

Partizipative Konfliktforschung zu den Wirkungen Kommunaler Konfliktberatung: Forschungsbericht

Christoph Weller, Christina Pauls, Markus Kaistra, Annika Jahn, Felicia
Höchsmann

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Weller, Christoph, Christina Pauls, Markus Kaistra, Annika Jahn, and Felicia Höchsmann. 2026.
"Partizipative Konfliktforschung zu den Wirkungen Kommunaler Konfliktberatung:
Forschungsbericht." Köln: Pro Peace. [https://www.propeace.de/de/publikation/partizipative-
konfliktforschung-zu-den-wirkungen-kommunaler-konfliktberatung](https://www.propeace.de/de/publikation/partizipative-konfliktforschung-zu-den-wirkungen-kommunaler-konfliktberatung).

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright





ProPeace

Partizipative Konfliktforschung zu den Wirkungen Kommunaler Konfliktberatung

Forschungsbericht

*Christoph Weller, Christina Pauls, Markus Kaistra,
Annika Jahn, Felicia Höchsmann*

Entschieden für Frieden

UNA Universität
Augsburg
University
Lehrstuhl für Politikwissenschaft
Friedens- und Konfliktforschung

Partizipative Konfliktforschung zu den Wirkungen Kommunaler Konfliktberatung

Forschungsbericht

Impressum

Herausgegeben von:
Pro Peace
Forum Ziviler Friedensdienst e.V.
Am Kölner Brett 8
50825 Köln

Prof. Dr. Christoph Weller
Lehrstuhl für Politikwissenschaft,
Friedens- und Konfliktforschung
Universität Augsburg
Universitätsstraße 10
86159 Augsburg



Autor*innen:

Christoph Weller, Christina Pauls,
Markus Kaistra, Annika Jahn,
Felicia Höchsmann

Korrektorat:

Inka Kretschmann

Layout:

Sonja Kleffner

Erscheinungsjahr:

2026



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Gleichstellung

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



Vorwort der Herausgebenden

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis einer langjährigen Zusammenarbeit zwischen der zivilgesellschaftlichen Friedensorganisation Pro Peace und dem Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg als staatliche Bildungs- und Forschungseinrichtung. Beide, auf den ersten Blick sehr unterschiedliche Partner, verbindet ein gemeinsames normatives Ziel: In unserer jeweiligen Rolle möchten wir einen Beitrag zu einer Gesellschaft leisten, die Konflikte als Chance für Veränderung begreift, diese auf lokaler Ebene konstruktiv und gewaltfrei bearbeitet und damit im Sinne des gesellschaftlichen Friedens zu mehr Gerechtigkeit im Zusammenleben beiträgt.

Die Autor*innen des Berichts (Christoph Weller, Christina Pauls, Markus Kaistra, Annika Jahn, Felicia Höchsmann) sowie die aus Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen bestehende Forschungsgruppe (Wolfgang Dörner, Eva Hörle, Markus Kaistra, Sylvia Lustig, Christina Pauls, Christoph Weller) haben in den vergangenen drei Jahren ein sehr anspruchsvolles Forschungsprojekt durchgeführt und viele intensive Diskussionen geführt, um wissenschaftliche Erkenntnisse über Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung zu gewinnen. In enger Verbindung mit dem Forschungsprojekt wurden bei zahlreichen Veranstaltungen bereits Einzelergebnisse unserer gemeinsamen Forschung präsentiert, weitere Publikationen vorbereitet und universitäre Lehrveranstaltungen zu Kommunalen Konfliktberatung durchgeführt. Für diese engagierte, intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit möchten wir uns bei allen Beteiligten herzlich bedanken.

Wissenschaftler*innen der Universität Augsburg und Praktiker*innen von Pro Peace haben gemeinsam die Praxis der Kommunalen Konfliktberatung von Pro Peace untersucht, um wissenschaftlich belastbare Erkenntnisse zu ausgewählten Wirkungen zu gewinnen. Dies haben sie mithilfe der Methodologie Partizipativer Konfliktforschung umgesetzt, die im vorherigen gemeinsamen Forschungsprojekt entwickelt und erprobt wurde. Grundsätzlich bedeutet partizipativ zu forschen, dass es

nicht um ein „Beforschen“ ausgewählter Analysegegenstände im herkömmlichen Sinne, sondern um einen gemeinsamen, kooperativen Forschungsprozess mit den in die untersuchte Praxis involvierten Akteur*innen geht. Im hier beschriebenen Forschungsprojekt gab es sehr enge und gleichgewichtete Beteiligung an der Entwicklung der Forschungsfrage sowie in der Datenerhebung. Die Auswertung und Interpretation der Daten sowie das Verfassen dieses Forschungsberichts lagen vor allem in den Händen der universitären Wissenschaftler*innen, während die beteiligten Praktiker*innen in dieser letzten Projektphase vornehmlich als Resonanzboden beteiligt waren.

Dieser Bericht wendet sich an all jene aus Wissenschaft und Praxis, die sich für Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung und deren wissenschaftliche Untersuchung interessieren. Die Ergebnisse werden in Kapitel 8 zusammenfassend dargestellt, während in Kapitel 7 die Einzelergebnisse zu den spezifisch untersuchten Wirkungen beschrieben werden. Mit der Forschungsfrage „Welche Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung lassen sich wissenschaftlich nachweisen?“ liegt der Fokus dieser Untersuchung nicht darauf, allgemeingültige Aussagen zur Wirksamkeit des Ansatzes an sich zu treffen. Vielmehr geht es darum, zur wissenschaftlichen Beschreibung der Wirkungsweisen der lokalen Praxis der Kommunalen Konfliktberatung beizutragen und so eine fundierte Basis für die Weiterentwicklung der praktischen Arbeit zu schaffen.

Wir freuen uns, wenn dieser Bericht dazu einen produktiven Beitrag leisten kann und wünschen allen Interessierten viel Freude und Inspiration bei der Lektüre!

Julia Burmann,

Leitung Programm Kommune & Konflikt,
Pro Peace,

&

Christoph Weller,
Universität Augsburg

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Zur Methodologie sozialwissenschaftlicher Wirkungsforschung	8
3	Triangulation	11
3.1	Perspektivetriangulation	11
3.2	Datentriangulation	14
3.3	Forscher*innentriangulation	15
4	Partizipative Konfliktforschung	16
5	Forschungsfrage	19
6	Vorgehensweise: Datenerhebung und Auswertung	21
6.1	Datenquellen	21
6.2	Dokumentenanalyse	21
6.3	Reflexion der Dokumentenanalyse	22
6.4	Interviews und weitere Formen der Datenerhebung	24
6.5	Reflexion der Herausforderungen bei den Interviews	25
6.6	Aufbereitung der Einzelergebnisse	26
7	Ergebnisse	28
7.1	Soziale Konflikte erhalten Aufmerksamkeit	30
7.2	Relevante und insbesondere marginalisierte Perspektiven sind einbezogen	33
7.3	Konfliktrelevante Akteur*innen entwickeln Konfliktbearbeitungskompetenzen	36
7.4	Lokale Akteur*innen erleben Perspektivwechsel	43
7.5	Entscheidungsträger*innen tragen Perspektivwechsel in eigene Institutionen	47
7.6	Das Handlungskonzept wird selbstständig verantwortet und umgesetzt	48
7.7	Lokale Strukturen und Institutionen der Konfliktbearbeitung	52
7.8	Positive Beziehungstransformation	55
8	Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung	60
	Literatur	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verschiedene lokale Akteur*innen in einem KKB-Prozess	29
Abbildung 2: Dimensionen von Konfliktkompetenzen	37
Abbildung 3: Veranschaulichung Aspekte Perspektivwechsel	43
Abbildung 4: Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung im Überblick	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beteiligung Praktiker*innen Datenerhebung	18
--	----

Abkürzungsverzeichnis

KFG	Kernforschungsgruppe
KKB	Kommunale Konfliktberatung
KomPa	Projekt „Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung“
PaWiKo	Projekt „Partizipative Konfliktforschung zu Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung“

1 Einleitung

Es sind nicht die zunehmenden gesellschaftspolitischen Konflikte¹, ihre veränderte Dynamik oder mediale Dramatisierung, die den gesellschaftlichen Frieden beeinträchtigen, sondern ein destruktiver Umgang mit Konflikten. Geschieht dies auf kommunaler Ebene, können die Bewohner*innen einer ganzen Stadt davon betroffen sein. Auch wenn politische Entwicklungen und (Fehl-)Entscheidungen auf globaler, europäischer, Bundes- oder Landesebene maßgeblich zu den herausfordernden Konfliktdynamiken in Kommunen beitragen, sind es vor allem die politischen Entscheidungsträger*innen vor Ort, die sich um eine konstruktive Konfliktbearbeitung auf kommunaler Ebene kümmern müssen. Wenn deren bisherigen Bemühungen, Probleme und Konflikte in ihrer Kommune zu bearbeiten, nicht mehr ausreichend greifen, können sie sich durch die Kommunale Konfliktberatung unterstützen lassen. Sie liefert zwar keine Lösungsansätze für die Sachprobleme (etwa im Sinne einer Fachberatung zu Rassismus oder zur Nutzung öffentlicher Räume), sondern bietet Prozessberatung für den konstruktiven Umgang mit den Konflikten, die im Zusammenhang mit kommunalpolitischen Herausforderungen und Krisenbewältigung zwangsläufig entstehen und bearbeitet werden müssen. „Kommunale Konfliktberatung ist die Beratung relevanter Akteure im kommunalen Geschehen, die ihre Konflikte bearbeiten. Diese Beratung findet in Form einer mandatierten, allparteilich verstandenen Intervention durch ein externes Beratungsteam für einen begrenzten Zeitraum statt“ (Berndt/Dörner 2021: 84).

Ein Konzept für die Kommunale Konfliktberatung wurde zunächst bei Pro Peace entwickelt (Berndt/Lustig 2014 & 2016). Derzeit bieten zwei Organisationen, Pro Peace und das Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des VFB Salzwedel (K3B), Kommunale Konfliktberatung an. Sie arbeiten seit einigen Jahren zudem gemeinsam an der Weiterentwicklung des Ansatzes der Kommunalen Konfliktberatung (K3B/forumZFD 2022) und beschreiben den Anspruch ihrer Beratung folgendermaßen: „Kommunale Konfliktberatung begleitet [...] lokale Akteure aus Politik, Zivilgesellschaft und Verwaltung dabei, die komplexe Gemengelage lokaler Herausforderungen und Konflikte zu entwirren, bestehende Spannungen und Konfliktpotenziale wahrzunehmen, zu verstehen und zielgerichtet anzugehen“ (Blunck/Gatzemeier 2022: 8). Dahinter verbirgt sich die Zielvorstellung, das kommunale Konfliktgeschehen konstruktiv zu beeinflussen, um tragfähige Veränderungen entstehen zu lassen, die auf Herausforderungen reagieren können. Konflikte sind demnach eine „Chance für demokratisches Miteinander und Entwicklung, gerade in Zeiten rapiden Wandels“ (ebd.: 7).

Darin spiegelt sich ein Konfliktverständnis wider, welches auch in sozialwissenschaftlichen Debatten und insbesondere in der Friedens- und Konfliktforschung dominiert: gesellschaftliches Zusammenleben geht immer mit Konflikten einher, die aber in den meisten Fällen verregelt und nach dafür vorgesehenen Verfahren (Institutionen der Konfliktbearbeitung) ablaufen (vgl. Weller 2025), wodurch sie zumeist gar nicht als Konflikte bemerkt werden. Gelingt dieser Umgang entlang dafür vorgesehener Regeln nicht, muss der Konfliktbearbeitung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dann sind größere Konfliktkompetenzen gefragt, um mit Differenzen, unvereinbaren Erwartungen, ungerechten Verhältnissen oder öffentlich artikuliertem Widerspruch so umzugehen, dass mit konstruktiver Konfliktbearbeitung ein Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden geleistet wird.

Auf welche Art und Weise leistet die Kommunale Konfliktberatung ihren Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden und welche Wirkungen zeitigt sie in den Kommunen, die sich durch die KKB von Pro Peace bei ihrer Konfliktbearbeitung beraten lassen? In einem gemeinsam durchgeführten Forschungsprojekt haben der Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg und Pro Peace untersucht und beschrieben, wie Kommunale Konfliktberatung funktioniert (Forschungskollektiv KomPa 2025; Weller 2026b). Darauf aufbauend haben wir in den vergangenen zwei Jahren untersucht, welche Wirkungen von Kommunaler Konfliktberatung ausgehen, worüber dieser Forschungsbericht informiert. Er wurde von fünf

1 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. Entsprechend der Ausrichtung der Kommunalen Konfliktberatung liegt unser Fokus dabei auf Konflikten, die mindestens auch Aspekte des sozialen Zusammenlebens zum Gegenstand haben.

Wissenschaftler*innen verfasst, die dieses Projekt gemeinsam mit zwei sehr erfahrenen Praktiker*innen der Kommunalen Konfliktberatung entlang einer Methodologie Partizipativer Konfliktforschung durchgeführt haben.² Diese Themenstellung ist für alle Beteiligten relevant: Kommunen, die über die Einleitung eines KKB-Prozesses entscheiden, alle Beteiligten auf Seiten der Beratungsträger sowie bundes- und landespolitische Akteur*innen, die auf eine weitere Institutionalisierung von Konfliktberatung hinarbeiten, sind daran interessiert, die Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung bestmöglich einschätzen zu können.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in Kapitel 7 dieses Forschungsberichts präsentiert. Zunächst aber wird auf die methodologischen Annahmen und Entscheidungen dieser Wirkungsforschung eingegangen (Kapitel 2), das Untersuchungsdesign vorgestellt (Kapitel 3) und der für die gemeinsame Forschung gewählte Ansatz der Partizipativen Konfliktforschung (Kapitel 4) erklärt. Kapitel 5 erläutert die genaue Forschungsfrage der Untersuchung und Kapitel 6 die Vorgehensweise unserer Wirkungsanalysen.

Das Projekt „Partizipative Konfliktforschung zu Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung“ (PaWiKo) ist ein gemeinsam von Pro Peace und dem Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg von Januar 2024 bis Februar 2026 durchgeführtes Forschungsprojekt. Es setzt die Forschungszusammenarbeit von Pro Peace (früher: Forum Ziviler Friedensdienst) und des Augsburger Lehrstuhls fort, die im Rahmen des Projekts „Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung“ (KomPa) bereits 2020 etabliert wurde. Dabei wurde und wird eine partizipative Methodologie umgesetzt (vgl. dazu unten Kapitel 4), bei der die Forschung gemeinsam von Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen durchgeführt wird, insbesondere die Entscheidungsprozesse bezüglich der Ziele und der Umsetzung des Forschungsprojekts sowie die Ergebniserhebung hinsichtlich der gemeinsam entwickelten Forschungsfrage (vgl. Zöhrer 2026; Weller et al. 2020).³

Zentral für partizipative Forschung ist die forschende Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler*innen und Menschen aus dem Praxisfeld (Praktiker*innen), auf das sich das Forschungsinteresse richtet. Bereits die Ausarbeitung einer Forschungsfrage findet in einem intensiven Kommunikationsprozess zwischen Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen statt, weil nur so die Erkenntnisinteressen und Bedarfe an wissenschaftlicher Expertise von Seiten der Praktiker*innen in ein Forschungsprojekt einbezogen werden können und zugleich die Expertise der Praktiker*innen unmittelbar in die Forschung einfließen kann. Anschließend finden sowohl die Konzeption der Forschung als auch die Umsetzung der Analysen in einem partizipativen Forschungsprojekt gemeinsam statt. Dafür wurde, basierend auf den Erfahrungen im Vorgängerprojekt KomPa, auch für die Umsetzung dieses Forschungsprojekts eine Kernforschungsgruppe (KFG) gebildet, die den gesamten Forschungsprozess gemeinschaftlich verantwortet.⁴ Dies umfasste auch die Diskussion methodologischer Fragen, die in der Wirkungsforschung mit besonderen Herausforderungen einhergehen. Hierzu gehört, dass die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei sozialen Maßnahmen weniger eindeutig sind als etwa bei der Überreichung eines Weihnachts-Geschenks. Zum einen kann eine spezifische Wirkungsintention (weihnachtliche Freude bereiten) mithilfe unterschiedlicher Handlungen (z.B. sehr passendes Geschenk, Wunschzettel-Entsprechung, besonders teures Geschenk) angestrebt werden. Zum Zweiten kann die intendierte Wirkung ausbleiben oder erst verspätet einsetzen, wenn die Ursache bereits aus dem Blick geraten ist, oder es kann sogar ein gegenteiliger Effekt eintreten (Enttäuschung, Ablehnung, Ärger). Ferner könnte die intendierte und eingetretene Wirkung durch eine ganz andere Maßnahme (perfekt gelungenes Essen) hervorgerufen worden sein, was jeweils den angenommenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in Frage stellt. Zum Dritten gibt es bei jedem

2 Das Projekt wurde von Christoph Weller geleitet, Markus Kaistra und Christina Pauls waren mit Teilzeitstellen für das Projekt an der Universität Augsburg beschäftigt. Annika Jahn und Felicia Höchsmann, sowie bis Februar 2025 Sophia Wagner und ab September 2025 Barbara Wiedemann, unterstützen das Projekt als studentische Hilfskräfte. Bei Pro Peace waren im Rahmen des Gesamtprojekts „Kommunen im Fokus: Konflikte nutzen – Integration gestalten“, welches von März 2023 bis Februar 2026 finanzielle Förderung durch den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der Europäischen Union (AMIF) erhielt, für die Mitwirkung in diesem Forschungsprojekt zuständig: Sylvia Lustig, Referentin für Wirksamkeit und Standardisierung der KKB, Eva Hörle, Referentin für Forschung und Lehre und Wolfgang Dörner, Referent für Beratungsprozesse.

3 Bereits im Projektantrag war vorgesehen, dass das Projekt in einem „partizipativen Forschungsprozess zur wissenschaftlichen Wirkungserfassung mit dem Lehrstuhl für Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg“ umgesetzt wird.

4 Gleichwohl wurde in der zweiten Phase des Forschungsprojekts der Grad der Partizipation zugunsten von arbeitsteiliger Effektivität reduziert.

Handeln in sozialen Zusammenhängen auch nichtintendierte Wirkungen (z.B. Aus-/Einladung zur Silvester-Party), die außerhalb des Untersuchungsfelds liegen, teilweise aber auch in einem Zusammenhang zur intendierten Wirkung stehen können, diese unterstützend oder konterkarierend. Und zum Vierten ist das Vorliegen von Wirkungen beziehungsweise eine entsprechende Zuschreibung sehr davon abhängig, von wem Wirkungen analysiert werden: die Handelnden (hier die Schenkenden) sind in besonderer Weise daran interessiert, in der Folge ihres Handelns die intendierten Wirkungen zu erkennen und die Entwicklung entsprechend zu interpretieren, auch wenn aus anderer Perspektive vor allem ein anderer Zusammenhang (Freude aufgrund perfekt gelungenen Essens) für den beobachteten Effekt verantwortlich sein sollte oder nichtintendierte Wirkungen wirkungsvoller die weiteren Entwicklungen bestimmen als der von den Handelnden (Schenkenden) angenommene Ursache-Wirkungs-Zusammenhang.

Diese Herausforderungen der Wirkungsbeobachtungen, die im zweiten Kapitel im Hinblick auf unser Forschungsdesign ausführlich reflektiert werden, treten auch bei der Analyse der Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung auf: Welche Intentionen werden im Zusammenhang eines KKB-Prozesses verfolgt und welche Wirkungen in der beratenen Kommune werden von den Berater*innen erwartet? Welche Wirkungen können mit den Aktivitäten in Beratungsprozessen erzielt werden? Zugleich können sich auch andere, nichtintendierte Effekte zeigen, die im Zusammenhang eines KKB-Prozesses ausgelöst werden und als dessen Wirkungen betrachtet werden können. Zu erwarten ist ferner, dass sich die verschiedenen intendierten Wirkungen in unterschiedlichem Maße zeigen und beobachten lassen oder teilweise möglicherweise gar nicht einstellen.⁵

Um Wirkungszusammenhänge der Kommunalen Konfliktberatung zu identifizieren, wurden im ersten Untersuchungsschritt Texte über KKB systematisch daraufhin analysiert, welche Wirkungsannahmen über Konfliktberatungsprozesse bereits formuliert wurden. Dies förderte über 100 Aussagen über mögliche Wirkungen von KKB zutage, die jedoch nur in einer eng beschränkten Auswahl Eingang in die Untersuchungen finden konnten. Wie diese Aussagen als Wirkungshypothesen formuliert und anschließend kategorisiert wurden, um unsere empirischen Wirkungsanalysen anzuleiten, wird in Kapitel 3, das sich den verschiedenen Formen der Triangulation widmet, erläutert. Diese ausgewählten Wirkungshypothesen lieferten uns klare Hinweise, welche Wirkungen mit KKB-Prozessen erzielt werden sollen und welche Effekte sich Aktivitäten innerhalb eines Kommunalen Konfliktberatungsprozesses zuschreiben lassen. Dass die „Wirkungen“ sozialer Maßnahmen, die Wirkungsintentionen der Handelnden und die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und ihren Effekten (angenommene Kausalitäten) nicht unmittelbar beobachtbar sind (vgl. Schneider 2011: 13-19; Dollinger 2018; Burmester 2020: 39; Strobl/Lobermeier 2021: 59), sondern im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschung aufwendig rekonstruiert werden müssen, wird im vierten Kapitel erläutert. Für unseren Forschungsprozess haben wir uns der Methodologie Partizipativer Konfliktforschung (Weller et al. 2020) bedient und in der forschenden Zusammenarbeit von Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen gemeinsam eine Forschungsfrage entwickelt, die wir in Kapitel fünf vorstellen und deren Begrifflichkeiten wir dort erläutern. Die Forschungsfrage legt Wert darauf, dass die Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung mit wissenschaftlichen Methoden nachzuweisen sind, und Kapitel sechs beschreibt folglich, welche Methoden wir bei der Erhebung und Auswertung der Daten verwendet haben. Kapitel sieben beschreibt dann die Ergebnisse des Forschungsprojekts und Kapitel acht stellt mithilfe eines Schaubildes zusammenfassend dar, welche Wirkungen und Wechselwirkungen kommunaler Konfliktberatungsprozesse wir rekonstruieren und nachweisen konnten.

5 Hier ist darauf hinzuweisen, dass den Analysen in diesem Projekt ein anderes Wirkungsverständnis zugrunde liegt als den Wirkungsprozesse von Pro Peace und K3B.

2 Zur Methodologie sozialwissenschaftlicher Wirkungsforschung

Die Wirkungen sozialer Maßnahmen wissenschaftlich zu erforschen ist methodologisch anspruchsvoll, denn was als „Wirkung“ bezeichnet wird, lässt sich nicht unmittelbar beobachten. „Wirkung“ behauptet das Vorliegen eines Zusammenhangs zwischen einzelnen Effekten und ihnen vorausgehenden Aktivitäten (Micheel 2013: 272, 279; Burmester 2020: 39; Greuel et al. 2025: 12). Deren Analyse setzt voraus, verschiedene Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung zu reflektieren und methodologische Auskunft darüber zu geben, wie Wirkungen in gesellschaftlichen Kontexten analysiert werden können und sollen. Wirkungsforschung kann mit der Erwartung verbunden sein, dass dabei (mono-)kausale Zusammenhänge zwischen zielorientierten Aktionen und deren beabsichtigten Effekten benannt werden und in der Folge davon ausgegangen werden könnte, dass eine bestimmte Aktion (ein Impuls, eine Ursache) ‚A‘ – unter angebbaren Bedingungen – immer zur Wirkung ‚B‘ (Effekt) führt. Doch solche, von einer naturwissenschaftlichen Logik geprägten, monokausalen Zusammenhänge für die soziale Welt zu erkennen und wissenschaftlich zu analysieren, ist nicht möglich. Gleichwohl liegt auch der sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung ein Begriffsverständnis zugrunde, bei dem Effekten oder eingetretenen Veränderungen eine – möglicherweise vielgestaltige – Ursache zugeordnet wird (kausale Attribution), welche die Veränderung bewirkt hat (Ottmann/König 2023: 14; Ceresna-Chaturvedi et al. 2021: 318; Bohn/Saßmannshausen 2021: 272, 279; Strobl/Lobermeier 2021: 59). Die Rede von „Wirkung“ behauptet also einen Zusammenhang zwischen Effekten und ihnen vorausgehenden Aktivitäten oder Maßnahmen denen zugeschrieben wird, maßgeblich zur Hervorbringung der eingetretenen Veränderungen oder Effekte beigetragen zu haben. Von „Wirksamkeit“ wird dagegen in Bezug auf einen Ansatz oder ein gesamtes Programm – und nicht auf einzelne Wirkungen – gesprochen, wenn dieses „erwiesenermaßen bestimmte Wirkungen auslöst, die in seinen Zielen anzustrebend vorgegeben sind“ (Ottmann/Helfe/König 2024: 10).⁶

Mit dem Konzept der Kausalität werden also beobachteten „Wirkungen“ (etwas, das so bezeichnet wird) Ursachen zugeschrieben, also Ereignisse, Maßnahmen, Wirkfaktoren oder Ähnliches benannt, die zeitlich vor der Wirkung liegen und zu ihrem Hervorbringen wesentlich beigetragen haben. Die Kausalität selbst, also der mit der Zuschreibung von Wirkungen auf ganz bestimmte (verursachende) Handlungen („Ursachen“) behauptete Zusammenhang, ist kein unmittelbarer Beobachtungsgegenstand einer sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung, sondern eine mehr oder weniger plausible vereinfachende Annahme über soziale (Wirkungs-)Zusammenhänge (vgl. Dollinger 2018; Milbradt et al. 2021). Ganz ähnlich verhält es sich, wenn nicht nach den Ursachen von Effekten gefragt wird, sondern Wirkungsannahmen, die bestimmten Handlungen zugrunde liegen, der Ausgangspunkt sind. Auch dabei handelt es sich um erfahrungs- oder theoriebasiertes Wissen über soziale Zusammenhänge, also um Konstruktionen, die sozialem Handeln (in den Köpfen der Handelnden) in aller Regel zugrunde liegen, die aber ohne weitere empirische Beobachtungen keine Aussagen über Wirkungen im Sinne einer sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung zulassen. Bei der Analyse von Wirkungen in gesellschaftlichen Zusammenhängen kann es also ganz offensichtlich nicht um die Suche nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten oder unmittelbare Wirkungsbeobachtungen gehen, sondern um die Beschreibung von Zusammenhängen und „kontextspezifisch wirkende Mechanismen“ (Dollinger 2018: 250; vgl. auch Norman 2025), die sich in unterschiedlichen Kontexten immer wieder beobachten lassen. Diese Wirkungsforschung machen wir auf der Grundlage einer sozialkonstruktivistischen Epistemologie, die hervorhebt, dass die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit (Berger/Luckmann 1969) maßgeblich ist für menschliches Handeln und insbesondere sprachliche Beschreibungen dieser Wirklichkeit bedeutsam sind.⁷

6 Während sich das Vorhandensein von Wirkungen unabhängig von Intentionen und verfolgten Zielen beobachten lässt, kann „Wirksamkeit“ in unterschiedlichem Maße vorhanden sein, beurteilt anhand der Zielerreichung des Programms oder Ansatzes entlang nachgewiesener Wirkungen (Ottmann/König 2023: 15).

7 Die dem Projekt zugrundeliegende sozialkonstruktivistische Epistemologie entspricht sowohl der systemischen Perspektive der kommunalen Konfliktberatung (vgl. Berndt/Lustig 2016: 48) als auch wichtigen Theorieansätzen der Friedens- und Konfliktforschung (vgl. Bonacker 2011; Schlotter/Wisotzki 2011; Weller 2014 & 2024) und geht beispielsweise davon aus, dass soziale Wirklichkeit durch Sprache gestaltet wird und Wahrnehmungen derselben Sache, zum Beispiel eines Konfliktgegenstands, begründet differieren können und auch wissenschaftliche Beobachtungen davon nicht ausgenommen sind.

Wirkungsforschung fragt nach jenen Mechanismen, die einen plausiblen Zusammenhang zwischen Aktivitäten beziehungsweise Maßnahmen auf der einen und deren Effekten auf der anderen Seite, die dann als Wirkungen verstanden werden können, aufzeigen (Albus/Ziegler 2013; Bergmann/Schäfer/Jahn 2017). Es geht um die „Rekonstruktion und Anerkennung komplexer Bedingungen, unter denen spezifische Maßnahmen kontextabhängige Wirkungen entfalten“ (Dollinger 2018: 252). Diese Rekonstruktion sozialer Zusammenhänge erfolgt jedoch nicht ohne Vorwissen, sondern auf der Grundlage von Annahmen, Erfahrungen und Erwartungen über Wirkungen, über die Voraussetzungen ihrer Hervorbringung, und die Effekte von bestimmten Maßnahmen in der sozialen Welt.⁸ „Wirkungen“ sind eben auch Zuschreibungen auf die beabsichtigten Effekte intentionalen Handelns, um auf diesem Wege Verantwortung für bestimmte Wirkungen zuzuweisen oder Erfahrungen von Selbstwirksamkeit zu ermöglichen. „Wirkungen“ spielen also nicht nur in einer von außen beobachtbaren Welt, sondern auch in subjektiven Weltsichten (individuellen Erfahrungen, Bewertungsmaßstäbe, Wahrnehmungsmuster, Handlungsoptionen etc.) eine wichtige Rolle, die anderen Beobachtenden sowohl bezüglich ihres Vorhandenseins als auch bezüglich ihrer Hervorbringung zumeist verborgen bleiben.

Eine Rekonstruktion solcher subjektiven Wirkungsintentionen ist wichtig, denn Gegenstand der Sozialwissenschaften ist das sinnhafte Handeln, das auf das Verhalten anderer bezogen beziehungsweise daran orientiert ist (Weber 1964). Dabei ist Teil dieses sinnhaften sozialen Handelns auch, bestimmte Wirkungen hinsichtlich des menschlichen und gesellschaftlichen Zusammenlebens hervorzubringen. Zur Intentionalität sozialen Handelns gehören also auch Wirkungsabsichten. Ob jedoch genau diese beabsichtigten Wirkungen eintreten, ist nicht von der Wirkungsabsicht (Intention) des sozialen Handelns abhängig. Denn einerseits kann es unzählige Gründe dafür geben, dass die mit dem jeweiligen sozialen Handeln intendierte Wirkung nicht erzielt wird; andererseits hat soziales Handeln immer auch nichtintendierte Effekte, die von außen auch als Wirkungen des Handlungsimpulses beobachtet und aufgefasst werden können. Diese Wirkungszuschreibung auf nichtintendierte Effekte wird allerdings kaum von den Handelnden selbst vorgenommen, weil sich deren Aufmerksamkeit vor allem auf die intendierte Wirkung und kaum auf die nichtintendierten Effekte richtet (vgl. de Zwart 2015). Bereits mit der analytischen Entscheidung am Beginn einer Untersuchung von Wirkungen, welcher Zusammenhang als „Wirkung“ untersucht werden soll und wo die empirische Analyse ihre Ausgangsbeobachtungen vornimmt, um dann mithilfe weiterer Beobachtungen (Wirkungs-)Zusammenhänge herzustellen, gehen jeweils bestimmte Einschränkungen einher, Wirkungen wissenschaftlich zu untersuchen. Entsprechend lassen sich die folgenden drei Perspektiven für Analysen in der Wirkungsforschung unterscheiden:

(1) Eine sozialwissenschaftliche Wirkungsforschung kann die Wirkungsabsichten der Handelnden zum Ausgangspunkt ihrer Analysen machen und untersuchen, in welchem Maße die intendierten Effekte eintreten und beobachtbar sind. Diese Perspektive steht allerdings in der Gefahr, die nichtintendierten Wirkungen sozialen Handelns zu übersehen und das Zustandekommen intendierter Wirkungen überzubewerten, also Wirkungszusammenhänge zu objektivieren, die möglicherweise unabhängig von den Wirkungsabsichten der Handelnden kaum beobachtbar, im Vergleich zu anderen Effekten (z.B. nichtintendierte Wirkungen) weitgehend irrelevant oder gar nicht vorhanden wären.

(2) Werden statt der Wirkungsabsichten beobachtbare Handlungen und Aktionen unabhängig von den bei den Handelnden zugrundeliegenden Intentionen zum Ausgangspunkt einer sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung gemacht und auf ihre Effekte hin befragt, um Wirkungen zu identifizieren, ist die Zahl der Wirkungszusammenhänge zunächst theoretisch unbegrenzt. Für eine systematische Analyse wäre folglich eine Eingrenzung auf relevante Zusammenhänge erforderlich. Hierfür stehen verschiedene sozialwissenschaftliche Theorien bereit, welche die aus ihrer jeweiligen Sicht besonders relevanten Zusammenhänge im sozialen Zusammenleben identifizieren. Doch welche Theoriebrille(n) werden den Analysen zugrunde gelegt und welche Abwägungen leiten die Entscheidungen für den einen und gegen den anderen theoretisch konstituierten Zusammenhang? Neben den intentional Handelnden (mit ihren Wirkungsabsichten) und

8 Dieses Vorwissen strukturiert die gesamte Untersuchung und liegt in Form von Wirkungshypothesen den empirischen Analysen zugrunde. Diese acht Wirkungshypothesen (siehe unten Kapitel 3.1) wurden durch die systematische Analyse wichtiger Texte über Kommunale Konfliktberatung im Hinblick auf die darin enthaltenen Mechanismen im Zusammenhang der KKB generiert.

den Sozialtheoretiker*innen besitzen häufig auch die von den Handlungseffekten Betroffenen⁹ (aus Sicht der Handelnden: die Adressat*innen des Handelns) überzeugende Einschätzungen über relevante Wirkungszusammenhänge. Entsprechend bleibt bei dieser Perspektive die Zahl prinzipiell relevanter Zusammenhänge unübersehbar und eine begründete Auswahl zu überprüfender Wirkungszusammenhänge erforderlich, um für die Analysen dieser Perspektive zu folgen.

(3) Werden statt der Ausgangspunkte von Wirkungen im Sinne von Handlungen oder Wirkungsabsichten der Handelnden relevante Ereignisse, Effekte oder Veränderungen im menschlichen und gesellschaftlichen Zusammenleben zum Ausgangspunkt einer sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung genommen und diese auf mögliche Wirkfaktoren (Ursachen) hin befragt, um Wirkungen zu identifizieren, werden sich prinzipiell sowohl intendierte als auch nichtintendierte Wirkungen beschreiben lassen. Die verstehende Rückführung von Ereignissen, Effekten und Veränderungen auf verursachende Impulse, um Wirkungen beschreiben zu können, ist jedoch in ähnlicher Weise wie die zuvor beschriebene Perspektive auf Wirkungshypothesen über Wirkungszusammenhänge angewiesen, weil ansonsten im zeitlichen Vorfeld von Ereignissen und Veränderungen eine Unzahl potenzieller Wirkfaktoren vorzufinden sein wird, die jeweils auf einen potenziellen Wirkungszusammenhang hin zu prüfen wären, was mit begrenzten Ressourcen nicht leistbar ist.

Um der Begrenztheit der ersten Perspektive zu entgehen, ohne aber die Analysen mit den zwei weiteren Perspektiven in die Unabschließbarkeit der Multikausalitäten der sozialen Welt zu treiben, bietet sich an, empirische Wirkungsanalysen auf bereits beschriebene Zusammenhänge zu fokussieren. Dies umfasst Effekte, denen Ursachen beziehungsweise dominante Wirkfaktoren zugeschrieben werden (dritte Perspektive), aber auch Handlungen und Aktionen, bei deren Auftreten sich relevante Konsequenzen und Effekte beobachten lassen (zweite Perspektive). Letzteres wird vor allem von außenstehenden Beobachter*innen praktiziert, während die Ursachenzuschreibung für Effekte vor allem von Betroffenen bestimmter sozialer Handlungszusammenhänge vorgenommen wird. Zudem enthalten die Beschreibungen (Behauptungen, Rechtfertigungen) von Intentionen der jeweils Handelnden auch implizite Aussagen über – zu meist monokausale – Wirkungszusammenhänge (erste Perspektive), die auch als eine Form von Wirkungshypothese verstanden werden können. Mithilfe der Kenntnis bereits beschriebener Wirkungszusammenhänge lassen sich also alle drei Perspektiven in der Umsetzung empirischer Wirkungsanalysen verbinden. Auf Grundlage dieses Verständnisses von sozialwissenschaftlich analysierbaren „Wirkungen“ und der unterschiedlichen Perspektiven bezüglich der Ausgangspunkte von empirischen Analysen wurde die Kommunale Konfliktberatung entlang von acht ausgewählten Wirkungshypothesen, die Veränderungen beschreiben, die im Zusammenhang eines KKB-Prozesses erwartet werden, untersucht.

9 Mit dem Begriff „Betroffene“ wird hier hervorgehoben, dass es diese dritte Perspektive gibt, bei der jemand von einem Effekt „getroffen“ wird und davon ausgehend nach dessen Ursache fragt und auf diese Weise ein Wirkungszusammenhang konstituiert wird.

3 Triangulation

Triangulation ist ein wichtiges methodisches Element der Untersuchungen in diesem Forschungsprojekt. Triangulation bedeutet zunächst ganz allgemein die „Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand“ (Flick 2008: 12). Dies kann durch die systematische Verwendung unterschiedlicher Datensorten, verschiedener Methoden, unterschiedlicher theoretischer Zugänge oder den systematischen Vergleich der Beobachtungen verschiedener Forschender erfolgen (vgl. ebd.: 12-17). Drei Arten der Triangulation wurden in unserem Projekt zur Gewinnung von Erkenntnissen systematisch genutzt: eine Perspektiventriangulation, die Daten- beziehungsweise Methodentriangulation und die Forscher*innentriangulation (vgl. Ulrich/Wenzel 2003: 21; VENRO 2014; Ottmann/König 2023).

3.1 Perspektiventriangulation

Die partizipative Forschung, die auf intensiver Zusammenarbeit in der Kernforschungsgruppe basierte, stellte eine Art der Perspektiventriangulation dar. Janesick (2000) beschreibt sie zunächst mit dem Begriff interdisziplinäre Triangulation und schließlich mit dem Begriff Kristallisation: „Crystallization recognizes the many facets of any given approach to the social world as a fact of life. [...] What we see when we view a crystal, for example, depends on how we view it, how we hold it up to the light or not.“ (Janesick 2000: 293). Janesick wählt das Bild der Kristallisierung als bewusste Alternative zur Metapher der Triangulation, die sie ursprünglich in der Landvermessung verortet. Das Bild des Kristalls versucht also auf die Komplexität des Unterfangens aufmerksam zu machen, verschiedene Perspektiven, wie hier die Perspektiven der Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen, zu verschränken. Dies zeigt sich beispielsweise in der Formulierung der Wirkungshypothesen, die sich in ihren Begrifflichkeiten einerseits verschiedener Forschungstraditionen und andererseits der Praxis der KKB bedienen.

Für die Formulierung einer großen Zahl an Wirkungshypothesen, die ein möglichst breites Spektrum an sozialen Zusammenhängen im Kontext von KKB-Prozessen abbilden sollten, war es zunächst erforderlich, unterschiedliche Quellen zurate zu ziehen. Hierfür gingen wir in zwei Schritten vor: (I) der Auswertung von Dokumenten und (II) eine Gelegenheit zur Teilnahme am parallel stattfindenden internen Diskussionsprozess über das „Wirkungsgefüge“ der KKB, ehe über die in die Untersuchung einzubeziehenden Wirkungshypothesen entschieden wurde (III).

(I) Zunächst werteten wir die vorliegende Literatur über Kommunale Konfliktberatung aus: Alle darin enthaltenen und beschriebenen Zusammenhänge, die sich als Aussagen über Wirkungen Kommunaler Konfliktberatung lesen ließen, wurden identifiziert und als Wirkungshypothesen formuliert. Neben konzeptionellen Grundsatzdokumenten wurden dabei auch Fallbeschreibungen und wissenschaftliche Studien einbezogen. Die folgenden Texte wurden für die Identifikation von Wirkungshypothesen ausgewertet:

- Hagen Berndt, Sylvia Lustig (2014). **Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel.**
- Hagen Berndt, Sylvia Lustig (2016). **Kommunale Konfliktberatung – ein Beitrag zum Umgang mit Fragen des Zuzugs und der Integration.**
- Verein zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V. (2023). **Wir für uns. Ohne Bürgerinnen und Bürger keine Stadt. Kommunale Konfliktberatung in Gardelegen.**
- K3B, forumZFD¹⁰ (2022). **Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und Praxis.**

10 Pro Peace hieß bis 2025 forumZFD.

- K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des Vereins zur Förderung der Bildung des VFB Salzwedel e.V. (2022). **Neue Wege gehen. Strategien für Kommunen nach der Gemeindegebietsreform. Kommunale Konfliktberatung in der Gemeinde Hohe Börde.**
- Forschungskollektiv KomPa (2025). **Perspektiven auf Kommunale Konfliktberatung: Erkenntnisse aus einem Projekt Partizipativer Konfliktforschung.**

(II) Darüber hinaus nutzten wir zur Generierung des Datenmaterials als Gesprächsgrundlage für die Entwicklung von Wirkungshypothesen eine Gelegenheit zur Teilnahme an internen Gesprächen von Pro Peace. Die Gespräche fanden im Rahmen eines Prozesses statt, in dem Pro Peace eine eigene Darstellung der eigenen Wirksamkeit entwickelte (sog. Wirksamkeitsprozess). Es handelte sich um Diskussionen unter Berater*innen, die von Mitarbeiter*innen von Pro Peace durchgeführt wurden und an denen ein Mitglied der KFG von Seiten der Universität Augsburg in der Rolle eines Protokollanten teilnehmen konnte. Die beobachteten Gespräche verknüpften die drei im vorherigen Kapitel diskutierten Perspektiven der Wirkungsforschung. Gesprächsbeiträge bezogen sich sowohl auf Fragen zur Wirkungsabsicht der Berater*innen (Perspektive 1) als auch auf empirische Beobachtungen der Berater*innen, die im Zusammenhang mit dem KKB-Prozess standen (Perspektiven 2 und 3).

(III) Auch der nächste Schritt zur Analyse von Wirkungen der KKB, die Identifikation und Auswahl analysierbarer und relevanter Wirkungshypothesen, erfolgte im Modus der Perspektiven-triangulation unter Nutzung des partizipativen Forschungsansatzes in der intensiven Auseinandersetzung zwischen Praxis und Wissenschaft innerhalb der KFG:¹¹ Während die Praxis vor allem daran interessiert ist, die eigenen Wirkungsmöglichkeiten im Kontext eines KKB-Prozesses in den Mittelpunkt zu stellen, ist für die wissenschaftlich-analytische Perspektive auf Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung vor allem bedeutsam, die intersubjektive Nachweisbarkeit von Wirkungen in den Blick zu nehmen (siehe Forschungsfrage). Dementsprechend war ein wichtiger Indikator im Priorisierungsprozess für die Auswahl der empirisch zu untersuchenden Wirkungshypothesen die Möglichkeit, dass sich der in der Wirkungshypothese abgebildete Zusammenhang in verschiedenen empirischen Zugängen (Datentriangulation) untersuchen lässt (z.B. durch Dokumentenanalysen und die Auswertung von Leitfadeninterviews mit Beteiligten an KKB-Prozessen). Außerdem musste der in einer Wirkungshypothese behauptete Zusammenhang zwischen den Aktivitäten in einem KKB-Prozess und seinen Effekten (zugeschriebene Kausalität) möglichst klar beschrieben und plausibel sein,¹² um in die endgültige Liste der den empirischen Analysen zugrundeliegenden Wirkungshypothesen aufgenommen zu werden. Außerdem spielte der unmittelbare Bezug zur Konfliktbearbeitung bei der Priorisierung der zu untersuchenden Wirkungshypothesen eine wichtige Rolle, da Beratungsprozesse regelmäßig auch Wirkungen, etwa hinsichtlich der Änderung bürokratischer Verfahren oder Zuständigkeiten mit sich bringen können. Allerdings waren wir als Friedensforscher*innen und Friedensaktivist*innen vor allem an Wirkungen hinsichtlich des konstruktiven Umgangs mit Konflikten und den entsprechenden Wirkungen von KKB-Prozessen interessiert. Durch die große Übereinstimmung beim zuletzt genannten Relevanz-Kriterium der Priorisierung der Wirkungshypothesen konnten die intensiven Konflikte im gemeinsamen partizipativen Forschungsprozess bei den zahlreichen Differenzen hinsichtlich der Einschätzung der Wirkungshypothesen, die aus der systematischen Perspektiventriangulation resultierten, konstruktiv bearbeitet werden.¹³

11 Diese intensive Auseinandersetzung verstehen wir im Rahmen der Partizipativen Konfliktforschung (Kapitel 4) als kontinuierliche Konfliktbearbeitung innerhalb der KFG.

12 Also hohe Plausibilität, dass die Wirkung ohne einen KKB-Prozess nicht eingetreten wäre und geringe Plausibilität, dass die Wirkungen vor allem durch andere Einflüsse verursacht wurden.

13 Dieser Prozess lässt sich innerhalb unserer Methodologie Partizipativer Konfliktforschung auch so beschreiben: Die Liste mit über 100 verschiedenen Beschreibungen der Wirkungen der KKB diente als Grundlage für einen Prozess der dialogischen Erkenntniskultivierung (Forschungskollektiv KomPa 2025) innerhalb der KFG, in dem wir Zusammenhängen, die uns besonders zugänglich für eine wissenschaftliche Untersuchung, sowie besonders praxisrelevant schienen, besondere Priorität einräumten. Wirkungshypothesen, die aus dem Erfahrungsschatz der Praktiker*innen heraus nur Sonderfällen zugeordnet werden konnten, zogen wir nicht in Betracht für eine detailliertere Untersuchung, ebenso wenig Wirkungshypothesen, die Effekte beschreiben, für die sich in dem zugänglichen Datenmaterial keine Nachweise erwarten ließen. Auf diesem Wege destillierten wir gemeinsam in einem aufwendigen und konfliktiven Erkenntnisprozess acht Wirkungshypothesen heraus, die den weiteren Analysen zugrunde gelegt wurden.

Die acht im Forschungsprojekt fokussierten Wirkungshypothesen bezogen auf KKB-Prozesse sind:

1. Soziale Konflikte in den Themenbereichen des KKB-Prozesses erhalten Aufmerksamkeit und ihr Potenzial wird begriffen.
2. Für die spezifischen Konflikte relevante Akteur*innenperspektiven sind in die Konfliktbearbeitung einbezogen, insbesondere die von marginalisierten Gruppen.
3. Konfliktrelevante Akteur*innen entwickeln Konfliktbearbeitungskompetenzen.
4. Lokale Akteur*innen¹⁴ erleben Perspektivwechsel.
5. In der Lenkungsrunde vertretene Entscheidungsträger*innen tragen den erlebten Perspektivwechsel (WHP4) in die eigenen Institutionen (was zu Veränderungen in den Institutionen führt).
6. Die im Handlungskonzept der Lenkungsrunde beschlossenen Maßnahmen werden von lokalen Akteur*innen verantwortet und selbstständig umgesetzt.
7. Lokale Strukturen und Institutionen der Konfliktbearbeitung werden angepasst und etabliert.
8. Es findet (positive) Beziehungstransformation statt.

(IV) Parallel zur Entwicklung der Wirkungshypothesen haben die Praktiker*innen in einem umfassenden Wirksamkeitsprozess von Pro Peace und K3B ein gemeinsames „Wirkungsgefüge“ der KKB generiert (Pro Peace/ K3B 2025). Vorteil dieser Parallelität war, dass die Vielzahl von Wirkungshypothesen gemeinsam entwickelt und gesammelt werden konnte. Diese waren dann die Basis sowohl für den Wirksamkeitsprozess von Pro Peace und K3B¹⁵ als auch für den Forschungsprozess PaWiKo. Aufgrund der eigenen Dynamiken jedes Prozesses, hielten wir eine enge Verzahnung der Prozesse nicht für zielführend. Gleichwohl gab es personelle Überschneidungen und die beiden Prozesse waren jeweils vom Fortgang des anderen informiert. So bot die Vielzahl der Hypothesen des Wirksamkeitsprozesses die Grundlage für die Auswahl von Wirkungshypothesen in PaWiKo als auch für die Weiterbearbeitung und Definition der Wirkungen im Wirksamkeitsprozess.

Um Nachweise für die acht Wirkungshypothesen im Datenmaterial, dessen Erhebung wir ausführlich in Kapitel 6 ausführlich beschreiben, zu finden, wurden für jede Hypothese Indikatoren entwickelt. So war es möglich, bei der Analyse des Datenmaterials arbeitsteilig vorzugehen. Gleichzeitig wurde beim Kodieren ein möglichst offenes Vorgehen praktiziert, das auch eine Reformulierung von Indikatoren im Laufe der Datenauswertung erlaubte. Alle Textstellen in Dokumenten oder Interviewtranskripten, für die sich ein Argument zur Identifikation einer der in den acht Wirkungshypothesen beschriebenen Wirkungen von KKB bilden ließ, wurden dieser Wirkung zugeordnet. So konnten wir auch zur Schärfung und Verdichtung der Indikatoren beitragen. Bei Wirkungshypothese 5 berücksichtigten wir beispielsweise nicht nur beschlossene Handlungskonzepte, sondern auch die Umsetzung von Handlungsempfehlungen, die das Beratungsteam gemacht hatte, durch Teile der Lenkungsrunde in einer Situation, in der die Erstellung eines Handlungskonzepts durch Lenkungsundenmitglieder nicht angenommen wurde.

(V) Entlang dieser Wirkungshypothesen wurden anschließend alle für die Analyse zur Verfügung stehenden und im Forschungsprozess entstandenen Texte analysiert und kodiert. Ziel war es, zunächst alle zu einer Wirkungshypothese passenden Textstellen, die sich auf denselben

14 Mit dem Begriff lokale Akteur*innen meinen wir alle Akteur*innen in einer Kommune. Für eine genauere Definition siehe die einleitenden Abschnitte von Kapitel 7.

15 Der ‚Wirksamkeitsprozess‘ ist ein interner Prozess der KKB-Praxis mit dem Ziel, Wirkungsbetrachtung für die Praktiker*innen zu erleichtern und diese in der KKB zu systematisieren. Aus ihm entstand 2025/2026 zum einen ein „Wirkungsgefüge für die KKB“, das die einzelnen Wirkungsannahmen für lokale Beratungsprozesse benennt und ihre Beziehungen untereinander zeigt und zum anderen eine „Handreichung zur Wirkungsreflexion für lokale Beratungsprozesse“, die den Berater*innen unterschiedliche Tools an die Hand gibt, um Wirkung systematisch zu betrachten und zu dokumentieren.

KKB-Prozess (kommunenbezogen) beziehen, gemeinsam zu betrachten und darauf basierend Sätze zu formulieren, die eine beobachtete Wirkung in einem spezifischen KKB-Prozess beschreiben. Im nächsten Schritt wurden diese hypothesenbezogenen Nachweise von Wirkungen KKB-Prozessvergleichend betrachtet. Diese für die ergebnisorientierte Beschreibung der Wirkungen von KKB entscheidende Perspektivtriangulation fand in der KFG statt. Ziel war es, die von den Wissenschaftler*innen im Datenmaterial identifizierten Wirkungen kritisch mit den Erfahrungen der Praktiker*innen abzugleichen. Dies war notwendig, da die Kodierarbeit der Wissenschaftler*innen durch die analytische Orientierung an den Wirkungshypothesen durchaus die Gefahr einer Überinterpretation des Datenmaterials im Sinne der Wirkungsbeschreibungen in sich barg.

3.2 Datentriangulation

Den oben beschriebenen Herausforderungen, Wirkungen beobachten und identifizieren zu können, begegneten wir methodisch durch den Rückgriff auf Datentriangulation. Insbesondere für die Datenerhebung und -auswertung war der Ansatz der Datentriangulation prägend. Datentriangulation bezieht sich auf die Nutzung verschiedener Datenquellen beziehungsweise Datenarten, die sich durch die genutzten Erhebungsmethoden unterscheiden (Denzin 2017 [1970]: 301). Für die Analyse verwendeten wir mit Interviews, Dokumenten und weiteren Erhebungsformen unterschiedliche Zugänge. Dieses Vorgehen ermöglicht es uns einerseits, möglichst viele Wirkungen zu erfassen, und andererseits, durch eine wechselseitige Überprüfung zu plausibleren Aussagen bezüglich der Wirkungen zu kommen.

In Bezug auf Wirkungen gab es unterschiedliche Herangehensweisen: Da die Interviews entlang eines Leitfadens geführt wurden, der die Wirkungen Kommunaler Konfliktberatung und die spezifischen Aspekte der acht ausgewählten Wirkungshypothesen fokussierte, haben wir die Wirkungen gemeinsam mit unseren Interviewpartnern ko-konstruiert. Die in die Analysen einbezogenen schriftlichen Dokumente wurden nicht mit dem Ziel erstellt, Wirkungen zu erfassen. Ebenso war das Thema Wirkungen in den durch weitere Erhebungsformen erhobenen Gesprächssituationen nicht der Anlass der Gespräche. Wirkungen waren hier nebenbei erfasst worden und wurden durch unser Vorgehen rekonstruiert. Die Ko-Konstruktion durch Interviews und die Rekonstruktion aus Dokumenten und weiteren Formen der Datenerhebung hatten ihrerseits Herausforderungen hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit, die wir in den Kapiteln 6.2.4. und 6.2.7. diskutieren. Hier sei nur gesagt, dass die Berücksichtigung der unterschiedlichen Erhebungslagen und ihrer je eigenen Validität die Validität der Gesamtergebnisse stärken.

Eine weitere Varianz und Triangulation ermöglichten die unterschiedlichen Zugänge hinsichtlich des Faktors Zeit. Das Datenmaterial der Dokumentenanalyse war im Rahmen des Beratungsprozesses – also gleichzeitig mit ihm – entstanden. Es „konserviert“ daher Wirkung im Entstehen beziehungsweise kurz nach ihrem Auftreten. Die Interviews lagen dagegen mehrere Monate beziehungsweise Jahre nach dem Beratungsprozess. Zusammengefasst ermöglichte dies plausiblere Aussagen hinsichtlich des längerfristigen Bestandes von Wirkungen. Wenn wir beispielsweise in der Dokumentenanalyse beobachteten, dass eine bestimmte Maßnahme im Handlungskonzept festgelegt wurde und uns dann ein*e Interviewpartner*in erzählte, dass diese Maßnahme umgesetzt wurde, können wir mit größerer Sicherheit sagen, dass sich die im Interview beschriebene Wirkung der KKB zuordnen lässt.

Zudem fanden auch kommunikative Prozesse des gegenseitigen Überprüfens der Interpretationen statt. Beispielsweise wurden in Interviews, insbesondere mit Berater*innen und Referent*innen erste Interpretationen aus der Dokumentenanalyse geteilt und offene Fragen geklärt. Die Dokumentenanalyse wurde mithilfe der Antworten aus den Interviews verfeinert.

Auch zwischen den Interviews gab es einen Prozess der gegenseitigen Kontrolle. Bei den Interviews mit Berater*innen und Referent*innen standen eher Wirkungen im Sinne von Wirkabsichten im Vordergrund und nur teilweise gaben sie konkrete empirische Belege für die Wirkungen wieder. Bei den Personen aus den Kommunen handelte es sich stärker um Erfahrungen, allerdings waren es Einzelerfahrungen mit dem Beratungsprozess.

3.3 Forscher*innentriangulation

Die dritte Art der Triangulation, die wir für unsere Untersuchungen zur Beantwortung der Forschungsfrage intensiv genutzt haben, war die Forscher*innentriangulation, die vor allem im Rahmen der Methodologie Partizipativer Konfliktforschung (vgl. das folgende Kapitel) in allen Schritten des Projekts umgesetzt wurde. Bereits bei der Formulierung der Forschungsfrage wurde die Triangulation genutzt durch die Mitwirkung von drei unterschiedlich qualifizierten Forscher*innen der Universität mit sehr verschiedenen thematischen Schwerpunkten und Erfahrungen sowie drei Praktiker*innen von Pro Peace, die in der KKB sehr unterschiedliche Rollen einnehmen.¹⁶

Auch für die Operationalisierung der Wirkungshypothesen und die Entwicklung von Indikatoren für die Datenanalyse war die Forscher*innentriangulation durch Einbeziehung aller fünf Forscher*innen von der Universität Augsburg außerordentlich produktiv, weil eine Einigung zwischen theoretisch beschlagenen, empirisch erfahrenen und methodologisch geschulten Forscher*innen erzielt werden musste.

Bei der Dokumentenanalyse wurde die Forscher*innentriangulation in der Weise genutzt, dass die Kodierungen der Dokumente entlang der acht Wirkungshypothesen von einem dreiköpfigen Team durchgeführt und alle fraglich-zweifelhaften Kategorisierungen mit einem oder zwei anderen Team-Mitgliedern kritisch-reflexiv diskutiert werden konnten.

Bei den Interviews wurde die Möglichkeiten der Forscher*innentriangulation an drei Prozess-Schritten genutzt, bei der Erstellung des Leitfadens (siehe unten) auf der Grundlage dreifach verschiedener Erkenntnisse aus den Dokumentenanalysen, bei der Durchführung der Interviews, die – wenn terminlich möglich – von zwei Forschenden durchgeführt wurden, und bei der Auswertung und Kodierung der Transkripte der Interviews, um bei der Interpretation die Verständnisse der am Interview Beteiligten mit einer unbeteiligten Perspektive konfrontieren zu können.

Einen wesentlichen Beitrag zur Formulierung der Ergebnisse hinsichtlich der Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung leistete die Forscher*innentriangulation, als wir die selbst formulierten Sätze, mit denen Wirkungen – jeweils bezogen auf eine der acht Wirkungshypothesen – beschrieben werden, gegenseitig kommentierten und mit den Ergebnissen aus den Analysen anderer Interviews abzugleichen hatten. Die unterschiedlichen Kenntnisse verschiedener Untersuchungsmaterialien, Kodierungserfahrungen und Einsichten in KKB-Prozesse erwiesen sich dabei als außerordentlich produktiv für die Herausarbeitung klarer und differenzierter Ergebnisse. Die Zusammenführung der verschiedenen Einzelergebnisse jeweils bezogen auf die acht Wirkungshypothesen fand dann in der KFG statt und nutzte damit zusätzlich die Perspektiventriangulation, die auch ein wesentliches Element der Methodologie Partizipativer Konfliktforschung ist, worauf im folgenden Kapitel eingegangen wird.

16 Wolfgang Dörner ist Referent für Beratungsprozesse und begleitet zahlreiche KKB-Prozesse mit unterschiedlichen Beratungsteams. Eva Hörle war Referentin für Forschung und Lehre von Juli 2023 bis Mai 2025 und hat die Koordination im Projekt verantwortet. Sylvia Lustig hat den KKB-Ansatz mitentwickelt und ist Referentin für Wirksamkeit und Standardisierung der KKB und verantwortet aktuell den Wirksamkeitsprozess von Pro Peace und K3B gemeinsam mit ihrer Kollegin Marike Blunck aus dem K3B.

4 Partizipative Konfliktforschung

Partizipative Konfliktforschung bezeichnet eine kooperative, werteorientierte Forschungsweise, in der Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen gemeinsam soziale Dynamiken und Zusammenhänge untersuchen und dabei ihre Differenzen über Einsichten, Beobachtungen, Deutungen und sprachliche Bezeichnungen im Forschungsprozess als produktive Erkenntnismöglichkeiten begreifen. Sie nutzt sowohl die Perspektivenvielfalt bei den Konflikten, die beforscht werden, als auch die im Forschungsteam selbst entstehenden Differenzen und Konflikte gezielt zur gemeinsamen Erkenntnisproduktion. Gerade partizipative Forschung bringt aufgrund der unterschiedlichen Blickrichtungen besonders viele solcher Konflikte mit sich (vgl. Unger 2020) und eröffnet darüber erweiterte Erkenntnismöglichkeiten, wenn die konstruktive Konfliktbearbeitung gelingt (Weller et al. 2020).

Partizipative Konfliktforschung geht über traditionelle empirische Forschung hinaus, um sowohl ein größtmögliches Erkenntnis- und Innovationspotenzial als auch die Praxisorientierung dieser Forschung sicherzustellen. Diese praxisorientierte Art des wissenschaftlichen Forschens lässt sich gezielt auf weitere als die üblichen wissenschaftlichen Debatten ein, um Wissen zu schaffen, denn dieses Wissen zielt nicht nur auf wissenschaftliche Anerkennung, sondern auch auf tragfähige und relevante Beiträge für die gesellschaftspolitische Praxis, insbesondere eine konstruktive Konfliktbearbeitung im sozialen Zusammenleben (Weller 2026a).

Bei diesem Projekt fand die Partizipative Konfliktforschung gemeinsam mit Praktiker*innen der Kommunalen Konfliktberatung, die an der Reflexion ihrer Praxis und des gesellschaftspolitischen Konfliktgeschehens interessiert sind, statt. Damit erschließt sich die Partizipative Konfliktforschung nicht nur zusätzliche Expertise und zusätzliche Wissensbestände (z.B. praxisbasierte Zweifel, Differenzierungen oder Evidenzen des aktuellen Forschungsstands), sondern auch erweiterte Erkenntnismöglichkeiten, indem Praxis- und Theoriewissen unmittelbar aufeinandertreffen und in dieser Kommunikation Einwände, Fragen, Kritik und Widerspruch direkt artikuliert werden können. Auf diese Weise wird die Zahl der Konflikte innerhalb der Partizipativen Konfliktforschung erhöht und darüber werden weitere Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung eröffnet: Diese ‚interne‘ Konfliktbearbeitung betrifft (a) den Umgang mit den erkennbar gewordenen Differenzen, etwa zwischen Theorie- und Praxiswissen, (b) die Auseinandersetzungen um die Methoden und Vorgehensweisen der gemeinsam praktizierten partizipativen Forschung, vor allem aber (c) die sozialen Konflikte zwischen Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen, in denen es um noch weitere Differenzen, etwa bezüglich der Relevanz von Forschungsthemen, der Evidenz von Forschungsergebnissen, passender Fragestellungen oder über Methoden, Theorieannahmen, epistemologische, politische und ethische Fragen und Entscheidungen der gemeinsam betriebenen Konfliktforschung geht.

Mit dem Ansatz der Partizipativen Konfliktforschung verbinden sich zwei entscheidende Vorteile: Zum einen fließen die Anforderungen, Problemstellungen und Erfahrungen der Praxis unmittelbar – und nicht über eine methodisch vermittelte Außenbeobachtung von Wissenschaftler*innen – in den Forschungsprozess mit ein. Und zum anderen werden die Forschungsergebnisse gemeinsam mit Praktiker*innen erarbeitet und sind damit schneller in der Praxis verfügbar, also dort, wo sie gefragt sind, benötigt werden und gesellschaftspolitische Konsequenzen haben können.

Partizipative Konfliktforschung bezeichnet also eine Art der Forschung, in der Praktiker*innen aus dem Untersuchungsfeld – hier der Kommunalen Konfliktberatung – unmittelbar an der Forschung mitwirken und die über diese Partizipation in das gemeinsame Forschen einbezogenen Differenzen der Perspektiven auf die Forschungsfrage und ihre Beantwortung genutzt werden, um zu besonders relevanten Erkenntnissen zu gelangen (Weller 2026a). Mit diesem Ziel wurde, basierend auf den Erfahrungen im KomPa-Projekt, auch für die Umsetzung dieses Forschungsprojekts eine sogenannte Kernforschungsgruppe (KFG) gebildet, in der dialogische Erkenntniskultivierung betrieben wird und kollektive Lernprozesse angestoßen werden (Weller et al. 2020). Der Begriff der dialogischen Erkenntniskultivierung entstand bereits im KomPa-Projekt (Forschungskollektiv KomPa 2025) innerhalb der KFG im Austausch über die gleichwertige Anerkennung unterschiedlicher Wissensformen und Expertisen im Kontext Partizipativer Konfliktforschung (etwa zwischen theoretischem und konzeptionellem Wissen und erfahrungsbasiertem und implizitem Wissen). Er verweist auf die Produktivität dialogischer Verflechtungen verschiedener Perspektiven und

knüpft zugleich an Konzepte der Wissenskultivierung an (Shilliam 2015: 8), die – im Gegensatz zur Vorstellung von „Wissensproduktion“ – den gemeinsamen Prozess des Wachsens und Pflegens von Wissen betonen.

Die Kernforschungsgruppe verantwortet den gesamten Forschungsprozess gemeinschaftlich. Bereits die Ausarbeitung einer Forschungsfrage findet in einem intensiven Kommunikationsprozess zwischen Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen statt.¹⁷ Anschließend finden sowohl die Konzeption der Forschung als auch die Umsetzung der Analysen in einem partizipativen Forschungsprojekt gemeinsam statt, wobei der Grad der Partizipation in den verschiedenen Projektphasen durchaus unterschiedlich sein kann. Partizipation wird in der Partizipativen Konfliktforschung nicht als ein binäres „entweder es ist Partizipation oder es ist keine Partizipation“-Konzept verstanden. Stattdessen haben verschiedene Forscher*innen Stufenmodelle der Partizipation entwickelt (Wright/Block/von Unger 2010; Arnstein 1969; White 1996), die den verschiedenen Ausprägungen von Praxis-Kooperation in wissenschaftlichen Forschungsprozessen Aufmerksamkeit und Anerkennung schenken. So können einzelne Arbeitsschritte im Forschungsprozess in der Hand ausschließlich der beteiligten Wissenschaftler*innen oder der Praktiker*innen liegen, solange die Entscheidung zur Arbeitsteilung gemeinsam getroffen und darüber die notwendigen Konflikte in der KFG stattfinden und konstruktiv bearbeitet werden können. Daraus entsteht ein veränderlicher Grad der Partizipation, der sowohl die unterschiedliche Expertise der Beteiligten als auch das jeweilige Erkenntnispotenzial der Perspektivendifferenzen und der damit einhergehenden Konflikte reflektiert. Auch die bei den Beteiligten in den einzelnen Arbeitsphasen jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen nehmen Einfluss auf die Arbeitsverteilung und den jeweiligen Grad der Partizipation.

Im Projekt PaWiKo ließen sich bei der retrospektiven Betrachtung des Grades der Partizipation zwei Projektphasen unterscheiden. Zu Beginn des Forschungsprojekts und insbesondere bei der Ausarbeitung der Forschungsfrage und bei der Priorisierung und Präzisierung der ausgewählten Wirkungshypothesen wurde ein höheres Maß an Partizipation als bei den Analysen des Datenmaterials umgesetzt: Die acht ausgewählten Wirkungshypothesen formulierte die Kernforschungsgruppe in einem gemeinsamen Entscheidungsprozess aus Sätzen, die sehr textnah aus den Quellen entnommen worden waren. Es überrascht nicht, dass in dieser Phase mehr Differenzen und Konflikte, etwa auch hinsichtlich unterschiedlicher Erkenntnisinteressen bearbeitet wurden (Weller et al. 2020) als bei der ausführlichen Besprechung vorläufiger Analyseergebnisse.

Aufgrund der größeren Ressourcen (gemäß Projektbewilligung) der beteiligten Wissenschaftler*innen übernahmen sie bei der Dokumentenanalyse, der Entwicklung von Interviewleitfäden, der Durchführung der Interviews, der Kodierung und Interpretation der Daten sowie beim Verfassen des Forschungsberichts den Großteil der zeitintensiven Arbeiten. Gleichzeitig wurden Möglichkeiten genutzt, weitere Praktiker*innen, die nicht Mitglied der Kernforschungsgruppe waren, an den Interviews und damit an der Erkenntniskultivierung der Forschung zu beteiligen. Neben der Befragung agierten Praktiker*innen bei den Gesprächen mit Personen aus der Kommune auch als Co-Interviewer*innen basierend auf einem von den Forscher*innen entworfenen und gemeinsam abgestimmten Leitfaden. Die folgende Tabelle zeigt, inwiefern Praktiker*innen bei welchen Zugängen der Datenerhebung beteiligt waren.

17 Es ist darauf hinzuweisen, dass im Vorgängerprojekt KomPa (Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung) ein höherer Grad an Partizipation zwischen Praktiker*innen und Forschenden umgesetzt wurde als im PaWiKo-Projekt. Dies führte im KomPa-Projekt zu einer gemeinsamen Publikation (Forschungskollektiv KomPa 2025). Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen konnte dieser Grad an Partizipation im Folgeprojekt PaWiKo nicht auf demselben Niveau umgesetzt werden, wie sich auch in der Autor*innenschaft dieses Forschungsberichtes erkennen lässt. Nichtsdestotrotz bemühten wir uns während des gesamten Forschungs-, Auswertungs- und Verschriftlichungsprozesses um kontinuierliche gemeinsame Reflexions- und Austauschschleifen.

Zugang	Gesamtzahl	Beteiligung durch Praktiker*innen
Interviews mit Beratungsteam	4 Interviews	1 Interview nur mit Beraterin, 3 Interviews mit Berater*in und Beratungsreferent*in
Interviews mit Personen aus der Kommune	7 Interviews	4 Interviews gemeinsam geführt mit je 1 Berater*in oder Beratungsreferent*in
Weitere Erhebungsmethoden	2 Gesprächssituationen	1 Gesprächssituation gemeinsam mit Berater*innen oder Beratungsreferent*innen, 1 Situation nur Berater*innen oder Beratungsreferent*innen (Tonbandaufzeichnung)

Tabelle 1: Beteiligung Praktiker*innen Datenerhebung

In der Phase, in der die Datenauswertung im Mittelpunkt der Forschungsarbeiten stand, wurden die analysierten Texte durch die an der KFG beteiligten Wissenschaftler*innen kodiert und entsprechende Textstellen den Wirkungshypothesen zugeordnet. Um den begrenzten Ressourcen der Praktiker*innen gerecht zu werden, konzentrierte sich das partizipative Moment in der Auswertung auf einen gemeinsamen Auswertungstag, an dem vorläufige Interpretationen geteilt, geschärft und herausgefordert wurden. Dieser Forschungsbericht wurde auf der Grundlage der kollektiven Erkenntnisse von den beteiligten Wissenschaftler*innen verfasst und von den Praktiker*innen ausführlich kommentiert und daraufhin nochmal überarbeitet.

5 Forschungsfrage

Das hier beschriebene partizipative Forschungsprojekt basierte auf dem gemeinsamen Erkenntnisinteresse der Beteiligten, Genaueres über die Wirkungen und die Wirksamkeit von Kommunalen Konfliktberatung in Erfahrung zu bringen. Von Pro Peace wurde im Projektantrag als Zielsetzung formuliert:

*„die Wirksamkeit des Ansatzes [der Kommunalen Konfliktberatung ...] systematisch im Austausch mit Forscher*innen zu reflektieren und darzustellen, um diese Erkenntnisse einer breiten Öffentlichkeit und insbesondere kommunalen sowie regionalen Akteuren zugänglich zu machen. Diese Reflexion zur Wirksamkeit des Ansatzes, die externe wissenschaftliche Begleitung [...] legt die Grundlage für die qualitative Weiterentwicklung des Ansatzes“ (forumZFD 2023).*

Vor diesem Hintergrund stand zu Beginn des partizipativen Forschungsprozesses die gemeinsame Entwicklung einer Forschungsfrage entlang der methodischen Möglichkeiten von Perspektiventriangulation und Partizipativer Konfliktforschung.

Damit diese Forschung einen Beitrag dazu leisten kann, die Wirksamkeit des Ansatzes von Kommunalen Konfliktberatung systematisch zu reflektieren und darzustellen, wurden zunächst Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung identifiziert und nachgewiesen. Da diese Wirkungen durchaus auch außerhalb des Bereichs der Handlungsintentionen der Berater*innen liegen können (vgl. oben die Perspektiven zwei und drei), war eine sehr offen formulierte Forschungsfrage erforderlich. In Anknüpfung an sozialwissenschaftliche Ansätze der Wirkungsforschung (siehe oben Kapitel 2) galt es zu untersuchen, welche Zusammenhänge in der sozialen Welt sich systematisch beobachten und als Wirkungen der mit einem KKB-Prozess verbundenen Aktivitäten beschreiben lassen. Entsprechend lautet die Forschungsfrage des Projekts:

Welche Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung (KKB) lassen sich mit wissenschaftlichen Methoden nachweisen?

Zentrale Begriffe der Forschungsfrage

Entlang der formulierten Forschungsfrage richtete sich unser Erkenntnisinteresse auf Wirkungen der Beratungsprozesse der KKB, die über Effekte einzelner Beratungsprozesse hinausgehen und die Beratungspraxis der KKB insgesamt betreffen. Dabei bezeichnen wir mit „Kommunale Konfliktberatung“ nur solche Beratungsprozesse, die dem oben erwähnten Ansatz von Pro Peace und K3B entlang ablaufen und in einem entsprechenden institutionellen Rahmen stattgefunden hatten beziehungsweise zum Zeitpunkt des Forschungsprojektes (noch) stattfanden. Damit konzentrierten wir uns entsprechend auf Wirkungszusammenhänge, die im Rahmen eines Beratungsprozesses auftreten und ihre Effekte in der beratenen Kommune zeitigen. Entsprechend zielten unsere Analysen auf die Rekonstruktion plausibler Zusammenhänge zwischen Aktivitäten im Rahmen von KKB-Prozessen und den damit hervorgebrachten Effekten, wie sie von unterschiedlichen Beteiligten und Betroffenen dieser KKB-Prozesse beschrieben werden. Diese Beschreibungen standen uns in Form von Dokumenten unterschiedlichster Art aus abgeschlossenen Beratungsprozessen sowie von Antworten in Interviews, die von uns mit verschiedenen Beteiligten an Beratungsprozessen im Rahmen unserer Wirkungsanalysen geführt wurden, zur Verfügung. Dabei ließen sich drei Perspektiven auf KKB-Prozesse unterscheiden: Die (1) Beratenen, also Vertreter*innen aus Kommunen, die bei einem KKB-Prozess dabei waren, (2) Berater*innen von Pro Peace, die Beratungsprozesse durchgeführt haben, und (3) Referent*innen der Pro Peace-Geschäftsstelle, die zahlreiche Beratungsprozesse institutionell begleiten beziehungsweise begleitet haben (zu den unterschiedlichen Rollen in KKB-Prozessen vgl. Forschungskollektiv KomPa 2025).

Die wissenschaftlichen Methoden, mit denen wir Wirkungen nachweisen wollten, orientierten sich an verfügbaren Daten, an praxisverträglichen¹⁸ Zugängen zu Kommunen und Beratungsprozessen sowie an den für das Projekt zur Verfügung stehenden begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Die Untersuchungen erfolgten entlang einer qualitativen Forschungslogik: Pro Peace verfügte über Dokumente, die im Laufe einzelner Beratungsprozesse angefertigt wurden. Zudem konnten die beteiligten Berater*innen und Beratungsreferent*innen, sowie die beratenen lokalen Akteur*innen durch Interviewformate ihre Wahrnehmungen über erzielte und erfahrene Wirkungen teilen. Im Fokus stand nicht die detaillierte Betrachtung individueller Beratungsverläufe, sondern eine hypothesengeleitete Untersuchung von vermuteten Wirkungszusammenhängen innerhalb der KKB-Praxis. Um möglichst reichhaltige und valide Forschungsergebnisse zu erzielen, kombinierten wir mehrere Verfahren der Datenerhebung und -auswertung und wandten Formen der Datentriangulation an (Denzin 2017 [1970]; Flick 2008) (siehe oben für eine ausführliche Diskussion der Datentriangulation). Dies sollte die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse stärken, was ein wesentliches Gütekriterium sozialkonstruktivistischer Forschung darstellt.

Nachweisen bedeutet hier konkret die kontextspezifischen Wirkungen von KKB-Prozessen in ihren Variationen zu beschreiben und dabei das Vorhandensein plausibler Zusammenhänge zu den Aktivitäten eines KKB-Prozesses zu belegen. Es ging nicht darum, im Sinne von Einzelfallstudien Aussagen darüber zu treffen, welche Wirkungen in einzelnen Beratungsprozessen erzielt worden sind. Vielmehr ging es um eine fallübergreifende Beschreibung der Wirkungen von KKB-Beratungsprozessen in ihren kontextspezifischen Variationen. Solche Wirkungsnachweise bedeuteten nicht, dass in jedem KKB-Prozess diese Wirkungen erzielt wurden oder werden; ebenso wenig konnten Umkehrschlüsse gezogen werden der Art: Ließen sich einzelne der erwarteten Wirkungen nicht auffinden oder beschreiben, bedeutete dies nicht automatisch, dass KKB diese Wirkungen in keinem Falle hat, sondern ausschließlich, dass wir sie mit unserem Forschungsdesign nicht nachweisen konnten. Die von uns analysierten Daten ließen auch keinen systematischen Vorher-Nachher-Vergleich zu. Vielmehr ging es um Veränderungen im Zusammenhang eines KKB-Prozesses, die als Beobachtungen von Beteiligten oder als unsere Rekonstruktionen aus Dokumenten als Wirkungen beschrieben werden können. Auf diesen Grundlagen konnten wir nach Abschluss des Forschungsprozesses eine Einschätzung darüber abgeben, welche Wirkungen von Kommunalen Konfliktbearbeitung nachzuweisen sind.

18 Die partizipative Methodologie des Forschungsprojekts eröffnete uns vielfältige Beobachtungsmöglichkeiten und Zugänge zu Erfahrungsschätzen der Kommunalen Konfliktberatung durch die forschungsbeteiligten Praktiker*innen. Zugleich war es aus Sicht der Praktiker*innen in der KFG essenziell, dass hinsichtlich laufender Beratungsprozesse die gemeinsame Forschung sehr sensibel vorgehen und nicht in die Praxis der Kommunalen Konfliktberatung intervenieren sollte, etwa durch Methoden Teilnehmender Beobachtung von Wissenschaftler*innen bei Tätigkeiten von Berater*innen in einem KKB-Prozess.

6 Vorgehensweise: Datenerhebung und Auswertung

Nachdem wir die spezifischen methodologischen Herausforderungen von Wirkungsuntersuchungen, unsere Nutzung unterschiedlicher Formen der Triangulation und die Methodologie Partizipativer Konfliktforschung sowie die Forschungsfrage des Projekts im Detail dargestellt haben, beschreiben wir in diesem Kapitel unser Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung sowie bei der Aufbereitung der Ergebnisse.

6.1 Datenquellen

Als Datenquellen für den Nachweis der Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung nutzten wir drei prinzipiell unterschiedliche Zugänge: Zum einen analysierten wir schriftliche Dokumente, die im Zusammenhang von KKB-Prozessen von Beteiligten in unterschiedlichen Phasen der Prozesse erstellt wurden. Unter „Dokumenten“ werden im sozialwissenschaftlichen Verständnis von Dokumentenanalysen Ergebnisse menschlicher Kulturtätigkeit verstanden, unabhängig von ihrer ursprünglichen Intention oder ihrem Entstehungskontext (Denz 1989: 29), bei denen in unserem Fall ein plausibler Zusammenhang zwischen dem Dokument und der sozialen Praxis, Struktur oder Wirkung, über die Erkenntnisse gewonnen werden sollen (Hoffmann 2018: 106), erkennbar ist. Im vorliegenden Projekt bedeutete dies, dass Dokumente berücksichtigt wurden, die im Zusammenhang von Prozessen der Kommunalen Konfliktberatung von Pro Peace entstanden sind.

Die Dokumente wurden daraufhin untersucht, ob sich darin Aussagen finden, die Hinweise auf die in den acht ausgewählten Wirkungshypothesen beschriebenen möglichen Wirkungen eines KKB-Prozesses enthalten. Die Dokumentenanalyse umfasste also die Auswertung verschiedener, im Rahmen von KKB-Prozessen erstellter Dokumente (Protokolle von Begleitgesprächen und Lenkungsrounds, abschließende Lenkungsrounds und Abschlussreflexionen, Handlungskonzepte und Ähnliche) entlang der aus den acht Wirkungshypothesen abgeleiteten Indikatoren.¹⁹

Zum Zweiten führten wir Interviews mit Berater*innen und Referent*innen für Beratungsprozesse von Pro Peace und werteten die Transkripte dieser Interviews ebenfalls entlang der aus den acht Wirkungshypothesen abgeleiteten Indikatoren aus. Bei der Auswahl der Interviewpartner*innen, die in der Kernforschungsgruppe stattfand, berücksichtigten wir, dass die Interviewpartner*innen über Erfahrungen in mehreren Beratungsprozessen verfügen sollten, um Beobachtungen und Erfahrungen aus möglichst vielen Prozessen berücksichtigen zu können und sich dann möglichst reichhaltige Aussagen zu Wirkungen in den Interviewtranskripten finden. Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der Wirkungshypothesen und ihrer Indikatoren entwickelt (siehe Kapitel 6.4).

Zum Dritten fanden auch Interviews mit Personen aus beratenen Kommunen statt, die auf Wirkungen von KKB hin befragt werden konnten. Dabei identifizierten wir in den Gesprächen mit Berater*innen und Referent*innen mögliche Ansprechpartner*innen in ausgewählten Kommunen, die aus Sicht der Berater*innen und Referent*innen geeignete Interviewpartner*innen sein konnten. Darüber hinaus nutzten wir Gelegenheiten zu weiteren Formen der Datenerhebung.

6.2 Dokumentenanalyse

Der erste Analyseschritt war eine systematische Analyse verschiedener in KKB-Prozessen erstellter schriftlicher Dokumente. Diese diente dazu, Nachweise für jene Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung zu identifizieren, die in den Wirkungshypothesen beschrieben werden. Zugleich fungierten die Ergebnisse dieser Dokumentenanalyse als Vorstrukturierung für die

19 Die Indikatoren sind Teil der Operationalisierungen der Wirkungshypothesen, die wir in Kapitel 7 besprechen.

Interviewphase, markierten offene Fragen und ermöglichten es, im Interview gezielt jene Aspekte nachzuverfolgen, die in den Dokumenten lediglich angedeutet oder unvollständig erkennbar waren. Somit erfüllte die Dokumentenanalyse sowohl eine explorative als auch eine konfirmatorische Funktion im Forschungsdesign.

Für die Dokumentenanalyse stellte Pro Peace eine Sammlung interner Dokumente aus verschiedenen KKB-Prozessen zur Verfügung. Diese Sammlung umfasste eine Vielzahl schriftlicher Unterlagen zu laufenden sowie abgeschlossenen Beratungsprozessen in unterschiedlichen Kommunen: Lenkungsunden-Protokolle, Begleitgespräch-Protokolle, Protokolle von SKA-Vorstellungsterminen oder Dokumente bezüglich des Handlungskonzeptes. Allerdings zeigte sich eine sehr ungleich verteilte Dokumentenlage zwischen den einzelnen kommunalen Fällen: Während zu einigen Beratungsprozessen umfangreiches Material vorlag, beschränkten sich andere auf wenige, teilweise fragmentarische Unterlagen. Dieser Umstand stellt nicht per se eine Begrenzung dar, da in qualitativen Forschungen nicht die Anzahl, sondern die inhaltliche Tiefe und Aussagekraft von Textstellen im Vordergrund steht. Allerdings lagen für manche kommunalen Prozesse so wenige Dokumente vor, dass sie sich für eine Auswertung im Rahmen der Dokumentenanalyse nicht eigneten und daher nicht weiter in den Forschungsprozess einbezogen wurden. Entlang folgender Kriterien wurden diese Dokumente für die Studie herangezogen:

- Relevanz: Enthalten die Materialien voraussichtlich gehaltvolle Hinweise auf Wirkungen im Sinne der acht Wirkungshypothesen?
- Kontextualisierung eines Beratungsprozesses: Materialien, die ein vertieftes Verständnis lokaler Abläufe, Entscheidungen und Rahmenbedingungen bezüglich einzelner Beratungsprozesse ermöglichen. Dies war notwendig, um andere Dokumente angemessen interpretieren und die Plausibilität ihrer Zuordnung zur jeweiligen lokalen Beratungspraxis überprüfen zu können.

Alle ausgewählten Dokumente enthielten systematisch festgehaltene Informationen zu Entscheidungsprozessen, Verantwortungsübernahmen, institutionellen Veränderungen und Umsetzungsfortschritten und lieferten damit zentrale Hinweise auf Wirkungen von Beratungsprozessen. Der erste Schritt bei der Auswertung der Dokumente bestand in der Kodierung aller Textstellen, in denen für uns eine Aussage zu einer (oder gegebenenfalls mehreren) der acht Wirkungshypothesen erkennbar war. Mithilfe der Software MAXQDA wurden relevante Textstellen entsprechend kodiert und den jeweiligen Wirkungshypothesen zugeordnet. Die Prüfung der identifizierten Textstellen, ob sie sich zur Plausibilisierung einer der acht Wirkungshypothesen eignen, erforderte dann die Zusammenführung der Ergebnisse der einzelnen Dokumentenanalysen, die sich auf Dokumente desselben Beratungsprozesses bezogen. Dabei erwies sich insbesondere die Dokumentenlage dreier Kommunen mit bereits abgeschlossenen Beratungsprozessen als besonders ergiebig – im Sinne der Identifikation relevanter Textstellen – so dass sich die weitere Analyse auf diese drei Kommunen fokussierte.²⁰

6.3 Reflexion der Dokumentenanalyse

Im Kontext der Untersuchung von Wirkung von kommunaler Konfliktberatung eröffnete die Dokumentenanalyse den Zugang zu authentischen, prozessorientierten Dokumenten aus der Praxis Kommunaler Konfliktberatung, die eine Beschreibung von Handlungszusammenhängen ermöglichen. Zugleich ergaben sich mit der Arbeit mit solchen Dokumenten auch methodische Herausforderungen: Fragen der Entstehungskontexte, der Selektivität und der Heterogenität der Dokumente, der Perspektivität und – wie in diesem Fall – der teilweise unklaren

20 Damit fokussierte das Material der Dokumentenanalyse erfolgreich abgeschlossene Beratungsprozesse, in denen sich erwartbarer Weise mehr Wirkungen entlang der acht ausgewählten Wirkungshypothesen zeigten. Bezogen auf die Forschungsfrage ergaben sich daraus jedoch keine Einschränkungen, denn sie zielte weder darauf ab, alle Beratungsaktivitäten eines KKB-Prozesses auf ihre eingetretenen oder nicht eingetretenen Effekte hin zu untersuchen (zweite Perspektive der Wirkungsforchung) noch zu klären, welche nichtintendierten Wirkungen im Zusammenhang von Beratungsprozessen der KKB auftreten (dritte Perspektive der Wirkungsforchung).

Autor*innenschaft erforderten eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung mit dem Material, für die insbesondere die Forscher*innentriangulation genutzt wurde.²¹ Dabei wurde u.a. die Kodierung der Texte im Sinne der Forscher*innentriangulation von einem zweiten Mitglied des Forschungsteams nochmals überprüft. Bei fehlender Übereinstimmung wurde entweder im Gespräch eine gemeinsame Interpretation gefunden oder es wurden offene Fragen für Interviews mit den Beratungsteams formuliert.

Eine weitere Herausforderung bestand in der Heterogenität der Dokumente. Es gab große Unterschiede hinsichtlich des Umfangs, Formats oder Detaillierungsgrads der Materialien. Viele der verfügbaren Texte lagen in Form von Ergebnisprotokollen vor, die primär Beschlüsse und Zusammenfassungen von Gesprächsverläufen festhalten, wohingegen hypothesenrelevante Erkenntnisse vor allem in einzelnen prozessbegleitenden, reflexiveren Textstellen zu finden waren. Die gewonnenen Erkenntnisse über Wirkungen der KKB fanden sich folglich gehäuft in einzelnen Textabschnitten der Dokumente, während andere Abschnitte ohne Relevanz für unsere Untersuchung blieben.

Ein methodischer Vorteil dieser Analyse bestand darin, dass die genutzten Dokumente im Rahmen realer Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse entstanden sind und somit keine Reaktivität oder soziale Erwünschtheit gegenüber der Fragestellung unserer Analyse zu erwarten war. Gleichzeitig gilt, dass „documents and artefacts are as much social as any other phenomena. They are created using socially shared cultural conventions and resources“ (Hammersley/Atkinson 2019: 125). Die analysierten Dokumente dienten in den KKB-Prozessen in erster Linie der internen Abstimmung, der Dokumentation von Prozessverläufen oder der Verständigung innerhalb des Beratungsteams. Da die meisten genutzten Dokumente von Pro Peace erstellt wurden, spiegeln diese vor allem interne Abstimmungs- und Reflexionsprozesse des Beratungsteams wider. Entsprechend dokumentierten sie primär, wie die Beratungsprozesse aufgebaut, weitergeführt oder auch beendet wurden, und enthielten regelmäßig selbstreflexive Einschätzungen der Berater*innen zum Prozessverlauf. Zum Verständnis dieser Dokumente war vielfach die Einbeziehung weiterer Daten – Dokumente aus demselben Beratungsprozess, Berichte über ihn oder Daten aus den Interviews – erforderlich. Entsprechend war eine kontinuierliche, reflexive Annäherung notwendig, um Lücken zu erkennen und gezielt nach fehlenden Informationen zu suchen. Wo die Rekonstruktion von Wirkungen bei der Dokumentenanalyse unsicher blieb, zogen wir zudem gewonnene Informationen aus den Interviews heran, um die Interpretation zu schärfen.

Speziell in Bezug auf die Protokolle der Lenkungsrounds war die Rekonstruktion von Wirkung eine besonders herausfordernde Aufgabe. Häufig beschrieben die Protokolle Zustände, ohne eindeutig zu kennzeichnen, ob es sich um Veränderungen im Rahmen des KKB-Prozesses handelt oder ob diese bereits vorher existiert haben. Selbst wenn es sich um Veränderungen handelte, blieb oftmals unklar, ob diese direkt auf den KKB-Prozess zurückzuführen sind oder ob andere ursächliche Faktoren eine möglicherweise wichtigere Rolle dabei gespielt haben.

Auch die potenzielle Überinterpretation von Wirkungen durch Berater*innen wurde als Reflexionspunkt berücksichtigt. Da Berater*innen ein Interesse daran haben können, die eigene Arbeit als wirksam wahrzunehmen, bestand die Möglichkeit einer (bewussten oder unbewussten) Hervorhebung positiver Effekte ihres Handelns. Diese mögliche Verzerrung war jedoch durch die insgesamt vielfältigen Daten, insbesondere aus den Interviews mit Personen aus beratenen Kommunen, und eine kritisch-reflektierte Haltung während der Auswertung begrenzt. Gerade durch die kontinuierliche gemeinsame Diskussion der Kodierungen und Interpretationen des dreiköpfigen Teams (Forscher*innentriangulation) konnte eine reflexive Absicherung der Ergebnisse gewährleistet und die Gefahr einseitiger oder vorschneller Deutungen reduziert werden.

Die genannten Herausforderungen der durchgeführten Dokumentenanalysen bedeuteten insgesamt nur begrenzte Einschränkungen für die Validität der Ergebnisse, da sie sowohl durch die Forscher*innentriangulation als auch durch die Datentriangulation mit Interviewdaten systematisch begrenzt wurden. So ermöglichten es die Interviews, fehlende Kontexte zu klären, Prozessverläufe zu rekonstruieren und mögliche Wirkungszusammenhänge aus der Dokumentenanalyse

21 Wie Hammersley und Atkinson schreiben: „[the documents] should not be treated as gold-standard evidence, they involve threats to validity just as much as other types of data“ (2019: 126).

explizit abzufragen. Durch die Triangulation beider Datenquellen konnten Widersprüche identifiziert, Leerstellen gefüllt und mögliche Verzerrungen – etwa durch selektive Dokumentation – methodisch reflektiert und berücksichtigt werden.

6.4 Interviews und weitere Formen der Datenerhebung

Im Anschluss an die Dokumentenanalyse wurden leitfadengestützte Interviews mit Berater*innen und mit ausgewählten Personen aus den Kommunen geführt, um die Erkenntnismöglichkeiten der Datentriangulation zu nutzen. Damit sollten vor allem Wirkungen von Beratungsprozessen erfasst werden, die sich in den analysierten Dokumenten nicht finden ließen, aber von den unmittelbar Beteiligten beobachtet wurden.

Die Auswahl der zu interviewenden Berater*innen erfolgte zunächst entlang der Dokumentenanalyse zu den einzelnen Beratungsprozessen. Es wurden Berater*innen ausgewählt, die an einem der Prozesse beteiligt waren, bei denen die Dokumentenanalyse besonders ergiebig war. Aufgrund der prozessübergreifenden Forschungsfrage achteten wir bei der Auswahl von Berater*innen auch darauf, dass sie in den meisten Fällen bereits an mehreren Beratungsprozessen beteiligt waren. So konnten wir die benötigten zeitlichen Ressourcen verringern und gleichzeitig vielfältige Einblicke in verschiedene Prozesse bekommen.

Zudem wurden Interviews mit an Beratungsprozessen beteiligten lokalen Akteur*innen geführt, um die Erfahrung und Bewertung vonseiten der ‚Empfänger*innen‘ von KKB-Prozessen zu berücksichtigen. Die Auswahl der lokalen Akteur*innen erfolgte aufgrund der Sensibilität der KKB-Praxis in enger Abstimmung mit Pro Peace. Entsprechend wurde in den Interviews mit den Berater*innen zum Ende abgefragt, ob es Personen aus den jeweiligen Kommunen gibt, die sie als sinnvolle Interviewpartner*innen einschätzen.²²

Für die Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt. Alle Interviews begannen mit einem offenen Teil (freies Erzählen), in dem die Interviewten aufgefordert wurden, die wahrgenommenen Veränderungen zu beschreiben, die durch den Beratungsprozess angestoßen wurden. Im zweiten Teil wurden bezogen auf die acht Wirkungshypothesen Rückfragen gestellt mit dem Ziel, im Interview möglichst alle Wirkungshypothesen abzudecken. Dabei variierten die Frageformulierungen, je nachdem, ob die Interviews mit Berater*innen oder mit lokalen Akteur*innen geführt wurden. Damit folgt das Vorgehen insgesamt dem eines episodischen Interviews. Es ermöglichte ein narratives Vorgehen, mit dem subjektives Wissen und die Erfahrung der Befragten ermittelt werden konnten (Misoch 2015: 57; Flick 2011: 273), um die Wirkungszusammenhänge aus den acht Wirkungshypothesen empirisch nachzuvollziehen. Dabei liefert das episodische Interview einen nützlichen Zugang. Bei den Berater*innen wich das Vorgehen leicht ab, da sie als Expert*innen befragt werden. Die Fragen lauten:

- Welche Konflikte wurden im KKB-Prozess thematisiert?
- Wie bewerten Sie diese Konflikte? Hat sich Ihre Bewertung dieser Konflikte im Laufe des KKB-Prozesses verändert?
- Wurden Ihrer Wahrnehmung nach alle relevanten Akteur*innenperspektiven in die Konfliktbearbeitung einbezogen? Wie konkret lief das ab?
- Gab es durch den KKB-Prozess eine Veränderung in der Wahrnehmung und Berücksichtigung der Meinungen und Perspektiven marginalisierter Gruppen? Welche?
- Was denken Sie, haben die Beteiligten durch den KKB-Prozess gelernt im Umgang mit Konflikten?

22 Die Zahl der Interviews noch zu erhöhen, um auch Personen aus beratenen Kommunen einzubeziehen, die nicht im Rahmen der Lenkungsrounds unmittelbar an den Beratungsprozessen beteiligt waren, war aus zeitlichen Gründen nicht mehr möglich.

- Hat sich Ihr Umgang mit Konflikten durch den Prozess verändert? Wenn ja, wie? Woran machen Sie das fest?
- Gab es Momente im Beratungsprozess, in denen Sie sich in ihren Gründe, Ideen, Motive, Interessen, Emotionen oder Bedürfnissen der 'Anderen' neu verstanden gefühlt haben? Wodurch wurde das sichtbar?
- Gab es Momente im Beratungsprozess, wo Sie den Eindruck hatten, dass Sie andere neu verstanden haben?
- Gab es Momente oder Situationen, wo Sie beobachtet haben, dass sich zwei andere Akteur*innen neu verstanden haben?
- Gab es infolge des Beratungsprozesses Veränderungen in den Institutionen, die in der Lenkungsrunde vertreten waren? Welche?
- Als Folge des KKB-Beratungsprozesses, was haben die in der Lenkungsrunde vertretenen Institutionen konkret getan?
- Menschen in der Lenkungsrunde: Warum haben Sie sich dafür entschieden und was haben Sie bei der Umsetzung beachtet?
- Gab es Veränderungen in kommunalen Strukturen, Abläufen oder Praktiken in den Themenfeldern des KKB-Prozesses?
- Wurden kommunale Strukturen, Abläufe oder Praktiken in den Themenfeldern des KKB-Prozesses neu geschaffen? Wenn ja welche?
- Haben sich Beziehungen durch den KKB-Prozess verändert? Welche Beziehungen? Wenn ja, wie? Z.B. hinsichtlich Kontaktintensität, Vertrauen, Kommunikation, Zusammenarbeit, Augenhöhe?

In den Interviews mit Berater*innen aus Prozessen, bei denen die Dokumentenanalyse besonders ergiebig war, gab es einen dritten Gesprächsabschnitt. In diesem wurden zunächst ausgewählte Zwischenergebnisse der Dokumentenanalyse präsentiert, mit der Bitte verbunden, eigene Perspektiven darauf zu schildern, die Ergebnisse zu ergänzen und gegebenenfalls auch zu korrigieren. Dies sollte den Berater*innen im Sinne der Perspektiventriangulation die Möglichkeit eröffnen, in den Forschungsschritt der Interpretation einbezogen zu werden.

In zwei Fällen ergaben sich durch den partizipativen Ansatz zusätzliche Zugänge zum Feld der Kommunalen Konfliktberatung. In einem Fall nahm ein Wissenschaftler an einem der letzten Treffen eines Beratungsprozesses teil: Die Kommune hatte die Moderation von Pro Peace zu einem Workshop gewünscht, an dem sie sich mit Wissenschaftler*innen zur Verstetigung der innerhalb des KKB-Prozesses erreichten Ziele austauschen wollte. Die Gespräche dieses Workshops wurden in Notizen festgehalten und ausgewertet. In einem zweiten Fall wurde ein Rückblickgespräch zwischen dem Beratungsteam und einer kommunalen Ansprechpartnerin als Audio aufgezeichnet. Die Audio-Datei wurde transkribiert und ebenfalls ausgewertet.

6.5 Reflexion der Herausforderungen bei den Interviews

Die Interviews ermöglichten uns einen direkten Zugang zu den Akteur*innen der KKB-Prozesse. In den Gesprächen mit den an mehreren Prozessen beteiligten Berater*innen wurde deutlich, dass die Reflexion der Prozesse weiterhin fallspezifisch erfolgte, da so Erinnerungen besser abgerufen werden konnten. Es war abschließend unsere Aufgabe als KFG, diese Ergebnisse in prozessübergreifenden Aussagen zu formulieren und dabei die Beobachtungen in verschiedenen KKB-Prozessen miteinander zu vergleichen und zusammenzuführen.

Vor dem Hintergrund unseres differenzierten Wirkungsverständnisses war in den Interviews mit den Berater*innen davon auszugehen, dass die Ausgangspunkte ihrer Wirkungsbeobachtungen sowohl die in den beratenen Kommunen erzielten Effekte (dritte Perspektive der Wirkungsforschung) als auch ihre Wirkungsabsichten (erste Perspektive der Wirkungsforschung) sein konnten, letztere aber gerade keinen Beitrag zur Beantwortung unserer Forschungsfrage leisten können. Dieser Herausforderung begegneten wir mit entsprechenden Rückfragen zu den dargestellten Wirkungen, etwa „Woran machst Du das fest?“, um die Berater*innen anzuregen, konkrete Beobachtungen über Effekte vor Ort zu schildern (dritte Perspektive der Wirkungsforschung). Dennoch waren aus diesem Grund ihre Aussagen beispielsweise bezüglich der Wirkungshypothesen vier (Konfliktrelevante Akteur*innen entwickeln Konfliktbearbeitungskompetenzen) oder sechs (Lokale Akteur*innen erleben Perspektivwechsel) äußerst sensibel zu behandeln, da es sich um Fremdeinschätzungen handelte. Die Analyse ergab dementsprechend, dass diese Aussage mit dem Zusatz „Die Berater*innen beobachten“ in den Ergebnissen festgehalten wurde. Für die konkrete Einschätzung der Wirkung vor Ort hatten daher die Interviews mit den lokalen Akteur*innen einen besonderen Stellenwert. Anhand dieser Aussagen konnten wir Einschätzungen der Berater*innen zu einzelnen KKB-Prozesse teilweise überprüfen.

Die Interviews mit den lokalen Akteur*innen wurden, je nach Verfügbarkeit und Präferenz der Interviewten, online oder vor Ort durchgeführt. Die Qualität und Ergiebigkeit der geführten Interviews variierten vor allem mit Blick darauf, wie einfach es den Interviewten fiel, eine reflektierende Haltung gegenüber dem Prozess einzunehmen. Insgesamt aber waren die Interviews ein prägender Beitrag zur Qualität unserer Untersuchung, da wir so die Möglichkeit hatten zu überprüfen, inwieweit die von den Beratenden intendierten Wirkungen tatsächlich auch vor Ort beobachtet wurden.

Eine Begrenzung unseres Ansatzes bestand darin, dass wir letztlich über keinen Zugang verfügten, mit dem sich die Perspektiven und Konfliktverständnisse der Konfliktbetroffenen systematisch erheben ließen. Dies hing möglicherweise auch damit zusammen, dass wir als Wissenschaftler*innen durch die Vermittlung der Praktiker*innen in die Nähe der KKB-Praxis rückten. Denn wie die ethnografische Tradition weiß, kann die Nähe zu einem*r Akteur*in einen in eine größere Entfernung zu einem anderen*r Akteur*in rücken (Hammersley/Atkinson 2019: 62 ff). Schließlich waren wir externe Akademiker*innen, die sich für die praktische Verbesserung der Konfliktberatung interessierten. Dass wir auch so wahrgenommen wurden, zeigte sich beispielsweise darin, dass in zwei von drei Interviews mit Menschen aus der Kommune, in denen keine Praktiker*in anwesend war, die Interviewten Personen den Wissenschaftler*innen auftrugen, spezifische Verbesserungsvorschläge für die KKB an Pro Peace zu übermitteln.

6.6 Aufbereitung der Einzelergebnisse

Durch die Analysen zahlreicher Dokumente und der Transkripte der Interviews hinsichtlich von Aussagen und Hinweisen, die als Nachweis für einen in den acht Wirkungshypothesen beschriebenen Wirkungszusammenhang gelten konnten, hatten wir eine große Zahl von Belegstellen im Untersuchungsmaterial identifiziert, die für die Aufbereitung der Einzelergebnisse bedeutsam waren. Diese kodierten Textstellen wurden nun pro Wirkungshypothese und pro Kommune (bei der Dokumentenanalyse) beziehungsweise pro Interview inhaltlich aggregiert, wobei ein erster Abstraktionsprozess stattfand: Ziel war es, ausgehend von den empirischen Äußerungen abstrahierende Sätze zu formulieren, die über den jeweiligen Fall hinausweisen und beschreiben, wie sich eine spezifische Wirkungshypothese im Material manifestiert. Hierbei wurde darauf Wert gelegt, die Sätze von kommunenspezifischen Inhalten loszulösen, um allgemeine Ausdrucks- und Erscheinungsformen der Wirkungshypothese im empirischen Material herauszuarbeiten. Während bei der Kodierung der Texte, also im ersten Analyseschritt deduktiv entlang der aus den Wirkungshypothesen abgeleiteten Indikatoren vorgegangen wurde, folgte die Formulierung der abstrahierenden Sätze stärker einer induktiven Herangehensweise, also ausgehend vom kodierten Material, dessen Wirkungsbeschreibungen fallübergreifend zusammengefasst werden mussten.

Obwohl also die Analyse deduktiv vorstrukturiert war, wurde bei der Formulierung der abstrahierenden Sätze besonderer Wert auf eine methodisch reflektierte Offenheit gelegt. Neue, nicht antizipierte Phänomene und Muster, die sich aus dem Material ergaben, wurden gerade im

zweiten Analyseschritt dokumentiert und konnten somit im weiteren Forschungsprozess berücksichtigt werden. Zu den Kommunen, bei denen bei der Auswertung der Interviews und der Dokumentenanalyse verschiedene Wissenschaftler*innen beteiligt waren, hielten wir interne Gespräche ab, bei denen die Erkenntnisse aus den verschiedenen Quellen unter Berücksichtigung der Spezifika der verschiedenen Zugänge diskutiert wurden (kombinierte Daten- und Forscher*innentriangulation).

Die Konsolidierung der Ergebnisse auf der Grundlage der formulierten abstrahierenden Sätze zu den acht Wirkungshypothesen fand entlang der Perspektiventriangulation im Modus der Partizipativen Konfliktforschung statt. Die Partizipation der Praktiker*innen an der Auswertung erfolgte durch einen gemeinsamen Auswertungstag, an dem die Konsistenz und Plausibilität der abstrahierten Wirkungsbeschreibungen bezüglich der acht Wirkungshypothesen innerhalb der KFG geprüft wurde.²³ Grundlage war eine Aufarbeitung der Daten, die kommunenspezifisch dargestellt war und den Rückschluss auf Erhebungsmethode und Datenquelle zuließ, aber gleichzeitig ein gewisses Abstraktionsniveau erreicht hatte. Die Auswertungsdiskussionen fokussierten vor allem auf abstrahierende Sätze, die für die Praktiker*innen überraschend, irritierend oder unplausibel waren. Die entsprechenden Differenzen waren der Ausgangspunkt für die Konflikte innerhalb der Methodologie Partizipativer Konfliktforschung, bei deren konstruktiver Bearbeitung neue Erkenntnisse, validierte Einsichten und praxisrelevantes Wissen entstehen. Trotz des geringeren Grads an Partizipation in diesem Projekt bei der Auswertung der Daten konnte bei diesem vorletzten Schritt der Ergebnissicherung einerseits gemeinsames Lernen stattfinden und andererseits eine Überprüfung und kommunikative Validierung der Ergebnisse. Dabei ergaben sich auch neue übergreifende Erkenntnisse in Bezug auf unser Verständnis der Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung, die im folgenden Kapitel umfassend dargestellt werden.

23 Die Methodologie partizipativer Konfliktforschung ähnelte hier dem Ansatz des Member Checking (Lincoln/Guba 1985), einem Konzept zur Vergrößerung der Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse durch kommunikative Validierung mit den Praktiker*innen der KKB.

7 Ergebnisse

Im Folgenden präsentieren wir die Ergebnisse unserer Untersuchung entlang der in Kapitel 3 beschriebenen Wirkungshypothesen. Eine zusammenfassende und abstrahierte Darstellung dieser Zusammenhänge findet sich in Kapitel 8; an dieser Stelle soll es um eine differenzierte Darstellung der hypothesengeleiteten Auswertung gehen. Jedes der nachfolgenden Unterkapitel widmet sich einer der neun Wirkungshypothesen. Zu Beginn wird jeweils unser Verständnis der zugrunde liegenden Wirkungshypothese sowie deren Operationalisierung, das heißt die konzeptionelle Überführung in empirisch erfassbare Merkmale, erläutert. Daran anschließend stellen wir dar, welche Wirkungen wir durch die Auswertung der uns zur Verfügung stehenden Daten mit wissenschaftlichen Methoden von Kommunalen Konfliktberatung im Einzelnen belegen konnten. Zur Darstellung der Ergebnisse greifen wir teilweise auf Begrifflichkeiten zurück, die im Kontext unserer Forschung konzeptionelle Bedeutung besitzen. Dazu gehört der Begriff der „Konfliktbearbeitung“ und eine differenzierte Betrachtungsweise der lokalen Akteur*innen, auf die zunächst eingegangen werden soll.

Konfliktbearbeitung

Die Friedens- und Konfliktforschung ist besonders daran interessiert, wie der Umgang mit Konflikten zu Frieden beitragen kann, indem vor allem Gewalteskalationen verhindert und direkte wie auch indirektere Formen von Gewalt reduziert werden. Dabei wird der analytische Blick auf alle Formen der Konfliktaustragung, vom Krieg auf der einen bis zur Diskussion um die beste Win-Win-Lösung auf der anderen Seite gerichtet (vgl. Weller 2025). Mit „Konfliktbearbeitung“ werden solche Formen der Konfliktaustragung bezeichnet, in denen auf den Konflikt bezogen intentional gehandelt, er also in diesem Sinne „bearbeitet“ wird. „Während ‘Konfliktaustragung’ eine Bezeichnung dafür ist, in welcher Art und Weise Konfliktparteien miteinander umgehen (vgl. Weller 2014: 27f), ist ‘Konfliktbearbeitung’ das bewusste soziale Handeln in einer als Konflikt wahrgenommenen Situation“ (Gulowski/Weller 2017: 405). Damit ist noch keine Festlegung verbunden, mit welchen Intentionen ein Konflikt bearbeitet wird, sondern nur, dass eine soziale Konstellation als Konflikt, die gewisse Eigendynamiken und Eskalationsgefahren besitzt, verstanden wird und darauf bezogen agiert wird. Damit geht eine erweiterte Handlungsfähigkeit für die Konfliktparteien einher, die zu nutzen die Konfliktbearbeitung darstellt, denn „das Bewusstsein darüber, in bestimmten sozialen Konstellationen in einen Konflikt involviert und darin Konfliktpartei zu sein, verändert den Umgang mit der artikulierten Uneinigkeit dahingehend, dass nicht nur bezüglich der inhaltlichen Differenzen, sondern auch bezogen auf die weitere Austragungsform des Konflikts intentionale Entscheidungen getroffen werden (können)“ (Weller 2024: 99).

Das intentionale Handeln in einem Konflikt kann auf eine konstruktive Konfliktbearbeitung abzielen, um Eskalationsgefahren abzuwenden und auf gute Entwicklungen für alle am Konflikt Beteiligten hinzuarbeiten, aber auch die Eskalation bewusst herbeiführen und den inhaltlichen Differenzen Priorität gegenüber der Aufrechterhaltung harmonischer sozialer Beziehungen und Verhältnisse einräumen (vgl. Weller 2025). Konfliktbearbeitung ist also nicht prinzipiell friedensorientiert, aber sie umfasst die Option, sich für eine konstruktive Konfliktbearbeitung zu entscheiden und die damit einhergehende Arbeit auf sich zu nehmen. Hierzu gehört, die Konfliktkonstellation differenziert zu betrachten und den Konflikt zu analysieren, um Bearbeitungsoptionen zu erkennen, die eine möglichst gute Entwicklung für möglichst viele Beteiligten darstellen (vgl. Lustig et al. 2021: 186). Dabei wird sich die Analyse auch darauf richten, ob sich die Konfliktbearbeitung auf eine aktuell vorliegende Differenz oder auf ein zurückliegendes Ereignis, beispielsweise eine Gewalteskalation in der Konfliktaustragung, bezieht. In den Fällen, in denen die Konfliktbearbeitung vor allem die Konfliktaustragungsformen in der Vergangenheit betrifft, kann von einer kurativen Konfliktbearbeitung gesprochen werden, im Gegensatz zu einer präventiven Konfliktbearbeitung, die auf einen geregelten Umgang mit zukünftigen Konflikten abzielt. Für viele Konfliktkonstellationen, die im gesellschaftlichen Zusammenleben regelmäßig auftreten, sind Institutionen der Konfliktbearbeitung vorhanden (vgl. Weller 2021), die ein „Angebot von Regeln und Verfahren bereitstellen, anhand derer die friedensorientierten Konfliktparteien mit ihren Differenzen bezogen auf die Konfliktgegenstände umgehen können, wodurch die Eskalationsgefahr des Konfliktaustrags minimiert wird“ (Weller 2020: 17).

An diesen konzeptionellen Erläuterungen wird gut erkennbar, wie Kommunale Konfliktberatung auf vielfache Weise zu konstruktiver Konfliktbearbeitung beitragen kann: indem soziale Konflikte in einer Kommune Aufmerksamkeit erhalten (Wirkungshypothese 1), relevante Akteur*innenperspektiven in den Prozess der Konfliktbearbeitung einbezogen werden (Wirkungshypothese 2), Akteur*innen in der Kommune Kompetenzen zur konstruktiven Konfliktbearbeitung entwickeln (Wirkungshypothese 3), vorhandene Institutionen der Konfliktbearbeitung angepasst oder neue Institutionen etabliert werden (Wirkungshypothese 7); und Beziehungen sich zum Positiven verändern (Wirkungshypothese 8).

Lokale Akteur*innen in einem KKB-Prozess

Um die Nutznießer*innen der KKB zu differenzieren, arbeiten wir mit drei sich überlappenden Akteursgruppenbezeichnungen: lokale Akteur*innen, konfliktrelevante Akteur*innen und Konfliktparteien im engeren Sinne. Diese stellen wir in der abgebildeten Grafik in Form von konzentrischen Kreisen dar (Abbildung 1). Dabei verstehen wir lokale Akteur*innen als alle diejenigen in einem kommunalen Raum, die von Auswirkungen des Konflikts betroffen oder an dessen Bearbeitung beteiligt sind. Konfliktrelevante Akteur*innen fassen wir als diejenigen lokalen Akteur*innen, die auf den weiteren Verlauf des Konfliktes einwirken oder einwirken können.

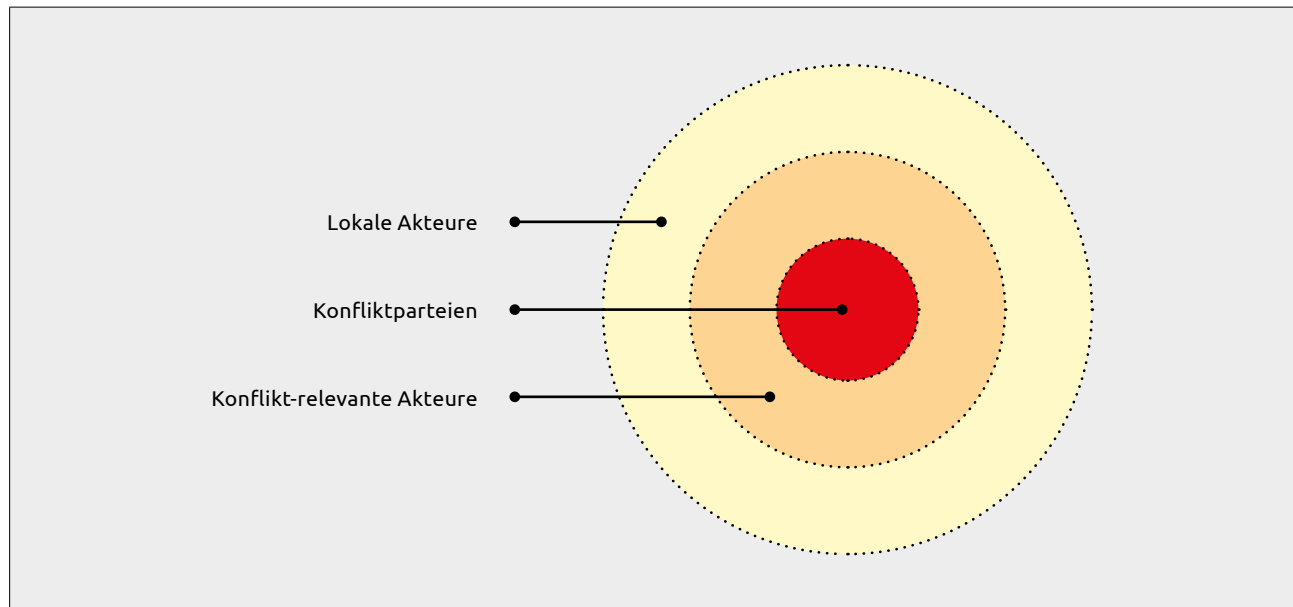


Abbildung 1: Verschiedene lokale Akteur*innen in einem KKB-Prozess

Eine besondere Untergruppe der konfliktrelevanten Akteur*innen stellen strukturell marginalisierte konfliktrelevante Akteur*innen dar, die aufgrund von strukturell ungleich verteilter Macht in unserer Gesellschaft wirtschaftlich, sozial oder politisch benachteiligt werden (vgl. Forschungskollektiv KomPa 2024: 7).

Konfliktparteien verstehen wir als diejenigen lokalen Akteur*innen, die eine aktive Rolle im fokussierten Konflikt einnehmen und konkrete eigene Interessen darin verfolgen. In der Auswertung der Hypothesen achten wir auf klare Differenzierungen zwischen den einzelnen Akteur*innengruppenbezeichnungen und kennzeichnen diese entsprechend unseren hier dargelegten Definitionen.

7.1 Soziale Konflikte erhalten Aufmerksamkeit

Wirkungshypothese 1: Soziale Konflikte in den Themenbereichen des KKB-Prozesses erhalten Aufmerksamkeit und ihr Potenzial wird begriffen.

Operationalisierung

Die Wirkungshypothese bezieht sich inhaltlich auf die konkreten sozialen Konflikte²⁴, die in einem KKB-Prozess fokussiert werden, beispielsweise indem sie im Rahmen der SKA diskutierbar gemacht werden. Um zu untersuchen, ob diese Aufmerksamkeit erhalten, rekonstruieren wir konkrete Handlungen in Bezug auf einen Konflikt. Dabei können die Handlungen mehr oder weniger umfassend sein und beispielsweise darin bestehen, dass lokale Akteur*innen den Konflikt als solchen wahrnehmen, sich aktiv über einen Konflikt und die verknüpften Themenbereiche informieren, formale Verantwortung und Zuständigkeit übernehmen und sich schließlich auch über konkrete Maßnahmen und Ressourcenbereitstellungen um ihn kümmern.

Diese Aktivitäten der Aufmerksamkeit führen, wie die Hypothese annimmt, zu einer gesteigerten Konfliktsensibilität und einem damit verbundenen positiven Konfliktverständnis, durch welches das Potenzial der sozialen Konflikte als Lernchance und Wandlungsmöglichkeit begriffen wird. Damit überschneidet sich Wirkungshypothese 1 mit Wirkungshypothese 3 – allerdings geht es im Gegensatz zur Wirkungshypothese 3, die persönliche Konfliktverständnisse fokussiert, hier darum, dass das Potenzial von Konflikten für gesellschaftliches Zusammenleben in der Kommune hervorgehoben wird.

Auswertung

Wahrnehmung

Zunächst lässt sich allgemein feststellen, dass die Wahrnehmung für den fokussierten Konflikt fallübergreifend durch die KKB gestiegen ist. So haben konfliktrelevante Akteur*innen eine erhöhte Sensibilität für vergleichbare (Konflikt-)Situationen und Konstellationen entwickelt, was sich auch auf individueller Ebene in der Wirkungshypothese 3 widerspiegelt. Es ist bei Akteur*innen eine steigende Bereitschaft zu verzeichnen, sich aktiv mit Konfliktthemen auseinanderzusetzen. Dabei erkennen insbesondere lokale Akteur*innen das Ausmaß und die Komplexität des fokussierten Konfliktes an und bringen eigene Ideen für die Konfliktbearbeitung ein. Die geschärfte Wahrnehmung des Konfliktes führt auch zu einer stärkeren Auseinandersetzung lokaler Akteur*innen mit den an sozialen Konflikten beteiligten Akteur*innen und ihren Problemen. Außerdem kann durch das geschärfte Konfliktbewusstsein in einem konkreten Fall gar ein interner Konflikt zwischen zwei in der Lenkungsrunde vertretenen Verwaltungseinheiten sichtbar und damit bearbeitbar gemacht werden. Dies zählt auf andere Wirkungshypothesen ein, wie etwa Beziehungstransformation (Wirkungshypothese 8). Zudem erlangen die fokussierten Konflikte Aufmerksamkeit, indem beispielsweise ihre Bearbeitung von politischen Akteur*innen über den Stadtrat strukturell verankert wird.

Selbstverantwortete Informationsbeschaffung

Die gesteigerte Aufmerksamkeit zeigt sich in der aktiven und selbstverantwortlichen Informationsbeschaffung über den Konflikt und die damit verknüpften Themenbereiche. Eine beratende Person beschreibt, dass lokale Akteur*innen verschiedener Verwaltungseinheiten aktiv Beratung in konfliktensibler und strategischer Zusammenarbeit anfragen:

24 Für eine Erläuterung des Begriffes „soziale Konflikte“, siehe Fußnote 1 in diesem Bericht.

„Wir hatten als eine ganz konkrete Auswirkung auch, dass – das war ein Beratungsgespräch mit vier Personen von verschiedenen Institutionen und Verwaltungsebenen, die dann nochmal auf uns zugekommen sind und gesagt haben, wir sind gerade in einem Strategieprozess und würden gerne uns von ihnen darin beraten lassen, wie wir uns da anders aufstellen können in unserer Zusammenarbeit und im Zusammenspiel auf einer strategischen Ebene“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Z).²⁵

In einem anderen Fall fragt eine kommunale Einrichtung konkret konflikt sensible Beratung für die Verbesserung der eigenen Herangehensweise an:

„... die dann uns auch nochmal tatsächlich für den gesamten Tag angefragt haben und nochmal ihre eigene Strategie und Herangehensweise überarbeiten und überdenken wollte, und sich darin konflikt sensibel beraten lassen wollte“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Z).

Verantwortungsübernahme

Dass Aufmerksamkeit auf soziale Konflikte gerichtet wird, machen wir zudem an der Übernahme formaler Verantwortung und der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen und Ressourcen für die Bearbeitung des fokussierten Konfliktes fest. Dies geht auf das Bewusstsein über die eigene Handlungs- und Gestaltungsmacht zurück, das durch die Arbeit an der Wahrnehmung des fokussierten Konfliktes geschärft wird.

So beschreibt das Beratungsteam in einem konkreten Fall, dass ein neuer Blick auf den Konflikt und die eigene Rolle darin es ermöglicht habe, aktiv zu werden. Eine beratende Person stellt beobachtend fest, dass die Auseinandersetzung mit dem Konfliktgegenstand dazu geführt hat, dass konfliktrelevante Akteur*innen ein Verständnis für gemeinsame Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln konnten. Fallübergreifend sehen wir, dass der Bearbeitung des jeweils fokussierten Konfliktes Arbeitszeit und Ressourcen gewidmet werden. Dies wird teils sichtbar an der Schaffung von konkreten Einrichtungen und Stellen, die sich dem fokussierten Konflikt widmen sollen (Notizen aus der Teilnahme am Workshop in Kommune O).

Konfliktsensibilität und positives Konfliktverständnis

Wir wenden uns nun der Frage zu, ob das Potenzial der fokussierten Konflikte begriffen wird, was mit der Entwicklung eines positiven Konfliktverständnisses verbunden ist. Dazu gibt es einige Anhaltspunkte, wie etwa das gesteigerte Erkenntnispotenzial für Zusammenhänge und Dynamiken im gesellschaftlichen Zusammenleben. Eine beratende Person stellt fest, dass vor allem Verwaltungsakteur*innen die Konsequenzen von unbearbeiteten Konflikten für die Bevölkerung einsehen. Auch die Dokumentenanalyse zeigt, dass konfliktrelevante Akteur*innen die Auseinandersetzung mit verschiedenen Konflikt dynamiken als hilfreich und sinnvoll erachten. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in beschreibt im reflektierenden Gespräch mit dem Beratungsteam:

*„Also ich hab dann wirklich danach von den ganzen Akteurinnen und Akteuren, [...] wirklich viel Anerkennung, also was Ihre Arbeit [die Arbeit von Pro Peace] angeht und überhaupt diesem Prozess, den wir angegangen sind, viel Zuspruch bekommen. Einfach mal, dass man sich diesem Thema mal anders widmet, als nur ordnungspolitisch. Mensch.“ (Lokale*r Akteur*in A, in aufgezeichnetem Gespräch mit Beratungsteam-Mitglieder W und X).*

Dies zeigt sich auch in anderen Fällen, in denen die Darstellung des Konfliktgeschehens durch die SKA dazu führte, dass konfliktrelevante Akteur*innen den Konflikt besser nachvollziehen konnten, was auch insgesamt zu einer stärkeren Sensibilisierung für bestehende Spannungen beitrug (siehe auch Wirkungshypothese 3):

25 Zur besseren Lesbarkeit sind die Zitate marginal bearbeitet.

*„Ja. Und [wir] hatten dann auch die Kommunale Konfliktberatung, die quasi mit den vielen Gesprächen dann so ein One-Pager oder so ein, Bild gemalt hat, [die] ganzen Konflikte, untereinander, gegeneinander, miteinander, das war recht hilfreich, weil wir damit auch das nochmal stark visualisiert bekommen haben. Das, was wir eh wussten, also wo es knirscht und wo es schwierig ist, aber das, ich sag mal, auf einem Bild zu bekommen alles und da dann die wechselseitigen Wirkungen erkennen zu können, das war schon hilfreich“ (Interview lokale*r Akteur*in F).*

Abschließend soll im Rahmen dieser Wirkungshypothese – wie auch in einigen folgenden Passagen zu den weiteren Wirkungshypothesen – betont werden, dass die Aufmerksamkeit und die Potenzialerkennung zu einer erhöhten Konfliktsensibilität führt, deren Mehrwert auch von konfliktrelevanten Akteur*innen erkannt wird. Dies ist ebenso ein Element der Wirkungshypothese 3, wird aber hier in Bezug auf die Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens ausgeführt (während Wirkungshypothese 3 vor allem persönliche Konfliktverständnisse fokussiert).

Interviewpartner*innen betonen, dass sie mithilfe der KKB einen zunehmend „konfliktsensiblen Blick“ (Aufzeichnung Interview Kommunale*r Akteur*in E) entwickeln und einnehmen konnten. Durch diesen lassen sich die tatsächlichen Ursachen des Konfliktes analysieren, und frühzeitig neue oder resultierende Herausforderungen angehen. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in beschreibt diese Veränderung ausgehend vom Beginn des KKB-Prozesses:

*„...in den Vorbereitungsgesprächen, Anbahnungsgespräche hießen die damals, glaube ich, ist schnell deutlich geworden, wo drückt uns denn der Schuh? Also genau die Frage, die Sie gerade gestellt haben, was ist denn eigentlich der Auslöser in den Bereichen, in den Konfliktbereichen? Und das hat uns hier in der Verwaltung, [...] doch unter Druck gesetzt, weil wir diesen konfliktorientierten Blick gar nicht drauf hatten. Wir konnten Probleme benennen, aber woher es denn kommt und welches die Ursache ist, da hat uns zumindest das Wording für gefehlt, auch wenn wir vielleicht im täglichen Betrieb das ein oder andere gesehen haben“ (Interview Lokale*r Akteur*in E).*

Die erhöhte Konfliktsensibilität äußert sich außerdem in der Verwendung konfliktsensibler Sprache, wie beratende Personen beobachten konnten. Dies umfasst auch wie konfliktrelevante Akteur*innen den Konflikt darstellen. In einem konkreten Fall, in dem es auch um diskriminierende Verhaltensweisen und Äußerungen ging, beschreibt die beratende Person ihre Einschätzung des Beitrages der KKB:

„Ich denke, das, was wir gemacht haben, war den Blick auf den Konflikt zu verändern und den Konflikt auf die Rolle zu verändern, und zu versuchen, bestimmte Themen, die als Schlagworte schon abgegriffen waren, also der Rassismusvorwurf, da kam dann immer, jetzt kommen die schon wieder mit der Rassismuskelle, damit können wir ja nichts anfangen, das nochmal so ein bisschen zu reframe, um zu gucken, was steckt denn da dahinter und welche Handlungen macht ihr, die dann andererseits wieder als Diskriminierung wirken und diskriminierend wirken und auch als Rassismus empfunden werden“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Dies ermöglichte es laut beratender Person, dass sich die Konfliktparteien anders mit diesem Thema befassen konnten.

Jedoch kann die Fokussierung eines spezifischen Konfliktes auch dazu führen, dass in komplexen Konfliktkonstellationen mit mehreren für unterschiedliche konfliktrelevante Akteur*innen bedeutsamen Konflikten, nicht alle Konfliktthemen im Rahmen eines Prozesses bearbeitet werden. Beispielsweise stellten wir in einer Kommune fest, dass es einen konkreten Konfliktgegenstand gab, der einer strukturell mehrfach marginalisierten Gruppe besonders wichtig war, der jedoch im KKB-Prozess nur am Rande thematisiert wird (Notizen aus der Teilnahme am Workshop in Kommune O).

Zwischenfazit

Insgesamt konnte bezogen auf unterschiedliche Phasen in KKB-Prozessen nachgewiesen werden, dass im Zusammenhang von KKB-Prozessen die mit ihnen fokussierten sozialen Konflikten besondere Aufmerksamkeit erhielten und ihr Potenzial von verschiedenen Beteiligten begriffen wurde. Gerade konfliktrelevante Akteur*innen erkannten beispielsweise das Ausmaß und die Komplexität von Konflikten, setzten sich mit den beteiligten Akteur*innen auseinander, informierten sich weitergehend über die Konflikte und erlangten so eine andere Handlungs- und Gestaltungsmacht. Sie verstanden auch das Potenzial der Beschäftigung mit den fokussierten Konflikten und von deren Bearbeitung, sowohl indem sie konkrete Konflikte bearbeiteten als auch indem sie ihre persönlichen Konfliktverständnisse erweiterten (siehe auch Wirkungshypothese 3).

7.2 Relevante und insbesondere marginalisierte Perspektiven sind einbezogen

Wirkungshypothese 2: Für die spezifischen Konflikte relevante Akteur*innenperspektiven sind in die Konfliktbearbeitung einbezogen, insbesondere die von marginalisierten Gruppen.

Operationalisierung

Damit Konfliktbearbeitung gelingt, also eine für alle Beteiligte gute Entwicklung zu verzeichnen ist, ist es erforderlich, dass die Perspektiven und Belange relevanter Beteiligter einbezogen werden. Bei dieser Wirkungshypothese liegt ein spezieller Fokus auf der Perspektive marginalisierter Gruppen, also denjenigen Menschen, die aufgrund von ungleich verteilter Macht in unserer Gesellschaft wirtschaftlich, sozial oder politisch benachteiligt werden (vgl. Forschungskollektiv KomPa 2024: 7). Das Pendant dazu bilden Personengruppen, die nicht benachteiligt werden, und somit strukturell bedingt erleichterten Zugang etwa zu Bildung, Arbeit, persönlicher Entfaltung oder gesundheitlicher Versorgung haben. Der Fokus auf marginalisierte Gruppen ergibt sich zum einen aus dem Anspruch, zu einer gerechten und demokratischen Gesellschaft beizutragen (K3B/forumZFD 2022: 23). Das erfordert einen bewussten Umgang mit Machtasymmetrien (siehe auch Wirkungshypothese 8), die es bestimmten Gruppen der kommunalen Gesellschaft erschweren, in Prozessen der Konfliktbearbeitung gehört zu werden und sich einzubringen (vgl. ebd.). Die Fokussierung auf marginalisierte Gruppen in unserer Studie hat zum anderen methodische Gründe. Bei der Auswertung des Materials hätte eine weit gefasste Herangehensweise, bei der wir alle relevanten Akteur*innen kodiert hätten, dazu geführt, dass wir eine schwer zu bewältigende große Zahl an Akteur*innen identifiziert hätten.

Unter Einbeziehen verstehen wir daher verschiedene Ausprägungen: Als schwächste Form ist das Besprechen von Perspektiven (mitunter ohne die Anwesenheit der betroffenen Personengruppe) zu nennen. Diese zeigt eine erste Sensibilität der konfliktrelevanten Akteur*innen für andere Standpunkte. Die Perspektiven marginalisierter Gruppen werden in Prozessen der Konfliktbearbeitung besprochen, beispielsweise in den Gesprächen der Lenkungsrunde.

Als nächstes höheres Merkmal für diese Wirkung ist das Anhören von Perspektiven zu nennen. Dies passiert beispielsweise in Hintergrundgesprächen mit den Berater*innen oder in speziell für diese Aufgabe geschaffenen Stellen. Dadurch fließen ihre Perspektiven in die SKA mit ein und damit auch in den Konfliktbearbeitungsprozess.

Der höchste Grad des Einbezugs ist die Beteiligung an Entscheidungen über und die Umsetzung von Konfliktbearbeitungsmaßnahmen, sowie die Beteiligung in Gremien (u.a. Lenkungsrunde, lokal-konfliktspezifische Gremien). Dies umfasst auch Entscheidungen und Maßnahmen, die die geäußerten Interessen und Perspektiven berücksichtigen.

Auswertung

Besprechen

Diesbezüglich lässt sich erkennen, dass in einigen Prozessen die beteiligten lokalen Akteur*innen selbst keiner marginalisierten Gruppe angehören, aber sich diesen bewusst sind. Sie überlegen, wie sie deren Perspektiven zukünftig repräsentieren und einbinden können. Konfliktrelevante Akteur*innen erkennen, welche marginalisierten Perspektiven fehlen oder unterrepräsentiert sind. Sie formulieren Ideen, wie sie die „Einbindung bisher benachteiligter, ausgegrenzter, ‚vergessener‘ Gruppen stärken [können]“ (Dokumentenanalyse Kommune M). Bei Weiterbildungsangeboten besprechen konfliktrelevante Akteur*innen zudem, welche Personen in zukünftige Prozesse eingebunden werden müssen „um Themen nachhaltig zu bearbeiten“ (Dokumentenanalyse Kommune M). Dieser Aspekt wird auch hinsichtlich der Einbindung strukturell marginalisierter konfliktrelevanter Akteur*innen besprochen. Durch die empirische Untersuchung wird deutlich, dass die Berater*innen während des KKB-Prozesses auch dazu angefragt werden, wie Gremien langfristig diversifiziert werden können und die Teilhabe von marginalisierten Gruppen gestärkt werden kann. Eine Beraterin beschreibt diese Wirkung folgendermaßen: „wie sie, auch auf einer strukturellen Ebene, zum Beispiel Gremienarbeit anders gestalten können, aber auch zu schauen, wie können auch hier marginalisierte Perspektiven nochmal anders eingebunden [werden].“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Z). Deutlich wird, dass konfliktrelevante Akteur*innen sich bewusst werden welche Perspektiven sie noch nicht hören und sich Gedanken machen, wie sie damit umgehen können.

Zuhören

Als nächste Ebene des Einbeziehens ist das Hören von Perspektiven konfliktrelevanter Akteur*innen einzuordnen. Dies findet noch nicht in formalisierten Gremien der Konfliktbearbeitung (beispielsweise in der Lenkungsrunde) statt, sondern im Kontext von Hintergrundgesprächen oder anderen Dialogformaten, in denen der Fokus auf dem Anhören von verschiedenen konfliktrelevanten Perspektiven liegt. Dabei ist zu differenzieren, dass die Hintergrundgespräche ein integraler Bestandteil des KKB-Prozesses sind, und weitere Dialogformate zumeist bereits etablierte oder im Kontext des KKB-Prozesses erprobte städtische Praktiken darstellen.

Hintergrundgespräche

Hintergrundgespräche sind ein Kernbestandteil der Kommunalen Konfliktberatung (K3B/forumZFD 2022: 7). Die Gespräche werden dazu genutzt, ein differenziertes Bild der unterschiedlichen Perspektiven der lokalen Akteur*innen zu bekommen. Ein*e lokale*r Akteur*in berichtet zudem, dass Beteiligte sich durch die Hintergrundgespräche ernst genommen fühlen:

*„Das eine ist schon dieses, okay, zuhören, sich widmen, wirklich, offen sein und wirkliches Interesse haben und dass die andere Seite auch jetzt im Hintergrundgespräch oder so, ne, wirklich das Gefühl hat, okay, da ist jemand, der interessiert sich oder die interessiert sich“ (Lokale*r Akteur*in A, in aufgezeichnetem Gespräch mit Beratungsteam-Mitglieder W und X)*

Das hat den Effekt, dass Akteur*innen, die etwa von offiziellen kommunalen Stellen lange nicht gehört wurden, angehört werden und dies schätzen. Außerdem können dadurch die Perspektiven marginalisierter Gruppen in den Beratungsprozess einbezogen werden. So berichtete ein*e Berater*in, dass sie in einem der Prozesse explizit Hintergrundgespräche mit Personen führte, die Rassismus erfahren, um die Teilhabebedingungen für diese zu verbessern. Es gab aber auch Fälle, in denen durch strukturelle Hürden keine Kontaktaufnahme mit einer marginalisierten Gruppe möglich war. Die lokalen Akteur*innen wurden sich der Personengruppe bewusst, konnten ihre Perspektive aber wegen fehlender persönlicher Zugänge nicht direkt anhören.

Kontaktaufnahme durch lokale Führungspersonen und Entscheidungsträger*innen

Es konnte beobachtet werden, dass der KKB-Prozess dazu beigetragen hat, dass konfliktrelevante Akteur*innen mit strukturell marginalisierten und konfliktrelevanten Gruppen in Kontakt treten. Diese Kontaktaufnahme führte auch zu einer Dialogkultur auf Augenhöhe, wie ein*e lokale*r Entscheidungsträger*in berichtet. Im Speziellen nahmen zum Beispiel Vertreter*innen der Kommunalverwaltung Kontakt zu Migrant*innen-Selbstorganisationen auf. In einem weiteren Fall gingen Vertreter*innen der Kommunalverwaltung direkt auf konfliktrelevante Akteur*innen zu, um so ein besseres Verständnis für den Konflikt zu bekommen: „Und dann sind wir mithilfe des ZFDs [gemeint ist hier forumZFD/ Pro Peace] erst in Einzelgespräche eingestiegen mit Partnerinnen und Partnern, die der Gesprächsführung auch mächtig waren“ (Interview Lokale*r Akteur*in E).

Etablierung offizieller Dialogpunkte für benachteiligte Akteur*innen

Lokale Akteur*innen wurden in einem Fall darin geschult, wie sie Bürger*innenbeteiligung stärken können und führen anhand dieser Anleitung erste Formate durch. In einem anderen Fall wurden in Kommunen explizit bürgernahe Stellen geschaffen, deren Aufgabe es ist, die Bedarfe und Perspektiven von benachteiligten Personengruppen zu ermitteln. Daraus sollten Maßnahmen der Konfliktbearbeitung und der Prävention von Konflikteskalation entwickelt werden. Ein*e Lokale*r Akteur*in erläutert konkret zu diesem Ansatz:

*„Also da gehen sie wirklich neue Wege für sich und vielleicht auch für die, für die Gegend, zu sagen, okay, Holschuld, Bringschuld. (...) es geht auch darum, dass wir gucken, was ist eigentlich vor Ort Bedarf und wir haben da genauso eine Verantwortung dafür [...]. [Die Stellen] wurden ja [...] speziell an Stellen eingerichtet an Standorten, an denen eher marginalisierte Personen sind“ (Interview Lokale*r Akteur*in G).*

Hier zeigt sich deutlich, dass gezielte Interventionen unternommen werden, um Bedarfe und Perspektiven von marginalisierten Personengruppen einzuholen und für die Konfliktbearbeitung nutzbar zu machen.

Beteiligen

Beteiligung ist der höchste Grad an Einbeziehung der Perspektiven von (marginalisierten) konfliktrelevanten Akteur*innen. Dazu zählt die Beteiligung an Entscheidungen über Maßnahmen der Konfliktbearbeitung, an Gremien oder an der Umsetzung von Handlungsmaßnahmen. Da diese immer wieder ineinandergreifen und nicht klar voneinander zu trennen sind, werden sie in diesem Abschnitt gesammelt behandelt.

Es lässt sich fallübergreifend beobachten, dass es eine der Stärken des KKB-Prozesses ist, verschiedene konfliktrelevante Akteur*innen am Prozess und damit an kommunalen Entscheidungen zu beteiligen. Dazu gehören Migrant*innenvertretungen, Jugendliche, Verwaltungsmitarbeitende, Polizeibeamt*innen, Vertreter*innen religiöser Einrichtungen, Kleinunternehmer*innen oder Akteur*innen der Jugend-, Stadtteil- und Schulsozialarbeit. Diese Beteiligung wird in einem der Prozesse als ein positiver Aspekt der Konfliktbearbeitung hervorgehoben. Dort habe sich die „breite Beteiligung und der Einbezug der verschiedenen handelnden Personen und Institutionen [bewährt]“ (Dokumentenanalyse Kommune M). Ein*e Berater*in konnte beobachten, dass lokale Angebote auf die Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen angepasst wurden:

„Es gab schon sogenannte Netzwerkstrukturen, wo sich Akteure im Stadtteil unter Leitung des Quartiersmanagements zusammengesetzt haben, um vier Themenbereiche zu beleuchten. Die Themenbereiche Wohnen, Bildung, Jugend und Kultur, glaube ich. Aufgrund unserer Analyse und dessen, was wir gezeigt haben, stellte sich heraus, dass da wichtige Akteure fehlen, dass wichtige Interessensgruppen nicht repräsentiert sind. Und das wurde verändert“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Bei der Auswertung der Dokumente ist außerdem erkennbar, dass in einem Fall konkret geplant wird, strukturell marginalisierte konfliktrelevante Akteur*innen an entscheidungsrelevanten Stellen in der Stadt einzubeziehen:

„In Vorhaben und Projekten der Integrations- und Migrationsarbeit müssen Menschen mit Migrationshintergrund hauptamtlich und an entscheidungsrelevanten Stellen repräsentiert sein (ermöglicht niedrigschwelligere Zugänge zu Zielgruppen).“ (Dokumentenanalyse Kommune O).

Die konkrete Umsetzung dieser Planung lässt sich zu späteren Zeitpunkten als erfolgreich bewerten. So beteiligen sich die verschiedenen relevanten Akteur*innen beispielsweise an einer lokal geplanten Gesprächsrunde, in der die Presse gebeten wird, auf eine „sensible Berichterstattung“ (Dokumentenanalyse Kommune O) über den Konflikt zu achten. Allgemein konnten wir nachvollziehen, dass verschiedene Betroffene in unterschiedliche Dialogformate integriert wurden. Die Beteiligung der einzelnen Akteur*innen und ihrer Expertise hat beispielsweise zur thematischen Neuausrichtung eines Konfliktbearbeitungsprozesses geführt. Die Einbindung wird von eine*r lokalen Akteur*in als bedeutend und einzigartig bewertet:

*„[sie hat] mir einen Text geschrieben, (...) wie bedeutend und wichtig dieses Gespräch für sie war und dass sie nach, seit so vielen Jahren schon nicht mehr mit so viel Dynamik und so viel Energie und so vielen positiven Gefühlen aus so einem Gespräch rausgegangen [ist]“ (Lokale*r Akteur*in A, in Gesprächsaufzeichnung mit Beratungsteam-Mitgliedern W und X).*

Die Struktur des KKB-Prozesses, in diesem Fall die Lenkungsrunde, sorgt dafür, dass die Sichtweisen der Zivilgesellschaft in diesem Gremium bei der Konfliktbearbeitung vertreten sind:

*„Und dann hatten wir so den Eindruck auch, okay, wir waren da ja diejenigen, die auch immer wieder den Finger in die Wunde gelegt haben, vielleicht auch stellvertretend für andere, weil natürlich rundherum viele Akteure, mit denen wir gesprochen haben, das ja auch gesehen und sich darüber beschwert haben. [Ein lokaler Akteur] hat es ja auch in die Lenkungsrunde eingebracht, er war dann noch Teil der Lenkungsrunde, auch stellvertretend, ein Stück weit für die Zivilgesellschaft.“ (Lokale*r Akteur*in A, in Gesprächsaufzeichnung mit Beratungsteam-Mitgliedern W und X).*

Zwischenfazit

Mit besonderer Aufmerksamkeit auf die Einbeziehung der Perspektiven marginalisierter Gruppen konnten wir zeigen, dass KKB-Prozesse verschiedene Formen des Einbezugs marginalisierter Gruppen initiiert oder gestärkt haben. Der Einbezug strukturell marginalisierter Gruppen wurde in relevanten Gremien besprochen und dabei wurden verschiedene Ideen hierfür entwickelt. Die Anhörung strukturell marginalisierter Gruppen ging über die fest in der Methodik der KKB eingeplanten Hintergrundgespräche hinaus und erfolgte auch durch Handlungen lokaler Entscheidungsträger*innen oder durch das Etablieren offizieller Dialogpunkte mit strukturell marginalisierten Gruppen. Eine dritte Form der Einbeziehung zeigte sich darin, dass Personen aus strukturell marginalisierten Gruppen an Entscheidungen über Maßnahmen der Konfliktbearbeitung, bei der Umsetzung von Handlungsmaßnahmen oder durch die Inklusion in Gremien an der Konfliktbearbeitung beteiligt wurden.

7.3 Konfliktrelevante Akteur*innen entwickeln Konfliktbearbeitungskompetenzen

Wirkungshypothese 3: Konfliktrelevante Akteur*innen entwickeln Konfliktbearbeitungskompetenzen.

Operationalisierung

Die Entwicklung und Festigung von Konfliktbearbeitungskompetenzen ist als eine langfristige Wirkung der KKB einzuordnen. Im Folgenden fokussieren wir auf drei Dimensionen von Konfliktbearbeitungskompetenzen: kognitive (Wissen), affektive (Fühlen) und handlungsorientierte (Handeln) Kompetenzen, die einander wechselseitig bedingen und überlagern, aber auch unabhängig voneinander (weiter-)entwickelt werden können. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die Trennung zwischen Wissen, Fühlen und Handeln, wie wir sie in der Operationalisierung

vornehmen und in der Auswertung anlegen, nicht immer gelingt und hier in der Darstellung vor allem eine ordnende Funktion hat. Diese drei Dimensionen sind in der Realität kaum voneinander zu trennen, bedingen einander oft gegenseitig und lassen sich daher nicht in eine Linearität bringen, weshalb wir sie hier zirkulär darstellen (Abbildung 2).

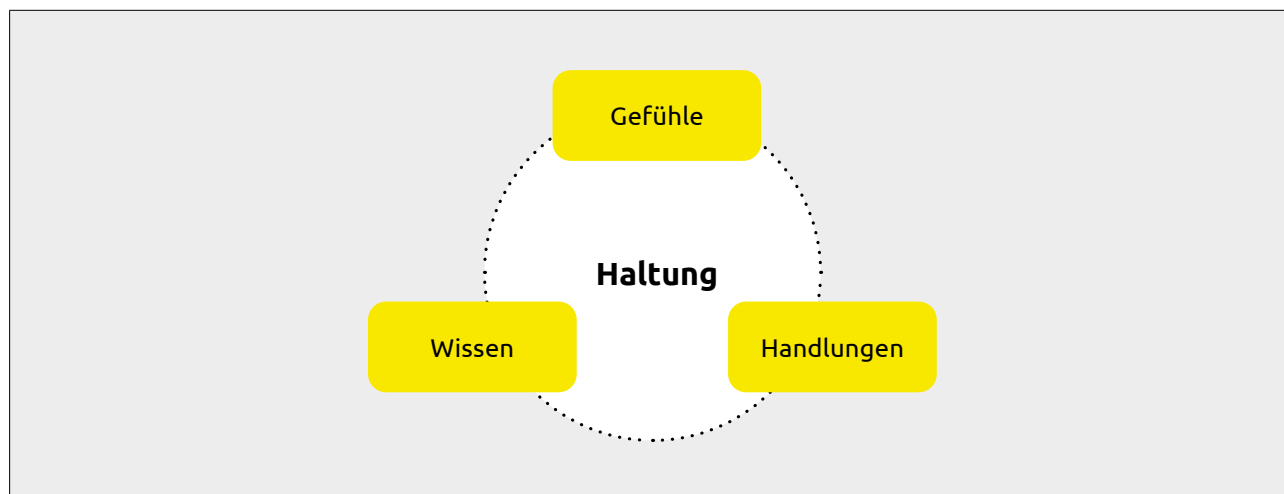


Abbildung 2: Dimensionen von Konfliktkompetenzen

Wirken diese Kompetenzdimensionen zusammen, und sind zudem mit gewissen normativen Positionierungen verbunden, sprechen wir von Haltung, also verinnerlichtem Wissen, das sich in Fühlen, Denken und Handeln ausdrückt. Normative Positionierungen enthalten zudem Informationen darüber, welche Kompetenzen erstrebenswert sind. Sie orientieren sich an der übergeordneten (Friedens-)Vision, die – im Falle von Pro Peace und K3B – an Gewaltreduktion und Gerechtigkeit ausgerichtet ist: „Das Zusammenleben in der pluralen Gesellschaft gestaltet sich friedlicher im Sinne der Abnahme von physischer, struktureller und kultureller Gewalt und der Zunahme von sozialer Gerechtigkeit“ (Pro Peace/K3B 2025). Dies erfordert Kompetenzen wie Dialogfähigkeit, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel (in diesem Forschungsprojekt thematisiert in der Wirkungshypothese 4), sowie Analysefähigkeiten und Konfliktsensibilität, neben anderen. Im Folgenden stellen wir auf Grundlage der ausgewerteten Daten dar, auf welche Weisen (und mit welchen Variationen) der Zusammenhang zur Wirkungshypothese rekonstruierbar ist, so dass konfliktrelevante Akteur*innen durch Kommunale Konfliktberatung ihre Konfliktbearbeitungskompetenzen (weiter-)entwickeln. Häufig ließ sich im Rahmen unseres Forschungsprojektes dokumentieren, dass Akteur*innen in den beratenen Kommunen die Kompetenzen im Rahmen der Laufzeit einer Kommunalen Konfliktberatung anwandten und somit festigten und entwickelten. An einigen Stellen konnten wir auch erfassen, dass Akteur*innen die Kompetenzen in anderen Situationen anwandten und es sich damit um übertragbare Kompetenzen handelt. Wo dies zutrifft, machen wir es in der Auswertung deutlich.

Auswertung

Wissen

Die kognitive Ebene der Kompetenzerweiterung umfasst Konfliktverständnis, Reflexionsfähigkeit, Konfliktanalysefähigkeiten und Konfliktsensibilität.

Konfliktverständnis

Die Auswertung der empirischen Daten lässt die Schlussfolgerung zu, dass konfliktrelevante Akteur*innen in verschiedenen Kontexten mithilfe der KKB ihre persönlichen Konfliktverständnisse verändern und (weiter-)entwickeln. Teilweise entwickeln diese positive Konfliktverständ-

nisse und beginnen, Konflikte als Wachstumschance zu begreifen und auch wertzuschätzen. In anderen Fällen entwickeln einzelne konfliktrelevante Akteur*innen differenzierte Verständnisse von Konflikten und Konfliktbearbeitung. Sie betonen etwa, dass es keine vollständigen Bilder von sozialen Konflikten geben kann und „dass es auch immer noch Dinge gibt, die auch noch im Untergrund sind“ (Interview Lokale*r Akteur*in H). Außerdem verweisen sie auf die emotionalen Dimensionen sozialer Konflikte, die ein besonderes wechselseitiges Verständnis erfordern. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in erläutert dazu:

*„Und [...] auch zu gucken, wie diese Emotionen, die kommen ja nicht irgendwo her, sondern die haben ja erstmal ihre Berechtigung, ne, und eben auch zu gucken, was heißt das denn jetzt für mich? Also wie kann ich das sozusagen in ein Handeln bringen, wo ich sage, du, das interessiert mich, was du mir da gerade erzählst, weil ich will das verstehen“ (Interview Lokale*r Akteur*in H).*

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal liegt in der Betonung der Prozesshaftigkeit der Konfliktbearbeitung. Darin zeigt sich das Verständnis, dass Konflikte nicht abschließend ‚gelöst‘ werden, sondern dass der Prozess der Konfliktbearbeitung weitergehen muss:

*„Und ich glaube, das ist eine Erkenntnis, dass wir jetzt hier nicht ein Pflaster draufgeklebt haben, alles ist gut, sondern, dass es weitergehen muss [...] weil es braucht auch noch eine weitere Heilung“ (Interview Lokale*r Akteur*in H).*

An der Schnittstelle von Konfliktverständnis und Konfliktanalyse ist außerdem hervorzuheben, dass Akteur*innen festhalten, dass sie es für wichtig erachten – in Anbetracht verschiedener vorhandener Möglichkeiten, Verantwortlichkeiten und Ressourcen – verschiedene Interventionsmöglichkeiten herauszuarbeiten.

Konfliktbewusstsein

Eine wesentliche Rolle und Bedingung für die Reflexionsfähigkeit spielt das (Konflikt-)Bewusstsein. Dies umfasst einerseits das Bewusstsein darüber, ob und wann es sich um einen Konflikt handelt (Curle 1971, 8 ff.), und ist wechselwirkend verknüpft mit dem Konfliktverständnis. Andererseits geht es beim Konfliktbewusstsein auch darum, dass konfliktrelevante Akteur*innen ihre eigene Rolle im Konflikt wahrnehmen. So beobachtet ein*e Berater*in, dass eine Kommunalverwaltung reflektiert und anerkannt hat, dass sie ein Konfliktakteur ist (Interview Beratungsteam-Mitglied U). Insgesamt scheint die KKB bei den konfliktrelevanten Akteur*innen zu mehr Rollenklarheit beizutragen, was wiederum positive Effekte auf den Umgang und die Möglichkeiten des Umgangs mit Konflikten hat. In den Daten zeigt sich auch, dass konfliktrelevante Akteur*innen ein Bewusstsein darüber entwickelt haben, dass sie in der Bearbeitung eines Konfliktes (oder einer Konfliktkonstellation), dessen Beteiligte sie sind, begrenzt sind und externe Unterstützung hilfreich sein kann.

Reflexionsfähigkeit

Reflexionsfähigkeit als Konfliktkompetenz weist einige relevante Überlappungen zu Perspektivwechsel auf (siehe auch Wirkungshypothese 4), wird hier jedoch bewusst ebenfalls als Kernelement von Konfliktbearbeitungskompetenz aufgegriffen. Denn an dieser Stelle geht es um die ‚Entwicklung‘ und ‚Festigung‘ kognitiver Kompetenzen in Form von Reflexionsfähigkeit. Wohingegen Wirkungshypothese 4 auf das Erleben von Perspektivwechsel ausgerichtet ist. Konfliktbeteiligte zeigen durch die Konfliktberatung einen zunehmend reflektierten Umgang mit der eigenen Perspektive. Berater*innen beobachten etwa, dass sich konfliktrelevante Akteur*innen im Rahmen der Beratung öffnen und wiedergeben, welche inneren Konflikte sie in Zusammenhang mit dem fokussierten sozialen Konflikt beschäftigen (Interview Beratungsteam-Mitglied Y).

Die Daten zeigen außerdem, dass konfliktrelevante Akteur*innen nicht bloß die eigene Perspektive, sondern auch das eigene Handeln im Konfliktgeschehen reflektieren. Konfliktrelevante Akteur*innen reflektieren beispielsweise rückblickend, dass sie im Konflikt anders hätten reagieren können und mehr aufeinander zugehen hätten sollen. Insofern stellt dieses Reflexionsvermögen bereits eine Form der Konfliktsensibilität dar. Konfliktsensibilität bezeichnet die bewusste Wahrnehmung und Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen eigenen Interventionen und

bestehenden Konfliktdynamiken, mit dem Ziel, Schaden zu vermeiden und konstruktive Konfliktbearbeitung zu fördern.²⁶ So berichtet ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in, dass kommunale Mitarbeitende einen konfliktsensiblen Blick entwickelt haben. Er betont, „dass die Menschen sich weiterentwickelt haben, dass die Fähig- und Fertigkeiten an die Hand bekommen haben, um mit Problemlagen umzugehen, dass sie aber auch konfliktsensibler wurden“ (Interview Lokale*r Akteur*in E).

Konfliktanalysefähigkeiten

Konfliktrelevante Akteur*innen profitieren durch die Kommunale Konfliktberatung außerdem hinsichtlich ihrer Konfliktanalysefähigkeiten. So ist die SKA, die elementarer Bestandteil der KKB ist, bereits aufgrund ihrer systemischen Anlage darauf ausgerichtet, die Komplexität und Vielschichtigkeit sichtbar zu machen, die sozialen Konflikten inhärent ist. Die Datenauswertung zeigt, dass konfliktrelevante Akteur*innen (durch KKB) die Komplexität und Vielschichtigkeit sozialer Konflikte erkennen. Diese kognitive Erkenntnis zieht handlungsorientierte Konsequenzen nach sich, die unmittelbar auf die Ausgestaltung der Konfliktbearbeitung einwirken. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in erkennt beispielsweise, dass die Komplexität der Konflikte sowohl eine Strukturierung erfordert als auch die Notwendigkeit, dahinter liegenden Ursachen gemeinsam auf den Grund zu gehen (Interview Lokale*r Akteur*in H). In einem anderen Fall beobachtet eine Beraterin, dass eine Person in Leitungsfunktion in einer Kommunalverwaltung die Komplexität einer Konfliktlage dahingehend anerkennt, dass sie versteht, dass zur Bearbeitung das Zusammenwirken verschiedener konfliktrelevanter Akteur*innen notwendig ist.

Die KKB führte in verschiedenen Kontexten zur Verbesserung der konkreten Analysefähigkeiten der Beteiligten. So betonen konfliktrelevante Akteur*innen, dass sie Konfliktdynamiken erkennen und den konkreten Konfliktverlauf reflektieren. In einem anderen Kontext lernten konfliktrelevante Akteur*innen den eigenen Konflikt durch das Konzept der Eskalationsstufen zu analysieren und entsprechende Handlungsschritte zu unternehmen, um Eskalationen zu vermeiden.

Fühlen

Affektive Konfliktbearbeitungskompetenzen umfassen Empathiefähigkeit und die Fähigkeit zur emotionalen Regulation sowie zur beobachtenden statt bewertenden Aktion. Berater*innen nehmen in ausgewählten Beratungsprozessen wahr, dass Konfliktparteien weniger affekthaft miteinander umgehen und in der Konsequenz konstruktiver aufeinander zugehen. Eine beratende Person reflektiert:

„Ich habe das Gefühl, wir haben dazu beigetragen, dass die politischen Akteure in dem Konflikt ein bisschen entschleunigt haben und ein bisschen aus dem Reagieren rausgekommen sind. Weil das ist auch das, was ich in den Gesprächen unmittelbar erlebt habe, dass sie am Anfang sehr in ihrer eigenen Emotionalität steckten und eben mit Schuldzuweisung und Selbstrechtfertigung“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Y).

Es zeigen sich starke Überschneidungen zur Wirkungshypothese 4 (Perspektivwechsel), unter der wir vor allem ein inneres Geschehen fassen, in dem die eigene Perspektive dezentriert, eine Vielzahl alternativer Perspektiven als existent und legitim anerkannt, und deren Interessen Bedürfnisse und Gefühle gehört und verstanden werden. Konfliktrelevante Akteur*innen zeigen in den Interviews ein grundlegendes Verständnis für die Gefühle und auch Verletzungen der anderen Konfliktparteien. Daraus resultiert, dass sie auch verschiedene Interessen und Bedarfe anerkennen können.

26 Definition angelehnt an Bieß (2023: 37-40).

Handeln

Eine dritte Dimension von Konfliktbearbeitungskompetenzen sind handlungsorientierte Kompetenzen, die sich zumeist in Wechselwirkungen mit kognitiven und affektiven Kompetenzen entwickeln. Die konkreten (Handlungs-)Bereiche, die sich aus der Auswertung der Daten ergeben haben, umfassen Zusammenarbeit und Vernetzung, konkrete (Weiter-)Bildungsangebote, die Institutionalisierung von Perspektivwechsel, sowie konfliktsensibles Handeln.

Auf der Datengrundlage lassen sich zunächst einige allgemeine Aussagen über handlungsorientierte Kompetenzen treffen. In vereinzelten Fällen betonten Befragte, dass die Handlungsfähigkeit der konfliktrelevanten Akteur*innen in Konfliktsituationen durch den KKB-Prozess als verbessert eingeschätzt wird – insbesondere, weil der Konflikt in einem geregelten Rahmen bearbeitet und ausgetragen wird. Dies ermöglicht eine Perspektivenvielfalt, sowie ein Bewusstsein für die eigene Rolle im Konflikt, wodurch konfliktrelevante Akteur*innen Bearbeitungsoptionen erkennen und auch neue Handlungsoptionen entwickeln. In einem konkreten Fall entwickelt ein Lenkungsgruppenmitglied konkrete Strategien zum Erhalt der eigenen Handlungsfähigkeit. Beratende beobachten außerdem eine zunehmende Differenzierung vorhandener Konfliktbearbeitungsstrategien unter lokalen Akteur*innen. In einem konkreten Beispiel wollten laut Angaben der beratenden Person konfliktrelevante Akteur*innen ihre eigene Strategie und Herangehensweise überarbeiten und überdenken, weshalb sie eine konfliktsensible Beratung einholten (Interview Beratungsteam-Mitglied Z). Dies mündete in einer Strategieänderung, die stark deeskalierende Wirkungen hatte, so die beratende Person (Interview Beratungsteam-Mitglied Z).

Zusammenarbeit und Vernetzung, Partizipation, Dialogfähigkeit

Konfliktrelevante Akteur*innen berichten von/und zeigen Handlungsweisen, die auf zunehmende Zusammenarbeit und Vernetzung im Rahmen der Konfliktbearbeitung hinwirken. Dies lässt sich normativ begründen mit der Vision von Pro Peace, die auf ein friedlicheres Zusammenleben in der pluralen Gesellschaft hinwirken möchte (vgl. Pro Peace/K3B 2025). Eine plurale Gesellschaft erfordert ebendiese Zusammenarbeit und Vernetzungsarbeit, die sich hier als handlungsorientierte Kompetenz äußert. Zudem leitet sich der Mehrwert von Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur*innen aus der Anerkennung der Komplexität und Vielschichtigkeit sozialer Konflikte ab, wie bereits unter Konfliktanalysefähigkeiten deutlich wurde.

Die Auswertung der Daten zeigt, dass Konfliktparteien aufgrund des Beratungsprozesses miteinander gesprochen haben. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in betont in diesem Zusammenhang: „wir haben immer wieder Anstöße bekommen, dass wir miteinander sprechen, das fand ich ganz, ganz gut“ (Interview Lokale*r Akteur*in D). Dies ist ein direktes Element von Wirkungshypothese 8 (Beziehungstransformation), die auf Kontakt angewiesen ist. In besonderem Maße trifft dies auf strukturell marginalisierte Personengruppen zu, deren Beteiligung in vielen Fällen bislang eher die Ausnahme als die Regel war (siehe auch Wirkungshypothese 2). Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in betont:

*„Und dass das überhaupt passiert, ist, glaube ich, eine wirklich wichtige, großartige Veränderung, dass man eben als Stadtgesellschaft oder als Stadtverwaltung nicht mehr nur mit katholische Kirche, evangelische Kirche und vielleicht noch mit der jüdischen Gemeinde spricht, sondern dass man das halt wirklich wie zu so einem Selbstläufer macht [mit muslimischen Communities zu sprechen]“. (Interview Lokale*r Akteur*in G).*

Doch auch über die konkrete Konfliktkonstellation hinaus zeigt sich, dass konfliktrelevante Akteur*innen ihre Dialogfähigkeit erprobt und verbessert haben, insbesondere an der Schnittstelle zwischen Stadtverwaltung und Zivilgesellschaft. Konfliktrelevante Akteur*innen betonen, dass kommunale Mitarbeiter*innen Fähigkeiten für den Bürger*innendialog entwickelt haben. Dies ist unter anderem auf die spezifische Expertise von KKB-Berater*innen in dem Bereich zurückzuführen. Auf der anderen Seite nehmen aber auch zivilgesellschaftliche Akteur*innen aktiv Kontakt zu kommunalen Verantwortlichen auf.

Außerdem lässt sich eine zunehmende Wertschätzung für Partizipation und partizipative Planungsprozesse verzeichnen. Ein Mitglied einer Lenkungsgruppe beschreibt:

*„Ich merke auch das, was [die beratende Person] mir vorgeschlagen hat, also Partizipation. Und ich dachte, ach Gott, nein, das dauert wieder ewig und lange und wir kommen nicht voran. Um das Integrationsmanagement dann auch erfolgreich etablieren zu können, ist der Schlüssel dazu wirklich die Partizipation. (...) auch innerhalb der Verwaltung, also auch außerhalb der Verwaltung angesprochen mit den Gemeinden“ (Lokale*r Akteur*in A, in Gesprächsaufzeichnung mit Beratungsteam-Mitglieder W und X).²⁷*

Lernen durch Weiterbildungsimpulse und gemeinsames Tun

Lokale und konfliktrelevante Akteur*innen haben außerdem im Rahmen der Beratungsprozesse an konkreten Bildungsangeboten zur Stärkung von Konfliktbearbeitungskompetenzen teilgenommen. Dies umfasst vereinzelt konkrete Weiterbildungsimpulse, etwa zur Bürgerbeteiligung, wie auch systemische Konfliktanalyse und systemisches Denken und Handeln.

So wurde etwa das systemische Denken, das sich auch in der SKA widerspiegelt, durch Fachtagungen von Pro Peace bei einzelnen kommunalen Akteur*innen stärker verankert. Ein Lenkungsgruppenmitglied beschreibt die Lernerfahrung bei einer Fachtagung:

*„Also was für mich dann auch wirklich so ein Punkt war, war sowas wie ein Soziogramm. Also ich weiß jetzt nicht, wie das heißt, ob es Soziogramm war oder keine Ahnung. Wir haben uns damals [...] alle in die Runde gestellt und jeder hat irgendwie eine bestimmte Beziehung bilateral zu jeder Person. Und jetzt, also die andere hat natürlich auch, das ist einfach dieses soziale Netz, was man hat. Und wenn du einen Stein dort veränderst, dann hat sich im Grunde das Gesamte, (...) also dieses gesamte Soziogramm verändert. Und das habe ich dann gedacht, oh ja, das war ein Moment, wo ich dann dachte, Mensch, dass du nicht selbst darauf gekommen bist“ (Lokale*r Akteur*in A, in Gesprächsaufzeichnung mit Beratungsteam-Mitglieder W und X).*

Auch konkrete Techniken, die durch Beratende im Rahmen der KKB eingesetzt wurden, wurden von einzelnen lokalen Akteur*innen übernommen. Ein*e Akteur*in integrierte beispielsweise eine von den BeraterInnen vermittelte Visualisierungstechnik zur Darstellung komplexer Beziehungsgeflechte in die eigene Arbeitspraxis. Diese Beispiele zeigen einerseits, dass neue Fähigkeiten erlernt und integriert wurden, aber auch bereits vorhandene Fähigkeiten konnten durch die KKB und konkrete (Weiter-)Bildungsimpulse und gemeinsames Tun weiterentwickelt und gestärkt werden.

Abschließend ist auch zu betonen, dass die Umsetzung von Handlungsschritten nicht immer wie geplant verläuft. Das Scheitern von konkreten Umsetzungsschritten als Lernprozess zu begreifen, ist ebenso eine bedeutsame Handlungs- und Reflexionskompetenz, woraus praktische Einsichten für zukünftiges Handeln gewonnen und eigene Handlungskompetenzen im Umgang mit Konflikten weiterentwickelt werden können. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in stellt dies folgendermaßen dar:

*„Deswegen, es ist nicht vertan, sondern das sind, für mich waren das einfach, einfach Schritte zum Lernen hin, ja. Und genauso, wenn man sagt, okay, da ist man an der Stelle dann gescheitert, das umzusetzen. Die Erkenntnis des Scheiterns ist ja auch wichtig, dass man dann auch sich überlegt, warum hat es denn nicht geklappt, ne. [...] Ja, ich weiß jetzt nicht, wie die anderen damit umgehen, aber ich kann sagen, für mich persönlich ist das so die Erkenntnis gewesen, ja. (...)“ (Interview Lokale*r Akteur*in F).*

Hier wird sichtbar, dass auch nichtintendierte Erfahrungen des vermeintlichen ‚Scheiterns‘ von Akteur*innen als positive Lernerfahrungen hervorgehoben werden, die einerseits kognitive Konfliktbearbeitungskompetenzen stärken (weil Überlegungen über die Gründe des Scheiterns angestellt werden), aber ebenso affektive Kompetenzen festigen (wie etwa Durchhaltevermögen) und in der Folge Auswirkungen auf alternative Handlungen haben können.

²⁷ Die Berücksichtigung von den sogenannten Interkommunalen Fachtagungen von Pro Peace gehen über die oben in der Konkretisierung der Forschungsfrage formulierte Engführung auf Beratungsprozesse hinaus. Hier begreifen wir die Fachtagungen und Weiterbildungsangebote als 'Kommunale Konfliktberatung' in einem breiteren Sinn.

Institutionalisierung von Perspektivwechseln

In enger Überlappung mit der Wirkungshypothese 4 (Perspektivwechsel) und der Wirkungshypothese 5 (Übertragung von Perspektivwechsel in eigene Institutionen) beschreiben wir an dieser Stelle, wie die Institutionalisierung von Formaten für Perspektivwechsel als Konfliktbearbeitungskompetenz Bedeutung entfaltet. Dies knüpft auch an die Kompetenzerweiterungen an, Komplexität und Vielschichtigkeit als wesentliche Elemente sozialer Konflikte zu verstehen, sowie die Fähigkeit, Zusammenarbeit und Austausch in der Konfliktbearbeitung aktiv zu fördern.

In einem Beratungsprozess lässt sich beobachten, dass konfliktrelevante Akteur*innen den Mehrwert von Formaten für Perspektivwechsel erkannt haben. Dies knüpft an die beschriebene Konfliktanalysefähigkeit an, die mit der Erkenntnis einhergeht, dass „der Konflikt, der vor uns liegt, [...] keiner [ist], den einer allein zu bearbeiten hat und [...] nicht allein zu ertragen hat“ (Interview Lokale*r Akteur*in H). In der Folge haben lokale Akteur*innen ihre Kompetenzen erweitert, vielfältige Perspektiven in Konfliktbearbeitungsprozesse einzubeziehen. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in betont, wie diese Kompetenz im Rahmen der Beratung gestärkt wurde:

*„Na, ich glaube schon, dass dieses Einbeziehen aller Beteiligten, also der systemische Ansatz, den ja Pro Peace ja wirklich sehr stringent verfolgt, dass der schon, der ist, glaube ich, also der ist, würde ich sagen, gestärkt“ (Interview Lokale*r Akteur*in G).*

Die Einbeziehung der beteiligten Perspektiven umfasst zudem die Anerkennung verschiedener Interessen und Bedarfe, die wir als Merkmal von Perspektivwechsel begreifen.

Konfliktsensibles Handeln

Anknüpfend an die Konfliktsensibilität als wesentliche reflexive Kompetenz greifen wir sie hier noch einmal als handlungsorientierte Kompetenz auf. Diese zeigt sich in der konkreten Umsetzung von Konfliktbearbeitungsmaßnahmen. Eine beratende Person beobachtet, dass sich lokale Akteur*innen im Verlauf des Beratungsprozesses für sensible Konfliktbearbeitungsmaßnahmen öffnen. Sie führt dies auf die Erfahrung der Beratenen zurück, dass auch ein anderer Umgang mit Konflikten möglich ist und sich durch die Vervielfältigung von Bearbeitungsoptionen auch das Handlungsrepertoire erweitert. Auf dieser Grundlage vermutet die beratende Person, „dass da ein mini-kleines bisschen zumindest an so einer Öffnung für andere Verhaltensweisen oder Herangehensweisen geschehen ist“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Z). Konfliktsensible Bearbeitungsansätze finden zudem Eingang in die Praktiken von konfliktrelevanten Akteur*innen, „das zeigt sich auch in der angewendeten Sprache und an Elementen der Analyse, Planung und Bewertung von Interventionen“ (Dokumentenanalyse Kommune M). Auch eine beratende Person beobachtet, dass lokale Akteur*innen zunehmend konfliktsensible Sprache verwenden, insbesondere in der Beschreibung und Darstellung des Konfliktes.

Zwischenfazit

Insgesamt konnten wir entlang der Operationalisierung verschiedene Facetten des Kompetenzgewinns in KKB-Prozessen aufzeigen. Konfliktrelevante Akteur*innen gewannen neue kognitive Fähigkeiten und Einsichten hinsichtlich ihres Konfliktverständnisses und -Bewusstseins sowie neue Reflexions- und Konfliktanalysefähigkeiten. Sie erweiterten ihre affektiven Kompetenzen wie Empathiefähigkeit und die Fähigkeit zur emotionalen Regulation und sie entwickelten handlungsorientierte Fähigkeiten wie Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und Vernetzung, zur Institutionalisierung von Perspektivwechseln und zum konfliktsensiblen Handeln.

7.4 Lokale Akteur*innen erleben Perspektivwechsel

Wirkungshypothese 4: Lokale Akteur*innen erleben Perspektivwechsel.

Operationalisierung

Im Folgenden erläutern wir die Wirkungshypothese, ob lokale Akteur*innen durch KKB Perspektivwechsel erleben. Unser Verständnis von Perspektivwechsel umfasst einen inneren Prozess, der durch relationale Dynamiken geprägt und beeinflusst werden kann. Mit dieser Wirkungshypothese fokussieren wir aber auf die innere Ebene (Abbildung 3), die unserem Verständnis nach folgende Elemente beinhaltet:

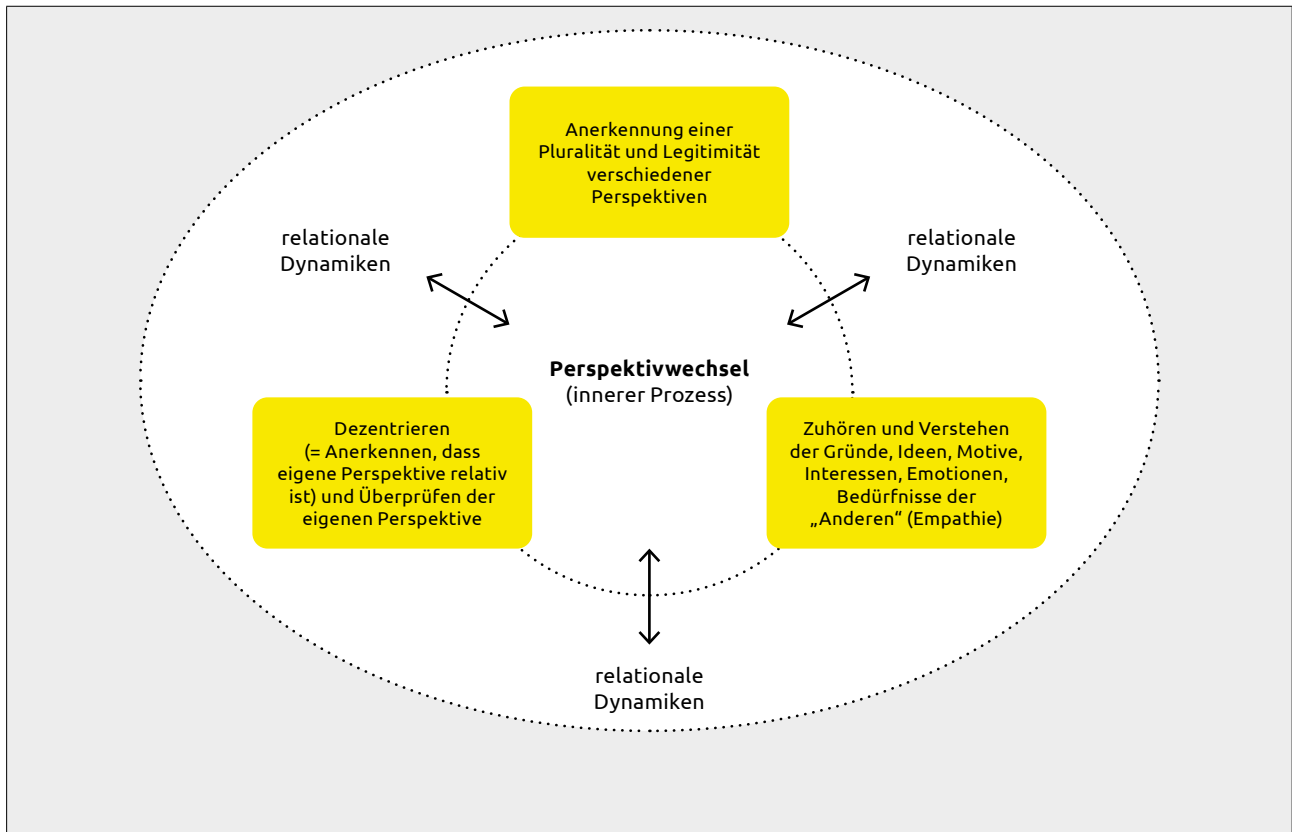


Abbildung 3: Veranschaulichung Aspekte Perspektivwechsel

A: Anerkennung einer Pluralität und Legitimität verschiedener Perspektiven:

Eine Person erkennt an, dass es mehr als eine Möglichkeit gibt, eine konkrete (Konflikt-)Situation zu verstehen und zu erzählen ('Perspektiven'). Außerdem erkennt sie an, dass diese anderen Perspektiven ihre Existenzberechtigung haben ('legitim sind').

B: Zuhören, Verstehen und Nachvollziehen der Gründe, Ideen, Motive, Interessen, Emotionen, Bedürfnisse der 'Anderen':

Eine Person ist in der Lage, anderen Perspektiven zuzuhören und kann den Gehalt der dahinter liegenden vielfältigen Beweggründe der anderen Person nachvollziehen. Dabei lässt sich zwischen Verstehen und Nachvollziehen differenzieren: Verstehen umfasst vor allem kognitive Elemente, während Nachvollziehen sich auf die Fähigkeit bezieht, sich in jemanden hineinzuversetzen und sich auch emotional einzufühlen.

C: Dezentrieren (= Anerkennung, dass die eigene Perspektive relativ ist) und Überprüfen der eigenen Perspektive:

Die Person ist in der Lage, anzuerkennen, dass die eigene Perspektive relativ ist. Sie löst sich von der Deutungshoheit über die Situation und entwickelt so eine Bereitschaft, die eigene Perspektive zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dies umfasst auch Verlernprozesse internalisierter Machtstrukturen, wie etwa den Abbau von Vorurteilen gegenüber einzelnen Akteur*innengruppen beim Überprüfen der eigenen Perspektive.

Die verschiedenen Elemente von Perspektivwechsel können gesondert oder in Kombination stattfinden und werden im Folgenden schrittweise beschrieben.

Auswertung

Anerkennung einer Pluralität und Legitimität verschiedener Perspektiven

Im empirischen Material finden sich Anhaltspunkte dafür, dass einzelne Akteur*innen die Pluralität und Legitimität verschiedener Perspektiven explizit anerkennen. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in nutzt die Metapher, etwas (einen Konflikt) durch unterschiedliche Brillen zu betrachten (Interview Lokale*r Akteur*in H) als grundlegende Lernerfahrung während des KKB-Prozesses. Diese Perspektivenpluralität führe laut konfliktrelevanten Akteur*innen auch zu einer Vielzahl an „Lösungswegen“: „Ich glaube, alle, die jetzt beteiligt waren, waren gleichzeitig auch Teil von Lösungswegen“ (Interview Lokale*r Akteur*in H).

Das Bild der „Brillen“ wurde im gleichen Kontext auch von eine*r anderen konfliktrelevanten Akteur*in eingesetzt. Diese*r beschreibt einerseits, wie das Hören der Perspektiven und Erzählungen der anderen dazu beigetragen hat, „wirklich andere Brillen aufzusetzen“ (Interview Lokale*r Akteur*in G). Und andererseits verweist diese Person auf die Herausforderung, die darin lag, „jeweils die Brille des anderen auch mal aufzusetzen, allein dadurch, dass die Gehör fanden und die Möglichkeit hatten, sich auszudrücken“ (Interview Lokale*r Akteur*in G).

Die Bereitschaft, mit konfliktbeteiligten und -betroffenen Menschen und Gruppen zu sprechen, ist wesentliche Voraussetzung für die Fähigkeit, ihnen zuzuhören und ein Verständnis zu entwickeln. So entwickelt sich die Bereitschaft bei konfliktrelevanten Akteur*innen, mit Akteur*innen zu sprechen, die sie vormals abgelehnt haben oder ihnen zumindest skeptisch gegenüberstanden. Aus dieser Bereitschaft, und der tatsächlichen Aktivität, Perspektiven und Erfahrungen anderer Akteur*innen durch deren Berichte zu hören, ist es möglich, dass konfliktrelevante Akteur*innen Verständnis entwickeln – ein weiteres wesentliches Element von Perspektivwechsel.

Verstehen und Nachvollziehen der Gründe, Ideen, Motive, Interessen, Emotionen, Bedürfnisse der 'Anderen'

Das beschriebene Zuhören liefert eine Grundlage für die Entwicklung des Verständnisses für verschiedene konfliktrelevante Aspekte, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Verständnis entwickelt sich vor allem für die am Konflikt beteiligten beziehungsweise für weitere vom Konflikt betroffene Gruppen. Eine beratende Person beobachtet in einem konkreten Fall einen deutlichen Wahrnehmungsunterschied zwischen Verwaltung und Anwohner*innen, der Ausgangspunkt für die konkrete Arbeit am Perspektivwechsel darstellt. Im Rahmen der SKA wurden diese Perspektiven erhoben und in der Lenkungsrunde präsentiert. Während die Verwaltungsmitarbeitenden einerseits den Eindruck haben, dass sich Anwohner*innen kontinuierlich beschwerten, zeigen sich Anwohner*innen zwar ebenfalls frustriert aber äußern zugleich ein grundlegendes Verständnis für die Verwaltung und ihre begrenzten Handlungsmöglichkeiten. Die Arbeit am Perspektivwechsel – unter anderem im Rahmen der SKA – umfasst also Auseinandersetzungen mit unterschiedlichen Wahrnehmungen (Interview Beratungsteam-Mitglied Z).

Insbesondere in Bezug auf strukturell marginalisierte Gruppen entwickeln konfliktrelevante Akteur*innen ein neues, zuvor nicht oder nur in geringem Ausmaß vorhandenes Verständnis für deren Perspektiven und Lebensrealitäten. Vereinzelt sprechen konfliktrelevante Akteur*innen

und beratende Personen davon, dass konfliktrelevante Akteur*innen die Perspektive der anderen Konfliktpartei nachvollzogen haben. Dies zeigt sich beispielsweise in der Reflexion des Konfliktverlaufs. Eine beratende Person beschreibt in Bezug auf ein*en konfliktrelevante*n Akteur*in, „dass sie selbstreflexiver geworden sind, dass sie ein Stück mehr [sich] auch nachvollzogen haben, warum die anderen so reagiert haben“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Y). Im selben Prozess erkennen die konfliktrelevanten Akteur*innen die vorhandenen Verletzungen der anderen, arbeiten diese auf und reflektieren die daraus entstandene Konfliktdynamik. Das Zeigen und auch das Nachvollziehen von Gefühlen stellt sich daher als wichtiges Element der kurativen Konfliktbearbeitung dar.

In einem konkreten Fall beobachtet eine beratende Person, wie ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in eine starre, teils rassistisch unterlegte Mitteilung unterbricht und ein Verständnis für die Beweggründe und Bedürfnisse zeigt, die Migration und Flucht zugrunde liegen (Interview Beratungsteam-Mitglied Z). Die beratende Person berichtet von einem körperlich und emotional bedeutsamen Moment, der sich in einer veränderten Mimik, einer zitterigen Stimme und feuchten Augen zeigte. In dem Moment schien der:die konfliktrelevante*r Akteur*in emotional in Kontakt mit dem eigenen Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu gelangen: „Ich bin doch hier zuhause“ (ebd.).

Dieser Perspektivwechsel geht vereinzelt mit Handlungsfolgen einher, wie etwa einem konflikt-sensibleren Umgang mit diesen Gruppen. Eine beratende Person etwa beobachtete eine Handlungsänderung bei konfliktrelevanten Akteur*innen, die aufgrund dieser Sensibilisierung für Perspektiven marginalisierter Gruppen im Laufe eines Beratungsprozesses von einem repressiven Vorgehen hin zu einem stärker präventiv ausgerichteten Vorgehen gewandelt habe (Interview Beratungsteam-Mitglied Z). Hier lässt sich eine klare Überlappung zur Wirkungshypothese 5 vernehmen, nämlich dass der von einzelnen Akteur*innen erlebte Perspektivwechsel in eine institutionell relevante Handlungsstrategie übersetzt wurde.

Aus dem Verstehen und dem Nachvollziehen unterschiedlicher Perspektiven ergeben sich außerdem Einsichten in die Komplexität der Situation (fördert Wirkungshypothese 3), sowie in die unterschiedlichen Logiken, Interessen und Handlungsspielräume der beteiligten Akteur*innen. So beschreibt ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in, dass er die Polizei nicht (mehr) als einheitliche, homogene Gruppe verstehen kann, weil ihre verschiedenen Einheiten (etwa Staatsschutz, Streifen dienst, Inspektionsleiter et cetera) jeweils sehr unterschiedliche Perspektiven und Handlungslogiken haben (Interview Lokale*r Akteur*in G). Es wird betont, dass die Person hierfür so wie für die Komplexität der Lage Verständnis gewinnen konnte (Interview Lokale*r Akteur*in G).

In mehreren Beispielen lässt sich festhalten, dass konfliktrelevante Akteur*innen verschiedener Verwaltungseinheiten Verständnis für die Arbeit und Handlungslogiken der jeweils anderen Einheit entwickeln. Dies hat auch Einfluss auf Wirkungshypothese 8 (Beziehungstransformation) wie eine beratende Person beobachtet:

„Einerseits ist Vertrauen aufgebaut worden oder man redet überhaupt regelmäßig miteinander. (...) Und von der Polizei ist, oder für die Polizei, glaube ich, noch mal deutlich klarer geworden, wie tickt die Verwaltung, mit welchen Logiken sind die unterwegs und (...) warum war es vielleicht auch in der Vergangenheit teilweise herausfordernd, weil man sich einfach gegenseitig weniger verstanden hatte und diesen Perspektivwechsel so nicht hatte“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Dies führt in manchen Fällen auch zu einer besseren Beziehungsgestaltung – beispielsweise haben lokale Akteur*innen einen positiveren Blick auf die Kommunalverwaltung.

Allerdings kommt es in einzelnen besonderen Konfliktkonstellationen auch vor, dass sich konfliktrelevante Akteur*innen – wie sie selbst in den Interviews äußern – von anderen nicht gesehen und verstanden fühlen. Daran zeigen sich die relationalen Dynamiken von Perspektivwechsel im besonderen Maße: Wenn nämlich ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in sich nicht gesehen und verstanden fühlt, erschwert dies auch deren/ihre Fähigkeit, andere zu verstehen beziehungsweise ihre Perspektiven nachzuvollziehen.

Dezentrieren (= Anerkennung, dass die eigene Perspektive relativ ist) und Überprüfen der eigenen Perspektive:

Das dritte Element von Perspektivwechsel umfasst Prozesse des Prüfens der eigenen Selbst- und Fremdwahrnehmung, die Anerkennung der eigenen Rolle und der eigenen Beiträge zum Konfliktgeschehen (siehe auch Wirkungshypothese 3) sowie die Anpassung der eigenen Perspektive. Diese Dimension von Perspektivwechsel ist eng mit Wirkungshypothese 3 verbunden.

Im empirischen Material zeigt sich, dass konfliktrelevante Akteur*innen und Konfliktparteien ihre Rollen sowie ihr eigenes Verhalten im Zuge des KKB-Prozesses reflektieren. In einem Fall stellt der:die konfliktrelevante*r Akteur*in beispielsweise Rollen- und Zuständigkeitskonflikte fest. Auch die Anerkennung der eigenen Subjektivität zeigt sich als nicht zu unterschätzende Grundlage für die Reflexion der Perspektiven und Beweggründe der 'Anderen'.

Dabei setzen sich konfliktrelevante Akteur*innen durchaus kritisch mit der Wirkung von Rolle und Verhalten im Konfliktgeschehen auseinander. Eine beratende Person beobachtet dies folgendermaßen:

„Was stattgefunden hat, war ein Überdenken von, (...) wie wirken wir als Stadt und wie wollen wir wirken und wie können wir vielleicht unsere Wirkung, also wie können wir unser Handeln überdenken, unsere Art Dinge zu tun, um vielleicht näher ranzukommen, aber das war jetzt kein Perspektivwechsel im Sinne von Nachvollziehen von Interessen und Bedürfnissen.“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Dies ist ein wiederkehrendes Beispiel der Reflexion der eigenen Perspektive/Dezentrierens als Aspekt von Perspektivwechsel. Vor allem durch die SKA zeigt sich, dass konfliktrelevante Akteur*innen nachvollziehen, wie und weshalb ihr Handeln von anderen Akteur*innen auf bestimmte Weisen wahrgenommen wird (siehe oben). Eine beratende Person stellt dies als Perspektiverweiterung dar:

„Ich weiß nicht, ob ein, ja, doch ein Stück weit natürlich auch ein Nachvollziehen von den Perspektiven von anderen, ja, um dann festzustellen, ah, so wirkt sich mein, so wird mein Handeln wahrgenommen. Ich glaube, es war kein tiefes Reinfühlen und Verstehen und sagen, ja, hm, ja, kann ich auch nachvollziehen, mir ging das wohl genauso, aber es war immerhin ein Umdenken, wie wirkt mein Handeln. [...] Es war eine Perspektiverweiterung, kein Perspektivwechsel, würde ich jetzt in dem Fall sagen“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Sie betont ausdrücklich, dass dies noch kein Perspektivwechsel im engeren Sinne darstellt, der auch emotionales Nachvollziehen beinhaltet. Allerdings lässt sich die hier beschriebene Perspektiverweiterung als kognitiv-rationales Element des Perspektivwechsels verstehen, das unterschiedliche Ausprägungen einnehmen kann.

In einem anderen Fall zeigt sich der Perspektivwechsel darin, dass ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in Abstand zur eigenen kritischen Haltung gewinnt. Auf dieser Basis wird es möglich, dass diese Person die Rolle einer religiösen Führungsperson anerkennt, und sich ihr gegenüber empathisch zeigt. Eine beratende Person beobachtet diese Veränderung wie folgt:

„[...] einfach jetzt durch diese Praxisarbeit irgendwie konnte sie da ein bisschen Abstand zu gewinnen und irgendwie auch erkennen, welche wichtige Rolle die einfach in dem ganzen Setting übernehmen, ne, und hat da so ein bisschen (...) ihre Berührungsängste abgelegt, auch im direkten Kontakt und so, was nicht heißt, dass sie ihren kritischen Blick und ihre vielen Fragen dazu auch abgelegt hätte.“ (Interview Beratungsteam-Mitglied W).

Zu betonen ist, dass die kritische Haltung nicht als solche abgelegt worden ist, sondern dass sie für einen Moment der Annäherung nicht die Hauptrolle gespielt hat.

Abschließend soll jedoch auch hervorgehoben werden, dass das Zuhören, Verstehen und Nachvollziehen der 'Anderen' nicht immer zu Kompromissen oder zur Dezentrierung der eigenen Perspektive führt. Gerade im Kontext stark politisierter Konflikte zeigt sich, dass dies auch zur Stärkung der eigenen Meinung und Perspektive führen kann. Dies kann bedeuten, dass die eigene Position handlungsleitend bleibt und gegenüber anderen durchgesetzt werden will.

Zwischenfazit

Insgesamt konnten wir Nachweise für die drei Elemente eines Perspektivwechsels finden: (1) In KKB-Prozessen gab es Momente, in denen konfliktrelevante Akteur*innen die Pluralität und Legitimität verschiedener Perspektiven anerkannten und die Bereitschaft entwickelten, zuzuhören. (2) In KKB-Prozessen konnten Akteur*innen die Gründe, Ideen, Motive, Interessen, Emotionen, Bedürfnisse der 'Anderen' verstehen. Dies betraf insbesondere die Beziehung zwischen Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft, aber auch strukturell marginalisierte Gruppen, sowie die Beziehungen unterschiedlicher Verwaltungseinheiten. (3) In KKB-Prozessen fand auch ein Dezentrieren und Überprüfen der eigenen Perspektive statt, häufig in der Form, dass das Wirken des eigenen Handelns auf andere verstanden, jedoch nicht unbedingt, dass dieses emotional nachvollzogen wurde.

7.5 Entscheidungsträger*innen tragen Perspektivwechsel in eigene Institutionen

Wirkungshypothese 5: In der Lenkungsrunde vertretene Entscheidungsträger*innen tragen den erlebten Perspektivwechsel (vergleiche Wirkungshypothese 4) in die eigenen Institutionen (was zu Veränderungen in den Institutionen führt).

Operationalisierung

In der Lenkungsrunde vertreten sind oftmals konfliktrelevante Akteur*innen mit herausgehobener Position und besonderer Entscheidungsmacht. Ihre Machtposition kann dazu führen, dass sie selten dazu angehalten werden, ihre Perspektive hinterfragen zu müssen, weswegen ihre Perspektivwechsel von besonderer Bedeutung sind. Die Wirkungshypothese hebt darauf ab, dass Perspektivwechsel von Entscheidungsträger*innen Konsequenzen im Sinne einer Ausweitung oder Beeinflussung/Veränderung auf die institutionellen Kontexte der jeweiligen Personen haben können. Mit Institutionen sind hier im Wesentlichen Organisationen wie z.B. eine Sozialverwaltung oder eine Landkreisverwaltung, aber auch Polizei und zivilgesellschaftliche Organisationen gemeint, die von den Entscheidungsträger*innen (mit-)verantwortet werden. Damit stellt dies einen nach außen sichtbaren Handlungsschritt dar und weitet den Perspektivwechsel auf einen größeren Personenkreis und Wirkungsraum aus. Dies kann entsprechend der Elemente von Perspektivwechsel, wie sie in Wirkungshypothese 4 definiert wurden, folgende Aktionen/Handlungen in Anwesenheit anderer Personen aus dem institutionellen Kontext oder in der Öffentlichkeit umfassen.

Die Anerkennung einer Pluralität und Legitimität verschiedener Perspektiven (A) kann sich auf institutioneller Ebene darin äußern, dass die Legitimität anderer Perspektiven öffentlich benannt wird und genuines Interesse an Perspektiven von anderen im institutionellen Kontext bekundet wird, so dass entsprechend die Perspektiven erhoben werden. Unter dem Verstehen und Nachvollziehen der Gründe, Ideen, Motive, Interessen, Emotionen, Bedürfnisse der 'Anderen' (B) fassen wir auf institutioneller Ebene, dass neue, inklusivere Geschichten über den Konflikt erzählt werden. Außerdem fällt hierunter das kollektive Verstehen und gar Nachvollziehen (im Sinne des empathischen Verstehens) anderer institutioneller Handlungslogiken, sowie ein entsprechend empathischer Umgang damit. Schließlich umfasst das dritte Element der Dezentrierung (C), dass die eigene institutionelle Rolle und das Handeln im Konfliktgeschehen reflektiert wird. Dies kann überdies diskriminierungs- und machtsensible Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen.

Die Wirkungshypothese nimmt darüber hinaus die Veränderungen in den Blick, die als Folge der Handlungen der Entscheidungsträger*innen in den von ihnen verantworteten Institutionen stattfinden. Veränderungen können dabei temporär und abhängig von Entscheidungsträger*in oder Personal stehen oder permanent, also personenunabhängig sein. Auch wenn gewisse Ähnlichkeiten zu Wirkungshypothese 7 bestehen, sind sie doch zu trennen, handelt es sich bei Wirkungshypothese 5 nicht notwendigerweise um Institutionen der Konfliktbearbeitung.

Auswertung

In einer Kommune bestand ein Perspektivwechsel eines Entscheidungsträgers aus dem sozialen Bereich daraus, dass er die Handlungslogik eines mehr sicherheitsorientierten Akteurs verstanden und anerkannt hat. Nun äußert er sich auch gegenüber seinen Mitarbeiter*innen die Legitimität des Sicherheitsakteurs anerkennend, weshalb sich diese dem Sicherheitsakteur gegenüber kooperativer verhalten. In einer zweiten Kommune gab es einen ähnlichen Effekt, denn auch dort entstand zwischen den in der Lenkungsrunde vertretenen staatlichen Akteur*innen aus den Bereichen Sicherheit und Soziales eine größere Kooperation und größerer Austausch miteinander, der auf den Austausch in der Lenkungsrunde zurückzuführen ist.

In einer weiteren Kommune beschreibt eine kommunale Vertreterin, dass der Ansatz der KKB lösungsorientiert und auf Konflikte bezogen Gespräche mit verschiedenen Akteur*innen zu führen, zwangsläufig dazu führt, dass Veränderungen stattfinden, die sie mit dem Begriff Organisationsberatung beschreibt. Damit meint sie beispielsweise, dass Personen von der in Verwaltungen üblichen Logik „Nicht meine Zuständigkeit, nicht meine Baustelle, nicht mein Problem“ (Lokale*r Akteur*in A, in Gesprächsaufzeichnung mit Beratungsteam-Mitglieder W und X) abweichen und lösungsorientierter beziehungsweise kooperativer vorgehen.

In einer Kommune macht ein Interviewpartner deutlich, dass die weitere Bearbeitung des konflikthaften Themenfelds kontinuierliche gemeinschaftliche Arbeit unter Einbeziehung relevanter Akteur*innengruppen benötigt.

Insgesamt konnten wir nur wenige Belege dafür finden, dass Entscheidungsträger*innen den erlebten Perspektivwechsel in die eigenen Institutionen tragen und somit Veränderungen anstoßen. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass unser Datenmaterial nur wenig Rekonstruktionen der Interaktion von Entscheidungsträger*innen und ihren Institutionen zuließ: Beratungsteams, die wir interviewten, beobachteten in den seltensten Fällen diese Interaktion. In den Interviews mit Entscheidungsträger*innen war es schwierig den komplexen Wirkungszusammenhang dieser Hypothese zu ko-konstruieren.

Zwischenfazit

Insgesamt zeigt sich, dass Veränderungen in den von den Entscheidungsträger*innen verantworteten Institutionen in ihrem Umgang mit Konflikten innerhalb der Institutionen und zwischen den Institutionen angestoßen werden. Dieser Effekt lässt sich insbesondere bei Institutionen, deren Entscheidungsträger*innen in der Lenkungsrunde vertreten sind, zeigen.

7.6 Das Handlungskonzept wird selbstständig verantwortet und umgesetzt

Wirkungshypothese 6: Die im Handlungskonzept der Lenkungsrunde beschlossenen Maßnahmen werden von lokalen Akteur*innen verantwortet und selbstständig umgesetzt.

Operationalisierung

Zunächst bedarf es einer Erläuterung, worum es sich bei einem Handlungskonzept handelt. Im Laufe des KKB-Prozesses erstellen Berater*innen eine Systemische Situations- und Konfliktdynamikanalyse (SKA), die Faktoren für lokale Herausforderungen, Einflussfaktoren und Konfliktdynamiken sichtbar macht. Auf der Grundlage der SKA und der Gespräche im Kontext der Analyse stellt das Beratungsteam Handlungsoptionen zusammen, auf deren Basis gemeinsam mit lokalen Akteur*innen ein Handlungskonzept erarbeitet werden kann. Ein Handlungskonzept wird in der Regel mit der Lenkungsrunde beraten. Entsprechend der spezifischen Möglichkeiten, die sich im Verlauf des Beratungsprozesses zeigen, werden verschiedene Akteur*innen der Stadtgesellschaft eingebunden. Gemeinsam wird das Handlungskonzept abgestimmt und bei Bedarf weiterentwickelt, um zu gewährleisten, dass die geplanten Schritte auf eine breite Unterstützung vor Ort stoßen. Das Beratungsteam steht zwar auf Wunsch unterstützend zur Seite, die Umsetzung

des Handlungskonzeptes liegt aber primär in den Händen lokaler Akteur*innen (Kommunale Konfliktberatung o.D.). Aufgrund dieser Prozess- und Partnerorientierung gestalten sich Handlungskonzept und Umsetzung von Aktivitäten in jedem Beratungsprozess anders. Nicht in jedem Prozess entsteht ein formal ausgearbeitetes Handlungskonzept.

Für die vorliegende Studie haben wir uns dennoch entschieden, die Umsetzung kommunaler Maßnahmen an einem konkreten Referenzpunkt festzumachen. Aus diesem Grund operationalisieren wir die Wirkungshypothese über die Umsetzung lokaler Maßnahmen anhand der im Handlungskonzept der Lenkungsrunde beschlossenen Schritte. Dieser Fokus dient der analytischen Eingrenzung: Im Bewusstsein, einen Teil der Effekte nicht zu erfassen, erschien es methodisch nicht realistisch machbar, jegliche Formen kommunaler Handlungspraxis, die durch den Beratungsprozess ausgelöst wurden, zu erfassen. Ein Handlungskonzept bietet hingegen einen klar identifizierbaren, schriftlich dokumentierten Bezugspunkt, der es erlaubt, Verantwortungsübernahme und Umsetzung empirisch nachzuvollziehen. Es ist uns durchaus bewusst, dass in einzelnen Fällen kein klassisches Handlungskonzept entsteht – beispielsweise aufgrund politischer Umbrüche, fehlender Weiterfinanzierung oder Prozessen, die zwar eine eigene Dynamik angestoßen haben, bei denen die Beratung aber nicht weitergeführt wurde. Für diese Fälle bedeutet dies nicht, dass keine lokalen Handlungen stattfanden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Kommunen bestehende Aktivitäten fortsetzen oder selbst Maßnahmen entwickeln, die jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nicht systematisch erfasst werden können. Damit ist die Operationalisierung bewusst eng gefasst. Sie ermöglicht so eine belastbare Analyse dort, wo Handlungskonzepte vorliegen, akzeptiert aber zugleich, dass dadurch weitere, potenziell ebenfalls relevante, Handlungen im kommunalen Raum nicht erfasst werden.

Die im Handlungskonzept der Lenkungsrunde beschlossenen Maßnahmen beziehen sich damit auf die schriftlich festgehaltenen Schritte, deren Bezug zum Beratungsprozess erkennbar ist (sofern ein Konzept entsteht). Verantwortet werden diese Maßnahmen von lokalen Akteur*innen, indem sie eigene Ideen in die Entwicklung des Handlungskonzeptes einbringen, formell oder informell Verantwortung für dessen Ausgestaltung und Umsetzung übernehmen oder sich aktiv an der Feinplanung der Umsetzungsschritte beteiligen. Die selbstständige Umsetzung des Handlungskonzeptes kann neben der Frage, ob die Akteur*innen Unterstützung erhalten, auch daran festgemacht werden, ob sich lokale Akteur*innen als selbstwirksam in der Bearbeitung von Konflikten erleben. Die Umsetzung kann dabei Handlungen wie Feinplanung, Organisation von Rahmenbedingungen, Durchführung, Reflexion und Nachbereitung oder das Erarbeiten von Alternativmöglichkeiten umfassen.

Auswertung

Die empirischen Ergebnisse werden im Folgenden anhand von fünf thematischen Clustern präsentiert, die zentrale Dimensionen der Wirkungshypothese abbilden: (1) Verantwortungsübernahme und Ownership, (2) Aktive Umsetzungspraktiken: Monitoring und Durchführung, (3) Weiterentwicklung und Anpassungen, (4) Nachhaltige Verankerung: Ressourcenbeschaffung und strukturelle Anpassungen, (5) Grenzen und Widerstände. Die Cluster wurden im Zuge der Auswertung als interpretative Strukturierung der Ergebnisse entwickelt und stehen in inhaltlicher Anschlussfähigkeit zur Operationalisierung.

1) Verantwortungsübernahme und Ownership

Die Ergebnisse zeigen folgendermaßen, dass lokale Akteur*innen Verantwortung für das Handlungskonzept übernehmen und sich als zentrale Träger*innen der Umsetzung verstehen. Kommunen binden hierfür aktiv verschiedene relevante Akteur*innen und Perspektiven ein (siehe Wirkungshypothese 2) und übernehmen Verantwortung für einzelne Umsetzungsschritte. Darüber hinaus bringen lokale Akteur*innen eigene Ideen in die Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes ein. Dies zeigt sich beispielsweise in Vorschlägen zur Stärkung der teaminternen Kapazitäten, etwa durch Schulungen, die es Mitarbeitenden ermöglichen sollen, bestehende Konfliktanalysen kontinuierlich in die laufende Arbeit zu integrieren.

Es wird erkennbar, dass es Mitglieder von Lenkungsunden gibt, die klare Umsetzungsabsichten verfolgen. So beschreibt ein Berater, dass ein Lenkungsundenmitglied „dann aber selber immer

gesagt [hat], sie möchte da dranbleiben, sie weiß, das ist wichtig“ (Interview Beratungsteammitglied W). In der Verwaltung zeigt sich Ownership darin, dass konfliktrelevante Akteur*innen eigenständig Aufgaben zur Konfliktbearbeitung abstimmen und koordinieren. Eine Beraterin beschreibt dies für einen Fall wie folgt:

„Sie haben da als runder Tisch Aufgaben vereinbart. Wer macht welche Aufgaben? Wer kann was verändern? Und dann gab es den Versuch, das zu koordinieren [...] und zurückzumelden“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Für denselben Fall beobachtet die Beraterin zudem, dass eine Kommunalverwaltung unabhängig vom formellen Handlungskonzept agiert und Maßnahmen ergreift, auch wenn diese nicht schriftlich festgehalten sind. Diese Beobachtung verweist darauf, dass Umsetzungserfolge in einzelnen Fällen weniger an die formale Festschreibung von Maßnahmen gebunden sind, sondern durch das Engagement und die Eigeninitiative zentraler Akteur*innen ermöglicht werden.

Die Dokumentenanalyse zeigt darüber hinaus, dass sich der Einfluss der Berater*innen im Verlauf der Umsetzung reduziert²⁸. Dies schafft Raum für die Verantwortungsübernahme lokaler Akteur*innen und zeigt, dass lokale Akteur*innen Ownership übernehmen und sich als selbstwirksam in der Bearbeitung von Konflikten erleben. Aus Sicht einer Beratungsperson ist in einem Fall die Beziehung zwischen Beratenden und lokalen Akteur*innen ein zentraler Faktor dafür, dass Verantwortungsübernahme im Umgang mit dem Handlungskonzept entstehen konnte.

2) Aktive Umsetzungspraktiken: Monitoring und Durchführung

Die Ergebnisse legen außerdem nahe, dass lokale Akteur*innen Verantwortung übernehmen, und konkrete Umsetzungsschritte eigenständig durchführen. Wesentlich ist etwa das eigenständige Monitoring des Umsetzungsstandes. Ein*e beteiligte*r lokale*r Akteur*in beschreibt dies wie folgt:

*„Also es gibt einzelne Fachkollegen, die die Handlungsfelder verfolgen, die darauf achten, dass da die Meilensteine im Blick behalten werden, dass man einzelne Projekte umsetzt“ (Interview Lokale*r Akteur*in G).*

Das im Zitat beschriebene regelmäßige Verfolgen von Handlungsfeldern, Meilensteinen und Projekten verweist auf ein eigenständig organisiertes Monitoring des Umsetzungsstandes. Diese Form der kontinuierlichen Überprüfung und Bewertung kann als Ausdruck kommunaler Selbststeuerung interpretiert werden und stützt die Annahme, dass lokale Akteur*innen Verantwortung nicht nur formell übernehmen, sondern Fortschritte und Hindernisse eigenständig erkennen und bearbeiten.

Auch auf der praktischen Umsetzungsebene finden sich zahlreiche Hinweise auf eigenständiges Handeln. So wird in einem Interview beschrieben, dass zunächst „kleine, machbare Lösungen“ (Interview Lokale*r Akteur*in E) umgesetzt werden, etwa die eigenständige Erstellung und Auslage von Informationsflyern, um akute Anliegen von Beteiligten aufzugreifen und Konflikte pragmatisch zu bearbeiten. Gleichzeitig zeigt sich eigenständiges Handeln auch in der langfristigen Weiterverfolgung größerer Vorhaben, selbst dann, wenn übergeordnete politische Entscheidungen in eine entgegengesetzte Richtung wirken.

Zudem zeigt sich Selbstständigkeit in der Koordination konkreter Aufgaben sowie in der Abstimmung gemeinsamer Umsetzungsschritte. So wird in einem Interview beschrieben, dass verschiedene Fachämter im Rahmen eines Runden Tisches gemeinsam Aufgaben vereinbaren und deren Bearbeitung eigenständig koordinieren und rückkoppeln (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass lokale Akteur*innen handlungsfähig agieren, indem sie selbst planen, organisieren und umsetzen. Sie zeigen auch, dass die Akteur*innen Selbstwirksamkeit erfahren, da sie erleben, dass sie die Bearbeitung lokaler Konflikte zunehmend selbstständig bewältigen können.

28 Die Beobachtung einer abnehmenden Einflussnahme der Berater*innen wird von diesen selbst als Ausdruck der intendierten schrittweisen Verantwortungsabgabe verstanden. Sie zeigt, dass Berater*innen gezielt darauf hinwirken, dass lokale Akteur*innen zunehmend eigenständig handeln können.

3) Weiterentwicklung und Anpassung

Neben dem Monitoring und der Umsetzung des Handlungskonzeptes zeigen die Analyseergebnisse, dass konfliktrelevante Akteur*innen im Beratungsprozess entwickelte Maßnahmen flexibel anpassen und weiterentwickeln und neue Maßnahmen entwickeln. So entwickeln einzelne Lenkungsroundenmitglieder zusätzliche Maßnahmen in den Themenfeldern des KKB-Prozesses, was verdeutlicht, dass die Umsetzung nicht auf eine statische Maßnahmenliste beschränkt ist, sondern dynamisch fortgeführt wird. Die Anpassung des Handlungskonzeptes an lokale Gegebenheiten und Bedürfnisse sowie regelmäßige, monitoringbasierte Diskussionen über Anpassungsbedarfe lassen sich dabei als konkrete Ausprägungen von Verantwortungsübernahme interpretieren. Ownership zeigt sich hier weniger in formalen Zuständigkeiten als in der aktiven Aneignung, Modifikation und Fortführung der Maßnahmen durch kommunale Akteur*innen.

Darüber hinaus beobachtet eine ein*e Bürgermeister*in, dass Kommunalverwaltungen auch jenseits der im Handlungskonzept festgelegten Maßnahmen aktiv werden. Das verweist darauf, dass Umsetzungen nicht allein von formalisiert festgehaltenen Maßnahmen abhängig sind, sondern von Akteur*innen, die flexibel und kontextangemessen agieren.

4) Nachhaltige Verankerung: Ressourcenbeschaffung und strukturelle Anpassungen

Für eine nachhaltige Umsetzung benötigen Kommunen nicht nur Motivation, sondern auch Ressourcen und strukturelle Anpassungen. So wurden in einer Kommune Mittel eingeworben, um eine neue Stelle zu finanzieren, die als Maßnahme im Handlungskonzept vorgesehen war. So entwickeln Kommunen aktiv Strategien, um Voraussetzungen für die Realisierung des Handlungskonzeptes zu schaffen. Zudem entwickelt eine lokale Organisation ihr Beteiligungsformat strukturell weiter, um die Teilhabe diverserer Gruppen zu ermöglichen und bestehende Barrieren abzubauen. Darüber hinaus wurden strukturelle Veränderungen eingeleitet, die eine langfristige Verankerung unterstützen, z.B. durch die Schaffung neuer Stellen oder die Integration einzelner Maßnahmen in kommunale Planungsprozesse.

An dieser Stelle wird klar, dass die selbstständige Umsetzung des Handlungskonzeptes unmittelbar zu strukturellen Anpassungen, institutionellen Lernprozessen und dauerhaften Veränderungen in kommunalen Praktiken führen kann. Genau diese Elemente werden in der Wirkungshypothese 7 (Lokale Strukturen und Institutionen der Konfliktbearbeitung werden angepasst und etabliert) aufgegriffen. Die beobachtete Übernahme von Verantwortung, das eigenständige Monitoring sowie die fortlaufende Anpassung und Weiterentwicklung der Maßnahmen zeigen also, dass Konfliktbearbeitung nicht nur projektbezogen erfolgt, sondern zunehmend in die regulären Arbeitsweisen kommunaler Strukturen und Institutionen – etwa in Teams der Kommunalverwaltung und in städtischen Kooperationszusammenhängen – übergeht. Insbesondere strukturelle Anpassungen wie die Weiterentwicklung von Teilhabeformaten, die Einwerbung zusätzlicher Mittel oder die Verankerung von Aufgaben in Stellenprofilen, schaffen wesentliche Voraussetzungen für dauerhafte institutionelle Veränderungen.

5) Grenzen und Widerstände

Neben zahlreichen positiven Indikatoren gibt es auch Ergebnisse, die auf Grenzen oder Schwierigkeiten in der Umsetzung von Handlungskonzepten hinweisen. In manchen Fällen werden einzelne Elemente des Handlungskonzeptes nicht umgesetzt. Dies ist nicht ungewöhnlich, da kommunale Veränderungsprozesse oftmals von begrenzten Ressourcen, konkurrierenden Prioritäten und komplexen politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen geprägt sind. Maßnahmen können im Laufe der Zeit an Relevanz verlieren, auf unerwartete Widerstände treffen oder durch externe Ereignisse überlagert werden.

In einem Fall wird das Umsetzungspotenzial durch politisch-organisatorischen Widerstand eingeschränkt: Ein Bürgermeister lehnt das im Beratungsprozess entwickelte Handlungskonzept ab, was besonders folgenreich sein kann, da die formelle Entscheidungs- und Steuerungskompetenz eines Bürgermeisters oder einer Bürgermeisterin weitreichende Auswirkungen auf Ressourcen, organisatorische Rahmenbedingungen und institutionelle Verankerung von Maßnahmen hat. Während die Ablehnung durch einzelne Lenkungsroundenmitglieder eher einzelne

Umsetzungsschritte betreffen dürfte, kann ein*e Bürgermeister*in die nachhaltige Umsetzung des Handlungskonzeptes erheblich behindern.

Des Weiteren gibt es Fälle, in denen zwar eine SKA durchgeführt wurde, aufgrund politischer Umbrüche und der fehlenden Weiterfinanzierung des Beratungsprozesses jedoch kein Handlungskonzept entwickelt werden konnte. Diese Befunde widerlegen die Wirkungshypothese, dass Maßnahmen von lokalen Akteur*innen verantwortet und selbstständig umgesetzt werden, nicht grundsätzlich. Vielmehr verdeutlichen sie, dass die Umsetzung nicht allein von internen Faktoren wie Motivation, Verantwortungsübernahme und Ownership beteiligter Akteur*innen abhängt, sondern maßgeblich von politischen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie von ausreichender Prozesszeit beeinflusst wird.

Zwischenfazit

Insgesamt schlüsselt die Analyse die Umsetzung der im Handlungskonzept beschlossenen Maßnahmen in mehrere zentrale Dimensionen auf. Zum einen übernahmen Lenkungsgruppenmitglieder Verantwortung und zeigten Ownership für das Handlungskonzept. Zum zweiten konnten wir aktive Umsetzungspraktiken wie Monitoring und Durchführung identifizieren, ebenso wie ein aktives Weiterentwickeln und Anpassen. Zudem engagierten sich lokale Akteur*innen in der nachhaltigen Verankerung von Maßnahmen durch entsprechende Ressourcenbeschaffung und strukturelle Anpassungen. Zugleich zeigten sich bei den Analysen der Daten zu dieser Wirkungshypothese auch Grenzen und Widerstände, die sich in KKB-Prozessen bei der Umsetzung von Handlungskonzepten ergeben haben.

7.7 Lokale Strukturen und Institutionen der Konfliktbearbeitung

Wirkungshypothese 7: Lokale Strukturen und Institutionen der Konfliktbearbeitung werden angepasst und etabliert.

Operationalisierung

Wir interessieren uns für Institutionen der Mikro-Ebene, also die Interaktion zwischen konkreten Individuen und Kleingruppen (wie z.B. ein Team, das in der Kommunalverwaltung oder Zivilgesellschaft arbeitet), aber auch dafür, ob es Institutionen auf der Meso-Ebene gibt (z.B. zwischen Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft), aber nicht für die Makro-Ebene (Gesellschaft als „Ganze“). Institutionen können sowohl formell sein (z.B. Vorschriften, formalisierte Regeln für Abläufe, Gremien, Beiräte, Verfahren) – man spricht dann auch von Formalstrukturen – als auch informell, also „created, communicated, and enforced outside of officially sanctioned channels“ (Helmke/Levitsky 2004: 725). z.B. die theoretische Annahme, dass auch informelle Institutionen stabil sein können bedeutet auch, dass die Vielfalt von Institutionen nicht mit einem linearen Spektrum wie etwa von lose zu verfestigt ausgedrückt werden kann. Interessant ist dabei jedoch schon, inwiefern Institutionen „störungsunanfällig“ verankert sind, also beispielsweise unabhängig von Krisen oder politischen Veränderungen bestehen. Der Begriff Strukturen ist eng verwoben mit dem Begriff der Institution und bezieht sich auf Materielles, also auf (physische) Infrastrukturen, Ausstattung mit (finanziellen) Ressourcen et cetera, die Konfliktbearbeitung ermöglichen. Von Institutionen und Strukturen der Konfliktbearbeitung sprechen wir, wenn diese auf das Ziel der Konfliktbearbeitung hin ausgerichtet sind. Wichtig dabei ist im Sinne wissenschaftlicher Untersuchbarkeit, dass die Institutionen und Strukturen nicht nur im Auge der Berater*innen dieses Ziel verfolgen, sondern auch in den Augen konfliktrelevanter Akteur*innen auf dieses Ziel ausgelegt sind. Wir überprüfen nicht, inwiefern im Rahmen der Institutionen und Strukturen Konflikte tatsächlich bearbeitet werden. Institutionen und Strukturen können entweder neu etabliert werden oder auf das Ziel der Konfliktbearbeitung hin angepasst werden.

Auswertung

Im Folgenden werden die Ergebnisse unserer Analyse dargestellt. Dabei werden wir zunächst zwei Formen komplexer Institutionen der Konfliktbearbeitung darstellen, die als Wirkung von KKB-Prozessen etabliert wurden: Institutionen zur Vernetzung konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen und eine Institution zur konfliktsensiblen Koordination sozialer Angebote. Anschließend diskutieren wir die Einrichtung und Erprobung weiterer und schlichterer Institutionen der Konfliktbearbeitung, besprechen die Anpassung bestehender Institutionen sowie das Schaffen von neuen Stellen als Veränderungen von Strukturen der Konfliktbearbeitung.

*Institutionen zur Vernetzung konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen*

In manchen Kommunen wurden Institutionen zur Vernetzung konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen etabliert. In einer Kommune handelt es sich um eine informelle, aber stabile Institution mit dem klaren Ziel der Konfliktprävention: Diese besteht aus regelmäßigen Treffen, das ein Beteiligter wie folgt beschreibt:

*„Heute sind wir beim Du, treffen uns einmal pro Monat zum gemeinsamen Mittagessen, um, also auf Führungsebene, um über Problematiken, um in dem Thema zu bleiben, jetzt würde ich sagen, um über Konflikte, drohende, angehende Konflikte zu sprechen, aus verschiedenen Sichtweisen. Das Ganze hat sich erweitert auf Gesundheit, Jugend, Schulverwaltung. Wen haben wir noch dabei? Amtsgericht manchmal.“ (Interview Lokale*r Akteur*in E).*

Neben den regelmäßigen Treffen ist für diese Institution auch der Ad-hoc-Kontakt zwischen Entscheidungsträger*innen kennzeichnend, die sich flexibel zu relevanten Themen austauschen. Das Netzwerk kann als stabile Institution beschrieben werden, denn auch beim Ausscheiden von einzelnen Personen, werden Nachfolger*innen zu einer aktiven Beteiligung angehalten und diese kommen diesem auch in der Regel nach. Diese Formate zeichnen sich durch hohe Flexibilität und eine personelle Verstetigung aus, ohne eine formelle Rahmung oder gesicherte Verantwortlichkeiten zu benötigen. Sie können bereits eine hohe Wirksamkeit entfalten, etwa durch schnelle Reaktionsfähigkeit im Fall aufkommender Konflikte.

Ein ähnliches Netzwerk konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen ist in einer weiteren Kommune, deren Beratungsprozess im Untersuchungszeitraum endete, geplant und soll nach Laufzeitende fortgeführt werden. Das Netzwerk soll weiterhin zum spezifischen gesellschaftspolitischen Konflikt arbeiten, der auch Fokus des KKB-Prozesses war. Jedenfalls drücken die beteiligten Akteur*innen dazu ihren Willen aus und empfinden dieses als sinnhaft. Die Institution ist formeller angelegt, es wurde auch eine Stelle geschaffen, die hier eine koordinierende Funktion übernehmen soll. Zudem wurden notwendige konzeptionelle Anpassungen für eine Verstetigung vorgenommen, wie dem Netzwerk einen Namen zu geben und Veränderungen hinsichtlich der Mitgliedschaft vorzunehmen. Dennoch bewerten beteiligte Akteur*innen es als ungewiss, ob das Netzwerk wirklich bestehen bleibt, da Verantwortlichkeiten teilweise unklar und überlastet sind. Zudem hält ein Befragter die Institution für fragil, da fehlende externe Begleitung und nachlassende Prozessintensität die Verbindlichkeit der Formate schwächten. Auch für dieses Netzwerk wurden formelle ad-hoc-Treffen in verschiedenen Zusammensetzungen während des Beratungsprozesses zur schnellen Bearbeitung ähnlicher Problemlagen erprobt.

In einem Fall kam es vor, dass die Erwartung, dass ein Netzwerk konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen durch den Beratungsprozess geschaffen wird, enttäuscht wurde. Eine solche Institution der Konfliktbearbeitung wurde zwar angestoßen, aber nicht dauerhaft etabliert. Hintergrund ist laut einem*r interviewten lokalen Akteur*in die Knappheit finanzieller Mittel.

Konfliktsensible Koordination sozialer Angebote

Eine weitere Variante einer Institution der Konfliktbearbeitung, die im Rahmen der KKB entstanden ist, ist eine bürgernahe Institution, die soziale Angebote in Stadtteilen koordiniert. Sie ist in mehreren sozialen Brennpunkten aktiv und funktioniert in dem Sinne, dass sie über klare Rollen und Zuständigkeiten und passendes Personal verfügt. Die Struktur wurde auch mit dem Ziel der Konfliktbearbeitung geschaffen und die Mitarbeiter*innen wurden vom Beratungsteam

entsprechend geschult. Jedoch bewertet ein Interviewpartner es als durchmischt, dass die Institution in ihrer so gewachsenen Form von der Norm der Konfliktsensibilität durchdrungen ist und dem Ziel der Konfliktbearbeitung dient:

*„Es ist jetzt keine Struktur, so wie ich das verstanden habe, die per se Konfliktarbeit macht oder Konfliktmanagement, aber dafür da ist, in den Stadtteilen eben nicht Einzelfallarbeit zu machen, sondern die verschiedenen Stränge miteinander zu verknüpfen, zu koordinieren, verschiedene Akteure im Blick zu haben, das Auge der Stadt zu sein, im Quartier und so weiter [...]. So dieses konfliktsensible muss immer mitschwingen. Und da sind die Kollegen [...] (...) besser als früher. Aber das ist durchaus noch ausbaufähig.“ (Interview Lokale*r Akteur*in E).*

Einrichtung und Erprobung von Institutionen der Konfliktbearbeitung

Institutionen der Konfliktbearbeitung können neu eingerichtet oder erprobt, also so durchgeführt werden, dass sie im institutionellen Gedächtnis der Organisationen verankert sind. Mit erprobt meinen wir, dass sie zwar angelegt sind, es aber keine Mechanismen gibt, die eine Durchsetzung der Institutionen erwirken würden. In einer Kommune wurde die Institution eines runden Tisches zur Bearbeitung verschiedener Konfliktthematiken und in verschiedenen Stadtteilen erprobt. In einer weiteren Kommune wurden verschiedene Austauschstrukturen geschaffen, die eine spezifische Konfliktlage bearbeiten sollten. In einer weiteren Kommune knüpfte eine Verantwortungsträgerin als Folge des KKB-Prozesses ein thematisches Netzwerk, das Veranstaltungen zur weiteren Bearbeitung des Themas in der Öffentlichkeit anbietet. In einer weiteren Kommune wurde eine Gremienstruktur, in der konflikthafte Themen besprochen werden, verschlankt und die Abstimmung zwischen den Gremien verbessert.

Neu geschaffene Institutionen dienen dabei auch dem Kontakt und Austausch mit marginalisierten oder schwer erreichbaren konfliktrelevanten Gruppen. In einem Fall wurde der Austausch zwischen Stadtverwaltung und einer konfliktrelevanten Gruppe in einem regelmäßigen Format verankert. In einer weiteren Kommune bestand zum Zeitpunkt unserer Erhebung bei einem am KKB-Prozess beteiligten Akteur*in der konkrete Plan, eine Vernetzungsstruktur zu konfliktrelevanten, schwer erreichbaren Akteur*innen aufzubauen. In einer Kommune wurde ein Migrationsbeirat neu eingerichtet. Besonders hierbei war, dass er gebietskörperschaftsübergreifend institutionalisiert wurde.

Manche neu geschaffenen Institutionen sind stadtteilspezifisch. In einer Kommune wurden stadtteilspezifische Institutionen und Strukturen zur Begegnung und zum Austausch unter Bürger*innen, wie Stadtteiltreffs, Spielplätze, Treff- und Begegnungspunkte in Quartieren ausgebaut und gefördert. In einer anderen Kommune etablierte ein*e am Beratungsprozess beteiligte*r Akteur*in permanent ein stadtteilspezifisches Beteiligungsgremium, das präventiv wirken soll.

Anpassungen bestehender Institutionen

Wir konnten auch Anpassungen bestehender Institutionen beobachten. Normveränderungen bestehender Institutionen betrafen dabei häufig die Themen Inklusion und Teilhabe (siehe Wirkungshypothese 2). Beispielsweise wurden Netzwerkstrukturen in einem Stadtteil dahingehend angepasst, dass strukturell marginalisierte Akteur*innen nun an ihnen teilnahmen. Oder es wurde eine Institution zur Vernetzung unter Bürger*innen dahingehend angepasst, dass sie für marginalisierte Gruppen zugänglicher wurde. Dies ging auch mit dem Wechsel von Verantwortlichkeiten einher. In den Augen einer Beraterin ging es darum,

„wirklich auch dieses Format zu überarbeiten und eine andere Struktur zu schaffen, die es eher ermöglicht, dass, verschiedene Personengruppen daran teilhaben können und nicht fernbleiben, weil sie halt befürchten müssen, dass sich da die ganze Zeit rassistisch geäußert wird“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Z).

In einem weiteren Fall wurde ein Migrationsbeirat so angepasst, dass verschiedene Untergruppen einer strukturell marginalisierten Gruppe sich beteiligen können. Dazu zählten auch Personen, denen nach einem Sicherheitsvorfall fälschlicherweise gesellschaftliche Vorurteile entgegengebracht wurden.

Darüber hinaus gab es auch Anpassungen hinsichtlich Kommunikation und Konfliktsensibilität: Beispielsweise veränderte ein Bürgermeister seinen Modus der Informationsweitergabe an die Stadtvertretung und informierte die Stadtvertretung umfangreicher, was eine Entschärfung des Konfliktes zwischen Bürgermeister und Stadtvertretung bedeutete. In einem anderen Fall wurde Konfliktsensibilität formal in ein kommunales Konzept zu Migration und Integration integriert und ist so durch verschiedene Institutionen hindurch wirksam.

Neue Stellen

In mehreren Kommunen konnten wir beobachten, dass zur Erfüllung von Aufgaben der Konfliktbearbeitung neue staatliche Stellen eingerichtet wurden. Beispielsweise entschlossen sich zwei Gebietskörperschaften zu einer gemeinsamen Finanzierung einer Stelle zu Gewaltprävention. In einer anderen Kommune verankert eine Stelle strukturell den Austausch zwischen Stadtverwaltung und einer konfliktrelevanten, strukturell marginalisierten Gruppe. Bemerkenswert war dabei auch, dass die Stelle von einer Person ebendieser Gruppe besetzt wurde. Ein weiteres Beispiel ist, dass zur Bearbeitung einer Konfliktlage gleich vier städtische Stellen in unterschiedlichen Verwaltungseinheiten eingerichtet wurden, die die Themen Sicherheit, Soziales und Öffentlichkeitsarbeit abdeckten und zusammenarbeiten sollten.

Zwischenfazit

Insgesamt lassen sich durch die Auswertung eine Vielfalt von Wirkungen bezüglich Institutionen und Strukturen rekonstruieren. Dies betrifft sowohl formelle als auch informelle Institutionen, die dem Ziel der Konfliktbearbeitung dienen. Neu etabliert wurden zum einen komplexere Institutionen, wie Netzwerke konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen oder eine Institution zur konfliktsensiblen Koordination sozialer Angebote. Zum anderen wurden thematische und stadtteilspezifische Austauschstrukturen, Gremien, und Netzwerke etabliert. Anpassungen bestehender Institutionen betreffen insbesondere das Stärken von Normen der Inklusion und Teilhabe, Kommunikation und Konfliktsensibilität. Teilweise wurden konkrete Strukturen im Sinne von Stellen geschaffen, die neue kommunale Aufgaben fest verankerten. Während einige Institutionen, die durch die KKB angepasst und etabliert werden, als wirksam beschrieben werden können, also als „enforced and complied with in practice“ (Helmke/Levitsky 2004: 728), sind manche im Entstehen begriffen, noch stark personenabhängig oder nur teilweise wirksam im Sinne der Konfliktbearbeitung.

7.8 Positive Beziehungstransformation

Wirkungshypothese 8: Es findet (positive) Beziehungstransformation statt.

Operationalisierung

Wir verstehen (positive) Beziehungstransformation als nicht abschließbaren Prozess, der eine Verbesserung der konkreten Beziehung zwischen mindestens zwei Akteur*innen umfasst. Eine sich derart verändernde Beziehung beruht einerseits auf Kontakt, also auf konstruktiver Kommunikation und Zusammenarbeit, und andererseits auf Vertrauensaufbau. Er umfasst aber auch die Fähigkeit, mit Herausforderungen einen Umgang zu finden, insbesondere mit Machtasymmetrien. Dies geht theoretisch auf den positiven Friedensbegriff von Adam Curle zurück, der an friedlichen Beziehungen ausgerichtet ist (Curle 1971: 3-9). Zur Bewertung von friedlichen und unfriedlichen Beziehungen spielen drei Elemente eine wichtige Rolle: Konflikt, Ausgeglichenheit der Machtverhältnisse und Bewusstsein für den Konflikt. Beziehungen können in Curles Verständnis ‚ausgeglichen‘ (balanced) oder ‚unausgeglichen‘ (imbalanced) sein.

Auswertung

Die Wirkungshypothese der Beziehungstransformation ist komplex und mit unserem Zugang nur in begrenzter Weise untersuchbar. In der Beratungssituation und damit in dem zur Verfügung stehenden Material ist ein vorher-nachher Vergleich nicht möglich. Die Transformation von Beziehungen ist daher gestützt auf die Auskunft der direkt betroffenen Personen.

Ein wichtiges Element von Beziehungstransformation ist der Beziehungsaufbau. Dieser basiert im Wesentlichen auf Kontakt.²⁹ Dies zeigt sich auch in den empirischen Daten, in denen die Herstellung – beziehungsweise die Wiederherstellung oder Stärkung – von Kontakt als relevantes Prozessergebnis betont wird. In verschiedenen Fällen geht es dabei insbesondere um Kontakt zwischen Konfliktparteien, der im Rahmen der KKB – zumindest teilweise – wiederhergestellt wurde. So berichtet ein*e lokale*r Akteur*in (Konfliktpartei):

*„Hätten sie auf der gleichen Straßenseite gehen können, hätte man ihnen nicht, nicht einen Augenwinkel oder die Hand gegeben, aber, äh, das ist jetzt wieder alles. Das ist wieder hergestellt. Man redet, aber auch eigentlich nicht [...] freundschaftlich. Es ist keine Freundschaft draus geworden“ (Interview lokale*r Akteur*in C).*

In einem anderen Fall reflektiert ein konfliktrelevanter Akteur, wie die externe, beratende Begleitung durch KKB das Wiederaufnehmen von Gesprächen zwischen zuvor entfremdeten Akteur*innen unterstützte.

*„Also das war schon ein großes Verdienst des Beratungsprozesses. Wir hätten [das] auch niemals, also wir Stadtgesellschaft ohne die Begleitung hinbekommen. Dafür war es wirklich zentral bedeutsam, Pro Peace dabei zu haben. (...) Und ich glaube wirklich, was die große Veränderung war, dass man überhaupt wieder ins Gespräch kam“ (Interview Lokale*r Akteur*in G).*

Kontakt wird nicht ausschließlich zwischen expliziten Konfliktparteien hergestellt, sondern auch – je nach Kontext – zwischen verschiedenen Gruppen und Akteur*innen im Themenfeld des KKB-Prozesses. So entwickeln etwa Menschen verschiedener Religionszugehörigkeiten Begegnungsmöglichkeiten. Stadtverwaltungen verbessern die intrakommunale Zusammenarbeit durch wechselseitige Anerkennung und Vernetzung zwischen Einheiten mit unterschiedlichen Arbeits- und Handlungslogiken. Stadtverwaltungen stärken außerdem Kontakt und Begegnung mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, wie beispielsweise strukturell marginalisierte konfliktrelevante Akteur*innen und schaffen neue Orte des Bürgerkontaktes. In einem konkreten Fall vernetzt sich eine städtische Institution proaktiv mit Migrant*innenselbstorganisationen, wie eine beratende Person beschreibt:

„Eine Beziehung, die sich, glaube ich, auch mit angestoßen durch diesen Prozess verstärkt hat, war, dass die Stadt mehr Kontakt sucht zu Migranten-Selbstorganisationen. [...] Es war also eine Veranstaltung, kann sein, dass sie zu den Orten hingegangen sind, wo diese migrantischen Selbstorganisationen sich getroffen haben, oder sie einzelne Kontakte schon hatten. Aber das haben sie sehr positiv vermerkt, auch im Laufe dieser Weiterbildung, und haben gesagt, das möchten sie verstärken. Und ich glaube, da sind sie auch nach wie vor dran, wenn ich das richtig weiß“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Die Auswertung der Daten deutet auch darauf hin, dass Kontakt in einigen Fällen gezielt (explizit) über berufliche und professionelle Kontexte hinausgeht. Die Entwicklung persönlicher Beziehungen zwischen konfliktrelevanten Akteur*innen stärkt die Vertrauensbasis der professionellen Zusammenarbeit (siehe unten). So bemühen sich einzelne Konfliktparteien nach eigenen Angaben ausdrücklich, Beziehungen jenseits formaler Settings zu pflegen und zu verbessern. Sie betonen etwa, dass sie die Menschen hinter den professionellen – beruflichen wie politischen – Rollen sehen. Dabei lässt sich nicht immer klar zwischen professionellem beziehungsweise beruflich bedingtem Kontakt und persönlichem Kontakt unterscheiden. Es ist vielmehr davon

29 Wir verstehen soziale Kontakte grundsätzlich einmal als Interaktion zwischen Menschen, die eine Grundlage für Beziehung darstellt. Virginia Satir versteht Kontakt in ihrem Buch *Making Contact* (1976) noch umfassender als eine kongruente Form der Kommunikation, die dazu beiträgt, die Beziehung zu sich selbst und zu anderen zu stärken. Sie schreibt „communication is to relationship what breathing is to maintaining life“ (Satir 1976: 34).

auszugehen, dass die Stärkung persönlicher Beziehungen eine positive Wirkung auf die beruflichen Beziehungen haben kann.

Allerdings entstehen in spezifischen politischen Konstellationen herausfordernde Zielkonflikte zwischen Beziehungsgestaltung (Kontakt) und politischen Normen/Wertegerüsten. Aus Sicht eines*r konfliktrelevanten Akteur*in (Konfliktpartei) ist es als problematisch zu bewerten, dass andere Akteur*innen den Kontakt mit demokratiefeindlichen³⁰ Parteipolitiker*innen verweigern. Bei der Bewertung dieser Handlung konfliktieren unterschiedliche normative Grundlagen: während die einen sich im Sinne der Metaphorik der politischen Brandmauer klar von demokratiefeindlichen Parteien abgrenzen möchten, betonen die anderen die Notwendigkeit von Kontakt und Zusammenarbeit. Dies ist ein höchst politischer Zielkonflikt, der auch mit Identitätskonflikten verbunden ist, welche im Rahmen jeglicher Konfliktbearbeitung besonders schwer zu bearbeiten sind.

Im Folgenden beschreiben wir, wie konkret sich der Kontakt im Rahmen der Beziehungsentwicklung und -transformation gestaltet. Wir können dabei vor allem Kommunikation und Zusammenarbeit als zentrale Elemente von Kontakt identifizieren.

Kontakt zeichnet sich neben anderem durch Kommunikation und Dialog aus. Konfliktparteien beschreiben eine Zunahme an wechselseitigem Austausch sowie geregelten Abläufen zur Kommunikation, in denen problematische Themen besprochen werden können. In diesem Rahmen werden unterschiedliche Sichtweisen zugelassen und offene Gespräche gefördert. Diese Erfahrungen tragen dazu bei, dass Konfliktparteien sich vermehrt für Dialog, Verhandlungen, sowie die Suche nach gemeinsamen Lösungen öffnen. So können Kommunikationsbarrieren und Entfremdungstendenzen, die im Rahmen einer Konflikteskalation entstehen können, durch die Begleitung durch KKB überwunden werden. Dies schafft die Grundlage für Vertrauensaufbau (siehe unten).

Entsprechend lässt sich in Bezug auf Zusammenarbeit beobachten, dass Konfliktparteien wieder aufeinander zugehen und miteinander arbeiten. Die Art der Zusammenarbeit kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen. In einem Fall arbeiten Mitglieder der Lenkungsrunde im Themenfeld des KKB-Prozesses pragmatisch zusammen. In einem anderen Fall beschreibt eine Konfliktpartei, dass sich die Beziehungen zwar auf professioneller Ebene normalisiert haben, aber aufgrund der durch die Konfliktgeschichte vorhandenen Verletzungen nicht wesentlich transformiert haben. Nichtsdestotrotz wurde ein respektvoller Umgang zwischen den Konfliktparteien etabliert, wie eine Konfliktpartei darstellt:

*„was ich in Ordnung finde, also dass wir, wie wir jetzt miteinander umgehen, ist sozusagen etwas, wo wir gesagt haben, wir haben eine Ebene gefunden, (...) so gehen wir miteinander um, so behandeln wir uns gegenseitig. Und das ist eine Ebene, die, ich glaube schon, das ist schon ein großer Schritt, der dann eben auch wichtig war“ (Interview Lokale*r Akteur*in B).*

In einem weiteren Fall entwickelt sich eine deutlich bessere Zusammenarbeit zwischen einem*r zivilgesellschaftlichen Akteur*in und der lokalen Verwaltungsinstitution, wobei Zweifel geäußert werden, ob diese Veränderung direkt auf die Beratung zurückzuführen ist (Interview Lokale*r Akteur*in G). In anderen Fällen wird deutlich, dass konfliktrelevante Akteur*innen intensiver und auch konstruktiver zusammenarbeiten und gute Formen der Zusammenarbeit entstehen, beziehungsweise werden diese auch von Beteiligten als positiv bewertet. So ist in einem konkreten Fall hervorzuheben, dass Akteur*innen verschiedener Verwaltungseinheiten proaktiv eine Beratung zu kooperativer Zusammenarbeit anfragen, wie eine beratende Person beschreibt:

„das war ein Beratungsgespräch mit vier Personen von verschiedenen Institutionen und Verwaltungsebenen, die dann nochmal auf uns zugekommen sind und gesagt haben, wir sind gerade in einem Strategieprozess, wir würden gerne uns von ihnen darin beraten lassen, wie wir uns, wie wir uns da anders aufstellen können, ähm, in unserer Zusammenarbeit und im Zusammenspiel auf einer strategischen Ebene“ (Interview Beratungsteam-Mitglied Z).

30 Als demokratiefeindlich verstehen wir solche Aktivitäten und Haltungen, die sich gegen zentrale Werte des Grundgesetzes richten, gegen die Gleichwertigkeit von Menschen sowie gegen die Allgemeinen Menschenrechte.

Eine wichtige Dimension von Beziehungstransformation ist der Aufbau von Vertrauen, der auf konsistentem und zuverlässigem Kontakt beruht. Darüber hinaus umfasst Vertrauen die Fähigkeit, mit Herausforderungen, insbesondere mit ungleichen Machtverhältnissen in der Beziehung produktiv umzugehen.

In den erhobenen Interviews ist oftmals die Rede von einer Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“, was im Sinne von Adam Curle bedeutet, etwaige vorher bestehende oder strukturell bestehende Machtasymmetrien (zumindest punktuell) ausgleichen beziehungsweise reduzieren zu können. Dies ist besonders relevant, wenn Konflikte zwischen Stadtverwaltungen mit strukturell marginalisierten Gruppen bearbeitet werden.

Allerdings wird kaum konkretisiert, was diese Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ bedeutet und wie sie hergestellt wird. Konfliktrelevante Akteur*innen berichten von „Austausch [...] auf einer Augenhöhe“ (Interview Lokale*r Akteur*in G). In der Dokumentenanalyse finden wir Beschreibungen vom „beraten auf Augenhöhe“ (Dokumentenanalyse Kommune O). Dies lässt sich zusammenfassen als Dialogstrukturen auf Augenhöhe, die punktuell und immer wieder gegenseitige Anerkennung und respektvolle Zusammenarbeit gefördert haben. Ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in beschreibt, dass eine Atmosphäre der Wertschätzung entstanden sei, auch seitens der strukturell marginalisierten konfliktrelevanten Akteur*innen (Dokumentenanalyse Kommune O). Laut Dokumentenanalyse zeichnet sich die Anerkennung und der respektvolle Umgang etwa dadurch aus, dass sich strukturell marginalisierte Konfliktparteien ernst genommen fühlen, da sie die Gesprächsinhalte mitbestimmen konnten. Problematisch erscheint jedoch, dass diese Beschreibungen in den meisten Fällen von Personen in machtvollen Positionen formuliert werden. Interessant wäre daher eine vertiefte Betrachtung von ‚Augenhöhe‘ vorzunehmen, indem dies mit potentiell weniger mächtigen betroffenen Akteur*innen im Rahmen von Interviews abgeglichen würde.

Übergreifend finden sich Beschreibungen von verbesserten Beziehungen, sowie von Wandel in kommunalen Kontexten von Misstrauen und Distanz hin zu vertrauensvollen Beziehungen. Beratende Personen beispielsweise beobachten, dass sich zwischen konfliktrelevanten Akteur*innen eine andere, verbesserte Zusammenarbeit entwickelt hat (Interview Beratungsteam-Mitglied W). Sie heben hervor, dass konfliktrelevante Akteur*innen erkannt haben, wie wichtig die Einbindung betroffener Akteur*innen in die Konfliktbearbeitung ist – selbst, wenn eine kritische oder vorurteilsbehaftete Grundhaltung gegenüber diesen Akteur*innen vorhanden ist (Interview Beratungsteam-Mitglied W). Teil des Aufbaus vertrauensvoller Beziehungen ist mithin der Abbau von Vorurteilen gegenüber strukturell marginalisierten konfliktrelevanten Akteur*innen.

Beratende Personen beschreiben außerdem, dass konfliktrelevante Akteur*innen Erwartungen und Bedarfe so klären, dass sie auch zu vertrauensvolleren Beziehungen führen. So beschreibt eine beratende Person:

„dass es auch um Beziehungen geht, nicht nur um Prozesse und Strukturen und Verantwortlichkeiten, sondern auch um Vertrauen und guten Willen“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).

Entsprechend beobachtet diese beratende Person, dass sich zwischen zwei in der Lenkungsrunde vertretenen Akteur*innen nachhaltig vertrauensvolle Zusammenarbeit und auch persönliche Beziehungen entwickeln, die beispielsweise durch persönliche Nähe oder das Feiern von gemeinsamen Erfolgen gekennzeichnet ist:

*„Und das ist etwas, was [der:die Lokale*r Akteur*in E] immer wieder betont, dass seitdem, durch dieses kontinuierliche Zusammensitzen in der Lenkungsrunde und sich austauschen und Vertrauen aufbauen, eine ganz andere Beziehung entstanden ist zur Polizei. Und dass seitdem so, wenn ich das richtig verstanden habe, bestimmte Momente zusammen gefeiert werden oder also wirklich so auf persönlicher Ebene auch viel passiert ist, nicht nur auf der Arbeitsebene“ (Interview Beratungsteam-Mitglied U).*

Doch nicht in allen Fällen können durch KKB vertrauensvolle Beziehungen zwischen konfliktrelevanten Akteur*innen oder gar Konfliktparteien entstehen. In manchen Fällen, in denen der Konflikt besonders festgefahren ist und die durch die Konfliktgeschichte entstandenen Verletzungen nicht aufgearbeitet sind, zeigt sich, dass die professionellen Beziehungen oberflächlich zwar funktionieren, aber das Vertrauen zwischen den Konfliktparteien nicht wiederhergestellt werden konnte. Dies wird daran sichtbar, dass Konfliktparteien einander Unterstellungen der

Unehrlichkeit und Unaufrichtigkeit machen: „ich weiß ganz genau, dass manche Sachen eben nur (...) nicht ehrlich gemeint sind“ (Interview Lokale*r Akteur*in B).

Auch erkennt ein*e konfliktrelevante*r Akteur*in an, dass die KKB zwar wertvolle Prozesse der Zusammenarbeit und Vertrauensbildung anstößt, dass aber eine umfassende positive Beziehungstransformation nur begrenzt erreichbar sei, etwa aufgrund fortbestehender Altlasten und persönlicher zwischenmenschlicher Konflikte.

*„Und ganz ehrlich gesagt, bin ich mir noch immer nicht so ganz sicher, ob wirklich das Vertrauen wieder da ist. Sondern eigentlich bin ich mir sogar sicher, es ist noch nicht so wieder da, wie es vorher schon mal war. [...] Und das sind so Dinge, die eigentlich bis heute im Raum stehen und bis heute ist das insofern fragwürdig, ob wir wirklich in einen vertrauensvollen Zustand gekommen sind. (...) Also manchmal denke ich, es braucht da fast wieder einen Generationenwechsel, also sprich, dass neue, nachkommende, jüngere Menschen dann Verantwortung übernehmen“ (Interview Lokale*r Akteur*in G).*

Hinzuzufügen ist jedoch, dass die Berater*innen aufgrund ihres systemischen Ansatzes und systemischen Grundverständnisses vor allem Impulse in Beziehungskonstellationen hineingeben können.

Zwischenfazit

Insgesamt konnten wir eine Vielzahl von Hinweisen auf veränderte Beziehungen entdecken. In vielen Fällen ging es dabei um das Knüpfen oder (Wieder-)Herstellen von Kontakt. In einigen Fällen ging dies über berufliche und professionelle Kontexte hinaus und betraf auch persönliche Beziehungen, die gestärkt wurden. Es gab jedoch auch Fälle, in denen Kontakt in politischen Konflikten aufgrund bestimmter Wertegerüste abgelehnt wurde. Häufig führte intensiver Kontakt auch zu besserer Kommunikation und Zusammenarbeit. Teilweise bauten lokale Akteur*innen auch tiefergehendes Vertrauen auf, teilweise handelte es sich mehr um pragmatische Zusammenarbeit, bei der wesentliche Verletzungen und Enttäuschungen zwischen den Akteur*innen nicht transformiert wurden.

8 Wirkungen Kommunalen Konfliktberatung

Die Kommunale Konfliktberatung macht Kommunen ein Beratungsangebot, um sie darin zu unterstützen, dass Konflikte konstruktiver bearbeitet und damit Beiträge zum gesellschaftlichen Frieden geleistet werden können. Wie sehen diese Beiträge aus, wenn von Pro Peace ein solcher Beratungsprozess durchgeführt wird? Um die Wirksamkeit des Ansatzes der Kommunalen Konfliktberatung systematisch zu reflektieren und darzustellen, war im Rahmen des AMIF-finanzierten Projekts „Kommunen im Fokus: Konflikte nutzen – Integration gestalten“ von Pro Peace vorgesehen, mit Hilfe externer wissenschaftlicher Unterstützung diese Reflexion zur Wirksamkeit des Ansatzes anzustellen. Dies wurde durch das in diesem Forschungsbericht dargestellte partizipative Forschungsprojekt umgesetzt. In dessen Mittelpunkt hatten die beteiligten Forscher*innen und Praktiker*innen die Forschungsfrage gestellt: „Welche Wirkungen von Kommunalen Konfliktberatung lassen sich mit wissenschaftlichen Methoden nachweisen?“

Hierfür wurde zunächst herausgearbeitet, wie sich „Wirkungen“ sozialwissenschaftlich mit einer sozialkonstruktivistischen Theorieperspektive (vgl. Kapitel 2) analysieren und methodisch mithilfe verschiedener Formen von Triangulation (vgl. Kapitel 3) nachweisen lassen. Die Datenerhebung hinsichtlich Effekten, die sich im Zusammenhang zurückliegender Beratungsprozesse von Pro Peace eingestellt haben, erfolgte im Rahmen der Methodologie Partizipativer Konfliktforschung (vgl. Kapitel 4) gemeinsam mit Praktiker*innen der Kommunalen Konfliktberatung. Die Auswertung von Dokumenten und durchgeführten Interviews nahmen die fünf beteiligten Wissenschaftler*innen auf der Grundlage von acht Wirkungshypothesen (vgl. dazu Abschnitt III in Kapitel 3) vor, die uns eine Rekonstruktion plausibler Zusammenhänge zwischen Aktivitäten im Rahmen von KKB-Prozessen und den damit hervorgebrachten Effekten, wie sie von unterschiedlichen Beteiligten und Betroffenen dieser Prozesse beschrieben wurden, ermöglichten. Entsprechend bieten wir hier eine zusammenfassende Darstellung der rekonstruierten Wirkungen entlang der untersuchten acht Wirkungshypothesen an und beschreiben ihr Zusammenwirken im Sinne der bearbeiteten Forschungsfrage. Abschließend gehen wir darauf ein, inwiefern die beobachtbaren Wirkungen einen Beitrag zur Reflexion der Wirksamkeit des KKB-Ansatzes leisten.

Im Folgenden stellen wir anhand des von uns entwickelten Schaubilds (Abbildung 4) dar, welche Wirkungen und Wechselwirkungen Kommunalen Konfliktberatungsprozesse wir rekonstruieren und nachweisen konnten. Dabei konzentrieren wir uns in diesem Kapitel – im Gegensatz zu Kapitel 7, in dem wir die Ergebnisse der Untersuchungen zu den einzelnen Wirkungshypothesen ausführlich dargelegt haben – auf ausgewählte, besonders relevante Ausprägungen der Wirkungen, die sich in mehreren Fällen in hoher Intensität oder als zentrale Scharniere der ineinandergreifenden Wirkungen gezeigt haben. Dies geht auf eine grundlegende Beobachtung zurück, die wir in der Auswertung der empirischen Daten erkennen konnten: Die Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung entfalten sich nicht linear, sondern über ineinandergreifende Wirkungen und Synergien. Sie gehen über punktuelle Effekte hinaus und lassen sich als umfassender Prozess verstehen, der individuelle Lernprozesse, relationale Dynamiken und strukturelle Veränderungen miteinander verschränkt.

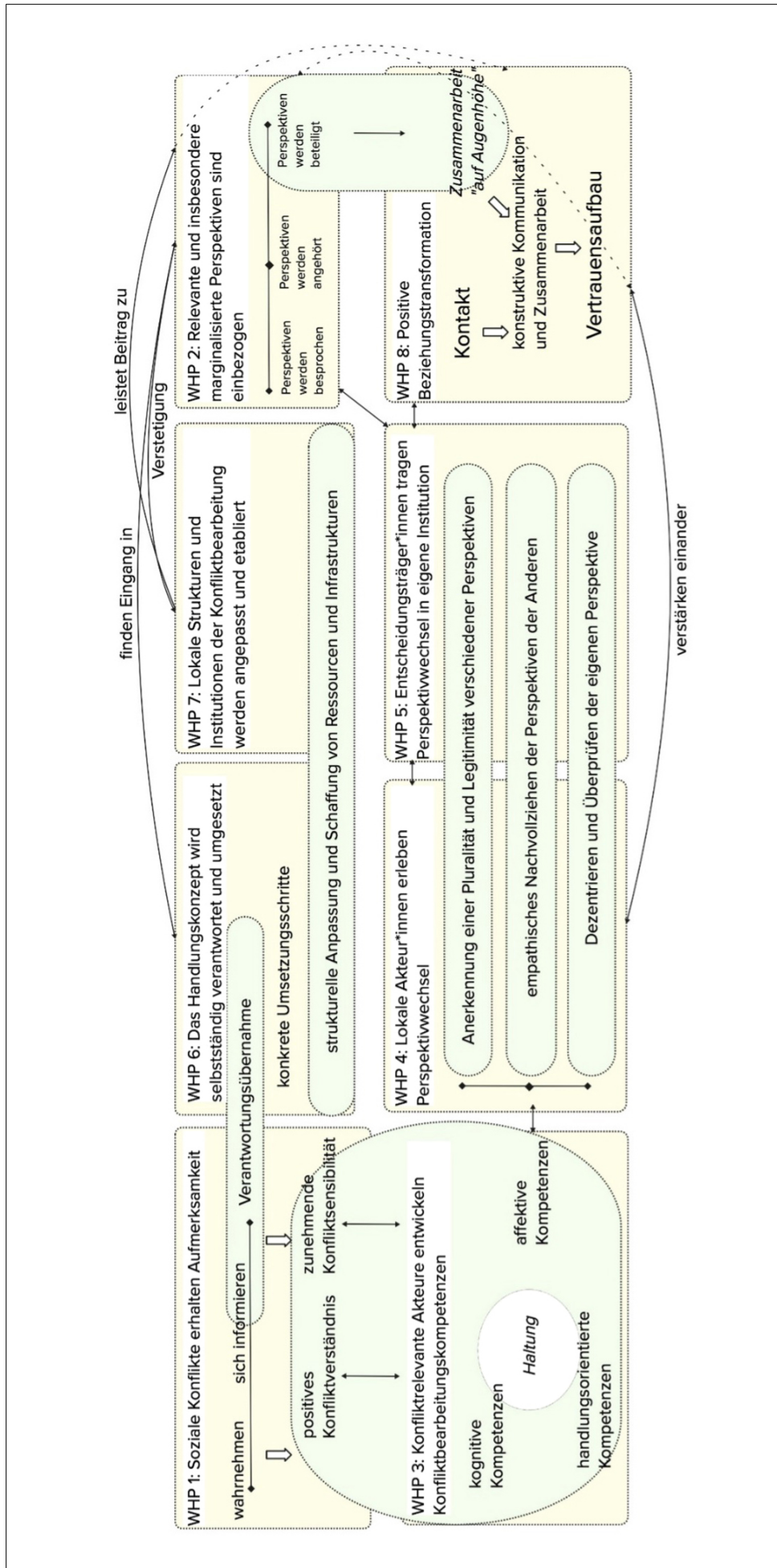


Abbildung 4: Wirkungen der kommunalen Konfliktberatung im Überblick

Legende:

gelb hinterlegte Box:

grün hinterlegte Elemente (Überlappungen):

dicker gerichteter Pfeil:

(in eine Richtung) gerichteter Pfeil:

doppelter Pfeil:

stellen ausgewählte Wirkungen der einzelnen Wirkungshypothesen dar, die in den analysierten Fällen besonders relevant waren. markieren Wirkungsdimensionen, zu denen mehrere Wirkungshypothesen gemeinsam beitragen.

zeigt an, was sich aus einer Wirkungsdimension entwickeln kann.

zeigt eine fördernde Wirkung oder einen positiven Einfluss an.

kennzeichnet Wechselwirkungen, also Wirkungen, die sich wechselseitig bedingen oder gegenseitig verstärken.

Das Schaubild ist von links nach rechts und von oben nach unten lesbar, folgt jedoch keiner linearen, sondern vielmehr einer prozessualen Logik: Ein KKB-Prozess setzt typischerweise bei der Erzeugung von Aufmerksamkeit für soziale Konflikte an (Wirkungshypothese 1: „Soziale Konflikte erhalten Aufmerksamkeit und ihr Potenzial wird begriffen“), da sich in allen untersuchten Fällen zeigte, dass die Wahrnehmung sozialer Konflikte als gestaltbar und bearbeitbar eine notwendige Voraussetzung für weitere Wirkungen eines KKB-Prozesses darstellt. Wir konnten verschiedene Ausprägungen identifizieren, in denen sich Aufmerksamkeit für soziale Konflikte in einer Kommune ausdrückt. Die Varianz reicht von der Wahrnehmung sozialer Konflikte (als Konflikte) über eine selbstverantwortete Informationsbeschaffung über diese Konflikte und damit verbundenen Themen, bis hin zur Verantwortungsübernahme für die Bearbeitung dieser Konflikte, die sich letztlich auch in der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen ausdrücken kann.

Diese erhöhte Aufmerksamkeit für soziale Konflikte kann in konkrete Verantwortungsübernahme münden, die in dem Schaubild bewusst als eigenständige Wirkungsdimension dargestellt wird: Verantwortung fungiert als Scharnier zwischen Wahrnehmung, Haltung und Handeln und bildet die Grundlage dafür, dass Konfliktbearbeitung nicht bei Reflexion stehen bleibt, sondern in konkrete Umsetzungsschritte überführt wird. Daher besteht eine direkte Überlappung mit den in Wirkungshypothese 6 beobachteten Effekten („das Handlungskonzept wird selbstständig verantwortet und umgesetzt“), da nämlich die Verantwortungs- und Zuständigkeitsübernahme sowie die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen eine Ausprägung der Umsetzung eines mehr oder weniger formalisierten Handlungskonzeptes darstellt.

Außerdem stellten wir – dem Schaubild nach unten folgend – in der Auswertung fest, dass die Aufmerksamkeit für soziale Konflikte zu einem positiven Konfliktverständnis und einer erhöhten Konfliktsensibilität führen kann. Diese entstehen durch die Wahrnehmung und die aktive Beschäftigung mit sozialen Konflikten, infolgedessen diese verstärkt als Lernchance für gesellschaftlichen Wandel begriffen werden. Sie verbinden die gesellschaftliche Aufmerksamkeit für soziale Konflikte mit der Entwicklung und Festigung individueller Kompetenzen, wie sie in Wirkungshypothese 3 untersucht wurden („konfliktrelevante Akteur*innen entwickeln Konfliktbearbeitungskompetenzen“).

Hinsichtlich der in Wirkungshypothese 3 abgebildeten Effekte konnten wir verschiedene Wirkungen auf Basis eines differenzierten Verständnisses des Zusammenwirkens dreier – in der Realität oft nur schwer voneinander trennbarer – Dimensionen identifizieren: kognitive, affektive und handlungsorientierte Kompetenzen, die gemeinsam das bilden, was wir als Haltung verstehen (vgl. Kapitel 7.3; Operationalisierung). In der Operationalisierung verstanden wir unter ‚entwickeln‘ nicht nur die Weiterentwicklung dieser Kompetenzbereiche, sondern auch ihre Festigung durch wiederholte Anwendung. Auf kognitiver Ebene der Kompetenzerweiterung fanden wir verschiedene Ausprägungen: die Entwicklung und Festigung von positiven persönlichen Konfliktverständnissen, Reflexionsfähigkeit, Konfliktanalysefähigkeiten und Konfliktsensibilität. Auf affektiver Ebene zeigten die ausgewerteten Daten verschiedene Ausprägungen, die von der Fähigkeit, Beobachtung und Bewertung bewusster zu trennen, über emotionale (Selbst-)Regulation bis hin zur Empathiefähigkeit reichten. Auch die eng mit den anderen Kompetenzdimensionen verbundenen handlungsorientierten Kompetenzen öffnen ein Spektrum an unterschiedlichen Ausprägungen. So zeigten Akteur*innen eine stärkere Zusammenarbeit und Vernetzung, nutzten Lernangebote durch Weiterbildungsimpulse und gemeinsames erfahrungsbasiertes Lernen (vgl. auch Forschungskollektiv KomPa 2025: 10), setzten sich für die Institutionalisierung von Perspektivwechseln ein (siehe Wirkungshypothesen 4 und 5) und handelten zunehmend konfliktsensibel.

Die Aktivierung, Entwicklung und Festigung dieser drei Kompetenzbereiche ist eine zentrale Grundlage für die in Wirkungshypothese 4 abgebildeten Effekte („lokale Akteur*innen erleben Perspektivwechsel“) und steht mit ihnen in unmittelbarer Wechselwirkung. Sowohl die gesteigerte und gefestigte Empathiefähigkeit, die Reflexionsfähigkeit als auch der Einsatz für stärkere Zusammenarbeit, etwa durch Institutionalisierung von Perspektivwechsel und Dialogräumen, ermöglichen Perspektivwechsel bei lokalen Akteur*innen. Sind diese Akteur*innen zugleich Entscheidungsträger*innen und tragen sie den erlebten Perspektivwechsel in die eigene Institution (Wirkungshypothese 5), kann dies zu Veränderungen in der Institution führen.

Das Erleben von Perspektivwechsel operationalisierten wir entlang der kognitiven, affektiven und handlungsorientierten Kompetenzdimensionen, wobei eine klare Trennung nicht immer möglich erscheint. Wir verstehen Perspektivwechsel als inneren Prozess, der verschiedene

Ausprägungen umfasst: die Anerkennung einer Pluralität und Legitimität verschiedener Perspektiven (lässt sich kognitiven Kompetenzen zuordnen), das Zuhören, Verstehen und Nachvollziehen der Gründe, Ideen, Motive, Interessen, Emotionen und/oder Bedürfnisse der ‚Anderen‘ (dies lässt sich affektiven Kompetenzen zuordnen). Dies betraf insbesondere die Beziehung zwischen Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft, aber auch strukturell marginalisierte Gruppen sowie die Beziehungen unterschiedlicher Verwaltungseinheiten. Schließlich ist das Dezentrieren und Überprüfen der eigenen Perspektive (lässt sich kognitiven wie auch handlungsorientierten Kompetenzen zuordnen) eine weitere Ausprägung von erlebtem Perspektivwechsel, die sich teils darin zeigt, dass das Wirken des eigenen Handelns auf andere verstanden wird (kognitiv-rationale Perspektiverweiterung), teils auch darin, dass dieses emotional nachvollzogen wurde (Perspektivwechsel im engeren Sinn).

Persönlicher wie auch institutioneller Perspektivwechsel wird zugleich ermöglicht und verstärkt durch Wirkungen von KKB-Prozessen, die mithilfe der Wirkungshypothese 2 („Für die spezifischen Konflikte relevante Akteur*innenperspektiven sind in die Konfliktbearbeitung einbezogen, insbesondere die von marginalisierten Gruppen“) untersucht wurden. Die Einbeziehung von relevanten und vor allem marginalisierten Perspektiven gestaltet sich fallübergreifend in Variationen unterschiedlicher Intensität: diese werden besprochen, angehört und teils gar umfassend beteiligt. So ließ sich beobachten, dass strukturell marginalisierte Perspektiven in relevanten Gremien thematisiert und besprochen wurden, um Ideen zu entwickeln, wie diese besser einbezogen werden können. Sie werden außerdem im Rahmen der fest in der Methodik der KKB verankerten Hintergrundgespräche angehört und darüber hinaus auch durch kommunal initiierte Kontaktaufnahmen involviert. Eine besondere Ausprägung von Einbeziehung zeigte sich darin, dass Personen aus strukturell marginalisierten Gruppen an Entscheidungen über Maßnahmen der Konfliktbearbeitung, bei der Umsetzung von Handlungsmaßnahmen oder durch die Inklusion in Gremien an der Konfliktbearbeitung beteiligt wurden.

Bei letzterem handelt es sich gleichermaßen um einen Aspekt dessen, was Wirkungshypothese 7 beschreibt („lokale Strukturen und Institutionen der Konfliktbearbeitung werden angepasst und etabliert“). Darin verstehen wir Institutionen als mehr oder weniger formalisierte Praktiken und Verfahren der konfliktbezogenen Interaktion und Strukturen als materiellen Unterbau dieser Praktiken und Verfahren. Es ließen sich auch hier verschiedene Variationen der Wirkung identifizieren: die Einrichtung und Erprobung von Institutionen der Konfliktbearbeitung, die konflikt sensible Anpassung bestehender Institutionen sowie strukturelle Maßnahmen wie die Schaffung neuer Stellen. Thematisch umfassen diese Institutionen zur Vernetzung konfliktrelevanter Entscheidungsträger*innen, die zumindest teilweise nach Ende von Beratungsprozessen bestehen blieben, etwa Institutionen zur konflikt sensiblen Koordination sozialer Angebote, Runde Tische, thematische Netzwerke oder stadtteilspezifische Plattformen, die durch KKB-Prozesse etabliert, erprobt oder angepasst wurden. Außerdem wurden Netzwerke durch KKB-Prozesse konflikt sensibler ausgestaltet und wir fanden Belege für strukturelle Veränderungen wie das Einrichten städtischer Stellen in den Themenfeldern von KKB-Prozessen.

Eine solche intensive Beteiligung relevanter und insbesondere marginalisierter Perspektiven wirkt sich – in Kombination mit dem Anpassen und Etablieren von Institutionen der Konfliktbearbeitung – auf eine positive Beziehungstransformation, wie sie mithilfe von Wirkungshypothese 8 untersucht wurde, aus. Einerseits schaffen Institutionen neue Kontaktmöglichkeiten, andererseits ist Konfliktbearbeitung auf die Einbeziehung von Betroffenen angewiesen. Dass Kontakt und Beziehung in Kontexten mit ungleichen Machtverhältnissen eine besondere Herausforderung darstellen, zeigt sich vor allem in Konfliktkonstellationen zwischen kommunalen und strukturell marginalisierten Akteur*innen. Die systematische Einbeziehung relevanter, insbesondere marginalisierter Perspektiven eröffnet einen reflektierten Umgang mit Machtasymmetrien und ermöglicht Formen der Zusammenarbeit, die als „auf Augenhöhe“ beschrieben werden. In kommunalen Kontexten, die vielfach durch strukturelle Machtungleichheiten gekennzeichnet sind, ist dies eine zentrale Voraussetzung für konstruktive Zusammenarbeit. Gelingen diese Schritte, und findet eine dem jeweiligen Konflikt angemessene präventive, akute und/oder kurative Konfliktbearbeitung statt, die auch vergangene Verletzungen und Enttäuschungen zwischen Akteur*innen thematisiert und bearbeitet, so kann Vertrauensaufbau zwischen Konfliktparteien gelingen. Unser Schaubild verdeutlicht, dass positive Beziehungstransformation nicht als isolierte Wirkung verstanden werden kann, sondern aus dem Zusammenwirken von Perspektivwechsel, Einbeziehung marginalisierter Perspektiven, Institutionen der Konfliktbearbeitung und verantworteter Handlung entsteht.

Die Einbeziehung relevanter und insbesondere marginalisierter Perspektiven steht außerdem in Wechselwirkung mit Effekten, die Wirkungshypothese 6 („das Handlungskonzept wird selbstständig verantwortet und umgesetzt“) beschreibt, da dies die Inhalte der umgesetzten Handlungen unmittelbar beeinflusst. Das Handlungskonzept ist ein im Laufe des KKB-Prozesses durch die Lenkungsrunde erarbeitetes Dokument, in dem konkrete Schritte vereinbart und formuliert werden. Wo dies zutrifft, konnten wir aufeinander aufbauende Ausprägungen dieser Wirkungshypothese identifizieren: Verantwortungsübernahme, aktive Umsetzungspraktiken sowie deren Weiterentwicklung und Anpassung, bis hin zur nachhaltigen Verankerung des angepassten Handlungskonzeptes durch Ressourcenbeschaffung und strukturelle Maßnahmen. Auch dies wirkt unmittelbar auf Wirkungshypothese 7 ein, indem die strukturelle Anpassung und Schaffung von Ressourcen und Institutionen einerseits den materiellen Unterbau von Institutionen der Konfliktbearbeitung stärken, andererseits als Inhalt von Handlungskonzepten Konfliktbearbeitungsmechanismen auf Dauer stellt.

Über die beschriebenen Variationen hinaus, die durch KKB-Prozesse in den jeweils betrachteten Kommunen Wirkung entfalteten, möchten wir außerdem auf einige übergreifende Erkenntnisse hinweisen. Wir konnten feststellen, dass der Zeitrahmen eines Beratungsprozesses eine Rolle darin spielt, welche Wirkungsausprägungen zu beobachten waren. Bei längeren Beratungsprozessen stellen sich tendenziell ausgeprägtere Wirkungen ein als bei kürzeren, deren Dauer durch verschiedene Rahmenbedingungen beeinflusst sein kann (was hier nicht untersucht wurde). Auch in kürzeren KKB-Prozessen profitierten verschiedene Akteur*innen – teils auch über ihre offizielle Dauer hinaus – und trugen die Erfahrungen und Kompetenzen in neue Kontexte hinein.

In den Analysen wurde deutlich, dass in einigen Beratungsprozessen unmittelbare, weitere Auswirkungen, die erwartet wurden, ausblieben, weil sich Zugang und Beteiligung relevanter Akteur*innen schwierig gestalteten. Auch der mangelnde Einfluss auf Entscheidungs- und Handlungsspielräume von Institutionen und Strukturen, die außerhalb eines KKB-Prozesses stehen und nicht eingebunden werden oder werden können, kann die von manchen Akteur*innen erwartete Wirksamkeit beeinträchtigen.³¹ Dies gilt gerade dann, wenn einzelne Konfliktthemen Akteur*innen und Strukturen umfassen, die nicht in den Beratungsprozess involviert sind und zu denen der Zugang im Rahmen eines KKB-Prozesses nur schwer herstellbar ist. Dies zeigt sich auch (aufgrund der erforderlichen Konfliktfokussierung) darin, dass nicht immer alle relevanten Konfliktthemen im Rahmen eines Beratungsprozesses bearbeitet werden können, was wiederum zu Enttäuschungen und Unzufriedenheit über einen KKB-Prozess bei einzelnen Gruppen führen kann. Zudem erscheinen persönliche und politische Konflikte über Werte – die typischerweise parteipolitisch ausgetragen werden – nur begrenzt bearbeitbar.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse unseres Forschungsprojekts lässt sich feststellen, dass es KKB-Prozessen gelingt, Veränderungsprozesse anzustoßen, die einem komplexen Konfliktbearbeitungsbegriff gerecht werden. Dabei adressiert sie sowohl präventive, akute als auch kurative Elemente der Konfliktbearbeitung kontextspezifisch und bedarfsorientiert. Das nun abschließend zusammenfassend beschriebene Zusammenwirken soll keinen linearen oder zwingend aufeinanderfolgenden Ablauf suggerieren, sondern stellt ein mehrdimensionales, dynamisches Ineinandergreifen verschiedener Wirkungen dar, die sich je nach kommunalem Kontext ganz unterschiedlich entfalten können.

Es ist eine spezifische Kombination verschiedener Elemente, die im idealtypischen Ablauf einer Kommunalen Konfliktberatung angelegt ist, welche zur Wirksamkeit des KKB-Ansatzes einen Beitrag leistet: KKB entfaltet initiale Wirkung, indem soziale Konflikte im Themenfeld des KKB-Prozesses Aufmerksamkeit erhalten, als gestaltbar begriffen und letztlich als kommunale Aufgabe anerkannt werden. Dies führt bestenfalls bei den relevanten Akteur*innen zu einem positiven Konfliktverständnis, innerhalb dessen das Potenzial sozialer Konflikte für die Gestaltung kommunalen Zusammenlebens begriffen wird. Auch eine gesteigerte Konfliktsensibilität ist Resultat der erzeugten Aufmerksamkeit, die verschiedene Ausgestaltungen von Verantwortungsübernahme nach sich zieht. Darauf aufbauend lassen sich vielschichtige Kompetenzstärkungen bei konfliktrelevanten Akteur*innen identifizieren, die kognitive, affektive und handlungsorientierte Kompetenzen in ihren Wechselwirkungen umfassen und sich zu einer konfliktsensiblen

31 Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die KKB keine Lösung von sozialen Konflikten verspricht, sondern kommunale Akteur*innen bei der Entwicklung eines konstruktiven Umgangs mit diesen Konflikten unterstützt.

Haltung verdichten. Diese Haltung umfasst verinnerlichtes Wissen, das sich in Fühlen, Denken und Handeln ausdrückt. Die Kompetenzstärkung hat wiederum wechselseitige Synergieeffekte mit dem Erleben von Perspektivwechsel, zunächst auf individueller, aber in der Konsequenz auch auf institutioneller Ebene. Dabei spielt auch die konsequente – und durch den Beratungsprozess angeregte – Einbeziehung relevanter, insbesondere marginalisierter Perspektiven eine wichtige Rolle. Diese Einbeziehung hat Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung im Konfliktkontext, denn vormals oder strukturell asymmetrische Machtverhältnisse blockieren eine konstruktive Zusammenarbeit. Durch die systematische Einbeziehung relevanter und vor allem marginalisierter Perspektiven wird Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ möglich, die Voraussetzung für konstruktive Kommunikation und Kooperation ist. Gleichzeitig schafft KKB durch die gemeinsame – kommunal verantwortete – Erarbeitung und Umsetzung von konkreten Handlungsmaßnahmen die Voraussetzung dafür, dass Konfliktbearbeitung nicht bloß punktuell bleibt, sondern in Institutionen und Strukturen überführt wird. Dieser Prozess verläuft nicht zwingend geradlinig, sondern ist von Aushandlungen, Brüchen und Kontextabhängigkeiten geprägt.

Somit wirkt KKB als Prozess, der Aufmerksamkeit, Haltung, Perspektivwechsel, Beziehungsgestaltung sowie Handlungen, Institutionen und Strukturen miteinander verschränkt und Impulse für eine nachhaltige, im Kommunalen verankerte Form konstruktiver Konfliktbearbeitung bereitstellt. Die im Rahmen von PaWiKo durchgeführte Forschung konnte Wirkungen der KKB aufzeigen, empirisch fundiert beschreiben und abschließend auch ihr komplexes Zusammenspiel nachzeichnen. Diese Einsichten liefern Beiträge für die Beschreibung der Wirksamkeit von KKB-Prozessen und zeigen, wie sie Veränderungen in Kommunen anstoßen und auf diese Weise einen Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden leisten.

Literatur

Albus, Stefanie / Ziegler, Holger (2013):

Wirkungsforschung,

in: Graßhoff, Gunther (Hrsg.):

Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit.

Wiesbaden: Springer VS, 163–180.

Arnstein, Sherry R. (1969):

A ladder of citizen participation,

in: **Journal of the American Institute of Planners**, 35(4), 216–224.

Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (1969):

Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie.

Frankfurt am Main: Fischer.

Bergmann, Matthias / Schäfer, Martina / Jahn, Thomas (2017):

Wirkungen verstehen und feststellen. Arbeitspapier aus dem BMBF-Verbundprojekt TransImpact.

Frankfurt a.M. / Berlin.

Berndt, Hagen / Dörner, Wolfgang (2021):

Kommunale Konfliktberatung. Wenn sich Konflikte nicht von selbst auflösen,

in: Arajärvi, Outi / Schweitzer, Christine (Hrsg.):

Konfliktbearbeitung in der Nachbarschaft. Praxisbeispiele für ein friedliches Miteinander aus Deutschland, der Slowakei, Indien, den USA und Bosnien-Herzegowina.

Bonn: Verlag Stiftung Mitarbeit, 83-100.

Berndt, Hagen / Lustig, Sylvia (2014):

Kommunale Konfliktberatung. Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel.

Köln: forumZFD.

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, Band 3.

Münster: MV-Wissenschaft, 22–118.

Bieß, Cora (2023):

Konfliktsensibilität machtkritisch gestalten,

in: **Wissenschaft & Frieden**, (1), 37–40.

Blunck, Marike / Gatzemeier, Ulrike (2022):

Einführende Gedanken und Aufbau der Publikation,

in: K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung / VSB Salzwedel e.V. / Forum Ziviler Friedensdienst (Hrsg.):

Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und Praxis.

Online verfügbar unter: https://k3b-saw.de/wp-content/uploads/2023/07/2022_Grundsätze-Kommunale-Konfliktberatung.pdf

(letzter Zugriff: 30.01.2026)

Bohn, Irina / Saßmannshausen, Jan (2021):

Wirkungen komplexer Programme – Möglichkeiten und Grenzen evidenzbasierter Evaluation am Beispiel der Partnerschaften für Demokratie,

in: Milbradt, Björn / Greuel, Frank / Reiter, Stefanie / Zimmermann, Eva (Hrsg.):

Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen.

Weinheim: Beltz Juventa, 269–295.

Bonacker, Thorsten (2011):

Forschung für oder Forschung über den Frieden? Zum Selbstverständnis der Friedens- und Konfliktforschung,

in: Schlotter, Peter / Wisotzki, Simone (Hrsg.):

Friedens- und Konfliktforschung.

Baden-Baden: Nomos, 46–78.

Burmester, Monika (2020):

Wirkung sozialer Dienstleistungen – Reflexionen zu einem uneindeutigen Begriff,

in: Burmester, Monika / Friedemann, Jan / Funk, Stephanie Catharina / Kühnert, Sabine / Zisenis, Dieter (Hrsg.):

Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit.

Wiesbaden: Springer VS, 37–51.

Ceresna-Chaturvedi, Laura / Fedkenheuer, Moritz / Goldbach, Alina / Rocha, Jasmin / Sträter, Till (2021):

Einbindung zeigt Wirkung. Ansätze partizipativer Evaluation von Projektarbeit in der

Einwanderungsgesellschaft,

in: Milbradt, Björn / Greuel, Frank / Reiter, Stefanie / Zimmermann, Eva (Hrsg.):

Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen.

Weinheim: Beltz Juventa, 314–328.

Curle, Adam (1971):

Making Peace.

London: Tavistock Publications.

De Zwart, Frank (2015):

Unintended but not unanticipated consequences, in: **Theory and Society**,

44, 283–297.

Denz, Hermann (1989):

Einführung in die empirische Sozialforschung.

Wien/ New York: Springer VS.

Denzin, Norman (2017) [1970]:

The Research Act. A theoretical introduction to sociological methods.

London: Routledge.



Dollinger, Bernd (2018):

Paradigmen sozial- und erziehungswissenschaftlicher Wirkungsforschung: Eine Analyse kausaltheoretischer Annahmen und ihrer Folgen für die Soziale Arbeit,
in: **Soziale Passagen**,
10, 245–262.

Flick, Uwe (2008):

Triangulation. Eine Einführung,
2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Forschungskollektiv KomPa (2024).

**Wie funktioniert Kommunale Konfliktberatung?
Erkenntnisse aus einem Projekt Partizipativer
Konfliktforschung.**

Herausgegeben von forumZFD und Prof. Dr. Christoph Weller.
Online verfügbar unter: https://assets.uni-augsburg.de/media/filer_public/19/87/1987cbe6-ae7e-456b-8244-ce4b24ebf5e0/2401108_fzfd_veroeffentlichung.pdf
(letzter Zugriff: 02.02.2026).

Forschungskollektiv KomPa (2025):

**Perspektiven auf Kommunale Konfliktberatung:
Erkenntnisse aus einem Projekt Partizipativer
Konfliktforschung.**

Herausgegeben von forumZFD und Prof. Dr. Christoph Weller.
Online verfügbar unter: <https://www.propeace.de/system/files/document/20250218Perspektiven%20auf%20KKB%20online0.pdf>
(letzter Zugriff: 29.05.2025).

forumZFD (2023):

**Projektantrag. Kommunen im Fokus: Konflikte nutzen –
Integration gestalten**
[nicht öffentlich verfügbar].

Greuel, Frank / Heinze, Franziska / König, Frank (2025):

**Wirkungsevaluation in der Arbeit für Demokratie und
gegen Extremismus,**
in: dies. (Hrsg.):
**Was wirkt wie und warum? Wirkungsevaluation in
pädagogischen Handlungsfeldern für Demokratie und
gegen Extremismus.**
Weinheim: Beltz Juventa, 10–26.

Gulowski, Rebecca / Weller, Christoph (2017):

**Zivile Konfliktbearbeitung. Kritik, Konzept und
theoretische Fundierung,**
in: **Peripherie**,
37(148), 386–411.

Hammersley, Martyn / Paul, Atkinson (2019):

Ethnography. Principles in Practice.
New York: Routledge.

Helmke, Gretchen / Levitsky, Steven (2004):

**Informal Institutions and Comparative Politics:
A Research Agenda,**
in: **Perspectives on Politics**,
2(4), 725–740.

Hoffmann, Nicole (2018):

**Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung.
Überblick und Einführung.**
Weinheim: Beltz Juventa.

Janesick, Valerie J. (2000):

**The Choreography of qualitative research design.
Minutes, Improvisations, and Crystallization,**
in: Denzin, Norman K. / Lincoln, Yvonna S. (Hrsg.):
Handbook of Qualitative Research.
Thousand Oaks / London / New Dehli: Sage Publications,
379–399.

K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des
Vereins zur Förderung der Bildung des VFB Salzwedel e.V.
(2022):

**Neue Wege gehen. Strategien für Kommunen nach der
Gemeindegebietsreform. Kommunale Konfliktberatung in
der Gemeinde Hohe Börde.**
Online verfügbar unter: <https://k3b-saw.de/wp-content/uploads/2023/01/Neue-Wege-gehen-KKB-in-der-Gemeinde-Hohe-Boerde.pdf>
(letzter Zugriff: 30.01.2026).

K3B, forumZFD (2022):

Kommunale Konfliktberatung. Grundsätze und Praxis.
Online verfügbar unter: https://k3b-saw.de/wp-content/uploads/2023/07/2022_Grundsaeetze-Kommunale-Konfliktberatung.pdf
(letzter Zugriff: 30.01.2026).

Kommunale Konfliktberatung (o.D.):

Ansatz.
Online verfügbar unter: <https://www.kommunale-konfliktberatung.de/ansatz/>
(letzter Zugriff: 14.11.2025).

Lincoln, Yvonne / Guba, Egon (1985):

Naturalistic Inquiry.
New York: Sage Publications.

Lustig, Sylvia / Pauls, Christina / Weller, Christoph /
Zöhrer, Michaela (2021):

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: o.V., 173–190.

Micheel, Heinz-Günter (2013):

Methodische Aspekte der Wirkungsforschung,
in: Graßhoff, Gunther (Hrsg.):
**Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene
Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit.**
Wiesbaden: Springer VS, 181–193.

Milbradt, Björn / Greuel, Frank / Reiter, Stefanie / Zimmermann, Eva (2021):

Einleitung und Überblick über den Band,

in: dies (Hrsg.):

Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen.

Weinheim: Beltz Juventa, 13–36.

Norman, Ludvig (2025):

Reconsidering mechanisms in social science research: the varied uses of an explanatory metaphor,

in: **Quality & Quantity,**

59, 1695–1712.

Ottmann, Sebastian / Helten, Anne-Kathrin / König, Joachim (2024):

Messen oder Plausibilisieren? Methoden der Wirkungsanalyse in der Sozialen Arbeit,

in: **Soziale Arbeit,**

73(1), 9–16.

Ottmann, Sebastian / König, Joachim (2023):

Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit.

Eine Einführung für Studium und Praxis.

Stuttgart: Kohlhammer.

Pro Peace / K3B (2025):

Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung.

Wirkungsgefüge und Begleittext.

Online verfügbar unter: https://www.propeace.de/system/files/document/Wirkungsgef%C3%BCgeBegleittext3_0.pdf

(letzter Zugriff: 03.12.2025)

Satir, Virginia (1976):

Making Contact.

Millbrae/ California: Celestial Arts.

Schlotter, Peter / Wisotzki, Simone (Hrsg.) (2011):

Friedens- und Konfliktforschung.

Baden-Baden: Nomos.

Schneider, Armin (2011):

Professionelle Wirkung zwischen Standardisierung und Fallverstehen: Zum Stand der Wirkungsforschung,

in: Eppler, Natalie / Miethe, Ingrid / Schneider, Armin (Hrsg.):

Qualitative und quantitative Wirkungsforschung.

Ansätze, Beispiele, Perspektiven.

Opladen: Barbara Budrich, 13–32.

Shilliam, Robbie (2015):

The Black Pacific. Anti-Colonial Struggles and Oceanic Connections.

London: Bloomsbury.

Strobl, Rainer / Lobermeier, Olaf (2021):

Wirkungen im Zentrum,

in: Milbradt, Björn / Greuel, Frank / Reiter, Stefanie /

Zimmermann, Eva (Hrsg.):

Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen.

Weinheim: Beltz Juventa, 59–87.

Ulrich, Susanne / Wenzel, Florian M. (2003):

Partizipative Evaluation.

Ein Konzept für die politische Bildung.

Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Unger, Hella v. (2020):

Partizipative Forschung,

in: Selke, Stefan / Neun, Oliver / Jende, Robert / Lessenich, Stephan / Bude, Heinz (Hrsg.):

Handbuch Öffentliche Soziologie, Öffentliche Wissenschaft und gesellschaftlicher Wandel.

Wiesbaden: Springer Fachmedien.

VENRO – Verband Entwicklungspolitik deutscher

Nichtregierungsorganisationen (Hrsg.) (2014):

Wirkungserfassung in der entwicklungspolitischen

Inlandsarbeit. Eine methodische Bestandsaufnahme von

Evaluationen zivilgesellschaftlicher Angebote,

Bonn.

Verein zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V. (2023):

Wir für uns. Ohne Bürgerinnen und Bürger keine Stadt.

Kommunale Konfliktberatung in Gardelegen.

Online verfügbar unter: https://k3b-saw.de/wp-content/uploads/2024/10/2023_Broschuere-Gardelegen.pdf

(letzter Zugriff: 02.02.2026).

Weber, Max (1964):

Wirtschaft und Gesellschaft.

Grundriss der verstehenden Soziologie.

Herausgegeben von Johannes Winckelmann. Köln / Berlin:

Kiepenheuer & Witsch.

Weller, Christoph (2020):

Frieden ist keine Lösung. Ein bescheidener Friedensbegriff für eine praxisorientierte Konfliktforschung,

in: **Wissenschaft & 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.



Weller, Christoph (2024):

Frieden durch Konfliktbearbeitung. Deeskalation der Konfliktaustragung friedentheoretisch betrachtet,
in: *Zeitschrift für Internationale Beziehungen*,
31 (1), 91–106.

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, 15–31.

Weller, Christoph (2025):

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 (2026a):

Partizipative Konfliktforschung und Kommunale Konfliktberatung.
in: ders. (Hrsg.):
Partizipative Konfliktforschung und Kommunale Konfliktbearbeitung.
Baden-Baden: Nomos, i.E.

Weller, Christoph (2026b):

Die Transformation gesellschaftspolitischer Konfliktkonstellationen durch Kommunale Konfliktberatung: Chancen und Herausforderungen,
in: ders. (Hrsg.):
Partizipative Konfliktforschung und Kommunale Konfliktbearbeitung.
Baden-Baden: Nomos, i.E.

Weller, Christoph / Zöhrer, Michaela / Schröder, Nora / Rösele, Christina / Resch, Clara / Pauls, Christina / Jungtäubl, Simon (2020):

Partizipative Konfliktforschung. Vorgehensweise Partizipativer Aktionsforschung in Konfliktkontexten. Anleitung für Forschungsseminare, Universität Augsburg.
Online verfügbar unter: <https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philsoz/fakultat/powi-friedens-und-konfliktforschung/team/christoph-weller/partizipative-konfliktforschung/>
(letzter Zugriff 20.01.2026).

White, Sarah C. (1996):

Depoliticising Development: The Uses and Abuses of Participation,
in: *Development in Practice*,
6(1), 6–15.

Wright, Michael T. / Unger, Hella v. / Block, M. (2010):

Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention,
in: Wright, Michael T. (Hrsg.),
Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention.
Bern: Huber, 35–52.

Zöhrer, Michaela (2026):

Partizipative Forschung unter (gleich-)starken Partner*innen. Forschungspraxis und relationale Dynamiken im Projekt „Kommunale Konfliktberatung und Partizipative Konfliktforschung,
in: Weller, Christoph (Hrsg.):
Partizipative Konfliktforschung und Kommunale Konfliktbearbeitung.
Baden-Baden: Nomos, i.E.



ProPeace

Entschieden für Frieden



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Gleichstellung

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

