

Dr. Rainer Strobl / Dr. Olaf Lobermeier

Abschlussbericht zur
Evaluation des Projekts
Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen
Zusammenhang (KKK)

Hannover, 29. November 2005

Dr. Rainer Strobl
Hinter der Holze 75
30539 Hannover

Dr. Olaf Lobermeier
Schubertstraße 5
38114 Braunschweig

Inhalt

1. Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse und Empfehlungen	4
2. Das Projekt „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ (KKK)	8
3. Vorgehen bei der Evaluation des KKK-Projekts	9
3.1 Die Explikation der Fortbildungs- und Beratungsziele	11
3.2 Untersuchungsmethoden	14
4. Inputs und Outputs: Die Leistungen des Projekts in Relation zu den verfügbaren Ressourcen	17
4.1 Finanzielle Ressourcen.....	17
4.2 Ehrenamtliches Engagement	18
4.3 Die Leistungen (im Sinne der Outputs 1+2) des KKK-Projekts.....	19
5. Gründe für die Fortbildungsteilnahme und Erwartungen an die Fortbildung	23
6. Akzeptanz: Die Bewertung des Projekts durch die Fortbildungsteilnehmer.....	23
7. Wirkungen 1+2: Veränderungen auf der Ebene von Wissen, Einstellungen und Verhalten.....	27
8. Wirkungen 3: Veränderungen im persönlichen, im beruflichen und im kommunalen Kontext	35
8.1 Veränderungen bei der Bewältigung von Konflikten.....	35
8.2 Entstehung von Kooperationsnetzwerken.....	48
8.3 Neue Aktivitäten und Projekte	52
8.4 Arbeit mit Gruppen	58
9. Zur Nachhaltigkeit der Wirkungen	59
10. Kommunale Beratung im Rahmen des Projektes „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Umfeld	63
Anhang 1: Grunddaten der quantitativen Befragung von Personen aus dem sozialen Umfeld der Fortbildungsteilnehmer	70
Anhang 2: Grunddaten der quantitativen Befragung von Fortbildungsteilnehmern durch den Bund für Soziale Verteidigung e.V.	73
Anmerkungen.....	80

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Resultate eines Projekts	11
Abb. 2:	Städte und Gemeinden, in denen bereits Fortbildungen, Praxisberatungen und Begleitungen des KKK-Projekts stattgefunden haben, 2001 bis 2004....	21
Abb. 4:	Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer (Mehrfachantworten)	25
Abb. 5:	Wahrgenommene Kompetenz beim Umgang mit Konflikten.....	33
Abb. 6:	Wahrgenommene Verbesserung der Konfliktkompetenz	35
Abb. 7:	Veränderungen im Umgang mit Konflikten (Mehrfachantworten)	36
Abb. 8:	Verbesserungen im Arbeitsleben (Mehrfachantworten)	39
Abb. 9:	Gründe für Verbesserungen im Arbeitsleben (Mehrfachantworten)	40
Abb. 10:	Wahrgenommene Häufigkeit hilfreicher Interventionen durch Fortbildungsteilnehmer.....	46
Abb. 12:	Wahrgenommene Häufigkeit positiver Wirkungen der KKK-Fortbildung durch Familienangehörige, Freunde, Arbeitskollegen und Vorgesetzte	47
Abb. 13:	Wahrgenommene Veränderungen bei den Fortbildungsteilnehmern (Gesamteinschätzung)	47
Abb. 14:	Kooperationen mit anderen Kursteilnehmern (Mehrfachantworten).....	49
Abb. 15:	Durch die KKK-Fortbildung angeregte Aktivitäten und Projekte (Mehrfachantworten)	53
Abb. 16:	Kooperation, Vernetzung oder verbesserte Kommunikation im Arbeits- und Berufsfeld durch die KKK-Fortbildung.....	60

Verzeichnis der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Frau K.....	41
Fallbeispiel 2: Herr T	41
Fallbeispiel 3: Herr L.....	43
Fallbeispiel 4: Herr D.....	43
Fallbeispiel 5: Frau M.....	44
Fallbeispiel 6: Frau X.....	44
Fallbeispiel 7: Frau W.	45

1. Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse und Empfehlungen

Die Aufgabe des Evaluationsteams bestand in einer summativen Evaluation des Projekts „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ (KKK) für den Zeitraum 2001-2004. Neben der 10-tägigen MultiplikatorInnenfortbildung wurde in diesem Zusammenhang auch die Beratungstätigkeit in den Blick genommen. Die Evaluation stützt sich zum einen auf vorhandenes quantitatives Datenmaterial, das vom Evaluationsteam aufbereitet und ausgewertet wurde; zum anderen wurde eine umfangreiche qualitative Studie durchgeführt. Darüber hinaus hat das Evaluationsteam zur Einschätzung der Wirkungen des Projekts eine quantitative Umfeldbefragung vorgenommen.

Die Evaluation des Projekts umfasst drei zentrale Aspekte:

1. die **Leistungen** des Projekts (Outputs),
2. die **Akzeptanz** der Maßnahmen bei der Zielgruppe
3. und die **Wirkungen** des Projekts (Outcomes).

Bei den Wirkungen unterscheiden wir zwischen

- 3.1 dem Erwerb von Wissen und Fertigkeiten und der Veränderung von Einstellungen,
- 3.2 der Veränderung von Handlungen und Verhalten sowie
- 3.3 Veränderungen im persönlichen, beruflichen und im kommunalen Umfeld.

Die Leistungen des Projekts. In den Jahren 2001 – 2004 haben ca. 300 Personen an neunzehn 10-tägigen Fortbildungen teilgenommen. Darüber hinaus hat das KKK-Team ca. 180 Arbeitstage für Praxisberatungen und Begleitungen in Kommunen aufgewendet. Dem KKK-Team standen hierfür rund 625.000 Euro zur Verfügung, wovon der größte Teil aus Zuschüssen des Landes NRW stammt. Auf der Grundlage dieser Eckdaten hat das Evaluationsteam eine Effizienzeinschätzung vorgenommen. Demnach wären die Kosten für einen Beratungstag durch das KKK-Team mit knapp 700 Euro und die Kosten für einen Fortbildungstag pro Teilnehmer mit rund 170 Euro zu veranschlagen. Da diese Kosten selbst dann unter denen anderer im öffentlichen Sektor angebotenen Fortbildungen und Beratungen liegen, wenn man Aktivitäten wie die kontinuierliche kostenlose Telefonberatung nicht einrechnet, kann der KKK-Fortbildung insgesamt ein **hohes Maß an Effizienz** bescheinigt werden. Dieses Ergebnis wird durch das geleistete ehrenamtliche Engagement zusätzlich gestärkt.

Die Akzeptanz der Maßnahmen bei der Zielgruppe. Die Interviewäußerungen zu der 10-tägigen Fortbildung zeichnen insgesamt ein außerordentlich positives Gesamtbild und belegen eine hohe Akzeptanz der Maßnahme. Bezogen auf die Inhalte der Fortbildung war der Tenor der TeilnehmerInnen, dass diese in der dargebotenen Form beibehalten werden sollten. Kritikpunkte waren kaum auszumachen. Bei der Frage,

ob die Fortbildung Gewinn bringend war oder nicht, wurde auf einer Skala von 0 bis 10 ein sehr hoher Durchschnittswert von 8,3 erzielt. Damit können die klassischen Evaluationsfragen zur Effizienz – ob die Dinge richtig gemacht wurden und ob die Mittel wirtschaftlich eingesetzt wurden – eindeutig bejaht werden.

Erwerb von Wissen und Fertigkeiten und Veränderung von Einstellungen. Alle befragten Fortbildungsteilnehmer konnten bestimmte Prinzipien, Techniken, Methoden oder theoretische Ansätze benennen, auch wenn die Fortbildung schon länger zurücklag. Besonders beeindruckt zeigten sich die Fortbildungsteilnehmer vom Ansatz der *Mediation* und von der *Gewaltfreien Kommunikation*, die durchgängig genannt wurden. Daneben wurden zahlreiche weitere Ansätze und Methoden als hilfreich für den Umgang mit Konflikten bezeichnet.

Weiterhin konnte der Erwerb zentraler Fertigkeiten für den Umgang mit Konflikten nachgewiesen werden. Hierzu zählen insbesondere eine verbesserte Wahrnehmung und Analyse von Konflikten, die Fähigkeit, das Verhalten von Konfliktpartnern auf einer Metaebene einschätzen zu können, ein sachlicherer Umgang mit Konflikten sowie eine verständnisvolle und wertschätzende Vorgehensweise.

Wichtig ist, dass sich auch die Einstellung zu Konflikten gewandelt hat. So konnten wir nachzeichnen, wie sich die vormals oft angstbesetzte Wahrnehmung von Konflikten durch die Fortbildung zu einer konstruktiven Betrachtungsweise wandelte, bei der ein Konflikt zielgerichtet als eine Chance für neue Möglichkeiten des Zusammenlebens genutzt werden konnte.

Veränderungen von Handeln und Verhalten. Auf der Handlungsebene wurde eine verbesserte Form der Konfliktbearbeitung, ein besserer Umgang mit dem eigenen Ärger und eine größere Strukturiertheit und Zielgerichtetheit des eigenen Handelns berichtet. In diesem Zusammenhang wurde auch eine Stärkung des Selbstvertrauens hervorgehoben, wodurch es besser gelinge, eigene Ideen in die Praxis umzusetzen. Insgesamt wurden die TeilnehmerInnen durch die Fortbildung dazu befähigt, ihre Arbeitsprozesse strukturierter und theoriegeleiteter zu gestalten, was in der Konsequenz zu einer Effektivierung von Hilfeprozessen geführt hat. Hierbei ist es als besonderer Erfolg der Maßnahme anzusehen, dass es gelungen ist, die Ressourcen der TeilnehmerInnen aufzugreifen und intelligent in das Fortbildungskonzept zu integrieren. Auch die Ergebnisse der Befragung des sozialen Umfelds zeigen eine deutliche Zunahme der Konfliktkompetenz.

Veränderungen im persönlichen, beruflichen und im kommunalen Umfeld. Besonders positiv ist, dass es dem KKK-Projekt gelungen ist, Veränderungen auf der dritten Ebene, also im persönlichen, beruflichen und kommunalen Umfeld zu bewirken. Beein-

druckend ist zum einen die Zahl an Initiativen und Projekten, die im Zusammenhang mit dem KKK-Projekt entstanden sind und die in der quantitativen Befragung wahrscheinlich stark unterschätzt werden, weil der Fragebogen an dieser Stelle nicht über ausreichend differenzierte formale Kategorien verfügt. Zum anderen konnten wir durch die Befragung des sozialen Umfelds nachweisen, dass Familienangehörige, Freunde, Verwandte und Arbeitskollegen häufig von den Erfahrungen der Fortbildungsteilnehmer profitiert haben, z.B. durch wertvolle Tipps und Anregungen zum Umgang mit Konflikten oder mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen, dadurch, dass bei Konflikten und Auseinandersetzungen neue Wege eingeschlagen wurden, dass für Konflikte gute Lösungen gefunden wurden, von denen alle Beteiligten profitiert haben oder dass Konflikte jetzt weniger eskalieren.

Auf der Grundlage unserer Evaluationsergebnisse empfehlen wir, die Fortbildung in der jetzigen Form fortzuführen. Optimierungsmöglichkeiten sehen wir einzig bei der systematischen Planung und Gestaltung von Netzwerken. Zwar entstehen im Zuge der Fortbildung wichtige Kooperationen und Vernetzungen, diese ergeben sich aber eher durch die gemeinsam verbrachte Fortbildung als dass sie systematisch aufgebaut würden. Eine stärkere Berücksichtigung von Elementen der Qualitätssicherung und Selbstevaluation bei der Initiierung und Durchführung von Projekten halten wir zwar prinzipiell für wünschenswert, aber im Rahmen der Fortbildung nicht umsetzbar. Ferner ist der Bedarf zumindest teilweise durch die telefonische Projektberatung abgedeckt.

Kommunale Konfliktberatung. Die Betrachtung einer vom KKK-Team durchgeführten Konfliktberatung in einer nordrhein-westfälischen Kleinstadt ergab ebenfalls eine hohe Zufriedenheit seitens der involvierten Akteure. Insbesondere der Aufbau einer „Kultur des gegenseitigen Vertrauens“ wurde von den Vertretern verschiedenster kommunaler Institutionen hervorgehoben. Positive Wirkungen des Beratungsprozesses zeigten sich dabei sowohl in Form eines Professionalisierungszuwachses auf der Ebene der kommunalen Akteure als auch in der verbesserten Kooperationsqualität auf der Netzwerkebene. Dabei ging das KKK-Team in dem Sinne ressourcenorientiert vor, als dass bereits vorhandene Vorerfahrungen in der interdisziplinären Zusammenarbeit der Beteiligten, die z. T. negativ besetzt waren, konstruktiv genutzt und synergetisch weiterentwickelt werden konnten. Output der Beratungstätigkeit durch die Mitarbeiter des KKK-Teams war in dem untersuchten Fall die Initiierung einer „kommunalen Ordnungspartnerschaft“, die den Angaben der involvierten Akteure zufolge einen zielgerichteten Entwicklungsprozess durchlaufen hat und zu einer dauerhaften Einrichtung geworden ist.

Insgesamt bewerten wir das KKK-Projekt aufgrund unserer Evaluationsergebnisse als ein anspruchsvolles, effizientes und sehr effektives Fortbildungs- und Beratungspro-

gramm, das mit den eingesetzten Mitteln einen herausragenden Beitrag zur Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur leistet. Die stärkere Fokussierung auf die Gruppe der Jugendlichen und der jungen Erwachsenen, die mit einer entsprechenden – nicht in die Evaluation eingegangenen – Fortbildung im Jahr 2005 eingeleitet wurde, kann dabei die Nachhaltigkeit des Angebotes weiter stärken. Ein prägender Einfluss auf eine Zielgruppe, die dann in einer Phase des intensiven Austausches mit Gleichaltrigen eine konstruktive Konfliktkultur vorlebt, kann später einen entsprechenden Rahmen in vielen institutionellen Zusammenhängen setzen.

2. Das Projekt „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ (KKK)

Bevor das Evaluationskonzept und die Evaluationsergebnisse dargestellt werden, soll zunächst der Gegenstand der Evaluation zusammenfassend skizziert werden.¹ Bei dem Projekt „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ (KKK) handelt es sich um ein komplexes Fortbildungs- und Beratungsprogramm. Thema dieses Programms ist die Etablierung und Unterstützung konstruktiver Konfliktbearbeitungsprozesse, insbesondere auch dort, wo Konflikte eskaliert sind und teilweise auch auf Gewalt zurückgegriffen wird.

Seit der intensiven Debatte um Gewalttätigkeiten rechtsextremer Jugendlicher im Sommer 2000 konzentriert sich das Projekt auch darauf, Grundlagen und Bedingungen zu schaffen sowie verschiedenste Aktivitäten zu unterstützen, die rechten und fremdenfeindlichen Denkorientierungen und Gewaltbereitschaften entgegenwirken. Der Schwerpunkt des Projektkonzeptes liegt im präventiven Bereich. Es versteht sich als ein Beitrag zur Gewaltminderung und gewaltfreien Konfliktbearbeitung.

Eine wichtige Prämisse des Projektes lautet, dass sich soziale Phänomene wie Gewalt und destruktive Aggressivität auf kommunaler oder auf Kreisebene am besten „im Verbund“ angehen lassen. Der Fokus wird in diesem Zusammenhang auf Netzwerke gerichtet, in denen Ressourcen und Potenziale erschlossen und verknüpft werden können. Konkret geht es hierbei um ein Zusammenwirken von Schulen und außerschulischen Einrichtungen für Kinder und Jugendliche. Neben sozialen Einrichtungen und Organisationen, den Gewaltpräventionsstellen der Polizei und kommunalen Ämtern sollen in dieses Netzwerk möglichst alle auf kommunaler Ebene wirkenden Einrichtungen wie Kirchen, Sportvereine und Jugendgruppen, die selbst an einer Gewaltminderung arbeiten und für dieses Problem aufgeschlossen sind, einbezogen werden. Zielsetzung ist es, auf kommunaler Ebene oder auf Ebene von Kreisen eine Kultur der gewaltmindernden Konfliktbearbeitung und – wo notwendig – des aktiven, offensiven Umgangs mit rechtsorientierten Überzeugungen und rechter Gewalt zu etablieren. Dabei ist das Konfliktmanagementmodell des Interessenausgleichs konzeptioneller Leitgedanke des Projektes. Indem das bewusste Streben nach Interessenausgleich gegenüber der Frage, wer hat Recht oder besitzt mehr Macht, als vorrangig angesehen wird, wendet sich das Projekt gegen die weit verbreitete Auffassung, dass es bei Konflikten meistens Sieger und Verlierer geben muss. Demgegenüber wird die Auffassung vertreten, dass es in der Mehrzahl der Konflikte Lösungen jenseits von Sieg und Niederlage und auch jenseits des Kompromisses gibt. Im Idealfall erreichen beide Konfliktparteien ihre Ziele (win/win-Lösung). Dabei geht das Projekt von einem positiven Konfliktbegriff aus und betrachtet Konflikte als normale Elemente des sozialen Miteinanders, die neben dem „Signal einer Krise“ auch die

Chance zur Weiterentwicklung und zur Erreichung neuer befriedigender Lösungen beinhalten. Obwohl es dem Projekt in diesem Zusammenhang darum geht, dem Interessenausgleich primäre Bedeutung bei der Konfliktbearbeitung beizumessen und Rechtsstreitigkeiten und Machtkämpfe zu minimieren, wird betont, dass der Weg des Interessenausgleichs nicht zwangsläufig einer Konfliktlösung, die auf Rechtsprinzipien oder der Ausübung von Macht beruht, vorzuziehen sei. Vielmehr gehe es darum, eine wirkungsvolle und effektive Balance zwischen den einzelnen Wegen zu finden.

Das Projekt wird von mehreren Organisationen gemeinsam durchgeführt. Die Trägerorganisationen sind der Bund für Soziale Verteidigung e.V. (Projektleitung: Detlef Beck) und der Internationale Versöhnungsbund, dt. Zweig e.V., (Projektleitung: Kurt Südmersen). Darüber hinaus sind das ORCA – Institut für Konfliktmanagement und Training (Projektleitung: Cornelia Timm) sowie fairaend – Praxis für Konfliktberatung, Mediation, Supervision und Weiterbildung (Projektleitung: Heike Blum) an der Durchführung beteiligt. Der Organisationsreferent dieses Netzwerkes ist Armin Torbecke.

Die Zielgruppe des Projektes sind Multiplikatoren und Multiplikatorinnen, die dazu befähigt werden sollen, Fragen der Konfliktbearbeitung und Gewaltprävention in der Bildungsarbeit, in Schulen, in der Jugendarbeit und anderen sozialen Arbeitsfeldern aufzunehmen und zu bearbeiten. Konkret werden folgende Gruppen genannt:

- MitarbeiterInnen von Jugendämtern, Jugendhäusern, Kirchengemeinden, Polizei, Schulen, Jugendgerichtshilfe, Jugendheimen, Sportvereinen und Jugendzentren
- Ehrenamtlich tätige junge Erwachsene der kommunalen und kirchlichen Jugendarbeit
- SchülerInnen und Schülervertretungen
- Eltern und Elternvertretungen
- Menschen, die in Institutionen, Organisationen und Firmen mit Konflikten zu tun haben und sich in der Teamleitung und Personalführung oder in der Betriebsratsarbeit engagieren oder im Bereich „Mediation“ arbeiten wollen.

3. Vorgehen bei der Evaluation des KKK-Projekts

Aufgabe der Evaluation ist es, die Resultate des Projektes „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ im Rahmen einer summativen Evaluation zu bewerten. Der zu evaluierende Projektzeitraum umfasst dabei die Jahre 2001 bis einschließlich 2004, das Jahr 2005 wird in der Evaluation nicht mehr berücksichtigt. Den Schwerpunkt der Evaluation bildet die zehntägige Fortbildung. Ergänzend werden auch Beratungsaktivitäten im kommunalen Zusammenhang berücksichtigt. Die Darstellung und Bewertung der Resultate orientiert sich an dem in *Abb. 1* dargestellten Mehrebenenmodell. Auf den „unteren“ Ebenen werden zunächst mit Blick auf

die verfügbaren Ressourcen an Personal, Geld und Zeit die Leistungen des Projekts (z.B. Anzahl der angebotenen Fortbildungen und Beratungen, Teilnehmerzahlen etc.) einer kritischen Würdigung unterzogen. Ein weiterer Evaluationsgesichtspunkt ist die Akzeptanz der angebotenen Maßnahmen bei den Teilnehmern. Zwar ist es denkbar, dass die Reaktionen auf ein hochwertiges Programm eher verhalten ausfallen (und umgekehrt!); wenn die Reaktionen der Teilnehmer aber im Zusammenhang mit anderen Befunden interpretiert werden, dann stellen sie in der Regel einen durchaus wichtigen Indikator für die Qualität eines Angebotes dar.

Ein zentraler Aspekt ist die Evaluation der Wirkungen des KKK-Projekts. Bei der Evaluation der Fortbildung unterscheiden wir hier zwischen drei grundlegenden Ebenen: Zunächst sollen Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten erworben werden. Auf der nächsten Ebene sollen Veränderungen beim Handeln und Verhalten in Konfliktsituationen nachweisbar sein und schließlich sollen auf der dritten Ebene im privaten, beruflichen und kommunalen Kontext Umgangsformen im Sinne einer konstruktiven Konfliktkultur etabliert werden.

Bezüglich des Beratungsangebotes gehen wir davon aus, dass die Wirkungen vor allem auf der dritten Ebene liegen. Wir nehmen an, dass durch die Beratung wichtige Elemente einer konstruktiven Konfliktkultur aufgebaut werden können.

Abb. 1: Resultate eines Projekts²

Wirkungen 3 (Outcomes): Veränderungen im persönlichen, beruflichen und im kommunalen Umfeld

(z.B. neue Projekte und Initiativen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten, verbesserte Zusammenarbeit zwischen Akteuren und Institutionen)

Wirkungen 2 (Outcomes): Handeln und Verhalten

(z.B. neue Formen des Umgangs mit Konflikten)

Wirkungen 1 (Outcomes): Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen

(z.B. Wissen über Möglichkeiten zur konstruktiven Konfliktbearbeitung)

Akzeptanz: Bewertung der Maßnahme durch Teilnehmer und Nutzer

Leistungen 2 (Outputs): Teilnahme

(Anzahl, Intensität, Art der Teilnahme, Merkmale der Zielgruppe)

Leistungen 1 (Outputs): Projektaktivitäten

(u.a. 10-tägige Fortbildung, Praxis- und Kommunalberatung)

Inputs: Geld, Personal, Zeit

3.1 Die Explikation der Fortbildungs- und Beratungsziele

Der Nutzen der Arbeit mit expliziten Zielformulierungen liegt darin, dass sie dazu beitragen, Struktur und Klarheit in die Wirksamkeitsanalyse zu bringen. Erst die Formulierung und Konkretisierung von Zielen ermöglicht die Überprüfung ihrer Erreichung und die Optimierung des Vorgehens im Projekt. Somit ist ein strukturiertes und gezieltes Vorgehen die Voraussetzung für eine sinnvolle Evaluation und Qualitätsentwicklung. Die Projektdurchführenden haben auf dem Zielexplicationsworkshop vom 13. 12. 2004 ein Projektkonzept vorgelegt, auf dessen Basis überprüfbare Ziele formuliert wurden. Die Ergebnisse dieses Workshops dienten dem Evaluationsteam als Grundlage für die Analyse der Zielerreichung im Rahmen der KKK-Fortbildung. Folgende Ziele wurden schriftlich fixiert:

a) Leitziel:

Leitziel des Projektes „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ ist es, eine konstruktive Konfliktkultur zu lernen, zu leben und zu verwirklichen.

b) Programmziele auf der mittleren Ebene:

P1 Ziel des Projektes ist es, die Konfliktkompetenz und die Handlungsfähigkeit der Adressaten zu steigern. Dies geschieht durch:

P1.1 Praxis- und Kommunalberatung

P1.2 Trainings/Schulungen

P2 Weiteres Ziel des Projektes ist es, in kommunalen Zusammenhängen eine konstruktive Konfliktkultur zu etablieren. Dies geschieht durch die folgenden Aktivitäten der Zielgruppe im Rahmen einer Multiplikatorenarbeit:

P2.1 Durchführung von nachhaltigen Kooperationen und Vernetzung mit Dritten

P2.2 Praxistransfer

P2.3 Initiierung von Projekten

c) Konkrete Handlungsziele im Bereich Training/Schulung

H1 Im Bereich persönlicher Konfliktkompetenz sollen folgende Punkte durch das Training erreicht werden:

H1.1 Die Fähigkeit, andere in ihrem So-sein anzunehmen.

H1.2 Auf Stärken im Umgang mit Konfliktsituationen zu achten.

H1.3 Schwächen im Umgang mit Konflikten sollen erkannt und vermieden werden. Dies beinhaltet die Reflexion der Angst vor Konflikten, das Erkennen und Vermeiden von Tabuisierungen sowie den Mut, neue Strukturen zu entwickeln.

H1.4 Konfliktverhalten reflektieren. Dies geschieht durch das Einholen und Geben von Feedback, die kollegiale Beratung sowie die Offenheit, Supervision in Anspruch zu nehmen.

H1.5 Täter-Opfer-Mentalität reflektieren. Die Teilnehmer sollen sich empathisch in die Situation von Tätern und Opfern hineinversetzen können.

H1.6 Die Teilnehmer sollen Widersprüche und Wahrheiten, Dilemmata und Mehrdeutigkeiten aushalten können (Ambiguitätstoleranz).

H1.7 Sie sollen Feindbilder und Projektionen erkennen und verarbeiten können.

H1.8 Sie sollen den Umgang mit eigenem und fremdem Ärger aushalten können.

H1.9 Die Teilnehmer sollen ihre eigene Konfliktgeschichte kennen und reflektieren können. Hierzu gehört die Fähigkeit, mit eigenen Verletzungen umzugehen sowie ein eventuelles Scheitern zu akzeptieren.

H1.10 Sie sollen die Fähigkeit erlernen, empathisch zu sein und Perspektivenwechsel vorzunehmen.

H1.11 Sie sollen wissen, mit welcher Art von Kommunikation Konflikte eskalierend beziehungsweise deeskalierend wirken.

H2 Im Bereich Konfliktkompetenz in Gruppen soll durch das Training erreicht werden:

H2.1 Das Wissen um Entscheidungsfindung in Gruppen (Konsensentscheidungen, Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen).

H2.2 Das Wissen um die Gestaltung kooperativer Gruppenprozesse.

H2.3 Die Anwendbarkeit kollegialer Praxisberatung.

H3 Im Bereich der Konfliktanalyse soll durch das Training erreicht werden:

H3.1 Verschiedene Analysemethoden kennen und anwenden. Hierzu gehört es, Konflikte zu erkennen und nach Eskalationsstufen einzuordnen (systemische Konfliktanalyse)

H3.2 Ein theoretisches Verständnis von Konflikten

H3.3 Die Entwicklung eines Wertesystems zum Umgang mit Konflikten

H3.4 Das Wissen um verschiedene Konfliktbearbeitungsmethoden. Hierzu gehört die Fähigkeit, Konfliktgespräche führen zu können.

H4 Im Bereich der Konfliktbearbeitungsmethoden soll durch das Training erreicht werden:

H4.1 Das Wissen, wie in Gewalt- und Bedrohungssituationen gehandelt werden kann.

H4.2 Konfliktverhalten in Institutionen. Hierzu gehört die Fähigkeit, den eigenen Einfluss innerhalb einer Institution zu analysieren und den Stellenwert des eigenen Handlungsspielraumes zu kennen.

H5 Im Bereich der Handlungskompetenz soll durch das Training erreicht werden:

H5.1 Der Transfer des erlernten Wissens.

H5.2 Die Fähigkeit Kooperationsmöglichkeiten vor Ort zu realisieren.

H5.3 Die Vermittlung von Konfliktbearbeitungsmethoden als Multiplikator.

H5.4 Die Teilnehmer sollen ihr Wissen in ihre Praxis transferieren (Schwierigkeiten, Widerstände, nachhaltige Verstetigung).

H6 Im Bereich von Kooperationen/Vernetzung soll durch das Training erreicht werden:

H6.1 Die Teilnehmer der Schulungen sollen sich aktiv bemüht haben, bei thematischer Relevanz sowie in der konkreten Fallarbeit mit Dritten zusammenzuarbeiten.

d) Überprüfbare Handlungsziele im Bereich Praxis- und Kommunalberatung:

Die Handlungsziele für die Praxis- und Kommunalberatung stehen in engem Zusammenhang mit den Zielen für die KKK-Fortbildung. Sie wurden jedoch nicht im Rahmen des Zielexplicationsworkshops fixiert sondern im Anschluss an spätere Gespräche mit den Projektbeteiligten formuliert. Dabei ist zu beachten, dass die Beratungsziele eng mit den Problemen und Bedürfnissen vor Ort zusammenhängen. Die Zielsetzungen, die sich in diesem Rahmen ergeben, beinhalten die Analyse der Situation vor Ort, die Entwicklung und Stabilisierung von Kooperationsnetzwerken sowie die Beratung von Projektpartnern.

Leistungszielebene:

Hb1: Durchführung einer Konfliktanalyse vor Ort.

Hb2: Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes mit allen relevanten Funktionsträgern innerhalb der Kommune.

Hb3: Externe Steuerung der initiierten Vernetzungsprozesse.

Hb4: Begleitende inhaltliche Unterstützung zur Bearbeitung des Konfliktpotentials.

Wirkungszielebene:

Hb5: Initiierung einer „Kultur der gegenseitigen respektvollen Rücksichtnahme“.

Hb6: Sensibilisierung für die Wahrnehmung von Konfliktpotentialen vor Ort.

Hb7: Professionalisierung der beteiligten Fachkräfte in Bezug auf konstruktive Konfliktbearbeitung.

3.2 Untersuchungsmethoden

Die Bewertung des KKK-Programms und die Überprüfung der gesetzten Ziele wurde durch das Evaluationsteam als summative Evaluation durchgeführt. Da zum Zeitpunkt des Beginns der Evaluationsmaßnahmen eine Befragung vor der Fortbildungsteilnahme im Sinne eines Vorher-Nachher-Designs nicht mehr möglich war, hat das Evaluationsteam den Umgang mit Konflikten vor Beginn der Fortbildung rekonstruiert und mit den Fähigkeiten und Kompetenzen nach absolvierter Fortbildung verglichen. Weitere Evaluationsfragen konnten durch die Aufbereitung und Auswertung der vom KKK-Team durchgeführten schriftlichen Befragung der Fortbildungsteilnehmer sowie durch eine neu entwickelte standardisierte Umfeldanalyse geklärt werden.

3.2.1 Rekonstruktive und problemzentrierte Interviews

Mit der von Böttger³ entwickelten Technik des rekonstruktiven Interviews war es dem Evaluationsteam möglich, zunächst den Umgang mit Konflikten vor Beginn der Fortbildung herauszuarbeiten und mit dem aktuellen Umgang mit Konflikten zu kontras-

tieren. Ein weiterer Bereich war die Erfassung von Veränderungen auf der Ebene von Wissen und Kompetenzen. Selbstverständlich wurden daneben auch allgemeine Einschätzungen zum Verlauf und zur Qualität der Fortbildung erhoben. Ferner ging es um Möglichkeiten und Probleme der Umsetzung der erlernten Inhalte im beruflichen und kommunalen Kontext. Hier wurde beleuchtet, unter welchen Rahmenbedingungen Aktivitäten und neue Projekte erfolgreich sind und unter welchen Rahmenbedingungen solche Erfolge unwahrscheinlich sind. Auch die Qualität der Kooperationen, Projekte und sonstigen Aktivitäten war Gegenstand des Interviews. In diesem Zusammenhang wurde bei der Beurteilung der Frage, inwieweit die angestrebten Ziele der Fortbildung erreicht wurden, methodisch auch auf verschiedene Elemente des problemzentrierten Interviews zurückgegriffen.⁴ Um zu bewerten, inwieweit die Fortbildung den Teilnehmern im Vergleich zu fachlich kompetenten Personen, die nicht an der KKK-Fortbildung teilgenommen haben, wichtige zusätzliche Kompetenzen und Methoden an die Hand gibt, wurden außerdem fünf Interviews mit einer Kontrollgruppe geführt.

Insgesamt konnten 25 qualitative Interviews realisiert werden. Unsere Stichprobe besteht aus 16 Frauen und 9 Männern im Alter von 29-60 Jahren (Durchschnitt: 43 Jahre). Dabei entspricht der Frauenanteil von 64 % ziemlich genau dem Frauenanteil von 68,4 % in der schriftlichen Befragung durch das KKK-Team, in der die soziodemographische Zusammensetzung der Teilnehmer aufgrund des hohen Rücklaufs recht gut repräsentiert sein dürfte. Da der Anteil der weiblichen Teilnehmerinnen in der Fortbildung aufgrund der vorliegenden Daten deutlich überrepräsentiert ist, musste dies natürlich auch in der qualitativen Befragung berücksichtigt werden. Auffällig ist das hohe Bildungsniveau: Immerhin 19 Personen aus unserer Stichprobe hatten ein Hochschul- oder ein Fachhochschulstudium absolviert. Die befragten TeilnehmerInnen der KKK-Fortbildung stammen aus den Arbeitsbereichen

- Schule/Erwachsenenbildung,
- Jugend- und Sozialarbeit sowie
- Polizei und Verwaltung.

Es wurde versucht, die Teilnehmerschaft aus diesen drei Bereichen etwa gleichgewichtig zu untersuchen, wobei gesagt werden muss, dass die TeilnehmerInnen der Fortbildung zum größten Teil aus den Arbeitskontexten Schule und Jugendhilfe/Sozialarbeit rekrutiert wurden und auch bei den Befragten in dieser Gruppe ein Überhang konstatiert werden muss. Da im Rahmen der Evaluation TeilnehmerInnen aus den Jahren 2001 bis 2004 befragt wurden, war es möglich, für diejenigen, die die Fortbildung bereits vor längerer Zeit besucht haben, Aussagen über die Nachhaltigkeit der Wirkungen zu treffen.

Für die Kontrollgruppe wurden vier Frauen und ein Mann befragt. Die Interviewpartner der Kontrollgruppe sind durchweg MitarbeiterInnen aus den Bereichen Kinder-

garten, Jugendhilfe und Schule. Kennzeichnend für diese Gruppe ist, dass die Befragten alle mit Konfliktsituationen in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert sind, jedoch bislang über ihre Basisqualifikation hinaus keine zusätzlich nachweisbaren Qualifikationen im Bereich der Konfliktbearbeitung vorweisen konnten.

3.2.2 Gruppendiskussion

Die Beratungsaktivitäten im Rahmen des KKK-Projekts wurden exemplarisch in einer Kleinstadt untersucht. Hierzu wurde eine Gruppendiskussion durchgeführt, an der die Vertreter von Polizei, Jugendhilfe, Schule und Migrationsdienst teilnahmen, die sich gemeinsam um den Aufbau einer konstruktiven Konfliktkultur in dieser Stadt bemühen. Die Gruppendiskussion ist in diesem Zusammenhang eine besonders gut geeignete Methode, um die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Institutionen herauszuarbeiten und eine multiperspektivische Sicht der Beratungsaktivitäten zu erheben und zu analysieren. Für die Gruppendiskussion wurde ein spezieller Leitfaden entwickelt, der auf die in der Kommune durchgeführte Beratungstätigkeit zugeschnitten war, sich jedoch auch an dem Leitfaden orientierte, der für die qualitativen Interviews eingesetzt wurde.

Die Gruppendiskussion konnte unter konstruktiver Mithilfe des örtlichen Jugendpflegers mit sechs Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen erweiterten Ordnungspartnerschaft durchgeführt werden. Zu den TeilnehmerInnen gehörten ein für Prävention und Jugendsachen beauftragter Polizeibeamter, eine Mitarbeiterin des kommunalen Migrationsdienstes, ein Mitarbeiter des Jugendzentrums, eine Kreisjugendpflegerin, ein Lehrer sowie der bereits erwähnte kommunale Jugendpfleger.

3.2.3 Quantitative Umfeldanalyse

Die vom Evaluationsteam interviewten Fortbildungsteilnehmer wurden gebeten, Familienangehörigen, Verwandten, Arbeitskollegen, Freunden oder Bekannten, mit denen sie vor und nach der Fortbildung Kontakt hatten, einen kurzen Fragebogen zu den wahrgenommenen Wirkungen der Fortbildung zu überreichen. Bei der Konstruktion dieses Fragebogens wurden die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung durch das KKK-Team berücksichtigt. Um einen möglichst hohen Rücklauf zu erzielen, wurde der Fragebogen nicht nur in der üblichen Form einer schriftlichen Befragung, sondern auch als Internetbefragung bereitgestellt. Obwohl der eigens entwickelte Internetfragebogen problemlos auszufüllen war und den Personen aus dem Umfeld der Befragten die entsprechende Internetadresse ausgehändigt wurde, hat von dieser Möglichkeit keine der angesprochenen Personen Gebrauch gemacht. Insgesamt liegen 32 auswertbare Fragebögen aus dem Umfeld der Fortbildungsteilnehmer vor. Auch in der Umfeldbefragung sind die Frauen mit rund 72 Prozent deutlich überrep-

räsentiert. Der Altersdurchschnitt beträgt bei dieser Stichprobe 41 Jahre. Die meisten (n = 27) der Befragten aus dem sozialen Umfeld waren berufstätig. Davon waren zwölf Personen im Bereich Jugend- und Sozialarbeit tätig, vier Personen im Bereich Schule und drei Personen in der Verwaltung. Auffällig ist auch bei dieser Stichprobe das hohe Bildungsniveau. Der Realschulabschluss war der niedrigste Schulabschluss (9 Befragte), Abitur oder Fachhochschulreife hatten 6 Befragte und 17 Personen hatten ein Studium an einer Hochschule oder Fachhochschule abgeschlossen.

3.2.4 Schriftliche Teilnehmerbefragung durch das KKK-Team

Das Team des Projekts „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang (KKK)“ hat als Selbstevaluationsmaßnahme eine schriftliche Befragung der Teilnehmer an den bisherigen 10-tägigen Fortbildungen entwickelt und durchgeführt. Insgesamt wurden Fragebögen an 215 Personen verschickt. Zurückgesandt wurden 117 auswertbare Fragebögen. Damit beträgt der Rücklauf 54,4 %, was für eine schriftliche Befragung außergewöhnlich hoch ist. Von den soziodemografischen Merkmalen wurde lediglich das Geschlecht erfasst. Hier zeigt sich, dass unter den Fortbildungsteilnehmern die Frauen mit 68,4 % (n = 80) gegenüber den Männern (31,6 %; n = 37) deutlich überrepräsentiert sind. 23 Befragte (19,7 %) hatten ihre Fortbildung zum Zeitpunkt der Befragung gerade beendet, bei 70 (59,8 %) lag sie länger als ein Jahr zurück und bei 23 (19,7 %) lag sie länger als zwei Jahre zurück.

Ein Merkmal des Fragebogens sind zahlreiche offene Fragen, die eine differenzierte Erfassung der Teilnehmersicht gestatten. Das Evaluationsteam hat die Daten fachgerecht erfasst, aufbereitet und ausgewertet. Es versteht sich von selbst, dass die Auswertungsmöglichkeiten durch die vorgegebene Struktur des Fragebogens begrenzt sind. Der hohe Rücklauf und die detaillierte Erfassung zahlreicher wichtiger Aspekte gewährleisten aber einen guten quantitativen Überblick über verschiedene Resultate der Fortbildung.

4. Inputs und Outputs: Die Leistungen des Projekts in Relation zu den verfügbaren Ressourcen

4.1 Finanzielle Ressourcen

Voraussetzung dafür, dass überhaupt Resultate erzielt werden können, ist natürlich ein Input an materiellen und personellen Ressourcen, der deshalb als grundlegende Voraussetzung in *Abb. 1* aufgenommen wurde. Das KKK-Projekt wird aus Landesmitteln gefördert, so dass die Teilnehmerbeiträge niedrig sind und interessierte MultiplikatorInnen und Kommunen nicht aus finanziellen Gründen von dem Fortbildungs- und Beratungsprogramm ausgeschlossen werden. Beispielsweise müssen Teilnehmer an

der 10-tägigen Fortbildung nur einen geringen Eigenbeitrag zwischen 100 € und 250 € (inklusive Übernachtung und Verpflegung) leisten. Die in diesem Jahr stattfindende 10-tägige KKK-Fortbildung für Jugendliche und junge Erwachsene wird sogar zu einem Teilnehmerbeitrag von 45 € inklusive Übernachtung und Verpflegung angeboten. Wie aus *Tabelle 1* deutlich wird, können die Teilnehmerbeiträge nur einen geringen Teil der Kosten des KKK-Projekts decken. Auch die Möglichkeiten der Trägerverbände, finanzielle Beiträge zu leisten, sind begrenzt, da es sich beim Bund für soziale Verteidigung e.V. und beim Internationalen Versöhnungsbund, Deutscher Zweig e.V. um gemeinnützige Vereine mit geringen Eigenmitteln handelt.

Tabelle 1: Die finanziellen Zuschüsse für das KKK-Projekt 2001 bis 2004

	Land NRW	Finanzielle Eigenleistungen	
		Trägerverbände (BSV / VB)	Dritte, insb. Teilnehmerbeiträge
Jahr	Euro	Euro	Euro
2001	127.464,07	511,29	6.135,50
2002	143.030,00	1.000,00	10.289,05
2003	149.497,00	3.040,0	14.115,40
2004	158.510,00	1000,00	10.440
Summe	578.501,07	5.551,29	40.979,95

4.2 Ehrenamtliches Engagement

Neben den Fördermitteln ist ehrenamtliches Engagement eine unverzichtbare Ressource für die Durchführung des KKK-Projekts. Hier leisten die Trägerorganisationen einen sehr wichtigen Beitrag zum KKK-Projekt, indem sie in einem erheblichen Umfang ehrenamtliche Unterstützungsleistungen erbringen. Zu nennen sind hier unter anderem

- die allgemeine logistische Unterstützung des Projektes KKK durch die Trägerverbände, u.a. durch Bereitstellung von Räumlichkeiten und Materialien sowie die Bereitstellung eines großen Adressenpools. Hinzu kommt die Unterstützung durch vereinseigene Medien (Rundbriefe etc.) und durch die Vereinsorgane befreundeter Vereine,
- die kontinuierliche Beratung der KKK-MitarbeiterInnen hinsichtlich Projektdurchführung und -entwicklung,
- die Bereitschaft zahlreicher Ehrenamtlicher der Vereine, Kontakte in den Regionen herzustellen, sei es zu Ämtern, interessierten Einzelpersonen oder sonstigen Kooperationspartnern. Erst durch diese Unterstützung war es in zahlreichen Orten und Städten möglich, das KKK-Projekt bekannt zu machen und Erstkontakte herzustellen.

- Sehr wichtig waren außerdem die jahrelangen ehrenamtlichen Vorleistungen – u.a. Projektentwicklung, Pioniermaßnahmen u.ä., die den Projektstart 2001 erst möglich machten.

4.3 Die Leistungen (im Sinne der Outputs 1+2) des KKK-Projekts

Mit den hier beschriebenen Ressourcen haben die am KKK-Projekt Beteiligten eine Vielzahl an Aktivitäten durchgeführt. Insgesamt wurden in den Jahren 2001 bis 2004 neunzehn 10-tägige MultiplikatorInnenfortbildungen durchgeführt. Nach internen Schätzungen wurden darüber hinaus etwa 180 Arbeitstage für Praxisberatungen und Begleitungen in den Kommunen aufgewendet. Weiterhin wurden zahlreiche weitere Leistungen erbracht, die zum Teil nur dadurch möglich wurden, dass sich die Projektbeteiligten auch ehrenamtlich engagiert haben.

Beispielhaft sind hier die folgenden Punkte zu nennen:

- Kontinuierliche Telefonberatung mit Kooperationspartnern, TeilnehmerInnen und Interessierten,
- Unterstützung in akuten Konfliktsituationen, Beratung oder Mediation vor Ort für Kooperationspartner, TeilnehmerInnen oder ehemalige TeilnehmerInnen,
- Anpassung der Projektkonzeption an Bedürfnisse in den Kommunen (Projektentwicklung),
- Erstellung und fortlaufende Optimierung von Seminarmaterialien (Handouts, Folien, Powerpoint-Präsentationen).

Zentrale Leistungen des KKK-Projekts sind zweifellos die 10-tägigen MultiplikatorInnenfortbildungen sowie die Praxis- und Kommunalberatungen. *Tabelle 2* listet die Fortbildungen für die beiden durchführenden Organisationen (fairaend und Orca) auf und *Abb. 2* gibt darüber hinaus einen Überblick über die im Evaluationszeitraum durchgeführten Praxis- und Kommunalberatungen.

Tabelle 2: 10-tägige MultiplikatorInnen – Fortbildungen 2001 bis 2004 nach durchführender Organisation

Jahr	Ort	Organisation	Kooperationspartner
2001	Brühl	Fairaend	Jugendamt Brühl
2001	Bad Oeynhausen	Fairaend	Jugendamt Bad Oeynhausen
2001	Hüllhorst	Orca	Jugendamt Gemeinde Hüllhorst
2001	Vlotho	Orca	AKE-Bildungswerk/Jugendhof Vlotho
2001	Iserlohn	Orca	Evangelische Akademie Iserlohn
2002	Ehringerfeld	Fairaend	Arbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz (AJS)
2002	Königswinter	Fairaend	Landschaftsverband Rheinland (LVR)
2002	Viersen	Fairaend	Kreisjugendamt Viersen
2002	Vlotho	Orca	AKE-Bildungswerk/Jugendhof Vlotho
2002	Iserlohn	Orca	Evangelische Akademie Iserlohn
2002	Preußisch Oldendorf	Orca	Stadt Preußisch Oldendorf
2003	Espelkamp	Fairaend	Stadt Espelkamp
2003	Olpe	Fairaend	Landschaftsverband Rheinland (LVR)
2003	Vlotho	Orca	AKE-Bildungswerk/Jugendhof Vlotho
2003	Lübbecke	Orca	Jugendamt Kreis Minden-Lübbecke
2004	Bad Sassendorf	Fairaend	Landschaftsverband Rheinland (LVR)
2004	Düsseldorf	Fairaend	Stadt Düsseldorf, Fachstelle für Gewaltprävention
2004	Vlotho	Orca	AKE-Bildungswerk/Jugendhof Vlotho
2004	Velbert	Orca	Amt für Jugend und Soziales Velbert

Abb. 2: Städte und Gemeinden, in denen bereits Fortbildungen, Praxisberatungen und Begleitungen des KKK-Projekts stattgefunden haben, 2001 bis 2004



■ **10-tägige MultiplikatorInnen-Fortbildungen**

Bad Oeynhausen, Bad Sassendorf, Brühl, Espelkamp, Hüllhorst, Iserlohn, Königswinter, Lübbecke, Olpe, Preußisch Oldendorf, Schloß Ehringerfeld, Velbert, Viersen, Vlotho, Neuss, Duisburg, Mettmann, Düsseldorf, Minden, Dortmund

▲ **Praxisberatung**

Bad Oeynhausen, Brühl, Düsseldorf, Espelkamp, Hannover, Hüllhorst, Iserlohn, Kassel, Köln, Lübbecke, Minden, Preußisch Oldendorf, Velbert, Viersen, Vlotho, Region Niederrhein, Gladbeck, Delmenhorst, Essen, Lüdenscheid

◆ **Begleitung in Kommunen**

Bad Oeynhausen, Bad Salzuflen, Espelkamp, Hannover, Hüllhorst, Neuenrade, Soest, Detmold, Gladbeck, Düsseldorf, Lübbecke

Zu beachten ist, dass an manchen Orten mehrfach KKK-Aktivitäten stattgefunden haben.

Wie ist nun das Verhältnis zwischen Input und Output, also die Effizienz des KKK-Projekts zu bewerten? Eine Effizienzeinschätzung wird natürlich dadurch erschwert, dass es keine Initiativen gibt, mit denen das KKK-Projekt direkt verglichen werden kann. Wir haben daher folgende Überlegungen angestellt: In den Jahren 2001 – 2004 haben ca. 300 Personen an neunzehn 10-tägigen Fortbildung teilgenommen. Wir gehen davon aus, dass die Konzeption, Etablierung und Nachbereitung der MultiplikatorInnen-Fortbildung erheblich aufwändiger ist als die Beratungsaktivitäten, die zudem oftmals in einem Zusammenhang mit der Fortbildung stehen. Wir nehmen deshalb bei unseren weiteren Berechnungen an, dass ca. 80 % der finanziellen Ressourcen in die Fortbildung geflossen sind und 20 % in Beratungsaktivitäten. Insgesamt standen in den Jahren 2001-2004 rund 625.000 Euro zur Verfügung. Für 180 Beratungstage wären das dann 125.000 Euro, was einem Tagessatz von 694 Euro entspricht. Dieser Tagessatz beinhaltet allerdings sämtliche Fahrt- und Übernachtungskosten sowie alle sonstigen Spesen. Damit liegt der Tagessatz deutlich unter dem marktüblichen Tagessatz von 700 bis 800 Euro plus Spesen. Für die Fortbildung wären nach dieser Berechnung 500.000 Euro anzusetzen. Die 10-tägige Fortbildung mit 2 Dozenten würde folglich nach unseren Annahmen pro Teilnehmer inklusive Übernachtung und Verpflegung etwa 1.667 Euro kosten. Als Vergleich ziehen wir eine Fortbildung zur Qualitätssicherung und Evaluation von Projekten heran, die im Rahmen einer vom Land NRW bereitgestellten Fortbildungsinstitution angeboten wird. Sie wird ebenfalls von zwei Dozenten durchgeführt und kostet bei einer Dauer von 2 Tagen inklusive Übernachtung und Verpflegung 400 Euro, würde also bei einer Dauer von 10 Tagen etwa 2000 Euro pro Teilnehmer kosten. Wir kommen daher zu dem Schluss, dass die Kosten für die 10-tägige KKK-Fortbildung deutlich niedriger liegen als die ebenfalls recht preiswerten Fortbildungsangebote des Landes Nordrhein-Westfalen.

Hinsichtlich der Zielgruppenerreichung ist die Evaluation mit erheblichen Unsicherheiten behaftet, da auf den Teilnehmerlisten in vielen Fällen die Angaben zur institutionellen Zugehörigkeit fehlen und Berufs- und Altersangaben überhaupt nicht vorhanden sind. Auf der Grundlage der vorliegenden Informationen deutet sich aber an, dass die Beschäftigten aus den Bereichen Schule und Jugendarbeit die meisten Teilnehmer stellten. Eine weitere Teilnehmergruppe bildeten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Polizei sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus anderen Behörden. Inwieweit die Zielgruppe der Schüler und Schülerinnen sowie die Zielgruppe der Firmenmitarbeiter, die im Rahmen von Personalführung oder Betriebsratsarbeit Konflikte zu bearbeiten haben, erreicht werden konnte, ist auf der Grundlage der vorliegenden Informationen nicht zu beurteilen. Die stärkere Fokussierung auf die Gruppe der Jugendlichen und der jungen Erwachsenen, die im Jahr 2005 mit einer nicht in die Evaluation eingegangenen Fortbildung eingeleitet wurde, ist im Hinblick auf eine systematische Einbeziehung junger Menschen aber auf jeden Fall zu begrüßen.

5. Gründe für die Fortbildungsteilnahme und Erwartungen an die Fortbildung

Die TeilnehmerInnen hatten sowohl inhaltliche als auch auf die Struktur des Angebots bezogen Gründe, an der Fortbildung teilzunehmen. So wurde positiv geäußert, dass der überschaubare Zeitraum der Fortbildung ebenso ansprechend war wie die kompakte Gestaltung der Blockveranstaltungen. Als weiteres Argument wurde das geringe Teilnehmerentgelt für die Fortbildung genannt. Einige TeilnehmerInnen sind über die Ausschreibung in Flyern auf die Veranstaltungen gestoßen, andere im Schneeballsystem über eine mündliche Weitervermittlung von Interessenten. Ein Teilnehmer berichtete davon, dass er sich nach einer Vorstellung der Fortbildung im Rahmen einer Informationsveranstaltung zu der Teilnahme entschlossen hat.

Frau O., eine Trainerin, die in einem angrenzenden Arbeitsgebiet tätig ist, beschrieb ihre Motivation dahingehend, dass sie einen Einblick in die Vorgehensweise anderer Anbieter von Trainings bzw. Fortbildungen bekommen wollte.

Frau O.: „Das war eher so Neugierde, wie arbeiten andere und was passiert da eigentlich.“ (Interview 2030,1:24)

Frau R. bringt hingegen eine inhaltlich begründete Motivation auf den Punkt, wenn sie erläutert, dass sie zusätzliche berufliche Kompetenzen für die Gestaltung ihres professionellen Umfeldes benötigte.

Frau R.: „Beruflich habe ich viel mit dieser Thematik zu tun. Auf der einen Seite führen wir Gespräche mit unserer Arbeitgeberseite, wo es schon darum geht, entsprechende Wortwahl zu haben, um eine Position anzunehmen, die man gerne haben möchte. Auf der anderen Seite wenden sich die Mitarbeiter an uns oder auch die Arbeitgeber, damit wir in Konflikten vermitteln, oder sie nur beraten. Außerdem ist es auch für die Leitung eines Gremiums und die Atmosphäre dort wichtig“ (Interview 1020, 1:35).

Hegten einige TeilnehmerInnen vor der Veranstaltung explizit den Wunsch, sich konkrete Methoden für den Umgang mit Konflikten anzueignen, waren bei anderen die Vorstellungen im Vorfeld der Teilnahme eher diffus und offen.

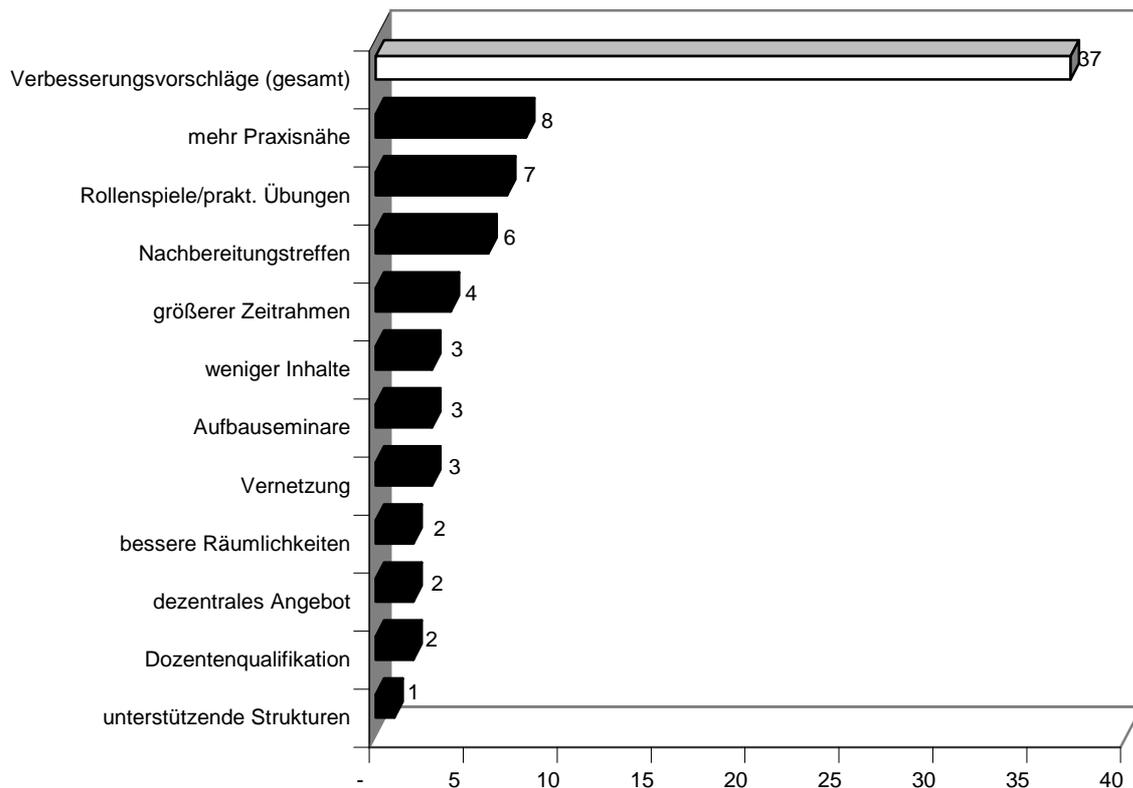
6. Akzeptanz: Die Bewertung des Projekts durch die Fortbildungsteilnehmer

Eine 10-tägige Fortbildung ist eine komplexe Maßnahme, die anhand unterschiedlicher Kriterien zu bewerten ist. Ein wichtiger Aspekt ist die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Maßnahme. Die entsprechenden Interviewäußerungen ergeben in diesem Zusammenhang ein außerordentlich positives Gesamtbild. Bezogen auf die Inhalte der Fortbildung war Tenor der TeilnehmerInnen, dass diese in der dargebotenen Form beibehalten werden sollten. Kritikpunkte waren hier kaum auszumachen. Insbesondere die harmonische Zusammenarbeit der TeamerInnen wurde hervorgehoben. Von einzelnen TeilnehmerInnen wurde allerdings eine stärkere Beteiligung der Fortbil-

dungsleiterInnen an den informellen Aktivitäten gefordert. In einzelnen Fällen gab es anscheinend Probleme mit der Qualität der Räumlichkeiten und der Verpflegung, was die Stimmung während der Fortbildung nach Aussage einer Teilnehmerin etwas gedrückt hätte. Diese Problematik spiegelt sich auch in der schriftlichen Befragung durch das KKK-Team wider, in der ebenfalls zwei TeilnehmerInnen den Wunsch nach besseren Räumlichkeiten als Verbesserungsvorschlag formulierten (s. Abb. 3).

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Fortbildungsangebot untermauert die schriftliche Befragung durch das KKK-Team die Ergebnisse unserer qualitativen Studie. Für die Auswertung haben wir die Angaben der Befragten so standardisiert, dass 0 jeweils der schlechteste und 10 der beste erreichbare Wert ist. Bei den Antworten auf die Frage, ob die Fortbildung Gewinn bringend oder nicht Gewinn bringend war, dokumentiert der Durchschnittswert von 8,3 eine sehr positive Bewertung durch die Teilnehmer. So verwundert es nicht, dass in den Fragebögen kaum massive Kritik an der Fortbildung auftaucht. Auch in dieser Hinsicht bestätigt die schriftliche Befragung also die Ergebnisse unserer qualitativen Studie. Trotzdem wurden von 37 Personen Verbesserungsvorschläge gemacht. Am häufigsten wurde mehr Praxisnähe gewünscht (8 Nennungen); in diese Richtung geht auch der Wunsch nach mehr Rollenspielen oder praktischen Übungen, der insgesamt sieben Mal geäußert wurde. Ein Angebot an Nachbereitungstreffen steht ebenfalls in der Liste der Verbesserungsvorschläge relativ weit oben. Insgesamt sieben Teilnehmer schlugen vor, die Fortbildung zu entspannen, entweder durch einen größeren Zeitrahmen (4 Nennungen) oder durch das Streichen von Inhalten (3 Nennungen). Ebenfalls dreimal wurde der Wunsch nach Aufbau Seminaren und nach einer besseren Vernetzung der Teilnehmer geäußert. Wie oben bereits berichtet, gab es außerdem den Vorschlag, bessere Räumlichkeiten für die Fortbildung zur Verfügung zu stellen (2 Nennungen), ein dezentraleres Angebot zu schaffen (2 Nennungen) oder die Qualifikation der Dozenten zu verbessern (2 Nennungen). Der Wunsch nach allgemeinen unterstützenden Strukturen wurde einmal geäußert.

Abb. 3: Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer (Mehrfachantworten)



Mit konkreten Verbesserungsvorschlägen taten sich die TeilnehmerInnen der qualitativen Befragung etwas schwerer, als es bei der quantitativen Befragung der Fall war. Dies kann jedoch sehr gut damit zusammenhängen, dass bei einigen Befragten seit der Fortbildung bereits längere Zeit vergangen war und somit eine Rückbesinnung auf qualitätssichernde Details erschwert wurde. Bezüglich der Bewertung der TeamerInnen bestätigt sich diese Vermutung allerdings nicht. Die Arbeit der Teams war den TeilnehmerInnen sehr präsent und es war auffallend, dass viele der Befragten sehr respektvoll und wertschätzend von den TeamerInnen sprachen. So wurden die durchführenden Teams von den befragten TeilnehmerInnen durchweg positiv bewertet. Auffällig war dabei insbesondere die Hervorhebung der sehr authentischen und wenig beherrschenden Art der TeamerInnen, die sich nach den Aussagen von Frau K. und Frau Q. gut als Vorbild eigneten und denen abgenommen wurde, die vertretenen Ideen und Konzepte selbst zu leben.

Frau K.: „Die strahlen alle beide Kompetenz, die strahlen Ruhe [aus]. Die sind nicht abwertend. Die lehren konstruktive Kritik, das bedeutet nicht verletzend, aber doch etwas transparent zu machen. Die lassen die Fehler zu, damit ich da aus den Fehlern lernen kann. Also nicht wie die Mutter, wenn du das machst, dann Die gehen auf Wünsche, nicht im Sinne auf Frühstück oder Pause, sondern auf Wünsche, ich hätte gern dies und jenes ausprobiert. Sie sind sehr flexibel, aber doch sehr streng und straff organisiert. Also das bewundere ich auch“ (Interview 2110, 31:15).

Frau Q: „Außer der Mediation und der gewaltfreien Kommunikation haben mich die FortbilderInnen persönlich bereichert.“ (Interview 2050, 10:36).

Herr L. hob besonders den rücksichts- und vertrauensvollen Umgang mit den TeilnehmerInnen hervor:

„Er [der Geist der Veranstaltung] war sehr rücksichtsvoll und vertrauensvoll. Ich habe mich dort sehr wohl und aufgehoben gefühlt“ (Interview 2090, 5:35).

Insgesamt herrschte bei den Befragten der Tenor vor, dass sich die TeamerInnen sehr intensiv auf die TeilnehmerInnen eingelassen haben, was die Befragten als höchst bereichernd wahrgenommen haben. Ebenfalls großen Zuspruch erhielt die Vorgehensweise, die TeilnehmerInnen mit ihren Interessen und Wünschen in der Programmgestaltung zu berücksichtigen. Lediglich eine Befragte berichtete davon, dass sie es als nachteilig empfunden habe, dass einzelnen FortbildungsteilnehmerInnen eine zu große Plattform überlassen wurde. Das ressourcenorientierte Vorgehen der TeamerInnen erläuterte Herr L. sehr eindringlich, als er die Arbeitsprinzipien der TeamerInnen beschrieb:

„Der Umgang miteinander war sehr wichtig, er hatte ein System. Es gab kein Falsch, sondern nur Gutes, was man noch besser machen könnte. Diese Grundeinstellung ist mir sehr wichtig“ (Interview 2090, 15:03).

Diese Grundeinstellung drückt sich auch darin aus, dass – wie eine Teilnehmerin ausführte – eine vertrauensvolle Atmosphäre zum Tragen kam, in welcher der Einzelne Fehler machen konnte, ohne eine Geringschätzung erfahren zu müssen. Positiv wurde auch das Interesse der TeamerInnen bewertet, welches diese im Hinblick auf die Verwertbarkeit der erlernten Inhalte bekundeten. Selbst wenn einige Befragte einen Kontakt über die Fortbildung hinaus nicht wünschten, wurde doch das Interesse der TeamerInnen an der Nachhaltigkeit des Fortbildungsprogramms als engagierte Aufmerksamkeit gewertet.

Betrachtet man die Ergebnisse der quantitativen Befragung und der qualitativen Studie insgesamt, so fällt auf, dass insbesondere der Einsatz von Rollenspielen und praktischen Übungen bei den Teilnehmern auf eine sehr positive Resonanz gestoßen ist. Nach den Wünschen der Teilnehmer sollte der herausragende Stellenwert dieser praxisnahen Methoden beibehalten oder sogar noch gesteigert werden. Der Wunsch nach mehr Praxisnähe, der in der schriftlichen Befragung immerhin von 8 Personen als Verbesserungsvorschlag genannt wurde, kann nach den Ergebnissen der qualitativen Studie auch damit zusammenhängen, dass einzelne Übungen dem spezifischen Arbeitsfeld der TeilnehmerInnen sehr fern waren. Änderungen im Sinne dieser TeilnehmerInnen ließen sich dann aber nur unter Aufgabe der Idee einer Einbeziehung von Personen aus unterschiedlichen Institutionen in die Fortbildungsmaßnahme erreichen. Eine solche Konsequenz wäre aber schon deshalb nicht wünschenswert, weil viele Befragte die unterschiedliche institutionelle Verortung der Teil-

nehmer als sehr bereichernd ansahen. Vor allem würde sich eine solche Konsequenz aber auf das wichtige Ziel der Bildung von Kooperationsnetzwerken in den Kommunen negativ auswirken, weshalb aus Sicht der Evaluation hiervon abzuraten ist.

7. Wirkungen 1+2: Veränderungen auf der Ebene von Wissen, Einstellungen und Verhalten

Um die Wirkungen der Fortbildung einschätzen zu können, musste im Interview zunächst der Umgang mit Konflikten vor der Fortbildung rekonstruiert werden. Die meisten der von uns befragten Personen berichteten davon, bereits im Vorfeld der Fortbildungsmaßnahme mit der Aufgabe eines professionellen Umgangs mit Konflikten konfrontiert worden zu sein. In diesem Zusammenhang wurden verschiedenartige Vorgehensweisen beschrieben. Insgesamt herrschte aber das Muster einer eher emotionalen und unstrukturierten Vorgehensweise vor, das Frau J. wie folgt beschrieb:

„Das habe ich einfach so gemacht, aus dem Bauch heraus und das ist mal gut gegangen und mal nicht gut. Rein gefühlsmäßig habe ich einiges schon ganz gut gemacht. Also ich habe vorher schon, glaub' ich, so unbewusst gewisse Techniken angewandt: Spiegeln, paraphrasieren und solche Sachen, aber wirklich einfach nur so aus dem Gefühl heraus“ (Interview 2120, 2:20).

Aus diesem Befund lässt sich schließen, dass wahrscheinlich keine der FortbildungsteilnehmerInnen gänzlich ohne Vorerfahrungen bezüglich des Umgangs mit Konflikten in die Fortbildung gegangen ist. Das Konzept der Fortbildung trägt diesem Umstand insofern Rechnung, als die Inhalte der Fortbildungsmaßnahme an den bereits vorhandenen Ressourcen der TeilnehmerInnen ansetzen. Anhand der Aussagen der Befragten lässt sich aber auch sehr gut nachzeichnen, wo Ängste und Defizite vor der Fortbildung lagen.

Herr C.: „Ich hab da eher einen Bogen drum gemacht und da eher so ein Halbwissen da angewandt. Sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich habe ich mir keine Gedanken über Konflikte gemacht, oder über Konfliktlösung. Die galt es tunlich zu vermeiden“ (Interview 1040, 3:38).

Die Einschätzungen der FortbildungsteilnehmerInnen zu ihren Konfliktlösungspotentialen vor der Fortbildung korrespondieren mit denen der Kontrollgruppe. Frau G., Lehrerin an einem Gymnasium, berichtete z.B., dass ihr Umgang mit Konfliktsituationen eher situativ und ohne professionellen Hintergrund ist.

Frau G.: „Ich bräuchte auf jeden Fall Kompetenzen für den Umgang mit Konflikten. Ich wusste in der Situation nicht, was man machen sollte. Ich habe getan, was mir gerade eingefallen ist (Interview 1070, 3:25).

Frau G.: „Na ja, also ich bin schon irgendwie so, dass ich Konflikten eher aus dem Weg gehe, so als dass ich eher in die Konfrontation gehen würde und jemand direkt angreifen würde oder sonst wie. Das ist... also was jetzt private Sachen angeht, dass ich da erst mal eher alles mit mir ausmache... Also ich fühl mich damit nicht schlecht. Na ja, man denkt noch mal mehr darüber nach, wie irgendwas

gelaufen ist, anstatt jetzt aus dem Bauch heraus da irgendwie zu handeln. Also im Prinzip ja“ (Interview 1070, 12:35).

Frau G.: „Es ist mir klargeworden, dass ich nicht viel über den Umgang mit Konflikten weiß und mich weiterbilden müsste. Ich finde es sehr wichtig, aber bisher habe ich in der Richtung nicht viel getan. Vor allem für den Lehrerberuf ist es wichtig. In einer Klasse mit 30 Schülern kommt es immer wieder zu Problemen. Möglicherweise gab es auch andere Konfliktsituationen, die ich aber als solche nicht wahrgenommen habe“ (Interview 1070, 8:42).

Von einzelnen wurde die Fortbildung auch als Chance gesehen, persönliche Schwierigkeiten zu überwinden und sich persönlich weiterzuentwickeln. So erzählte eine Befragte, dass der Wunsch für einen geänderten Umgang mit Konflikten bereits vorlag und ihr lediglich die Mittel zur Realisierung fehlten. Einen Schritt weiter ging Frau B., die erläuterte, dass ihr in der Konfliktbearbeitung vor der Fortbildung eine Zielorientierung fehlte, das heißt, sie wusste nicht, welche pädagogische Zielsetzung sie für den Umgang mit Konflikten anstreben sollte.

Frau B.: „Früher bin ich ein Mensch gewesen, der sehr viel nachgegeben hat. Bereits vor der Fortbildung hatte ich selbst den Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen. Ich konnte da ganz konkret hingucken. Ich denke, dass es sich ergibt, man macht es spontan“ (Interview 2100, 18:40).

Etliche Befragte hatten bereits vor der Fortbildung durchaus Kenntnisse darüber, wie man sich theoretisch in Konfliktsituationen zu verhalten hat, bzw. welche Verhaltensweisen sich ungünstig auf die Bearbeitung des Konfliktes auswirken können. Allerdings wurde nahezu durchgängig geäußert – und an dem nachfolgenden Beispiel wird das besonders deutlich – dass das „Handwerkszeug“ dazu, diese Situationen praktisch zu bewerkstelligen, erst durch die Fortbildung vermittelt wurde bzw. in einen praxisrelevanten Zusammenhang gestellt werden konnte.

Frau A.: „Ich hatte vorher schon die Ahnung, dass, wenn man da selber mit Kritik, sei es als Begleiter oder Berater aber auch als selbst Beteiligter, wenn man da jemandem so etwas vor den Latz knallt oder wenn man so kritisiert, dass das dann schon nicht so wirklich gut bei denjenigen ankommt. Ich war mir aber damals noch unsicher, welche Rolle ich als Beraterin in Konflikten habe.“ (Interview 1050, 7:10).

Auf das Fehlen des individuellen Handwerkszeugs weist auch eine Jugendarbeiterin aus der Kontrollgruppe hin, wenn sie davon berichtet, dass ihre Klientel die von ihr vorgeschlagenen Weitervermittlungsversuche nicht in Anspruch nimmt.

Frau W.: „Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich viel rede, und nicht die Mittel habe, Konsequenzen durchzuziehen. Ich habe das Gefühl, dass andere Kollegen viel eindeutiger sind. Ich bin dann diejenige, die noch viele Chancen gibt“ (Interview 1100, 17:30).

Ähnlich äußerte sich auch Frau G.:

Frau G.: „Ich denke schon, dass mir Kompetenzen für die Konfliktlösung fehlen. Also ich wüsste schon gerne so in dem Bereich, also ich seh' jetzt auch so ein Konflikt bei Jugendlichen, die jetzt Schule schwänzen. Das ist jetzt für mich auch so eine Konfliktsituation. Oder jetzt halt nicht mehr zur Schule gehen oder halt über

mehrere Monate einfach so dieses ‚Scheiß egal‘, ‚Ist mir doch alles egal‘ auch so haben und alles schleifen lassen und sich nicht bewerben und überhaupt sich keine Gedanken machen. Also für mich wäre es schon wichtig zu gucken oder zu erfahren, wie kann ich damit umgehen, wie kann ich unterstützen dabei, also nicht welche Einrichtung gibt es, weil, das weiß ich, sondern wie vermittele ich diese Jugendliche in diese Einrichtung oder wie kann ich sie selber unterstützen“ (28:57) (Interview 1100, 28:20).

Eine Befragte berichtete, dass sie vor der Teilnahme an der Fortbildung in Konfliktsituationen ein sehr dominantes Verhalten an den Tag legte, was die Situationen zwar zunächst entschärfte, jedoch zu keiner nachhaltigen Lösung führte. In diesem Zusammenhang wurde von einigen GesprächspartnerInnen darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Fortbildung bereits vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten in einen plausiblen Handlungszusammenhang gestellt wurden und somit als „schlummernde Ressource“ bei den Beteiligten aktiviert werden konnten.

Herr C.: „Die Mediationsgeschichten greifen schon auf viele Methoden der Sozialarbeit, wie zirkuläre Fragen, der Ansatz von Rogers, Reframing, Beratungstechniken. Aber in der Fortbildung werden sie in so ein System gepackt, wo es so passt, in einem anderen Kontext“ (Interview 1040, 8:35).

Insgesamt wurden Konflikte vor der Fortbildung eher als negativ wahrgenommen und waren vielfach mit angstbesetzten Assoziationen verbunden, was zum Teil dazu führte, Konflikte nicht anzugehen bzw. keiner Bearbeitung zu unterziehen. Diese negativ besetzte Auffassung des Konfliktbegriffs konnte auch durchgehend bei den pädagogischen MitarbeiterInnen festgestellt werden, die zur Kontrollgruppe gehören.

Vor diesem Hintergrund konnten wir zunächst einmal erhebliche Verbesserungen beim Wissen und bei den Fertigkeiten der von uns befragten Personen infolge der Teilnahme an der Fortbildung feststellen. Alle befragten Fortbildungsteilnehmer konnten Techniken und Prinzipien benennen, auch wenn die Fortbildung schon länger zurücklag (Handlungsziel H3.1). Auch theoretische Ansätze wie das Eskalationsstufenmodell wurden vielfach erinnert (Handlungsziel H3.2). Zwei im Rahmen der Fortbildungsmaßnahmen vermittelte Ansätze haben die Befragten dabei besonders beeindruckt: diese wurden durchgängig genannt. Allerdings zeigte sich, dass insbesondere die TeilnehmerInnen, die im Rahmen des Orca-Institutes die Fortbildung besuchten, von der gewaltfreien Kommunikation Marshall Rosenbergs besonders imponiert waren und diesen Ansatz sehr gut kannten. Dagegen zeigten sich die TeilnehmerInnen des Bundes für soziale Verteidigung bzw. von fairaend von der Methode der Mediation sehr beeindruckt und wussten hierüber entsprechend gut Bescheid. Hier zeigt sich sicherlich ein Profil der agierenden Akteure innerhalb der zwei Fortbildungsinstitutionen.

An weiteren Techniken und Prinzipien nannten die Fortbildungsteilnehmer u.a. das Senden von Ich-Botschaften, das aktive Zuhören, den positiven und wertschätzenden Umgang mit anderen Menschen, die Suche nach Win-Win-Lösungen, das Vier-Ohren-Modell der Kommunikation, die Konflikttypen, die Rollen in Teams, das Harvard-Modell, die Technik des zirkulären Fragens, das innere Team, sowie Methoden wie das Rollenspiel, das Statuentheater oder das Theater der Unterdrückten. Die befragten Fortbildungsteilnehmer betrachteten hiervon unterschiedliche Methoden und Techniken als besonders wichtig. Beispielsweise beschrieben einige Befragte das zirkuläre Fragen als besonders wertvoll. Diese Technik ermöglicht es nach Aussage unserer GesprächspartnerInnen, tiefgründigere emotionale Ebenen bei Konfliktpartnern zu erkennen und zu bearbeiten. Wichtig ist hierbei hervorzuheben, dass neben den analytischen bzw. diagnostischen Techniken auch Kompetenzen vermittelt wurden, die es den TeilnehmerInnen ermöglichen, Lösungsprozesse in Konfliktsituation herbeizuführen, in denen alle beteiligten Parteien zu ihrem Recht kommen bzw. aus denen sie gestärkt hervorgehen (Win-Win-Lösungen) (H3.3). Ein Mitarbeiter der Jugendhilfe stellte fest, dass es ihm nach der Fortbildung besser gelingt, aufkommende Konflikte wahrzunehmen bzw. Situationen aufzuspüren, in denen Menschen anfangen zu leiden (H1.5). Von den vermittelten Techniken wurde auch das aktive Zuhören besonders herausgehoben. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Ansatz der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg wurde die Fähigkeit, sich mit bewertenden Analysen zugunsten einer eher abwartenden und zuhörenden Haltung zurückzuhalten, als sehr wertvoll beschrieben. Hier fiel insbesondere auf, dass die Fähigkeiten des aktiven Zuhörens von den Fortbildungsteammern höchst authentisch gelehrt bzw. vermittelt wurden, worin nach Auffassung einiger TeilnehmerInnen der Schlüssel für die Besonderheit gerade dieser Lerninhalte lag (H3.4).

Neben vielen positiven Aspekten äußerte ein Interviewpartner aber auch seinen Unmut darüber, kein konkretes Handlungswissen für eskalierte Situationen vermittelt bekommen zu haben. Allerdings schränkte er dieses Manko anschließend insofern wieder ein, als er derartige Fähigkeiten in die individuelle Verantwortung des Einzelnen legte.

Herr L.: „Also wenn es richtig kracht in der Situation wo es kracht, dass ist sicherlich nicht erarbeitet worden, was man dann in der Situation machen kann. Das halte ich aber auch nicht für so sehr wichtig, weil da muss jeder seinen eigenen Weg auch finden, was er sich zutraut und was er für möglich hält, weil da sind die eigenen Grenzen sehr unterschiedlich. Das halte ich für persönlich und deshalb für nicht wichtig und nötig für diese Fortbildung“ (Interview 2090, 12:18).

Neben dem Zuwachs an analytischen Kenntnissen wurde berichtet, dass das eigene Handeln nach der Fortbildung strukturierter und zielgerichteter erfolgt. So schilderte Frau X. beispielsweise, dass sie vor der Fortbildung zwar die Fähigkeit hatte, Missstände mit ihrer Klientel zu erarbeiten. Nach der Fortbildung war sie jedoch besser in der

Lage, über die Handlungsaufträge mit den Betroffenen klar zu kommunizieren, was in der Folge zu einer Effektivierung der Hilfeprozesse geführt hat.

Frau X.: „Zuerst war es halt so, dass ich nur auf die Misstände hingewiesen habe und gesagt habe so geht es nicht weiter, unternimmt was und dann gelernt habe klarer zu kommunizieren und nachher zu sagen: Das und das ist so, das haben wir beobachtet, es hat sich nicht geändert, wir möchten das im Kindergarten anders haben“ (Interview 2060, 6:10).

Sehr eindrucksvoll schilderte Frau S. ihr verändertes Konfliktverständnis (H1.3). Was sie vor der Fortbildung als zu vermeidende Bedrohung bewertete, hat sich im Rahmen einer veränderten Betrachtungsweise zu einer professionellen Herausforderung gewandelt, die durchaus auch viele positiv besetzte Aspekte beinhalten kann, so dass ein Mensch daraus gestärkt hervorzugehen vermag.

Int.: „Würden Sie denn einen Konflikt eher als was Negatives oder eher als was Positives bezeichnen?“

Frau S.: „Ich habe früher Konflikte als sehr negativ erlebt, daher muss ich sie ja schnell beenden, und jetzt ist es die Möglichkeit, den Anderen zu erkennen und zu erleben. Dieses Erkennen und Erleben ist durchaus auch bereichernd. Das lässt mich auch versuchen auch diese kleineren oder auch größeren Konflikte auf diese Art und Weise zu bearbeiten“ (Interview 1010, 23:50).

In Bezug auf den Lernerfolg durch die Fortbildung zeigen sich zwei Extrempositionen bei den von uns befragten Personen: Für die erste Position ist eine Teilnehmerin kennzeichnend, die es geschafft hat, ein Maximum an Anregungen für ihre professionelle Arbeit, aber auch für ihre persönliche Weiterentwicklung zu gewinnen. Diese Teilnehmerin ist mit konkreten Konflikten in ihrem Arbeitsleben in die Fortbildung gegangen und hatte die Bereitschaft, neue Inhalte und Impulse sehr offen, aber durchaus kritisch in die eigene Persönlichkeitsstruktur einbauen zu wollen. Das Bedürfnis, für die Bewältigung der konkreten Konfliktsituation Unterstützung zu erhalten, kann als motivierendes Element angesehen werden, weil ein konkreter Veränderungswunsch ausschlaggebend dafür war, sich auf die Fortbildungsinhalte einzulassen. Eine entgegengesetzte Position wird an den Aussagen einer Teilnehmerin deutlich, die der Auffassung war, durch die Teilnahme an der Fortbildung kaum neue Kenntnisse vermittelt bekommen zu haben. Diese Teilnehmerin ist mit der Einstellung in die Fortbildung gegangen, dass die Inhalte für sie bereits im Vorfeld bekannt waren. Dennoch bewertete sie einzelne theoretische Ansätze und Techniken als wertvoll. Eine intensive Veränderung persönlichkeitsrelevanter Einstellungen blieb jedoch aus.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Bewertung der Wirkungen der KKK-Fortbildung ist die Untersuchung von Veränderungen in Einstellung und Verhalten der Fortbildungsteilnehmer. In diesem Zusammenhang wurden von unseren Gesprächspartnern nicht nur theoretische und methodische Ansätze als Ergebnis der Fortbildung geschildert, sondern es wurde u.a. hervorgehoben, dass man mit einem gestärkten Selbstbewusstsein aus dieser Fortbildung hervorgegangen ist. So fühlte sich Frau J. nach der Fortbildung sicherer, vorhandene Ideen in die Praxis umzusetzen:

„Der Verlauf eines Gesprächs, also die Herangehensweise einfach, was muss ich beachten, der Ablauf halt einfach. Und diese 10 Tage haben mir halt das Wissen einfach vermittelt oder die Theorie geliefert, aber die Praxis muss ich mir dann selber erarbeiten. Ich hab mich dann immer mehr und mehr da herangetraut und immer mehr und mehr ausprobiert und mittlerweile ist es natürlich in Fleisch und Blut übergegangen“ (Interview 2120, 4:02).

Ein Teilnehmer, der das gestärkte Selbstbewusstsein ebenfalls hervorhob, untermauerte dies, indem er die Fortbildungsinhalte sehr selbstbewusst und der damit verbundenen Wirkung gewiss an Kollegen weiterempfahl (H2.3). Die Auseinandersetzung mit der eigenen Konfliktgeschichte bzw. mit den eigenen Anteilen, die in eine Konfliktbearbeitung hineinspielen, wurde als durchweg konstruktiv für die Arbeit mit Konflikten bewertet (H1.9). So war insbesondere der Umgang mit der eigenen Konfliktgeschichte ein Ausgangspunkt dafür, dass sich bei den TeilnehmerInnen eine veränderte Konfliktbearbeitung manifestieren konnte, die den Ausgangspunkt für die Fähigkeit darstellt, sich in Situationen der Konfliktbearbeitung empathisch zu zeigen und Perspektivenwechsel gegenüber Dritten vorzunehmen (H1.10). Hierfür waren kommunikationstheoretische Ansätze wichtig, die den theoretischen Hintergrund für einen veränderten Umgang mit der eigenen Person und im professionellen Bereich mit der Klientel zur Folge hatten (H1.11).

Frau A.: „Was ich dann eben nachher gelernt habe mit der Ich-Ebene, dass man eben bei sich bleibt und die eigenen Gefühle formuliert, damit der andere das besser annehmen kann. Das sind halt so Sachen, die ich dann gelernt habe, die ich dann auch für mich selber gut umsetzen konnte, wo ich auch gedacht habe, gerade bei schwierigen Gesprächen mit Klienten. Dass ich halt gelernt habe, die Sachen so zu formulieren, dass sie es besser annehmen können. Zum einen halt das mit den Ich-Botschaften fand ich für mich persönlich sehr wichtig, habe ich mir viel herausgezogen und natürlich diesen Komplex mit der Mediation“ (Interview 1050, 4:06).

Weiterhin wies die bereits zitierte Interviewpartnerin darauf hin, dass sich neben dem theoretischen Wissenszuwachs und der persönlichen Weiterentwicklung ihr Verhalten seit der Fortbildung so verändert habe, dass sie nun andere in ihrem „So-sein“ annehmen könne (Handlungsziel H1.1).

Frau A.: „Die Fortbildung hat mich darin bestätigt, diese etwas verständnisvollere und wertschätzendere Anwendung darzubringen. Das hat mich da bestärkt“ (Interview 1050, 7:35).

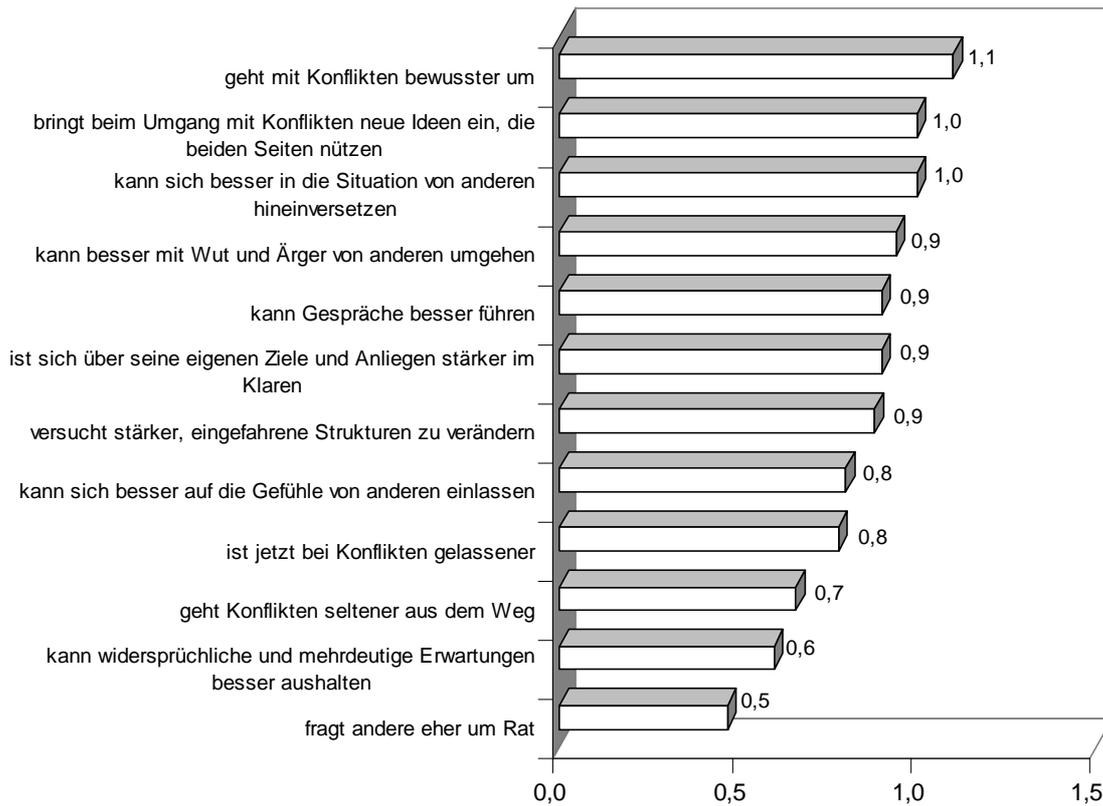
Eine Teilnehmerin berichtete, dass es ihr zwar auch nach der Fortbildung immer noch nicht sehr gut gelingt, sich in andere hineinzusetzen, dass sie aber die Fähigkeit entwickelt habe, den eigenen Ärger, den sie gegenüber manchen Konfliktpartnern empfindet, besser auszuhalten (H1.6). Dass es sich bei dieser Fähigkeit nicht um eine einmal erworbene Fähigkeit handelt, sondern um eine Sichtweise, die es gilt, immer wieder aufs Neue zu hinterfragen bzw. einer Reflexion zu unterziehen, wird an der Aussage von Frau B. deutlich, die mit großer Begeisterung sehr positive Entwicklungen ihrer Persönlichkeit feststellte:

„Also ich denke diese Haltung, positiv und wertschätzend mit Menschen umzugehen, dass ist mir wohl auch vor der Fortbildung bekannt gewesen und ich hab auch schon andere Fortbildungen in diesem Bereich gemacht, aber das dauert ja, bis man so etwas tatsächlich kann. Grundsätzlich weiß ich ja worum es geht, aber diese Haltung dann durchzuhalten ist nicht immer einfach. Ich weiß, dass mir das bei den beiden [Fortbildungsteamern] noch mal sehr, sehr positiv aufgefallen ist und dass ich mich danach umso mehr bemühe, mich zu stärken. Dann noch mehr halt Ideen umzusetzen, anzuwenden und Erfahrungen zu machen. Und ich muss sagen ich bin heute morgen halt in so einer Situation gewesen, Mediatorin in einem Rollenspiel, und ich hab zwischendurch mal gedacht: Och, hast doch ne Menge dazugelernt. Und hab auch sogar danach das Feedback bekommen, dass ihnen das auch sehr aufgefallen ist, also denen, die da zugeschaut haben, wie wertschätzend ich mit den Menschen umgegangen bin. Und das ist natürlich auch eine schöne Erfahrung. Ich kann mich noch daran erinnern, dass wir als ein Handwerkszeug noch vermittelt bekommen haben, halt sich in Vorbereitungen für bestimmte Gespräche auch schon zu überlegen, welche Vorschläge könnte die Gegenseite da einbringen. Also sich schon vorbereiten auf was muss ich mich gefasst machen und das fand ich schon einen sehr interessanten Aspekt, denn man geht mit seiner eigenen Sichtweise oder mit seinen Ideen rein, aber hat es vielleicht nicht so differenziert, auf welcher Seite ich mich eigentlich jetzt vorbereite. Und dann noch mal so ein Raster zu haben, mir für unterschiedliche Seiten Argumente zu überlegen“ (Interview 2100, 8:02).

Diese persönliche Weiterentwicklung wurde mitunter sogar als ein Lebensweg beschrieben:

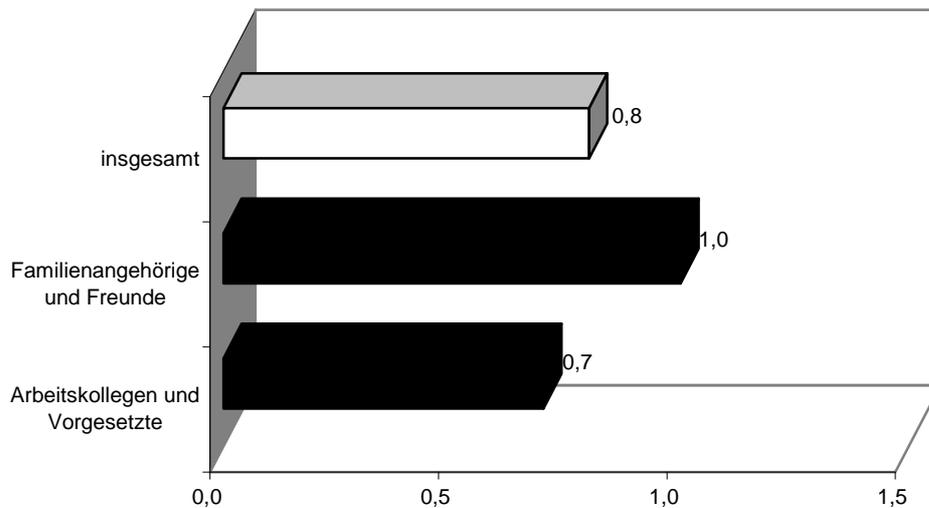
Frau Q.: „An der gewaltfreien Kommunikation konnte ich gut anknüpfen. Denn man braucht ziemlich viel innere Ruhe und die Offenheit, die ich mitbringe. Man muss es aber üben. Das ist ja ein Lebensweg“ (Interview 2050, 6:40).

Im Rahmen der quantitativen Erhebung wurden die interviewten Fortbildungsteilnehmer zusätzlich zur qualitativen Befragung vom Evaluationsteam gebeten, Familienangehörigen, Verwandten, Arbeitskollegen, Freunden oder Bekannten, mit denen sie vor und nach der Fortbildung Kontakt hatten, einen kurzen Fragebogen zu den wahrgenommenen Wirkungen der Fortbildung zu überreichen. Die Antworten belegen, dass positive Wirkungen der Fortbildung nicht nur von den Teilnehmern selbst, sondern auch in deren sozialem Umfeld wahrgenommen werden. Insbesondere der bewusstere Umgang mit Konflikten geht sowohl aus dem quantitativen, als auch aus dem qualitativen Datenmaterial hervor. So hat aufgrund der Fortbildung eine Sensibilisierung für Konflikte stattgefunden, die aufgrund der hinzugewonnenen Erkenntnisse aktiv bearbeitet werden können (H1.3).



Die verschiedenen beobachteten Verbesserungen im Umgang mit Konflikten lassen sich zu dem Faktor „wahrgenommene Konfliktkompetenz bündeln.“⁵ Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Konfliktkompetenz der Fortbildungsteilnehmer aus der Sicht ihres sozialen Umfelds zugenommen hat (Durchschnittswert =0,8). Eine besonders deutliche Zunahme der Konfliktkompetenz wurde von Familienangehörigen und Freunden berichtet, aber auch Vorgesetzte und Arbeitskollegen nahmen Verbesserungen bei den Fortbildungsteilnehmern wahr.

Abb. 5: Wahrgenommene Verbesserung der Konfliktkompetenz



Insgesamt zeigen unserer Ergebnisse, dass bei allen befragten Personen über die Aneignung von Wissen und Fertigkeiten hinaus eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema „Konfliktbearbeitung“ stattgefunden hat, was in der Konsequenz in einen selbstbewussteren Umgang mit Konflikten bzw. konflikthafter Situationen mündete. In manchen Fällen kam es in diesem Zusammenhang zu einem grundlegenden Wandel des Konfliktverständnisses. Diese positiven Veränderungen wurden auch von Familienangehörigen und Freunden sowie Arbeitskollegen und Vorgesetzten registriert.

8. Wirkungen 3: Veränderungen im persönlichen, im beruflichen und im kommunalen Kontext

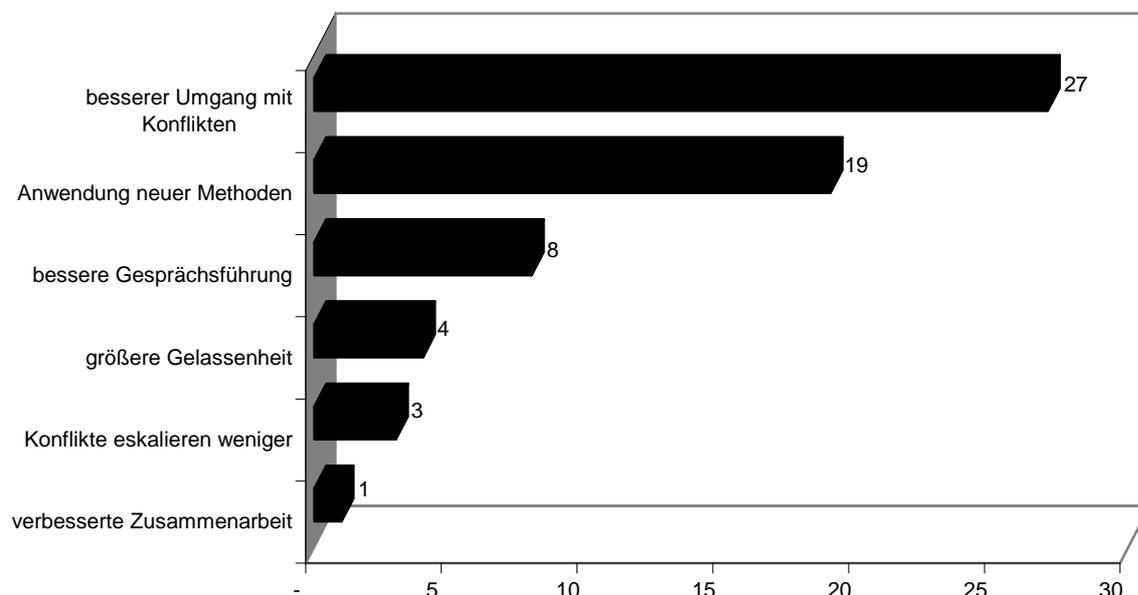
8.1 Veränderungen bei der Bewältigung von Konflikten

Die KKK-Fortbildung soll auch im persönlichen, beruflichen und kommunalen Umfeld etwas bewirken. Ein Hinweis auf solche Resultate ist die Selbsteinschätzung der Teilnehmer. Bei der Frage, ob es im privaten Bezugsrahmen wenige oder viele Veränderungen im Umgang mit Konflikten gab, haben wir die Antworten wieder auf einen Bereich von 0 (wenige Veränderungen) bis 10 (viele Veränderungen) standardisiert. Der Durchschnittswert beträgt hier 5,7. Er belegt, dass die Fortbildung aus Sicht der Teilnehmer durchaus zu einem veränderten Umgang mit Konflikten im privaten Umfeld geführt hat. Im Arbeitszusammenhang ist dieser Wert mit 6,0 sogar noch etwas höher. Eine statistische Berechnung zeigt, dass der Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Veränderungen beim Umgang mit Konflikten im privaten und beruflichen Umfeld sehr eng ist ($r = 0,64$), d.h. in der Regel werden in beiden Feldern

zugleich Veränderungen wahrgenommen bzw. nicht wahrgenommen. Eine naheliegende Vermutung ist ferner, dass diejenigen Personen die stärksten Veränderungen berichten, die die Fortbildung als sehr Gewinn bringend geschildert haben und umgekehrt. Diese Annahme kann durch eine weitere Berechnung untermauert werden, die zeigt, dass dieser Zusammenhang mit einem Wert von $r = 0,41$ (Veränderungen im privaten Bezugsrahmen) bzw. $r = 0,44$ (Veränderungen im Arbeitszusammenhang) ebenfalls sehr eng ist. Dass es sich bei den Veränderungen im privaten Bezugsrahmen und im Arbeitszusammenhang durchweg um positive Veränderungen gehandelt haben dürfte, zeigen die in Abb. 6 dargestellten konkreteren Angaben. Die Teilnehmer, die sich die Zeit nahmen, diese offene Frage zu beantworten, erwähnten 27-mal einen allgemein besseren Umgang mit Konflikten, die Anwendung neuer Methoden wurde 19-mal berichtet, eine bessere Gesprächsführung wurde 8-mal erwähnt, viermal wurde auf eine größere Gelassenheit beim Umgang mit Konflikten hingewiesen, dreimal wurde berichtet, dass Konflikte weniger eskalieren und einmal wurde die verbesserte Zusammenarbeit betont. Diese Auffassung wird durch die Schilderung einer Befragten illustriert, die der Fortbildung eine sehr große persönlichkeitsbildende Funktion zuschrieb.

B.: „Durch die Fortbildung habe ich eine andere Herangehensweise kennen gelernt. Persönlich war die Fortbildung bereichernd für mich, weil ich mit einer anderen Haltung an Konflikte herangehe“ (Interview 2120, 8:30).

Abb. 6: Veränderungen im Umgang mit Konflikten (Mehrfachantworten)



Auch die Analyse des qualitativen Datenmaterials belegt einen veränderten Umgang mit Konflikten. Unsere InterviewpartnerInnen konnten ihre Konfliktlösungsstrategien im Sinne einer effektiveren Konfliktbearbeitung zum Teil massiv verbessern. Es wurde bereits erwähnt, dass sich die Wahrnehmung von Konfliktpotentialen von einer eher

angstbesetzten zu einer konstruktiven Betrachtungsweise entwickelt hat. Frau B. schilderte ihre veränderte Vorgehensweise dahingehend, dass sie sagte:

„Auch zuschauen, wie werden sie argumentieren, worauf bereite ich dieses Vorausschauen aus, das hat mir sehr dabei geholfen. Und auch Win-Win-Lösung ist ja auch ein Aspekt, der da in der Familienkonstellation ne Rolle gespielt hat. So zu schauen, wie kann ich der Tochter halt zur Seite stehen und gleichzeitig aber zu schauen, dass auch die Mutter darin einen Gewinn für sich sieht, wenn wir da in dieser Richtung weitermachen“.

Int.: Gab es denn Sachen die sie vor der Fortbildung anders gemacht hätten als nach der Fortbildung?

„Ich hätte halt tatsächlich halt möglicherweise mich nicht so auf die Frau eingelassen in der Weise und so konsequent durchgehalten, sondern ich hätte gedacht: So, jetzt muss ich diese Tochter unterstützen in ihrer Situation und ich kann das verstehen, dass die Tochter damit nicht umgehen kann mit bestimmten Aspekten und ich wusste, auch wenn ich der Tochter sage, ich guck mal was ich für dich tun kann und du kennst ja deine Mutter auch, nicht wahr, habe ich aber auch immer gleich die Haltung der Mutter mit berücksichtigt. Und das hat mir auch einfach geholfen“ (Interview 2100, 24:23).

Hier wird deutlich, dass die vormals eher parteilich ausgerichtete Sichtweise sich aufgrund des nunmehr vorhandenen Methodenrepertoires in eine eher systemische Sichtweise verändert hat (H3.1). Obwohl die hier skizzierte systemische Sichtweise gegenüber einer eher handlungsorientierten Sichtweise nicht bewertet werden soll, wird doch deutlich, dass mit der systemischen Sichtweise ein Konfliktlösungskonzept verbunden ist, welches eher von einer neutralen Position gegenüber der Klientel ausgeht. Diesem steht ein Handlungskonzept entgegen, das mit dem Postulat der „Parteilichkeit“ beschrieben werden kann und durchgängig bei den Befragten der Kontrollgruppe zu finden ist.

Herr H.: „Und damit merke ich, dass ich mit diesem Neutralsein, neutral gegenüber diesen Konfliktparteien, dass ich damit arge Probleme habe, etwas neutral mir anzugucken und es nicht bewerten zu können. Mein Gerechtigkeitsgefühl da nicht einfach mit einzubringen, sondern mir das ganz neutral angucke und probiere, dass die Konfliktparteien so ein Stück aufeinander zugehen“ (Interview 1080, 5:00).

Frau I.: „Ich weiß halt, dass nicht jeder Schüler für mich gut ist. Es gibt sicherlich so Kinder, wo ich dann sage, es fällt mir schwer, die zu verstehen, es fällt mir schwer auch mit der Thematik vielleicht auch umzugehen. Also ich kann z.B. gut mit sehr offensichtlichen Verhaltensweisen umgehen, die ziemlich klar und vielleicht auch aggressiv sind. Wo es mir schwerer fällt, ist es, wenn jemand, etwas sehr versteckt ist und sehr still ist und ich immer sehr sehr abwartend sein muss. Ich bin schon ein Mensch, der auch agiert und loslegt. Wenn ich sehr viel agieren muss und mir wenig geboten wird, wo ich drauf einsteigen kann, dann fällt es mir ganz schwer. Es gab da auch mal ein Mädchen, ich war für sie immer nur Ansprechpartnerin. Sie hat immer erzählt, ihre ganzen Probleme, aber ich durfte nichts tun. Also sie hat immer gesagt, wenn du irgendwas sagst, dann leugne ich, dass ich das gesagt habe. Ich durfte nur zuhören, ich durfte sie aber nicht herausholen aus dieser Situation. Sie wollte das nur bei mir abladen und dann wieder reingehen in diese schwierige Situation. Und das war für mich auch schwer“ (Interview 1090, 11:20).

Deutlich wird diese veränderte Sichtweise bei den FortbildungsteilnehmerInnen auch daran, dass erkannt wurde, dass Konflikte auch Zeit benötigen. Insbesondere emotionale Überreaktionen erschweren die Bearbeitung von Konflikten, was eine Herausnahme solcher Emotionen teilweise unumgänglich macht. Darüber hinaus haben einige TeilnehmerInnen aber auch das Selbstbewusstsein gewonnen, nicht in allen Konfliktsituationen erfolgreich sein zu müssen (H1.9).

Herr L.: „Diese Einfühlsamkeit habe ich bei mir gemerkt. Früher hätte ich sie zum Gespräch gezwungen“ (Interview 2090, 19.35).

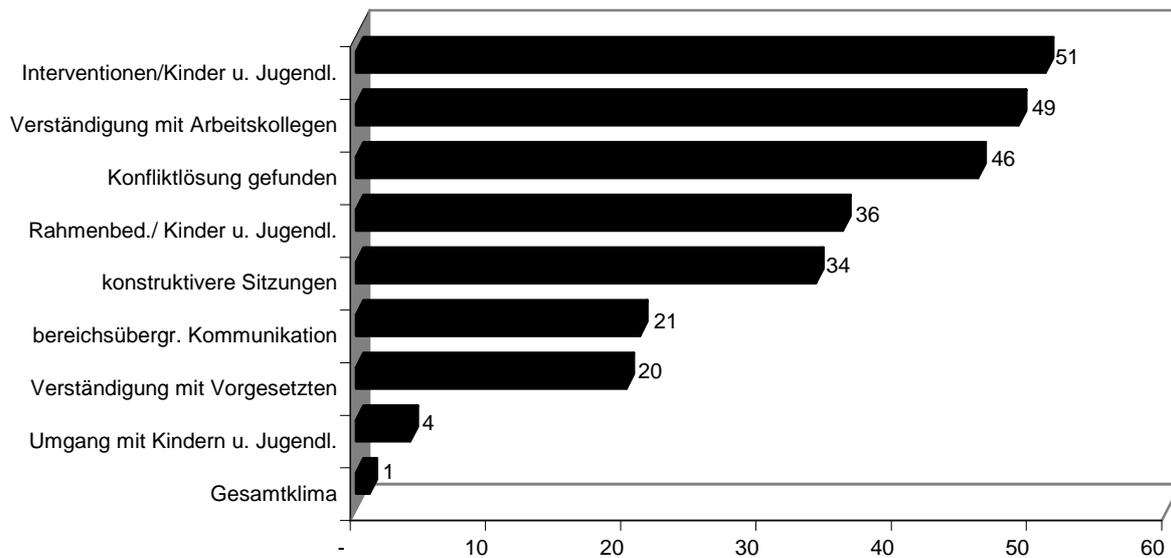
Ein veränderter Umgang mit den Konfliktparteien zeigt sich in der erworbenen Fähigkeit, das Verhalten von Konfliktpartnern auf einer Metaebene einschätzen zu können und ggf. eine Umdeutung (Reframing) des wahrgenommenen Verhaltens vorzunehmen.

Frau Q.: „Vor der Fortbildung hätte ich eher gedacht, dass diese Frau einfach völlig daneben ist. Jetzt denke ich, dass es einfach ihre Art ist, mit den Problemen umzugehen. Da meine Art anders ist, hat es mich gestresst. Ich konnte meine Grenzen erkennen“ (Interview 2040, 27:50).

Mit dem hier beschriebenen Kompetenzzuwachs korrespondiert auch die Zielformulierung, den TeilnehmerInnen die Fähigkeit zu vermitteln, den eigenen Einfluss innerhalb einer Institution zu analysieren und den Stellenwert des eigenen Handlungsspielraumes zu kennen und darauf theoriegeleitet und methodisch angemessen zu reagieren (H4.2).

Im Hinblick auf Verbesserungen im Arbeitsleben wurden in der schriftlichen Befragung noch weitere Punkte erfragt, die in Abb. 7 dargestellt sind. Erfolgreiche Interventionen oder Konfliktbearbeitung bei Konflikten unter bzw. mit Kindern und Jugendlichen wurden 51-mal genannt, Verständigung mit Arbeitskollegen oder Arbeitskolleginnen 49-mal und für Konflikte Lösungen gefunden zu haben 46-mal. Etwas weniger häufig wurde berichtet, dass verbesserte Rahmenbedingungen für die Arbeit zum Thema Konflikt und Gewalt mit Kindern und Jugendlichen entstanden sind (36-mal), dass die Teamsitzungen und Arbeitsbesprechungen konstruktiver geworden sind (34-mal), dass sich die abteilungs- oder bereichsübergreifende Kommunikation verbessert hat (21-mal) und dass die Verständigung mit Vorgesetzten besser geworden ist (20-mal). Darüber hinaus wurde viermal auf einen verbesserten Umgang mit Kindern und Jugendlichen und einmal auf ein verbessertes Gesamtklima hingewiesen.

Abb. 7: Verbesserungen im Arbeitsleben (Mehrfachantworten)



Im Bereich der Wirkungen im Arbeitsleben berichteten die Befragten auch von einem veränderten Umgang mit Konflikten. Auffällig ist, dass viele die gewonnenen Erkenntnisse sehr konkret in ihre alltägliche Arbeitspraxis umzusetzen können (H5.1 und H5.4). Diese Verbesserungen im Arbeitszusammenhang wurden in der qualitativen Studie auf verschiedene Elemente und Ergebnisse aus der KKK-Fortbildung zurückgeführt. In der schriftlichen Befragung erwiesen sich Anregungen für den Umgang mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen mit 86 Nennungen in diesem Zusammenhang als der wichtigste Faktor. Sehr wichtig war den Befragten auch eine größere Klarheit über die eigenen Ziele und Anliegen (72 Nennungen). 63-mal wurde auf neue oder bessere Wege, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, hingewiesen. Ein größeres eigenes Zufriedenheitsgefühl am Arbeitsplatz wurde 45-mal als Grund für Verbesserungen am Arbeitsplatz angeführt, die Vermittlung des erlernten Wissens und von Methoden in der eigenen Einrichtung 42-mal, die Durchführung von Projekten und Trainings 34-mal, die Vermittlung des Erlernten außerhalb der eigenen Einrichtung 32-mal, die Einführung konstruktiver Konfliktbearbeitungsverfahren in der eigenen Einrichtung 26-mal, eine größere Klarheit über Aufgabenbereiche im übergeordneten Arbeitszusammenhang 18-mal, eine verbesserte Aufgabenverteilung mit engeren MitarbeiterInnen 16-mal, ein allgemein verbessertes Arbeitsklima 15-mal und die Bedeutung einer allgemeinen Konfliktfähigkeit wurde unter „Sonstiges“ durch einen Befragten angeführt.

Abb. 8: Gründe für Verbesserungen im Arbeitsleben (Mehrfachantworten)



Neben dem eigenen Umgang mit Konflikten wurde in der qualitativen Studie hervorgehoben, dass die Fortbildung dazu geführt hat, dass auch KollegInnen von einer größeren Auswahl an methodischen Ideen profitieren können (H5.3).

Herr F.: „Was ist heute anders? ... Der hat mehr Ideen, der hat Anregungen auch für die Kollegen. Ich hab halt den Kollegen davon berichtet und natürlich von den Erkenntnissen auch berichtet, die ich auch gewonnen habe und auch von den Methoden. Die Kollegen würden vielleicht sagen, er arbeitet noch strukturierter“ (Interview 1030, 6:18).

Bei den folgenden Fallbeispielen handelt es sich um zusammenfassende Darstellungen von Konflikten, die unsere Interviewpartner vor und nach der Fortbildung erleben. Die Beispiele zeigen sehr anschaulich, wie sehr die Fortbildungsteilnehmer von der Weiterbildungsmaßnahme profitiert haben. Das erste Beispiel zeigt, dass Frau K. vor der Fortbildung im Bereich der Konfliktkompetenzen (Handlungsziele H1) unter erheblichen Unsicherheiten litt. Nach der Fortbildung belegt ihr souveräner Umgang mit dem emotional verstrickten Lehrer eine eindrucksvolle Entwicklung hin zu einer professionelleren Vorgehensweise. So ist sie nun in der Lage, auf einer fachlichen Ebene auch mit Menschen, gegen die sie Aversionen hegt, so zu kommunizieren, dass sie in eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung einbezogen werden (H1.6, H1.7, H1.8, H1.10).

Fallbeispiel 1: Frau K.

Vor der Fortbildung

Zu einem Konflikt kam es, als ein aggressiver Junge ein Rollenspiel machen sollte. Er sollte einen Lehrer spielen und zwei andere Schüler spielten Mitschüler. Ihm hat die Antwort des einen Jungen nicht gefallen, also hat er ihn gepackt und seinen Kopf gegen einen Tisch gehauen. In dem Moment wusste ich nicht, was ich tun soll. Ich konnte ja den Klassenraum mit dem Jungen nicht verlassen, weil ich die Aufsichtspflicht hatte. Ich habe also die Kinder gefragt, was sie machen möchten und was man machen sollte, in solch einer Situation. Dann fand ein Gespräch mit den Beteiligten und dem Klassenverband statt. Da habe ich für mich festgestellt, dass ich manchmal nicht weiß, was pädagogisch sinnvoll wäre.

Nach der Fortbildung

In der Schule gab es ein Problem mit einer Schülerin, die HIV-positiv ist. Nur der Lehrer wusste von ihrer Krankheit. Er hat sich sehr für sie eingesetzt, konnte sie aber trotzdem nicht erreichen. Sie wurde bei mir als Schulschwänzerin gemeldet. Ich konnte mich gut mit ihr verstehen, weswegen der Lehrer sauer geworden ist. Denn er konnte trotz großen Einsatzes nicht so guten Kontakt zu ihr aufbauen wie ich. In dem Konflikt war ich auch die Mitstreiterin. Da bin ich mit den Methoden ganz vorsichtig vorgegangen. Ich habe dem Lehrer meine Schritte genau erklärt und obwohl ich den Lehrer nicht mag, konnten wir auf fachlicher Ebene ganz normal kommunizieren. Hätte der Konflikt vor der Fortbildung stattgefunden, wäre ich zur Leiterin gegangen und hätte ihr gesagt, dass der Lehrer unkooperativ ist. Dank der Fortbildung kannte ich eine Methode, den Lehrer doch erreichen zu können. Ich habe überlegt, was ich gemacht hätte, wenn ich nicht die Mitstreiterin gewesen wäre, was hätte ich für die Leute dann erreichen wollen. Ich habe dann nicht danach gehandelt, was ich wollte, sondern ich bin ganz knallhart nach der Methode vorgegangen. Denn es war wichtig, dass die beiden – der Lehrer und die Schülerin – eine Vereinbarung treffen (Interview 2110).

Das zweite Beispiel illustriert zunächst die großen Unsicherheiten, die vor der Fortbildung beim Umgang mit eskalierten Konflikten und bedrohlichen Situationen bestanden. Nachdem es Herrn T. gelungen war, den Konflikt zwischen einer russischstämmigen und einer türkischstämmigen Gruppe eher intuitiv zu entschärfen, hatte er den dringenden Wunsch nach mehr Wissen in diesem Bereich, um solche Situationen zukünftig bewusster und reflektierter bewältigen zu können. In dem Fall, den er nach der Fortbildung schilderte, drückt sich zum einen eine viel größere Gelassenheit im Umgang mit dem Konflikt aus, zum anderen wird sichtbar, dass sich Herr T. im Sinne des Handlungsziels H3.2 nicht auf eine oberflächliche Betrachtung des Konfliktes beschränkte, sondern das Geschehen hinterfragte und in der Konsequenz die Polizei als Kooperationspartner mit einbezog (H6.1).

Fallbeispiel 2: Herr T

Vor der Fortbildung

Das war für mich mal ein gewaltiges Schlüsselerlebnis: An einem Nachmittag, die Schule hatte schon geschlossen, als ich zufällig über den Schulhof ging und sah, dass die Schüler, die an den Bussen standen, sich alle fortbewegten im Laufschrift, irgendwo in eine Seitenstrasse hinein. Und darauf hin bin ich dann in diese Seitenstrasse hineingegangen und sah eine Ansammlung von sagen wir mal 50 bis 60 Schülern. Ich habe dann geahnt, da ist irgend etwas, und ich bin dann dort hingegangen, und siehe es waren zwei Gruppen aneinander geraten, eine russischstämmige Gruppe und eine türkischstämmige Gruppe. Und instinktiv muss ich da das Richtige gemacht haben. Ich war wahrscheinlich von denen, die sich da gegenüberstanden, der Kleinste. Ich habe mich aber trotzdem dazwischengestellt und habe dann sehr laut einfach Befehle verteilt: So! Ihr geht dahin, ihr erst mal dahin usw. Und mittlerweile kamen auch Erwachsene, die sich dazugesellten und alles gaffte. Ich habe es geschafft, das zu entschärfen, und als das vorbei war, habe ich da gestanden mit zitternden Knien und habe gedacht: Donnerwetter noch mal, was hast du hier gemacht. War das richtig oder war das nicht richtig? Und um so etwas dann nicht einfach instinktiv zu machen, habe ich mir gedacht, irgendwo muss es doch Möglichkeiten geben, um sich darüber zu informieren: wie man da richtig vorgeht.

Nach der Fortbildung

In der letzten Zeit oder ganz konkret jetzt – an einem Tag, als ich nicht mehr in der Schule war, war ein Vorfall passiert. Ich möchte keine Einzelheiten nennen, aber es ging um ganz bewusste Gewalt. Und als ich dann wiederkam, habe ich ein Gespräch mit einem der Beteiligten geführt. Und wenn ich jetzt sehr oberflächlich gehandelt hätte, wäre dabei herausgekommen, dass diese Person ja „nur“ in Anführungsstrichen ein bisschen Zuschauer gewesen ist und ansonsten schuldlos. Als sich dann aber ergab, dass diese Person sogar sehr brutal gehandelt hatte, habe ich ihm gesagt: So, bitte schön, die Konsequenzen stehen jetzt an und die gehen jetzt so weit, dass wir diese Geschichte auch der Polizei melden. Und ich sehe, dass z.B. jetzt eine Verhaltensänderung in dem Sinne bei ihm nicht vorhanden ist und auch nicht darauf zu hoffen ist. Dann muss diese Person ganz konsequent merken: So, wir kommen so nicht weiter, also jetzt gebe ich das ab an eine Institution, z.B. an die Polizei. Und das ist eben etwas wo man dann auch sieht: es geht auch anders. Davor darf man nicht zurückschrecken (Interview 2010).

Im dritten Beispiel fällt zunächst ebenfalls die große Unsicherheit auf, die vor der Fortbildung beim Umgang mit aggressivem Verhalten bestand. Nach der Fortbildung gelingt es Herrn L. dagegen sehr gut, mit der Wut einer Kollegin professionell und einfühlsam umzugehen (H1.10). Statt sie in einer Situation zu einem Gespräch zu zwingen, in der sie hierzu nicht bereit war, ist er nun in der Lage, in Ruhe eine günstige Gelegenheit abzuwarten.

Fallbeispiel 3: Herr L.

Vor der Fortbildung

Vor der Fortbildung gab es einen Konflikt im Jugendzentrum. Ich stand in der Tür und habe bewacht, wer raus- und reingeht. Ich habe mich mit Leuten unterhalten. Das war eine große Veranstaltung. Plötzlich kam einer, der um die 30 war. Er meinte, dass wir über ihn lachen. Er schlug mir die Kaffeetasse aus der Hand und wollte nicht weg. Ich habe mir das eine Zeitlang angehört und ihm gesagt, dass ich mich nicht schlagen darf; der Arbeitgeber würde es mir verbieten. Ich musste mich dann entfernen. Der Mann hat sich noch aufgeregt, aber der Fall war gegessen. Ich musste auch Gespräche zwischen Jugendlichen vermitteln, die sich prügeln wollten. Es war früher oft so, dass ich vor allem Ruhe bewahren und im richtigen Moment eine Entscheidung treffen wollte.

Nach der Fortbildung

Es gab schon einen Fall nach der Fortbildung. Ich arbeite in einem Schulschwänzerprojekt. Mit einer Kollegin, einer Lehrerin hatte ich einen ziemlichen Ärger. Sie schreibt den Schülern immer Sechsen auf, wenn sie nicht kommen. Ich habe ihr gesagt, dass wir darüber diskutieren müssen. Früher hätte ich gesagt, dass es nicht geht. Sie ist sehr wütend geworden; ich habe gespürt, dass sie beleidigt war. Als ich das bemerkt habe, habe ich die Finger davon gelassen. Ich wollte dann später noch mal darüber reden. Diese Einfühlsamkeit habe ich bei mir gemerkt. Früher hätte ich sie zum Gespräch gezwungen (Interview 2090).

Die Geschichte, die Herr D. erzählte, unterstreicht noch einmal, wie wichtig die Kenntnis von Methoden der Konfliktbearbeitung in eskalierten Situationen ist (H3.4). Selbst wenn solche Konflikte nicht auf Anhieb gelöst werden können, gibt die Kenntnis dieser Methoden in der Situation die nötige Sicherheit, eine erfolgversprechende Lösungsstrategie zu beginnen.

Fallbeispiel 4: Herr D.

Nach der Fortbildung

Seit der Fortbildung gab es einen Fall, an den ich mich erinnere. Ein junges Paar war bei mir in der Beratung. Zuerst kam nur die Frau, dann hat sie den Partner mitgeschleppt. Sie wollten beide in den Beruf, hatten aber viele Konflikte miteinander. Sie haben sich mit dem Messer angegriffen. Da habe ich nicht in der klassischen Weise was machen können, aber ich habe viele Bausteine benutzen können. Ich habe versucht, das Setting einigermaßen hinzukriegen und sie dazu zu bringen, den anderen ausreden zu lassen. Es ist nicht besonders gut gelaufen, weil sie sehr unter Dampf standen, aber für mich war es hilfreich, diese Methoden angewandt zu haben (Interview 1060).

Wie durch die Kenntnis der Methoden der Gesprächsführung und der Streitschlichtung (H1.11, H3.4) eine schwierige Situation tatsächlich erfolgreich bewältigt werden kann, schilderte Frau M. am Beispiel eines aggressiven Schülers aus ihrer Klasse.

Fallbeispiel 5: Frau M.

Nach der Fortbildung

Seit der Fortbildung gab es einen Fall. Ein Kind in meiner Klasse war sehr aggressiv gegenüber anderen Kindern und konnte sein Verhalten schwer steuern. An ihm habe ich immer wieder die Streitschlichtung ausprobiert. Ich habe versucht ihm zu zeigen, dass ich ihn nicht ablehne. Wir haben häufig Gespräche in einem kleinen Kreis geführt. Das war eine gute Erfahrung, weil es nicht direkt im Konflikt war, sondern einen Tag später, alle waren ein bisschen beruhigt. Hinterher wurden die Konsequenzen festgelegt. Ich hatte den Eindruck, dass es für den Jungen wichtig war, angehört zu werden. Der Ausgang war positiv (Interview 2080).

Ganz generell zeigt die Schilderung von Frau X., dass die positiven Wirkungen der Fortbildung nicht nur in konkreten Konfliktsituationen zum Tragen kommen, sondern auch zu Verhaltensänderung im Arbeitsalltag führen (H5.1). Als Ergebnis bemerkt sie, dass ihre Gespräche mit Eltern jetzt positiver verlaufen. Darüber hinaus berichtete Frau X., welche erlernten Methoden sie im Kindergartenbereich einsetzt.

Fallbeispiel 6: Frau X.

Nach der Fortbildung

Seit der Fortbildung gab es Elterngespräche. Ich habe keinen konkreten Fall vor Augen, aber die Gespräche laufen anders. Wenn ich die gewaltfreie Kommunikation und die Einfühlung ganz bewusst einsetze, komme ich an die Menschen ganz anders heran. Ich berichte auch von den Dingen, die wichtig sind. Ich spreche anders mit Menschen. Bei Kindern setze ich am meisten Mediation und Elemente aus dem Deeskalationstraining ein. Manchmal ist es wichtig, mit den Kindern körperlich zu arbeiten (Interview 2060).

Das Fallbeispiel aus der Kontrollgruppe unterstreicht noch einmal die große Unsicherheit aller Beteiligten beim Umgang mit eskalierten Konflikten. Diese Befunde entkräften auch den möglichen Einwand, dass die befragten Fortbildungsteilnehmer aufgrund von Erinnerungsverzerrungen die Situation vor der Fortbildung möglicherweise zu pessimistisch schilderten.⁶ Tatsächlich können wir durch die Einbeziehung der Kontrollgruppe belegen, dass auch die in diesem Zusammenhang befragten Fachkräfte

der Kinder- und Jugendarbeit einen großen Weiterbildungsbedarf im Bereich der Konfliktbearbeitung haben.

Fallbeispiel 7: Frau W.

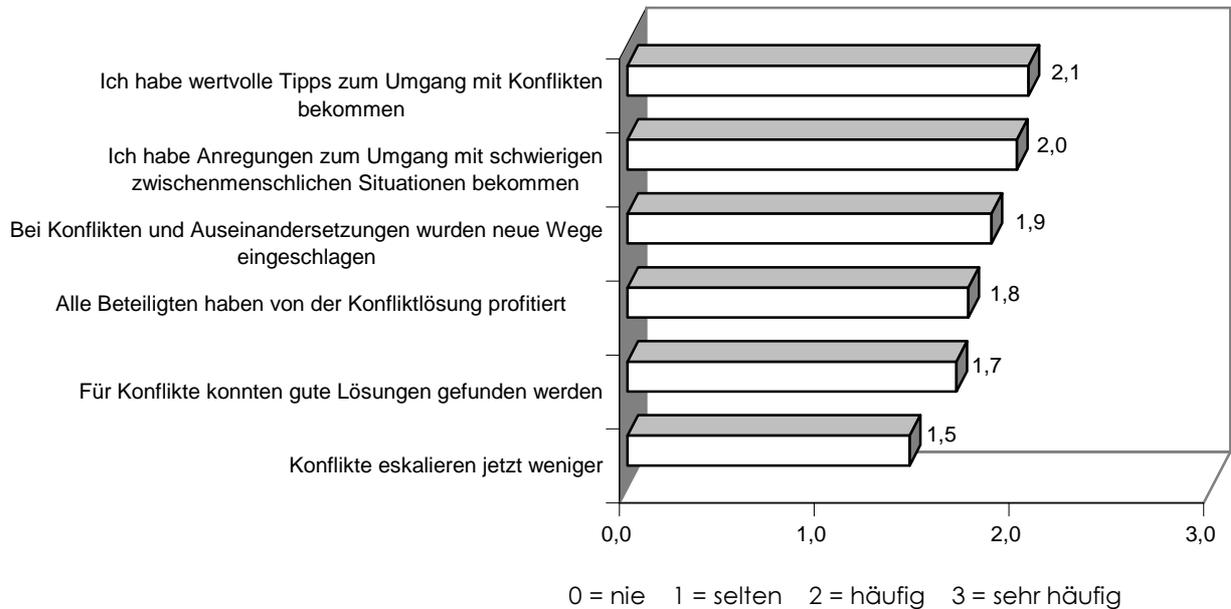
Kontrollgruppe

Ich habe bei einem Konflikt bei der Sommeraktion schlichtend eingegriffen. Eine Kollegin hatte einen Konflikt mit einem Jugendlichen. Ich habe diesen Konflikt beobachtet. Dann bin ich da auch reingeraten, aber ich würde nicht sagen, dass ich den gut gelöst habe oder dass ich zu der Lösung beigetragen habe. Das war eine Ferienaktion in einem Park, ein offenes Angebot im Stadtteil. Meine Kollegin hatte ein Auge auf einen Jungen gehabt, der bei allen Angeboten derjenige ist, der nicht mitmacht und alles negativ auslegt. Er kam zu unserem Stand und hatte Plastikhandschuhe. Die Kollegin hat gesehen, dass er diese Handschuhe einfach wegwirft. Sie hat das als Anlass genommen, den Jungen zur Rede zu stellen. Sie ist auf ihn zugegangen, und er hat sich geweigert, die Handschuhe aufzuheben. Sie hat ihn dazu gezwungen, vom Fahrrad abzusteigen. Dann ist es eskaliert. Sie hat angefangen, ihm zu drohen. Er hat sich immer noch geweigert, worauf die Kollegin ihm verboten hat, die ganze Woche lang da mitzumachen. Er sagte dann zu ihr, dass sie ihm nichts zu sagen hat. Ich hatte dann das Gefühl, eingreifen zu müssen, weil die Kollegin ganz zitterig wurde. Dazu kamen noch andere Kids, die ihr dann auch gesagt haben, dass sie nichts zu sagen und zu bestimmen hat. Sie hat dann angefangen, mit allen gleichzeitig zu streiten. Plötzlich ging es eigentlich nur darum, wer hier das Sagen hat. Ich bin also dazugekommen und habe zu der Kollegin gesagt, dass sie den Jungen und die anderen in Ruhe lassen soll. Sie hat sich auf der einen Seite sehr aufgeregt, auf der anderen Seite war sie aber ganz froh, dass jemand gekommen ist und sie aus der Gruppe der Jugendlichen rausgezogen hat. Sie hat erst mal auf mich eingeredet, was das soll usw. Sie hat ihre Argumente fortgesetzt. Sie musste da einfach raus, weil sie sehr emotional wurde und Sachen angedroht hat, die sie gar nicht durchsetzen kann. Ich habe sie da erst mal rausgezogen und den Kindern gesagt, dass sie sich beruhigen sollen und sich nicht einmischen sollen (Interview 1060).

Die berichteten positiven Ergebnisse der Fortbildung werden durch die befragten Arbeitskollegen, Freunde, Familienangehörigen und Verwandten bestätigt. Auf die Frage, wie häufig positive Wirkungen der Fortbildung erlebt wurden, konnten Werte zwischen 0 (nie) und 3 (sehr häufig) angekreuzt werden. Wie aus Abb. 9 hervorgeht, haben die befragten Personen aus dem sozialen Umfeld häufig wertvolle Tipps und Anregungen zum Umgang mit Konflikten (Durchschnittswert = 2,1) oder mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen bekommen (Durchschnittswert = 2,0). Häufig wurde auch erlebt, dass bei Konflikten und Auseinandersetzungen neue Wege eingeschlagen wurden (Durchschnittswert = 1,9) und dass alle Beteiligten von der Konfliktlösung profitiert haben. Etwas seltener, aber immer noch relativ häufig wurde er-

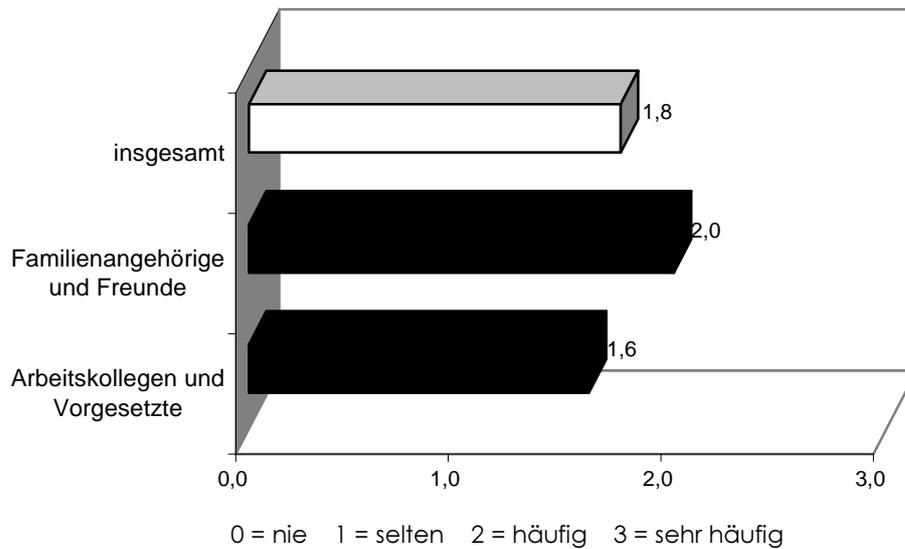
lebt, dass für Konflikte gute Lösungen gefunden wurden (Durchschnittswert = 1,7) und dass Konflikte jetzt weniger eskalieren (Durchschnittswert = 1,5).

Abb. 9: Wahrgenommene Häufigkeit hilfreicher Interventionen durch Fortbildungsteilnehmer



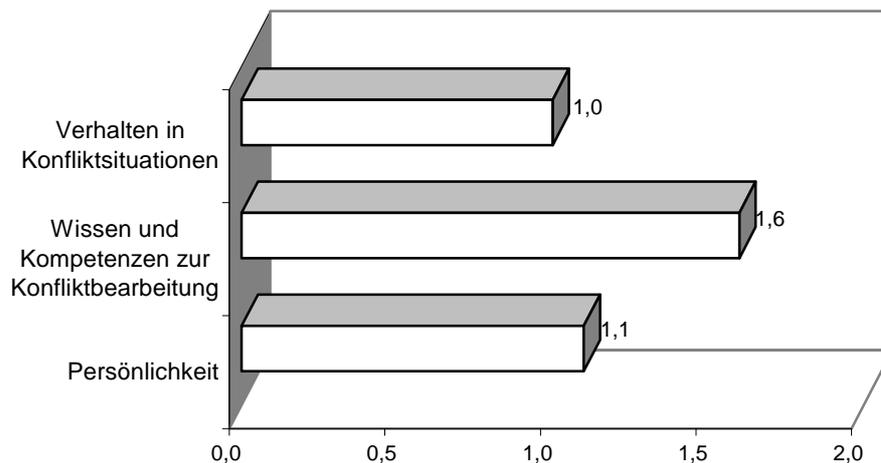
Fasst man die verschiedenen beobachteten Wirkungen zu einem Faktor zusammen,⁷ dann kann man sagen, dass im sozialen Umfeld der Fortbildungsteilnehmer häufig positive Wirkungen der KKK-Fortbildung registriert wurden (Durchschnittswert = 1,8). Dabei wurden die positiven Wirkungen der KKK-Fortbildung im privaten Umfeld etwas häufiger wahrgenommen als am Arbeitsplatz, was sich aber durch die größere Nähe und Intimität im privaten Umfeld erklären lässt. Um so erfreulicher ist es, dass auch Kollegen und Vorgesetzte durchaus positive Wirkungen berichten.

Abb. 10: Wahrgenommene Häufigkeit positiver Wirkungen der KKK-Fortbildung durch Familienangehörige, Freunde, Arbeitskollegen und Vorgesetzte



Wir haben die Personen aus dem sozialen Umfeld der Fortbildungsteilnehmer ferner um eine Gesamteinschätzung der Veränderungen gebeten. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Fortbildungsteilnehmer hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Kompetenzen bei der Konfliktbearbeitung, ihres Verhaltens in Konfliktsituationen, aber auch in ihrer Gesamtpersönlichkeit positiv weiterentwickelt haben.

Abb. 11: Wahrgenommene Veränderungen bei den Fortbildungsteilnehmern (Gesamteinschätzung)



Dass das im Rahmen der Fortbildung vermittelte theoretische Wissen auf eine Art und Weise aufbereitet wurde, die den TeilnehmerInnen einen relativ problemlosen Transfer in die praktische Arbeit gestattete (H5.4), wird am Beispiel eines Polizeibeamten deutlich, der beschrieb, wie er das theoretische Modell der Eskalationsstufen nutzte, um problematische zwischenmenschliche Situationen besser analysieren zu können.

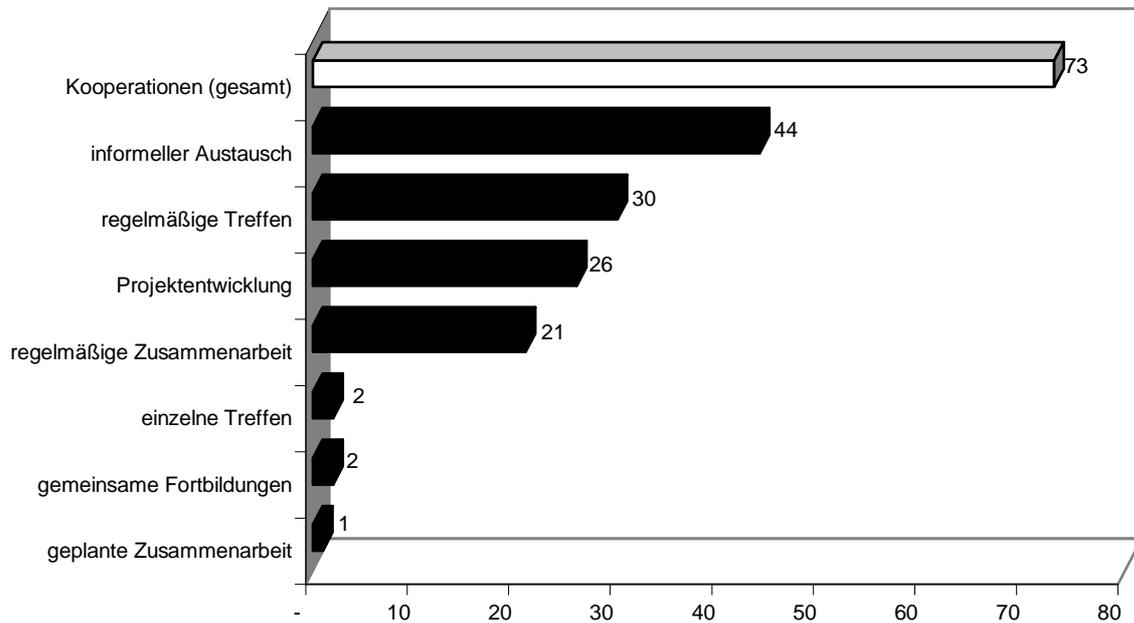
Herr N.: „In Bezug auf den Umgang mit schwierigen Menschen bringt schon das Wissen über z.B. die Eskalationsstufen viel. Da erklärt sich schon Vieles dadurch“ (Interview 2070, 20:40).

8.2 Entstehung von Kooperationsnetzwerken

Zusammenarbeit mit anderen Personen und Institutionen trägt an sich zum Aufbau einer konstruktiven Konfliktkultur bei (Programmziel P2, Unterpunkt P2.1), ist darüber hinaus aber oft auch eine unerlässliche Voraussetzung, um Aktivitäten und Projekte erfolgreich durchführen zu können (Unterpunkte P2.2 und P2.3). Die Teilnehmer wurden daher gefragt, ob es bei ihnen regelmäßige Treffen zum Themenbereich „Umgang mit Konflikten und Gewalt“ gibt. Solche regelmäßigen Treffen gab es bei 38 von 117 Teilnehmern, darunter waren 7 Arbeitskreise und 3 regelrechte Netzwerke. Allerdings ist auf der Grundlage der vorliegenden Daten nicht zu klären, wie hoch der Anteil der regelmäßigen Treffen ist, die durch die Fortbildung erst entstanden sind.

Wichtig ist es oft auch, Hilfe und Unterstützung von Personen mit einem ähnlichen Hintergrund zu erfahren. In diesem Zusammenhang wurde in 73 Fällen auf irgendeine Form der Kooperation mit anderen Kursteilnehmern hingewiesen. Am häufigsten fand ein informeller Austausch statt (44 Nennungen), gefolgt von regelmäßigen Treffen (30 Nennungen), einer gemeinsamen Projektentwicklung (26 Nennungen) und einer regelmäßigen Zusammenarbeit (21 Nennungen). Darüber hinaus gab es noch einzelne Treffen und gemeinsame Fortbildungen (jeweils 2 Nennungen) sowie eine geplante Zusammenarbeit.

Abb. 12: Kooperationen mit anderen Kursteilnehmern (Mehrfachantworten)



Wovon hängt es nun ab, ob Kooperationen zustande kommen und Netzwerke entstehen? In einem Fall äußerte eine Teilnehmerin im Interview, dass sie sich nach der Fortbildung keinen weiteren Kontakt gewünscht hat (Int. 2120, 19:56). Dies ist allerdings ein Einzelfall. Eine andere Teilnehmerin meinte, dass sie keinen Bedarf an Kooperationen habe, weil sie sehr stark in ihre Institution eingebunden sei (In. 2030, 27:10). In ähnlicher Weise führte eine weitere Gesprächspartnerin an, dass sie bereits sehr stark in Netzwerken aktiv sei (Int. 2040, 36:50) und eine Teilnehmerin gab an, dass sie im Moment mit niemandem kooperieren könne, weil sie zeitlich zu eingespannt sei (Int. 2050, 27:50). Die hier kurz referierten individuellen Gründe für den Verzicht auf Kooperationen sind allerdings von der Gestaltung der Fortbildung relativ unabhängig und somit nicht ohne weiteres zu beeinflussen. Entscheidender ist das von vier Interviewpartnern geäußerte Argument, dass eine Kooperationsbeziehung daran gescheitert sei, dass die Teilnehmer aus zu weit entfernten Orten gekommen seien. Umgekehrt wäre daraus zu schließen, dass Kooperationsbeziehungen dann wahrscheinlich werden, wenn die Fortbildungsteilnehmer tatsächlich vor Ort wohnen und sich nach der Fortbildung im Alltag wiedersehen. Tatsächlich zeigen die Ergebnisse unserer Interviews, dass die kommunale Einbettung der Fortbildung eine günstige Voraussetzung für das Entstehen von Kooperationsbeziehungen ist:

Herr T.: „Es gab natürlich diese Wege, aber das waren dann richtige Dienstwege, wobei man teilweise zwar den anderen mit Namen kannte. Jetzt aber hat man einen konkreten Ansprechpartner, den man auch duzt und sagt: ‘Du, wie ist das?’ Es ist sehr viel leichter, wenn man auf einer Ebene zusammenarbeitet, wo keine Barriere mehr dazwischen ist“ (Int. 2010, 24:23).

Herr N.: „Die Fortbildung hat mir enorm geholfen. Die Riesenvorteile, die sich für mich daraus ergeben haben, dass war schon alleine das Kennlernen anderer Ent-

scheidungsträger aus den verschiedensten Bereichen: Ein Jugendpfleger war dabei, aus den Schulen waren Lehrerinnen dabei und das hat enorm geholfen“ (Int. 2070; 33:12)

Frau M.: „Wir waren da so ein bunter Kreis. Wir hatten den Polizisten von Oldendorf dabei und von der Hauptschule hatten wir zwei Lehrer und Kindergarten und aus verschiedenen kirchlichen oder sozialen Einrichtungen Leute, also das war schon ne ganz bunt gemischte Truppe. Und das fand ich vorne herein gut“ (Int. 2080, 26:49).

Neben der lokalen Herkunft der Teilnehmer zeigt sich hier ihre unterschiedliche institutionelle Verortung als Bedingung für das Entstehen eines erfolgreichen Netzwerkes. Die Fortbildung wirkte dabei als Katalysator für die Bildung von Zusammenarbeitsstrukturen, die von den Beteiligten zum Teil als außerordentlich positiv beschrieben werden. Trotzdem zeigen die zitierten Passagen auch, dass Kooperationen eher ungeplant und „naturwüchsig“ entstanden sind. Auch andere Äußerungen von Interviewpartnern deuten in diese Richtung:

Frau A.: „Mit den Robert, weil wir uns aber auch privat kennen und ich hatte ne Zeit lang auch noch mit einer Teilnehmerin Kontakt über Jahre, aber das hat sich dann so verlaufen“ (Int. 1050, 22:51).

Frau B.: „Ich habe innerhalb der Fortbildung eine Frau kennen gelernt, mit der ich heute noch befreundet bin. Ihr Mann ist ebenfalls Sozialarbeiter und mein Mann ja auch und da haben wir uns häufig auch in dieser Viererkonstellation getroffen und können uns da natürlich auch über viele Dinge austauschen. Finde ich auch ne unglaubliche schöne Erfahrung, dass man solche Kontakte, die man in einer Fortbildung knüpft, dass die dann über zwei Jahre sich intensivieren und daraus ne Freundschaft erwächst“ (Int. 2100, 30:40).

Frau R.: „Mit vier Beteiligten an dieser Fortbildung haben wir eine Gruppe gebildet und haben uns bis jetzt glaub ich vier mal getroffen und haben jetzt schon mehrere Ziele für uns so heraus gearbeitet und wollen in Prinzip in der Richtung Angebote machen, z.B. an Schulen oder halt auch für Mitarbeiter und ein Stück weit auch für uns selbst, damit wir uns wieder treffen und die Inhalte der Fortbildung auch so ein bisschen am Leben erhalten“ (Int. 1020, 43:11).

Frau X.: „Da gibt es noch Kooperation z.B. zur Hauptschule. Persönlich bin ich jetzt wieder eingeladen worden für ein Berufseinstigerprogramm, ich weiß gar nicht wie das genau wie sie es nennen, auf jeden Fall haben die Berufsfindungstage und da stellen Mitarbeiter aus verschiedenen Berufen Ihren Beruf vor und ich stelle halt den Beruf der Erzieherin da vor“ (Int. 2060, 43:30).

Vordergründig betrachtet scheinen eine konsequente kommunale Einbettung und eine multiinstitutionelle Teilnehmerstruktur Erfolgsfaktoren für die Entstehung zufriedenstellender Kooperationsnetzwerke zu sein. Gerade in kleinen Kommunen oder in eher dörflich geprägten Gegenden wird sich so eine kommunale Einbettung jedoch nicht immer realisieren lassen. Möglichkeiten bestehen aber auch auf der inhaltlichen Ebene des Fortbildungsprogramms. So könnte beispielsweise für bestimmte Aufgaben exemplarisch durchgespielt werden, welche Personen in einer Kommune als Ressourcen für ein Kooperationsnetzwerk zur Verfügung stehen, welche Personen möglichst eingebunden werden sollten, wie eine Aufgabe in einen bestimmten Rahmen gestellt werden kann, der für Kooperationspartner interessant ist, welche Kontextbe-

dingungen zu beachten sind etc.⁸ Obwohl sich gerade bei einer konsequenten kommunalen Einbettung zum Teil durchaus gute Kooperationen ergeben, sehen wir in der didaktischen Umsetzung eines systematischen Netzwerkaufbaus und einer systematischen Netzwerkpflge eine Optimierungsmöglichkeit für die Fortbildung. So könnte der Aufbau von Kooperationsbeziehungen von der Zusammensetzung der Fortbildung unabhängiger werden und die Fortbildungsteilnehmer würden stärker in die Lage versetzt, Netzwerke im Sinne der Vernetzungsziele H5.2 und H6.1 aktiv und zielgerichtet aufzubauen und zu gestalten.

Bei der Kooperation mit fremden Institutionen schilderten die Fortbildungsteilnehmer ferner einige Schwierigkeiten, auf die in der zehntägigen KKK-Fortbildung unter Umständen stärker eingegangen werden könnte. Als ganz wesentlich für eine Kooperation mit der Schule bezeichnete Herr W. die Rückendeckung der Schulleitung. Außerdem sei ein bestimmter Freiraum notwendig, den nicht alle Schulen anbieten könnten. So müsse es z.B. möglich sein, Beratungstermine in den Schulablauf zu integrieren (Int. 2010, 54:59). Bei der Zusammenarbeit mit Lehrern wies Herr D. auf die Notwendigkeit hin, ausreichend Zeit für eine Konfliktklärung einzuplanen. Als schwierig erwies sich auch die Bearbeitung von Konflikten zwischen Schülern und Lehrern:

Herr D.: „Bei so Lehrer-Schüler-Konflikten bietet sich an, dass die sehr viel Überzeugungsarbeit leisten, auf beiden Seiten, um überhaupt die Einsicht, das könnte hilfreich sein“ (Int. 1060, 16:50).

Eine andere Interviewpartnerin (Int. 2110, 24:30) ergänzte hinsichtlich ihrer Kooperation mit der Institution Schule, dass von Seiten des Lehrerkollegiums viel Verständnis, Unterstützung und Wertschätzung notwendig sei. Probleme mit bestimmten Ansprechpartnern können eine Kooperation unter Umständen sehr erschweren. Eine Teilnehmerin (Int. 2020, 36:10) berichtete, dass ihre Kooperation mit Sonderschullehrern eingeschlafen sei, weil eine Person ein halbes Jahr abwesend war und nicht zu ersetzen war. Auch Frau X. gelang es nicht, die für ihr Anliegen notwendige Kooperation mit zwei Grundschulen zu realisieren, wofür sie in erster Linie die finanziellen Kosten ihres Projektes, aber auch Kooperationsprobleme verantwortlich machte:

„Es scheiterte am Geld und an der Zusammenarbeit mit den anderen Einrichtungen [...] Der nächste Schritt wäre dann gewesen, dass wir uns um die Gelder bemühen. Da hatten wir auch Ideen gesammelt, wie können wir das machen, haben gerechnet, wie teuer kommt uns das Ganze. Für Teams allein zwei Tage 3000€ und da haben wir gesagt, das geht nicht“ (Int. 2060, 22:40).

Es wäre in diesem Zusammenhang einerseits wünschenswert, die Möglichkeiten der Mobilisierung und Aufrechterhaltung von Unterstützungsbereitschaft bei wichtigen Kooperationspartnern in der KKK-Fortbildung ausführlicher zu behandeln. Andererseits besteht aber unter Umständen auch die Gefahr, die Fortbildung zu überfrachten. Hierauf wies Herr T. in unserem Gespräch hin:

„Gut, die Leute haben gesagt, wir haben die und die Schwierigkeiten. Gesprächsvorschläge, wie man vielleicht mit der Schulleitung oder mit anderen Insti-

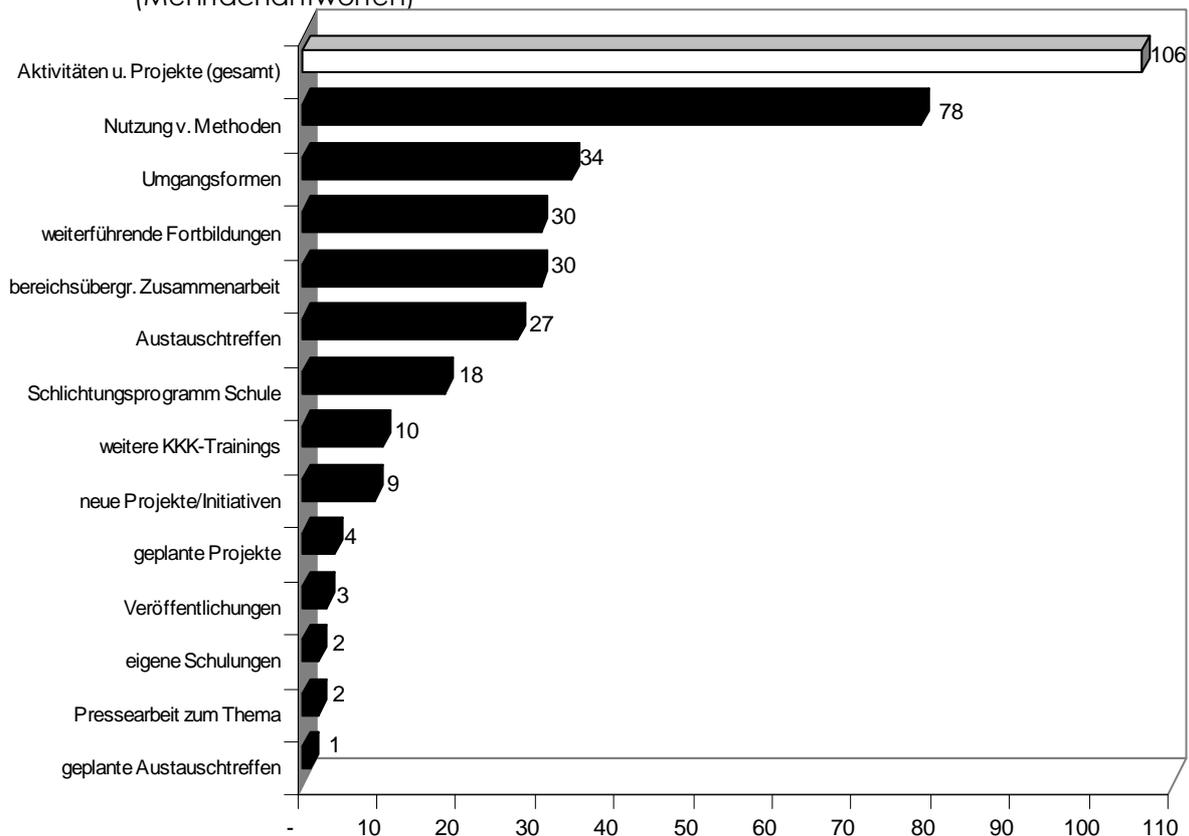
tutionen zu führen hat, die werden angeboten. Aber es ist nicht möglich im Rahmen einer Fortbildung, dass solche Probleme gelöst werden. Wir haben gehört, wie problematisch das sein kann. Jeder, der in diesem Bereich gearbeitet hat, hat gesagt: So, so kann es bei uns laufen. Versucht das und das, diese Schritte zu unternehmen, damit ihr auch bessere Bedingungen bekommt. Aber dieses Thema ist angesprochen worden und jeder hat auch die Möglichkeit erst einmal seinen Frust loszuwerden und dann sich zu informieren auch wie das woanders läuft" (Int. 2010, 56:20).

Insgesamt bleibt aber festzuhalten, dass die Fortbildung im Bereich der allgemeinen Kommunikation und Kooperation im Arbeits- und Berufsfeld durchaus zu positiven Veränderungen führt. 65 (55,6 %) der vom KKK-Team befragten Teilnehmer sahen hier Verbesserungen. Dabei berichteten 27 Personen eine verbesserte Kommunikation, 23 eine verbesserte Kooperation und 4 eine bessere Vernetzung.

8.3 Neue Aktivitäten und Projekte

Ein wichtiges Ziel der Fortbildung ist es, im privaten Umfeld, im beruflichen Tätigkeitsbereich sowie im kommunalen Zusammenhang Aktivitäten und Projekte zur konstruktiven Konfliktbearbeitung anzuregen. Hiermit sind neben der Kooperation zwei weitere Aspekte (P2.2 und P2.3) im Zusammenhang mit der Realisierung des zweiten Programmziels (P2) einer konstruktiven Konfliktkultur angesprochen. In fast allen Fragebögen (106 von 117 (90,6 %)) wurden solche Aktivitäten und Projekte genannt. Zwei Drittel der Befragten (n = 78) gaben an, dass in der Fortbildung erlernte Methoden im eigenen Arbeitszusammenhang genutzt werden, 34-mal wurden andere Umgangsformen auf Sitzungen erwähnt, in jeweils 30 Fällen wurde auf weiterführende Fortbildungen und auf eine bereichsübergreifende Kommunikation bzw. Zusammenarbeit hingewiesen, 27-mal wurden regelmäßige Austauschtreffen angeführt, ein Schlichtungsprogramm an einer Schule wurde in 27 Fällen angeregt, weitere KKK-Trainings in der Region oder Kommune in 10 Fällen, neue Projektinitiativen entstanden in 9 Fällen, in 4 weiteren wurden Projekte geplant, in 3 Fällen entstanden Veröffentlichungen, in zwei Fällen führten Teilnehmer eigene Schulungen durch, in zwei weiteren gab es Pressearbeit zum Thema „Konstruktiver Umgang mit Konfliktsituationen“ und außerdem wurde von einem geplanten Austauschtreffen berichtet.

Abb. 13: Durch die KKK-Fortbildung angeregte Aktivitäten und Projekte (Mehrfachantworten)



Es stellt sich nun die Frage, unter welchen Bedingungen erfolgversprechende Aktivitäten und Projekte entstehen können und wie die Fortbildung dazu beiträgt, Schwierigkeiten bei der Konzeption solcher Initiativen zu überwinden. Zunächst ist positiv zu vermerken, dass die Fortbildung die meisten der von uns befragten Personen sehr stark motiviert hat, Wissen aus der Fortbildung in der Praxis einzusetzen, an andere weiterzugeben oder im Rahmen eines Projektes umzusetzen (Ziel P2.2). Dabei wurden Inhalte der Fortbildung auf ganz verschiedene Arten transportiert:

Herr L.: „Einiges konnte ich meinen Kollegen weitergeben, z.B auch zu Hause. Ich habe selbst drei Kinder, da findet es selbst auch Anwendung. Das einfach einen anderen Umgang mit ihnen pflege und Kinder streiten sich ja sowieso ständig und insofern habe ich einen anderen Blick auf die Dinge und wirke, auch wenn ich es nicht erkläre, als Modell wie man es macht. [...] In der Kunst hat es auch noch mal Anwendung gefunden. Da hat ein Kollege von mir ein Projekt gemacht, wo er nicht weiterkam. Das war ein Projekt der Musealisierung des Privaten, war das. Das war 'ne Videoinstallation, die partizipatorisch war. Da kam er nicht klar mit den Interviews und wie er das machen sollte und dem konnte ich ja ein komplettes Kommunikationskonzept hinlegen, also es findet in ganz vielen Bereichen Anwendung. Das ist gut“ (Int. 2090, 24:30, 31:45)

Mitunter wurden zunächst auch einfach die Fortbildungsunterlagen weitergereicht, um Arbeitskollegen eine Hilfestellung zu geben.

Frau U.: „Eine konkrete Sache war, dass mich eine Mitarbeiterin zu dem Thema angesprochen hat und der hatte ich dann mal ein paar Unterlagen zur gewaltfreien Kommunikation gegeben und mich mit ihr unterhalten.“ (Int. 2020, 39:20).

In etlichen Fällen wurde das Ziel des Praxistransfers durch Weiterbildungsveranstaltungen für Kollegen umgesetzt.

Frau M.: „Wir haben ein einziges Mal auch nach der Fortbildung ne kleine Fortbildung gemacht mit unserm Kollegium... und zwar zum Thema 'Rollen im Team'“ (Int. 2080, 8:45).

Frau X.: „Mit einer anderen Kollegin, mit der ich diese Ausbildung gemacht habe, zusammen auch 'ne Kurzfortbildung im Team gemacht, so dass wir das Team eingeführt haben in die wichtigsten Dinge, die uns am wichtigsten erschienen“ (Int. 2060, 10:20).

Frau O.: „Da gibt's bei uns 'ne ganz gute kollegiale Beratungsstruktur, angesichts der Tatsache, dass ich ja selber Fortbildungen für kollegiale Beratung mache, dass ist ja einer meiner Bereiche im Jugendhof. Also wir lehren das nicht nur, sondern wir setzten das auch im eigenen Team um“ (Int. 2030, 11:10).

Eine andere Möglichkeit der Weitergabe des Wissens ist die Konzeption einer Unterrichtsreihe.

Frau M.: „Wir haben dazu eine Unterrichtsreihe entwickelt. Das liegt bei uns an der Schule, das haben wir den anderen auch erzählt, wer das lesen möchte und wer das ausleihen möchte, der kann das machen. Das ist so für das dritte Schuljahr geeignet, dass mach ich dann im nächsten Jahr“ (Int. 2080, 29:30).

Eine andere Befragte richtete eine Mediations-AG ein, die zu einem festen Bestandteil in ihrer Schule wurde.

Frau K.: „Wenn mir die Unterstützung nicht gewährleistet wäre, wie z.B. Verständnis, Unterstützung und Wertschätzung, dass die Jugendlichen bereit sind, so was zu tun. Das z.B. meine Mediations-AG ist in den Stundenplan aufgenommen worden ist, da habe ich eine feste Zeit, wo ich das anbiete, wo ich zwar Noten vergeben muss, aber das vergeb ich mit meinen Leuten zusammen, das sind keine schlechten Noten und es ist ein fester Bestandteil. Die Schule kann sich das nicht mehr wegdenken, dass die Mediation jetzt weg ist“ (Int. 2110, 24:49).

Schwierigkeiten ergaben sich bei den genannten Aktivitäten vor allem dann, wenn Zeitressourcen in den Unternehmen sehr knapp waren, die Vorgesetzten Aktivitäten nicht unterstützt haben und wenn es zu einer Konkurrenzsituation mit anderen Ansätzen gekommen ist.

Frau K.: „Also erst mal habe ich mein Team dazugezogen zur kollegialen Beratung, dann hat man auch Interessen an Mediation als Fortbildung den Lehrern anzubieten, nicht im Sinne, ich bin der Guru, aber lass uns das ausprobieren, wie ist das aus Sicht von Lehrern, von Schülern und von dem Ganzen. Kann man damit was erreichen oder nicht“ (Int. 2110, 26:30).

Eine kreative Lösung zur Überwindung zeitlicher und finanzieller Schwierigkeiten schilderte eine Befragte (Int. 2110, 25:40), die Schnupperkurse in Mediation für Lehrer anbietet. Dadurch gelingt es ihr, trotz eines sehr eingeschränkten zeitlichen und finanziellen Spielraums, bestimmte Elemente der Fortbildung weiterzuvermitteln. Die Rahmenbedingungen für die geschilderten Aktivitäten sind allerdings zum Teil sehr unter-

schiedlich. Deshalb dürfte es kaum möglich sein, „Patentwissen“ für einen Transfer in die Praxis zu vermitteln. Eine Möglichkeit wäre aber, die unterschiedlichen Aktivitäten, die dabei aufgetretenen Schwierigkeiten und die gefundenen Lösungen in einer Online-Datenbank zu sammeln, um aus der Praxis und für die Praxis Anregungen bereitzustellen. Ein mögliches Vorbild könnte hierbei die Prävis-Datenbank (www.praevis.de) sein.

Die Initiierung von Projekten (P2.3) ist sicherlich eines der anspruchsvollsten, aber auch ein sehr wichtiges Ziel, wenn es darum geht, eine konstruktive Konfliktkultur zu entwickeln. Unsere Interviews dokumentieren hier neben ambitionierten Planungen durchaus vielversprechende Projekte. In vielen Äußerungen der Interviewpartner wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Zusammenarbeit mit einer Person unterstrichen, die ebenfalls die KKK-Fortbildung durchlaufen hat.

Herr E.: „Und personell natürlich, ich brauche Leute, die auch dazu fähig sind. Und da habe ich das große Glück, einmal habe ich eine Fortbildungsteilnehmerin immer noch an der Hand, die da als Honorarkraft mitmacht“ (Int. 2130, 29:56).

Als weitere gute Voraussetzung für die Planung und Realisierung auch anspruchsvollerer Projekte erweist es sich, wenn bereits vor der Fortbildung Projektideen existieren und in der Fortbildung gezielt nach Anregungen und Hilfestellungen gesucht werden kann.

Herr L.: „Ich würde gerne was Eigenes entwickeln, auch daraus. Ich bin Handwerker und Künstler und Erzieher, hab also drei Professionen und ich möchte das also gerne mal vernetzen und was sehr viel Handlungsorientierteres daraus entwickeln. Also so ein eigenes Modell aus diesen Grundlagen des KKK nur mit anderen Mitteln. Also z.B. was Handwerkliches, was Künstlerisches. Da bastele ich schon lange in meinem Kopf dran. [...] Ich wollte das eigentlich nicht gegenüberstellen, ich wollte eigentlich nur sagen, dass ist mein Arbeitsmedium, damit arbeite ich jeden Tag, handwerklich und künstlerisch und ich hab viel mit Jugendlichen zu tun, die nicht gerne reden, für die wäre das eine große Hilfe, handlungsorientierter sich da auseinander zu setzen“ (Int. 2090, 20:03).

Frau P.: „Ich überlege schon seit längerer Zeit, etwas im Bereich gewaltfreie Kommunikation und Schule zu machen. Also die Idee hatte ich schon vor der Fortbildung und die Fortbildung hat es quasi noch verstärkt und auch so mit diesem Projektmanagement fühle ich mich jetzt auch ermutigt, das noch mal anzugehen“ (Int 2040, 35:08).

Herr E.: „Die Mediation als Methode stärker auszubauen. Das kann ich auch konkretisieren. Wir haben seit dieser Fortbildung oder mit dieser Fortbildung habe ich angefangen mit der Grundschule ein zweitägiges Seminar durchzuführen, mit dem Anfang des 3. Schuljahres und zwar ging es auch um konstruktive Konfliktlösung, zum Thema Gewaltprävention, was gerne und dankbar angenommen wird von der Schule, dieses Angebot, was wir da machen, so dass wir das an zwei bis drei Vormittagen das durchführen. Und das haben wir jetzt ganz neu erweitert, dass wir jetzt noch für den Anfang des 4. Schuljahres anschließend noch Streitschlichtertraining anbieten“ (Int. 2130, 18:33).

Wie aus der Äußerung von Frau K. hervorgeht, haben die in der Fortbildung erworbenen Kenntnisse zum Projektmanagement maßgeblich dazu beigetragen, die Umset-

zung der Ideen wirklich anzugehen. Aber auch ohne bereits vorhandene Vorplanungen sind im Verlauf der Fortbildung Ideen zu interessanten Projekten entstanden.

Frau R.: „In der Arbeit mit vier Beteiligten an dieser Fortbildung haben wir eine Gruppe gebildet und haben uns glaub' ich bis jetzt viermal getroffen und haben halt so mehrere Ziele für uns schon herausgearbeitet und wollen im Prinzip in der Richtung Angebote machen, z.B. an Schulen oder halt auch für Mitarbeiter und auch ein Stück weit für uns selber, indem wir uns eben wieder treffen, um die Inhalte der Fortbildung am Leben zu erhalten und gemeinsam zu berichten, wie es uns jetzt damit gegangen ist und zu reflektieren. Also so ein bisschen für uns selber wie eine kollegiale Beratung“ (Int. 1020, 43:23).

Herr T.: „Also wir haben jetzt in unserer fortlaufenden Arbeit – wir haben gerade in der vergangenen Woche noch darüber gesprochen, welche Konzepte man jetzt über die Schule hinaus innerhalb dieses Verbundes machen kann. Und hier in F-Stadt läuft so etwas gegen Gewalt – das alle Schulen involviert sind, die da ein Konzept zusammengestellt haben. Das ist so etwas, wo wir ran wollen (62:29). Was noch jetzt initiiert worden ist, das ist diese Busbegleitergeschichte auch im Rahmen aller F-städter Schulen, wo wir jetzt Busbegleiter ausbilden, das ist auch so ein Konzept was jetzt läuft unter den einzelnen Schulen. Das sind zwei konkrete Dinge, die jetzt nicht nur innerschulisch laufen“ (Int 2010, 61:54).

Eine wichtige Rahmenbedingung für die Durchführung eines Projektes sind materielle Ressourcen. Auch hier hat die Fortbildung Anregungen gegeben:

Frau X.: „Also ich denke Gelder, das ist erst mal das wichtigste. ... Sponsoring ist ne ganz wichtige Sache. Dann natürlich werben bei öffentlichen Institutionen, öffentliche Gelder zu bekommen. Aber im Moment greift alles nicht so sehr“ (Int. 2060, 42:20).

Nicht immer konnten diesbezügliche Probleme jedoch gelöst werden. So litt ein Mediationsprojekt in einer Schule daran, dass kein Streitschlichterraum zur Verfügung gestellt wurde.

Frau M.: „Ich glaub die Dinge reichen eigentlich. Manches scheitert eben an den Bedingungen an der Schule leider, wir haben leider keine Möglichkeiten einen Streitschlichterraum einzurichten. Wir müssen es irgendwie zwischen Tür und Angel regeln“ (Int. 2080, 18:56-19:00).

Ein weiteres Hindernis, das die Initiierung von Projekten gehemmt oder blockiert hat, ist die aufgrund wachsender beruflicher Belastungen häufig beklagte Zeitknappheit. Wichtig ist aber, dass etliche der von uns befragten Teilnehmer nach der Fortbildung sehr motiviert waren, ein Projekt zu initiieren oder sich an einem Projekt zu beteiligen:

Herr N.: „Wir hatten ein Thema gewählt, was man machen könnte, das stand unter dem Oberbegriff ‚Kinder nerven, Eltern auch‘. Sollte so Eltern-Kind-Konflikte bearbeiten und da haben wir, da sind wir auch in die Planung gegangen. In der Ausführung war ich nachher dann nicht mehr dabei. Wir haben also zwei Anläufe gemacht und viele Abende auch zusammengesessen und erkannt, dass das alles gar nicht so einfach ist, es hat ja schon allein viel mit Logistik zu tun und Einladungen, wie macht man das. Es ist dann eine Veranstaltung gelaufen sogar. Nach meinem Gefühl, es war gut, dass es vorbei war. Die, die es gemacht haben, haben gesagt, es war sehr, sehr anstrengend und es wurde auch deutlich, welche Vorbehalte es gab und welche Hemmnisse es gibt“ (Int. 2070, 28:40).

Als ein Hemmnis beschrieb Herr N. die Tatsache, dass KollegInnen gegenüber Neuem skeptisch eingestellt waren. Als sehr wichtig bezeichnete er Informationen darüber, wie man Vorgesetzte mit ins Boot holt. Hier hätte er sich von der Fortbildung noch mehr Anregungen gewünscht. Auch das Thema „Projektplanung“ wurde seiner Meinung nach zu kurz abgehandelt.

Herr N.: „Die Frage ist, inwieweit es gelingt, Vorgesetzte ins Boot zu kriegen, die sagen, ja, das ist ne gute Sache, das können wir machen, das machen wir mal. Das würde ich sagen, das ist vielleicht die größte Hürde. [...] Das habe ich inzwischen erkannt: Wenn die Führung nicht dahinter steht, ist fast alles umsonst.“

Int.: „Wurden solche Punkte auch in der Fortbildung angesprochen – also wie man Vorgesetzte zum Beispiel mit ins Boot holen kann?“

Herr N.: „Ja, das haben wir auch ganz zum Schluss gemacht. Hätte vielleicht etwas mehr sein können in dem Bereich. Auch Projektplanung, das war ja ganz zum Schluss“ (Int. 2070, 27:17).

Gerade Personen, die sich noch unsicher bei der Konzipierung und Durchführung von Projekten fühlten, wünschten sich häufig mehr Hilfestellungen.

Herr L.: „Das ist schwierig. Also es fehlt sicherlich viel auch an Zeit, weil ich natürlich auch regelmäßig arbeiten muss. Da fehlt mir die Zeit und die Energie, aber es fehlt letztendlich eigentlich auch ein Partner oder Partnerin, der das auch gut findet und das auch mitbetreiben würde. So zu zweit ist es einfacher sich regelmäßig zu treffen als alleine“ (Int. 2090, 32:53).

Obwohl es sicherlich wünschenswert wäre, den Teilnehmern der Fortbildung noch mehr Hilfestellungen für die Planung und Durchführung von Projekten an die Hand zu geben, würde eine derartige Erweiterung den bisherigen Rahmen der Fortbildung sicherlich sprengen. So dauert beispielsweise der auf S. 22 erwähnte Grundlehrgang für die Projektplanung und –entwicklung schon zwei Tage. Optimal wäre es sicherlich, solche Angebote zu ähnlich günstigen Konditionen wie die KKK-Fortbildung zur Verfügung stellen zu können. Entscheidend ist aber in diesem Zusammenhang, dass das KKK-Projekt über die Fortbildung hinaus den Teilnehmern auch in späteren Phasen mit Rat und Tat zur Seite steht. Bei akuten Schwierigkeiten in Projekten werden telefonische Beratungen sogar in der Regel kostenlos angeboten. Nach Auskunft der Projektbeteiligten wird diese kontinuierliche Telefonberatung etwa ein- bis zweimal pro Woche in Anspruch genommen. Darüber hinaus besteht auch das Angebot einer Beratung vor Ort. Auch diesen unterstützenden Strukturen dürfte es zu verdanken sein, dass wir im Rahmen der qualitativen Studie eine erfreulich hohe Zahl an Projekten und Initiativen nachweisen konnten. Von Projekten oder relativ weit gediehenen Projektplanungen berichteten 40 % der befragten Fortbildungsteilnehmer in der qualitativen Studie. Die Zahl der neuen Projekte und Initiativen und die Zahl der geplanten Projekte, die in der schriftlichen Befragung durch das KKK-Team ermittelt wurde, dürfte die Zahl der tatsächlich initiierten und geplanten Projekte nach unseren Befunden also stark unterschätzen. Die schriftliche Befragung des KKK-Teams leidet an dieser Stelle an dem methodischen Problem, dass die Kategorien „neues Projekt entstanden“ oder „neues Projekt geplant“ nicht vorgegeben waren, so dass diese An-

gaben alle unter „Sonstiges“ eingetragen werden mussten. Unter diesen Umständen ist es dann nicht verwunderlich, dass keine zuverlässige Zahl der tatsächlich entstandenen Projekte ermittelt werden konnte.

8.4 Arbeit mit Gruppen

Zu den FortbildungsteilnehmerInnen zählten sowohl solche, die eher in Einzelberatungen tätig waren, als auch solche, die die Fortbildungsinhalte in die Arbeit mit Gruppen implementiert haben. Allerdings kann gesagt werden, dass den Aspekten der Gruppenpädagogik in den Aussagen der befragten TeilnehmerInnen eine eher nachrangige Bedeutung hatten. Neben TeilnehmerInnen, die sowohl mit Gruppen als auch mit Einzelnen professionell zu tun haben, liegt der Schwerpunkt bei den meisten Befragten auf der Einzelfallarbeit. So berichtete Frau B., dass ihr die Arbeit mit (großen) Gruppen eher Schwierigkeiten bereitet, was sie dazu veranlasst, dieser Form des Arbeitens eher aus dem Weg zu gehen:

Frau B.: „Für mich ist es schwierig, etwas mit großen Gruppen zu machen. Deshalb reiße ich mich nicht um Projekte. Ich habe zwar nach der Fortbildung daran gedacht, und heute ist es mit der Gruppe auch sehr gut gelaufen, aber es verpufft nach einiger Zeit. Ich müsste mein inneres Schwein überwinden, damit es läuft“ (Int. 2100, 29:50).

Anders hingegen wurden die Inhalte zur Gruppenarbeit von solchen Befragten wahrgenommen, denen ein Transfer ins Arbeitsleben leicht fiel. Herr D. beschrieb, dass seine Regelungsfähigkeit innerhalb von Gruppenprozessen durch die Fortbildung positiv beeinflusst wurde.

Herr D.: „Für die Arbeit mit Gruppen fühle ich mich besser ausgerüstet, um solche Konflikte gelassen anzusprechen, darauf zu achten, dass sie gut ausgehandelt werden“ (Int. 1060, 12:58).

Es gibt aber auch TeilnehmerInnen, denen die Ansätze zur Gruppenarbeit im Rahmen der Fortbildung zu kurz kamen, diesen Umstand jedoch sehr konstruktiv bearbeiten konnten. So berichtete Frau J., dass sie Inhalte der Fortbildung, die nicht ausdrücklich für die Arbeit mit Gruppen vorgesehen waren, entsprechend umwandeln bzw. in Gruppensituationen transferieren konnte:

Frau J.: „Für die Arbeit mit Gruppen habe ich mir Sachen aus der Fortbildung gezogen, die ich auf Gruppenarbeit umgeformt habe. Ich kann mich nicht erinnern, ob wir etwas dazu gemacht haben. Wir haben Gruppensituationen gestellt, was ich mit Schülern noch nie gemacht habe“ (Int. 2120, 16:25).

Am Beispiel der gruppenpädagogischen Elemente wird deutlich, dass bereits vorhandenes Basiswissen, etwa zur Gruppendynamik, durch die Fortbildung vertieft bzw. in einen anderen Kontext gestellt wurde. So berichtete Frau S., die bereits über jahrelange Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen verfügte, dass bereits vorhandenes Wissen neue Gültigkeit erfuhr und für die Reflexion des eigenen Handelns fruchtbar gemacht werden konnte.

Frau S.: „Interessant war diese Gruppe, in der ich war und auch meine eigene Gruppenerfahrung in der Gruppe. Es ist ja eigentlich allgemein bekannt, wie das ist mit Gruppenprozessen. Eigentlich. In dieser Gruppe ist mir das sehr bewusst geworden, wie der Gruppenprozess sich abspielt. Wenn sich die Gruppen neu ordnen, z.B. mit der neuen Mitarbeitervertretung, dass dann eine völlig neue Situation in der Tat entsteht, dass ist mir noch bewusst geworden, das war mir vorher nicht in diesem Ausmaß bewusst. Also ich habe immer gedacht, das sind ja immer so die alten Personen, die bleiben, und da kommen vier oder fünf neue dazu und dann ist man elf. Es ist nicht mehr die alte Gruppe, es ist eine völlig neue Gruppenkonstellation. Und alles was vorher Gültigkeit hat, gilt jetzt nicht mehr, das muss neu erarbeitet werden, sich neu entwickeln. Der Gruppenprozess fängt wieder von vorne an. Das ist mir in diesem Ausmaß bewusst geworden“ (Int. 1010, 13:20).

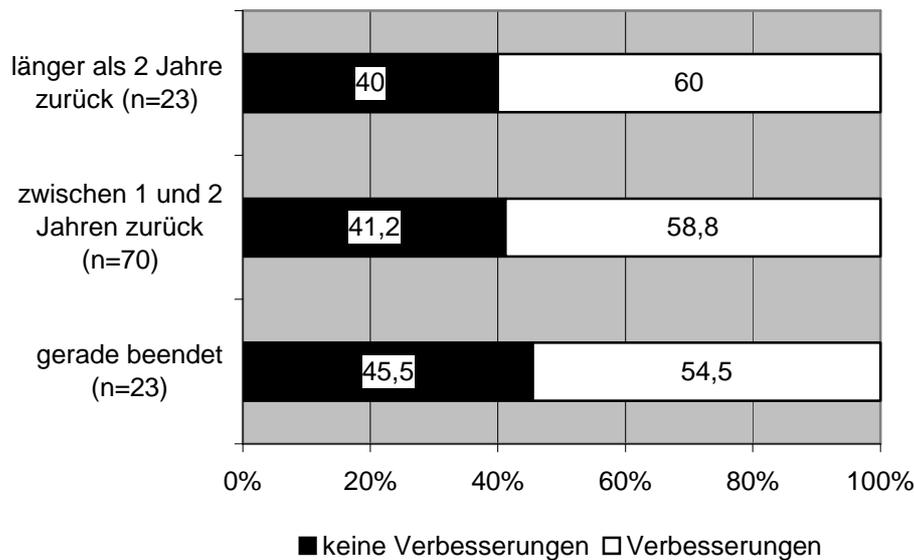
Ebenfalls reflexiven Charakter nimmt die Position einer Teilnehmerin an, die davon berichtete, nichts Neues dazu gelernt zu haben, allerdings durch spezielle Anregungen in die Situation versetzt wurde, den eigenen Arbeitsstil aufgrund erworbener Anregungen einer Modifikation zu unterziehen.

Frau P.: „Für die Arbeit mit Gruppen fand ich die Übungen um die Gruppe sehr gut. Ich führe selbst auch Seminare durch und habe Anregungen bekommen. Ich habe zwar einen anderen Stil, aber ich fühle mich angeregt, über Veränderungen nachzudenken. Ich habe die Frauen beneidet, weil sie es zu zweit gemacht haben. Ich gebe die Seminare alleine. Ansonsten habe ich nicht viel dazugelernt, weil ich schon eine Menge mitgebracht habe (Int. 2040, 32:50).

9. Zur Nachhaltigkeit der Wirkungen

Wichtig ist natürlich, dass bei den Teilnehmern vor Ort dauerhafte Kooperationsstrukturen zum Umgang mit Konflikten entstehen oder bestehende Kooperationsstrukturen weiterentwickelt werden. Wir haben daher analysiert, ob sich nach der Fortbildung die Kooperation, Vernetzung oder Kommunikation im Arbeits- und Berufsfeld verändert hat. Es zeigt sich, dass über die Hälfte der Teilnehmer Verbesserungen feststellt und dass dieser Anteil im Laufe der Zeit sogar noch wächst. Während 54,5 % der Teilnehmer, die ihre Fortbildung gerade beendet hatten, bereits Verbesserungen bei der Kooperation, Vernetzung oder Kommunikation im Arbeits- und Berufsfeld feststellen konnten, waren es bei denjenigen, deren Fortbildung zwischen ein und zwei Jahren zurücklag, 58,8 % und bei denjenigen, deren Fortbildung länger als zwei Jahre zurücklag sogar 60 %.

Abb. 14: Kooperation, Vernetzung oder verbesserte Kommunikation im Arbeits- und Berufsfeld durch die KKK-Fortbildung



Qualitativ gestalten sich die nachhaltigen Veränderungen, die aus der Fortbildung resultieren, vor allem vor dem Hintergrund einer veränderten professionellen Einstellung sehr interessant. So gibt es neben zahlreichen Hinweisen auf eine professionellere Bearbeitung von Fällen auch Hinweise auf Grenzen der konstruktiven Konfliktbearbeitung, was jedoch in den vorliegenden Fällen ebenfalls als Professionalisierungsschub verstanden werden kann. Deutlich wurde aber auch, dass der professionellere Umgang mit Konflikten nicht unbedingt auch eine erfolgreichere Bearbeitung von Konflikten im privaten Bereich nach sich zieht.

Frau A. erläutert auf die Frage nach ihrem schwersten Fall seit Durchführung der Fortbildung, dass sie mit den methodischen Mitteln, die sie aus der Fortbildung mitgenommen hat, auch an ihre Grenzen gestoßen ist.

Frau A.: „Ich habe so viele schwierige Fälle. Im Grunde genommen einer, wo ich denke, dass man es mit mediativen Mitteln nicht lösen kann. Das war halt mit einer Mutter, die an der Borderline-Störung leidet. Da musste ich irgendwann echt die Segel streichen und hab' gesagt, ich kann mit der Frau nicht mehr arbeiten. Also egal was man macht, es ist auf jeden Fall erst mal verkehrt. Man erarbeitet dann in einem stundenlangen Gespräch irgendwie eine Lösung und denkt dann ja, damit ist sie zufrieden und der Tochter geht's damit gut. Am nächsten Tag kommt dann irgendwie so ein Anruf: Sie haben ja nur meine Tochter vertreten und das ist ja das allerletzte und sie wollen mich ja sowieso nur ausbeuten. Im Grunde genommen war das für mich so die schwierigste Situation, weil da einfach was anderes noch ne Rolle gespielt hat, wo man eigentlich mit anderen Mitteln arbeiten hätte müssen. Ich hab halt keine psychiatrische Ausbildung. Ich hab keine Erfahrung wie man mit ner Borderline-Gestörten arbeitet. Da hab ich halt gemerkt, da stößt man einfach mit diesen Mitteln an Grenzen, die auch nicht zu überwinden sind. Ich hab das (den Fall) halt anderthalb Jahre gehabt und hab das dann in einer Supervision mehrfach gehabt, in der kollegialen Beratung mehrfach gehabt, hab dann nachher auch eine Abteilungsleiterin mit rein

genommen, weil da kamen ständig auch Beschwerdebriefe an den Landrat, ans Sozialamt und an die Schule, also auf allen Ebenen hat die Frau gekämpft. Ich konnte es dann irgendwann nicht mehr ertragen, weil das so arbeitsintensiv war und man wird ständig mit Sachen in Arbeit gehalten, die man eigentlich schon längst erledigt hat, aber weil sie das immer wieder aufgerollt hat und immer wieder verdreht hat. Ich hab halt irgendwann mal gesagt, so, ich habe jetzt alles versucht, ich bin jetzt mit meinem Latein absolut am Ende und ich kann die jetzt nicht mehr ertragen und das muss mir jemand abnehmen. Und ich war auch nicht die Erste, also die hat auch schon sämtliche Kollegen durchgenudelt und die haben alle gesagt: Ich nicht mehr“ (Interview 1050, 12:00).

Das Eingeständnis dieser Überforderung kann aus professioneller Sicht durchaus als Ergebnis eines Professionalisierungsschubes verstanden werden, da hier die Auffassung einer Allmachtsphantasie, mit jedem Fall fertig werden zu müssen, reflexiv überprüft und bearbeitet werden konnte. Ein weiteres Beispiel für die Entstehung einer professionelleren Haltung ist die Erzählung einer Befragten, in der sie erläutert, wie die Kombination unterschiedlicher zum Einsatz gekommener Methoden die nachhaltige Entwicklung des professionellen Handelns positiv beeinflusst hat.

Frau B.: „Aber es ist mir gelungen, dass diese Mutter wahrgenommen hat, dass ich immer auch einen guten Blick auf sie habe. Und das sie manchmal auch erst kurze Zeit später dann aber durchaus gesagt hat, so, jetzt sehen wir uns doch wieder oder was. Das hat ihr sehr gut getan, dass sie trotz ihrer schwierigen Haltung von mir immer noch positiv wahrgenommen wurde. Ich konnte ihre Anliegen ernst nehmen und erreichen, dass sie auch die Dinge, die für ihre Tochter wichtig sind, sehen kann“ (Int. 2100, 24:22).

Allerdings wurde auch deutlich, dass der Erfolg einer Konfliktbearbeitung auch nicht-beratungsimmanenten Einflüssen unterliegt, wie der Fall von Herrn C. deutlich macht. Hierbei gerät unter dem Primat ökonomischer Gesichtspunkte der erzielte Konflikt-schlichtungserfolg in den Hintergrund.

Herr C.: „Schwierig war ein Konflikt zwischen einem deutschen Jugendlichen und einem Jugendlichen, der aus er Türkei kam. Die Eltern sind Jesuiten und haben ein hohes Ehrverständnis und da gab es eine zerrissene Jacke und irgendwie ein aufgeschlagenes Auge und das war schon so, dass beide da ihren Anteil an der Eskalation hatten und da haben beide sich sehr gesperrt, so was war mein Teil jetzt an der Eskalation gewesen, und da glaub' ich hat der türkisch-kurdische Jugendliche das eher so mitgemacht, weil sie so sehr behördengläubig waren, der hat da inhaltlich auch dahinter gestanden und das Verfahren ist dann auch eingestellt worden. Juristisch formal ist da alles ordentlich gelaufen, aber so menschlich ist da wenig angekommen. Eine ärgerliche Sache ist es, dass die Krankenkasse des angeblich Geschädigten jetzt Geld wiederhaben möchte und es zivilrechtlich weiterläuft. Er war dann bei mir und sagte, Mensch, die Sache war doch abgeschlossen, was ist denn da falsch gelaufen. Ich hab halt gesagt, juristisch schon, aber zivilrechtlich wollen die halt die 600 € für die Krankenkasse noch haben, weil die der Meinung sind, dass du da Schuld an der Sache hast. Die Forderung der Krankenkasse nach Geld hat es aber kaputtgemacht“ (Int. 1040, 19:00).

Mehrfach wurde berichtet, dass die Veränderungen der professionellen Haltung nicht per se auch eine nachhaltige Veränderung des Konfliktverhaltens im persönli-

chen Bereich nach sich zieht. Es wurde deutlich, dass die persönliche Involviertheit eine methodengeleitete Bearbeitung von Konflikten nur bedingt ermöglicht.

Herr F.: „Der schwierigste Konflikt seit der Fortbildung im persönlichen Bereich war die Trennung von meiner Partnerin. Da habe ich versucht, alles sehr sachlich zu packen, was leider nicht funktioniert hat. Ich denke mal, das ist normal, weil wenn man selber betroffen ist, kann man nicht medieren, das geht nicht. Man ist selbst emotional betroffen und kann dann nicht den Anspruch haben, Mediator zu sein. Man kann versuchen, irgendwelche Erkenntnisse anzuwenden, aber das klappt nicht richtig. Das Wissen hilft dann nur bedingt, in dem Sinne, dass man es nachvollziehen kann, dass man nicht einfach die Schotten zumacht und sagt, mein Gott, was ist das für eine Pfeife, sondern man geht die Sache sachlicher an. Man kennt die Strukturen, die dahinter stecken, man kennt die Phasen, die psychologischen Hintergründe. Das erklärt einem dann einiges, die eigene Wut ein bisschen mehr im Zaun zu halten. Nur jemand, der diese ganzen Erkenntnisse nicht hat, der macht sich natürlich dann andere Schlussfolgerungen. Ich hatte nie so einen schwierigen Fall im professionellen Bereich, die waren alle irgendwie machbar“ (Int. 1030, 21:10).

10. Kommunale Beratung im Rahmen des Projektes „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“

In Form einer Gruppendiskussion konnte das Evaluationsteam in einer nordrhein-westfälischen Kleinstadt eine der zahlreichen Beratungstätigkeiten durch eines der Projektteams im Rahmen des Programms „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ erforschen. Die Gruppendiskussion wurde mit sechs Vertreterinnen und Vertretern der eigens initiierten kommunalen Ordnungspartnerschaft in den Gebäuden der Kommunalverwaltung durchgeführt. Die Zusammenkunft wurde dankenswerter Weise durch den kommunalen Stadtjugendpfleger koordiniert und vorbereitet. Neben einem Vertreter der Polizei nahmen an dem Gespräch der bereits erwähnte Stadtjugendpfleger, eine Vertreterin des Migrationsdienstes, ein Mitarbeiter des Jugendzentrums, eine weitere Jugendpflegerin sowie eine mit Gewaltpräventionsaufgaben befasste Lehrkraft einer Schule teil.

Engagement des KKK-Teams

Zur Beauftragung des KKK-Teams ist es im Nachgang einiger massiver Auseinandersetzungen zwischen jungen Türken und Aussiedlerjugendlichen im Stadtgebiet gekommen. Diese hatten sich Auseinandersetzungen geliefert, die lediglich durch den massiven Einsatz von Polizeikräften unterbunden werden konnten. Aufgrund dieser Vorkommnisse entschied die Stadtverwaltung, externe Unterstützung zur Bearbeitung der vorliegenden Konflikte einzuholen.

Die professionelle Vernetzung unterschiedlicher Institutionen und Funktionsträger war in der beschriebenen Kommune zwar keine neue Idee, allerdings gab es in der Vergangenheit zum Teil negative Erfahrungen bzw. solche Erfahrungen, die den Sinn und Zweck von Vernetzungen aufgrund fehlender Effektivität und Effizienz in Frage stellten. Dennoch waren mit dem Engagement einer externen Beratung durch das KKK-Team und der damit einhergehenden qualifizierten Vernetzung unterschiedlicher Funktionsbereiche auch verschiedenartige Erwartungen verbunden.

F (w): „Wir haben immer in der offenen Jugendarbeit zusammengearbeitet. Durch diesen Konflikt hat unsere Arbeit mehr Aufmerksamkeit bekommen und das hat uns mehr Kraft gegeben. Es war ganz gut, uns in einen Dialog zu bringen“ (Gruppendiskussion, 5:15).

H (m): „Wir haben hier den Arbeitskreis offene Kinder- und Jugendarbeit. Unsere Erwartung war, dass dieser Konflikt auch von anderen Gruppen bearbeitet wird, nicht nur von uns. Weil das ein gesellschaftliches Problem ist, das alle Generationen trifft“ (Gruppendiskussion, 6:15).

Aus schulischer Sicht wird ebenfalls berichtet, dass bereits vor der Beratung durch das KKK-Team Projekte und Initiativen zum Alltag gehörten:

J (m): „Wir hatten die Hoffnung, dass unsere Einzelkämpfertätigkeit in gewisser Weise auch mit anderen Schulen verknüpft werden würde. Die Gewaltprävention hat es bei uns schon früher gegeben, nun sie wurde mehr oder weniger als ein

Bestandteil des Schulprogramms gemacht, nicht in Verknüpfung mit anderen Bereichen. Ich habe also erwartet, dass man das Ganze öffnet und die Meinung anderer Leute hört. Auch die Verknüpfung habe ich mir erhofft, die dann teilweise erfolgt ist, und dass man einen erweiterten Blickwinkel bekommt. Deswegen bin ich von unserer Schule dafür freigestellt worden. Wir hatten einen hohen Zuspruch von anderen Schulen (Gruppendiskussion, 7:50).

Dabei unterlag der Prozess der Zusammenarbeit einer Dynamik, die von den kommunalen Akteuren kritisch betrachtet und partizipativ mitentwickelt werden wollte.

H (m): „Zunächst war der Ansatz, ein relativ kompliziertes Modell zu installieren, mit Steuerungsgruppe und Projektgruppen. Solch ein Modell haben wir ein paar Jahre zuvor schon gehabt, im Rahmen eines Modellprojektes zur Integration von Aussiedlern. Das lief nicht so richtig gut. Aufgrund der Hierarchie von verschiedenen Gruppen haben die Leute vor Ort damit eine unbefriedigende Erfahrung gemacht“ (Gruppendiskussion, 35:00).

H (m): „An dem Abend, als das Modell vorgeschlagen wurde, und an den darauf folgenden Tagen wurde es deutlich, dass keine Bereitschaft bei den Institutionen, Organisationen und Personen bestand. Dieses Modell wurde also verworfen und man hat darüber nachgedacht, wie man anders vorgehen könnte“ (Gruppendiskussion, 36:00).

Dass der Erfolg einer effizienten Zusammenarbeit nicht nur von strukturellen Aspekten abhängt, wird an den Ausführungen eines Mitarbeiters der Jugendhilfe deutlich, der den Erfolg der Zusammenarbeit an der Vermeidung einer „inneren Kündigung“ der involvierten TeilnehmerInnen festmacht.

J (m): „Die ganze Sache hängt mit Leuten zusammen, die da sitzen. Man sitzt viele Stunden dran. Es ist schwierig, einen guten Mittelweg zu finden. Und dass man auf der einen Seite dabei nicht die Lust verliert, weiterzumachen. Und auf der anderen Seite ist es äußerst schwierig, das Engagement aufrecht zu erhalten. Ich persönlich habe Erfahrung gemacht, dass wenn es zu viel wird, dann macht sich der Deckel zu und es ist Schluss. Dann macht man das halbherzig und nicht so engagiert. Das ist für mich das größte Problem“ (Gruppendiskussion, 1:03:50).

Ein wesentlicher Output, der aus der Beratungstätigkeit durch das KKK-Team resultierte, ist die nachhaltig angelegte kommunale Ordnungspartnerschaft, zu der ein fester Stamm miteinander kooperierender Institutionen und Funktionsträger aus dem kommunalen Umfeld gehören.

Beratung und die Umsetzung durch die Projektpartner

Zusammenfassend beinhalten die Bausteine der Beratungstätigkeit vier Elemente, die ein Konglomerat von Maßnahmen ergeben, welche einem logisch aufeinander aufgebauten Modell entsprechen. Diese Bausteine sind:

- Die Erstellung einer Konfliktanalyse
- Die Initiierung einer Vernetzungskonferenz
- Die Erstellung einer Arbeitsstruktur
- Durchführung von Begegnungsworkshops

Zunächst wurde von Seiten des Beratungsteams eine Konfliktanalyse erstellt. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden in einer daran anschließenden Vernetzungskonferenz vorgestellt und diskutiert. Auf der Grundlage der diskutierten Ergebnisse war vorgesehen, eine Arbeitsstruktur zu installieren, die in besagter Runde jedoch keinen Konsens fand.

H (m): „Also es gab verschiedene Maßnahmen, die vom Institut durchgeführt wurden. Einstieg war die Erstellung der Konfliktanalyse. Als zweiten Schritt gab es eine Konferenz, auf die alle möglichen gesellschaftlichen Gruppen eingeladen wurden und auf der die Ergebnisse vorgestellt wurden. Mit diesen Ergebnissen sollte eine Arbeitsstruktur installiert werden, wie man mit all den Gruppen an dem Thema weiterarbeitet. Das hat dann nicht so geklappt, denn es wurde erst mal kein Konsens über eine Arbeitsform gefunden. Jahre später hat sich ein Konstrukt gefunden. Das heißt jetzt die erweiterte Ordnungspartnerschaft. Es ist dann so gelaufen, wie es angedacht war. An einem Abend gab es dann also einen gemeinsamen Nenner“ (20:30).

Die Ordnungspartnerschaft gilt dabei als übergeordnetes Gremium, welches den Austausch aller involvierten Institutionen gewährleistet. Darüber hinaus gibt es Vernetzungen in den unterschiedlichsten Konstellationen.

H (m): „Ja, zwischen diesen Terminen laufen andere Konstellationen, z.B. Zivilcourage, die sich auch treffen müssen. Ich finde diese Kombination auch sehr gut. Und mit dieser externen Moderation muss es sein, weil es bei uns nicht so ist, dass jemand die Federführung hat. Das sind Arbeitsaufträge mehrerer Institutionen, es gibt keine Hierarchie und solch eine externe Moderation ist unabdingbar. Und wenn derjenige noch Erfahrung in der Gewaltprävention hat, dann ist es ideal“ (Gruppendiskussion, 56:45).

Im weiteren Vorgehen kam es neben der Beratung im Rahmen der installierten Vernetzungsstruktur darüber hinaus zur Initiierung von Begegnungsworkshops, die als ergänzender inhaltlicher Input zu Themengebieten wie „Abbau von Vorurteilen und Rassismus“ oder „Mediation“ angeboten wurden.

Umgang mit Konflikten vor der Beratung

Es hat sich gezeigt, dass insbesondere das Konfliktverständnis im Vorfeld der Beratungstätigkeit ein anderes war. So lag bei vielen Lehrkräften und MitarbeiterInnen der Jugendhilfe als auch bei der Polizei die Auffassung vor, dass ein Eingreifen in Konflikte erst beim Auftreten körperlicher bzw. mechanisch ausgeübter Gewalt notwendig sei. Diesbezüglich war die Wahrnehmung von Konflikthaftigkeit auf einen sehr hohen Zielerreichungsgrad angelegt.

J (m): „Also in unserer Schule beschränkte sich die Gewaltprävention auf körperliche und verbale Gewalt etc., aber der Hintergrund oder die Herkunft der einzelnen Leute sind damals in die Konfliktbearbeitung nicht mit eingeflossen. Die russischen und türkischen Jugendlichen haben sich immer nach der Schule geprügelt. In der Schule haben sie Konflikte vermieden. In diese Geschichten hatten wir vorher nicht so einen großen Einblick. Entscheidend war, dass das Hintergrundwissen später mit eingeflossen ist (Gruppendiskussion, 14:40).

Deutlich wird an dieser Aussage ebenfalls, dass durch die Berücksichtigung kultureller Verhaltensmuster sowie ethnischer Besonderheiten ein qualifizierterer Umgang mit den Zielgruppen in Bezug auf Konfliktbearbeitungen möglich war, was im Vorfeld der Beratung in dem Maße nicht umgesetzt werden konnte.

Ein weiteres Problemfeld war die Befürchtung pädagogischer Institutionen, insbesondere der Schule, die eine Stigmatisierung ihrer Einrichtung als „Ort von Gewalt“ vermeiden wollten. Dies zeigte sich in Bagatellisierungen und „Deckelungen“ durch Lehrkräfte und SchulleiterInnen.

E (m): „Ich gebe Ihnen Recht, dass sehr viele Schulen, insbesondere im Gymnasium, vieles verdecken wollen. Und ich glaube auch, dass man noch diese 3, 4 Jahre braucht, um die Sichtweise u.a. der Lehrkörper zu verändern. Vieles, wie z.B. Gewalt oder Drogenhandel wird heute noch in vielen Schulen abgedeckt. Da kommt man erst hin, wenn man Personen antrifft, die ein bisschen öffentlicher damit umgehen und die öffentliche Aussprache mehr fördern. Da sind wir eigentlich noch nicht so weit, v. a. am Gymnasium“ (Gruppendiskussion, 19:24).

Ebenfalls zeigt sich, dass eine professionelle Zusammenarbeit hauptamtlicher Fachkräfte unter Effizienz Gesichtspunkten durchaus eine qualitative Steigerung erfahren kann, sofern sie in die Lage versetzt werden, die eigene Position zielgerichtet zu bearbeiten.

F (w): „Manches ist Desinteresse und manches ist auch Angst, wie gehe ich selbst damit um. An dem Punkt hat sich etwas verändert. Und auch der Dialog miteinander. Man hat unter den hauptamtlichen Kräften gelernt, miteinander zu kommunizieren. Vorher haben wir ebenfalls Erfahrung ausgetauscht, aber wir haben jetzt das hier mit im Blick; der Blick dafür ist schärfer geworden“ (Gruppendiskussion, 17:00).

Wirkungen der Beratungstätigkeit

Durchgängig wurde von den an der Gruppendiskussion beteiligten Fachkräften die Sichtweise vertreten, dass sich zum einen die Wahrnehmung von Konflikten und der damit in Beziehung stehende individuelle Handlungsauftrag verändert hat. Dies wirkt sich dahingehend positiv aus, dass das interethnische Konfliktpotential in der Kommune bewusster wahrgenommen wird und zielgerichteter auf einen Dialog zwischen den unterschiedlichen Akteuren hingearbeitet wird. Dem Aspekt der unparteilichen Beratungstätigkeit durch das KKK-Team wurde dabei eine wesentliche Rolle zugeschrieben. Dabei wurde dem Verzicht auf eine normative Instrumentalisierung eine hohe Bedeutung beigemessen.

F (w): „Ich weiß gar nicht, ob es wirklich immer Ideen sind. Manchmal ist das auch diese Ermutigung sich auszutauschen und das zu sagen, was man im Kopf hat. In dem anderen Projekt, wo ähnliche Leute zusammen gesessen haben, sind Menschen vom Landesjugendamt gekommen, die gedacht haben, wie wir sind, und dass wir dumm sind und sie es uns erklären müssen. Und das war das Gefühl, das die Leute hatten, als saßen sie in einer Lerngruppe. Und das ist jetzt anders, weil wir jetzt im Austausch miteinander sind und zusammen den Weg gehen. Das ist der wesentliche Unterschied“ (Gruppendiskussion, 42:30).

I (w): „Das möchte ich auch noch unterstreichen. Nicht nur auf der Ebene der Ermutigung, sondern auch als Impulsgebung würde ich es bezeichnen... Wir haben das hier jetzt allumfassender. Und dann sind Impulse rein gekommen in die Ordnungspartnerschaft, und die Untergruppen haben sich gebildet, die Ideen haben sich entwickelt, die man umsetzen konnte. Man hat dann alle Bevölkerungsgruppen angesprochen. Also es wird einem ein anderer Blickwinkel geöffnet. Die Zusammenarbeit läuft deshalb so gut, weil wir die Bündelung durch den Berater haben“ (Gruppendiskussion, 43:55).

Dass bereits vor der Beratung sehr gute Ressourcen vorhanden waren, die im Verlauf der Beratungstätigkeit erweitert werden konnten, bestätigte eine Mitarbeiterin, die ein verändertes Selbstbewusstsein im professionellen Handeln hervorhob.

F (w): „Ich habe das Gefühl, dass jeder dadurch mehr Selbstbewusstsein bekommen hat. Das hat auch zur Selbstreflexion geführt darüber, was ich hier tatsächlich reinbringe und wie viel das wert ist“ (Gruppendiskussion, 45:13).

Die nachhaltige Zielorientierung der kommunalen Ordnungspartnerschaft bringt eine Mitarbeiterin des Migrationsdienstes auf den Punkt, wenn sie sagt:

F (w): „Die Ordnungspartnerschaft heißt zukünftig Gips. Und ich finde, das sagt etwas aus, dessen sind sich alle einig. Etwas, was zusammenhält und zusammenbringt“ (Gruppendiskussion, 53:20).

Wirkungen in der Jugendarbeit

Die Wirkungen der Beratungstätigkeit im Bereich der Jugendhilfe lassen sich sehr prägnant aufzeigen. So berichteten die Mitarbeiter der Jugendhilfe, dass insbesondere die in den Fortbildungen erworbenen Techniken zur Mediation gut in den Arbeitsalltag integriert werden konnten. Insbesondere das Konzept der Neutralität hat bei der Zielgruppe besonderes Interesse hervorgerufen, da in diesem Ansatz eine neue Qualität der Jugendzentrumsarbeit gesehen wurde.

G (m): „Ich kann sagen, wie es sich auf die Praxis des Jugendzentrums ausgewirkt hat. Der Hauptpunkt war die Mediationsfortbildung. Wir konnten unser Handwerkzeug erweitern, was sich in der täglichen Arbeit im Zentrum niederschlägt. Kurz nach der Fortbildung haben wir damit angefangen, Konfliktlösungsgespräche anzubieten, was sich als sehr hilfreich und erfolgreich erwiesen hat. Innerhalb der Cliques wurde eine spontane Nutzung der Methoden angefragt. Die Mädchen und Jungen haben bemerkt, dass die Methode unparteilich ist und dass sie sie in der Lösung ihrer Konflikte weiterbringt. In einigen Cliques hat sich eine Art der Kultur der Konfliktlösung durchgesetzt. Man hat sich mehr zugetraut, die Konflikte selbst aufzudecken, weil das Vertrauen da war, durch die Erfahrung, dass die Konflikte lösbar sind. Außerdem hat sich eine Veränderung in den Einzel- und Beratungsgesprächen herausgestellt. Wir haben einzelne Phasen der Mediation in unsere Einzelgespräche eingebaut, was bei den Fachkräften zu einer neutraleren Haltung beigetragen hat. Man hat nicht mehr so früh bewertet oder Lösung vorgegeben. Die Phase des Dampfablassens bekam mehr Zeit. Ich selber gebe mittlerweile mehr Zeit und Raum, um die negativen Gefühle loszuwerden, um dann den lösungsfokussierten Zugang zu kriegen“ (Gruppendiskussion, 26:40).

Ein weiterer Mitarbeiter der Jugendhilfe fügte hinzu, dass neben der konkreten Konfliktbearbeitung auch ein veränderter Umgang mit Dritten stattgefunden hat:

H (m): „Am Beispiel der Mediation fällt mir ein, dass sich das Spektrum der Kooperationen zwischen verschiedensten Einrichtungen erweitert hat. Z.B. in der Grundschule haben engagierte Senioren im Bereich der Mediation gearbeitet (28:10). Durch die Konfliktanalyse haben sich die Leute in anderen Konstellationen anders oder neu kennen gelernt“ (Gruppendiskussion, 28:45).

Wirkungen in der Schule

Für die Schule als ein Ort, an dem zahlreiche Konflikte auftreten, bzw. ihren Ausgangspunkt nehmen, wurde insbesondere die Bewusstmachung eines veränderten Konfliktverständnisses als Basis für einen veränderten Umgang mit Konflikten ausgemacht:

J (m): „Wenn ich es auf die Schule beziehe, dann ist es in vielen Fällen gut, wenn Konflikte und die Ursachen dafür erst mal aufgedeckt werden. Wenn man so weit ist, dann sind die nächsten Schritte nicht mehr so schwierig. Wenn die Bereitschaft da ist, Konflikte offen zu legen und nach den Ursachen dafür zu fragen, dann kann es verhältnismäßig leicht weitergehen“ (Gruppendiskussion, 29:40).

Wirkung in der Polizeiarbeit

Der Vertreter der Polizei machte den Paradigmenwechsel in der Integrationslogik deutlich, wenn er berichtet, dass die eher auf Assimilation angelegten „alten“ Integrationsbemühungen zugunsten einer Position aufgegeben wurden, die eher am Prinzip des gegenseitigen Verstehens orientiert ist.

E (m): „Aus meiner persönlichen Sicht gab es einen Unterschied, weil es vorher den großen Tenor gab - die Integration von Jugendlichen. Man hat versucht, die anderen „Völker“ auf unsere Sachen irgendwo hinzuziehen. Sie sollten also immer zu uns kommen, und man war verstimmt, wenn die türkischen Leute oder die Russlanddeutschen nicht gekommen sind. Man hat sich nicht gefragt, welchen Grund es dafür gibt. Man hat es immer global abgetan. Die Sichterweiterung ist so gekommen, dass man aufgrund der Seminare hinterfragt hat, warum es schwierig ist, an andere Denkweisen heranzukommen. Ich denke, dass diese Erweiterung bei uns und der Polizei stattfindet. Dass man es nicht global als Integration sieht, sondern dass man überlegt, wo der Schwerpunkt ist, z.B. familiär. Das hat sich ein bisschen verändert. Aber da fehlt noch die Sichtweise einiger Politiker, denen die Vorstellung fehlt. Ich persönlich habe andere Gedanken als vor mehreren Jahren“ (Gruppendiskussion, 39:00).

Konkret bedeutet die Umsetzung dieses Prinzips, dass die veränderte Auffassung mit einem Vertrauensaufbau in Bezug auf die Klientel in positivem Zusammenhang steht, was für beide Seiten durchaus leichte Annäherungen im Sinne einer gegenseitigen Wertschätzung nach sich zieht.

E (m): „Das beste Beispiel war letzte Woche Freitag eine Veranstaltung. Wir hatten rund 50 Leute am Start. Mit wenig Aufwand hat man eine Veranstaltung über 3-4 Stunden durchbekommen. Den Jungs hat es gefallen, sie haben gefragt, wann es weitergeht. Das war Mund-zu-Mund-Propaganda, ganz durchgemischt, aus verschiedenen Orten und verschiedenen Alters. Auch wir unter uns haben ei-

nen guten Austausch und einen guten Zugang zueinander. Früher waren Türen zu. Aufgrund des persönlichen Engagements läuft es so gut“ (Gruppendiskussion, 47:20).

Nachhaltigkeit des Beratungsprozesses

Die Funktion der Beratungstätigkeit durch das KKK-Team im Rahmen der kommunalen Ordnungspartnerschaft kann wie folgt zusammengefasst werden. Zum einen übernimmt das Beratungsteam die Funktion der externen Steuerungsfunktion, die den Zusammenhalt der diversen, in den Prozess involvierten Gruppen gewährleistet. Zweitens kommt dem Beratungsteam die Aufgabe zu, einen Überblick über die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Institutionen und Akteure zu gewährleisten und ggf. zu steuern. Die Prozesshaftigkeit des professionellen Vernetzungsaufbaus wird an einem kontinuierlichen und schrittweisen Vorgehen deutlich, welches Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen hervorbringt:

- Professionelle Ebene: Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zwischen den involvierten Akteuren. Hierdurch wird eine unbürokratische Zusammenarbeit möglich
- Netzwerkebene: Durch die Formulierung eines gemeinsam zu erreichenden Zielhorizontes werden Reibungsverluste vermieden
- Zielgruppenebene: Aufbau von Systemvertrauen: Durch die Präsenz und Transparenz der professionellen Akteure werden Zugangswege von Jugendlichen zu Unterstützungssystemen minimiert

So zeigt sich ein struktureller Rahmen der Beratungstätigkeiten, der in einem Dreischritt dargelegt werden kann:

- Erarbeitung zielgerichteter Arbeitsaufträge
- Controlling, d.h. die Überprüfung der Einhaltung vereinbarter Ziele und
- Gewährleistung einer Kontinuität der einzelnen Aktivitäten

J (m): „Für mich ist die Funktion wie die von Herrn X [Mitarbeiter des KKK-Teams] diejenige, die alles zusammenhält. Er hat dann einen Überblick und sorgt dafür, dass die einzelnen Gruppen zusammenarbeiten. Ich habe das als äußerst angenehm empfunden. Ohne ihn würde das alles nicht so gut funktionieren“ (Gruppendiskussion, 56:56).

J (m): „Wenn Arbeitsaufträge zugeteilt wurden, hat Herr X (Mitarbeiter des KKK-Teams) dafür gesorgt, dass diese tatsächlich durchgeführt worden sind. Dass er immer wieder nachgefragt hat, finde ich ganz gut (1:01:20). Eine gewisse Kontinuität hatte man dann, und noch auf eine nette Art und Weise“ (Gruppendiskussion, 1:01:40).

Anhang 1: Grunddaten der quantitativen Befragung von Personen aus dem sozialen Umfeld der Fortbildungsteilnehmer

Liebe Familienangehörige, Freunde, Kollegen und Bekannte,

wir haben vor einigen Tagen ein längeres Interview mit..... durchgeführt, die/der an der Fortbildung „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“ teilgenommen hat. Mit dieser kurzen Befragung möchten wir herausfinden, wie die in der Fortbildung erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen im sozialen Umfeld des Teilnehmers/der Teilnehmerin wahrgenommen und erlebt werden. Bitte unterstützen Sie die Weiterentwicklung und Optimierung dieser Fortbildung, indem Sie den ausgefüllten Fragebogen in dem beigelegten Rückumschlag an uns zurücksenden. Selbstverständlich behandeln wir Ihre Angaben entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen streng vertraulich.

Recht herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung.

Nicht vom Befragten auszufüllen!

1) Fragebogen Nr.:

Anzahl auswertbarer Fragebögen = 32

2) In welchem Verhältnis stehen Sie zu dem Teilnehmer der Fortbildung? Er/Sie ist ...

- [n = 7] 1 Familienangehörige/r
- [n = 0] 2 Sonstige Verwandte, sonstiger Verwandter
- [n = 9] 3 Freund, Freundin
- [n = 14] 4 Arbeitskollege, Arbeitskollegin
- [n = 2] 5 Vorgesetzte/r
- [n = 0] 6 Bekannte/r
- [n = 0] 7 Lehrer/in

Reagiert Ihr Familienangehöriger, Kollege, Freund oder Bekannter seit der Fortbildung anders auf Konflikte und schwierige Situationen? Mein Familienangehöriger, Kollege, Freund, Bekannter ...

3) ist jetzt bei Konflikten gelassener

trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,8

4) fragt andere eher um Rat

trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,5

5) versucht stärker, eingefahrene Strukturen zu verändern

trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,9

6) geht Konflikten seltener aus dem Weg

trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,7

7) kann sich besser in die Situation von anderen hineinversetzen
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +1,0

8) kann besser mit Wut und Ärger von anderen umgehen
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,9

9) kann sich besser auf die Gefühle von anderen einlassen
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,8

10) kann widersprüchliche und mehrdeutige Erwartungen besser aushalten
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,6

11) ist sich über seine eigenen Ziele und Anliegen stärker im Klaren
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,9

12) kann Gespräche besser führen
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +0,9

13) geht mit Konflikten bewusster um
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +1,1

14) bringt beim Umgang mit Konflikten neue Ideen ein, die beiden Seiten nützen
trifft überhaupt nicht zu []-2 []-1 []0 []1 []2 trifft voll und ganz zu
Durchschnitt = +1,0

*Wie häufig haben Sie selbst positive Wirkungen der Fortbildung
Ihres Familienangehörigen, Kollegen, Freundes oder
Bekanntes erlebt?*

15) Konflikte eskalieren jetzt weniger
nie []0 []1 []2 []3 sehr häufig
Durchschnitt = 1,5

16) Bei Konflikten und Auseinandersetzungen wurden neue Wege eingeschlagen
nie []0 []1 []2 []3 sehr häufig
Durchschnitt = 1,9

17) Ich habe wertvolle Tipps zum Umgang mit Konflikten bekommen
nie []0 []1 []2 []3 sehr häufig
Durchschnitt = 2,1

18) Ich habe Anregungen zum Umgang mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen bekommen
nie []0 []1 []2 []3 sehr häufig
Durchschnitt = 2,0

19) Für Konflikte konnten gute Lösungen gefunden werden
nie []0 []1 []2 []3 sehr häufig
Durchschnitt = 1,7

20) Alle Beteiligten haben von der Konfliktlösung profitiert

nie [] 0 [] 1 [] 2 [] 3 sehr häufig
Durchschnitt = 1,8

Bitte versuchen Sie zum Abschluss, die Veränderungen bei Ihrem Familienangehörigen, Kollegen Freund oder Bekannten zusammenfassend zu beurteilen. Wie hat sich diese Person in folgenden Bereichen verändert:

21) Persönlichkeit

sehr negativ [] -2 [] -1 [] 0 [] 1 [] 2 sehr positiv
Durchschnitt = +1,1

22) Wissen und Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung

sehr negativ [] -2 [] -1 [] 0 [] 1 [] 2 sehr positiv
Durchschnitt = +1,6

23) Verhalten in Konfliktsituationen

sehr negativ [] -2 [] -1 [] 0 [] 1 [] 2 sehr positiv
Durchschnitt = +1,0

Dürfen wir Sie nun noch bitten, uns ein paar kurze Fragen zu Ihrer Person zu beantworten? Diese Angaben helfen uns bei unseren statistischen Auswertungen.

24) Ihr Geschlecht

[n = 9 (28,1 %)] 0 männlich
[n = 23 (71,9 %)] 1 weiblich

25) Ihr Alter

_____ Jahre
Durchschnitt = 41,0

26) Für Auswertungen zu den Wirkungen der Fortbildung im Umfeld der Teilnehmer würde es uns sehr helfen, wenn Sie angeben würden, welchen höchsten schulischen oder universitären Abschluss Sie (bisher) erreicht haben.

[n = 0]	1	noch Schüler
[n = 0]	2	keinen Schulabschluss
[n = 0]	3	Volks-, Hauptschulabschluss
[n = 9 (28,1 %)]	4	Realschulabschluss, mittlere Reife
[n = 6 (18,8 %)]	5	Abitur oder Fachhochschulreife
[n = 17 (53,1 %)]	6	abgeschlossenes Studium an einer Hochschule oder Fachhochschule
[n = 0]	7	anderen Abschluss, und zwar

27) Sind Sie berufstätig?

[n = 5 (15,6 %)] 0 nein
[n = 27 (84,4 %)] 1 ja -> weiter mit Frage 27

28) In welchem Berufsfeld arbeiten Sie?

[n = 4 (14,8 %)]	1	Schule
[n = 12 (44,4 %)]	2	Jugend- und Sozialarbeit
[n = 0]	3	Polizei
[n = 3 (11,1 %)]	4	Verwaltung
[n = 8 (29,6 %)]	5	anderes Berufsfeld, und zwar

Anhang 2: Grunddaten der quantitativen Befragung von Fortbildungsteilnehmern durch den Bund für Soziale Verteidigung e.V.

(Die Aufbereitung und Auswertung der vorliegenden Daten erfolgte durch das Evaluationsteam)

Fragebogen zur Fortbildung „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“

1) Fragebogen Nr.:

Anzahl auswertbarer Fragebögen = 117

2) Wie lange liegt deine Teilnahme an der KKK-Fortbildung zurück?

[n = 23 (19,7 %)] 0 Gerade beendet

[n = 70 (59,8 %)] 1 Länger als 1 Jahr zurückliegend

[n = 23 (19,7 %)] 2 Länger als 2 Jahre zurückliegend

3) Angabe zum Geschlecht

[n = 80 (68,4 %)] 0 weiblich

[n = 37 (31,6 %)] 1 männlich

Block 1: War die Fortbildung für dich gewinnbringend?

4) War die Fortbildung für dich gewinnbringend?

0 = gewinnbringend; 10 = nicht gewinnbringend

Durchschnitt = 8,3

Block 2: Sind in deinem beruflichen Tätigkeitsbereich, angeregt durch die 10-tägige KKK-Fortbildung, Initiativen oder Projekte im Themenbereich „Konstruktiver Umgang mit Konflikten“ entstanden oder in Planung?

Neue Initiativen oder Projekte im KKK-Themenbereich

5) Initiativen oder Projekte im KKK-Themenbereich entstanden?

[n = 11 (9,4 %)] 0 keine Nennung

[n = 103 (88,0 %)] 1 mindestens eine Nennung

6) Regelmäßige Austauschtreffen

[n = 27 (23,1 %)]

7) bereichsübergreifende Kommunikation/Zusammenarbeit

[n = 30 (25,6 %)]

8) Schlichtungsprogramm an einer Schule

[n = 18 (15,4 %)]

9) weiterführende Fortbildungen

[n = 30 (25,6 %)]

10) weitere KKK-Trainings in deiner Region/Kommune

[n = 10 (8,5 %)]

11) andere Umgangsformen auf Sitzungen

[n = 34 (29,1 %)]

12) Pressearbeit zum Thema „Konstruktiver Umgang mit Konfliktsituationen“

[n = 2 (1,7 %)]

13) sonstige Veröffentlichungen

[n = 3 (2,6 %)]

14) Nutzung von Methoden oder Verfahren wie Konfliktanalyse, Visualisierung, Mediation o. ä., die auf der KKK-Fortbildung erlernt wurden, im eigenen Arbeitszusammenhang

[n = 78 (66,7 %)]

Sonstige Kategorien:

15) Nutzung in diversen bestehenden Arbeitszusammenhängen

[n = 11 (9,4 %)]

16) Streitschlichtung in der Schule

[n = 4 (3,4 %)]

17) geplante regelmäßige Austauschtreffen

[n = 1 (0,9 %)]

18) geplante Projekte

[n = 4 (3,4 %)]

19) diverse neue Projekte/Initiativen

[n = 9 (7,7 %)]

20) Kooperationen

[n = 2 (1,7 %)]

21) weitere KKK-Trainings

[n = 1 (0,9 %)]

22) Eigene Schulungen

[n = 2 (1,7 %)]

Block 3: Gibt es regelmäßige Treffen zum Themenbereich Umgang mit Konflikten und Gewalt?

23) Gibt es regelmäßige Treffen zum Themenbereich Umgang mit Konflikten und Gewalt?

[n = 64 (54,7 %)] 0 Nein

[n = 38 (32,5 %)] 1 Ja

Wenn ja: Wer trifft sich?

24) Sozialarbeit

[n = 4 (3,4 %)]

25) Schule und Jugendhilfe

[n = 10 (8,5 %)]

26) diverse Arbeitskreise

[n = 7 (6,0 %)]

- 27) private Kontakte
[n = 9 (7,7 %)]
- 28) Mediation und Konfliktbearbeitung
[n = 3 Anzahl (2,6 %)]
- 29) Kriminalprävention
[n = 3 (2,6 %)]
- 30) Netzwerke
[n = 3 (2,6 %)]

Block 4: Hat durch die Fortbildung Kooperation, Vernetzung oder verbesserte Kommunikation in deinem Arbeits-/Berufsfeld stattgefunden?

- 31) Hat durch die Fortbildung Kooperation, Vernetzung oder verbesserte Kommunikation in deinem Arbeits-/Berufsfeld stattgefunden?
[n = 46 (39,3 %)] 0 Nein
[n = 65 (55,6 %)] 1 Ja

Wenn ja: Wie sieht/sah diese Kooperation, Vernetzung, Kommunikation konkret aus?

- 32) Verbesserte Kommunikation
[n = 27 (23,1 %)]
- 33) Verbesserte Kooperation
[n = 23 (19,7 %)]
- 34) bessere Vernetzung
[n = 4 (3,4 %)]
- 35) Sonstiges
[n = 5 (4,3 %)]
- 36) keine Angabe
[n = 11 (9,4 %)]

Block 5: Gab es Veränderungen im Umgang mit Konflikten?

- 37) Gab es Veränderungen im Umgang mit Konflikten in deinem Arbeitszusammenhang?
0 = wenig; 10 = viel
Durchschnitt = 6,0

- 38) Gab es Veränderungen im Umgang mit Konflikten in deinem privaten Bezugsrahmen?
0 = wenig; 10 = viel
Durchschnitt = 5,7

Wenn ja: Welche Veränderungen gab es?

- 39) Größere Gelassenheit
[n = 4 (3,4 %)]
- 40) Bewussterer/besserer Umgang mit Konflikten
[n = 27 (23,1 %)]
- 41) Anwendung neuer Methoden

[n = 19 (16,2 %)]

42) Bessere Gesprächsführung

[n = 8 (6,8 %)]

43) Verbesserte Zusammenarbeit

[n = 1 (0,9 %)]

44) Konflikte eskalieren weniger

[n = 3 (2,6 %)]

45) Keine Angabe

[n = 35 (29,9 %)]

46) Sonstiges

[n = 4 (3,4 %)]

Block 6: Durch die Fortbildung sind in meinem Arbeitsleben Verbesserungen in folgenden Bereichen eingetreten:
--

47) Verständigung mit ArbeitskollegInnen

[n = 49 (41,9 %)]

48) Konstruktivere Teamsitzungen/Arbeitsbesprechungen

[n = 34 (29,1 %)]

49) Verbesserte bereichs-/abteilungsübergreifende Kommunikation

[n = 21 (17,9 %)]

50) Verbesserte Verständigung mit Vorgesetzten

[n = 20 (17,1 %)]

51) Erfolgreiche Interventionen bei Konflikten unter Kindern u. Jugendlichen

[n = 51 (43,6 %)]

52) Verbesserte Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Kindern u. Jugendlichen

[n = 36 (30,8 %)]

53) Für einen oder mehrere Konflikte konnten seit der Fortbildung Lösungen gefunden werden

[n = 46 (39,3 %)]

Sonstige Kategorien:

54) Umgang mit Kindern und Jugendlichen

[n = 4 (3,4 %)]

55) Verhältnis zu Vorgesetzten

[n = 3 (2,6 %)]

56) Konfliktfähigkeit/-wahrnehmung

[n = 2 (1,7 %)]

57) Gesamtklima

[n = 1 (0,9 %)]

58) keine Angabe

[n = 20 (17,1 %)]

Block 7: Die Verbesserungen beziehen sich auf:

Die Verbesserungen beziehen sich auf:

- 59) Einführung konstruktiver Konfliktbearbeitungsverfahren in der eigenen Einrichtung
[n = 26 (22,2 %)]
 - 60) Durchführung von Projekten/Trainings
[n = 34 (29,1 %)]
 - 61) Neue oder bessere Wege, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten
[n = 63 (53,8 %)]
 - 62) Vermittlung des erlernten Wissens u. von Methoden in der eigenen Einrichtung
[n = 42 (35,9 %)]
 - 63) Vermittlung des Erlernten außerhalb meiner eigenen Einrichtung
[n = 32 (27,4 %)]
 - 64) Größere Klarheit über Aufgabenbereiche im übergeordneten Arbeitszusammenhang
[n = 18 (15,4 %)]
 - 65) Größere Klarheit über die eigenen Ziele und Anliegen
[n = 72 (61,5 %)]
 - 66) Größeres eigenes Zufriedenheitsgefühl am Arbeitsplatz
[n = 45 (38,5 %)]
 - 67) Allgemein verbessertes Arbeitsklima
[n = 15 (12,8 %)]
 - 68) Anregungen für den Umgang mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen
[n = 86 (73,5 %)]
 - 69) Verbesserte Aufgabenverteilung mit engeren MitarbeiterInnen
[n = 16 (13,7 %)]
- Sonstige Kategorie:*
- 70) Konfliktfähigkeit
[n = 1 (0,9 %)]

Block 8: Gab es Kooperationen mit anderen KursteilnehmerInnen?

- 71) Gab es Kooperationen mit anderen KursteilnehmerInnen?
[n = 44 (37,6 %)]

Wenn ja: Welche Kooperationen gab es?

- 72) Gemeinsame Projektentwicklung
[n = 26 (22,2 %)]
- 73) Regelmäßige Treffen
[n = 30 (25,6 %)]
- 74) Informeller Austausch
[n = 44 (37,6 %)]

75) Regelmäßige Zusammenarbeit
[n = 21 (17,9 %)]

Sonstige Kategorien:

76) Gemeinsame Fortbildungen
[n = 2 (1,7 %)]

77) Regelmäßige Zusammenarbeit
[n = 4 (3,4 %)]

78) geplante Zusammenarbeit
[n = 1 (0,9 %)]

79) Einzelne Treffen
[n = 2 (1,7 %)]

Block 9: Siehst du im Nachhinein Verbesserungsvorschläge für die Fortbildung „Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang“?
--

80) Verbesserungsvorschläge
[n = 78 (66,7 %)]

Wenn ja: Welche Verbesserungsvorschläge siehst du?

81) Nachbereitungstreffen
[n = 6 (5,1 %)]

82) mehr Praxisnähe
[n = 8 (6,8 %)]

83) mehr Rollenspiele/praktische Übungen
[n = 7 (6,0 %)]

84) größerer Zeitrahmen
[n = 4 (3,4 %)]

85) Schaffung unterstützender Strukturen
[n = 1 (0,9 %)]

86) bessere Qualifizierung der Dozenten
[n = 2 (1,7 %)]

87) dezentrales Angebot
[n = 2 (1,7 %)]

88) stärkerer Focus auf Vernetzung
[n = 3 (2,6 %)]

89) bessere Räumlichkeiten
[n = 2 (1,7 %)]

90) Aufbauseminare
[n = 3 (2,6 %)]

91) weniger Themen und Inhalte

[n = 3 (2,6 %)]

92) Sonstiges

[n = 3 (2,6 %)]

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Konstruktive Konfliktbearbeitung im kommunalen Zusammenhang (KKK). ProjektKonzept zur Überwindung von Gewalt und zur Stärkung demokratischer Strukturen. Online im Internet unter <http://www.konstruktive-konfliktbearbeitung.de/konzept-lang.htm>, Abruf: 10.07.05.
- ² Vgl. Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – (QS21). Bonn: BMFSFJ, S. 76.
- ³ Vgl. Böttger, Andreas (1996): „Hervorlocken“ oder Aushandeln? Zu Methodologie und Methode des „rekonstruktiven Interviews“ in der Sozialforschung. In: Strobl, Rainer/Böttger, Andreas (Hrsg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden; Nomos, S. 131-158 sowie Böttger, Andreas (1999): Das rekonstruktive Interview. In: Bolscho, Dietmar/Michelsen, Gerd (Hrsg.): Methoden in der Umweltbildungsforschung. Opladen: Leske und Budrich, S. 63-78.
- ⁴ Vgl. Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Frankfurt am Main: Campus sowie Witzel, Andreas (1996): Auswertung problemzentrierter Interviews. Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, Rainer/Böttger, Andreas (Hrsg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos, S. 49-76.
- ⁵ Eine skalen- und faktorenanalytische Untersuchung zeigt einen engen Zusammenhang zwischen den entsprechenden Fragen (innere Konsistenz Cronbach $\alpha=0,94$; korrigierte Trennschärfe bei allen Items $> 0,5$). Ferner lassen sie sich zu einem Faktor bündeln (Faktorenanalyse unter Zugrundelegung des Kaiser-Kriteriums).
- ⁶ Vgl. Grau, Ina; Mueller, Ulrich; Ziegler, Andreas (2000): Die Verzerrung von Erinnerungen durch das Vorwissen der Befragten: Die Rolle impliziter Theorien. Zuma-Nachrichten 24 (Nr. 47), S. 20-35. Grau, Mueller und Ziegler zeigen, dass die gegenwärtige Einschätzung vergangener Ereignisse durch Annahmen über Veränderungsprozesse beeinflusst sein kann. Deshalb wäre es denkbar gewesen, dass unsere Interviewpartner unter der Annahme einer sehr positiven Entwicklung durch die Fortbildung vergangene Ereignisse besonders negativ geschildert hätten.
- ⁷ Eine skalen- und faktorenanalytische Untersuchung der einzelnen Fragen zeigt, dass zwischen ihnen ein enger Zusammenhang besteht (innere Konsistenz Cronbach $\alpha=0,91$; korrigierte Trennschärfe bei allen Items $> 0,6$). Ferner lassen sie sich zu einem Faktor bündeln (Faktorenanalyse unter Zugrundelegung des Kaiser-Kriteriums).
- ⁸ Auf kommunaler Ebene werden diese Fragen in der Studie von Strobl, Würtz und Klemm diskutiert. Vgl. Strobl, Rainer; Würtz, Stefanie; Klemm, Jana (2003): Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im Umgang mit Rechts extremismus und Fremdenfeindlichkeit. Weinheim; München: Juventa.
- ⁹ Durch (m) und (w) werden männliche und weibliche Diskussionsteilnehmer gekennzeichnet.