

Die Transformation gesellschaftspolitischer Konfliktkonstellationen durch Kommunale Konfliktberatung: Chancen und Herausforderungen

Christoph Weller

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Weller, Christoph. 2026. "Die Transformation gesellschaftspolitischer Konfliktkonstellationen durch Kommunale Konfliktberatung: Chancen und Herausforderungen." Augsburg: Universität Augsburg.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

Deutsches Urheberrecht

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



Die Transformation gesellschaftspolitischer Konfliktkonstellationen durch Kommunale Konfliktberatung: Chancen und Herausforderungen

Christoph Weller*

1. Einleitung

Das Vorhandensein gesellschaftspolitischer Konflikte ist der Normalfall gesellschaftlichen Zusammenlebens. Angesichts gegensätzlicher Interessenlagen, divergierender Überzeugungen, verschiedener Werthaltungen oder unterschiedlicher Lebensformen existiert gerade in freiheitlichen Gesellschaften ein hohes Konfliktpotenzial. Können die jeweiligen Differenzen nicht von den Beteiligten alleine bearbeitet werden, weil dazu politische, also für ein Gemeinwesen kollektiv verbindliche Entscheidungen getroffen werden müssen, handelt es sich um gesellschaftspolitische Konflikte. Und sowohl der Entscheidungsprozess als auch die beschlossenen politischen Entscheidungen beinhalten und erzeugen weitere Konfliktpotenziale. Demokratische Rechtsstaaten stellen verschiedene Institutionen der Konfliktbearbeitung bereit, um einen möglichst geregelten, nicht-eskalativen Umgang mit der Vielzahl entsprechender Konflikte zu ermöglichen oder sicherzustellen (vgl. Weller 2021). Dies gelingt in unterschiedlich großem Maße, aber zumindest so weit, dass von einem Großteil der Bevölkerung die demokratische Herrschaftsordnung (Fuchs 1996: 5) und der damit unmittelbar verbundene geregelte Umgang mit Konflikten nicht grundlegend in Frage gestellt wird und politische Entscheidungen, die nach demokratischen Verfahren zustande gekommen sind, anerkannt werden, auch wenn sie nicht vollständig mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen. Nehmen Differenzen und Konflikte gerade im Zusammenhang rapiden gesellschaftlichen Wandels zu, wachsen auch die Anforderungen an die Institutionen der Konfliktbearbeitung (vgl. Weller 2013).

Zunehmende Konfliktpotenziale spiegeln sich auch in den Parlamenten eines demokratischen Staates, von der kommunalen Ebene bis zur Bundesebene, in denen wichtige Verfahren der Konfliktbearbeitung institutionalisiert sind, wider, etwa hinsichtlich der übergeordneten Frage, ob die Demokratie aus- oder abgebaut werden sollte. Daraus können politische Entscheidungen in engen Bezügen zu diesem gesellschaftlichen Wandel resultieren, aber zahlreiche Differenzen bleiben dabei auch unberücksichtigt und die gegensätzlichen Auffassungen verfestigen sich in gegenseitiger Abgrenzung. Die Regeln und Verfahren parlamentarischer Arbeit in einer Mehrheitsdemokratie erlauben diesen Umgang mit politischen Differenzen. Doch im alltäglichen Zusammenleben treffen Menschen mit divergierenden Vorstellungen, Werthaltungen und Überzeugungen aufeinander - im öffentlichen Raum, beim Einkaufen, in Verkehrsmitteln, Veranstaltungen, (Hoch-)Schulen oder im unmittelbaren Wohnumfeld - ohne dass ihnen immer breit anerkannte und direkt anwendbare Regeln oder Institutionen für den Umgang mit den Differenzen und den daraus resultierenden Konflikten zur Verfügung stehen. Zudem betreffen einzelne Differenzen und Konflikte auch den *Umgang* mit Differenzen und Konflikten selbst; ist der angemessene Umgang mit gesellschaftspolitischen Differenzen umstritten, ist es doppelt schwierig, dass eine konstruktive Konfliktbearbeitung gelingen kann.

* Prof. Dr. Christoph Weller, Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg, Forschungsprojekt „Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung“ (KomPa), Augsburg 2025.

Auf kommunaler Ebene lässt sich beobachten, dass immer wieder gesellschaftspolitische Konflikte zu Tage treten, für welche sich die etablierten Institutionen der Konfliktbearbeitung als überfordert oder ungeeignet erweisen. Dadurch steigt das Eskalationspotenzial und häufig auch die Intensität der Auseinandersetzung, so dass nur unter Androhung oder Einsatz von Ordnungsdiensten, Sicherheitspersonal oder Polizei¹ die gegenseitige Toleranz bezüglich divergierender Auffassungen und Überzeugungen eingefordert und ein subjektives Sicherheitsgefühl (wieder-)hergestellt werden kann, ohne dass jedoch die zugrundeliegenden Konflikte bearbeitet oder gar gelöst wären. Möglicherweise hat sich durch diesen Umgang mit Konflikten das Konflikt- und Eskalationspotenzial sogar noch erhöht.

Eine Ergänzung zu diesen etablierten Institutionen der Konfliktbearbeitung stellt die „Kommunale Konfliktberatung“ dar, bei der eine Kommune (Stadt, Gemeinde, Landkreis) über mehrere Jahre durch externe Berater*innen in ihrem Umgang mit schwer bearbeitbaren und möglicherweise sogar bedrohlichen Konflikten beraten wird, um in diesem Zusammenhang systematisch die Konfliktbearbeitungskompetenzen in ihrer Kommune zu erhöhen. Hierin zeigt sich in beeindruckender Weise das Innovationspotenzial demokratischer Ordnungen, die prinzipiell auch einen institutionellen Wandel ihrer Konfliktbearbeitungs-Verfahren ermöglichen, ohne dass jedoch entsprechende Prozesse vorgezeichnet wären und ihre Ergebnisse oder gar Erfolge garantiert werden könnten. Welche Herausforderungen gehen mit einer solchen Kommunalen Konfliktberatung für die beratene Kommune einerseits und für die Berater*innen andererseits einher? Wie werden die vorhandenen Institutionen der Konfliktbearbeitung angepasst und verändert oder neue konzipiert und möglicherweise sogar etabliert? Welche gesellschaftspolitischen Konflikte bleiben dabei aber unbeachtet oder gar aus strukturellen Gründen ausgeblendet? Werden die externen Konfliktberater*innen als neutrale Instanz oder auf bestimmten Seiten der gesellschaftspolitischen Konfliktkonstellationen positioniert wahrgenommen? Und welche Auswirkungen hat eine solche externe Konfliktintervention auf die Prozesse der Gestaltung und Sicherung gesellschaftlichen Friedens (Weller 2025a)?

Nach einer kurzen Erläuterung, was Kommunale Konfliktberatung (KKB) ist und wie ein entsprechender Beratungsprozess abläuft, werden zunächst die besonderen Chancen dieser Form einer Konfliktberatung für den gesellschaftlichen Frieden in einer beratenen Kommune herausgearbeitet, ehe im vierten Abschnitt einige Herausforderungen der KKB aus Sicht der Friedens- und Konfliktforschung (vgl. Weller 2017, 2020) erläutert werden. Abschließend sollen daran anknüpfend noch einige kritische Anfragen an die KKB formuliert werden, aus denen sich auch weiterer Forschungsbedarf ergibt und die zugleich einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Kommunalen Konfliktberatung und ihrer Prozessgestaltung leisten sollen.²

¹ Dabei handelt es sich um Institutionen der Konfliktbearbeitung, die jedoch nur auf die Austragungsformen des Konflikts und nicht auf eine Transformation bei den Konfliktgegenständen einwirken können.

² Für die hilfreiche Kommentierung einer früheren Version dieses Textes danke ich Wolfgang Dörner, Sylvia Lustig, Christina Pauls und Michaela Zöhrer.

2. Was ist Kommunale Konfliktberatung?

Kommunale Konfliktberatung (KKB) ist zunächst ein Angebot für Kommunen (Städte, Gemeinden, Landkreise), sich hinsichtlich des Umgangs mit aktuellen gesellschaftspolitischen Konflikten, der Verhinderung ihrer Eskalation und der Prävention unregulierter Konfliktodynamiken beraten zu lassen (vgl. K3B/ForumZFD 2022). Weil unmittelbar vor Ort, in Gemeinden, Stadtvierteln, Quartieren und Ortsteilen das konkrete gesellschaftliche Zusammenleben stattfindet, sind dies auch die Räume und Orte, an denen Differenzen erlebt und gesellschaftspolitische Konflikte ausgetragen werden. Bei diesen Konflikten setzt der Prozess einer Kommunalen Konfliktberatung, über dessen Einleitung die politischen Entscheidungsträger*innen einer Kommune bestimmen, an, um eskalative Potenziale zu reduzieren, Konfliktkonstellationen aufzuklären und Konfliktbearbeitungs-Kompetenzen auf individueller wie struktureller Ebene zu stärken und zu etablieren. Diese Form der Konfliktberatung basiert auf den Erkenntnissen der Friedens- und Konfliktforschung, dass soziale Konflikte unvermeidbarer Bestandteil menschlichen Zusammenlebens sind, der Umgang mit Konflikten intentional gestaltet werden kann („Konflikt-Bearbeitung“) und ein geregelter Umgang mit Konflikten gesellschaftlichen Wandel erleichtert und im besten Fall zum Motor erwünschter gesellschaftlicher Entwicklung werden kann.³ Insofern können Konflikte auch als Chancen verstanden werden, soziale Veränderungsprozesse und gesellschaftlichen Wandel zu gestalten.

Mit diesem Verständnis von Konfliktbearbeitung als Konfliktberater*in den politischen Entscheidungsträger*innen einer fremden Kommune Hilfestellungen für deren Umgang mit ihren gesellschaftspolitischen Konfliktkonstellationen anzubieten und in gewisser Weise von Außen in deren Konflikte einzugreifen, setzt die Orientierung an bestimmten normativen Überzeugungen voraus. Hierzu gehört die Allparteilichkeit, also ein Beratungsverständnis, in dem nicht ausgewählte Konfliktparteien in der Hinsicht beraten werden, bestimmte Konflikte zu „gewinnen“ und ihre Vorstellungen besser durchsetzen zu können, sondern dass alle Stimmen und Auffassungen gehört und in eine konstruktive Konfliktbearbeitung einbezogen werden. Dies betrifft vor allem marginalisierte Gruppen und Perspektiven, die es aufgrund der Machtverhältnisse in öffentlichen Diskursen besonders schwer haben, gehört zu werden, deren Einbeziehung jedoch für eine nachhaltige Konfliktbearbeitung besonders relevant ist, weil ihr Ausschluss zumeist Teil der zu bearbeitenden Konfliktkonstellation ist. Damit verbunden ist das normative Ziel der KKB, einen Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden zu leisten, der sich durch konfliktfähige gesellschaftliche Akteur*innen, funktionierende Institutionen der Konfliktbearbeitung und den konstruktiven Umgang mit gesellschaftspolitischen Konflikten auszeichnet (Weller 2025a). Zugleich muss in einem solchen Transformationsprozess die Verantwortung für alle Maßnahmen und Prozesse der Konfliktbearbeitung klar zugewiesen sein; entsprechend der demokratisch legitimierten kommunalen Entscheidungsträger*innen kann die Verantwortung für die Konfliktbearbeitung nicht bei den Konfliktberater*innen, sondern ausschließlich bei den entsprechenden Akteur*innen der beratenen Kommune liegen. In der Konzeption der KKB (vgl. K3B/ForumZFD 2022) wird von „Ownership“ gesprochen, damit insbesondere den kommunalen Entscheidungsträger*innen im Beratungsprozess verdeutlicht wird, dass die nachhaltige Wirkung des Beratungsprozesses im Hinblick auch auf die Bearbeitung zukünftiger gesellschaftspolitischer

³ Vgl. Lustig et al. (2021), Weller (2024a). Dass es auch hinsichtlich der erwünschten Richtung gesellschaftlicher Entwicklung erhebliche Differenzen geben und Konfliktberatung sich zu den damit verbundenen politischen Fragen nicht neutral verhalten kann, gehört zu den Herausforderungen der KKB (siehe unten).

Konflikte in ihrer Kommune in ihrem Verantwortungsbereich liegt (vgl. Berndt et al. 2016; Berndt/Lobenberg 2018; Lustig 2018; Forschungskollektiv KomPa 2024).

Diese Form der Kommunalen Konfliktberatung wird aktuell von zwei Nichtregierungs-Organisationen angeboten, von Pro Peace (ehemals Forum Ziviler Friedensdienst) und dem Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung (K3B) des VFB Salzwedel. Das Forum Ziviler Friedensdienst hat 1999 damit begonnen, vor allem Friedensfachkräfte im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ins Ausland zu entsenden; seit über zehn Jahren werden jedoch auch KKB-Prozesse angeboten und durchgeführt. Dafür wurden entsprechende Konzepte für Kommunale Konfliktberatung und Konfliktbearbeitung entwickelt (vgl. Berndt/Lustig 2014, 2016; Lustig 2018), Personal hierfür geschult und auch auf unterschiedlichen politischen Ebenen für die Notwendigkeit verbesserter Konfliktbearbeitung auf kommunaler Ebene geworben. Seit einigen Jahren wird KKB, speziell für die Beratung von Integrationskonflikten in Kommunen, von der EU aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds finanziell gefördert, was seit 2023 ermöglicht, Kommunen einen mehrjährigen Beratungsprozess anzubieten, ohne dass sich die Kommune daran finanziell beteiligen muss. Seit 2020 bietet auch eine zweite zivilgesellschaftliche Organisation, das Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung (K3B) des VFB Salzwedel Kommunale Konfliktberatung an und arbeitet sowohl hinsichtlich der beauftragten Berater*innen als auch bei der Konzeptentwicklung eng mit Pro Peace zusammen (vgl. K3B/ForumZFD 2022).

Dem Prozess einer Kommunalen Konfliktberatung vorgelagert findet die Aushandlung eines Beratungsmandats zwischen den politischen Entscheidungsträger*innen einer Kommune und der KKB-Geschäftsstelle statt. Im Rahmen dieses Mandats setzen dann zwei Konfliktberater*innen mit entsprechender Fachexpertise in Konfliktbearbeitung den Beratungsprozess praktisch um. Die Steuerung des zumeist mehrjährigen Beratungsprozesses erfolgt durch eine sog. Lenkungsrunde, in der einige der für die jeweilige kommunale Konfliktkonstellation relevanten Stakeholder der Kommune (Bürgermeister*in, Ordnungsreferat, Polizei etc.) vertreten sind. Innerhalb dieser Lenkungsrunde erfolgt die prozess-steuernde Kommunikation der Konfliktberater*innen mit der Kommune und ihren Entscheidungsträger*innen. Eine wesentliche Grundlage für die Aktivitäten und Maßnahmen, die im Rahmen eines KKB-Prozesses in der Kommune in Gang gesetzt werden, ist der intensive Austausch über die Ergebnisse einer sog. „Systemischen Situations- und Konfliktanalyse“ (vgl. dazu Maser 2022).

Damit die Konfliktberater*innen die Kommune hinsichtlich eines aktuell zu bearbeitenden Konflikts kompetent beraten können, müssen sie sich ein eigenes Bild der Konfliktkonstellation machen. Dafür suchen sie zahlreiche Menschen, die verschiedene Perspektiven auf die Konfliktkonstellation haben, in der Kommune auf (ca. 20), führen mit ihnen Gespräche, lassen sich die jeweilige Perspektive auf die Konfliktkonstellation und die bisherigen Austragungsformen des Konflikts schildern und entwickeln darauf basierend ihre systemische Situations- und Konfliktanalyse (SKA). Auf diese Weise werden sog. „Konfliktfaktoren“ und die Beziehungen zwischen diesen Faktoren und den am Konfliktgeschehen Beteiligten identifiziert. Bereits durch diese Gespräche findet im Ansatz eine Form der Konfliktbearbeitung statt, indem den Gesprächspartner*innen indirekt oder direkt vermittelt wird, dass die jeweils geschilderte nur eine von mehreren Perspektiven auf die Konfliktkonstellation ist und sie damit zu einem

Perspektivenwechsel und zur Reflexion ihres eigenen Involviertseins in das Konfliktgeschehen eingeladen werden.

Die primäre Funktion der Gespräche mit Konfliktbeteiligten liegt jedoch im Sammeln von Informationen, die zur Erstellung einer grafischen Aufbereitung der systemischen Situations- und Konfliktanalyse erforderlich sind. Darin werden Zusammenhänge, Beziehungen, Effekte und Abhängigkeiten zwischen den unterschiedlichen Konfliktfaktoren und ihren Kontexten dargestellt, um die Komplexität und die systemischen Dimensionen der jeweiligen kommunalen Konfliktkonstellationen, die sich nicht auf einfache Ursache-Wirkungs-Verhältnisse reduzieren lassen, erkennbar werden zu lassen. Diese grafische Darstellung der Analyse, die durch die zwei Berater*innen und die Referent*innen der KKB-Geschäftsstelle erstellt wird, wird dann der Lenkungsrunde präsentiert, um neue Verständnisse der Konfliktkonstellation in den Austausch zu bringen und ggf. bereits erste Handlungsoptionen zur Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Die SKA liefert den kommunalen Entscheidungsträger*innen einen neuen Blick auf ihre Konfliktkonstellationen, ohne den Anspruch zu erheben, eine objektive Analyse vorzunehmen. Sie macht vielmehr verschiedene Perspektiven sichtbar, und häufig auch einige Sichtweisen, die zuvor keine Rolle gespielt hatten. Sie stellt zudem mögliche Zusammenhänge her, die bisher unberücksichtigt geblieben waren, und macht bisher ungehörte Stimmen wahrnehmbar. Das ursprüngliche „Problem“ der Kommune, welches gewissermaßen der Ausgangspunkt für die Einleitung des Beratungsprozesses war, wird durch die SKA in die größeren Zusammenhänge einer vielschichtigen Konfliktkonstellation eingeordnet.

So entstehen im Rahmen vielfältiger Dialoge zwischen den Berater*innen der KKB und lokalen Akteur*innen, insbesondere der Lenkungsrunde, Möglichkeiten, neue Handlungsoptionen zum Umgang mit dem Konflikt, der Ausgangspunkt des Beratungsprozesses war, zu entwickeln. Bei KKB handelt es sich also um eine Prozessberatung mit Fachexpertise zu Konfliktbearbeitung. Mithilfe der von den Berater*innen erstellten SKA können in einer frühen Phase des Beratungsprozesses die verschiedenen Perspektiven auf die kommunale Konfliktkonstellation in der Lenkungsrunde in einen Austausch und auch eine gewisse gegenseitige Abstimmung gebracht werden. Durch die SKA als Außenperspektive auf die kommunalen Konfliktkonstellationen gewinnen die Mitglieder der Lenkungsrunde neue und teilweise überraschende Einsichten über die Konflikte und entsprechende Zusammenhänge vor Ort. Auf dieser Grundlage entwickelt die Lenkungsrunde dann Pläne und Maßnahmen, um die identifizierten Konflikte möglichst konstruktiv zu bearbeiten. Dieser Umsetzungsprozess wird von den Konfliktberater*innen mit ihrer Konfliktbearbeitungsexpertise unterstützt und begleitet, was je nach Konfliktkonstellation und Maßnahmenkatalog in ganz unterschiedliche Prozesse münden kann. Ähnlich verschieden gestaltet sich dann auch der Abschluss eines Beratungsprozesses, der kein klar definiertes Ende besitzt, sondern zwischen allen Beteiligten ausgehandelt werden muss, dominiert aber zweifellos von den kommunalen Entscheidungsträger*innen der beratenen Kommune, wenn nicht das Ende der Projektfinanzierung Pro Peace dazu zwingt, Beratungsprozesse abzuschließen.

3. Chancen eines KKB-Prozesses

Die besonderen Chancen eines KKB-Prozesses liegen in drei unterschiedlichen Bereichen. Zum Ersten erhalten die Verantwortlichen in einer Kommune kompetente Hilfestellungen zur konstruktiven Bearbeitung eines aktuellen gesellschaftspolitischen Konflikts. Bereits im Zuge der Aushandlung des Beratungsmandats findet eine entsprechend intensivierte Beschäftigung und differenzierte Betrachtung der fraglichen Konfliktkonstellation statt; der externe Blick auf die Konfliktkonstellation bringt die Multiperspektivität als wichtigen Beitrag für die Beteiligten an der Konfliktbearbeitung ein. Durch die Systemische Situations- und Konfliktanalyse wird außerdem eine strukturierte Analyse vorgenommen, die weitere Perspektiven auf die Konfliktkonstellationen für die Entscheidungsträger*innen bereit stellt und ihnen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Die Einrichtung der Lenkungsrunde zur Steuerung des Beratungsprozesses bringt zugleich einige relevante Akteur*innen zur Bearbeitung der aktuellen Konfliktkonstellation in unmittelbaren Austausch miteinander, was die Koordination der Maßnahmen zur Bearbeitung der aktuellen Konflikte verbessert. Das von den Entscheidungsträger*innen einer Kommune identifizierte „Problem“, das in aller Regel am Anfang eines KKB-Prozesses stand, wurde im Zuge des Beratungsprozesses angegangen und die damit einhergehenden Konfliktkonstellationen werden durch konstruktive Konfliktbearbeitung verändert.

Zum Zweiten ist die Einrichtung einer Lenkungsrunde zugleich eine der strukturellen Maßnahmen, die zwar zunächst für die Steuerung des Beratungsprozesses und die Bearbeitung der aktuellen Konfliktkonstellation die notwendige Koordination von Entscheidungen und Maßnahmen schafft, perspektivisch aber zugleich ein Austausch-Format in einer Kommune etabliert, welches auch über den Zeitraum des Beratungsprozesses hinaus die Koordination von Konfliktbearbeitung für die zukünftigen Konflikte erleichtern kann, wenn in diesem Gremium konstruktive Konfliktbearbeitung gelingt. Aus einer Konfliktbearbeitungs-Perspektive kann dies durchaus als Innovation bei den Institutionen der Konfliktbearbeitung, die eine Kommune bereithält, betrachtet werden, wenn hier differierende Perspektiven in die direkte Kommunikation gebracht und gemeinsame Entscheidungen getroffen werden können. Darüber hinaus können noch zahlreiche weitere Innovationsimpulse für kommunale Verwaltungen von einem KKB-Prozess ausgehen, etwa bezüglich einer effizienteren Aufgabenverteilung im Bereich der Sicherheits-Governance (vgl. Pintsch 2025). Präventionsarbeit bezüglich kommunaler Konfliktkonstellationen kann etwa die Polizei entlasten und zur Stärkung entsprechender nicht-staatlicher Organisationen beitragen, indem sie strukturiert in die kommunale Präventionsarbeit integriert werden. Andere strukturelle Maßnahmen im Zusammenhang eines KKB-Prozesses, die nachhaltige Wirkungen für die konstruktive Konfliktbearbeitung in der Kommune entfalten können, sind neue Einrichtungen, Stellen oder Verfahren für kommunale Konfliktbearbeitung, etwa ein Büro für kommunales Konfliktmanagement, die Stelle für eine*n kommunale*n Konfliktmanager*in oder ein Koordinationsmechanismus, der bei sich zuspitzenden kommunalen Konflikten in Gang gesetzt werden könnte.

Die Chancen eines KKB-Prozesses können - zum Dritten - auch auf der individuellen Ebene ergriffen werden: ein solcher Beratungsprozess bietet den Beteiligten in der Kommune zusätzlich die Möglichkeit, ihre Konfliktbearbeitungs-Kompetenzen zu erweitern. Die Zusammenarbeit mit den externen Berater*innen, die gemeinsame Reflexion der Bearbeitungsmöglichkeiten eines Konflikts, die Perspektive einer strukturierten Konfliktanalyse, die Vielfalt der Möglichkeiten, auf

den weiteren Verlauf einer Konfliktaustragung einwirken zu können, und der konstruktive Umgang mit Differenzen und gesellschaftspolitischen Konflikten zeigen und vermitteln individuelle Konfliktkompetenzen (vgl. Weller 2016), die bei allen zukünftigen Konflikten in der beratenen Kommune eine hilfreiche Rolle für deren konstruktive Bearbeitung spielen können. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass den kommunalen oder städtischen Mitarbeiter*innen mit erweiterten Konfliktbearbeitungskompetenzen auch die Ressourcen und Rahmenbedingungen bereitgestellt werden, um weiterhin im Sinne einer konstruktiven Konfliktbearbeitung tätig zu werden, dass sie institutionelle Unterstützung darin erfahren und die Veränderungsmotivation in der Kommune mit Blick auf Stärkung und Sicherung gesellschaftlichen Friedens auch nach Abschluss eines Konfliktberatungsprozesses erhalten bleibt.

Betrachtet man KKB-Prozesse aus einer übergeordneten Perspektive, besitzen sie auch ein erhebliches Potenzial für die Stabilisierung und die zugleich erforderliche Weiterentwicklung unserer parlamentarischen Demokratie. Diese ist darauf angewiesen, dass die Vielfalt der Interessen, Positionen und Perspektiven sowie die Widersprüche zu aktuellen politischen Entscheidungen im öffentlichen Diskurs erkennbar und damit die gesellschaftspolitischen Konflikte bearbeitbar werden (vgl. Weller 2025a). Zu diesen demokratischen Auseinandersetzungen trägt auch bei, wenn im Rahmen eines KKB-Prozesses bis dahin marginalisierte Stimmen und Gruppen angehört werden und ihre Erfahrungen und Perspektiven auf diese Weise in die politischen Debatten und Entscheidungsprozesse einbezogen werden können. Im besten Fall unterstützt dies gesellschaftliche Integrationsprozesse, erleichtert oder beschleunigt sogar den gesellschaftlichen Wandel und kann zum Motor der Transformationsprozesse werden, die unserer Gesellschaft angesichts grundlegenden strukturellen Wandels bevorstehen. Dies setzt jedoch voraus, dass die politischen Entscheidungsträger*innen auf der kommunalen Ebene die Konfliktberatung für eine nachhaltige Gestaltung dieser Transformationsprozesse nutzen wollen und am Ownership für diesen Wandel interessiert sind.

4. Herausforderungen der KKB

Die herausgehobene Rolle, die politische Entscheidungsträger*innen einer Kommune in einem KKB-Prozess einnehmen, ist nicht nur eine Chance, sondern auch eine große Herausforderung. Sie bestimmen über das Zustandekommen einer Kommunalen Konfliktberatung, nehmen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung des Beratungsmandats und die Zusammensetzung der Lenkungsrunde. Die politischen Entscheidungsträger*innen bestimmen auch über das Ende des Beratungsprozesses, also ab wann keine externen Berater*innen mehr in die Konfliktbearbeitung vor Ort intervenieren (können). Außerdem können die kommunalen Entscheidungsträger*innen im Rahmen der Lenkungsrunde erheblichen Einfluss auf die Auswahl und Umsetzung der im KKB-Prozess entwickelten Maßnahmen und Handlungsoptionen nehmen oder auch ihre partiellen Interessen im Kontext eines KKB-Prozesses verfolgen, etwa im Zusammenhang eines Restrukturierungsprozesses in der öffentlichen Verwaltung. Dies kann mit der allparteilich ausgerichteten Kommunalen Konfliktberatung kollidieren, wenn sich etwa zeigt, dass die Kommunalverwaltung oder kommunale Einrichtungen selbst entscheidende Konfliktparteien in dem zur Bearbeitung anstehenden gesellschaftspolitischen Konflikt sind. Dann sind andere Maßnahmen und Prozesse erforderlich, vor allem entlang der Frage, ob dafür andere

unabhängige Institutionen der Konfliktbearbeitung zur Verfügung stehen, die von allen Beteiligten als allparteilich wahrgenommen werden können. Gelingt dies nicht, kann ein KKB-Prozess gerade von den Konfliktbeteiligten und bisher marginalisierten Gruppen als reine Absicherung oder Stabilisierung der herrschenden Machtverhältnisse oder sogar als Rückschritt bezüglich des gesellschaftlichen Friedens wahrgenommen werden.

Die unverzichtbare Zusammenarbeit der Konfliktberater*innen mit den aktuell Regierenden in einer Kommune verdeutlicht, dass KKB nicht unpolitisch sein kann. Vielmehr stellt KKB eine Intervention auch in die gesellschaftspolitischen Konflikte einer Kommune dar, wird aber auf Grund der geschilderten Abhängigkeiten nur einen eng begrenzten Teil dieser Konflikte adressieren und politische Anstöße für eine Transformation geben können (vgl. Blunck 2021). Bereits durch den Entstehungszusammenhang der KKB im Kontext sich zuspitzender Konflikte im Zusammenhang der steigenden Zahlen von Flüchtenden und Migrant*innen und die Finanzierung aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der EU dominiert eine Integrationsperspektive, verbunden mit einer begrifflichen und kategorialen Anpassung an den entsprechenden gesellschaftlichen Krisen-Diskurs (vgl. Weller 2024b). Dieser Krisen-Diskurs über gesellschaftliche Vielfalt, Migration und damit zunehmende gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit dominiert zweifellos seit vielen Jahren auch die Selbst- und Problembeschreibungen von Kommunen, aber damit fokussiert KKB ganz bestimmte Konfliktkonstellationen und übersieht tendenziell andere; der systemische Blick richtet sein Augenmerk besonders auf die durch Migration vielfach überforderten Kommunen und ihre Integrationsbemühungen und lässt die damit eng zusammenhängenden Klassen-, Geschlechter-, Werte-, Identitäts- und Herrschaftskonflikte (vgl. Weller 2014) weitgehend unbearbeitet.

Mit der Projekt-Finanzierung der KKB-Angebote geht noch eine weitere Herausforderung einher, die nicht ohne Auswirkungen auf die Beratungsarbeit in einer Kommune bleibt:

Konfliktberater*innen, von deren Fachkompetenz und Erfahrung die Erfolge eines KKB-Prozesses in entscheidendem Maße abhängig sind, können von Pro Peace bzw. K3B nur dann mit einem Beratungsauftrag unter Vertrag genommen werden, wenn ein Beratungsmandat mit einer Kommune erfolgreich ausgehandelt werden konnte und die Projektfinanzierung durch die EU und ausgewählte Bundesländer gesichert ist; diese aber umfasst jeweils nur zwei oder drei Jahre und bietet allen in der KKB beruflich Tätigen kaum eine ökonomische Sicherheit über längere Zeit. Auch wenn die KKB in vielen Fällen ihren großen Nutzen für die nachhaltige Verbesserung der Konfliktbearbeitung in zahlreichen Kommunen eindrücklich unter Beweis stellen konnte und in einzelnen Bundesländern durch Kooperationsverträge besondere Anerkennung gefunden hat, ist bis heute nicht erkennbar, dass die Beiträge der KKB zur Stabilisierung und Weiterentwicklung unserer Demokratie als kontinuierliche Pflichtaufgabe auf Länder- oder Bundesebene anerkannt werden.

5. Eskalationsgefährdete gesellschaftspolitische Konfliktkonstellationen als kritische Anfragen an die KKB

Dass im gesellschaftlichen Zusammenleben Konflikte entstehen, ist der Normalfall. Die meisten dieser Konflikte werden zwischen denen, deren Differenzen die Konflikte hervorgebracht haben, mit begrenzten Eskalationsgefahren entspannt ausgetragen, durch Kompromisse oder einfache

Maßnahmen beigelegt oder durch konstruktive Kommunikation sogar gelöst. Besondere Herausforderungen gehen mit gesellschaftspolitischen Konflikten einher. Damit sind solche Differenzen gemeint, die nicht von den Beteiligten alleine bearbeitet werden können, sondern kollektiv verbindliche Entscheidungen erfordern, mit denen der weitere Umgang mit diesen Differenzen geregelt wird, beispielsweise hinsichtlich der Nutzung des öffentlichen Raums im Rahmen bestimmter Beschränkungen. Nun werden durch politische Entscheidungen gesellschaftspolitische Konflikte in aller Regel nicht „gelöst“, sondern alleine die Konfliktkonstellation verändert: Bezüglich der vorhandenen Differenzen gibt es nun eine Position, die eine besondere Legitimation für sich beansprucht, wenn sie aus einem anerkannten politischen Entscheidungsprozess hervorgegangen ist.

In einer Demokratie kann auch gegen solche staatlichen Maßnahmen und Entscheidungen Widerspruch artikuliert werden, der sich möglicherweise nicht nur inhaltlich gegen die getroffene Entscheidung wendet, sondern auch gegen das für den Entscheidungsprozess gewählte Verfahren.⁴ Vor allem aber verändert sich damit die Konfliktkonstellation und die entsprechenden Institutionen der Konfliktbearbeitung stellen sich dann anders dar, denn nun sind die staatlichen Organe die „andere“ Konfliktpartei. Dies kann durchaus de-eskalative Effekte haben, solange die politischen Entscheidungsverfahren als einigermaßen transparent und legitim wahrgenommen werden, weil die Regelungsfunktion der staatlichen Organe anerkannt wird und diese strukturelle Ungleichheit der Konfliktparteien die oppositionellen Gruppen von einer Konfliktaustragung mit den staatlichen Organen abhält. Verlieren die etablierten politischen Entscheidungsverfahren allerdings zunehmend ihre breite Anerkennung und Legitimation, gehen damit eskalative Effekte einher und eine konstruktive Konfliktbearbeitung erfordert institutionellen Wandel.

Staatliche Maßnahmen zur Durchsetzung etablierter Regeln („Sicherheit und Ordnung“) beinhalten aber auch ein Eskalationspotenzial, wenn unter Androhung oder gar Einsatz staatlicher Gewalt Sicherheit und Ordnung (wieder-)hergestellt werden sollen und die zugrundeliegenden Differenzen und Konfliktgegenstände dabei weitgehend ignoriert werden. Für solche Konfliktsituationen können sich die betroffenen Gruppen durchaus eine Konfliktberatung als konstruktive Intervention zur Verbesserung des gesellschaftlichen Friedens vorstellen, was jedoch in vielen Fällen daran scheitern wird, dass vor allem auch die politischen Entscheidungsträger*innen an einer Konfliktbearbeitung und damit daran interessiert sein müssten, dass von Außen in die Konflikte vor Ort eingegriffen wird. Bei der oben beschriebenen Kommunalen Konfliktberatung müssen sich die politisch Verantwortlichen für das Zustandekommen eines Beratungsprozesses engagieren, also für andere Formen der Konfliktbearbeitung als entlang der in ihrer Kommune etablierten Institutionen.

Eine ähnliche Konfliktsituation hinsichtlich der Eignung und Nutzung bestimmter Institutionen der Konfliktbearbeitung entsteht auch innerhalb eines laufenden Beratungsprozesses. Dabei stellt die Lenkungsgruppe gewissermaßen das Nadelöhr dar, dass bestimmte kommunale Konfliktsituationen als bearbeitungs-nötig anerkannt werden oder davon ausgenommen bleiben. Die Herausforderung besteht in vielen Fällen darin, in welchem Maße wichtige Mitglieder der Lenkungsgruppe anerkennen können, selbst Konfliktpartei zu sein und sich bisher den

⁴ Es kann durchaus bestimmten politischen Entscheidungsprozessen an Legitimation mangeln und ein darauf bezogener Widerspruch artikuliert werden, der damit einen zusätzlichen Konfliktgegenstand konstituiert und die Konfliktbearbeitung erschwert, vergleichbar der Konfliktsituation eines Deutungskampfes (vgl. Weller 2025b).

Prozessen einer konstruktiven Konfliktbearbeitung verweigert oder entzogen zu haben. Wirkungen eines KKB-Prozesses sind auch an anderen Stellen in erheblichem Maße von einzelnen Personen, ihrer Bereitschaft, sich zu Konflikten beraten zu lassen, ihren Fähigkeiten zum Perspektivwechsel und ihrem Engagement für einen erfolgreichen KKB-Prozess und seine Nachhaltigkeit abhängig. Dass sich die erweiterten individuellen Konfliktbearbeitungs-Kompetenzen der unmittelbar am KKB-Prozess beteiligten kommunalen Akteur*innen positiv auf die Bearbeitung vieler weiterer kommunaler Konflikte auswirken können, setzt nicht nur deren wenigstens mittelfristig andauernde Tätigkeit auf einflussreichen kommunalen Positionen voraus, sondern auch ihren Willen und die erforderliche Kraft, zum Wandel der Konfliktkultur in ihrer Kommune beizutragen.

Der Blick von Außen, den die Konfliktberater*innen als Externe in Relation zur beratenen Kommune einbringen können, ist außerordentlich wertvoll und sehr produktiv für die konstruktive Bearbeitung der kommunalen Konflikte. Aber ihre systemische Situations- und Konfliktanalyse, die am Anfang des Beratungsprozesses von den Berater*innen erstellt wird, wird zunächst nur den Mitgliedern der Lenkungsrunde zur Verfügung gestellt, die dann darüber entscheiden können, welche Ergebnisse und Einsichten daraus sie wem gegenüber transparent machen möchten.⁵ Davon ausgehend, dass es zu allen Konflikten jeweils verschiedene und häufig sogar gegensätzliche Erzählungen und Deutungen gibt, gewinnen die Mitglieder der Lenkungsrunde erhebliche Deutungsmacht über die zu bearbeitenden Konflikte in der Kommune. Die Ergebnisse der systemischen Situations- und Konfliktanalyse durchlaufen also zwangsläufig den Filter der Lenkungsrunde, die ihre Aufmerksamkeit verständlicherweise vor allem auf die Handlungs- und Bearbeitungsoptionen richten wird, die sie selbst in ihrem Handeln möglichst wenig einschränken. In verschärftem Maße wird dies auf jene Kommunen zutreffen, in denen während eines Beratungsprozesses Kommunalwahlen stattfinden, wenn also der Machterhalt der aktuellen politischen Entscheidungsträger*innen Priorität besitzt vor einem Veränderungsprozess einer kommunalen Konflikt(bearbeitungs)kultur, deren politische Effekte kaum kalkulierbar erscheinen. In dieser Weise kann auch auf den KKB-Prozess ein Blick von Außen geworfen werden und Ownership nicht nur als wichtige Voraussetzung für die Nachhaltigkeit eines Beratungsprozesses betrachtet werden, sondern auch als Einschränkung hinsichtlich der Konflikte, die überhaupt im Rahmen einer solchen Kommunalen Konfliktberatung bearbeitbar sind.

⁵ Die in einem KKB-Prozess von den beteiligten Berater*innen jeweils angewandte Form der systemischen Situations- und Konfliktanalyse ist keineswegs statisch und wird sich, beispielsweise auch im Austausch mit anderen Methoden der Konfliktanalyse (vgl. Weller 2014) noch weiterentwickeln.

Literatur

Berndt, Hagen/Korkor, Nadira/Lustig, Sylvia 2016: Prävention, Deeskalation, Begleitung, in: Spektrum der Mediation 62, 46-49.

Berndt, Hagen/Lobenberg, Bettina 2018: Kommunale Konfliktberatung: Integrationskraft kommunaler Gesellschaft stärken, in: eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 02/2018, 13.07.2018.

Berndt, Hagen/Lustig, Sylvia 2014: Kommunale Konfliktberatung: Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel, Köln: Forum Ziviler Friedensdienst.

Berndt, Hagen/Lustig, Sylvia 2016: Kommunale Konfliktberatung - ein Beitrag zum Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integration, in: Warndorf, Peter K. (Hrsg.): Integration - zwischen Konflikt und Prävention. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit in der Kommune für die Kommune, Band III, Münster, 22-118.

Blunck, Marike 2021: Eine besondere Beziehung: Die „Insider-Outsider“-Dynamik in der Kommunalen Konfliktberatung, in: Großmann, Katrin/Budnik, Maria/Haase, Annegret/Hedtke, Christoph/Krahmer, Alexander (Hrsg.): An Konflikten wachsen oder scheitern? Beiträge zur Reflexion eines komplexen Phänomens, Erfurt, 159-172.

Forschungskollektiv KomPa 2024: Perspektiven auf Kommunale Konfliktberatung. Erkenntnisse aus einem Projekt Partizipativer Konfliktforschung, Köln: Forum Ziviler Friedensdienst.

Fuchs, Dieter 1996: Wohin geht der Wandel der demokratischen Institutionen in Deutschland? Die Entwicklung der Demokratievorstellungen der Deutschen seit ihrer Vereinigung. Discussion Paper FS III 96-207 des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung - WZB, Berlin.

K3B - Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel/Forum Ziviler Friedensdienst (Hrsg.) 2022: Kommunale Konfliktberatung, Grundsätze und Praxis, Salzwedel/Köln.

Lustig, Sylvia 2018: Grundlagen der Kommunalen Konfliktberatung: Ein Handbuch für Lehre und Weiterbildung, Köln: Forum Ziviler Friedensdienst.

Lustig, Sylvia/ Pauls, Christina/ Weller, Christoph/ Zöhrer, Michaela 2021: Wenn es knallt. Konfliktforschung und Konfliktberatung 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, 173-190.

Maser, Angelika 2022: Ein Spiegel der Stadtgesellschaft. Konflikte an der Grundschule in Königstal, in: K3B/forumZFD (Hrsg.): Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und Praxis, Salzwedel/Köln, 37-39.

Pintsch, Frank 2025: Urbane Sicherheit und neue Sicherheitsgovernance - Innenansichten der Stadt Augsburg, in: Marks, Erich/Heinzelmann, Claudia/Wollinger, Gina Rosa (Hrsg.): Sicherheit im Wandel. Ausgewählte Beiträge des 29. Deutschen Präventionstages, Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg, 307-333.

Weller, Christoph 2013: Konflikte in der pluralisierten Gesellschaft. Oder: Integration durch Konfliktbearbeitung, in: Michael Reder/ Hanna Pfeifer/ Mara-Daria Cojocar (Hrsg.): Was hält Gesellschaften zusammen? Der gefährdete Umgang mit Pluralität, Stuttgart, 47-53.

Weller, Christoph 2014: Konfliktanalyse in der Konfliktforschung, in: Bock, Andreas M./Henneberg, Ingo (Hrsg.): Iran, die Bombe und das Streben nach Sicherheit: strukturierte Konfliktanalysen, Baden-Baden: Nomos, 15-34.

Weller, Christoph 2016: Konfliktkompetenz lehren: zur Debatte um die Spezifika der Lehre in der Friedens- und Konfliktforschung, in: Lehrgut-Blog, <https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/53182>, 16.12.2016.

Weller, Christoph 2017: Friedensforschung als reflexive Wissenschaft, in: Sicherheit und Frieden 35: 4, 174-178.

Weller, Christoph 2020: Frieden ist keine Lösung: ein bescheidener Friedensbegriff für eine praxisorientierte Konfliktforschung, in: Wissenschaft und Frieden 38: 2, 15-18.

Weller, Christoph 2021: Konfliktbearbeitung ist der Klebstoff der Demokratie, in: Kurzdossier: Zuwanderung, Flucht und Asyl: aktuelle Themen - Zugehörigkeit und Zusammenhalt in der Migrationsgesellschaft, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, <https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/87791>, 21.09.2021.

Weller, Christoph 2024a: Frieden durch Konfliktbearbeitung. Deeskalation der Konfliktaustragung friedentheoretisch betrachtet, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen 31: 1, 91-106.

Weller, Christoph 2024b: Krisenkonflikte: was hilft gegen Krisenprofiteure? In: Marks, Erich/Heinzelmann, Claudia/Wollinger, Gina Rosa (Hrsg.: Krisen und Prävention: ausgewählte Beiträge des 28. Deutschen Präventionstages, Mönchengladbach, 459-466.

Weller, Christoph 2025a: Gesellschaftlicher Frieden: Begriff, Bedeutung und konflikttheoretische Konzeptualisierung, in: Wollinger, Gina Rosa (Hrsg.): Prävention und gesellschaftlicher Frieden: Expertisen zum 30. Deutschen Präventionstag, Hannover: DPT-Verlag, 17-41.

Weller, Christoph 2025b: Deutungskämpfe: Begriffe, Konzept und Bearbeitung, in: Zeitschrift für Friedens- und Konfliktforschung 14: 2, i.D.