

Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung

Wirkungsgefüge mit Begleittext



ProPeace



K3B
Kompetenzzentrum
Kommunale Konfliktberatung
VFB Salzwedel e.V.

Legende

Intendierte Folgewirkung auf **gesamtgesellschaftlicher Ebene**

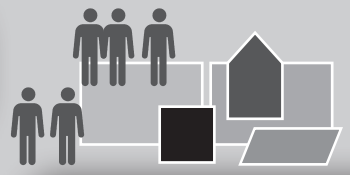
Intendierte Folgewirkung der KKB im **kommunalen System**

Intendierte **Wirkungen der KKB im kommunalen System** (am Rand des KKB-Einflussbereichs)



Wirkungen der Kommunalen Konfliktberatung

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



Lokale **Konfliktdynamiken** sind konstruktiv **bearbeitet**

Relevante lokale Akteure sind erfahrener und **kompetenter im Umgang mit Konflikten**

Effektive Räume und Verfahren der Konfliktbearbeitung sind in den **kommunalen Strukturen** verankert

Kommunen sind in der Lage, Konflikte des gesellschaftlichen Zusammenlebens konstruktiv zu bearbeiten

Wirkung des KKB-Prozesses im kommunalen System infolge der Interaktion zwischen lokalen Akteuren und KKB: **lokale Verselbstständigung**

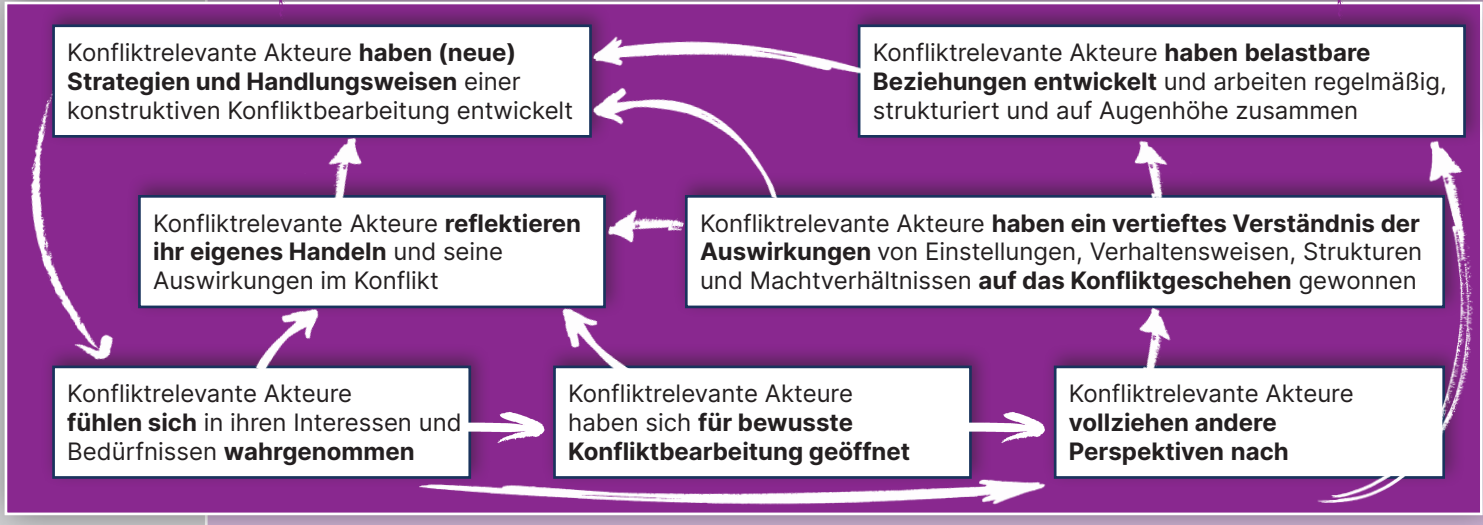
Wirkungen der KKB im kommunalen System: **Konfliktbearbeitung**

Wirkungen der KKB im kommunalen System: **Reflexion/Verstehen**

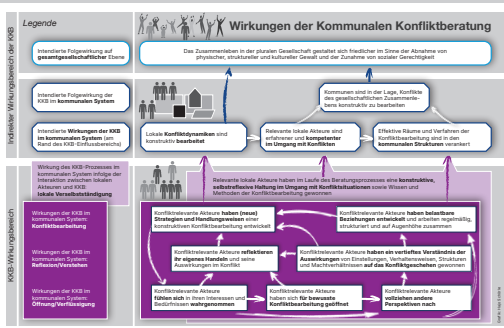
Wirkungen der KKB im kommunalen System: **Öffnung/Verflüssigung**



Relevante lokale Akteure haben im Laufe des Beratungsprozesses eine **konstruktive, selbstreflexive Haltung im Umgang mit Konfliktsituationen** sowie Wissen und Methoden der Konfliktbearbeitung gewonnen



Erläuterungen zur Wirksamkeit der Kommunalen Konfliktberatung (KKB): Begleittext zum Wirkungsgefüge



Das ‚Wirkungsgefüge der KKB‘ ist eine Darstellung der Wirkungslogik der Kommunalen Konfliktberatung (KKB) basierend auf dem Ansatz Theory of Change¹. Es ist ein Ergebnis aus einem organisationsübergreifenden Prozess zwischen dem K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung und Pro Peace (Programm: Kommune und Konflikt), der in den Jahren 2024 - 2025 stattfand, um die Wirkungen der KKB und ihre Zusammenhänge zu erfassen und zu beschreiben. Die Erkenntnisse basieren zum einen auf konzeptionellen Texten zur KKB und zum anderen auf einer komplexen Erhebung beobachtbarer Wirkungen innerhalb der von beiden Organisationen durchgeführten Beratungsprozesse.

Ergänzend zum Wirkungsgefüge wurden für alle Wirkungen der KKB im kommunalen System Indikatoren formuliert, die dabei unterstützen sollen, Wirkungen zu erkennen und sichtbar zu machen. Um die kontinuierliche Anwendung des Wirkungsgefüges in der Beratungspraxis sicherzustellen und anzuleiten, haben das K3B und Pro Peace außerdem ein gemeinsames Reflexionssystem entwickelt. Dieses gibt Orientierung bei der Anwendung des Wirkungsgefüges: die Wirkweisen der KKB und die tatsächlichen Wirkungen der Beratungsprozesse können so regelmäßig betrachtet und miteinander in Bezug gesetzt werden. Auf dieser Basis wird das Wirkungsgefüge in der Praxis fortlaufend getestet und bei Bedarf weiterentwickelt.

Im Kern geht es dabei um die dezidierte Ausrichtung der KKB auf Wirksamkeit: der systematische Prozess kontinuierlicher Beobachtung, Reflexion und Hinterfragung von Wirkungen der KKB dient verlässlich der Qualitätssicherung in den Beratungsprozessen der KKB.

Der Wirkungsbegriff

KKB zielt auf Wirkungen im kommunalen System ab. Darin betrachten wir sowohl direkte als auch indirekte Wirkungen der Beratungsaktivitäten (outcome), als auch deren langfristige Folgewirkungen im kommunalen System (impact).

Konkret geht es dabei um Veränderungen² in den Fähigkeiten, dem Handeln und der Haltung der Zielgruppen lokaler Beratungspraxis sowie Veränderungen in den Beziehungen zwischen lokalen Akteuren, in Verfahrensweisen für kommunale Prozesse der Konfliktbearbeitung und in den Strukturen des Zusammenlebens in Kommunen.

Als Wirkungen der KKB betrachten wir diese Veränderungen, sofern es plausible Gründe dafür gibt, dass die lokale Beratungspraxis zu ihrer Entstehung beigetragen hat. Wirkungen in sozialen Systemen sind immer multi-kausal und komplex. So ist eine beobachtbare Veränderung nicht immer unmittelbar, zwangsläufig oder allein den Maßnahmen der KKB zuzuordnen (Zuordnungslücke). Daher muss gut überprüft werden, wie plausibel eine beobachtete Veränderung im Beratungssystem einer KKB-Intervention bzw. dem Beratungsprozess zugeordnet und als solche beschrieben werden kann.

¹ Centre for Theory of Change: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/> (Zugriff: 15.09.2025)

² Wir orientieren uns am Wirkungsbegriff des Social Reporting Standards, der Wirkungen wie folgt definiert: „Wirkungen sind Veränderungen bei den Zielgruppen, in deren Lebensumfeld und/oder der Gesellschaft, die sich als Folge der Leistungen beobachten lassen“ (2014:10). https://www.phineo.org/uploads/Downloads/SRS_Leitfaden_2014.pdf (Zugriff: 15.09.2025)

Orientierung in der grafischen Darstellung des Wirkungsgefüges

Das **Wirkungsgefüge insgesamt** beschreibt die vermutete bzw. intendierte Wirkungslogik (Theory of Change) der KKB. Nicht jeder KKB-Prozess spielt sich im gesamten Wirkungsgefüge ab. Jeder Beratungsprozess ist anders. Manchmal stehen die einen Wirkungen (und Wirkungspfade) im Vordergrund, manchmal andere.

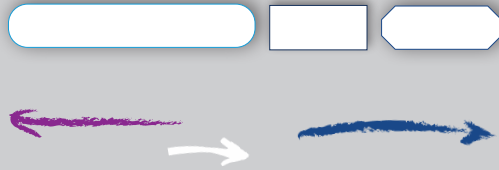
Jeder **Kasten** stellt eine (mögliche) Wirkung eines kommunalen Beratungsprozesses dar.

Die **Pfeile** stellen Zusammenhänge zwischen einzelnen Wirkungen dar, jedoch keine kausalen Automatismen. Die Pfeile heben die wichtigsten logischen Zusammenhänge hervor. Tatsächlich stehen die Wirkungen in vielfältigen wechselseitigen Zusammenhängen.

Direkte Wirkungen der KKB (KKB-Wirkungsbereich): Die Wirkungen auf den grafisch im unteren Bereich dargestellten drei Ebenen des Wirkungsgefüges betrachten wir als direkte Auswirkungen des Beratungsprozesses, d.h. sie treten als unmittelbare Effekte der Beratungsaktivitäten auf:

- Auf der untersten Ebene stehen die basalsten Wirkungen, die die „**Öffnung**“ konfliktrelevanter Akteure beschreiben. Diese Wirkungen werden oftmals schon allein dadurch erzielt, dass die Konfliktberater*innen oder die Referent*innen der Geschäftsstellen mit echtem Interesse, einer offenen Haltung, Vorurteilsfreiheit und mit Empathie auf lokale Akteure zugehen, ihnen zuhören und wertschätzende Reflexionsräume zum Konflikt öffnen.
- Auf der zweiten Ebene stehen diejenigen Wirkungen, die beschreiben, wie lokale Akteure – angeregt durch Beratungsgespräche, die Rückspiegelung von Konflikt dynamiken, moderierte Austauschformate usw. – die Konfliktsituation und ihre eigene Rolle darin vertieft **verstehen und reflektieren**.
- Auf der dritten Ebene sind diejenigen Wirkungen angeordnet, die die beobachtbaren Veränderungen in den Beziehungen und im Handeln der konfliktrelevanten lokalen Akteure beschreiben, die also bereits mit der aktiven **Bearbeitung der Konflikt dynamiken** zu tun haben.

Durch die Interaktion zwischen den Berater*innen und den lokalen Akteuren ergibt sich, sozusagen als Querschnittswirkung aus den Beratungsaktivitäten und ihren jeweiligen Einzelwirkungen, eine weitere unmittelbare Prozesswirkung: am Beratungsprozess Beteiligte erleben in der Interaktion mit Berater*innen einen anderen Umgang mit Konflikten. Dieses direkte Erleben ermöglicht einen prozesshaften **Kompetenzgewinn** im Umgang mit Konflikten (Wissen, Methoden, Haltung). Diese Querschnittswirkung ist im Wirkungsgefüge als Kasten „hinter“ den direkten Wirkungen des Beratungsprozesses im Rahmen des KKB-Wirkungsbereiches dargestellt.



Wirkungen der KKB im kommunalen System:
Konfliktbearbeitung

Wirkungen der KKB im kommunalen System:
Reflexion/Verstehen

Wirkungen der KKB im kommunalen System:
Öffnung/Verflüssigung

Wirkung des KKB-Prozesses im kommunalen System infolge der Interaktion zwischen lokalen Akteuren und KKB:
lokale Verselbstständigung

Intendierte Folgewirkung der KKB im **kommunalen System**

Intendierte **Wirkungen der KKB im kommunalen System** (am Rand des KKB-Einflussbereichs)

Intendierte Folgewirkung auf **gesamtgesellschaftlicher Ebene**

Indirekter Wirkungsbereich der KKB: Oberhalb dieser direkten Wirkungen der Beratungsaktivitäten sind im Wirkungsgefüge die indirekten (Folge-)Wirkungen der Beratung dargestellt. Auf dieser Ebene aggregieren sich die vielschichtig miteinander verwobenen Teilwirkungen des Beratungsprozesses insgesamt zu drei **Haupt- oder Gesamtwirkungsbereichen der KKB im kommunalen System:**

- die konstruktive Bearbeitung lokaler Konfliktdynamiken;
- die (Weiter-)Entwicklung lokaler Konfliktkompetenz;
- die Etablierung lokaler Konfliktbearbeitungsstrukturen und -verfahren.

Beratungsprozesse sind nicht darauf ausgerichtet, in jedem Fall alle drei Wirkungsbereiche gleichermaßen zu bedienen. Es gilt bedarfs- und kontextabhängig zu ermitteln, welche (meist ein bis zwei) Hauptwirkungen in einem Beratungsprozess im Vordergrund stehen. Die Verantwortung für die tatsächliche Umsetzung dieser Hauptwirkung(en) bleibt im Sinne von lokaler „Ownership“ immer bei den lokalen Akteuren vor Ort. Gleichzeitig nehmen die Berater*innen gezielt Einfluss auf die Wirkungen und Wirkweisen im KKB-Einflussbereich, um gemeinsam mit den lokalen Akteuren auf die für ihren Beratungskontext angemessene(n) Hauptwirkung(en) hinzuarbeiten. In besonders eskalierten oder herausfordernden Beratungsprozessen können sich diese auch für längere Zeit lediglich innerhalb der direkten Wirkungen der KKB bewegen. Bereits die Öffnung einiger lokaler Akteure für die bewusste Konfliktbearbeitung kann in manchen Situationen viel Zeit und Raum in Anspruch nehmen. Wird dieser Schritt aber übergangen, fehlt eine wesentliche Basis, um weitere Wirkungen im Rahmen eines Beratungsprozesses zu erzielen. Es gilt auch, die Unterschiedlichkeit im Blick zu behalten, was für welchen Akteur in seinem konkreten Kontext als zielführend und tragfähig erachtet wird und dass manche Schritte mehrfach gegangen werden wollen, um nachhaltig Wirkung zu entfalten.

Auf der obersten Ebene bildet das Wirkungsgefüge die höchste intendierte indirekte Folgewirkung der KKB ab: die Vision eines „positiven Friedens“ (nach Johann Galtung)³, zu dem die KKB durch ihre friedensstiftenden Wirkungen in einer Vielzahl einzelner Kommunen in gesamtgesellschaftlicher Perspektive beitragen möchte. Diese höchstaggregierte Wirkung der KKB ist nicht mehr mit Indikatoren und Messinstrumenten hinterlegt, weil ein solider Nachweis der Wirksamkeit in komplexen sozialen Systemen auf dieser abstrahierten Ebene nicht mehr seriös zu führen ist. Vielmehr gilt es Handlungen darauf auszurichten, dass sie nach bestem Fachwissen entlang unterschiedlicher Wirkungspfade auf diese höchstaggregierte Wirkung einzahlen. Die Vision bzw. finale Wirkung drückt die Werte der KKB aus. Sie ist der „Leitstern“, der die KKB normativ ausrichtet und orientiert.

³ Der Begriff des „Positiven Frieden“ nach Galtung umfasst die Abnahme direkter, struktureller und kultureller Gewalt sowie die Zunahme sozialer Gerechtigkeit und Kooperation. In: Galtung, Johan (1975). Strukturelle Gewalt: Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Die vorliegende Veröffentlichung ist entstanden im Rahmen folgender Projekte:

Beim K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung:
„Vielfalt und Integration gemeinsam gestalten – Strategien für Kommunen im Wandel“ (Laufzeit: 01/2023 – 12/2025)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Gefördert vom



mit Mitteln des



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



Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Gefördert durch



STAATSMINISTERIUM FÜR SOZIALES
UND GESELLSCHAFTLICHEN
ZUSAMMENHALT



Gefördert im Rahmen des Landesprogramms



**Beim K3B – Kompetenzzentrum Kommunale Konfliktberatung:
„Kooperationsverbund Demokratische Konfliktbearbeitung“ (Laufzeit: 01/2025 – 12/2032)**

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Demokratie *leben!*



SACHSEN-ANHALT
Ministerium für
Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

Gefördert im Rahmen des Landesprogramms



#WIR SIND DAS LAND
DEMOKRATIE. VIELFALT. WELTOFFENHEIT.
IN SACHSEN-ANHALT

FREUDENBERG
STIFTUNG



Bei Pro Peace:
„Kommunen im Fokus: Konflikte nutzen – Integration gestalten“ (Laufzeit: 03/2023 – 02/2026)



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**

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

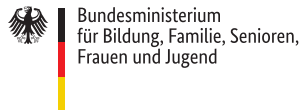


**Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Gleichstellung**

Bei Pro Peace:
„Kooperationsverbund Demokratische Konfliktbearbeitung“ (Laufzeit: 01/2025 – 12/2032)

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Demokratie **leben!**