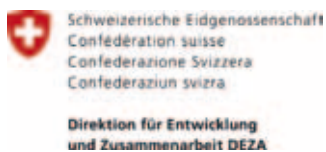


# Die psychosoziale Konfliktanalyse

Tool

Ein Evaluations- und Selbstevaluationsinstrument  
welches Teile des «Do No Harm»-Ansatzes nach  
Mary Anderson mit dem psychosozialen Ansatz  
verbindet und weiterentwickelt



## Impressum

**Herausgeber** Fastenopfer | DEZA

**Verantwortlich**

**Autor und Autorinnen** Office for psychosocial Issues (OPSI): Priv. Doz. Dr. David Becker,  
Kathrin Groninger, Claudia Luzar

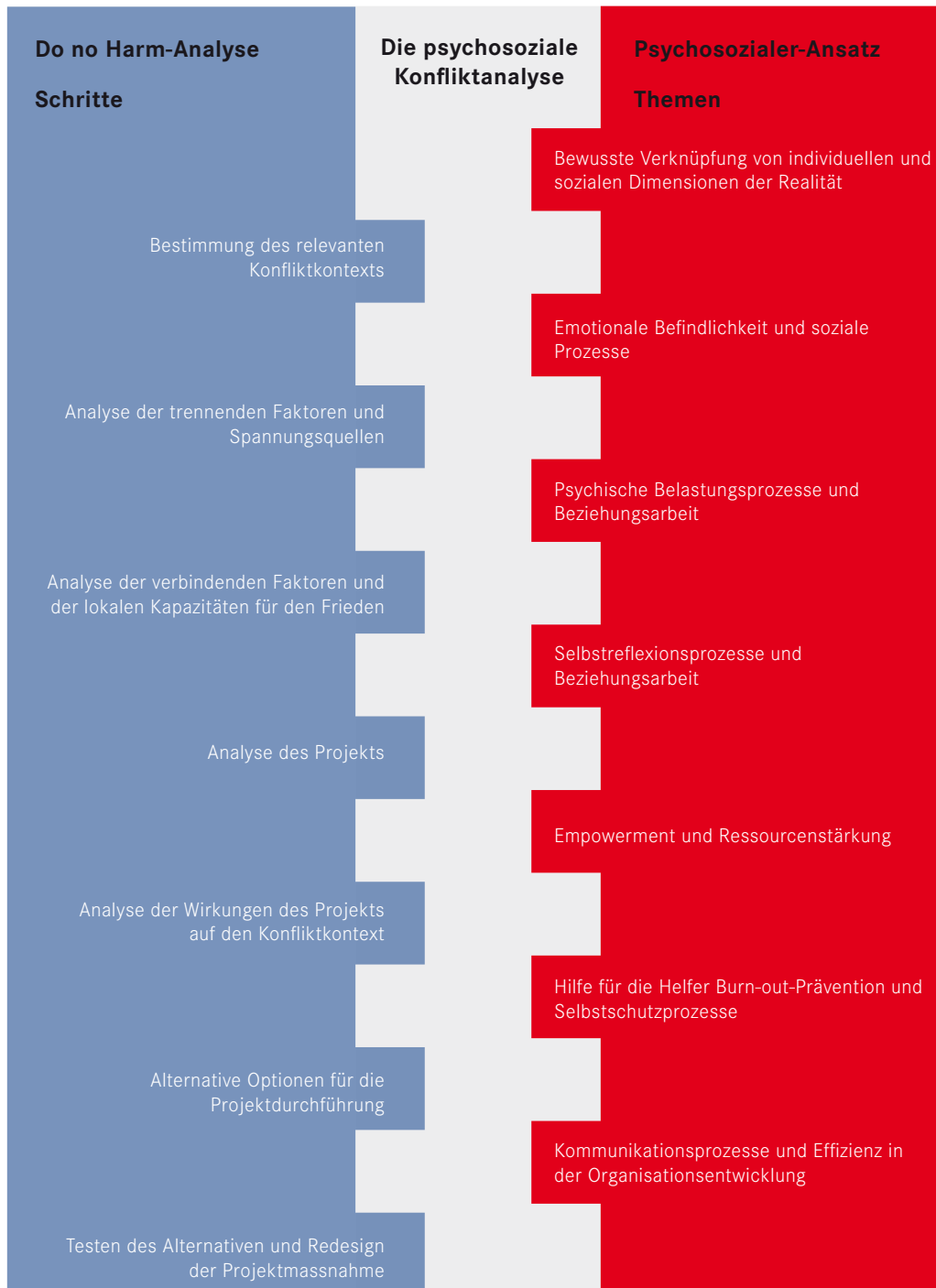
**Redaktion**

**Gestaltung** grafikcontainer, Luzern

**Druck**

**Kontakt** [www.fastenopfer.ch](http://www.fastenopfer.ch) | [www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch) | [www.opsiconsult.com](http://www.opsiconsult.com)

- 6** Überblicksgrafik «Do No Harm» und «Psychosozial»
- 11** Baustein I:  
Der persönliche Blick
- 15** Baustein II:  
Die Konfliktlandschaft
- 20** Baustein III:  
Mechanik und Funktion der Konflikte
- 25** Baustein IV:  
Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt
- 28** Baustein V: Bewertung  
Was bleibt bestehen, was muss sich ändern?



Dies ist ein Evaluations- und Selbstevaluationsinstrument für Projekte und Institutionen. Es soll ermöglichen die eigene Arbeit im Verhältnis zu den umgebenden gesellschaftlichen Verhältnissen und im Bezug auf die eigene Befindlichkeit, die persönliche Art mit den Aufgaben und Problemen fertig zu werden, zu analysieren und zu werten. Dabei können in Bezug auf die Vergangenheit Fehler erkannt und behoben, Erfolge verstanden und gesichert werden. Für die Zukunft können relevante Problemkonstellationen frühzeitig erkannt und kreativ bearbeitet werden.

Alle Projekte, ganz egal ob sie sich mit Infrastrukturproblemen (z.B. Straßenbau), mit sozialen Prozessen und Institutionen (z.B. Unterstützung von Gewerkschaften oder Aufbau demokratischer Gemeindestrukturen), oder mit psychosozialen Problemen (z.B. Trauma oder Bildungsmaßnahmen) beschäftigen, arbeiten immer direkt oder indirekt mit und über gesellschaftliche Konflikte. Die Arbeit wird von diesen Konflikten bestimmt und beeinflusst ihrerseits den Verlauf der Konflikte. Erfolge und Misserfolge werden aber auch beeinflusst dadurch wie es uns persönlich geht, wie zufrieden oder unzufrieden, wie belastet oder unbelastet wir sind, wie wir es schaffen im Team zusammenarbeiten. Wenn wir zur Arbeit kommen lassen wir unsere Persönlichkeit nicht zu Hause. Gerade weil wir nicht nur denkende sondern auch fühlende Menschen sind können wir erfolgreich arbeiten. Unsere persönliche, subjektive Perspektive ist per se weder schlecht noch unprofessionell, sondern einfach ein wichtiger Faktor in der Arbeit.

Wenn wir versuchen wollen die Projektarbeit so gut als möglich zu analysieren und zu verstehen, dann müssen wir sowohl die uns umgebenden Konflikte analysieren als auch uns selbst als Personen mit unseren persönlichen Konflikten bewusst mitberücksichtigen. Im Folgenden wird es also um eine Konfliktanalyse gehen, die sowohl gesellschaftliche als auch persönliche Faktoren berücksichtigt und es den Projekten ermöglicht die eigene Arbeit so gut als möglich zu entwickeln. Konflikte können sehr destruktiv sein, und wenn sie gewaltsam ausgetragen werden, dauerhafte Schäden anrichten. Sie sind aber nicht von vorne herein etwas Schlechtes, sondern ganz im Gegenteil zentraler Motor für alle Entwicklungsprozesse, sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf individueller Ebene. An Konflikten werden unterschied-

liche Interessen deutlich, die Differenz zwischen Wünschenswertem und real Erreichbarem, und manchmal auch nur die verschiedenen Seiten ein und derselben Medaille. Die bewusste Veränderung von Konflikten ist dementsprechend eine wichtige Ressource für das menschliche Zusammenleben. Es ist für die Betroffenen allerdings oft schwierig, dem destruktiven Potential der Konflikte zu entkommen. Statt sich Hass und Gewalt anheim zu geben, muss die Kraft aufgebracht werden, den Konflikten auf den Grund zu gehen und sie zur Verbesserung der Lebenssituation zu nützen. Da die meisten Konflikte in komplexe Lebenswelten eingelagert und mit kulturellen Gewohnheiten verwoben und historisch gewachsen sind, ist ihre Veränderung nicht einfach und überfordert oft die Macht des Einzelnen.

Die Hindernisse, die der Analyse und Bearbeitung von Konflikten im Wege stehen, sind vielfältig. Häufig werden Konflikte überhöht wahrgenommen («wir können doch sowieso nichts daran ändern») oder verleugnet («wir arbeiten an einem Sachproblem, das hat nichts mit Konflikten zu tun») oder der Konflikt wird allen Anderen außer einem selbst unterstellt («den Konflikt haben die anderen, wir helfen doch nur»). Oft genug wird dann von einem scheinbar neutralen Standpunkt ausgegangen. Als scheinbar Externe möchte man sich angeblich nicht einmischen, obwohl man natürlich längst beteiligt ist. Dies ist ein häufiger Streitpunkt in politischen Institutionen und bei internationalen NGOs. Sollen Dritte eingreifen oder nicht und wenn ja wie. Ob als ZuschauerInnen, MitläuferInnen, aktiv Beteiligte, HelferInnen, wir alle sind immer mitverantwortlich für das, was Opfer eines Konfliktes erleiden müssen. Die Bearbeitung von Konflikten ist immer auch mit Gefahren verbunden und kann Angst auslösen. Es kommt auch vor, dass Konflikte zwar erlebt werden, ihre Dynamik und die Zusammenhänge mit gesellschaftlichen Konflikten jedoch nicht verstanden werden. Dies kann Frustrationen und das Gefühl von Aggression, Ohnmacht und Hilflosigkeit verstärken. Was noch schwieriger ist, ist die Umgestaltung und Veränderung der Konflikte hin zu einer produktiven Ressource, d.h. die Überwindung von Bedrohungssituationen, das Erkennen positiver Konfliktpotentiale und schließlich die Austragung und Entwicklung der Konflikte im positiven Sinne.

Das Tool bietet die Möglichkeit die eigene Projektarbeit im konflikttransformativen Sinne zu verstehen und zu verbessern. Es stellt eine Methode dar, die sie umgebende und für die Projektarbeit relevante Konfliktlandschaft zu ergründen, die Konflikte in ihren individuellen, soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Zusammenhängen zu verstehen und die eigene Arbeit im Hinblick auf diese Konflikte zu überprüfen. Nur über das Erkennen der Konfliktodynamiken ist es möglich ihr Potential zu nutzen und weiterzuentwickeln und nicht wie so oft sich unbewusst der Dynamik von Konflikten auszusetzen und Gewalt zu verstärken. Eine gute Konfliktanalyse muss individuelle, soziokulturelle und gesellschaftspolitische Ebenen miteinander verknüpfen. Etwas überspitzt könnte man formulieren, dass MitarbeiterInnen manchmal über Gefühle und individuelle Problemansichten reden, aber das gilt dann nicht als Arbeitsdiskussion. Oder umgekehrt, wenn die Verhältnisse analysiert werden sollen, werden gesellschaftliche Machtkonstellationen diskutiert, aber die persönliche Betroffenheit bleibt häufig außen vor. Im vorliegenden Tool geht es um psychosoziale Verknüpfung, also um die Berücksichtigung der individuellen und gesellschaftlichen Ebene: Ausgangspunkt der Analyse ist zunächst immer das eigene Verhältnis zum Konflikt. Von dort wird der Blick zum Verständnis des Ineinanderwirkens der Ebenen vertieft und die Reflexionsfähigkeit zum Verständnis der Konflikte anderer sei es im ‚eigenen‘ oder im ‚fremden‘ Kontext geschärft.

Auf dieser Basis können mit Hilfe des Tools Kommunikations- und Organisationsstrukturen verbessert, Projektziele und -aktivitäten im Verhältnis zum Konflikt neu angepasst und Hilfen zur Sicherung der psychosozialen Stabilität institutionalisiert werden. Das Tool setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen. Diese werden jeweils zunächst kurz eingeführt und zusammengefasst. Danach folgt dann die detaillierte Aufgabenstellung. Wenn alle fünf Bausteine entsprechend der Anleitung durchgeführt werden, ist von einer Gesamtarbeitszeit von etwa 15 Stunden auszugehen, also eher drei als zwei Arbeitstagen. Das hört sich nach sehr viel Zeit an, ist es aber nicht, wenn man bedenkt, wie komplex die Arbeit und die Konfliktverhältnisse in der Regel sind. Grundsätzlich sollte immer versucht werden alle 5 Bausteine durchzuarbeiten, aber der eine oder andere Zwischenschritt kann sicherlich entweder

verkürzt oder von dem einen oder anderen Team eingespart werden. So z.B. muss im Baustein 1 nicht immer der Schritt 1 durchgeführt werden, und können die Schritte 2, 3 und 4, relativ kurz zusammengefasst werden, wenn ein Team bereits im Wesentlichen weiß, worüber es arbeiten will. Der 5. Schritt sollte dann aber auf jeden Fall durchgeführt werden.

Grundsätzlich braucht es für die Anwendung des Tools eine/n Diskussionsleiter/in. Diese Aufgabe kann man sich aber im Team auch aufteilen, z.B. indem immer Zwei oder Drei speziell die Durchführung eines Bausteins vorbereiten und dann diesen Teil auch leiten. Auf diese Art und Weise wird nicht nur die Verantwortung gut in der Gruppe verteilt. Man stellt auch sicher, dass einige sich den jeweiligen Baustein genau angeguckt haben und entsprechend vorbereitet sind. Dadurch wird die Durchführung dann dynamischer und manchmal auch effizienter.

Im Baustein I Der persönliche Blick gehen wir von den MitarbeiterInnen des zu evaluierenden Teams aus. Wir fragen nach der eigenen Erfahrung mit Konflikten. Gemeinsam wird benannt, was die zentralen Konflikte sind, die das makrosoziale Umfeld definieren und was die wichtigsten Konflikte in der unmittelbaren Projektarbeit sind. Auf dieser Grundlage wird ein zentrales (Konflikt-) Thema ausgewählt und definiert, an Hand dessen in den weiteren Bausteinen die Projektarbeit überprüft wird. Schließlich wird zu genaueren Fokussierung das Konfliktthema aus der Perspektive verschiedener Akteure beschrieben und im Gruppenspiel szenisch dargestellt.

Im Baustein II entwerfen wir eine vollständige Konfliktlandschaft. Wir beziehen uns hierfür auf den ausgewählten Konflikt aus Baustein I. Wir benennen die Akteure des Konfliktes, bestimmen die Konfliktebenen und untersuchen ökonomische, kulturelle, politische und subjektive Konfliktdimensionen. Ebenfalls untersuchen wir psychosoziale Schlüsselkomponenten in Bezug auf die Begriffspaare Bedrohung/Angst, Zerstörung/Trauma, Verlust/Trauer. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis der «Konfliktlandschaft» zu erarbeiten, in welchem sich ein spezifisches Projekt und seine MitarbeiterInnen bewusst oder unbewusst, gewollt oder ungewollt bewegen.

Sinn und Zweck des Bausteins III Mechanik und Funktion der Konflikte ist es, uns die Konfliktodynamik der im ersten Baustein definierten und im

zweiten Baustein breiter beschriebenen Konflikte bewusst zu machen und sie zu verstehen. Wir arbeiten die trennenden (dividers) und verbindenden (connectors) Elemente im Konfliktgeschehen heraus und versuchen die Konfliktgeschichte in Ansätzen nachzuvollziehen. Die Aufdeckung der Konfliktodynamik hilft uns Hypothesen zu bilden über das «wie» des Konfliktes und damit über die zukünftige Entwicklung der «Konfliktlandschaft». Im Baustein IV Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt wollen wir die Projektarbeit ins Blickfeld nehmen. Die erarbeiteten Ergebnisse des 2. Und 3. Bausteins liefern uns Indikatoren, um den Umgang mit Konflikten in unserer Projektarbeit zu überprüfen. Helfen wir mit unserer Arbeit wirklich den Konflikt zu transformieren oder erreichen wir das Gegenteil ohne dass wir es beabsichtigt haben? Gibt es eventuelle positive, obwohl unbeabsichtigte Wirkungen unserer Arbeit? Ob und wie unsere bisherige Praxis funktioniert oder eventuell Schaden anrichtet, ist hier die zentrale Frage. Ziel des Bausteins V Bewertung: Was bleibt bestehen, was muss sich ändern? ist es, die Ergebnisse

konkret und befriedigend in die Projektarbeit einzusetzen. Deshalb müssen u.a. vier Bedingungen berücksichtigt werden, die Veränderungsprozessen im Wege stehen können: Der politische Rahmen, die Finanzen, die Organisationsstrukturen und die persönliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wir wollen feststellen, wo das Projekt diese Grenzen anerkennen muss und wo Veränderungen angebracht und auch möglich sind. Es geht darum Entscheidungen zu treffen, was bewahrt und was verändert wird. Dies trifft Bereiche der Projektplanung, Arbeitsabläufe und Strukturen, die Institutionalisierung von Reflexionsprozessen und der Prüfung von Veränderungsprozessen.

Der Leitfaden zum Tool gibt praktische Hinweise zur Durchführung. Er erläutert grundlegende Konzepte, erklärt Vorgänge auf die bei den einzelnen Übungen besonders geachtet werden muss und bespricht Risiken und Schwierigkeiten, die in der Anwendung eventuell auftauchen können. Es wird außerdem der Evaluationsablauf anhand eines Länderbeispiels dargestellt.

## Die psychosoziale Konfliktanalyse



### Baustein I: Der Persönliche Blick

Die Konfliktinterpretation ist abhängig von der Position des Betrachters. Wir untersuchen unsere subjektive Perspektive, benennen Konflikte im Projekt und im Land und wählen einen Konflikt aus, der analysiert werden soll und im Bezug auf den wir die Projektarbeit überprüfen wollen.



### Baustein II: Die Konfliktlandschaft

Wir systematisieren und untersuchen das «Konfliktfeld» indem wir die Akteure auf verschiedenen Ebenen bestimmen, unterschiedliche Konfliktdimensionen (ökonomisch, politisch, kulturell, subjektiv) benennen und psychosoziale Grundprobleme (Angst, Trauma, Trauer) erforschen.



### Baustein III: Mechanik und Funktion der Konflikte

Wir bestimmen trennende und verbindende Elemente im Konfliktgeschehen und deren Beitrag zur Transformation oder Nicht-Transformation des Konfliktes und analysieren die Geschichte des Konfliktes.



### Baustein IV: Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt

Unsere konkrete Projektarbeit wird ins Verhältnis gesetzt zum Konflikt und mittels der erzielten Analyseergebnisse aus den vorangegangenen Bausteinen untersucht und bewertet.



### Baustein V: Schlussfolgerung: Was bleibt bestehen, was muss ich wie ändern?

Was an dem Bestehenden soll bewahrt werden, weil es gut und sinnvoll ist und was muss verändert werden, weil es die Konflikttransformation nicht fördert und eventuell sogar behindert?



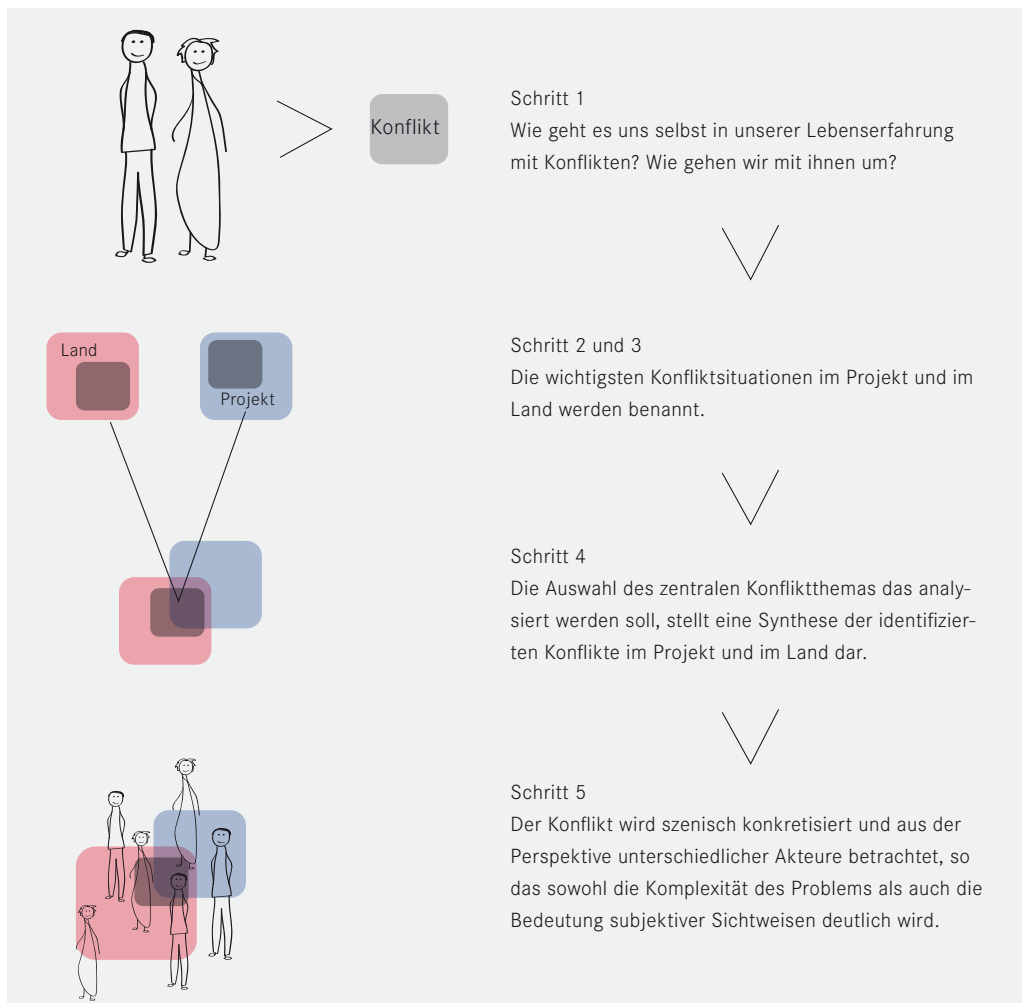
# Der persönliche Blick



Dauer: insgesamt 235 Minuten

Konflikte bestimmen unser Leben und unsere Arbeit. Was uns in diesen Konflikten passiert und wie wir mit ihnen umgehen können, hängt nicht nur von diesen ab, sondern auch von unserer eigenen subjektiven Lebenssituation der speziellen Perspektive die wir aufgrund unserer Lebensgeschichte unseren Überzeugungen und Zugehörigkeiten haben. Eine gute Konfliktanalyse muss also nicht nur den Konflikt deutlich benennen, sondern muss auch das den Konflikt analysierende Subjekt bzw. die entsprechende Gruppe in das Blickfeld rücken. Wir beginnen deshalb den Analyseprozess sowohl bei uns selbst als auch mit ersten Konfliktdefinitionen.

In unserer persönlichen Sichtweise auf die uns umgebenden Konflikte spielen immer auch Emotionen eine Rolle. In der Arbeit glauben wir häufig, eine möglichst neutrale, der objektiven Realität scheinbar angemessene Haltung einnehmen zu sollen. Im Arbeitskontext werden Emotionen häufig auch negativ eingeschätzt. Es gilt als unprofessionell wenn man traurig, wütend oder ängstlich wird. Wir glauben ganz im Gegenteil, dass Emotionen sowieso stattfinden und dass es weniger darum geht sie zu unterdrücken, als sie zu verstehen und bewusst mit ihnen zu arbeiten. Das Gleiche gilt für die Neutralität. Wir glauben, dass man sich einer objektiven Aussage und einem professionellen Verständnis der Verhältnisse besser annähert, wenn die eigene Subjektperspektive bewusst mit reflektiert wird.



Schritt 1: Unsere spezielle subjektive Perspektive steht zunächst im Mittelpunkt. Wir tauschen uns über unsere Erfahrungen mit Konflikten (kleine und große) aus und stellen uns gegenseitig in Bezug auf unsere Konfliktgeschichte der Gruppe vor.

Schritt 2: Wir beschäftigen uns mit Konflikten aus unserem Arbeitsalltag und erstellen eine Liste von uns wichtigen Konflikten aus dem Projekt. Wir wählen daraus zentrale gegenwärtige Konfliktsituationen aus, denen wir einen prägnanten Titel geben und erstellen daraus eine Liste mit Überschriften.

Schritt 3: Wir identifizieren zentrale Konflikte im Land, in dem das Projekt durchgeführt wird. Die Gruppe arbeitet über Annahmen und Ansichten des Konfliktgeschehens wie in einem Brainstorming. Auch hier entsteht eine Konfliktliste.

Schritt 4: Es erfolgt die Auswahl des Konfliktes an dem die Gruppe weiterarbeiten und die eigene

Projektarbeit analysieren möchte. Dazu wird der wichtigste Konflikt aus Schritt 2 gewählt und in Bezug gesetzt zu einigen Aspekten der Liste aus Schritt 3. So entsteht die Definition eines zentralen Konfliktgeschehens, das sowohl Dimensionen der einen wie der anderen Liste umfasst. In diesem 4. Schritt entsteht das Ergebnispapier 1: Konfliktkonstellation, welches eine kurze Beschreibung des ausgewählten Konfliktes (eine Synthese aus beiden Listen) enthält.

Schritt 5: Der ausgewählte Konflikt wird szenisch dargestellt, wobei die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Akteure herausgearbeitet werden. Wir können gemeinsam über die Komplexität des Konfliktes und unsere persönliche Einstellung zum Konflikt nachdenken.

### Schritt 1 Meine Perspektive

(ca. 35 Min, bei einer Gruppengröße von 6)

Stellen Sie kurz Ihrem Sitznachbarn vor wer Sie sind. Erläutern Sie, was Sie zu ihrer Arbeit im Projekt motiviert hat. Wo haben Sie etwas über Konflikte gelernt? Wie gehen Sie mit zwischenmenschlichen Konflikten um? Neigen Sie eher dazu Konflikte auszufechten oder versuchen sie eher zu beschwichtigen? Welche Erfahrungen haben Sie mit Krieg, Verfolgung und Flucht gemacht? Berichten Sie sich gegenseitig, notieren Sie je für den anderen ein paar Stichworte. Dafür haben Sie insgesamt 15 min Zeit. Hinterher stellt jeder seinen/ihren jeweiligen Partnerin vor (ca. 3 min pro Person).

### Schritt 2 Konflikte auf der Projektebene

(ca. 40 Min, bei einer Gruppengröße von 6)

Gehen Sie wieder in dieselben Zweiergruppen. Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und denken Sie zunächst für sich alleine über Konflikte im Projekt nach. Was halten Sie gegenwärtig für zentrale und wichtige Konfliktsituationen in Ihrem Arbeitskontext? Erstellen Sie eine kleine Liste für sich selbst. Teilen Sie Ihrem/Ihrer Partnerin die zwei wichtigsten Konfliktsituationen mit. Finden Sie gemeinsam jeweils einen aussagekräftigen Titel, der ihre Erfahrung mit dem Konflikt deutlich macht und zusammenfassend auf den Punkt bringt. Notieren Sie die Titel. (Hierfür haben Sie 15 min Zeit). Stellen Sie mindestens zwei Titel der Gruppe vor. Der/die DiskussionsleiterIn schreibt eine Gesamtliste aller Titel an die Tafel/auf ein Flipchart. (20 min).

### Schritt 3: Konflikte im Land (ca. 30 Min)

Benennen und erklären Sie kurz zentrale Konflikte in dem Land Ihres Arbeitseinsatzes. Diskutieren Sie Ihre Ansichten. Erarbeiten Sie gemeinsam eine Liste mit den bedeutungsvollsten Konflikten. Beginnen Sie noch nicht, den Konflikt zu analysieren!

### Schritt 4: Auswahl (ca. 30 Min)

Betrachten Sie gemeinsam beide Listen. Welche Verbindungen finden Sie zwischen den Listen? auf beiden Listen? Wählen Sie nun aus der Projektkonfliktliste die zwei für Sie wichtigsten Konflikte aus. Stellen Sie fest ob es eine eindeutige Auswahl gibt, bzw. ob die häufigst genannten Themen miteinander in Bezug stehen. Schauen Sie ob es

zu dem ausgewählten Hauptthema auch Bezüge auf der Landeskonfliktliste gibt. Definieren Sie nun gemeinsam als eine Art Synthese eine zentrale Konfliktkonstellation, mit der Sie sich im Rahmen der Analyse weiter beschäftigen möchten. Halten Sie den Titel und eine kurze Beschreibung des zentralen Konfliktthemas fest. Hier entsteht Ergebnispapier 1: Konfliktdefinition. (Die Ergebnisblätter werden später für den weiteren Analyse nochmals wichtig werden.)

Ein japanischer Spielfilm aus dem Jahr 1950 lehrt uns, dass die objektive Realität immer durch höchst subjektive Perspektiven gebrochen wird. Rashōmon ist der Titel des Films und gleichzeitig der Name eines alten Tores. Die Geschehnisse spielen irgendwann Mitte des 12. Jahrhunderts in Kyoto, als das Tor bereits erhebliche Erdbebenschäden und Zerfallsspuren aufwies und in einer wenig lukrativen Wohngegend lag. Die Figuren, ein Mönch, ein Holzfäller sowie ein Bürger treffen während eines schweren Unwetters am Rashōmon zusammen, suchen Unterschlupf und verbringen die Regentstunden gemeinsam in dieser Ruine. Sie werden Zeugen einer Vergewaltigung einer Frau und der Ermordung ihres Mannes, eines Samurai. Die Haupthandlung wiederholt nun viermal in verschiedenen Varianten den Tathergang und führt den Betrachtenden die unterschiedlichen Versionen von Erinnerung, Wahrheit und Schuld vor Augen. Obwohl immer wieder das Gleiche passiert – Vergewaltigung und Mord – ist es doch nie die gleiche Geschichte, bleibt es bis zum Ende unmöglich eine einzige Wahrheit festzustellen.

### Schritt 5: Rashōmon 羅生門 (ca. 90 Min)

Bestimmen Sie zunächst gemeinsam alle wichtigen Figuren/Akteure die Teil des Konfliktes sind, darauf Einfluss nehmen, davon betroffen sind. Lassen Sie eventuell die Person, die die spezielle Konfliktsituation am besten kennt, noch ein bisschen erzählen. Bestimmen Sie dann die wichtigsten Figuren (mindestens 3, höchstens so viele wie es Personen in Ihrer Gruppe gibt). Setzen Sie sich dann entweder in Kleingruppen oder alleine hin und versuchen Sie sich in die Perspektive Ihrer Figur hineinzudenken. Legen Sie die Charakteristiken dieser Figur fest (Milieu, Lebenssituation, Erfahrungshintergrund, z.B. unverheiratete junge Frau, 16 jährig, mit Kind 8 Monate, im ländlichen Raum lebend, ohne Schulabschluss, Vater im Gefängnis, Mutter HIV positiv) und überlegen Sie: Wie würde diese Person den Konflikt erleben und



erklären? Wie würde sie damit umgehen wollen und können? Entwickeln Sie in der Kleingruppe die Version des Konfliktes die diese Figur erzählen würde. Es macht nichts, wenn Ihnen viele Detailkenntnisse fehlen. Versuchen Sie einfach sich so gut als möglich auf die Person, die sie darstellen sollen einzufühlen. Hierfür nehmen Sie sich 15 min Zeit. Danach nehmen Sie, bzw. ein Mitglied der Kleingruppe die Rolle ein und stellen Sie sie in einer Gruppeneinstellung dar. Hierfür fangen Sie mit einer Figur an. Diese begibt sich in die Mitte des Raumes und versucht eine körperliche Haltung einzunehmen, die etwas von der Gefühlslage der betreffenden Person ausdrückt. Danach gesellen sich nach und nach die anderen Personen dazu. Achten Sie auf Nähe und Distanz zu den anderen Figuren und versuchen Sie immer auch körperlich auszudrücken was Ihre Figur empfindet. Übertreiben Sie ruhig ein bisschen, damit man sieht was gemeint ist. Experimentieren Sie, bis Sie glauben die Situation zu treffen. Wenn alle aufgestellt sind, spricht jede Figur der Reihe nach und erzählt «ihre» Geschichte: «Ich bin...» Danach können Sie sich gegenseitig Fragen stellen, diskutieren, ein bisschen ausprobieren, wie sich der Konflikt entwickeln könnte, was hilft, oder was nicht hilft etc. Benutzen Sie die Gelegenheit nicht nur etwas zu tun, sondern auch die Personen fragen zu können, wie dieses Tun auf sie wirkt. Das Ganze ist ein szenisches Spiel, wie eine Skulptur oder ein kleines Theater, an dem wir gemeinsam vor allem die vielen verschiedenen Perspektiven

und die damit zusammenhängenden Gefühlslagen der Personen verstehen können. Bei einem solchen szenischen Prozess muss es einen/eine SpielleiterIn/DiskussionsleiterIn geben, der den Prozess steuert und die unterschiedlichen Perspektiven im szenischen Spiel herausarbeitet und darauf achtet, dass die jeweiligen Gefühlslagen deutlich werden. Im Leitfaden zum Tool finden Sie praktische Hinweise zur Durchführung. Wenn Sie ein solches Spiel noch nie gemacht haben, ist es nur natürlich wenn Sie sich ein bisschen unsicher und ängstlich fühlen. Aber es geht hier nicht um eine öffentliche Theatervorstellung, sondern um eine szenische Darstellung, die uns besser hilft zu verstehen worum es geht und besser und dichter ist, als immer nur zu reden. Trauen Sie sich also und probieren Sie diese etwas ungewöhnliche Form aus. Die Aufstellung dauert 30 - 40 Minuten. Danach können Sie dann noch etwa 35 Minuten gemeinsam über die Implikationen des «Spiels» diskutieren. Nach einem solchen Spiel, sind die Diskussionen meist sehr spannend und interessant, weil alle plötzlich aktiv und emotional am Problem beteiligt sind.

#### **Zusammenfassung** (10 Min)

Der/die DiskussionsleiterIn fasst den Diskussionsprozess und die Ergebnisse zusammen und sichert das Ergebnispapier 1: Konfliktdefinition. Eventuell wird dieses in Folge der letzten Übung noch schriftlich ergänzt.

# Das Konfliktfeld

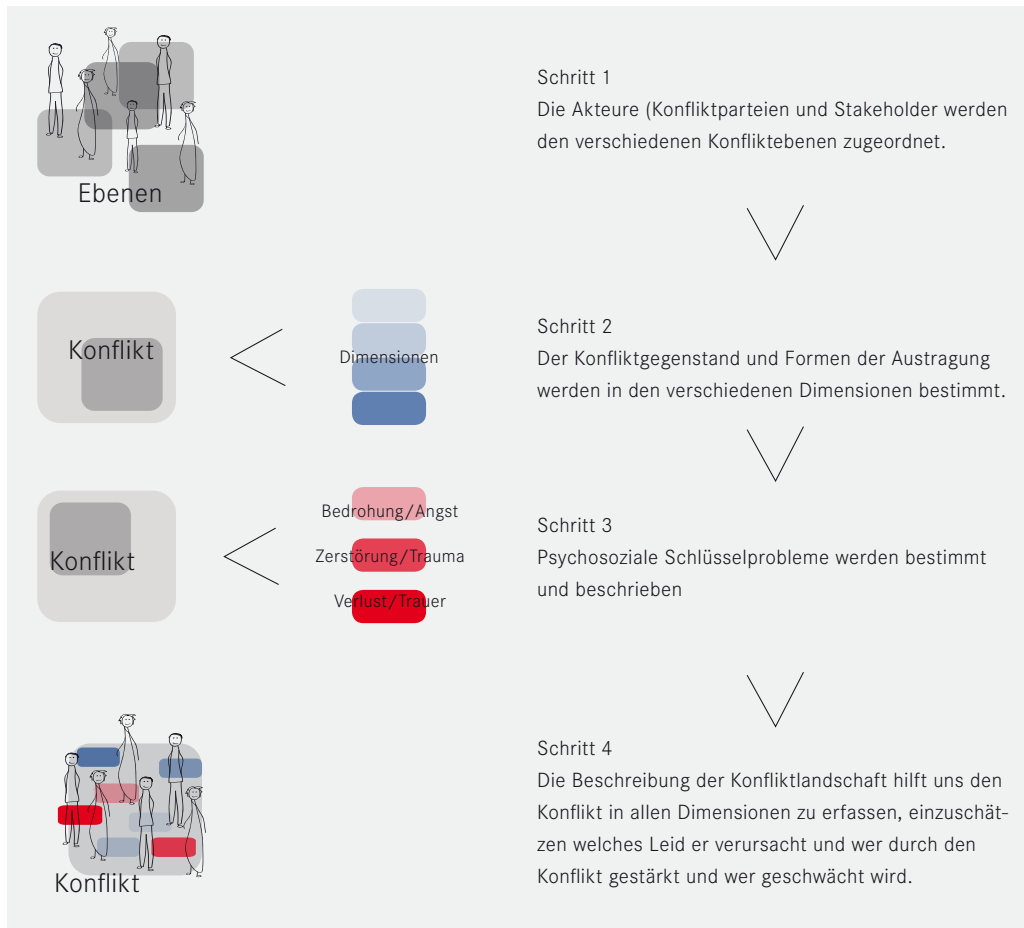


Dauer: insgesamt 235 Minuten

Im Alltag ist es mühsam eine Konfliktsituation wie wir sie im Baustein Der persönliche Blick skizziert haben in ihrer gesellschaftlichen Komplexität zu erfassen und Ursachen und Wirkungen zu reflektieren. Wir wollen deshalb in die Analyse des Konfliktgeschehens eine Systematik bringen, die wir Konfliktlandschaft nennen. Hierfür tragen wir sehr verschiedene Konfliktaspekte zusammen. Wir bestimmen die «Akteure» des Konfliktes, d.h. das breite Spektrum von handelnden Personen und Institutionen auf den verschiedenen Ebenen, von der Personen- bzw. Familienebene, über die Gemeindeebene, bis hin zur nationalen und internationalen Ebene. Wir beschreiben und systematisieren auch die verschiedenen Konfliktdimensionen: die ökonomische, die, kulturelle, die politische und die subjektive, bzw. individuelle und bestimmen das «Worüber», also den Gegenstand um den gestritten wird. Manche von diesen Dimensionen kennen wir schon seit langem, sie standen vielleicht im Vordergrund als wir mit der Projektarbeit begonnen haben. Andere sind uns zwar bekannt, aber wir glaubten, sie hätten nichts mit unserer Arbeit zu tun. Wieder andere scheinen uns zu persönlich oder wir halten sie für unwichtig. Wir wollen eine möglichst vollständige «Landschaft» entwerfen und bemühen uns nicht den einen Berg oder das andere Tal auszulassen. Schließlich erfassen wir auch noch psychosoziale Schlüsselthemen, wie Angst, Trauma und Trauer und fassen unser Verständnis der Konfliktlandschaft zusammen.



Nachdem wir in Baustein I einen zentralen Konflikt identifiziert haben, beginnen wir nun mit der Analyse. Die Schlüsselfrage die uns begleitet ist, wer streitet um was?

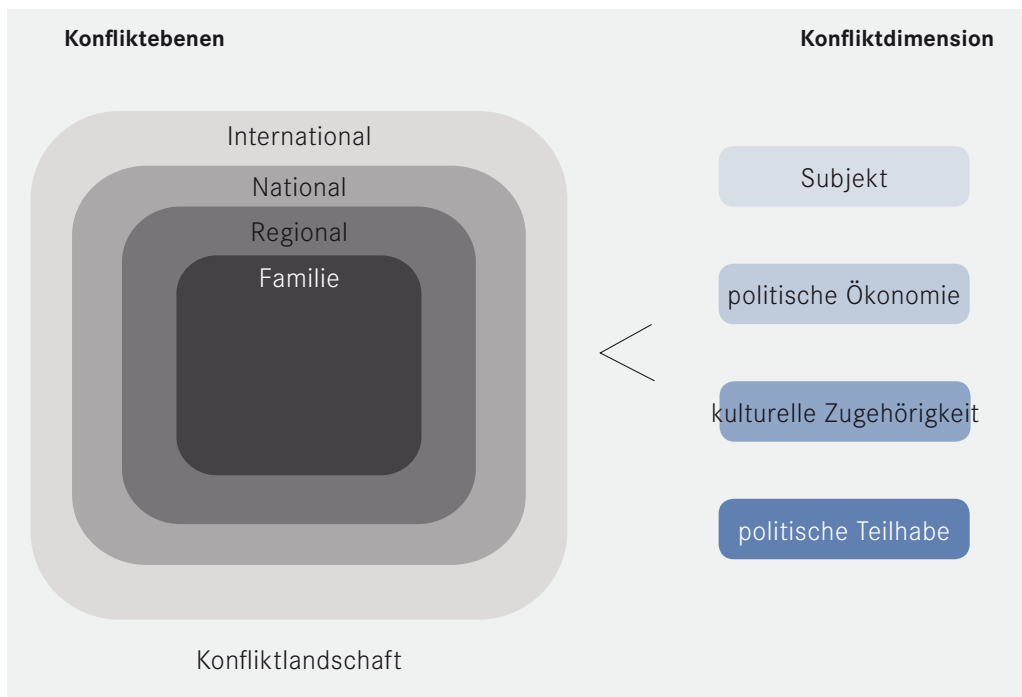


**Schritt 1:** In der Akteursanalyse werden die zentralen Konfliktparteien und Stakeholder noch einmal benannt und der internationalen, nationalen, regionalen und familiären/individuellen Ebene zugeordnet. Die Ebenen, die für das Projekt zentral sind werden bestimmt. In diesem Schritt entsteht das Ergebnispapier 2: Akteure je Konfliktebene.

**Schritt 2:** Wir prüfen die Interessen der Konfliktparteien und analysieren den Konfliktgegenstand in den verschiedenen Konfliktdimensionen (Subjekt, kulturelle Zugehörigkeit, politische Teilhabe, politische Ökonomie). Welche Mittel der Machtausübung verwenden die Konfliktparteien? In diesem Schritt entsteht das Ergebnispapier 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension.

**Schritt 3:** Die sozialen und psychischen Prozesse der Akteure im Konflikt werden entlang der Schlüsselbegriffe Bedrohung – Angst, Zerstörung – Trauma, Verlust – Trauer bestimmt. In diesem Schritt entsteht das Ergebnispapier 4: Psychosoziale Schlüsselthemen, gestärkte und geschwächte Gruppen.

**Schritt 4:** In diesem Schritt werden die Ergebnisse des Bausteins noch einmal zusammengefasst und im Überblick betrachtet. Diese Übersicht wird helfen, nochmals die zentrale Konfliktkonstellation zu überprüfen und zu schärfen.



### Subjekt

Wir leben in einem sozialen Netz., d.h. wir stehen in Beziehung zu anderen die uns wichtig oder unwichtig sind, die wir mögen oder nicht mögen, die Macht über uns haben oder nicht. In diesem Gefüge nehmen wir uns selbst als Personen wahr mit Zielen und Wünschen, Frustrationen, Ärgerissen, etc. Wir definieren uns selbst im Verhältnis zu andern und werden von anderen mit definiert. Bei all dem entstehen multiple Konflikte. Unsere Wünsche stehen oftmals im Widerspruch zu dem, was uns das gesellschaftliche Umfeld an Realisierungen gestattet oder nicht. Eine wichtige Motivation sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln ist das grundlegende Bedürfnis nach Anerkennung, im privaten, im beruflichen, im öffentlichen. Als Menschen sind wir soziale Wesen, die auf die Zuneigung anderer angewiesen sind. Statt den Menschen Anerkennung entgegen zu bringen und ihre psychische Entwicklung zu fördern, kann das soziale Umfeld auch Individuen missachten und sie traumatisieren. Diese zentralen Konflikterfahrungen prägen unser Handeln, unsere Reaktionen auf bedrohliche Situationen und die weitere psychische Entwicklung. Sie determinieren unsere Vorstellungen von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit. Gesellschaftliche Konflikte werden nicht abstrakt, sondern konkret an, in und über Körper ausgetragen. Dies ist doppelt wichtig, weil alle Konflikte individuell erlitten werden und weil sie ja zugleich auch von Menschen gestaltet werden. Zur Analyse des Konfliktfeldes ist also die Subjektperspektive besonders wichtig.

Fragen: Was stimmt die Menschen zufrieden? Worunter leiden sie und wie bringen sie das Leid zum Ausdruck? Vor was haben sie Angst? Fühlen sie sich gerecht behandelt?

Zentrale Schlagwörter: Abhängigkeit, Autonomie, Versorgung, Identität, Gefühle, Trauma, Selbstwert



### **Kulturelle Zugehörigkeit**

Menschen werden zwangsläufig in kulturelle Gemeinschaften hineingeboren. Sie entwickeln ihre Identität nicht nur als individuelles Unterscheidungsmerkmal, sondern immer auch als Zugehörigkeit zu einem Kollektiv, das ein Wertesystem und sich darauf gründende Beziehungsformen, Lebenserwartungen und Handlungsperspektiven beinhaltet. Das Kollektiv beschreibt Kriterien der Zugehörigkeit meist mittels ethnischer, nationaler, religiöser und auch sozialökonomischer Aspekte und zieht Grenzen von der einen zur anderen Gruppe. Dabei zeigt sich regelmäßig, dass die Zugehörigkeit als tradiert, als traditionell festgeschriebener, dargestellt und wahrgenommen wird, als sie es eigentlich ist. Außerdem gilt, dass die Zugehörigkeiten meist multipel sind. Eine Person ist zum Beispiel Christ und Hutu und Staatsbürger von Ruanda. Kulturelle Zugehörigkeiten und Zuschreibungen werden häufig zum scheinbar zentralen Konfliktfokus, obwohl die Hintergründe und eigentlichen Konfliktursachen ganz andere sind. Im Konfliktfall kommt es regelmäßig dazu, dass die Vielfältigkeit kultureller Zugehörigkeit verleugnet und abgestritten und unterdrückt wird.

Fragen: Wer wird als Mehrheit, wer als Minderheit definiert? Wer wird reduziert auf seine/ihre kulturelle Zugehörigkeit und durch wen? Welche Be- bzw. Entwertung folgt daraus?

Zentrale Schlagwörter: Kultur, Religion, Zuschreibungen, Stigmatisierung

### **Politische Ökonomie**

In dieser Dimension geht es um die Verteilung gesellschaftlicher Ressourcen zwischen den Gruppen in Staat und Gesellschaft sowie die Mechanismen, über die ihre Akkumulation sichergestellt wird. Darüber hinaus geht es gerade im Zeitalter der Globalisierung auch um kulturelle Hegemonien, um Ideen, Werte und Interessen, die universell durchgesetzt werden. Es geht also einerseits um materielle Verhältnisse. Andererseits geht es aber auch um quasi strukturelle Elemente, die scheinbar nichts mit Ökonomie zu tun haben, aber doch Teil vorgegebener globaler Verhältnisse sind. Zum Beispiel: Die Verpflichtung für jeden einen Fernseher zu besitzen, oder die Tendenz alles sogar das Wasser zu einer Ware zu machen.

Fragen: Gibt es Arbeit oder nicht? Wem gehören die Unternehmen? Gehört den Personen ihre Häuser oder wohnen sie zur Miete? Wer ist reich und wer ist arm und warum? Wer profitiert vom Konflikt?

Zentrale Schlagwörter: Ökonomische Probleme, Armut, soziale und kulturelle Marginalisierung.

### **Politische Teilhabe**

In dieser Konfliktdimension geht es um die Teilhabe, d.h. die Art und Weise der Mitwirkung der BürgerInnen am politischen Prozess. So zum Beispiel setzt die Demokratie eine aktive Mitwirkung der Bevölkerung an den zentralen Entscheidungsprozessen voraus und ist Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung ein wichtiges gesellschaftliches Ziel. Politische Teilhabe ist aber etwas, das sich nicht nur in beispielsweise freien Wahlen ausdrückt, sondern auch in der unmittelbaren Lebenssphäre der Personen in ihren Dörfern und Gemeinschaften.

Fragen: Welche Formen der Mitbestimmung gibt es? Wer hat die Autorität? Wer trifft die Entscheidungen? Gibt es einklagbare Rechte? Basiert das zugrundeliegende Rechtssystem auf Prinzipien der Gleichheit und Unantastbarkeit der Würde des Menschen?

Zentrale Schlagwörter: Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen, Machtverhältnisse und -beziehungen



## Soziale Realität

### Bedrohung

Wer wird bedroht? Durch wen? Wie lange schon? Wie schwer ist die Bedrohung? Wie vorhersehbar ist sie? Wie kontrollierbar ist sie?

---

### Zerstörung

Hat es existentielle Bedrohungen und Zerstörungen gegeben? Folter, Mord, Vergewaltigung, Zerstörung von Hab und Gut, Vertreibung? Wie gegenwärtig oder wie weit zurückliegend ist die Zerstörung? Wer ist von all dem betroffen (Beispiele)?

---

### Verlust

Welche Verluste von Personen haben stattgefunden? Wer hat Angehörige verloren? Waren das traumatische und überraschende Verluste? Konnten die Toten begraben werden? Welche anderen Verluste (Haus, Besitz, Überzeugungen, Zugehörigkeiten) haben stattgefunden?

---

### Schritt 1: Akteure

(Circa 15 min)

Gehen Sie von dem eben beendeten Spiel «Rashomon» aus. Benennen Sie noch einmal gemeinsam die zentralen Akteure im Konflikt. Unterscheiden Sie (wenn möglich) die zentralen aktiven Konfliktparteien von Akteuren die eher die Kategorie «Betroffene», bzw. «Stakeholder» erfüllen (z.B. wenn Eltern sich streiten, sind die Kinder manchmal keine aktiven Konfliktparteien, aber immer direkt Betroffene). Ordnen Sie die unterschiedlichen Akteure folgenden unterschiedlichen Konfliktebenen zu: International, national, kommunal, Familie/Individuum. Achten Sie darauf, auf welcher Ebene Ihr Projekt interveniert und wie Akteure Ihre Arbeit beeinflussen, mit denen sie vielleicht direkt nichts zu tun haben. Die individuelle Ebene ist immer wichtig und sollte von Ihnen definiert werden. Halten Sie die Ergebnisse fest. Hier entsteht Ergebnispapier 2: Akteure je Konfliktebene.

## Psychische Entsprechung

### Angst

Ist die Angst chronisch oder nur vorübergehend? Wird sie deutlich ausgesprochen oder verheimlicht? Wie wird die Angst erlebt (Beispiele)?

---

### Trauma

Gibt es typische Traumasymptome (Flashbacks, Hyperempfindlichkeit, Numbing)? Gibt es andere Symptome, die die Betroffenen mit der erlebten Zerstörung assoziieren (z.B. Arbeitsunfähigkeit, Kopfschmerzen, Bauchschmerzen, Schlaflosigkeit)? Wird in der Kommune über all das gesprochen oder herrscht Schweigen vor?

---

### Trauer

Gibt es Schwierigkeiten im Trauerprozess? Wenn ja welche (Beispiele)? Sind die Schwierigkeiten mehr in Bezug auf die Anerkennung und Akzeptanz des Verlustes, oder mehr in Bezug auf ein nie mehr aufhören können zu trauern? Geht es um ganz neue Prozesse oder um länger zurückliegende?

---

### Schritt 2: Konfliktgegenstand und Formen der Konfliktaustragung

(Circa 60 min)

Der/die DiskussionsleiterIn gibt ein kurzes Einführungsbeispiel zu den vier unterschiedlichen Konfliktdimensionen Subjekt/Individuum, kulturelle Zugehörigkeit, politische Teilhabe und politische Ökonomie. (5 Minuten) Bilden Sie vier Kleingruppen, je Konfliktdimension eine Gruppe und diskutieren Sie, wie der von Ihnen ausgewählte Konflikt aus Perspektive ihrer Dimension beschrieben werden kann. Ist diese Dimension für Ihren Konflikt wichtig? Worüber wird in dieser Dimension gestritten? Um welche Machtverhältnisse geht es? Was möchten die Beteiligten in dieser Dimension erreichen, durchsetzen, verhindern? Welche Mittel werden eingesetzt? Wenn Sie möchten, können Sie die zusätzlichen Erklärungen der Konfliktdimensionen zur Bearbeitung der Fragen hinzuziehen (s.o.) (30 Minuten). Stellen



Sie Ihre Diskussionsergebnisse der Gesamtgruppe vor und diskutieren Sie in der Gruppe diese Ergebnisse. (25 Minuten) Hier entsteht Ergebnispapier 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension.

### **Schritt 3: Psychosoziale Schlüsselprobleme**

(Circa 60 min)

In allen Konflikten spielen psychosoziale Dimensionen eine Rolle. Dazu wurde bereits im vorangegangenen Schritt unter der Rubrik «Subjekt» diskutiert. Dies soll nun in diesem 3. Schritt vertieft werden. In der obigen Grafik werden drei psychosoziale Begriffspaare vorgestellt. Die Gruppe teilt sich nun in drei Kleingruppen auf. Jede Kleingruppe diskutiert etwa 30 Minuten zu einer der drei Begriffspaare und versucht die Bedeutung dieses Themas in Bezug auf den Konflikt und seine Akteure herauszuarbeiten. Definieren Sie immer zuerst die soziale Realität und dann die psychische Entsprechung. Diskutieren Sie in der Gruppe, ob Menschen identifiziert werden können, die dem

Konflikt hilflos ausgeliefert sind. Welche Formen des Leidens treten auf und sind in Ihrem Konfliktkontext besonders wichtig? Bestimmen Sie gemeinsam welche Gruppen durch den Konflikt besonders geschwächt werden und welche profitieren. Halten Sie die Schlussfolgerungen fest. Hier entsteht Ergebnispapier 4: Psychosoziale Schlüsselprobleme/ geschwächte und gestärkte Gruppen. Stellen Sie Ihre Diskussionsergebnisse der Gesamtgruppe vor. (30 Minuten)

### **Schritt 4: Konsequenzen und**

#### **Zusammenfassung**

(Circa 20 min)

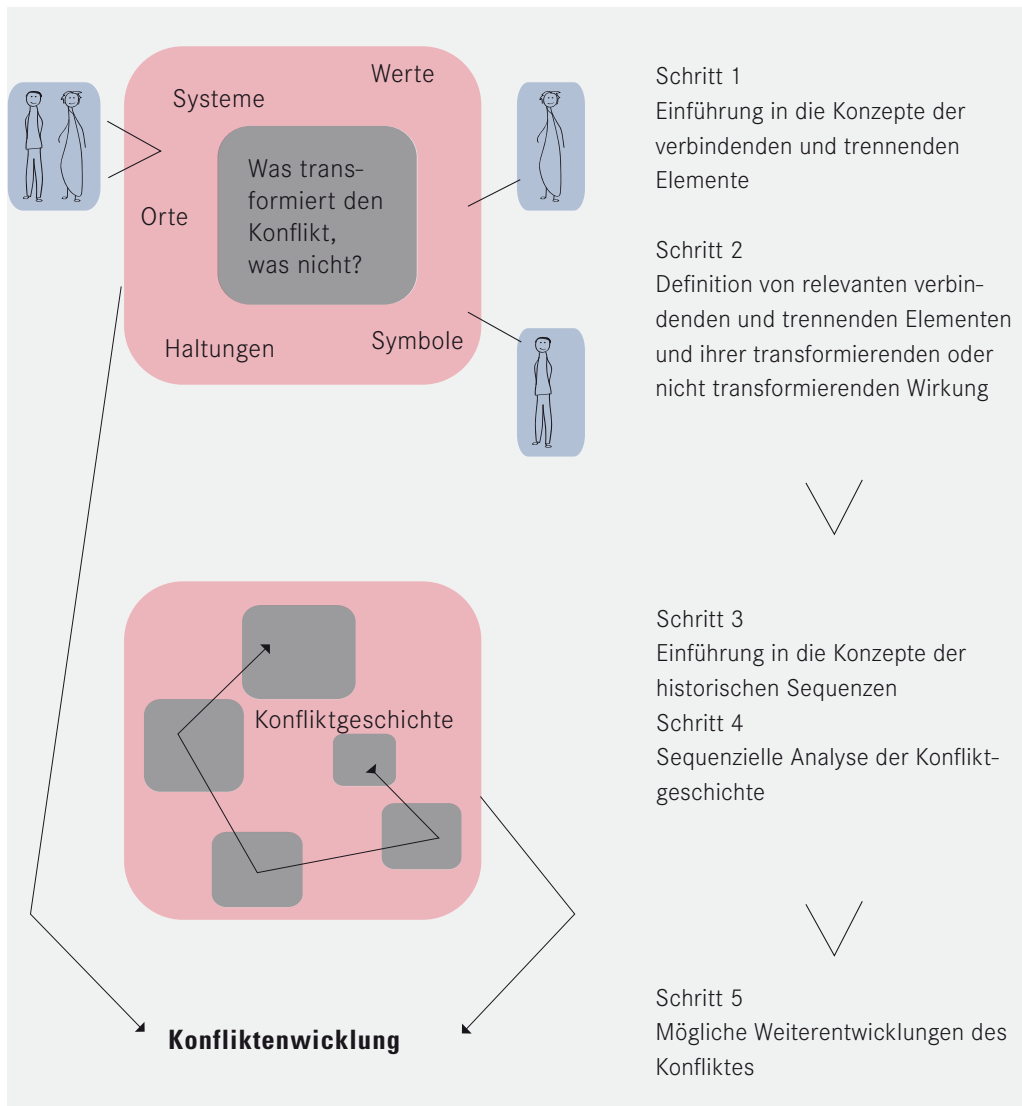
Der/die DiskussionsleiterIn fasst den Diskussionsprozess und die Ergebnisse zusammen (Ergebnispapiere 2, 3 und 4). Gemeinsam wird noch einmal die Konfliktlandschaft im Zusammenhang betrachtet und diskutiert, eventuell Ergänzungen an den Ergebnispapieren vorgenommen, bzw. übergreifende Ideen festgehalten.

# Mechanik und Funktion der Konflikte



Dauer: insgesamt 120 Minuten

Sinn und Zweck des Bausteins Mechanik und Funktion der Konflikte ist es, uns die Konfliktdynamiken des in den vorangegangenen Bausteinen definierten Konfliktes bewusst zu machen und zu verstehen. Dabei geht es einerseits darum, «dividers» und «connectors» zu definieren, also Gegebenheiten zu beschreiben, die die Menschen zusammenführen oder eben trennen, und dabei zu bestimmen wie die einen oder die anderen zur Transformation des Konfliktes beitragen, oder ganz im Gegenteil dessen Transformation verhindern. Andererseits geht es darum, die Geschichte des Konfliktes in ihren unterschiedlichen Sequenzen zu verstehen, und dabei auch zu verfolgen, was für emotionale Prozesse bei den verschiedenen Akteuren eine Rolle spielen und ihr Verhalten mitbestimmen. Last but not least geht es darum auf der Grundlage dieser Analyse die potentielle Weiterentwicklung des Konfliktes einzuschätzen und sich über Visionen der Konflikttransformation zu verständigen.



**Schritt 1:** Es erfolgt eine Einführung in die Konzepte der verbindenden und trennenden Elemente.

**Schritt 2:** Die Definition von relevanten verbindenden und trennenden Elementen geht der Frage nach, was zur Konflikttransformation beiträgt und was nicht. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 5: verbindende und trennende Elemente*.

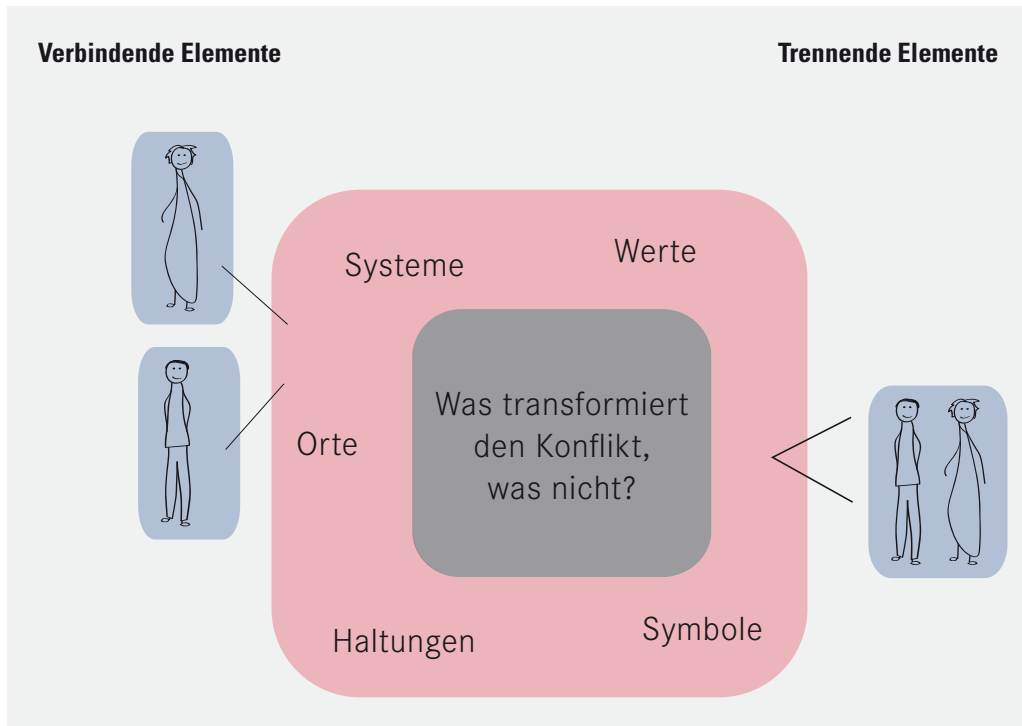
**Schritt 3:** Es erfolgt die Einführung in die Konzepte der historischen Sequenzen.

**Schritt 4:** Wir identifizieren Sequenzen in der Konfliktgeschichte. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 6: Geschichte*.

**Schritt 5:** Es werden mögliche Weiterentwicklungen des Konfliktes diskutiert. Ausserdem erfolgt die Einschätzung von Entwicklungsprozessen durch den Konfliktverlauf. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 7: Zukünftige Entwicklungen*.

## Verbindende Elemente und trennende Elemente

In Anlehnung an die «Do No Harm» Analyse nach Mary Anderson



Die Differenzierung in trennende (dividers) und verbindende (connectors) Faktoren gibt uns Aufschluss über zentrale unterschiedliche Konfliktmomente, die jeweils für eine Transformation hilfreich sein können oder auch nicht. Hierzu orientieren wir uns an den in der Grafik erkennbaren Kategorien Systeme, Orte, Wertvorstellungen, Haltungen und Symbole, die helfen, die zahlreichen Aspekte eines Konfliktkontextes strukturiert zu analysieren. Wir können «dividers» nicht einfach mit negativem und «connectors» mit positivem Einfluss auf eine friedliche Konfliktentwicklung gleichsetzen. Auch kann manchmal eine gleiche Sache beide Elemente vereinen. Ein klares Verständnis über verbindende und trennende Elemente ist jedoch wichtig um das Konfliktverhalten zu bewerten und um Handlungsoptionen zu entwickeln. Wir müssen also doppelt fragen, zum einen was die Menschen voneinander trennt und was sie verbindet, und zum anderen welche dieser Verbindungen und Trennungen zur Transformation des Konfliktes beitragen und welche nicht.

## Sequentielle analyse der Konfliktgeschichte

In Anlehnung an Becker & Weyermann, Sequentielle Traumatisierung

### **Erste Sequenz: Vor Beginn des Konfliktgeschehens**

Jeder Konflikt hat irgendwann einmal begonnen. Es gibt immer eine Vorgeschichte, die selber mehr oder weniger konfliktiv gewesen sein kann. Im Rückblick erscheint diese Phase häufig als noch völlig intakt/normal/gesund. Sie bleibt für viele Konfliktparteien auch später ein wichtiger oftmals verkürzter Bezug.. Wir müssen also bestimmen wann der Konflikt angefangen hat und was seine Vorgeschichte war.



### **Zweite Sequenz: Beginn des Konfliktgeschehens und Chronifizierung**

Konflikte sind spürbar und eskalieren zum Teil, die Bedrohung ist aber noch nicht unmittelbar und absolut. Viele Konflikte halten sich lange auf diesem Niveau und werden dort chronisch, d.h. sie lösen sich nicht aber sie verbessern sich auch nicht. Manchmal kommt es dann nach langer Zeit zu einer plötzlichen und rapiden Verschlechterung oder einem kurzen erschreckenden Ausbruch auf den dann wieder allgemeine Ruhe folgt.



### **Dritte Sequenz: Akute Bedrohung/massive Eskalation**

Diese Sequenz ist gekennzeichnet durch unmittelbare, existentielle Bedrohungs- und Zerstörungsprozesse, bzw. durch eine massive Eskalation des Konfliktes. Hier geht es in der Regel um Krieg oder um kriegsähnliche Zustände, bzw. um Gefahr für Leib und Leben. Nicht alle Konflikte erreichen diese Stufe.. Aber auch in Nicht-Kriegerischen Konflikten gibt es solche massiven Eskalationen, in denen man sich an «Krieg» erinnert fühlt.



### **Vierte Sequenz: Chronifizierung der akuten Bedrohung/massiven Eskalation**

Eng mit der vorangegangenen Sequenz verknüpft und sich manchmal im Kreislauf mit ihr abwechselnd, entstehen im Rahmen von Krieg und Verfolgung, bzw. Gefahr für Leib und Leben immer wieder Phasen der Ruhe. Konflikte, die extrem eskaliert sind, beinhalten immer wieder individuelle, aber auch soziale Momente des akuten Terrors und solche des latenten Terrors, des Abwartens der scheinbaren Ruhe.



### **Fünfte Sequenz: Zeit des Übergangs**

Wenn Konflikte ihrem Ende zugehen, gibt es manchmal «Friedensverhandlungen», manchmal gerät man einfach ins Gespräch, manchmal wird es vorübergehend sogar noch schlimmer. Der Übergang vom Konflikt zum Postkonflikt kann kurz oder lang sein, und stellt eine seltsame Mischung von Gefahr und Hoffnung dar. Im Übergang wird erstmals eine Vision der Zukunft möglich, gleichzeitig bestätigt sich aber die Unabänderlichkeit der Vergangenheit. Dies ist eine Zeit des Umbruchs und der persönlichen Krisen. Manche Konflikte kommen von der 2. Sequenz direkt in diese 5.



### **Letzte Sequenz: Nach dem Konflikt**

Die letzte Sequenz ist im psychologischen Sinne die komplexeste. Obwohl der Konflikt vorbei ist, sind seine Nachwirkungen präsent. Erst hier ist eine wirkliche Aufarbeitung der Konfliktgeschichte möglich. Häufig aber wird durch Schweigen und Nichtlösen der anstehenden Probleme der Grundstein für den nächsten Konflikt gelegt.

Die Sequenzen, die hier vorgestellt werden, dienen zur Orientierung, wo wir uns im Konfliktgeschehen befinden. Sie helfen uns die Konfliktgeschichte zu bestimmen. Nicht jeder Konflikt hat bereits alle Sequenzen durchlaufen. Die einzelnen Sequenzen können sehr unterschiedlich lange anhalten, sich wiederholen oder sich auch chronifizieren. Sie stellen unterschiedliche Be-

drohungsgrade und Leidenserfahrungen dar und ermöglichen, dass emotionale Prozesse in Verbindung mit dem historischen Kontext angemessen bestimmt werden können. Manche nicht-kriegerischen Konflikte lassen sich auf dieser Sequenzskala nur metaphorisch zuordnen, was aber trotzdem nützlich sein kann.

**Schritt 1: Einführung in das Konzept von verbindenden und trennenden Elementen**

(circa 10 min)

Der/die DiskussionsleiterIn führt in das Konzept der verbindenden (connectors) und trennenden Elemente (dividers) ein.

**Schritt 2: Bestimmung von verbindenden und trennenden Elementen**

(circa 30 min)

Gemeinsam wird eine Liste von verbindenden und trennenden Elementen erstellt, samt den Begründungen, warum sie der einen oder der anderen Kategorien zugeordnet werden und weshalb sie als transformierend oder nicht transformierend eingeschätzt werden. Halten Sie die Ergebnisse fest. Hier entsteht Ergebnispapier 5: verbindende und trennende Elemente

**Schritt 3 Einführung in das Konzept der Sequentiellen Entwicklungen** (circa 10 min)

Der/die DiskussionsleiterIn führt in das Konzept der sequenziellen historischen Entwicklung ein.

**Schritt 4: Konfliktverlauf** (circa 30 min)

Versuchen Sie entlang des Schemas Ihren Konflikt historisch einzuordnen. Welche Vorgeschichte gibt es? Was sind die Charakteristiken der aktuellen Sequenz? Welche emotionalen Prozesse stehen historisch gewachsen bei den Akteuren im Vordergrund (Angst, Wut, Hass, Trau-

er)? Überprüfen Sie auch, wie sich im Laufe der Konfliktgeschichte die in Baustein II definierten geschwächten und gestärkten Gruppen (siehe Ergebnispapier 4) verändert haben. Denken Sie immer daran, dass geschichtliche Prozesse sich einerseits auf ganze Gesellschaften beziehen, andererseits aber immer auch individuell erlebt werden. Versuchen Sie beide Aspekte aufzugreifen. Halten Sie die Ergebnisse im Ergebnispapier 6: Geschichte fest.

**Schritt 5: Zukünftige Entwicklungen**

(circa 30 min)

Die Gruppe teilt sich in zwei Arbeitsgruppen. Aufgrund der aktuellen Analyse entwickelt die eine ein konflikttransformierendes Szenario, d.h. eine positive Vision der Konfliktentwicklung, die andere ein konflikteskalierendes Szenario (20 min). Stellen Sie Ihr Ergebnis dem Plenum vor. Sie haben hierfür jeweils 5 Min. Zeit. Diskutieren Sie gemeinsam, wie Sie die Konfliktentwicklung einschätzen und entwerfen Sie eine positive Vision der Konfliktentwicklung. Wenn Sie sich geeinigt haben, halten Sie die Vision im Ergebnispapier 7: Zukünftige Entwicklungen fest.

**Zusammenfassung** (10 min)

Der/die KoordinatorIn fasst den Diskussionsprozess und die Ergebnisse zusammen. Ausserdem sichert er/sie das Arbeitsmaterial 5, 6, und 7 und leitet zum nächsten Baustein über.

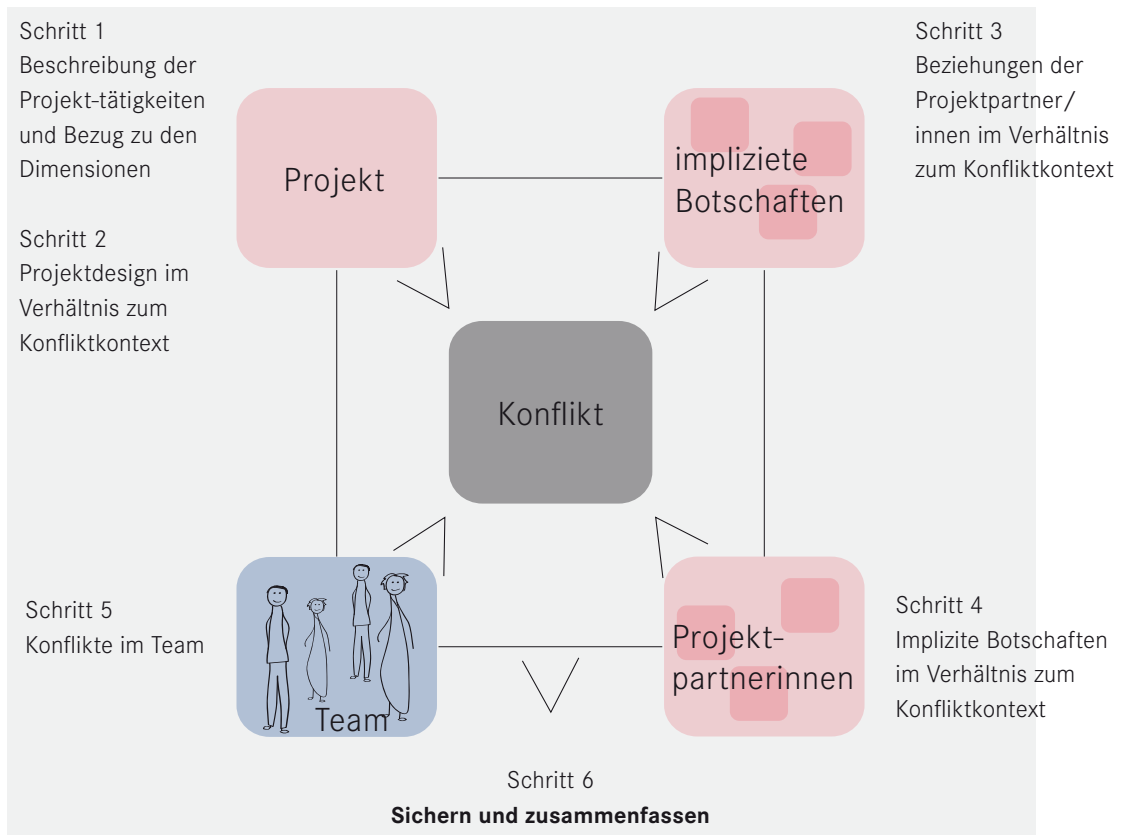
# Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt



Dauer: insgesamt 210 Minuten

Wir überprüfen im Baustein Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt den Bezug zwischen der Projektarbeit und dem beschriebenen Konflikt. Wir analysieren das Verhältnis zwischen Projekt und Konfliktkontext, indem wir die Ergebnisse der Bausteine Das Konfliktfeld und Mechanik und Funktion der Konflikte als Indikatoren nutzen und zu unserer konkreten Projektarbeit in Bezug setzen. Helfen wir mit unserer Arbeit wirklich den Konflikt zu transformieren oder erreichen wir das Gegenteil ohne dass wir es beabsichtigt haben? Gibt es unbeabsichtigte, aber möglicherweise konflikttransformierende Folgen unserer Arbeit? Die Menschen die im Projekt arbeiten, agieren im Konfliktkontext und versuchen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, was oftmals mit grossen Belastungen und Anpassungsleistungen verbunden ist. Da die psychosoziale Stabilität der MitarbeiterInnen kein privates oder persönliches Problem ist, sondern eine institutionelle Verantwortung wollen wir ausserdem Konflikte im Team untersuchen. Natürlich wollen wir alle das Beste für unsere ProjektpartnerInnen und MitarbeiterInnen, aber nicht immer passieren die Dinge so wie man es sich wünscht.





**Schritt 1:** Wir beschreiben die Projekt-tätigkeiten anhand der unterschiedlichen Funktionen im Team und bestimmen, welche Konfliktdimensionen (Subjekt/Individuum, politische Ökonomie, kulturelle Zugehörigkeiten und politische Teilhabe) das Projekt berücksichtigt. Durch das Benennen der Konfliktdimensionen, die das Projekt berücksichtigt, kann sichtbar werden, welche Konfliktdimensionen für das Projekt eine Rolle spielen. Es kann aber auch sichtbar werden, welche eventuell wichtigen Dimensionen ausgeblendet werden. In diesem Schritt wird das *Ergebnispapier 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension weiterentwickelt*.

**Schritt 2:** Wir untersuchen das Projekt-design im Verhältnis zum Konfliktkontext. Projekte können Gutes tun, aber auch Schaden anrichten. Potentieller Schaden hat nicht nur mit den Intentionen des Projektes oder mit dessen technischer Qualität zu tun, sondern vor allem mit dem Bezug zwischen Projekt und Kontext. In diesem Schritt werden die *Ergebnispapiere 4: Psychosoziale Schlüsselprobleme, geschwächte und gestärkte Gruppen und 5: Trennende und verbindende Elemente weiterentwickelt*.

**Schritt 3:** Wir analysieren implizite ethische Bot-

schaften unseres Handelns im Verhältnis zum Konfliktkontext. Ungewollte, bzw. unreflektierte ethische Botschaften der ProjektmitarbeiterInnen können Konflikt transformierende als auch verstärkende Auswirkungen auf den Konfliktkontext haben. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 8: implizite ethische Botschaften*.

**Schritt 4:** Wir untersuchen die Kooperationsbeziehungen im Verhältnis zum Konfliktkontext. Kooperationen können Synergien entwickeln für ein gemeinsames Veränderungsziel, sie können aber auch Innovationen und Entwicklungsprozesse zum Stillstand bringen. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 9: Kooperationsbeziehungen*.

**Schritt 5:** Wir reflektieren unsere Teamkommunikation im Verhältnis zum Konfliktkontext. Organisationen und Teams können für psychosoziale Stabilität der MitarbeiterInnen sorgen, sie können jedoch auch die Gefahr von Burnout und psychischen Belastungsreaktionen erhöhen. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 10: Teambelastungen*.

**Schritt 6:** Wir fassen zusammen und sichern alle Arbeitsmaterialien.



### **Schritt 1: Aktivitäten des Projekts im Bezug zu den Konfliktdimensionen** (circa 40 min)

Wer macht was, wann und wo und mit wem? Beschreiben Sie möglichst konkret ihre Arbeitsabläufe und Aktivitäten anhand der unterschiedlichen Rollen im Team. Benennen Sie konkret und praxisnah Interventionsformen, Ziele und Ergebnisse und bestimmen Sie welche der Konfliktdimensionen (Subjekt, Politische Ökonomie, kulturelle Zugehörigkeiten und Politische Teilhabe) das Projekt berücksichtigt. Nehmen Sie sich das *Ergebnispapier 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension* vor und markieren Sie darin, in welchen Dimensionen Sie mit Ihrem Projekt intervenieren, bzw. wie sie die verschiedene Dimensionen berücksichtigen oder nicht.

### **Schritt 2: Auswirkungen des Projekts auf den Konflikt** (circa 30 min)

Wie beeinflusst Ihr Projekt den Konfliktkontext, den wir in Baustein II und III detailliert beschrieben haben? Nehmen Sie sich *Ergebnispapier 5: trennende und verbindende Faktoren* vor und prüfen Sie wie sich das Projekt zu diesen Faktoren verhält. Schreiben Sie in die bestehende Liste und ergänzen Sie das Ergebnispapier. Welche Gruppen profitieren von welcher durch das Projekt gegebenen Unterstützung (materielle Unterstützung, Aus- und Fortbildung, etc.)? Nehmen Sie sich das *Ergebnispapier 4: gestärkte und geschwächte Gruppen* vor und ergänzen Sie auch darin, wie sich das Projekt zu ihnen verhält. Beschäftigt sich das Projekt direkt und bewusst mit ihnen oder nicht? Welche Auswirkungen hiervon sind beabsichtigt, welche unbeabsichtigt? Schauen Sie auch noch mal auf *Ergebnispapier 6: Geschichte* und prüfen Sie die Angemessenheit Ihrer Intervention in Bezug auf die aktuelle Konfliktsequenz. Diskutieren Sie inwiefern Ihr Projekt zur Transformation oder Nicht-Transformation des Konfliktes beiträgt.

### **Schritt 3: Auswirkungen der impliziten ethischen Botschaften auf den Konflikt**

(circa 40 min)

Was für Ambitionen haben Sie gegenüber den Konfliktparteien und den gestärkten und geschwächten Gruppen? Wen mögen Sie, wen nicht? Welche persönlichen Interessen haben Sie bezüglich des Konfliktes? Welche Interessen hat das Projekt? Wie treten Sie in Ihrem Arbeitsalltag auf und welche impliziten ethischen Botschaften vermitteln Sie. Beziehen Sie sich hier auf die in Schritt 1 beschrie-

benen Aktivitäten und Rollen im Team. Denken Sie hierbei auch an Ihre kulturellen Eigenheiten, die Art der Verwendung von Ressourcen, der Verteilung von Mitverantwortung, usw.? Welche Auswirkungen haben die impliziten ethischen Botschaften auf die trennenden und verbindenden Faktoren? Wem nützt oder wem schadet die Anwesenheit der MitarbeiterInnen? Wer gewinnt durch unsere tägliche Zusammenarbeit z.B. Respekt, Sicherheit und Besitz und wer verliert sie dadurch? Erstellen Sie eine Liste mit den impliziten ethischen Botschaften. Hier entsteht das *Ergebnispapier 8: implizite ethische Botschaften*.

### **Schritt 4: Auswirkungen der Beziehungen der ProjektpartnerInnen auf den Konflikt** (circa 20 min)

Welche Rolle spielt der Konfliktkontext in der Beziehung der ProjektpartnerInnen? Findet eine Auseinandersetzung, bzw. Einigung über Position und Interessen der VertragspartnerInnen bezüglich der Bewertung des Konfliktes und der Vision seiner Veränderung statt? Welche Botschaft vermitteln Sie durch die Aussendarstellung der Beziehung gegenüber dem Umfeld? Halten Sie die Ergebnisse fest. Hier entsteht *Ergebnispapier 9: Kooperationsbeziehungen*.

### **Schritt 5: Umgang mit Konflikten in der Teamarbeit** (circa 60 min)

Wie gehen Sie im Team mit Konflikten um? Thematisieren Sie Konflikt verstärkende oder transformierende Elemente mit Ihren MitarbeiterInnen? Kommunizieren Sie Ihre Erfahrungen mit dem beschriebenen Konflikt in Teambesprechungen oder mit MitarbeiterInnen? Reden Sie auch über Belastungen am Arbeitsplatz und über soziale Prozesse von Bedrohung, Zerstörung und Verlust und psychische Erfahrungen von Angst, Trauma und Trauer? Was ist Ihre Konfliktkultur im Team, wird eher geschwiegen oder eher harmonisiert oder eher aktiv gestritten? In dieser Diskussion geht es nicht darum alle Konflikte im Team zu lösen, sondern vielmehr eine gemeinsame «Diagnose» zu stellen, was lösungsbedürftig ist. Halten Sie die Ergebnisse fest. Hier entsteht *Ergebnispapier 10: Teambeziehungen*.

### **Schritt 6: Sichern** (circa 20 min)

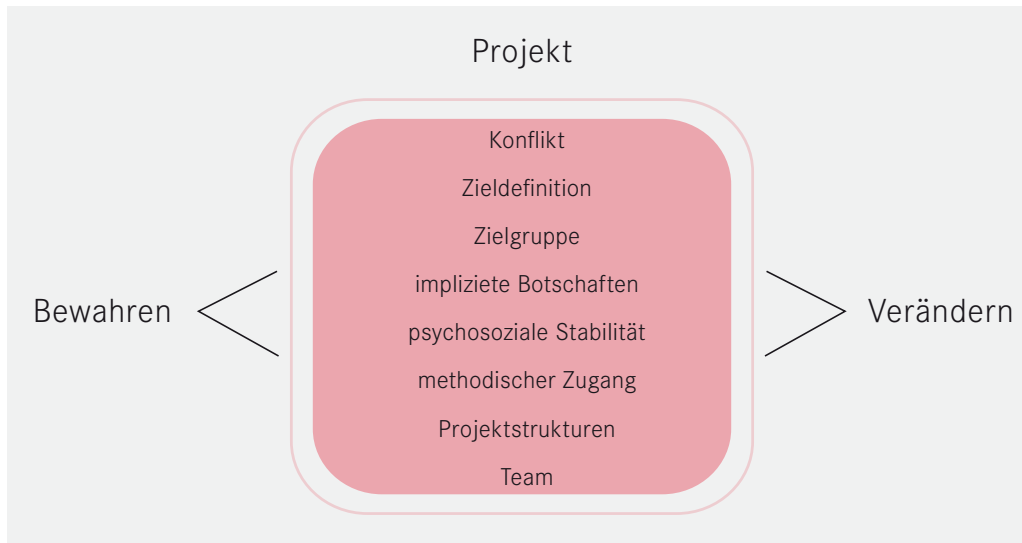
Sichern Sie die 10 Arbeitsmaterialien und überprüfen Sie, ob die Ergebnisse vollständig sind und den Diskussionsprozess angemessen widerspiegeln.

# Bewertung: was bleibt bestehen, was muss sich ändern?



Dauer: mindestens 180 Minuten

Ziel des Bausteins *Bewertung: Was bleibt bestehen, was muss sich ändern* ist es, die Ergebnisse konkret und befriedigend in die Projektarbeit umzusetzen, sodass das Projekt eine verbesserte konflikttransformative Wirkung erzielt. Das ist nicht leicht, da die Ergebnisse der vorigen Bausteine I bis IV nicht die notwendigen Veränderungen bereits definieren, sondern eher deutlich machen wo Veränderungsbedarf besteht. Für konkrete Vorschläge, die umsetzbar sind und die Projektarbeit langfristig verändern sollen, sind Entscheidungen nötig, die diskutiert werden müssen. Sie hängen auch von politischen und/oder finanziellen Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen und den MitarbeiterInnen ab. Es ist deshalb wichtig schon jetzt zu berücksichtigen, wo das Projekt Grenzen anerkennen muss und wo Veränderungen angemessen und möglich sind. Es ist ausserdem wichtig zu betonen, dass der Prozess der Veränderung niemals abgeschlossen ist, da Strategien immer wieder überprüft und neu an die Konfliktodynamik angepasst werden müssen. Die Vorschläge, die in diesem Baustein zu erarbeiten sind, betreffen Bereiche der Projektplanung, der Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, der Methoden und der Zielgruppendefinition, der Kooperationsbeziehungen und Öffentlichkeitsarbeit aber auch der Institutionalisierung von Reflexionsprozessen. Letzteres ist besonders wichtig, da das Beobachten, Kommunizieren und Verstehen, Anpassen und wieder Planen und Umsetzen wichtige Arbeitsprozesse sind, die nur gut funktionieren wenn Reflexionen wichtig genommen werden und sie in der Organisation der Abläufe institutionalisiert werden. Es ist die Voraussetzung dafür, dass sich das Projekt langfristig im Verhältnis zum Konflikt positionieren kann und darin wandlungsfähig bleibt.



In diesem letzten Baustein wird auf Grund der Ergebnisse der Analyse des vorangegangenen Bausteines, der ja wiederum die Ergebnisse der ersten drei Bausteine ins Verhältnis zur Projektarbeit gesetzt hat, entschieden, was an dem bestehenden Projekt bewahrt werden soll, weil es gut und sinnvoll ist und was am Projekt verändert werden muss, weil es nicht konflikttransformierend oder auch konfliktignorant ist. Dieser Baustein ist deshalb für die Projektplanung sehr bedeutend, er enthält aber keine genauen Schritte für Planungsprozesse, weil dies zu sehr von den jeweiligen Projekten und den Ergebnissen der vorangegangenen Bausteine abhängt. Die Bewertung des Projekts orientiert sich an Leitfragen und erfolgt auf Grundlage der Ergebnispapiere, die im Verlauf der Konfliktanalyse erstellt wurden. Sie dienen dazu alle erarbeiteten Punkte zu berücksichtigen. Die Teams können entsprechend ihrer Bedürfnisse bestimmte Leitfragen auswählen, um sie vertiefend zu bearbeiten. Es empfiehlt sich jedoch durchaus auch die auf den ersten Blick unwichtigen oder langweiligen Aspekte zu berücksichtigen, da manchmal gerade dort wichtige Veränderungsprozesse möglich sind.

#### Leitfragen

1. Wie bezieht sich Ihr Projekt auf den Konflikt? Genügend? Zu eingeschränkt? Zu allgemein? Zu spezifisch? Müssen wir da etwas ändern? Was fällt raus? Berücksichtigt das Projekt die Konfliktdimensionen, die für die Vision einer positiven Entwicklung relevant sind?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 1: Konfliktdefinition, 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension, 4: psychosoziale Schlüsselprobleme, 6: Geschichte und 7: Zukünftige Entwicklungen*

2. Welche «trennenden und verbindenden Faktoren» müssen vermindert, welche gestärkt werden? Welche impliziten Botschaften müssen verändert, zurückgenommen oder expliziert werden?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe von *Ergebnispapiere 5: trennende und verbindende Elemente, 6: Geschichte und 8: Implizite ethische Botschaften*.

3. Zieldefinition: An welchen Zielen halten Sie fest, welche passen Sie an den Konfliktkontext an und welche definieren Sie neu und wie, um konflikttransformative Elemente mittels unserer Projektdurchführung zu stärken?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe von *Ergebnispapiere 1: Konflikt, 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension, 5: trennende und verbindende Elemente, 6: Geschichte, 7: Zukünftige Entwicklungen, und 8: Implizite ethische Botschaften*.

4. Zielgruppe: Welche Optionen für Veränderungen in der Projektmaßnahme ergeben sich

hieraus für die Zielgruppendefinition und die Zielgruppenerreichung?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 2: Akteure je Konfliktdimension, 4: Psychosoziale Schlüsselprobleme, gestärkte und geschwächte Gruppen, 5: Trennende und verbindende Elemente und 6: Geschichte*.

5. Methodischer Zugang: Was erweist sich im methodischen Vorgehen bisher als besonders hilfreich? Welche Schwierigkeiten zeigen sich in der Anwendung der Methoden in Bezug auf den Konfliktkontext? Welche Veränderungen sollten vorgenommen werden? Welche davon sind konkret umsetzbar?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension, 4: gestärkte und geschwächte Gruppen und 5: trennende und verbindende Elemente*. Berücksichtigen Sie, dass das methodische Vorgehen in Bezug auf die Veränderungen im Konflikt eine wichtige Rolle spielt. Wenn die Methoden konfliktignorant sind, hilft auch keine konfliktsensible Zieldefinition und Projektplanung, um den Konflikt zu verändern.

6. Nützen die Beziehungen zum Geldgeber und mit anderen Organisationen dem Ziel der Konflikttransformation? Was sind konstruktive Elemente in den Kooperationsbeziehungen und der Aussendarstellung (Öffentlichkeitsarbeit), die bleiben sollen, was muss sich ändern? Wie kann Vertrauen in Beziehungen mit PartnerInnenorganisationen gesichert werden? Was ist nicht erreichbar?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 2: Akteure je Konfliktebene und 9: Kooperationsbeziehungen*.

7. Nützen die Projektstrukturen dem Ziel der Konflikttransformation? Sind die Monitoring- und Evaluationsstrukturen, die interne Teamorganisation und das Budget (insbesondere auch die Einkommensstruktur im Team) hierfür geeignet?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe von *Ergebnispapier 10: Teambeziehungen*.

8. Institutionelle Sicherung der psychosozialen Stabilität (Konfliktkultur, Selbstschutz): Welche formellen und welche informellen Möglichkeiten bestehen bisher in der Organisation, um mit Belastungen am Arbeitsplatz und Teamkonflikten umzugehen? Was funktioniert gut? Welchen Bedarf gibt es? Welche Massnahmen zur institutionellen Sicherung der psychosozialen Stabilität sind anzustreben und können umgesetzt werden?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe von *Ergebnispapiere 6: Geschichte und 10: Teambeziehungen*





