

Eine besondere Beziehung: Die „Insider-Outsider“-Dynamik in der Kommunalen Konfliktberatung

Marike Blunck

„Die Frage ist nicht, wie Konflikte gelöst werden können, sondern wie Konflikte konstruktiv genutzt werden können, um Veränderung zu erwirken.“

(Marshall 2020, eigene Übersetzung)

In der Auseinandersetzung, die Konflikte mit sich bringen, liegt ein transformatives Moment. Konflikte mobilisieren Betroffene und weisen auf Missstände hin, wodurch diese sichtbar und bearbeitbar werden (vgl. Berndt, Gatzemeier 2018). Dies bietet die Chance, nicht nur den Konflikt selbst zu bearbeiten, sondern ihn als „Katalysator für tiefgreifende, dauerhafte, positive Veränderungen“ in Gesellschaften zu verstehen (Kraybill zit.n. Marshall 2020). So lautet ein elementarer Grundgedanke der Konfliktbearbeitung. Je eskalierter und komplexer jedoch ein Konflikt ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Konfliktparteien nicht (mehr) in der Lage sein werden, diesen ohne Unterstützung in konstruktive Bahnen zu lenken. Ein Handlungsansatz der Konfliktbearbeitung ist demnach das Hinzuziehen einer Drittpartei, welche durch ihre explizit externe Rolle einen frischen und unabhängigen Blick auf die Gemengelage und – daraus resultierend –

auf den Konfliktbearbeitungsprozess werfen soll. Durch das Einbeziehen einer Drittpartei wird diese aber immer auch selbst zu einem Teil des Konfliktsystems, welches sich durch ihre Interventionen verändert. Bereits der Erstkontakt mit der von außen kommenden Drittpartei kann über Konfliktgrenzen hinweg als positives Zeichen für den Wunsch nach Veränderung gewertet werden. Er kann jedoch ebenso Gräben zwischen den Protagonist*innen vertiefen, sollte die Drittpartei als parteiischer Akteur wahrgenommen werden. Daher ist die Frage nach dem „Wachsen“ oder „Scheitern“ an Konflikten – um den Titel dieses Buches aufzugreifen – immer auch eine, die direkt die Rolle derer berührt, die sich aktiv für die konstruktive Bearbeitung von Konflikten einsetzen.

Der vorliegende Beitrag ist eine Reflexion über die herausfordernde Beziehung zwischen vom Konflikt Betroffenen und externen Berater*innen in der Kommunalen Konfliktberatung. Die Hypothese ist, dass eine gewisse Distanz zum Konfliktgeschehen, u.a. erzeugt durch den Einsatz externer Beratungsteams, für den Konfliktbearbeitungsprozess essentiell wie auch problematisch ist. Für den bestmöglichen Umgang mit diesem Dilemma stehen aber bereits eine Reihe von Vorgehensweisen und Methoden zur Verfügung. Dennoch bedarf es einer kritischen Auseinandersetzung mit den „blinden Flecken“ der Intervenierenden wie auch der sie anfragenden Konfliktparteien, denn nur dann, so die zentrale Aussage des vorliegenden Beitrags, kann die Bearbeitung kommunaler Konflikte ständig im Sinne konstruktiver gesellschaftlicher Veränderungen weiterentwickelt werden. Als *Erstes* wird der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung kurz vorgestellt und *zweitens* das Spannungsfeld zwischen vom Konflikt Betroffenen und externen Berater*innen eruiert. *Drittens* werden Impulse aus der internationalen Friedensarbeit aufgegriffen, um den Umgang mit diesem Spannungsfeld

zu reflektieren. *Viertens* wird die Frage aufgeworfen, an welchen Stellen die Rolle der externen Berater*innen in der Kommunalen Konfliktberatung weitergedacht werden könnte und sollte.

Der Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung

Die Kommunale Konfliktberatung ist ein systemischer und prozessorientierter Ansatz der Konfliktbearbeitung, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, Akteure auf kommunaler Ebene in ihrer Fähigkeit zu stärken, einen konstruktiven und zukunftsgerichteten Umgang mit Konflikten zu finden und umzusetzen (vgl. Lustig 2018). Sie basiert auf dem oben beschriebenen Grundgedanken der transformativen Konfliktbearbeitung, im Kern nicht den Konflikt lösen zu wollen, sondern gesellschaftliche Veränderungen durch die Arbeit an und mit Konflikten zu erreichen. Dabei fokussiert sie sich dezidiert auf die Bearbeitung von Spannungen und Konflikten im öffentlichen Leben von Gemeinden, Städten und Landkreisen: zum einen, da kommunale Systeme direkte Auswirkungen auf die Lebensrealitäten der Menschen vor Ort haben, und zum anderen, da große gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen häufig auf dieser Ebene als erstes wahrnehmbar – und dadurch überhaupt bearbeitbar – werden (vgl. Berndt et al. 2018). Beratungseinsätze sind immer zeitlich begrenzte Interventionen durch ein Team externer Berater*innen, die bedarfsorientiert auf Langfristigkeit angelegt sind und idealtypisch zwischen einem halben Jahr und drei Jahren oder sogar noch länger dauern (vgl. Berndt/Lustig 2014: 27). Im Fokus stehen die lokal vorhandenen Ressourcen zur Bearbeitung des Konflikts; diese gilt es gemeinsam mit den Empfänger*innen der Beratungsleistung herauszuarbeiten, zielgerichtet und wirksam einzusetzen sowie zu stärken. Die Beratung ist dabei ein Angebot auf Augenhöhe.

Die Berater*innen sind zuständig für die adäquate Gestaltung des Konfliktbearbeitungsprozesses, die Verantwortung für die Bearbeitung des Konflikts bleibt aber fest in den Händen der Akteur*innen vor Ort. Die Beratung ist dann erfolgreich, wenn „Prozesse und Denkansätze“ sich verstetigen und sich die Beratungstätigkeit schlussendlich „überflüssig macht“ (ebd. 2014: 36). Der Ansatz, der maßgeblich von Hagen Berndt und Sylvia Lustig im Rahmen ihrer Tätigkeiten für das Forum Ziviler Friedensdienst (forumZFD) und später an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heidenheim entwickelt wurde, wird derzeit sowohl vom forumZFD als auch vom Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung des Vereins zur Förderung der Bildung – VFB Salzwedel e.V. angeboten und weiterentwickelt.

Das Spannungsfeld zwischen „Insider“ und „Outsider“ in der Kommunalen Konfliktberatung

Wie aus der Beschreibung der Kommunalen Konfliktberatung hervorgeht, stehen die lokalen Akteure mit ihren Herausforderungen und Herangehensweisen im Mittelpunkt des Ansatzes. Zugleich kommt den Berater*innen eine zentrale Rolle zu, die – neben ihrem Wissen um Konfliktdynamiken und Interventionsmöglichkeiten – untrennbar mit ihrem externen Blick verknüpft ist. Als externe Mittler*innen sind sie „Outsider“ im Konfliktgeschehen im Gegensatz zu den vom Konflikt betroffenen „Insidern“. Aus eben dieser Gegenüberstellung entstehen Möglichkeiten wie Spannungsfelder für die Arbeit an und mit kommunalen Konflikten.

Die externe Rolle der Berater*innen ermöglicht einen frischen und möglichst unvoreingenommenen Blick auf das Konfliktgeschehen, der wiederum den Konfliktparteien

mit einer emphatischen und allen Seiten gegenüber transparenten Haltung zurückgespiegelt werden kann. In dem Zurückspiegeln gewonnener Erkenntnisse durch eine externe, aber im Rahmen des Beratungsprozesses vertraut gewordene Person liegt ein zentrales Moment der Konfliktbearbeitung. Berndt und Lustig (2014: 34) beschreiben es folgendermaßen: „Der externe Blick der Berater*innen erlaubt es, neue Sichtweisen zu entwickeln, da sie nicht Teil der lokalen Konflikte, Meinungen und Vorurteile sind. Sie können die Wahrnehmung der Empfänger*innen von Beratung hinterfragen und ggfs. erweitern. Hierdurch eröffnen sie den lokalen Akteuren den Blick auf das Gesamtgeflecht der Beziehungen im jeweiligen Sozialraum.“ Die „Outsider“-Funktion ist demnach ein zentrales Werkzeug der Konfliktbearbeitung durch die Beratung.

Zugleich sind Konfliktkontexte und ihre internen Dynamiken von Nuancen, kulturellen Gepflogenheiten und Historien geprägt, die für Außenstehende häufig nur bedingt zugänglich sind. Zum Beispiel können kollektive historische Erfahrungen, die maßgeblich Einfluss auf Konfliktkonstellationen oder Dynamiken haben, durch Gespräche zwischen Betroffenen und Berater*innen zwar dargestellt, aber nie erfahrbar gemacht werden. Mehr noch, kulturelle Unterschiede in Sprache und Handeln sowie Unwissenheit über jahrzehntelang entstandene Beziehungsgeflechte erschweren das Durchdringen des Konfliktkontextes. Die daraus entstehende Distanz zwischen den betroffenen „Insidern“ und den beratenden „Outsidern“ ist daher ebenso essentiell für die Konfliktbearbeitung wie problematisch, denn neben einem guten Verständnis des Gesamtkontexts sind ein hohes Maß an Vertrauen und Legitimität entscheidend für den Erfolg eines konstruktiv verlaufenden Prozesses.

Genau hier entstehen zentrale Spannungsfelder im Konfliktbearbeitungsprozess: zwischen dem unvoreingenommenen, externen Blick, der sich seine Unabhängigkeit bewahren und zugleich beständig lokale Facetten verstehen und integrieren (können) muss, und zwischen dem Andocken an die Perspektiven und Lebenswelten der Konfliktpartei sowie dem Aufbau von Vertrauen bei gleichzeitiger Wahrung des zeitlich wie thematisch begrenzten Beratungseinsatzes und der dadurch definierten Rolle.

(Was) Können wir aus der internationalen Friedensarbeit für die Beratungstätigkeit in Kommunen lernen?

Das Spannungsfeld zwischen „Insider“ und „Outsider“ wird in der internationalen Friedensarbeit auf noch markantere Weise sichtbar. Lebenswelten sind offensichtlicher voneinander entfernt, gängige Finanzierungsmodelle erschweren den Austausch auf Augenhöhe und die Frage nach der Legitimation und Legitimität einer externen Intervention stellt sich auf noch komplexere Art und Weise. Dadurch wirft die internationale Friedensarbeit Fragen auf, die es auch für den kommunalen Kontext zu beantworten gilt.

In der internationalen Friedensarbeit – konkret: aus internationalen Dialog- und Mediationsprozessen – ist der Begriff „Insider Mediator“ entstanden. Dieser beschreibt lokale Akteure, die *Teil des Konfliktgeschehens* sind, in diesem aber eine *zentrale Mittlerrolle* einnehmen. Sie können als „respektierte Eingeweihte der im Konflikt stehenden Gesellschaft definiert werden, denen Vertrauen von allen Ebenen der Gesellschaft entgegengebracht wird, die ein tiefes Wissen über die Dynamiken und den Kontext des Konflikts besitzen und die durch ihre Sensibilität zu der Erarbeitung von Lösungen beitragen, die von allen

Parteien anerkannt und wertgeschätzt werden“ (Hislaire et al. 2011, zit. n. Dworack et al. 2020: 115). Dabei müssen „Insider Mediatoren“ nicht zwingend unabhängig sein. Es sind häufig ihr langjähriges Engagement sowie ihre klare Verortung im sozialen Gefüge des Konfliktgeschehens, welche ihnen ihre Sonderrolle ermöglichen. Sie müssen aber glaubhaft einen als unabhängig wahrgenommenen Prozess vertreten, entweder durch ihr Verhalten vis-a-vis allen Konfliktparteien und/oder durch das Auftreten in einem Team über Konfliktgrenzen hinweg.

Der Blick auf die Rolle von „Insider Mediatoren“ zeigt zwei wichtige Aspekte für die Bearbeitung kommunaler Konflikte auf: zum einen, dass die „Insider-Outsider“-Beziehung immer eine relative ist. Berater*innen können außerhalb des ursprünglichen Konfliktkontexts stehen, aber in ihrer Beratungsarbeit merken, dass Dynamiken wie z.B. die zwischen Ost- und Westdeutschland eine zentrale Rolle spielen, die wiederum eigene Erfahrungen berühren, welche sie zu „Insidern“ in Bezug auf andere, für den lokalen Kontext ebenfalls relevante, Konfliktodynamiken machen. Zum anderen sind es nicht die Attribute „intern“ bzw. „extern“ per se, die es Berater*innen ermöglichen, eine bestimmte Rolle einzunehmen. Vielmehr müssen bestimmte Funktionen im Konfliktbearbeitungsprozess glaubhaft erfüllt und teilweise hart erarbeitet werden, damit neue Impulse in das Konfliktgeschehen eingebracht und von den Konfliktakteuren aufgenommen werden (können). Die Frage, die es zu beantworten gilt, ist, welche Funktionen erfüllt sein müssen, damit eine konstruktive Bearbeitung kommunaler Konflikte im Spannungsfeld zwischen „Insidern“ und „Outsidern“ möglich ist.

Die Praxis und Praxisreflexion der Kommunalen Konfliktberatung geben hier bereits eine Vielzahl an Antworten. *Erstens* ist der Beziehungs- und Vertrauensaufbau

zentral, der sich bestenfalls sukzessive im Beratungsprozess weiter aufbaut. Hier spielt die offene und empathische Haltung der Berater*innen allen am Konfliktbearbeitungsprozess beteiligten Akteuren gegenüber ebenso eine Rolle, wie Kontinuität und ein langfristiges Engagement. „Insider“ können schneller eingeordnet werden, müssen aber deutlich mehr Kraftanstrengungen aufbringen, um allen Konfliktparteien glaubhaft ihre Unabhängigkeit (Allparteilichkeit) darzustellen. Manche Ämter, Rollen oder auch persönliche Historien machen dieses Unterfangen schlichtweg unmöglich. Auch externe Berater*innen müssen ihre allparteiliche Haltung immer wieder durch ihr Verhalten und die einzelnen Schritte im Beratungsprozess verständlich machen (Doetsch 2011). Sie müssen sich unter Umständen auf lange bzw. wiederkehrende Phasen des „Getestetwerdens“ einlassen, bevor ihre allparteiliche Haltung glaubhaft gemacht werden und ihre Wirkung entfalten kann. Gelingt dies, können Goldmomente der Konfliktbearbeitung entstehen, in denen schwierige Konfliktthemen an die Konfliktparteien zurückgespiegelt werden und in vertrautem (und vertraulichem!) Rahmen daraus keine Ablehnung entsteht, sondern erste Handlungsoptionen sichtbar werden. An dieser Stelle bietet die externe Rolle größeren Schutz davor, die für den Beratungsprozess zugesicherte Vertraulichkeit zu wahren und dadurch einen geschützten Raum für Konfliktgrenzen überschreitendes Nachdenken zu schaffen. Die Distanz, die die externe Rolle mit sich bringt und die durch Beziehungsarbeit überbrückt werden muss, bietet zugleich Schutz davor, dass vertrauliche Aussagen direkt in konflikthafte Beziehungsgeflechte weitergetragen werden. Externe Berater*innen können sich leichter äußerem Druck entziehen, Informationen an andere weiterzugeben, als lokal verortete Personen, die sich täglich in den sozialen Gefügen bewegen. Die permanente, aktive Reflexion der

eigenen Rolle vis-a-vis den oben beschriebenen Anforderungen hat damit eine zentrale Brückenfunktion im Spannungsfeld zwischen „Insider“ und „Outsider“.

Zweitens: Die klare Mandatierung eines jeden Beratungsprozesses stellt eine weitere Brückenfunktion dar, die den Beratungseinsatz legitimiert. Die Kommunale Konfliktberatung arbeitet immer auf Basis eines klar definierten und lokal vergebenen Mandats, das meistens durch demokratisch legitimierte Entscheidungsträger*innen an der Spitze der kommunalen Verwaltung erteilt wird. Kooperationsvereinbarungen, die am Beginn eines jeden Beratungsprozesses stehen, formulieren die Ziele der Zusammenarbeit und erteilen den Auftrag. Dabei betrifft der Auftrag den Prozess und dessen Ziele, nicht aber seine Gestaltung z.B. im Sinne einer Konfliktpartei (vgl. Berndt, Lustig 2014). Die Verantwortung dafür bleibt bei den Berater*innen. Die Mandatsgeber*innen können nicht erwarten, dass die Berater*innen ihnen im Sinne ihrer Interessen im Konfliktgeschehen zuarbeiten. Das beständige Überprüfen des Mandats – besonders im Gespräch mit jeweils neu in den Konfliktbearbeitungsprozess einbezogenen Akteuren – ist eine wichtige Aufgabe, da hier der Ankerpunkt für das externe Engagement in einem kommunalen Kontext liegt. Teilweise arbeiten die Berater*innen auch mit lokalen Partner*innen, die in für die Konfliktbearbeitung relevanten Bereichen aktiv sind, um den externen durch einen internen Blick zu erweitern sowie um Zugänge zu erlangen. Darüber hinaus können Personen, die als „Insider“ in ihrem Kontext vermittelnd aktiv werden, häufig unmittelbarer wirken. Ihr Tun „wirkt damit dezentral, passgenau und frühzeitig“ (Doetsch 2011: 14).

Die Kommunale Konfliktberatung ersetzt solche Initiativen nicht, vielmehr verfolgt sie, *drittens*, eine weitere Brückenfunktion in ihrem Ansatz: die klare Trennung zwischen Konfliktberatung und Konfliktbearbeitung. Ersterer liegt bei den Berater*innen, die für die angemessene Gestaltung des Beratungsprozesses verantwortlich sind; und Letztere bleibt in den Händen der Akteure vor Ort. Diese Trennung ist eine weitere Stellschraube im Umgang mit der „Insider-Outsider“-Dynamik. Handlungsmöglichkeiten werden in einem gemeinsamen Prozess identifiziert und benannt, die Entscheidung dafür und ihre Umsetzung aber liegt bei den lokalen Akteuren, die wiederum im Sinne einer konfliktsensiblen Durchführung ihres Vorhabens von den Berater*innen begleitet werden.

Um als Berater*in möglichst passgenau mit gesellschaftlichen Konflikten umgehen zu können, wurden, wie oben beschrieben, Vorgehensweisen und Methoden entwickelt und verfeinert, um die „Insider-Outsider“-Spannung im Sinne der Konfliktbearbeitung bestmöglich nutzbar zu machen. Zugleich bleiben Lücken, die es mindestens zu berücksichtigen und, wo möglich, (weiter) zu überbrücken gilt.

(Wo) Muss die Rolle der externen Berater*innen weitergedacht werden?

Wenn Berater*innen den Grundgedanken der Konfliktbearbeitung von Konflikten als „Katalysator“ für gesellschaftliche Veränderungen ernst nehmen (Kraybill zit.n. Marshall 2020), ebenso wie die Wechselwirkung zwischen Konfliktsystem und Berater*in, gilt es, die eigene Position zu reflektieren. An welchen Stellen läuft die Kommunale Konfliktberatung Gefahr nicht nur extern, sondern Außenseiterin zu bleiben? Wo liegen die blinden Flecken in der Kommunalen Konfliktberatung?

Die Rolle von kulturellen Unterschieden wurde insbesondere in Bezug auf Verhandlungs- und Mediationsstile im internationalen Rahmen vielfach diskutiert (vgl. LeBaron 2003; Ropers 2014). Doch, wie oben angerissen, geht mit der „Outsider“-Rolle auch in kommunalen Kontexten in Deutschland einher, dass Berater*innen sich immer wieder mit neuen (kulturellen) Umgängen konfrontiert sehen – von sprachlichen wie nonverbalen Hindernissen über unterschiedliche Zeitverständnisse bis hin zu stark variierenden Umgängen mit „Unsicherheit und Ambiguität“ (Hofstede zit. n. LeBaron 2003), um nur ein paar wenige Beispiele zu nennen. Doch welche politischen und kulturellen Linien verlaufen durch kommunale Kontexte, denen im Rahmen der Kommunalen Konfliktberatung (mehr) Beachtung geschenkt werden sollte? Braucht es diversere Beratungsteams in Bezug auf besondere Dynamiken zwischen Ost- und Westdeutschland, Stadt-Land-Anbindungen, Migrationserfahrungen und/oder Geschlecht, um an sensiblen Stellen die „Insider-Outsider“-Dynamik überbrückbar zu halten? Reicht es, unterschiedlichen Positionen in Beratungsprozessen Gehör zu verschaffen, oder würden diversere Beratungsteams Machtungleichheiten noch klarer erkennen, benennen und dadurch auch verändern können? Welche Politik-Verständnisse untermauern kommunales Handeln? „[Es] kann nützlich sein, einen Schritt zurückzutreten und zu versuchen, uns selbst und andere aus der Distanz zu betrachten, so dass die Muster und Gewohnheiten, die definieren, was [...] „normal“ ist, als das untersucht werden können, was sie sind: kulturell gebundener und kulturell definierter ‚gesunder Menschenverstand‘“ (ebd., eigene Übersetzung). In Bezug auf die Kommunale Konfliktberatung könnte dies bedeuten, neben dem steten Versuch, die Diversität von Meinungen in Konfliktkontexten abzubilden, verstärkt eigene blinde Flecken aufzudecken, um bestehende gesellschaftliche Konfliktpotentiale nicht zu reproduzieren, sondern begleitend zu transformieren.

Fazit

„Kommunale Konfliktberatung leistet einen Beitrag dazu, Gesellschaft zukunftsfähig zu machen, neue Wege aus bestehenden Konfrontationen heraus zu entwickeln und das positive Potential zu entdecken, das in gesellschaftlichen Auseinandersetzungen liegt.“

(Berndt, Lustig 2014: 4)

Im Fokus der Kommunalen Konfliktberatung stehen die Konflikte sowie die damit befassten bzw. davon betroffenen Akteure in ihren jeweiligen kommunalen Kontexten. Ein zentrales Werkzeug, das genutzt wird, um einen konstruktiven Umgang mit Konfliktslagen sowie deren nachhaltige Weiterentwicklung zu erreichen, ist das Hinzuziehen externer Berater*innen. Deren „Outsider“-Status ist im Ansatz der Kommunalen Konfliktberatung explizit vorgesehen, zugleich werden jedoch Vorgehensweisen und Methoden aufgeführt, um die darin inhärente Entfernung zum Konfliktgeschehen wie zu den Konfliktparteien zu überbrücken. In der Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Insider Mediatoren“, die in der internationalen Friedensarbeit eine wichtige Rolle einnehmen, wird zum einen deutlich, wie relativ die Begriffe „Insider“ und „Outsider“ sind, und zum anderen, dass es gilt, die Funktionalität der externen Rolle genau zu beleuchten. Vertrauens- und Beziehungsaufbau durch u.a. eine allparteiliche Haltung, ein klares, lokal vergebenes Mandat, ein auf Langfristigkeit angelegtes Engagement, das Sicheinlassen auf das „Getestetwerden“ durch Konfliktakteure und die unter Umständen lange Phase des Vertrauensaufbaus sowie die Trennung zwischen Konfliktberatung und Konfliktbearbeitung übernehmen wichtige Funktionen, um das Spannungsfeld zwischen „Insidern“ und „Outsidern“ zu überbrücken.

Dabei geht es an keiner Stelle um die Auflösung zwischen „Insider“ und „Outsider“, d.h. zwischen vom Konflikt Betroffenen und Personen, die für die Bearbeitung des Konflikts hinzugezogen werden. Erstere erfahren einen direkten Leidens- und ggfs. Handlungsdruck, der aus ihrer Position im Konfliktsystem resultiert und nicht negiert werden soll. Vielmehr geht es um die Ausdifferenzierung der Rolle und anzuwendenden Methodik Letzterer, um passgenaue Einsätze im Sinne einer transformativen Bearbeitung von Konflikten zu ermöglichen. Eben diese Auseinandersetzung wiederum eröffnet die Notwendigkeit der Selbstreflexion, bei der die Berater*innen ihre eigenen blinden Flecken hinterfragen und angehen. Indem sie durch ihre Beratungstätigkeit selbst zum Teil des Konfliktsystems werden, stoßen sie auf kritische Ereignisse und Anfragen durch Konfliktparteure, die interessante – wenn auch nicht immer komfortable – Anlässe für diese Reflexion bieten. Bezüglich welcher (gesamtgesellschaftlichen, also über den kommunalen Kontext hinausgehenden) Konfliktdynamiken sind Berater*innen „Insider“ bzw. „Outsider“? Dies nach und nach zu beantworten, würde einen Beitrag zum „Wachsen an Konflikten“ leisten – für Betroffene wie auch Berater*innen.

Referenzen

- Berndt, Hagen; Lustig, Sylvia 2014: Kommunale Konfliktberatung: Konzeption zur Beratung von Kommunen im Wandel. forumZFD, Köln.
- Berndt, Hagen; Gatzemeier, Ulrike 2018: Konflikt als Motor für Bürgerbeteiligung – Kommunale Konfliktberatung in der Altmark. In: eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 02/2018. Netzwerk Bürgerbeteiligung, Bonn.

- Berndt, Hagen; Gatzemeier, Ulrike; Stein, Anna
2018: Demokratieförderung durch Kommunale
Konfliktberatung in der Altmark. VFB Salzwedel,
Salzwedel.
- Doetsch, Peter 2011: Mediation intern oder extern?
Handlungshilfe. Nicht nur externe Personen, auch die
eigenen Führungskräfte können helfen, Konflikte in
Unternehmen frühzeitig zu lösen. In: Personalmagazin,
H. 2.
- Dworack, Sebastian; Lüttmann, Christoph; von Messling,
Brigitta; Vimalarajah, Luxshi 2020: Die Rollen und
Beiträge von multilateralen und nichtstaatlichen
Akteuren im Bereich Friedensmediation. In: Holper,
Anne; Kirchhoff, Lars (Hg.): Friedensmediation:
Spannungsfeld aus Methodik, Macht und Politik.
Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 111-119.
- LeBaron, Michelle 2003: Culture-Based Negotiation Styles.
In: Beyond Intractability. Verfügbar: <https://www.beyondintractability.org/essay/culture_negotiation>
(Zugriff: 2020-11-12).
- Lustig, Sylvia 2018: Grundlagen der Kommunalen
Konfliktberatung: Ein Handbuch für Lehre und
Weiterbildung. forumZFD, Köln.
- Marshall, Ellen Ott 2020: Conflict As an Opportunity? In:
Conflict Transformation. Emory University, Atlanta.
Verfügbar: <<https://www.coursera.org/learn/conflict-transformation>> (Zugriff: 2020-11-12).
- Ropers, Norbert 2014: Insider Mediation as a Tool of
Collaborative Security: Trends, Discourses and Insights
from Asia. In: International Studies, Jg. 49, H. 3-4, S.
165-188.