



Perspektiven auf Kommunale Konfliktberatung

Erkenntnisse aus einem Projekt Partizipativer Konfliktforschung
Forschungskollektiv KomPa

Herausgegeben von forumZFD und Prof. Dr. Christoph Weller,
Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg

Perspektiven auf Kommunale Konfliktberatung

Erkenntnisse aus einem Projekt Partizipativer Konfliktforschung
Forschungskollektiv KomPa

Herausgegeben von forumZFD und Prof. Dr. Christoph Weller,
Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg

Inhalt

1.	Vorbemerkungen des Forschungskollektivs	4
2.	Wie funktioniert Kommunale Konfliktberatung?	6
2.1	Grundannahmen der KKB	6
2.1.1	Allparteilichkeit	8
2.1.2	Beteiligung	8
2.1.3	Ownership	10
2.2	Ziele und Ansprüche an die Wirkungen von KKB	10
2.3	Charakteristika und prägende Faktoren von KKB-Prozessen	13
2.3.1	Systemische Situations- und Konfliktanalyse (SKA)	14
2.3.2	Kompetenzen und Haltungen der KKB-ler*innen	16
2.3.3	Rollen und Aufgaben von KKB-ler*innen in der Kommune	17
3.	Resümee und weiterführende Deutungsangebote: Bestandteile der KKB und das dynamische Wechselspiel zwischen Praxis und Konzeption	20
4.	Literaturverweise	24
	Impressum	25

1. Vorbemerkungen des Forschungskollektivs

„**Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung**“ (**KomPa**) ist ein partizipatives Forschungsprojekt unter Beteiligung des Forum Ziviler Friedensdienst e.V. (forumZFD) und des Lehrstuhls für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg. In einer etwa zweijährigen Pilotphase¹ des KomPa-Projekts wurde die Fragestellung „Wie funktioniert die Kommunale Konfliktberatung des forumZFD?“² in den Fokus gerückt. Der gesamte Forschungsprozess in diesem Projekt war **partizipativ angelegt** und fand im Rahmen einer breiter angelegten Zusammenarbeit³ statt. Zur Umsetzung des Forschungsprojekts haben wir eine *Kernforschungsgruppe* (KFG) gebildet, die gemeinsam für den gesamten Forschungsprozess verantwortlich war, angefangen von der Ausarbeitung und Formulierung der Fragestellung und der Entwicklung eines Forschungsdesigns über die Durchführung der Datenerhebungs- und Datenauswertungsprozesse bis hin zur Erstellung von Texten und Postern zur Präsentation von Erkenntnissen und Einsichten aus KomPa in Veranstaltungen und Publikationen. Alle Schritte des Forschungsprozesses erfolgten gemeinsam und **kollaborativ** in der KFG.⁴

In der KFG wirkten stets sieben forschende Personen zusammen: **drei Praktiker*innen** aus dem Programmbereich Kommunale Konfliktberatung des forumZFD und **vier Wissenschaftler*innen** des Lehrstuhls für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg.⁵

Zum Forschungskollektiv KomPa und somit zu den Autor*innen des vorliegenden Textes gehören: *Wolfgang Dörner, Katharina Huxol, Sylvia Lustig, Marius Thomay, Christina Pauls, Christoph Weller und Michaela Zöhler*.

Wir, die genannten Personen, unterbreiten mit diesem Text ein **Deutungsangebot zur Beantwortung der Forschungsfrage „Wie funktioniert die Kommunale Konfliktberatung des forumZFD?“**⁶. Diese Darstellung thematisiert einerseits wesentliche Funktionsweisen und Prozesselemente der KKB sowie einige der ihr zugrunde liegenden theoretischen und normativen (Grund-)Annahmen. Andererseits verdeutlicht der Text ebenfalls die im Forschungsprozess zutage getretenen *vielfältigen* Zugänge, Beobachtungen und Einschätzungen dazu, wie sich KKB verstehen und beschreiben lässt, was KKB ist und was sie ausmacht. Diese **Vielfalt an Perspektiven** fassen wir als grundlegende Ressource für das Verstehen der KKB auf, und sie ist zugleich auch ein **wesentliches Merkmal der KKB** (s. u.). Deshalb machen wir sie in der nachfolgenden Darstellung als Multiperspektivität dezidiert sichtbar, vor allem hinsichtlich solcher Themen und Aspekte, die sich für uns im Zuge der Forschung als besonders relevant und zugleich anhaltend umstritten dargestellt haben. Diese Vielstimmigkeit der Erkenntnisse wird im Folgenden insbesondere in den grafisch abgesetzten Abschnitten „**Multiperspektivität im Blick**“ dargestellt.

¹ Das KomPa-Projekt erhielt von 6/2021 bis 02/2023 finanzielle Förderung durch den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der Europäischen Union (AMIF) im Rahmen des Projekts „Kommunale Konfliktberatung: Konflikte als Chance für eine nachhaltige Integration“ des forumZFD. Die Ergebnisse fließen in das aktuell laufende EU-geförderte Projekt „Kommunen im Fokus: Konflikte nutzen – Integration gestalten“ (2023–2026) ein.

² Grundsätzlich arbeiten die Trägerorganisationen der KKB (forumZFD und K3B, s. Info-Kasten) nach einheitlichen Standards. Da im Rahmen des Forschungsprojekts „Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung (KomPa)“ jedoch ausschließlich Konfliktberater*innen des forumZFD befragt wurden, wird hier von der „Kommunalen Konfliktberatung des forumZFD“ gesprochen.

³ Diese seit mehreren Jahren bestehende Zusammenarbeit zwischen Lehrstuhl und forumZFD umfasst neben der partizipativen Forschung auch verschiedene Formate des breiteren inhaltlichen Austauschs zwischen Wissenschaft und Praxis sowie regelmäßige praxisorientierte Lehrveranstaltungen zur Kommunalen Konfliktberatung im Rahmen von Master-Studiengängen.

⁴ Wenn bestimmte Prozessschritte arbeitsteilig verantwortet wurden, lag dem eine kollektive Abwägung und Entscheidung zugrunde. Zu diesen und weiteren methodologischen Aspekten vgl. Pauls et al. (2023); Zöhler/Lustig (2023).

⁵ forumZFD: Wolfgang Dörner, Referent für Beratungsprozesse; Eva Hörle, Referentin für Lehre und Wissenschaft (Mitglied der KFG mit Elternzeitunterbrechung 03/2022–07/2023); Katharina Huxol, Referentin für Lehre und Wissenschaft (Mitglied der KFG 03/2022–06/2023); Sylvia Lustig, bis 10/2023 freiberufliche Programmberatung und seit 11/2023 Referentin für Wirkung und Standardisierung. Für die Universität Augsburg: Christina Pauls, MA, Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin; Marius Thomay, BA, wissenschaftliche Hilfskraft; Dr. Michaela Zöhler, wissenschaftliche Projektkoordinatorin KomPa; Prof. Dr. Christoph Weller, Leiter des Lehrstuhls für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung.

⁶ Dabei wurde „funktionieren“ nicht allein synonym zu „gelingen“ gefasst, sondern schloss daneben auch allgemeinere Aspekte der praktischen Ausgestaltung bzw. Durchführung der KKB mit ein.

Die im Weiteren vorzustellenden Einsichten und Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt KomPa basieren auf von uns erhobenen **qualitativ-empirischen Daten** aus Einzel- und Gruppengesprächen mit KKB-ler*innen⁷. Die **induktive Analyse dieser Daten** war die wesentliche Grundlage der sehr intensiven gemeinsamen Auswertungs-, Reflexions- und Schreibprozesse in der KFG. Dort, wo in den folgenden Ausführungen explizit Bezug auf konkrete Äußerungen aus den empirisch erhobenen Daten genommen wird, wird dies durch direkte, *kursiv* gesetzte Zitate oder die Verwendung des Konjunktivs (indirekte Zitate) gekennzeichnet. Die direkten Zitate wurden zur besseren Lesbarkeit teilweise sprachlich und stilistisch leicht überarbeitet.

Unsere Darstellung ergänzt die bereits vorliegenden, insbesondere konzeptionellen Texte über KKB⁸ um eine **Bündelung, Systematisierung und Explikation eher impliziter Wissensbestände** der in unsere partizipative Forschung einbezogenen KKB-ler*innen. Dabei war unser Ziel, durch einen qualitativ-empirischen Zugang in einem Kontext partizipativen Forschens (Pauls et al. 2023) Kommunale Konfliktberatung gewissermaßen von innen heraus besser zu verstehen. Durch die Systematisierung bestehenden Wissens und gesammelter Erfahrungen konnten wir zugleich die am Forschungsprozess Beteiligten zu weiterer Reflexion anregen. Die Explikation dieses erfahrungsgesättigten und impliziten Wissens fand insbesondere dann statt, wenn wir aus den erhobenen empirischen Daten **Funktionsweisen von KKB rekonstruiert** haben, die von den Gesprächspartner*innen nicht explizit als solche benannt wurden, sich aber in der Zusammenschau der Daten für uns Forscher*innen als zentral für das Funktionieren kommunaler

Konfliktberatungsprozesse herauskristallisierten.

Für unsere Forschung zu Kommunalen Konfliktberatung hat sich die Partizipative Konfliktforschung als besonders geeignet erwiesen, denn insbesondere die *partizipativen* Auswertungs-, Reflexions- und Schreibprozesse in der Kernforschungsgruppe ermöglichten die **Verschränkung von ‚Insider‘ und ‚Outsider-Perspektiven‘** – und somit eben auch eine Verbindung der sich in mancherlei Aspekten unterscheidenden Zugänge von Praktiker*innen der Konfliktbearbeitung einerseits und von Friedens- und Konfliktforscher*innen andererseits. Die im gemeinsamen Forschen aufkommenden Irritationen, Konflikte und wechselseitigen – vor allem aber auch gemeinsamen – Lernprozesse speisten sich aus dieser, aber auch aus weiteren Perspektivendifferenzen zwischen den partizipativ forschenden Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen. Und sie sind es, die aus unserer Sicht den zentralen Mehrwert gegenüber einer von Praktiker*innen selbst organisierten Reflexions- und Konzeptualisierungsarbeit einerseits und einer einzig qualitativ-empirischen Forschung vonseiten außenstehender Wissenschaftler*innen andererseits ausmachen. Die im Zuge unserer Partizipativen Konfliktforschung stattfindende **Dialogische Erkenntniskultivierung**⁹ hat unser differenziertes Verständnis, wie KKB funktioniert, und die systematische sprachliche Darstellung dieser Erkenntnisse ermöglicht und maßgeblich bestimmt. Im Folgenden stellen wir unsere so gewonnenen Erkenntnisse vor. Zunächst werden in Kapitel 2 zentrale Dimensionen der Funktionsweisen Kommunaler Konfliktberatung dargestellt. Anschließend entfalten wir in Kapitel 3 weiterführende Deutungsangebote zu Bestandteilen der KKB und dem dynamischen Wechselspiel zwischen Praxis und Konzeption.

⁷ Unter KKB-ler*innen fassen wir sowohl Mitarbeitende der Geschäftsstelle der KKB im forumZFD als auch freiberuflich tätige (ehemalige und aktive) Berater*innen. Auch die KKB-ler*innen, die Mitglieder der KFG waren, wurden interviewt, da sich im Forschungsprozess herausstellte, dass sie zugunsten ihrer Rolle als Co-Forscher*innen in der KFG ihre individuellen Erfahrungen und Einschätzungen als Praktiker*innen eher zurückhaltend einbrachten.

⁸ Berndt/Lustig 2014; Berndt/Lustig 2016; K3B/forumZFD 2022.

⁹ Der Begriff entstand innerhalb der KFG im Austausch über Fragen der gleichwertigen Berücksichtigung verschiedener Formen des Wissens und der Expertise im Rahmen Partizipativer Konfliktforschung. Er betont nicht nur die Produktivität der Verschränkung unterschiedlicher Perspektiven im Dialog, sondern steht zudem im Zusammenhang mit Konzepten der Wissenskultivierung, mit denen – im Gegensatz zur Wissensproduktion – der gemeinsame Kultivierungsprozess hervorgehoben wird. Diese Metaphorik vom gemeinsamen Anpflanzen und Pflegen ist uns vor allem in post- und dekolonialen Texten begegnet, die ein technisch-mechanistisches Verständnis von Wissen kritisieren (z. B. Shilliam 2015).

2. Wie funktioniert Kommunale Konfliktberatung?

Die Kommunale Konfliktberatung (KKB) wird zunächst als **konkretes Angebot für Kommunen, Landkreise, Städte und Gemeinden** verstanden,¹⁰ diese **bei der Bearbeitung der für sie relevanten Konflikte zu beraten**.¹¹ Auf der Grundlage eines sorgfältig ausgehandelten Beratungsmandats zwischen kommunalen Entscheidungsträger*innen und der KKB-Geschäftsstelle des forumZFD finden dann in aller Regel **mehrfachjährige Beratungsprozesse** statt, die vor Ort durch zwei Berater*innen begleitet werden. Auf Grundlage zahlreicher sogenannter Hintergrundgespräche machen sich die Berater*innen ein Bild der komplexen Konfliktkonstellation vor Ort. Konfliktfaktoren und ihr Zusammenspiel werden im Rahmen einer **KKB-spezifischen Form der Systemischen Situations- und Konfliktanalyse (SKA)** aufbereitet, dargestellt und mit Schlüsselakteur*innen in der Kommune diskutiert. Mit ihnen werden anschließend Handlungsoptionen ausgearbeitet, die eine konstruktive Konfliktbearbeitung ermöglichen sollen. KKB ist im Kern **„Prozessberatung mit Fachexpertise zu Konfliktbearbeitung“** (vgl. Kapitel 2.3), wofür entsprechende Voraussetzungen zu schaffen

sind. Zur KKB gehören folglich neben der Arbeit in und mit den Kommunen auch die vielfältigen Aktivitäten der KKB-Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle des forumZFD, um das Thema kommunale Konfliktbearbeitung politisch zu verankern, Konzeptionen für Konfliktbearbeitung und Konfliktberatung zu entwickeln und anzupassen sowie Personen für die Durchführung von KKB-Prozessen weiterzubilden und zu begleiten (vgl. Kapitel 2.5). **KKB ist somit mehr als die reine Beratung vor Ort** (vgl. Berndt/Lustig 2014), der Schwerpunkt der folgenden Darstellung liegt dennoch auf KKB-Prozessen in Kommunen.

Um die Frage „Wie funktioniert die Kommunale Konfliktberatung des forumZFD?“ zu beantworten, werden im Folgenden zunächst zentrale Grundannahmen der KKB skizziert. Anschließend werden die Ziele und Ansprüche der KKB dargelegt, um hierauf aufbauend darzustellen, was in der KKB gemacht wird, um diese Ziele zu erreichen. Schließlich werden einige zentrale Charakteristika und prägende Faktoren der KKB beschrieben.

2.1 Grundannahmen der KKB

Im Rahmen der KKB werden Kommunen als sich ständig wandelnde, aber auch aktiv wandelbare (lernende) Systeme angesehen, in denen gesellschaftliches Zusammenleben stattfindet. Kommunen sind Orte, an denen Menschen leben, wohnen, arbeiten, Freizeitbeschäftigungen nachgehen, ihre sozialen Bezüge haben und im öffentlichen Raum mit anderen, auch ihnen unbekanntem Menschen zusammenkommen. Kommunen stellen zugleich jene Sozialräume dar, in denen ein großer Teil gesellschaftlicher Konflikte sichtbar wird und wo diese ihren konkreten (und unmittelbar interaktiven) Austragungsort finden. *„Wo spielen sich ge-*

sellschaftliche Konflikte ab in unserer Gesellschaft? [...] Kommunen sind einfach ein ganz wichtiges System, in dem sich Konflikte zeigen.“

Die Praxis der KKB setzt bei Konflikten in Kommunen an, nicht nur um etwaige destruktive und eskalative Potenziale spezifischer Konflikte zu reduzieren, sondern auch um zukünftige Konflikte besser bearbeitbar zu machen: Die Annahme ist, dass die Stärkung von **Konfliktbearbeitungskompetenzen** sowie die Anpassung oder Etablierung lokaler Strukturen und **Institutionen der Konfliktbearbeitung** Einfluss auf die konstruktive

¹⁰ Wir sprechen im Weiteren meist von „Kommunen“, mitunter auch von „Städten“ und „Landkreisen“ oder von „Stadtgesellschaft“. Unabhängig von der konkreten Begriffswahl sind alle oben aufgezählten Möglichkeiten eingeschlossen. Anzumerken ist, dass in einzelnen Beratungsprozessen der Fokus auch auf einem Stadtteil oder lediglich bestimmten Straßenzügen liegen kann.

¹¹ Die in der KKB bearbeiteten Konflikte betreffen immer das kommunale Zusammenleben. In verschiedenen Gruppen und Kontexten werden für die Konkretisierung der bearbeiteten Konflikte unterschiedliche Adjektive genutzt, etwa gesellschaftspolitisch, kommunal, sozial oder gesellschaftlich. Wenn wir im Folgenden zwischen diesen Adjektiven changieren, meinen wir soziale Konflikte mit Bezügen zum kommunalen Zusammenleben.

Austragung gesellschaftlicher Konflikte in Kommunen nehmen können.¹²

Im Rahmen der KKB rückt somit ein Verständnis von **Konflikt und Konfliktbearbeitung** in den Mittelpunkt, bei dem davon ausgegangen wird, dass soziale Konflikte zwar unvermeidbarer Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens sind, der Umgang mit ihnen jedoch auf unterschiedliche Art und Weise gestaltet und ihnen durch die entsprechende Aufmerksamkeit in vielen Fällen ihr destruktives und eskalatives Potenzial genommen werden kann. Darüber hinaus besteht in der KKB die Auffassung, dass Konflikte durch eine entsprechende Bearbeitung zugleich Chance und Motor für gesellschaftlichen Wandel sein können und dergestalt auch ein produktives Potenzial besitzen.

Innerhalb der KKB wird somit ein **Konfliktbegriff** vertreten, der sowohl destruktive (negative) als auch konstruktive (positive) Austragungsformen sowie ein Verständnis ‚ermöglichender‘ Konfliktbearbeitung umfasst. Damit ist gemeint, dass konstruktive Konfliktbearbeitung die Möglichkeit eines friedlich(er)en und besseren gesellschaftlichen Zusammenlebens und damit auch Miteinanders von Konfliktparteien und weiteren vom Konflikt betroffenen Personen birgt: *„Wir haben hier einen bestimmten Anspruch in Bezug auf das, was wir gesellschaftlich erreichen wollen. Wir sind eine Friedensorganisation. [...] Unser Interesse liegt darin, Ansätze der zivilen, der gewaltfreien Konfliktbearbeitung auszuprobieren, zu stärken und damit einen kulturellen Wandel herbeizuführen. Wie kann Streit in unserer Gesellschaft ein nicht mit Angst besetztes Gut sein, wodurch gesellschaftliches Zusammenleben ausgehandelt wird?“*

Im Rahmen einer Kooperation mit einer Kommune wird vonseiten der KKB-ler*innen somit ein normativer Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen sich der Beratungsprozess sowie die gemeinsame

Konfliktbearbeitung bewegen kann und soll. Die von uns geführten Gespräche verdeutlichen den hohen Stellenwert, den eine **normative Grundhaltung**, verknüpft mit bestimmten Werten, für KKB-ler*innen besitzt, ohne dass diese jedoch immer konkret benannt oder gar detailliert ausgeführt wurde; in den Gesprächen wurden immer wieder Begriffe wie „demokratisch“, „gewaltfrei“, „Teilhabe“, „soziale Gerechtigkeit“ oder eben „konstruktive Konfliktbearbeitung“ verwendet.

Diese normative Grundhaltung ist für den Antrieb und die Ausrichtung des eigenen Handelns und Wirkens der KKB-ler*innen von elementarer Bedeutung: *„Etwas zu verändern und mitzuwirken, das gibt Halt und Motivation.“* Das eigene Handeln der KKB-ler*innen ist nicht nur an die Überzeugung gekoppelt, dass KKB ‚irgendwie funktioniert‘, sondern daran, dass damit ein Beitrag zu dem größeren Ziel des gesellschaftlichen Friedens¹³ geleistet werden soll. Dieser **Friedensanspruch** basiert auf der Überzeugung, durch KKB – bzw. durch das eigene Handeln – zur Verbesserung der Konfliktbearbeitung im kommunalen Raum beizutragen und damit die Gesellschaft aktiv positiv mitzugestalten.

Wie im Weiteren verdeutlicht wird, ist es ein Grundanliegen vieler KKB-ler*innen, einen Prozess zu gestalten, in dem möglichst viele – darunter auch gesellschaftlich marginalisierte¹⁴ – Stimmen ihre Perspektiven und Bedürfnisse, im Sinne von *Allparteilichkeit* (vgl. Kapitel 2.1.1) und *Beteiligung* (vgl. Kapitel 2.1.2), wahrnehmbar werden. Darüber hinaus werden die Entscheidungsträger*innen in den Kommunen dazu ermutigt, sich im Sinne von *Ownership* (vgl. Kapitel 2.1.3) aktiv auf den Beratungsprozess – einschließlich des damit einhergehenden Hinterfragens eigener Perspektiven – einzulassen und Verantwortung für die konstruktive Konfliktbearbeitung in der Kommune zu übernehmen.

¹² Siehe auch Multiperspektivität im Blick 2 und 3.

¹³ Hier beziehen wir uns auf den gesellschaftlichen Frieden in deutschen Kommunen und nicht etwa auf einen internationalen, zwischenstaatlichen Frieden, der etwa durch die Abwesenheit von Krieg und Gewalt gekennzeichnet ist. Vielmehr wird dieser gesellschaftliche Frieden verstanden als „dynamische[r] Prozess zur Überwindung von Not, Gewalt und Unfreiheit“ (Berndt/Lustig 2014, 5).

¹⁴ Strukturell marginalisierte Personengruppen sind solche, die aufgrund von ungleich verteilter Macht in unserer Gesellschaft wirtschaftlich, sozial oder politisch benachteiligt werden. Das Pendant dazu bilden Personengruppen, die nicht diskriminiert werden und somit strukturell bedingt erleichterten Zugang etwa zu Bildung, Arbeit, persönlicher Entfaltung oder gesundheitlicher Versorgung haben. Diskriminiert, und somit mit strukturell bedingten erschweren Zugängen zu Ressourcen lebend, werden zum Beispiel Menschen mit Behinderungen, rassifizierte Menschen (BIPOC), Menschen, die der LGTBQ+-Community angehören, Sinti*zze und Rom*nja, neurodivergente Menschen, alleinerziehende Elternteile, Menschen mit dezidierten Migrationsbiografien, Menschen, die unbezahlte oder unterbezahlte Fürsorgearbeit durchführen, Frauen (diese Aufzählung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit). Die verschiedenen Kategorien können sich zudem in einzelnen Personen überlagern (Intersektionalität).

2.1.1 Allparteilichkeit

KKB-ler*innen unterbreiten ein möglichst **allparteilich ausgerichtetes Beratungsangebot** und bieten keine klassische Politik- oder Unternehmensberatung an: Ziel der KKB-ler*innen ist es etwa nicht, eine der Konfliktparteien so zu beraten, dass diese den Konflikt schließlich für sich entscheiden könnte und die eigenen Interessen durchsetzt. Stattdessen wird möglichst allen Parteien und Betroffenen unvoreingenommen und wertschätzend begegnet; es wird darauf hingearbeitet, dass alle Perspektiven, Anliegen und Bedürfnisse gleichermaßen für die jeweils anderen Akteur*innen sichtbar werden. Weitergehend werden Perspektivwechsel gefördert, um **Beziehungstransformationen** zwischen verschiedenen kommunalen Akteur*innen zu ermöglichen.

Die Idee der Allparteilichkeit in KKB-Prozessen war in den verschiedenen Gesprächen mit KKB-

ler*innen expliziter Referenzpunkt, ohne dass sie – etwa in definitorischer Absicht – detaillierter ausbuchstabiert wurde. Zugleich wurde die dahinterliegende Idee in vielen Gesprächen auch ohne explizite Referenz auf den Begriff entfaltet. Diese besteht in dem Anspruch einer „gleiche[n] Offenheit für das Gespräch mit allen Akteur*innen oder Konfliktparteien und [in der] Würdigung ihrer jeweiligen Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Interessen ohne Aufgabe eigener politisch-moralischer Wertmaßstäbe“ (Berndt/Lustig 2014, 13). In dem Zusatz „ohne Aufgabe eigener politisch-moralischer Wertmaßstäbe“ wird zugleich deutlich, dass Allparteilichkeit in der KKB-Praxis durch kollektive und individuelle Werte und normative Überzeugungen begrenzt wird, weshalb auch von „Allparteilichkeit mit Grenzen“ die Rede ist. Diese Grenzen werden in Kapitel 2.3.3. näher betrachtet.

2.1.2 Beteiligung

Eng verbunden mit der allparteilichen Ausrichtung von KKB nutzen KKB-ler*innen verschiedene **Grade und Formen der Beteiligung** kommunaler Akteur*innen. Zwar haben KKB-ler*innen den Anspruch, dass möglichst viele vom Konflikt betroffene Parteien und Personen in den Prozess – direkt oder indirekt – einbezogen werden; jedoch zeigen sich hierbei praktische Grenzen in der Umsetzbarkeit. *„Dann wären letztendlich die relevanten Akteur*innen alle, die an diesem Konflikt, in diesem jeweiligen Konfliktsystem, beteiligt sind. Und dann wird's halt wieder sehr groß.“*

In der Regel ist es KKB-ler*innen bereits aufgrund der Vielzahl verschiedener vom Konflikt betroffener Gruppen nicht möglich, alle Akteur*innen oder Konfliktparteien auf dieselbe Weise und in derselben Intensität in die Beratungsprozesse zu involvieren. Nicht zuletzt deshalb sei häufig ein Balanceakt zwischen Ansprüchen umfassender Beteiligung auf der einen Seite und Anforderun-

gen an die Arbeitsfähigkeit auf der anderen Seite zu leisten. In KKB-Prozessen werden für verschiedene kommunale Akteur*innen unterschiedliche Grade und Formen der Einbindung in den Beratungsprozess sowie die damit verbundene Konfliktbearbeitung angestrebt und realisiert (vgl. Multiperspektivität im Blick 1).

Dem eigenen Anspruch, möglichst viele relevante Akteur*innen innerhalb einer Kommune einzubeziehen, wird mit verschiedenen **Formen der Beteiligung** entsprochen, die sich anhand eines Bildes konzentrischer Kreise¹⁵ beschreiben lassen: Ausgehend von der engen Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner*innen, also mit jenen, die formal eine Kooperationsvereinbarung mit dem forumZFD eingegangen sind, umfasst der nächstgrößere Kreis die sogenannte Lenkungsrunde. Dabei handelt es sich um eine „*schlagkräftige, entscheidungsfähige Gruppe*“, die sich üblicherweise aus drei funktionalen Parteien zusammensetzt:

¹⁵ Diese Metapher basiert auf einer grafischen Darstellung zur konzeptionellen Basis der KKB im Handbuch „Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung“ (Lustig 2018, 21).

aus Repräsentant*innen der Stadtgesellschaft, Vertreter*innen der KKB-Geschäftsstelle sowie dem Beratungsteam des forumZFD.

Bei der Zusammensetzung der Lenkungsrunde gibt es keine konzeptionellen Vorgaben, sondern sie richtet sich prozess- und bedürfnisorientiert nach dem jeweiligen Kontext. Über die Lenkungsrunde können weitere Akteur*innen(-gruppen) über Gespräche und Gesprächsräume schaffende Methoden involviert werden, zum Beispiel durch konkrete Veranstaltungen oder die Konsultation von Personen und Organisationen. Das Beratungsteam holt anhand der Hintergrundgespräche, die im Rahmen der Systemischen Situations- und Konfliktanalyse (SKA) (vgl. Multiperspektivität im Blick 4) stattfinden, weitere relevante Perspektiven ein. Es erweitert so den Kreis der Beteiligung und spiegelt diese Einsichten zunächst an die Lenkungsrunde und dann zumeist an weitere relevante Akteur*innen zurück. Schließlich können, wenn es sich im Beratungsprozess und in Übereinstimmung mit der Lenkungsrunde anbietet, weitere Akteur*innen in Konfliktbearbeitungsmaßnahmen eingebunden werden. Im Rahmen eines KKB-Prozesses und speziell während der SKA

wird immer wieder neu entschieden, welche Personen(-gruppen) noch gehört oder ggf. stärker eingebunden werden sollten – und welche Akteur*innen eventuell überhaupt ein erstes Mal als relevante Akteur*innen sichtbar und mit ihren Perspektiven ‚hörbar‘ gemacht werden müssen –, um den Konflikt zu verstehen und bearbeiten zu können.

KKB-ler*innen weisen darauf hin, dass der formale Rahmen der KKB vorgebe, **Kooperationen** vor allem mit ausgewählten Entscheidungsträger*innen und Schlüsselpersonen einer Kommune einzugehen. Ein Argument für die Zusammenarbeit in der Lenkungsrunde mit kommunalpolitischen Akteur*innen ist zudem, dass sie als demokratisch legitimierte Fürsprecher*innen bzw. Repräsentant*innen von Wähler*innen oder bestimmten sozialen Gruppen betrachtet werden können. Es sei, so berichten einige KKB-ler*innen aus ihren Erfahrungen, häufig effektiver, im kleinen Personenkreis zusammenzuarbeiten, statt alle Betroffenen auf dieselbe Weise einzubeziehen oder auch darauf zu achten, dass von jeder Konfliktpartei ein*e Repräsentant*in an der Lenkungsrunde beteiligt ist. Wichtig sei indes, dass die an der

Multiperspektivität im Blick: Beteiligung

Hinsichtlich der Frage, wie stark KKB-Prozesse auf Beteiligung und Teilhabe ausgerichtet sind, haben KKB-ler*innen verschiedene Auffassungen: Für viele KKB-ler*innen stellen die verschiedenen Grade, Formen und auch Zeitpunkte der Beteiligung kommunaler Akteur*innen vor allem ein Mittel zum Zweck dar, um den **konkreten Konflikt möglichst umfassend verstehen** zu können und zugleich alle relevanten Akteur*innen einzubeziehen, so dass der Konflikt letztlich auch konstruktiv und effektiv bearbeitet werden kann. Für andere KKB-ler*innen ist hingegen bzw. daneben die Einbeziehung und Teilhabe stärker ein eigenständiges und explizites Ziel der KKB, eine Art **Selbstzweck** (statt ausschließlich Mittel zum Zweck). Das äußert sich in dem Anspruch, möglichst alle Akteur*innen und ihre jeweiligen Perspektiven zu hören und in den Prozess der Konfliktbearbeitung einzubinden. In einer solchen Perspektive erscheint der Anspruch einer breitgefassten Beteiligung eng verbunden mit dem einer allparteilichen Haltung.

Die unterschiedlichen Positionen speisen sich bei Berater*innen unter anderem aus ihren unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen (vgl. Kapitel 2.4): „*Wie man berät? Natürlich mit Konflikttheorien im Hintergrund, das ist ja nicht beliebig. Wir haben ja den Fokus auf Konflikt. [...] Aber dann würde ich sagen, ist es sehr individuell. Was bringt jeder und jede von uns mit, kommt man mehr aus der systemischen Beratung? Kommt man eher aus der Konfliktbearbeitung und Mediation? Kommt man mehr aus dem Beteiligungskontext?*“

Lenkungsrunde Beteiligten eine entsprechend **offene und reflektierte Haltung** einbringen, also „die Haltung haben, dass sie andere Inhalte, andere Themen, die anderen Leute auch zu Wort kommen lassen wollen“. Auch wird versucht, durch KKB das Miteinander in der Stadtgesellschaft dahingehend

zu stärken, dass Akteur*innen in Entscheidungspositionen den Einbezug anderer Akteur*innen, etwa von **Minderheiten** oder die von Konflikten indirekt **betroffenen Personen**, in zukünftigen Konfliktsituationen eigenständig mitdenken und berücksichtigen.

2.1.3 Ownership

Ein Kennzeichen der KKB liegt darin, dass die eigentliche **Bearbeitung des im Beratungsprozess fokussierten Konflikts den kommunalen Akteur*innen obliegt**. KKB sieht nicht vor, dass externe Dritte, beispielsweise die Berater*innen, einen kommunalen Konflikt für die Kommune bearbeiten. Vielmehr wird vonseiten der KKB-ler*innen vorausgesetzt, dass die kommunalen Akteur*innen die Bereitschaft haben oder entwickeln, für die Prozesse und Entscheidungen, die im Zuge der kommunalen Konfliktberatung getroffen werden, Verantwortung zu übernehmen und aktiv an deren Umsetzung in entsprechenden Maßnahmen der Konfliktbearbeitung mitzuwirken. Zugespitzt wurde zum Beispiel formuliert, „*dass die Entscheidungsträger [...] dazu ‚gezwungen‘ werden, sich die Konflikte anzuschauen oder sich die Situation genau anzuschauen und selbst Schlussfolgerungen und Aktivitäten daraus zu entwickeln*“.

Diese Bereitschaft der kommunalen Akteur*innen, **Verantwortung** hinsichtlich der eigenständigen Konfliktbearbeitung zu übernehmen – hier benannt als Ownership –, spielt nicht nur eine zentrale Rolle für das beraterische Selbstverständnis von

KKB-ler*innen, sondern wird von ihnen darüber hinaus auch als wesentlicher Faktor für einen gelingenden KKB-Prozess verstanden. Durch das konkrete und aktive Erleben einer gelingenden, konstruktiven Konfliktbearbeitung soll erreicht werden, dass aufseiten der kommunalen Akteur*innen ein *nicht nur* theoretisches, sondern vor allem **erfahrungsbasiertes Lernen** darüber stattfindet, wie Konflikte auch zukünftig konstruktiv bearbeitet werden können. Es handelt sich in unserer Lesart also um eine Art *Training on the Job*, bei dem es nicht so sehr darum geht, abstrakt von Dritten vermittelt zu bekommen, wie Konfliktbearbeitung geht, oder fertige Lösungen ‚serviert‘ zu bekommen, sondern im Idealfall möglichst eigenständig bzw. zusammen mit KKB-ler*innen – ausgehend von einem spezifischen und gemeinsam identifizierten Konflikt – zu erleben, was einer konstruktiven Konfliktbearbeitung dienlich sein kann. Durch Erfahrungen der Selbstwirksamkeit sollen die kommunalen Akteur*innen das Gelernte und Erprobte individuell besser verinnerlichen und gemeinsam für die zukünftige Konfliktbearbeitung in der Kommune nutzen können.

2.2 Ziele und Ansprüche an die Wirkungen von KKB

Mit KKB-Prozessen in Kommunen werden (mindestens) zwei konkrete, ineinander verwobene Ziele verfolgt. Gemäß der in KKB-internen Dokumenten formulierten Hypothesen über die zu erzielenden Wirkungen der Beratung wird zuerst die bewusste und konstruktive **Bearbeitung eines**

konkreten kommunalen Konflikts beabsichtigt: Entscheidungsträger*innen und Schlüsselakteur*innen werden dabei beraten und begleitet, einen spezifischen Konflikt, der in einer Kommune ausgetragen wird, **intentional und konstruktiv** bzw. konstruktiver als zuvor zu bearbeiten.¹⁶ Folglich sei

¹⁶ Zur Unterscheidung von Konfliktaustragung und Konfliktbearbeitung vgl. Lustig et al. (2021).

es das – konzeptionell mitunter als primär ausgewiesene (vgl. Multiperspektivität im Blick 2) – Ziel, die kommunalen Akteur*innen bei der Bearbeitung eines konkreten und gemeinsam identifizierten Konflikts derart zu beraten, dass dieser in konstruktivere Austragungsformen überführt und im Zuge dessen transformiert werden kann. Hierbei werden Perspektivwechsel und Perspektiverweiterung bei kommunalen Akteur*innen gefördert sowie Optionen konstruktiver Konfliktbearbeitung vermittelt.

Darüber hinaus besteht ein weiteres Ziel darin, dass im Rahmen der Beratung mittelbar auch **Kompetenzen** für künftige Konfliktbearbeitungen an die kommunalen Akteur*innen vermittelt und gegebenenfalls **Strukturen** geschaffen werden, die eine eigenständige und konstruktivere Konflikt-

bearbeitung durch die kommunalen Akteur*innen sowie ein **konfliktsensibles Miteinander** über die Bearbeitung des aktuellen Konflikts hinaus unterstützen. Somit wird das sekundäre Ziel verfolgt, sowohl Kompetenzen von Personen in den Kommunen zu erweitern als auch Strukturen in der Kommune zu verankern, die für künftige Konfliktbearbeitungen genutzt werden können (vgl. Multiperspektivität im Blick 3). Um letztgenannten Punkt anders und allgemeiner zu fassen: Über ein Lernen in der Bearbeitung konkreter Konflikte (Stichwort: *Training on the Job*) ergeben sich Chancen und Möglichkeiten für eine Kommune – verstanden als lernendes System –, langfristig besser mit gesellschaftlichen Konflikten und Herausforderungen umgehen zu können und sozialen Wandel aktiv unter Teilhabe vieler zu gestalten.

Multiperspektivität im Blick: Wirkungen

Berater*innen nehmen – mutmaßlich aufgrund von persönlichen Kompetenzen, Vorlieben, Werten und der von ihnen verfolgten Sinnhaftigkeit im eigenen Handeln, aber auch aufgrund der in der Vergangenheit erlebten Erfolge – unterschiedliche Positionen zur Priorisierung der Wirkungen ihrer Arbeit ein. Diese Wirkungen wurden KKB-intern einmal in Form von Wirkungshypothesen thematisiert: Während sich die primäre Wirkungshypothese auf die bewusste und konstruktive Bearbeitung eines konkreten kommunalen Konflikts bezieht, wird mit der sekundären Wirkungshypothese eine breiter gefasste, auf Nachhaltigkeit zielende Kompetenzerweiterung bei den kommunalen Akteur*innen fokussiert sowie das Ziel verfolgt, Strukturen in der Kommune zu verankern, die für künftige Konfliktbearbeitungen genutzt werden können.

In den von uns geführten Gesprächen zeigten sich divergierende und teils konträre Auslegungen und **Gewichtungen der Wirkungshypothesen**: Während einige den ‚Nachhaltigkeitszielen‘ eine große Relevanz beimessen und ihrem Selbst- und KKB-Verständnis sowie ihren eigenen Erfahrungen gemäß einen kulturellen Wandel und nachhaltige Veränderungen bewirken möchten, betrachten andere die Fokussierung auf die Bearbeitung eines spezifischen Konflikts wiederum als primär und damit auch prioritär. Letztere warnen vor zu hohen Erwartungen und Ansprüchen, die insbesondere Berater*innen an ihre eigene Arbeit und die Veränderungsbereitschaft kommunaler Akteur*innen stellten, wenn die als nachhaltig etikettierten Ziele im Fokus stünden. Neben dieser Gefahr der (Selbst-)Überforderung wird zudem (vor allem aus Sicht von Personen der Geschäftsstelle) die Herausforderung beschrieben, den kommunalen Kooperationspartner*innen das Erreichen ‚nachhaltiger Ziele‘ nur schwerlich versprechen zu können. Dies sei unter anderem auch deshalb so, weil bislang weitgehend unklar ist, wie oder wo diese erreicht werden. Außerdem bleibt noch zu klären, ob und wie die Erreichung ‚nachhaltiger Ziele‘ und vor allem deren Wirksamkeit überprüft werden könnten. Solche und ähnliche Fragen, die die Gewichtung und Möglichkeiten von Kompetenzaufbau und Strukturveränderungen betreffen, werden KKB-intern intensiv diskutiert und reflektiert.

KKB umfasst somit eine **professionelle Beratung und Begleitung bei der Konfliktbearbeitung**, die Vermittlung angewandten Wissens, spezifischer Haltungen sowie entsprechender Herangehensweisen, sodass die kommunalen Entscheidungsträger*innen und Schlüsselakteur*innen die im aktuellen Beratungsprozess fokussierten sowie zukünftig auftretenden Konflikte selbst konstruktiver bearbeiten können. Aufbauend auf dem Prinzip der Ownership wird vonseiten der KKB-ler*innen intendiert, dass die zentralen Akteur*innen unter anderem verstehen, warum ein differenzierteres Verständnis von Konflikten und damit verbundener Dynamiken in der Kommune von Relevanz ist, warum deren konstruktive

Bearbeitung von Vorteil ist und welche Verfahren hierfür gefördert und institutionalisiert werden sollten. Aus Sicht der KKB-ler*innen findet also (mit unterschiedlicher Gewichtung) sowohl ein Prozess begleiteter konstruktiver Bearbeitung eines spezifischen Konflikts als auch ein nachhaltiger respektive **dauerhaft wirksamer Kompetenz- und Strukturaufbau** statt. Mit Kompetenzaufbau sind dabei die oben angesprochenen Lernprozesse angesprochen. Diese Lernprozesse beschreiben keine rein kognitive Vermittlung und Aneignung von Wissen, sondern vielmehr das Erfahrungswissen und die Einsichten, die im begleiteten Handeln gewonnen werden.

Multiperspektivität im Blick: Nachhaltige Wirkungen von/auf Personen und Strukturen

Manchen KKB-ler*innen drängt sich in Bezug auf die nachhaltige Wirkung eines KKB-Prozesses die Frage nach dem Verhältnis von Personen und Strukturen auf: Thematisiert wird auf Basis von Erfahrungen etwa, dass nachhaltige Veränderungen vor allem bei Personen möglich sind, während die Annahme der Veränderbarkeit von Strukturen eher problematisiert wird. Hier wird zugleich herausgestellt, dass es durchaus vorkomme, dass einzelne Schlüsselpersonen wegbrechen und „transformative Energiepotenziale“ damit verloren gehen können: *„Es hängt so viel an Einzelpersonen, die das verinnerlicht haben und sagen: ‚Wir wollen das!‘ Und dann geht diese Person zum Beispiel, eine, die essenziell war. Und plötzlich ist alles, was da an Energie war, weg und du fängst wieder von vorne an. Und da frage ich mich manchmal: Ist es wirklich ein lernendes System? Oder sind es doch Einzelpersonen, die man einfach qualifizieren muss und empowern muss und bestärken muss, das in ihr System reinzubringen?“*

Andere betonen, dass es vor allem einer Parallelität von personellen als auch strukturellen Veränderungen sowie der sich hierdurch ergebenden Wechselwirkungen bedarf, um einen dauerhaften und konstruktiven Wandel in der Kommune anzustoßen. Dies wurde auch in der KFG intensiv diskutiert und hat zur Einschätzung geführt, dass die Frage nicht lautet, **Personen oder Strukturen**, sondern diese in ihrer Verwobenheit und ihrem Zusammenspiel zu betrachten und zu gewichten sind. Speziell die strukturelle Absicherung und Unterstützung (bspw. durch entsprechend neu geschaffene oder ausgeweitete Stellen) jener Schlüsselpersonen, die zentrale Grundannahmen der KKB (Kapitel 2.1) in ihrer Kommune erhalten oder verbreiten möchten, trage zu langfristigen Veränderungen im Umgang mit Konflikten innerhalb der Kommune bei.

2.3 Charakteristika und prägende Faktoren von KKB-Prozessen

Auch wenn es bereits verschiedene konzeptionelle Angebote gibt, um die KKB etwa anhand eines **Phasenmodells** oder anhand ihrer **Kernelemente** zu beschreiben,¹⁷ ist die KKB kein statisches **Beratungskonzept**, das wie eine Schablone auf verschiedene kommunale Konflikte anzulegen wäre. Aufgrund der diversen Kontexte und Konfliktsituationen, die sich von Kommune zu Kommune teils deutlich unterscheiden, gibt es nicht *den einen* immer gleich ablaufenden KKB-Standardprozess.

KKB verfolgt vielmehr eine **prozessorientierte Ausrichtung**, der gemäß sich KKB-ler*innen an der jeweiligen Situation und kommunalen Konfliktkonstellation orientieren und den Beratungsprozess sowie die Beratungsmethoden im gesamten Prozessverlauf entsprechend angepasst gestalten.¹⁸ Der Anspruch ist, den konkreten und komplexen Gegebenheiten vor Ort – etwa hinsichtlich Beziehungen, Ressourcen, Konfliktdynamik und Ähnlichem – offen, angemessen, wertschätzend, kreativ und dabei kompetent bzw. professionell begegnen zu können. Ein Beratungsprozess erstreckt sich daher über längere Zeiträume von mehreren Monaten und oft Jahren. Mit der Aushandlung des ergebnisoffen und langfristig angelegten Beratungsmandats lässt sich zwar ein Startpunkt identifizieren, durch die stetige Neuorientierung des Prozesses kann es jedoch keinen vorab bereits formal oder inhaltlich definierten Abschluss geben.

Ein Spezifikum von KKB ist genau diese **langfristige zeitliche Prozessperspektive**. In Abgrenzung zu anderen Verfahren der Konfliktbearbeitung, wie etwa Schlichtungsverfahren oder Gerichtsprozessen, eröffnet sich mit KKB ein großes Potenzial für den Aufbau tragfähiger Kooperationsbezie-

hungen, das Erstellen einer umfassenden systemischen Situations- und Konfliktanalyse sowie die langfristig angelegte Begleitung der Bearbeitung des identifizierten Konflikts, damit diese im Sinne der Stärkung lokaler Akteur*innen kollaborativ vonstattengehen kann.

Bei Kommunalen Konfliktberatung kann von „**Prozessberatung mit Fachexpertise**“ gesprochen werden, da die Berater*innen eine dezierte, wenn auch individuell unterschiedliche Expertise – also ein Fachwissen – zu Konflikten und konstruktiver Konfliktbearbeitung einbringen: Die Beratungspraxis der KKB basiert auf einer **Konfliktexpertise**, die sich zum einen auf das theoriegeleitete **Erkennen und Verstehen sozialer Konflikte** bezieht und zum anderen darauf, dass KKB-ler*innen – insbesondere Berater*innen – aufgrund ihrer beruflich-praktischen Erfahrung in der Lage sind, in konfliktiven Situationen und Strukturen eine konstruktive Konfliktbearbeitungspraxis zu ermöglichen, **Konflikte also besprech- und bearbeitbar zu machen**.¹⁹ Ein wesentlicher Bestandteil eines KKB-Prozesses ist damit auch, für kommunale Schlüsselakteur*innen das ‚Problem‘ überhaupt erst als Konflikt erkenn- und verstehbar zu machen, um es auf diesem Wege auch konstruktiv bearbeitbar zu machen. *„Also Faktoren, die für mich die KKB prägen, im Sinne von: die aus meiner Perspektive für eine wirkungsvolle KKB wichtig sind, wären, dass wir mit einem bestimmten Konfliktverständnis kommen, wir Konflikte als einen wichtigen Bestandteil unseres Zusammenlebens ansehen. [...] Das schafft Raum, diese Haltung als solches, glaube ich, schafft schon Raum, um Konflikte anders bearbeiten zu können, wenn wir sie nicht als Problem ansehen.“*

¹⁷ Zum Phasenmodell der KKB vgl. Berndt/Lustig (2016, 63). Über einen längeren Zeitraum hinweg wurden zudem fünf, zunächst nur in internen Dokumenten definierte Kernelemente diskutiert. Diese umfassen: Prozessorientierung (mit Konfliktbearbeitungsexpertise), Konfliktfokus, systemische Herangehensweise, (Selbst-)Reflexion und Allparteilichkeit mit Grenzen. Auf diese Kernelemente bezogen sich auch einige unserer Gesprächspartner*innen. Parallel zum Forschungsprojekt KomPa wurde im Rahmen von Standardisierungsprozessen jüngst eine Publikation erarbeitet, an der KKB-ler*innen des forumZFD und des K3B im VFB Salzwedel beteiligt waren. Die im Dezember 2022 erschienene Publikation formuliert diese „Kernelemente“ neu als „Grundsätze der KKB“ (K3B und forumZFD 2022, 15) und fasst darunter: Kommune im Fokus, Konflikt im Fokus, systemische Perspektive, Prozessberatung und Allparteilichkeit.

¹⁸ In Kapitel 2.4 und 2.5 werden die Kompetenzen, Haltungen, Rollen und Aufgaben der KKB-ler*innen betrachtet. Nicht näher eingegangen wird auf die große Diversität an konkreten Methoden, auf die in der KKB-Praxis zurückgegriffen wird. Diese hängen mitunter von den jeweiligen Bildungswegen und Erfahrungshintergründen der einzelnen KKB-ler*innen ab. Dazu zählen beispielsweise Hintergründe in systemischer Beratung, Organisationsberatung, gewaltfreier Kommunikation, aktivem Zuhören oder Beteiligungsprozessen.

¹⁹ Wie es eine Beraterin formuliert, ginge es auch darum, „Konflikte besprechbar zu machen“, eine Sichtweise, die sich auch darin widerspiegelt, dass mitunter davon ausgegangen wird, dass die SKA ein Erkenntnisprozess ist, der ganz wesentlich gemeinsam im Austausch mit kommunalen Akteur*innen erfolgt – und nicht als unidirektionale Ergebnisvermittlung einer ‚objektiven Konfliktanalyse‘ (vgl. Multiperspektivität im Blick 4).

Ein ‚Problem‘ als Konflikt zu verstehen, ermöglicht auch, eine systemische Betrachtung komplexer Konfliktodynamiken vorzunehmen und offensichtliche wie auch verborgene Konfliktfaktoren²⁰ zu erfassen. „Was ich auch sehr besonders [am Ansatz der KKB] finde, ist, dass wir uns das systemisch anschauen und dass wir wirklich die Konfliktodynamiken uns anschauen und eben nicht sagen: ‚Und das ist der Konflikt, der ist sichtbar, weil an dem öffent-

lichen Platz gibt es jeden Abend irgendwie Konflikte zwischen Bewohner*innen und daran arbeiten wir jetzt und da machen wir die Mediation.‘ Sondern wir sagen: ‚Okay, das ist ein Symptom von etwas, lasst mal gucken, was liegt eigentlich dahinter.‘ Und dann kann die Bearbeitung an einer ganz anderen Stelle vielleicht erfolgen oder auch sichtbar werden, welche Dynamiken überhaupt dazu führen, dass es an einem bestimmten Ort immer wieder eskaliert.“

2.3.1 Systemische Situations- und Konfliktanalyse (SKA)

Wie bereits oben beschrieben, findet zu einem frühen Zeitpunkt des Beratungsprozesses die Systemische Situations- und Konfliktanalyse (SKA) statt, anhand derer die Beteiligten ein vielschichtiges Bild der **Konfliktsituation und -dynamiken vor Ort** bekommen.²¹ In diesem Prozess wandelt sich die zuvor tendenziell monoperspektivische Beschreibung des ‚Problems‘ der lokalen

Entscheidungsträger*innen und weiterer involvierter Akteur*innen zu einer **multiperspektivischen Betrachtung der Konfliktkonstellation**. Die SKA zielt jedoch nicht nur inhaltlich auf eine solche Multiperspektivität, sondern ihr werden von KKB-ler*innen noch weitere Funktionen für einen KKB-Prozess zugeschrieben (vgl. Multiperspektivität im Blick 4).

Multiperspektivität im Blick: Funktionen der SKA

Den unterschiedlichen Erfahrungen und Einschätzungen der KKB-ler*innen zufolge hat die SKA verschiedene Funktionen, darunter analytisch-kommunikative, ideengenerierende und relationale – insbesondere empowernde und vertrauensbildende.

Eine **analytisch-kommunikative Funktion** erfüllt die SKA durch die Visualisierung der Konfliktfaktoren und -dynamiken, wobei durchaus Spannungsfelder zwischen dem Analytischen und dem Kommunikativen auftreten können. Sie lädt lokale Akteur*innen zum Perspektivwechsel ein und ermutigt sie dazu, aus verschiedenen Perspektiven über die kommunale Konfliktkonstellation nachzudenken. So wird im Zuge der SKA die (Konflikt-)Wirklichkeit immer wieder multiperspektivisch greifbar gemacht. Es ginge mit der SKA, so die Ansicht einiger KKB-ler*innen, weniger um eine objektive Beschreibung der Konfliktsituation, sondern vielmehr darum, „möglichst viele Perspektiven einzufangen und sichtbar zu machen“, was den Gesprächspartner*innen in der Kommune wiederum auch so kommuniziert würde.

Bei einigen Berater*innen scheint demgegenüber der Anspruch sowie die Einschätzung zu bestehen, eine **objektive Analyse** anbieten zu können. Auch aufseiten der lokalen

²⁰ Der Begriff „Konfliktfaktoren“ stellt einen Bezug zu Überlegungen und Praxis der internationalen Friedensarbeit her (CDA Collaborative Learning Projects (2016, 28). Es handelt sich um einen Sammelbegriff für Handlungen, Denkweisen, Zustände und andere Dinge bzw. Elemente, deren Veränderung (Zu- oder Abnahme) zur Eskalation oder Deeskalation eines Konfliktes beiträgt. Ihr Zusammenspiel – und mit dem zugrunde liegenden systemischen Verständnis auch ihre gegenseitige Beeinflussung – ergibt die Konfliktodynamik.

²¹ Zur Konzeption der SKA etwa Berndt/Lustig (2014, 25).

Akteur*innen würde eine solche Erwartungshaltung immer wieder geäußert. Aufgabe der Berater*innen wäre es, so jedoch die Meinung anderer Gesprächspartner*innen, sich von entsprechenden Ansprüchen und Erwartungen abzugrenzen, eine ‚objektive Analyse‘ leisten zu können. Dies sei nicht das Ziel der SKA.

Viele KKB-ler*innen betrachten die SKA als einen Erkenntnisprozess, der ganz wesentlich gemeinsam im Austausch mit den kommunalen Akteur*innen erfolgt – und nicht als unidirektionale Ergebnisvermittlung einer ‚objektiven Konfliktanalyse‘: *„Und diese Analyse wird auch gar nicht [...] veröffentlicht, sondern es geht darum, ins Gespräch zu kommen.“* Während solcher Austauschprozesse können bereits erste Ideen und Ansätze für Handlungsmöglichkeiten für eine konstruktive Konfliktbearbeitung entstehen (**ideengenerierende Funktion**). Es werden bereits in der Durchführung der SKA und deren Erkenntnisdiskussion mit verschiedenen lokalen Akteursgruppen erste „Stellschrauben“ für die Konfliktbearbeitung identifiziert, also erste Ideen und *„Impulse dafür mitgenommen, wo sie Stellschrauben sehen im Umgang miteinander, einfach nur dadurch, dass durch die SKA verschiedene Perspektiven sichtbar wurden.“* Während der Gespräche zwischen Berater*innen und lokalen Akteur*innen können sich außerdem unterstützende, **empowernde und vertrauensbildende Wirkungen** entfalten, die häufig dadurch entstehen, dass bestimmte Personen und (ihre) Bedürfnisse überhaupt – oft ein erstes Mal – ernsthaft gehört werden: *„Das Bedürfnis, gehört zu werden, ist unheimlich groß – die Erfahrung, gehört zu werden, ist sehr selten.“* Auch die Begegnungen und Gespräche der lokalen Akteur*innen untereinander, die durch Hintergrundgespräche der Berater*innen ausgelöst werden, können zu Empowerment und Vertrauensbildung beitragen (**relationale Funktion**).

Für die Durchführung der SKA sowie den gesamten Beratungsprozess ist die Herstellung und Aufrechterhaltung einer **Veränderungsmotivation** aufseiten der kommunalen Akteur*innen eine wichtige und zugleich anspruchsvolle Voraussetzung. Dies ist bereits deshalb wichtig, weil die Auseinandersetzung mit eigenen Konflikten und den verschiedenen Konfliktparteien ein fordernder und teils schmerzhafter Prozess sein kann. *„Ich glaube, dass ein Teil davon, wie Beratung wirkt, die Veränderungsmotivation der Akteur*innen ist – und deren eigene Ressourcen bzw. die Aktivierung ihrer eigenen Ressourcen. Und dass ein weiterer sehr, sehr wichtiger Bestandteil die beraterische Beziehung ist.“*

Die für KKB-Prozesse notwendige Veränderungsmotivation ist dabei nicht orientierungslos, son-

dern ist auf eine konstruktive und kollaborative Bearbeitung von Konflikten ausgerichtet. Dies verlangt, dass die kommunalen Akteur*innen und vor allem die zentralen Entscheidungsträger*innen die Bereitschaft mitbringen, ihre bisherige Sicht auf den Konflikt zu reflektieren. Hierzu gehört auch, andere Interessen und divergierende Perspektiven einzubeziehen und eigene Interessen gegebenenfalls zugunsten einer gemeinsamen Konfliktbearbeitung zurückzustellen. **Vertrauensvolle, wertschätzende und tragfähige Beziehungen** zwischen den KKB-ler*innen und den kommunalen Schlüsselakteur*innen sind dabei von elementarer Bedeutung, um auftretenden Konflikten, Missverständnissen, Erwartungstäuschungen usw. standzuhalten und entsprechend darauf zu reagieren.

2.3.2 Kompetenzen und Haltungen der KKB-ler*innen

Die Haltungen, Wertvorstellungen und Motivationen der KKB-ler*innen sind – unserem Eindruck nach – das, was die KKB mit Leben füllt. Da sich Beratungsprozesse in erheblichem Maße auf einer kommunikativen, zwischenmenschlichen **Beziehungsebene** abspielen, ist das Funktionieren – hier im Sinne von Gelingen – eines KKB-Prozesses in einer Kommune nicht nur von den Gegebenheiten und Ressourcen der lokalen Akteur*innen, sondern auch stark von den mitwirkenden Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle und speziell vom Beratungsteam vor Ort abhängig. Hierbei spielen insbesondere die individuellen **Kompetenzen** der Berater*innen eine elementare Rolle sowie ihre **Haltung**, mit der sie den kommunalen Akteur*innen

begegnen und mit der „*der Methodenkoffer getragen wird*“, also wie mit Instrumenten und Methoden der Konfliktbearbeitung umgegangen wird. So ist davon auszugehen, dass diese einen großen Einfluss auf die gemeinsame Gestaltung des über weite Strecken ergebnisoffenen Prozesses haben.

Die Berater*innen bringen eine spezifische Konfliktexpertise wie auch entsprechende analytische Fähigkeiten, **Kompetenzen** in Konflikttransformation sowie systemischer Beratung, Moderation, Mediation und Gesprächsführung mit. Daneben gehören zu den wichtigsten weiteren Fähigkeiten der Berater*innen nach Angaben unserer Gesprächspartner*innen:

Wichtige Fähigkeiten der KKB-Berater*innen

- eine offene, unvoreingenommene, empathische und wertschätzende Haltung gegenüber möglichst allen Personen, Perspektiven sowie lokalen Gegebenheiten in der Kommune,
- die Fähigkeit zum aktiven und empathischen Zuhören, wobei die jeweils unterschiedlichen Personen und ihre Perspektiven, Interessen, Bedürfnisse und Gefühle ernst genommen werden,
- die Anerkennung von Komplexität und ein aktiver Umgang mit ihr,
- ein hinreichendes Prozessverständnis sowie die Kompetenz, den Prozess konstruktiv zu gestalten,
- Sensibilität für Konfliktkonstellationen und deren Dynamiken,
- Sensibilität für Machtkonstellationen und deren Dynamiken,
- die Fähigkeit, Bereitschaft und Motivation zur stetigen (Selbst-)Reflexion,
- und eine gewisse Flexibilität und Frustrationstoleranz.

Die genannten Fähigkeiten ermöglichen es den Berater*innen, auf den von den kommunalen Akteur*innen als Problem wahrgenommenen Konflikt fokussiert zu bleiben – KKB-intern als „**Fokus auf Konflikt**“ bezeichnet – und dabei die **Prozessorientierung** der Beratung nicht aufzugeben.

Wie bereits erwähnt, wird bei KKB-Prozessen vornehmlich auf die Zusammenarbeit mit kommunalen Entscheidungsträger*innen gesetzt. In derlei Kooperationen kam es nach Darstellung ei-

niger Gesprächspartner*innen in der Vergangenheit immer wieder zu der Herausforderung, dass sich im Verlauf des Beratungsprozesses der Fokus vom ursprünglich identifizierten Konflikt auf andere Konflikte verlagerte. In solchen Fällen sei „oft nicht mehr klar, wie eigentlich die Verknüpfung zu gesellschaftlichen Konflikten und Problemlagen und den Aushandlungsprozessen“ ist. Es stellt für die Berater*innen daher eine besondere Herausforderung dar, den Fokus auf den identifizierten Konflikt zu wahren bzw. diesen, sofern er aus dem

Blick zu geraten droht, immer wieder ins Spiel zu bringen: „Ich habe manchmal den Eindruck, wir bleiben auf der Verwaltungsebene hängen und es ist gar nicht mehr klar: Wie ist eigentlich die Verknüpfung zu gesellschaftlichen Konflikten und Problemlagen? [...] Wir verlieren dann manchmal den Bezug, finde ich, zu dem ‚Warum machen wir das eigentlich?‘. Nämlich damit gesellschaftliche Konfliktbearbeitung stattfindet und nicht damit Konflikte innerhalb von Verwaltungen bearbeitet werden oder wir eine Organisationsentwicklung machen. [...] Diese Verknüpfung kann Gefahr laufen, verloren zu gehen. [...] Ich habe für mich daraus die Erfahrung gezogen: Ganz viel Flexibilität im Prozess, aber immer klar machen, wer sind wir und was

bringen wir hier ein. Und davon nicht wegzugehen.“

Im Fokus des KKB-Ansatzes stehen **soziale Konflikte, die kommunale Dimensionen aufweisen** (Kapitel 2.1), also etwa nicht ausschließlich die Differenzen oder interpersonelle Spannungen innerhalb einer Behörde, Verwaltung oder Organisation. Wenn jedoch Letztgenannte zu viel Aufmerksamkeit im Beratungsprozess beanspruchen, kann der Fokus vom identifizierten Konflikt ebenso abgelenkt werden, wie wenn der Blick der Berater*innen zu sehr auf bestimmte Methoden wie zum Beispiel Mediation oder Beteiligungsverfahren als eine Art Selbstzweck gelegt wird (vgl. Multiperspektivität im Blick 5).

2.3.3 Rollen und Aufgaben von KKB-ler*innen in der Kommune

KKB-ler*innen sind in ihrer Rolle gegenüber kommunalen Akteur*innen **Externe**: Sie kommen als Außenstehende und zeitlich begrenzt in eine Kommune, wodurch sie die Möglichkeit haben, Prozesse vor Ort mit einem unvoreingenommenen Blick zu betrachten, weil sie nicht direkt in das Konfliktgeschehen vor Ort involviert sind und damit keine über den KKB-Prozess hinausgehenden Eigeninteressen im lokalen Gefüge verfolgen. „Diese Offenheit zu haben, sich die verschiedensten Seiten anzuhören, und gleichzeitig zu merken, wie in den Kommunen selbst die Akteure sich die Sachen nicht einfach so anhören können, weil sie halt betroffen sind – also ich glaube, dafür ist es gut, extern zu sein. Und wichtig.“

KKB-ler*innen betrachten es als Mehrwert, in der Rolle als Externe Bestehendes entsprechend – offen und wertschätzend – systematisch erfassen und zurückspiegeln zu können. Dabei arbeiten sie mit dem, „was da ist“ (an Ressourcen, Interessen, aber auch Institutionen usw.). Das heißt auch, dass sie mit unterschiedlichen Personen und Gruppen

zusammenarbeiten, die in einen Konflikt mehr oder weniger direkt involviert sind.

Immer wieder thematisieren KKB-ler*innen, dass die Rolle als Externe im Verlauf von Beratungsprozessen nicht immer oder beständig ausgefüllt werden kann. Zum einen würden sie im Zuge der Beratung Teil des Konflikts und Beratung könnte durchaus als eine Form der Intervention verstanden werden: „Die Auswahl von Repräsentanten, Gruppen und Personen, die einbezogen werden, ist nicht nur für den Erkenntnisprozess wichtig, sondern weil durch Gehör-Schenken und Redezeit-Geben eine Intervention geschieht, sich in das Konfliktgeschehen eingemischt wird – gewollt oder nicht.“ Zum anderen könne der Anspruch, als Externe Beraterisch tätig zu sein, durch die intensive und meist mehrjährige Zusammenarbeit mit lokalen Akteur*innen herausgefordert werden. Dies mache die Fähigkeit erforderlich, in der Beratung das Wechselspiel zwischen einer vertrauensvollen Beziehung und der nötigen Distanz stetig zu reflektieren und dementsprechend zu handeln.

Multiperspektivität im Blick: Zwischen Beratungs- und Bearbeitungsrolle

Es gibt – konzeptionell und auch ganz praktisch – eine recht große Offenheit, wie Berater*innen(-Teams) die eigene Rolle im Beratungsprozess ausgestalten, auch gemäß eigenen Kompetenzen, Einstellungen und Erfahrungen. Zugleich gibt es die Erwartungshaltung, dass Berater*innen zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung beitragen, ohne dabei die Rolle als Berater*innen zu verlassen, gemäß der Devise: KKB als dezidierte Beratungspraxis. *„Ich glaube, das Problem mit der Ownership ist, dass sie so heimlich verloren geht. Das haben wir immer wieder in Beratungsprozessen, wo wir dann Sachen machen, die eigentlich die Kooperationspartner selbst hätten machen können oder sollen. Oder wo die Kooperationspartner sich zusagen bedienen lassen, nach dem Motto ‚Machen Sie mal den Workshop, klingt gut!‘. Das sind eher so schleichende Prozesse, wo man als Berater*in gerne auch mal darauf einsteigt.“*

KKB-ler*innen definieren die Beratungsrolle unterschiedlich eng oder weit. Damit kann das, was als ‚unzulässig‘ wahrgenommen wird, individuell und situativ durchaus unterschiedlich sein: Was einige als Verlassen oder **Überschreiten der Beratungsrolle** einschätzen und beispielsweise als Einnehmen einer *Bearbeitungsrolle* bewerten, erscheint für andere als situationsbedingt angebrachte oder gar notwendige Rollenerfüllung gemäß den eigenen Kompetenzen und Aufgaben (z. B. bei einem Konflikt in der Verwaltung zu mediieren). Dergestalt soll etwa die Kooperation mit den lokalen Partner*innen vorgebracht und auf die konkreten Situationen und Beziehungskonstellationen innerhalb einer Kommune angemessen eingegangen werden.

Wie oben beschrieben, sind die Berater*innen vornehmlich für **Analyse, Rahmung und Prozessbegleitung** der Konfliktbearbeitung, nicht aber für die Umsetzung der konkreten Maßnahmen verantwortlich. Handlungsoptionen werden als Konfliktbearbeitungsmaßnahmen – im Sinne von Ownership – von kommunalen Schlüsselakteur*innen ausgewählt und möglichst durch sie selbst initiiert und umgesetzt. Die Aufgabe der KKB-ler*innen besteht vielmehr darin, die Kooperationspartner*innen und alle weiteren am Beratungsprozess aktiv Beteiligten derart zu unterstützen und zu fördern, dass diese die Konflikte vor Ort selbst (besser) bearbeiten können. Mit anderen Worten gilt es, sie in dem Prozess der eigenverantworteten Konfliktbearbeitung zu begleiten.

Die Arbeit in den Kommunen beinhaltet immer wieder, mit explizit gemachten Erwartungen kommunaler Akteur*innen nach ‚schnellen Lösungen‘ und nach einem zügigen ‚Ins-Tun-Kommen‘ umzugehen. Entsprechende Erwartungen sind für KKB-ler*innen eine Herausforderung, da diese dem Anspruch der Kommunalen Konfliktbera-

tung, langfristig und prozessorientiert zu beraten, entgegenstehen können. Gerade ‚schnelle Lösungen‘ können zudem mit diesem Anspruch der KKB unvereinbar sein, wenn sie zwar gut umsetzbar sind, aber beispielsweise ohne Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Perspektiven der von den Maßnahmen Betroffenen erfolgen. Diese werden oft erst im Zuge der Konfliktanalyse im Beratungsprozess identifiziert und sichtbar benannt. Der ausgeübte oder verspürte Druck, ‚zu liefern‘, der oft mit der **Erwartungshaltung** einhergeht, dass KKB-ler*innen sich tatkräftig an der Konfliktbearbeitung beteiligen, kann in Beratungsprozessen dazu führen, dass KKB-ler*innen von eigenen individuellen, aber auch konzeptionellen Ansprüchen abweichen. Gleiches gilt für den selbst auferlegten Druck, sich und anderen zu verdeutlichen, dass im Rahmen des Beratungsprozesses ein wirksamer Beitrag geleistet wird. *„Manchmal habe ich den Eindruck, wir verlieren unsere Klarheit, zu sagen: ‚Und das sind aber wir!‘ Weil wir eben versuchen, es immer der Kommune auch recht zu machen, um Beratungsprozesse machen zu können. So habe ich in meinen Be-*

ratungsprozessen oft den Eindruck gehabt: ‚Ah, da muss ich jetzt noch eine Schleife mehr Kompromisse eingehen und mich vielleicht doch ein bisschen um Integrationsmanagement kümmern.‘ [...] Damit die Kommune nicht das Interesse an uns verliert. Oder ebenso diesen Druck zu haben: ‚Aber ich muss doch zeigen, dass ich wertvoll bin, dass ich da bin.‘“

In sogenannten Begleitgesprächen zwischen dem Beratungsteam und einer Person der Geschäftsstelle werden diese Tendenzen und Dynamiken reflektiert, um ihnen bei Bedarf im weiteren Vorgehen entgegenzuwirken. Entsprechende Gespräche finden als fester Bestandteil der Beratungsprozesse seit einigen Jahren regelmäßig statt – typischerweise im Abstand von vier bis acht Wochen, vor allem aber entsprechend der Geschwindigkeit von Entwicklungen im Beratungsprozess. Hier wird reflektiert, wie die verschiedenen Interaktionen und Geschehnisse im Beratungsprozess einzuordnen sind und wie die nächsten Schritte gestaltet werden können. Dabei spielen Aspekte wie bspw. die eben genannte Gefahr eines Abgleitens des Beratungsprozesses in Bereiche, die für die Konflikte der jeweiligen Kommune weniger relevant sind, eine zentrale Rolle. Die Begleitgespräche erfüllen auch dahingehend eine wichtige Funktion, um sicherzustellen, dass der Beratungsprozess den grundsätzlichen Ansprüchen der KKB entspricht, und sie sind ein Ort, an dem wertvolle Impulse für eine kritische Überprüfung und Weiterentwicklung des KKB-Ansatzes entstehen können.

In dem konkreten Beratungsprozess ist zudem die jeweilige Lenkungsrunde der Ort, an dem unterschiedliche Erwartungen thematisiert und geklärt werden können. Verständigungen auf dieser Ebene können auch wertvolle Episoden in einem Beratungsprozess sein, vor allem mit Blick auf die Nachhaltigkeit angestoßener Veränderungen. Dabei wirken das Beratungsteam – als Expert*innen mit fallspezifischem Detailwissen – und KKB-Referent*innen der Geschäftsstelle mit ihrem über den spezifischen Fall hinausgehenden Blick und der Perspektive des Ansatzes in ihren leicht unterschiedlichen Rollen produktiv zusammen.

Berater*innen haben im konkreten Beratungssetting eine **Brückenfunktion**, da sie sowohl Teil der Lenkungsrunde (also eines der innersten konzentrischen Kreise eines Beratungsprozesses) sind,

als auch den Anspruch haben, Hintergrundgespräche mit möglichst vielen verschiedenen Personengruppen innerhalb der Kommune zu führen; Letzteres, wenn möglich und angebracht, auch mit sonst zumeist weniger gehörten Personen oder Gruppen, um deren Perspektiven in den Konfliktberatungsprozess einfließen lassen zu können. Gerade wenn bestimmte Personen oder Gruppen bisher nur wenig oder gar nicht an Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen in der Kommune teilhatten, sind KKB-ler*innen dazu angehalten, bestehende Machtasymmetrien – etwa zwischen Politik und Verwaltung einerseits und wichtigen zivilgesellschaftlichen Gruppen und Initiativen andererseits – zu berücksichtigen, sichtbar zu machen und einen bewussten Umgang mit ihnen zu ermöglichen. In manchen Fällen kann es zudem für Berater*innen als angebracht erscheinen, den Perspektiven und Bedürfnissen von bestimmten Personen oder Gruppen mehr Gehör zu verschaffen, um bestehenden **Machtasymmetrien** im Konfliktgeschehen zu begegnen und konstruktiv mit ihnen umzugehen: so zum Beispiel hinsichtlich des Umgangs mit oder Einbezugs von strukturell marginalisierten und von Rassismus und weiteren Formen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit betroffenen Personengruppen. „...und gleichzeitig in einer Situation von Machtasymmetrie, die wir zum Beispiel beim Thema Rassismus bei anderen sehen: Was heißt das für unsere Haltung der Allparteilichkeit? Wo sehen wir da eine Grenze? Wollen wir an bestimmten Stellen parteilich sein, um zu einem Ausgleich von Machtverhältnissen beizutragen, damit überhaupt Konfliktbearbeitung stattfinden kann auf eine fruchtbare Art und Weise?“

Allparteilichkeit stößt also beispielsweise dann an Grenzen, wenn Parteilichkeit im Sinne eines Ausgleichs von Machtasymmetrien erforderlich erscheint. Zudem zeigen sich beispielsweise gewisse konzeptionelle wie auch von den Berater*innen selbst gesetzte Grenzen mit Blick auf die Bereitschaft, mit extremistischen, demokratiefeindlichen oder gewaltbereiten Personengruppen zu sprechen, deren Perspektiven in die Analyse aufzunehmen und ihnen somit womöglich unbeabsichtigt vermehrt Gehör zu verschaffen. Damit wird deutlich, was mit „Grenzen“ im Konzept der **Allparteilichkeit mit Grenzen** gemeint ist: Gewisse konzeptionelle sowie auch individuelle Wertmaßstäbe der Berater*innen müssen gewahrt werden können.

Oder wie Hagen Berndt und Sylvia Lustig formuliert haben: Eine allparteiliche und damit vor allem unvoreingenommene und wertschätzende Beratung durch KKB-ler*innen soll „ohne Aufgabe eigener politisch-moralischer Wertmaßstäbe“ (Berndt/Lustig 2014, 13) erfolgen. Deshalb setzen Berater*innen beim Umgang mit dezidiert **diskriminierenden Äußerungen** während des Beratungsprozesses einerseits Grenzen und müssen diese während ihrer Arbeit wahren. Andererseits kann es für das Vorankommen eines KKB-Prozesses manchmal auch erforderlich sein, persönliche Reaktionen auf derlei Äußerung zurückzustellen, um damit nicht nur interessen- und bedürfnisorientierte Gespräche (weiter-)führen zu können, sondern auch die Menschen hinter den Aussagen wertzuschätzen, und das, ohne den Inhalten der Aussagen zuzustimmen. *„Das war ein sehr, sehr intensives Gespräch, in dem wir sehr viele rassistische Äußerungen gehört haben. Und auf der einen Seite war es uns wichtig, die Menschen zu hören und deren Bedürfnisse und Interessen, die hinter diesen Aussagen liegen. Gleichzeitig hat sich für mich und auch für uns im Team immer wieder die Frage gestellt: ‚Was machen wir mit diesen Aussagen, die da kommen? Welche Verantwortung haben wir als Menschen oder auch als Berater*in, auch*

Grenzen zu setzen, wenn wir Übergriffe sehen?“

Die gesamte Kooperation zwischen KKB-ler*innen und kommunalen Akteur*innen wird durch einen **normativen Rahmen** bestimmt, innerhalb dessen sich die Kooperation sowie die damit verbundene Konfliktbearbeitung durch die kommunalen Akteur*innen bewegen kann und soll: Zwar sollen beispielsweise kommunale Akteur*innen – im Sinne von Ownership – selbst über die bevorzugten Konfliktbearbeitungsmaßnahmen entscheiden und diese eigenständig umsetzen; gleichwohl wird der Entscheidungs- und Handlungsspielraum hinsichtlich möglicher Konfliktbearbeitungsmaßnahmen durch den von der KKB-Konzeption und den KKB-ler*innen vorausgesetzten normativen Rahmen eingegrenzt. Sollten die Kooperation und darin entwickelte Maßnahmen hingegen den oben benannten normativen Rahmen verlassen, bestünde für KKB-ler*innen wie auch für kommunale Akteur*innen die Möglichkeit, die Kooperation zu beenden. KKB-ler*innen sehen sich nicht als „Beratungs-Dienstleister ohne eigene Interessen, auch was das Gesellschaftliche angeht“. Vielmehr verstehen sie ihre Arbeit als **Friedensarbeit**, bei der die entsprechende normative Ausrichtung eine grundlegende Rolle spielt.

3. Resümee und weiterführende Deutungsangebote: Bestandteile der KKB und das dynamische Wechselspiel zwischen Praxis und Konzeption

Die Kommunale Konfliktberatung des forumZFD kann als ein prozessorientierter, zur bewussten **Gestaltung von kommunalem Wandel** und Lernen anregender **Beratungsansatz mit Konfliktfokus** verstanden werden, dem eine explizite normative Ausrichtung zugrunde liegt. Im Rahmen von KKB werden kommunale Akteur*innen – in einer Art *Training on the Job* – ermutigt und befähigt, ihre Konflikte konstruktiver zu bearbeiten, indem ihnen im Zuge der professionellen und **wertebasierten Beratung und Begleitung** ein Verständnis von Konfliktbearbeitung nahegebracht wird, das den Akteur*innen in Kommunen ein erweitertes Handlungspotenzial eröffnet. Dies ist für den gesellschaftlichen Frieden so bedeutsam, weil in Kommunen,

Landkreisen, Städten und Gemeinden das konkrete gesellschaftliche Zusammenleben stattfindet und sie Orte sind, an denen vielfältige soziale Konflikte zutage treten und ausgetragen werden. KKB setzt auf dieser Ebene an, damit destruktive und eskalative Potenziale sozialer Konflikte reduziert, vorhandene Konflikte in konstruktiver Weise bearbeitet, Konfliktbearbeitungskompetenzen gestärkt und Strukturen geschaffen werden können, die der konstruktiven Konfliktbearbeitung dienlich sind.

Kommunale Konfliktberatung geht davon aus, dass soziale Konflikte unvermeidbarer Bestandteil menschlichen Zusammenlebens sind und dass der Umgang mit Konflikten intentional beeinflusst

und gestaltet werden kann. **Bei entsprechender Bearbeitung sind Konflikte weniger Belastung und mehr Chance oder gar Motor für gesellschaftlichen Wandel und können dergestalt zu einem friedlichen Zusammenleben beitragen.** Dafür bringen die Berater*innen in erster Linie ihre Fachexpertise für Konfliktbearbeitung und ihre Sensibilität für soziale Dynamiken und Macht-konstellationen in den Beratungsprozess ein. Sie nehmen im Sinne der Allparteilichkeit eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Personen und Perspektiven des Konflikts ein und sie haben eine hohe Motivation zur stetigen Reflexion und Selbstreflexion sowie die erforderlichen Kompetenzen zur Prozessgestaltung und Moderation.

Damit ein Beratungsprozess zustande kommt, wird zwischen Entscheidungsträger*innen einer Kommune und Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des forumZFD ein **Beratungsmandat** ausgehandelt und vereinbart, auf dessen Grundlage sich dann zwei Konfliktberater*innen durch zahlreiche Hintergrundgespräche mit Beteiligten und Betroffenen ein eigenes Bild von der Konfliktkonstellation vor Ort machen. Durch diese Gespräche im Rahmen der **Systemischen Situations- und Konfliktanalyse** (SKA) finden erste Schritte der Konfliktbearbeitung statt, indem bereits hier die Reflexion der eigenen Positionen und Sichtweisen – und auch die Beweggründe anderer Akteur*innen – in Gang gesetzt wird. Auf der Basis des Gehörten identifizieren die Konfliktberater*innen vielfältige Konfliktfaktoren sowie die Beziehungen zwischen diesen Faktoren und den Beteiligten und bereiten diese Einsichten auf, um sie mit den Entscheidungsträger*innen und weiteren involvierten Akteur*innen **vor Ort diskutieren** zu können. Hierfür sowie auch für die weitere Prozessgestaltung wird in der Kommune eine sogenannte **Lenkungsrunde zur Steuerung** des Beratungsprozesses etabliert, die auf der Grundlage der Erkenntnisse im Rahmen der SKA über die nächsten Handlungsschritte berät und entscheidet. Die Umsetzung der entwickelten Handlungsmöglichkeiten liegt dann nicht bei den Berater*innen, sondern im Aufgabenbereich und in der Verantwortung der kommunalen Akteur*innen. **Kommunale Konfliktberatung macht somit nicht nur konstruktive Konfliktbearbeitung für lokale Akteur*innen erlebbar, sondern stößt auf individueller und struktureller Ebene auch**

Lernprozesse zur wirksamen und dauerhaften Umsetzung konstruktiver Konfliktbearbeitung im kommunalen Raum an.

Damit ein Prozess Kommunalen Konfliktberatung gelingen und somit zu konstruktiver Konfliktbearbeitung beitragen kann, sind einige **Bedingungen** zentral: Die kommunalen Akteur*innen und Entscheidungsträger*innen bringen im Sinne von Ownership die nötige Motivation mit, den gesellschaftlichen Wandel in der Kommune zu gestalten; die Mitglieder der Lenkungsrunde arbeiten vertrauensvoll zusammen; die von den Berater*innen eingebrachten Perspektiven und Handlungsvorschläge werden als Angebote und Verfahrensoptionen anerkannt. Dabei orientieren sich alle Beteiligten am gesellschaftlichen Frieden und nicht etwa an Möglichkeiten zur Durchsetzung eigener Interessen oder zur ‚Ruhigstellung‘ bestimmter Konfliktparteien.

Diese kondensierte Darstellung basiert auf unseren in Kapitel 2 formulierten Erkenntnissen, wie die KKB des forumZFD funktioniert. Damit haben wir – im Sinne der Forschungsfrage – wesentliche Bestandteile von KKB ausgemacht und erläutert, die für deren Funktionieren erforderlich scheinen. Um KKB verstehen zu können, ist es aus unserer Sicht darüber hinaus hilfreich, neben den Bestandteilen der KKB, wie wir sie aus dem empirischen Material herausarbeiten konnten, auch die **konzeptionellen Überlegungen** (vgl. Berndt/Lustig 2016; K3B und forumZFD 2022) in den Blick zu nehmen. Diese decken sich interessanterweise nicht vollständig mit unseren Erkenntnissen – beispielsweise unterscheidet sich der Stellenwert, der jeweils dem Konzept von Ownership zugeschrieben wird. Wir führen dies auf die von uns identifizierte **Dynamik des Wechselspiels und oft auch Oszillierens zwischen Praxis und Konzeption der KKB** zurück: Während der Laufzeit unseres Forschungsprojekts konnten wir beobachten, wie Konzeptionelles im Abgleich mit gängiger Praxis weiterentwickelt wurde und dann in der Praxis wieder als Orientierung zur Verfügung stand. Ein Beitrag unserer Forschungserkenntnisse liegt u. a. im Explizieren, Sichtbarmachen und Würdigen dieses Anspruchs, welcher der KKB zu eigen ist: **Konzeptionelles dient der Praxis der Konfliktberatung als Orientierung und praktische Erfahrungen der KKB-ler*innen speisen die**

Gestaltung und Weiterentwicklung konzeptioneller Elemente der KKB. Dieses stetige Wechselspiel ist ein weiterer signifikanter Bestandteil der KKB und macht sie zu einem konzeptionell ausformulierten und gleichzeitig hoch dynamischen Ansatz. Es schlägt sich auch in den Unterschieden zwischen konzeptionell definierten Elementen oder Grundsätzen der KKB und den in diesem Text identifizierten Bestandteilen der KKB nieder: KKB-ler*innen bringen in den von uns geführten Gesprächen vor allem reflektiertes Erfahrungswissen zum Ausdruck. Darin finden sich bekannte, in der KKB mehr oder minder etablierte und gelehrte konzeptionelle Elemente. Gleichwohl zeigen sich die konzeptionellen Elemente nicht eins zu eins im explizierten Erfahrungswissen der Gesprächspartner*innen, sondern sind durch ihre individuellen Erfahrungshintergründe und ihr Wissen sowie durch ihren je individuellen Kenntnisstand der sich dynamisch verändernden KKB-Konzeption geprägt.

Das beschriebene Wechselspiel zeigte sich bereits in der **Entstehungsphase der KKB-Konzeption**: Sie wurde ausgehend von den ersten praktischen Erfahrungen mit der Umsetzung einer noch sehr grob definierten Idee von Kommunalen Konfliktberatung geschrieben. Die weitere KKB-Praxis orientierte sich weitgehend an dieser Konzeption und inspirierte wiederum zur konzeptionellen Weiterentwicklung und so weiter. Dies wurde auch konzeptionell verankert, indem KKB als **ergebnisoffener und dynamischer Ansatz** beschrieben wird, der mit hohen Graden an Entscheidungs- und Handlungsspielräumen einhergeht (vgl. auch Berndt/Lustig 2014, 16). Diese Beweglichkeit ist der KKB also inhärent und bietet einerseits viele Chancen der Anpassung an sich verändernde Praxis und Rahmenbedingungen und geht andererseits mit Herausforderungen einher, die diese Dynamik für KKB-ler*innen sowohl in der Beratung als auch in der konzeptionellen Weiterentwicklung mit sich bringt.²³

Zum Umgang mit diesen Herausforderungen gibt es in der KKB verschiedene **Reflexionsformate**²⁴ zwischen KKB-ler*innen, die in unterschiedlicher Intensität in kommunale Beratungsprozesse einerseits und konzeptionelle Arbeit andererseits eingebunden sind. Diese verschiedenen Formate, die als ein integraler Bestandteil der KKB zu betrachten sind, bieten zugleich die Möglichkeit der konzeptionellen Weiterentwicklung und gewährleisten die Reflexion, ob die Beratungsprozesse den konzeptionellen Ansprüchen der Kommunalen Konfliktberatung entsprechen. Die grundsätzlich dynamische Konzeption der KKB beinhaltet zugleich die Möglichkeit, bestimmte Beratungspraktiken nicht mehr als Teil der KKB-Praxis bzw. als Grenzüberschreitungen auszuweisen, sodass involvierte Berater*innen den konzeptionellen Rahmen in der Praxis entsprechend einhalten. In dem fortlaufenden Konzeptionsprozess der KKB werden auch bestimmte Grenzen festgesetzt, um eine ausreichende Wiedererkennbarkeit sowie eine gewisse Einheitlichkeit der KKB-Praxis gewährleisten zu können. Zwischen den Bestrebungen, eine **Wiedererkennbarkeit von KKB** zu gewährleisten, und der notwendigen **Freiheit zur Anpassung der Beratungsprozesse** an die jeweiligen Gegebenheiten und Konfliktlagen besteht ein Spannungsverhältnis. Dies impliziert auch, dass die durch die Konzeption gesetzten Grenzen und deren Auslegung selbst zum Gegenstand von Konflikten zwischen KKB-ler*innen werden können.

Die konzeptionell eingebaute Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Dynamik des KKB-Ansatzes stellen auch für dessen sprachlich fixierende Darstellung eine große Herausforderung dar. Beim Umgang mit dieser Herausforderung haben wir im Zuge unserer dialogischen Erkenntniskultivierung die Metaphorik der *Leitplanken*, die in KKB-internen Austauschprozessen einige Zeit Verwendung fand, aufgegriffen und weitergedacht. Das Bild des von Leitplanken umfass-

²³ Um Letzteres exemplarisch zu verdeutlichen: Oben (Multiperspektivität im Blick 5) haben wir bereits ausgeführt, dass KKB-ler*innen die eigene Beratungsrolle unterschiedlich eng oder weit definieren. Die Rollendefinitionen bewegen sich dabei im Rahmen dessen, was als gemeinsame Leitlinien der KKB wahrgenommen und postuliert wird, und in dem damit nutzbaren abgesteckten Gestaltungsspielraum. Dieser Raum wird von KKB-ler*innen jedoch unterschiedlich weit gefasst, und es werden auch immer wieder bestimmte Leitlinien hervorgehoben, um mögliche Grenzüberschreitungen zu markieren und in Bezug zur normativen Ausrichtung der KKB zu bewerten.

²⁴ Hierbei handelt es sich bspw. um Begleitgespräche, Supervisionen, Klausurtagungen mit allen Berater*innen, organisationsübergreifende kollegiale Weiterbildungen, Online-Seminare zu spezifischen Themen, Mitarbeit der Berater*innen bei der Vorbereitung eines Netzwerktreffens der Kooperationspartner*innen, bei Forschung, Publikationen, Bekanntmachungen des Ansatzes, Anbahnung neuer Kooperationen und Präsentationen bei Fachveranstaltungen.

ten Raums drückt aus, dass ein Beratungsprozess nicht als eine Abfolge von eindeutig definierten Schritten und Abläufen vorzustellen ist, sondern sich in einem Raum bewegt, der unterschiedliche Entscheidungen im Verlauf des Prozesses zulässt und erfordert. Dieser Raum, in dem Beratungsprozesse stattfinden, ist – in der Metaphorik einer Straße gefasst – durch die Leitplanken begrenzt und so wird definiert, wann Entwicklungen und Interventionen nicht mehr dem Status quo der Konzeption entsprechen, **wann also ein Beratungsprozess nicht mehr Kommunale Konfliktberatung ist**. Im Rahmen unseres Forschungsprozesses erschien uns das Bild der Leitplanken jedoch als zu beengend und zu starr, da es mit der benannten dynamischen Genese der KKB und dem fortlaufenden Wechselspiel zwischen Konzeption und Praxis inkompatibel ist. Daher schlagen wir vor, das Bild der Leitplanke durch Fahrbahnmarkierungen – im Sinne von Leitlinien – zu ersetzen, die immer wieder neu gezogen werden und im Einzelfall auch ohne größeren Schaden überfahren werden können. Für eine konzeptionell reflektierte Praxis ist dabei **entscheidend, dass ein ‚Sich-über-Fahrbahnmarkierungen-Hinwegsetzen‘ gut durchdacht und begründet**

wird. Das bewusste ‚Spiel mit Regeln‘ ermöglicht eine starke Prozessorientierung im Vorgehen. Es ist somit auch nicht als eine Übergangsphase zu verstehen, etwa als eine frühe Phase in der Ausarbeitung der KKB, die in Zukunft zu einer dauerhaften Festschreibung des Vorgehens führt. Das konstruktive In-Frage-Stellen von Regeln stellt vielmehr einen essenziellen, konzeptionellen Bestandteil der KKB dar.

Mit unseren Ausführungen wollen wir neben der Funktionsweise von KKB auch die Dynamik, Prozesshaftigkeit und Offenheit der KKB sichtbar machen. Letztere gehen nicht nur mit unterschiedlicher Bereitschaft von Praktiker*innen zu Eingrenzung und Grenzüberschreitung einher, sondern schlagen sich auch in dem von uns durchgeführten partizipativen Forschungsprojekt nieder.

Entsprechend formuliert dieser Text zur Fragestellung, wie KKB funktioniert, auch keine abschließende Antwort, sondern unterbreitet ein Deutungsangebot, das als ergänzender Beitrag zu den konzeptionellen Texten in der KKB verstanden werden kann und zugleich der dynamischen Weiterentwicklung des KKB-Ansatzes dienen kann.

Kommunale Konfliktberatung in Kürze

Die Kommunale Konfliktberatung (KKB) unterstützt Städte, Gemeinden und Landkreise dabei, mit gesellschaftlichen Konflikten konstruktiv umzugehen. Im Mittelpunkt der Beratung steht der Einsatz professioneller Konfliktberater*innen. Diese unterstützen lokale Akteur*innen dabei, Handlungsoptionen für einen konstruktiveren Umgang mit dem Konflikt zu erarbeiten. Darüber hinaus dient der Beratungsprozess dazu, nachhaltig Strukturen aufzubauen, von denen die Stadt oder Gemeinde auch in zukünftigen Konflikten profitieren kann. Der Ansatz wurde ab 2009 beim forumZFD entwickelt und umgesetzt. Seit 2016 bietet auch das Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung (K3B) des Vereins zur Förderung der Bildung Salzwedel e.V. Kommunale Konfliktberatung an. Beide Trägerorganisationen arbeiten bei der Weiterentwicklung des Ansatzes und der Entwicklung einheitlicher Standards für die KKB eng zusammen. Im Rahmen dessen entstand 2022 die gemeinsame Publikation „Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und Praxis“ (K3B/forumZFD 2022).

4. Literaturverweise

- Berndt, Hagen/Lustig, Sylvia (2014):
Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur
Beratung von Kommunen im Wandel, Köln:
Forum Ziviler Friedensdienst.
[https://www.forumzfd.de/system/files/document/
Konzeption%20Kommunale%20Konfliktbera-
tung%20-%20forumZFD.pdf](https://www.forumzfd.de/system/files/document/Konzeption%20Kommunale%20Konfliktberatung%20-%20forumZFD.pdf) *Kommunale Kon-
fliktberatung - forumZFD.pdf*
- Berndt, Hagen/Lustig, Sylvia (2016):
Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zum
Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integra-
tion, in: Peter K. Warndorf (Hrsg.): Integration –
zwischen Konflikt und Prävention (Theorie und
Praxis der Sozialen Arbeit in der Kommune für
die Kommune, Band 3), Münster: Münsterscher
Verlag für Wissenschaft.
- K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konflikt-
beratung des VFB Salzwedel e.V. und Forum Ziviler
Friedensdienst e.V. (forumZFD) (Hrsg.) (2022):
Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und
Praxis, Salzwedel/Köln: K3B und forumZFD.
[https://k3b-saw.de/wp-content/uploads/2023/07/
2022_Grundsätze-Kommunale-Konfliktberatung.pdf](https://k3b-saw.de/wp-content/uploads/2023/07/2022_Grundsätze-Kommunale-Konfliktberatung.pdf)
- Lustig, Sylvia (2018): Grundlagen der Kommu-
nalen Konfliktberatung. Ein Handbuch für Lehre
und Weiterbildung, herausgegeben vom Forum
Ziviler Friedensdienst, Köln:
forumZFD. [https://www.forumzfd.de/system/files/
document/zfd_handbuch_digital.pdf](https://www.forumzfd.de/system/files/document/zfd_handbuch_digital.pdf)
- Lustig, Sylvia/Pauls, Christina/Weller, Christoph/
Zöhrer, Michaela (2021):
Wenn es knallt. Konfliktforschung und Konflikt-
beratung im Dialog. In: Großmann, Katrin/Budnik,
Maria/Haase, Annegret/ Hedtke, Christoph/
Krahmer, Alexander (Hrsg.): An Konflikten
wachsen oder scheitern? Beiträge zur Reflexion
eines komplexen Phänomens, Erfurt: Fachhoch-
schule Erfurt, Fachbereich Stadt- und Raumsozio-
logie, S. 173-190.
[https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/
frontdoor/deliver/index/docId/90959/file/90959.pdf](https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/90959/file/90959.pdf)
- Maaß, Gregor/Maser, Angelika (2022):
Grundsätze der Kommunalen Konfliktberatung.
In: K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Kon-
fliktberatung des VFB Salzwedel e.V. und Forum
Ziviler Friedensdienst e.V. (forumZFD) (Hrsg.):
Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und
Praxis, Salzwedel/Köln: K3B und forumZFD,
S. 14-25.
- Pauls, Christina/ Dörner, Wolfgang/Huxol,
Katharina/Lustig, Sylvia/ Thomay, Marius/ Weller,
Christoph/ Zöhrer, Michaela (2023): Konflikt-
bearbeitung erforschen. Ein erfahrungsbasierter
Polylog über Partizipative Konfliktforschung.
In: Konfliktstudien 12: 3, S. 221-228. doi.
[org/10.5771/2193-0147-2023-3-221](https://doi.org/10.5771/2193-0147-2023-3-221)
- Shilliam, Robbie (2015): The Black Pacific.
Anti-Colonial Struggles and Oceanic Connec-
tions, London: Bloomsbury.
- Weller, Christoph/ Zöhrer, Michaela/ Schröder,
Nora/ Rösele, Christina/ Resch, Clara/ Pauls,
Christina/ Jungtäubl, Simon (2020): Partizipative
Konfliktforschung. Vorgehensweise Partizipativer
Aktionsforschung in Konfliktkontexten, Augs-
burg: Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens-
und Konfliktforschung.
[https://assets.uni-augsburg.de/media/filer_public/
59/f8/59f8f5e4-0ba2-429d-9b81-e1a46ae8606e/
partizipative_konfliktforschung_weller_v21final.pdf](https://assets.uni-augsburg.de/media/filer_public/59/f8/59f8f5e4-0ba2-429d-9b81-e1a46ae8606e/partizipative_konfliktforschung_weller_v21final.pdf)
- Zöhrer, Michaela/Lustig, Sylvia (2023): Partizi-
pative Erforschung der Kommunalen Konflikt-
beratung auf Augenhöhe, in: Spektrum der Me-
diation 91, S. 49-52.
[https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/
frontdoor/index/index/docId/108304](https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/108304)

Impressum

Herausgeber:

Forum Ziviler Friedensdienst e. V.

Am Kölner Brett 8

50825 Köln

www.forumzfd.de/kkb

kontakt@forumzfd.de

Prof. Dr. Christoph Weller

Lehrstuhl für Politikwissenschaft,

Friedens- und Konfliktforschung

Universität Augsburg

Universitätsstraße 10

86159 Augsburg

weller@phil.uni-augsburg.de

[https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philsoz/](https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philsoz/fakultat/powi-friedens-und-konfliktforschung/)

[fakultat/powi-friedens-und-konfliktforschung/](https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philsoz/fakultat/powi-friedens-und-konfliktforschung/)

Autor*innen:

Forschungskollektiv KomPa

Wolfgang Dörner, Katharina Huxol,

Sylvia Lustig, Marius Thomay,

Christina Pauls, Christoph Weller

und Michaela Zöhrer.

Redaktion:

Eva Hörle & Piet van Riesenbeck

Layout: Thomas Schorr

Erscheinungsjahr: 2024

2. modifizierte Auflage mit verändertem Titel



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Gleichstellung**

Entschieden für Frieden

forumZFD
Forum Ziviler Friedensdienst e. V.
Am Kölner Brett 8
50825 Köln

Telefon 0221 – 91 27 32-0
Fax 0221 – 91 27 32-99
E-Mail kontakt@forumZFD.de
www.forumZFD.de

Spendenkonto:
GLS Gemeinschaftsbank
IBAN DE90 4306 0967 4103 7264 00
BIC GENODEM1GLS