfe und Frustrationen wird deutlich, dass sich alle Seiten als Opfer einer Situation wahrnehmen, in der die jeweils anderen falsch handeln. Letztlich kann festgehalten werden, dass in je verschiedenen Situationen, in denen solche Spannungen konkret auftreten, Konflikte bestehen, also, nach F. Glasl (1998, S.24), Differenzen im Wahrnehmen und Denken, die von mindestens einem Akteur gesehen werden und durch die eine Beeinträchtigung der eigenen Interessen befürchtet wird. Damit wird auch deutlich: Der Frust der Bürger/innen, die von den Amtsträger/innen bemängelte Abwesenheit bei gleichzeitiger Kritik verweisen auf ein hohes Maß von persönlicher Betroffenheit und Sorge bzgl. spezifischer Fragen.

Wenn altmärkische Bürgermeister/innen auf Schwierigkeiten in der Beteiligung von Einwohner/innen verweisen und deren »Privatorientierung« bedauern, bzw. dass sich Einwohner/innen nur engagierten, wenn »ihre eigenen Interessen betroffen sind«, dann stellen sie eine wichtige Beobachtung an, ohne sich deren Tragweite bewusst zu sein: Die Einwohner/innen zeigen sich hier als Beteiligte im Sinne von Konfliktparteien. Themen, die »punktuell mobilisieren« bergen somit eine große Chance, eben weil sie die eigenen Interessen berühren. Wenn Konflikte als Momente ernst genommen werden, in denen Akteure ihre Interessen und Bedürfnisse verteidigen, dann entstehen hier Chancen für die Entwicklung von passgenauen Prozessen der Beteiligung.

## Der Mehrwert systemischer Herangehensweisen für Beteiligung

Konflikte mobilisieren und geben Anlass zur Kommunikation, die aber ganz unterschiedlich gestaltet sein und ablaufen kann. Auch die Abwendung von gegebenen Beteiligungsformaten ist bereits Kommunikation. Die Frage ist also, wie Kommunikation in den jeweiligen Kommunen organisiert ist: Welche Formate werden gewählt? Was ist Inhalt der Kommunikation und was nicht? Welche Inhalte werden geteilt? Und wer wird wie an der Kommunikation beteiligt? Wichtig ist auch zu verstehen, welche Erwartungen und Zielvorstellungen hinter den jeweiligen Formaten stehen. In einem kommunalen System werden diese Fragen häufig linear beantwortet: Man geht davon aus, dass ein Problem durch einen konkreten Umstand oder eine/n (Haupt-) Verantwortliche/n verursacht wird und es gibt eine Maßnahme, dies zu verändern, die zeitnah umgesetzt werden soll. Dafür wird vor allem auf der Sachebene kommuniziert, Informationen werden weitergegeben bzw. ausgetauscht.

Dass die andere Variante – nämlich Kommune als ein System interagierender Elemente zu betrachten – ein deutlich besseres Verständnis der Dynamiken ermöglicht, soll das folgende Fallbeispiel zeigen.

Durch die Eingemeindung von mehreren Ortschaften im Zuge der Gebietsreform gibt es innerhalb einer Gemeinde mehrere »Haupt-«, »Dorf-« oder »Feldstraßen«. Nun sollten einige umbenannt und so das Problem mehrdeutiger Adressbezeichnungen beseitigt werden, das die Verwaltung, Postdienstleister, aber auch Notdienste vor Herausforderungen stellt. Von Bürger/innen und Ortsbürgermeister/innen wird die Umbenennung abgelehnt. Es wurde ein Runder Tisch einberufen, vertreten waren der Bürgermeister, Ortsbürgermeister/innen der neuen (ehemals eigenständigen) Ortsteile, Anwohner/innen, Stadträte, Amtsleiter/innen, sowie Dienstleister (Post und Telekom) und der Seniorenbeirat. Die Beteiligten stellten ihre Sichtweise dar, die Diskussion war engagiert. Am Ende der Sitzung waren die Akteure je der Meinung, Gehör bekommen und ein gemeinsames Verständnis erlangt zu haben. Dennoch trat der Konflikt bald nach der Veranstaltung wieder auf; alle Akteure verharrten auf ihren Positionen und die Vorbereitung des Vorgehens zur Umbenennung war nicht vorangekommen. Das Format selbst wurde in Frage gestellt, als weiteres Beispiel einer Situation, in der man in sich immer wieder wiederholenden »Kommunikationsschleifen« aneinander vorbeiredet. Der Hauptausschussvorsitzende bemerkte: »Bürgerbeteiligung ist schön, aber dafür fehlen mir schlicht die Ressourcen«: Was war geschehen?

Entsprechend der Kategorisierung des Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun (Schulz von Thun 1989) hat Kommunikation neben einer Sachebene noch andere Ebenen, die je unterschiedlich gehört werden können und das gegenseitige Verständnis maßgeblich beeinflussen. Die Aussage des Hauptausschussvorsitzenden beispielsweise muss auch als Selbstaussage gelesen werden (übersetzt: »Ich bin überlastet und brauche zeitnahe Lösungen«). In den Aussagen des Runden Tisches passierte ähnliches: Die Ortschaftsvertreter monieren: »Unsere Dörfer sind uns wichtig! Die Post soll ihr Problem mit moderner Technik lösen.«, diskutiert wird dann über die Kosten und Unmöglichkeit technischer Lösungen, also auf der Sachebene. Gleichzeitig ist die Aussage wohl aber als Appell an den Bürgermeister gedacht (übersetzt: »Kümmere dich um uns!«) und mit einer Selbstaussage verbunden (»Wir haben Angst um unsere Identität.«). Die Aussage des Vertreters des Seniorenbeirats, dass die Umbenennung für alte Menschen in den Ortsteilen wegen schlechter Anbindung an die Ämter der Stadt schwierig sei, bezieht sich nicht nur auf Fahrpläne, auch wenn dann vorrangig über diese diskutiert und bspw. über Fahrgemeinschaften nachgedacht wurde. Letztlich ist sie eine Beziehungsaussage, die aber nicht gehört wurde (»Wir wollen aktiver Teil der Stadtgesellschaft bleiben.«). Außerdem macht sie deutlich, dass das Problem insgesamt komplexer ist als ursprünglich gedacht, denn es bezieht z.B. eben auch die verkehrstechnische Anbindung der Ortsteile an die Kernstadt ein, obwohl der ÖPNV vordergründig mit der Problematik der Adressbezeichnungen wenig zu tun hat.

Letztlich spricht und hört jeder Akteur im System Kommune von ganz spezifischen Positionen aus, die von ihren Erwartungen, Bedürfnissen, Zwängen geprägt sind. Diese Zusammenhänge und vor allem auch die Dynamiken zu verstehen, aus denen sie sich ergeben, kann die Qualität von Beteiligung und Kommunikation erhöhen.

Die im Prozess der Kommunalen Konfliktberatung zentrale Systemische Konfliktanalyse, die aus Gesprächen und Beobachtungen vor Ort entwickelt wird, visualisiert diese dynamischen Zusammenhänge:

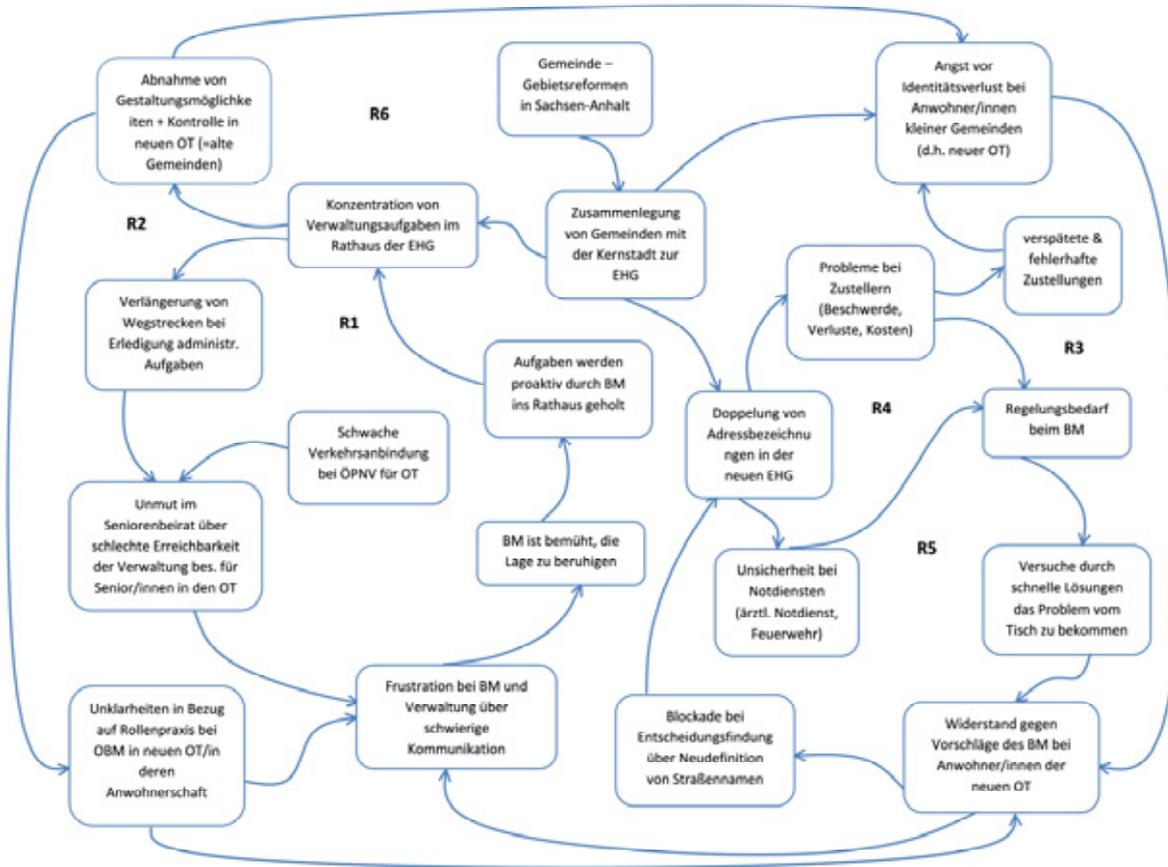


Abb.1: Darstellung von Kausalzusammenhängen in einer Systemischen Konfliktanalyse

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

Eine Systemische Konfliktanalyse beschreibt die Vielzahl von Dynamiken, die einen bestimmten Konflikt speisen, indem sie die zahlreichen vorhandenen Konfliktfaktoren in ihrer Wirkung in Beziehung zueinander setzt. Gerade im Kontext von Beteiligung und Bürgerkommunikation ermöglicht sie den Beteiligten ein Verständnis der Wirkungen ihrer bisherigen Interventionen in dieser Dynamik und einen Zuwachs an Handlungsoptionen. Sie zeigt bestehende Synergien auf, verdeutlicht (mögliche) Wirkungen und erleichtert so die Identifikation von Handlungsansätzen und -formaten. Konflikte, die die kommunale Gesellschaft mobilisieren, können so zum Motor für Beteiligungsprozesse werden: An ihnen wird nachvollziehbar, welche Faktoren in der Kommunikation zwischen Bürger/innen und Kommune welche Rolle spielen, warum Kommunikation funktioniert oder nicht. Mit geeigneten Formaten, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse Rücksicht nehmen bzw. die tatsächlichen

Anliegen der Betroffenen hörbar machen, kann Kommunikation gelingen und Selbstwirksamkeit erfahrbar werden. Die Ergebnisse sind dabei häufig nachhaltiger: Es werden Strukturen von Kommunikation und Beteiligung entwickelt, die den Dynamiken in der Gemeinde angemessen sind. Sie können also auch bei zukünftigen Problemen genutzt werden. Außerdem können die bestehenden Erfahrungen die Dynamiken des Systems nachhaltig beeinflussen. Die Berater/innen stellen hierfür das gesamte kommunale System mit allen Akteuren in den Mittelpunkt der Betrachtung, weisen auf die Wirkungen vorgeschlagener Optionen hin, achten auf die Folgen von Machtverhältnissen und geben Feedback zur Qualität der Kommunikation. Sie treten daher nicht als Expert/innen für eine bestimmte Lösung auf, sondern unterstützen einen Prozess, bei dem die Verantwortung in der Gemeinde bleibt.

### *Weitere Informationen zum Verfahren »Kommunale Konfliktbearbeitung«*

Der Ansatz der [»Kommunalen Konfliktberatung«](#) unterstützt lokale Entscheidungsträger/innen in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft im Umgang mit Konflikten. Er hilft, sozialen Wandel aktiv zu gestalten, Chancen für ein respektvolles Zusammenleben in den Kommunen zu verbessern und den Erfolg kommunaler Initiativen zu erhöhen. Kommunen spüren zuerst die Folgen gesellschaftlicher Konflikte. Hierauf sind eine Reihe unterschiedlicher Antworten möglich und sinnvoll. Kommunale Konfliktberatung ermöglicht die Einordnung verschiedener Vorgehensmöglichkeiten, ein Verständnis ihrer Wirkungen und schafft einen Zuwachs an Optionen.

Bezugsrahmen für Kommunale Konfliktberatung ist die jeweilige Kommune, d.h. die Gemeinde, die Stadt oder der Landkreis. Kommunale Konfliktberatung unterstützt als systemisches Verfahren Verantwortliche vor Ort dabei, die komplexe Gemengelage und vielfältigen Ursachen lokaler Konflikte zu verstehen. Sie identifiziert Handlungsmöglichkeiten, die von Entscheidungsträger/innen vor Ort gestaltet und von ortsansässigen Beteiligten umgesetzt werden können. Der Auftrag für einen Beratungsprozess erfolgt durch öffentlich mandatierte Personen, z.B. Bürgermeister/innen. Kommunale Konfliktberatung bezieht jedoch relevante Haupt- und Ehrenamtliche vor Ort mit ein. Die externen Berater/innen initiieren Prozesse, die das kommunale Geschehen konstruktiv beeinflussen. Sie sind Expert/innen für Konflikte und verantwortlich für Rahmen und Prozess. Die Gesellschaft der jeweiligen Kommune bleibt Urheberin notwendiger Veränderungsprozesse.

Auf diese Weise findet Integration der kommunalen Gesellschaft in einem umfassenden Sinne statt, das bedeutet, es geht um die Mobilisierung unterschiedlicher Sektoren in der kommunalen Bevölkerung zum Wohle der Gemeinschaft. Wie dies in der Praxis geschieht, zeigen die Beiträge zur Arbeit des [Forums Ziviler Friedensdienst e.V.](#) in einer norddeutschen Kleinstadt und des [Vereins zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark \(West\) e.V.](#) im nördlichen Sachsen-Anhalt (siehe [eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung-Beitrag Berndt/Lobenberg](#)).

## Anmerkungen

---

*Dieser Beitrag erschien zuerst im eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 02/2018 am 13.07.2018*

(1) Das Modellvorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesprogramms »Demokratie leben!«, des »Landesprogramms für Demokratie, Vielfalt und Weltoffenheit in Sachsen-Anhalt« und der Freudenberg-Stiftung finanziert. Die beteiligten Gemeinden und der Träger selbst leisten Eigenbeiträge.

(2) Im Interesse der noch andauernden Prozesse in unseren Partnergemeinden wird dabei nicht eine bestimmte Kommune als Fallbeispiel herangezogen. Es werden aus unserer Beratungspraxis verallgemeinerte oder verfremdete Beispiele generiert.

(3) Der Ansatz wurde vom Forum Ziviler Friedensdienst e.V. entwickelt.

## Literaturverzeichnis

---

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

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

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

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

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

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

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

VFB Salzwedel (2017): Nur Dabeisein ist nicht alles: Herausforderungen und Ressourcen in Zeiten gesellschaftlichen Wandels in der Altmark. Salzwedel (<http://www.vfb->

saw.de/kommunale\_konfliktberatung\_im\_vfb\_salzwedel/dokumentationen/).

---

### Autor/innen

**Hagen Berndt** studierte Indologie, Islamwissenschaft und Kommunikationsforschung in Bonn und Peradeniye (Sri Lanka). Er ist als Trainer und Berater im Bereich Konflikttransformation im In- und Ausland für verschiedene Organisationen tätig.

**Dr. Ulrike Gatzemeier** ist ausgebildete Mediatorin und arbeitet als selbständige Konfliktberaterin im In- und Ausland. Sie hat Interkulturelle Kommunikation und Friedens- und Konfliktforschung in Chemnitz und Dublin (Irland) studiert und zu Konflikt und Radikalisierungsprozessen promoviert (Bochum).

### Kontakt

Kommunale Konfliktberatung im VFB Salzwedel

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

Alte Pumpe 11

29410 Salzwedel

Tel.: 03901-30149-0

Fax: 03901-30149-40

E-Mail: [konfliktberatung@vfb-saw.de](mailto:konfliktberatung@vfb-saw.de)

Web: [www.vfb-saw.de](http://www.vfb-saw.de)

---

### Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)