

# Die psychosoziale Konfliktanalyse

Leitfaden

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



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Direktion für Entwicklung  
und Zusammenarbeit DEZA**

## **Impressum**

**Herausgeber** Fastenopfer | DEZA

**Verantwortlich** Felix Wertli | Yvonne Buschor

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

**Redaktion** Charlotte Nager

**Gestaltung** grafikcontainer, Luzern

**Druck** SWS Medien AG Print, Sursee

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

Das Heft sowie die weiteren Dokumente zur psychosozialen Konfliktanalyse können von der folgenden Website heruntergeladen werden: [www.fastenopfer.ch/konfliktanalyse](http://www.fastenopfer.ch/konfliktanalyse)

- 4** Wie benutzt man den Leitfaden?
- 5** Konzeptionelle Hintergründe des Tools
- 12** Praktische Hinweise  
zur Anwendung des Tools
- 14** Zeitschema
- 16** Legende zu den verwendeten Symbolen
- 17** Hinweise zu Baustein I  
Der persönliche Blick
- 27** Hinweise zu Baustein II  
Die Konfliktlandschaft
- 35** Hinweise zu Baustein III  
Mechanik und Funktion der Konflikte
- 45** Hinweise zu Baustein IV  
Die Projektarbeit im Verhältnis  
zum Konflikt
- 53** Hinweise zu Baustein V  
Bewertung: Was bleibt bestehen,  
was muss sich ändern?

# Wie benutzt man den Leitfaden?

Der Leitfaden ergänzt das Tool zur psychosozialen Konfliktanalyse und unterstützt dessen Durchführung. Er ist vor allem für diejenigen geschrieben, welche die psychosoziale Konfliktanalyse anleiten und moderieren.

Der Leitfaden vermittelt einerseits weitergehendes konzeptionelles Wissen zur *Do No Harm*-Konfliktanalyse und dem psychosozialen Ansatz. Andererseits gibt er allgemeine praktische Empfehlungen zur Durchführung der Analyse und spezifische Hinweise zu den einzelnen Bausteinen des Tools. Die praktischen Hinweise helfen bei der Organisation und Gestaltung des Evaluationsprozesses. Die detaillierten Erklärungen, worauf es in den einzelnen Schritten der Bausteine ankommt und mit welchen Schwierigkeiten man rechnen muss, unterstützen die sichere und kompetente Anleitung des Gruppenprozesses.

# Konzeptionelle Hintergründe des Tools

Theorien über Konflikte kann man in sehr unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen finden: Politikwissenschaftliche Konflikttheorien systematisieren und erklären weltpolitische Konflikte zwischen Staaten und politischen Systemen; soziologische Konflikttheorien beziehen sich eher auf Konflikte zwischen Gruppen in unterschiedlichen sozialen Milieus; (sozial)psychologische Theorien wiederum erklären Konflikte zwischen Individuen und in den Individuen selber. Was wir über einen Konflikt erfahren, hängt auch davon ab, aufgrund welcher Theorie wir ihn betrachten. Einen Konflikt zu analysieren, impliziert eine theoretische Position, die immer auch kritisiert werden kann. Versuche, Konflikte in ihrer Komplexität zu erfassen, d.h. im Zusammenwirken von gesellschaftlichen, sozialen und individuellen Prozessen, sind einerseits notwendig, wenn man ein wirklich umfassendes Konfliktverständnis herstellen will, andererseits aber sehr schwierig, weil es bedeutet, höchst unterschiedliche Theorien aus sehr verschiedenen Disziplinen miteinander in Bezug zu setzen. Obwohl hier zum Teil die gleichen Wörter verwendet werden, werden damit häufig sehr unterschiedliche Sinnzusammenhänge gemeint. Das vorliegende Tool zur psychosozialen Konfliktanalyse dient der Verbesserung der Projektarbeit und zielt nicht unmittelbar auf wissenschaftliche Theoriebildung ab. Es bedient sich aber notwendigerweise unterschiedlicher Konfliktdefinitionen, auf die in ihren Überschneidungen und unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen hier zumindest hingewiesen werden soll. Allerdings kann hier keine allzu ausführliche Diskussion geführt werden.

## Konfliktdefinitionen

In allen verschiedenen Disziplinen kann man feststellen, dass Konflikte heutzutage nicht mehr als rein negative und zu vermeidende Tatsachen betrachtet werden, sondern dass in ihnen auch die positiven Potenziale und Möglichkeiten der gesellschaftlichen und individuellen Weiterentwicklung gesehen werden. So schreibt zum Beispiel der Politikwissenschaftler und Friedensforscher Norbert Ropers:

*«Konflikte sind eine unvermeidbare und für den sozialen Wandel notwendige Begleiterscheinung des Zusammenlebens in allen Gesellschaften. Sie sind ein Ausdruck von Spannungen und Unvereinbarkeiten zwischen verschiedenen, voneinander*

*abhängigen Parteien im Hinblick auf ihre jeweiligen Bedürfnisse, Interessen und Wertvorstellungen. Zu gesamtgesellschaftlichen Krisen und destruktiven Eskalationen führen solche Auseinandersetzungen vor allem in Phasen tiefgreifender sozioökonomischer Veränderungen und politischer Transformation; also dann, wenn es um die Neuverteilung von Lebenschancen und Partizipationsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Gruppen geht.»<sup>1</sup>*

Bereits im 19. Jahrhundert formulierten Marx und Engels: «Die Geschichte aller bisheriger Gesellschaft ist die Geschichte von Klassenkämpfen.»<sup>2</sup> Mit dieser These wird ein Konfliktbegriff eingeführt, der einerseits die Existenz sozialer Klassen und die damit zusammenhängenden Unterdrückungsprozesse heraushebt, der aber gleichzeitig im Konflikt zwischen den Klassen den Motor der gesellschaftlichen Entwicklung vermutet. Modernere soziologische Theoretiker, wie z.B. Bourdieu, legen die marxistischen Hypothesen nicht völlig ad acta, erweitern sie aber um weitere, nicht rein ökonomische Interessenskonflikte, welche die gesellschaftlichen Entwicklungen, die modernen «Klassenkämpfe», bestimmen: Heute müssen die Menschen in Betrieben und Unternehmen kooperieren, und sie bedürfen technischer und sozialer Fähigkeiten, um eine komplexe Technik oder einen räumlich und zeitlich weit auseinandergezogenen Produktionsprozess in Gang zu halten. Gesellschaftlich kommt es zu einer hochdifferenzierten und weltweit ausgedehnten Arbeitsteilung mit komplexen und manchmal auch widersprüchlichen kulturellen und politischen Implikationen. Pierre Bourdieu beschreibt die Konstituierung von Klassen im sozialen Raum: «Der soziale Raum ist so konstruiert, dass die Verteilung der Akteure oder Gruppen in ihm der Position entspricht, die sich aus ihrer statistischen Verteilung nach zwei Unterscheidungsprinzipien ergibt, (...), nämlich das ökonomische Kapital und das kulturelle Kapital.»<sup>3</sup> Er erweitert also den ökonomischen Kapitalbegriff um soziale, kulturelle und symbolische Kapitalformen, in denen neue Felder von Interessenskonflikten entstehen. Auch diese sind nicht per se negativ, sondern fester Bestandteil eines jeden gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses.

Obwohl psychologische Theorien erst einmal ganz andere Schwerpunkte setzen, gehen auch sie davon aus, dass es Konflikte nicht nur zu

überwinden und zu lösen gilt, sondern dass sie normaler und notwendiger Bestandteil des täglichen Lebens und jedweder psychologischen Entwicklung sind:

*«In der Psychoanalyse spricht man von Konflikt, wenn sich im Subjekt gegensätzliche innere Forderungen gegenüberstehen. Der Konflikt kann manifest sein (zum Beispiel zwischen einem Wunsch und einer moralischen Forderung, oder zwischen zwei sich widersprechenden Gefühlen), oder latent und dabei in entstellter Form im manifesten Konflikt zur Darstellung kommen, oder sich in Symptombildung, Verhaltensstörungen, Charakterstörungen etc. äussern. Die Psychoanalyse betrachtet den Konflikt als konstitutiv für den Menschen, und dies unter verschiedenen Perspektiven: Konflikt zwischen dem Wunsch und der Abwehr, Konflikt zwischen den verschiedenen Systemen oder Instanzen, Konflikte zwischen den Trieben, endlich der ödipale Konflikt, wo nicht nur entgegengesetzte Wünsche einander konfrontiert werden, sondern wo diese dem Verbot Widerstand entgegenzusetzen.»<sup>4</sup>*

Trotz der sehr unterschiedlichen Setzung von Schwerpunkten sind Konflikte also in allen Bezugsdimensionen notwendiger Teil der menschlichen Realität. Das zentrale Problem ist weniger ihre Existenz als die Art und Weise, wie sie ausgetragen werden. Dementsprechend geht es in der Projektarbeit nicht darum, Konflikte zu verhindern oder zu lösen, sondern es geht darum, eine destruktive Austragung entweder zu verhindern oder zu beenden. Entsprechend geht es immer um eine möglichst erfolgreiche Konflikttransformation, um den Aufbau oder das Wiederherstellen der Fähigkeit, Konflikte produktiv auszutragen und zu entwickeln. «Conflict transformation is to envision and respond to the ebb and flow of social conflict as life-giving opportunities for creating constructive change processes that reduce violence, increase justice in direct interaction and social structures, and respond to real-life problems in human relationships.»<sup>5</sup>

### **Die Do No Harm-Konfliktanalyse**

Lange Zeit wurden Projekte in der Internationalen Zusammenarbeit in Bezug auf vieles analysiert, nur nicht in Bezug auf den Konfliktkontext, in dem sie durchgeführt wurden. Zwar wuchs das Bewusstsein darüber, dass ein vertieftes Verständnis der lokalen Situation eine wesentliche

Voraussetzung für eine erfolgreiche Intervention in Konfliktsituationen ist, aber es gab zunächst keine guten Instrumente, mit denen man diese Zusammenhänge hätte bewerten können. Das änderte sich erst mit Mary Anderson und dem *Do No Harm*-Ansatz.

Die *Do No Harm*-Analyse untersucht die Wirkung eines Projektes auf den Konflikt, in dessen Kontext es tätig ist. Sie impliziert also die Benennung und Definition zentraler Spannungsthemen und deren Einordnung. Dabei werden förderliche und hinderliche Bedingungen der Arbeit definiert und ausserdem die Programmlogik und die internen Theorien der Veränderung kritisch reflektiert. Die *Do No Harm*-Analyse ist einer Wirkungsanalyse ähnlich, doch bei ihr ist der Erfolg nicht eine vorgegebene Kategorie, sondern eine Grösse, die sich aus den Verhältnissen ableitet. Potenzielle notwendige Veränderungen können rasch erkannt und umgesetzt werden. Zudem kann mit der *Do No Harm*-Analyse die Kongruenz zwischen Kontext, Zielgruppe, Projektaktivität, Querschnittsthemen und Programm überprüft und verbessert werden. Eventueller Schaden, der durch das Projekt, den Programmzuschnitt oder den Geldgeber verursacht werden, kann schneller erkannt und begrenzt bzw. verhindert werden.

Das Verfahren der *Do No Harm*-Analyse geht zurück auf ein Projekt verschiedener US-amerikanischer und internationaler NGOs (ehemals bekannt als das *Local Capacities for Peace-Project*) aus den 90er Jahren. Entscheidenden Anteil an der Entwicklung des Instruments hatte *Collaborative for Development Action* (CDA), eine Consulting-Firma in Cambridge, Massachusetts, insbesondere deren Präsidentin Mary B. Anderson. Die *Do No Harm*-Analyse soll dazu dienen, negative Wirkungen von Entwicklungsmaßnahmen auf gewalttätige Konflikte zu minimieren. Mit seinem einprägsamen Titel hat sich der Begriff international schnell verbreitet. Das Instrument wurde zunächst für die Analyse von Projekten der Nothilfe, die in Konfliktgebieten tätig sind, entwickelt. Im Folgenden wurde es auch auf Konfliktkontexte in der Entwicklungszusammenarbeit und auf Friedensförderung übertragen. Die *Do No Harm*-Analyse nimmt für sich in Anspruch, Entwicklungsmaßnahmen in Konflikten (*working in conflict*) sowie Massnahmen zur Friedensförderung (*working on conflict*) untersuchen zu können. Das Verfahren soll auf allen gesellschaftlichen Ebenen angewen-

det werden können. Bei der konkreten Analyse liegt der Fokus auf der Ebene, auf welcher die Projektmassnahme ansetzt. Im zeitlichen Ablauf eines Projekts kann die *Do No Harm*-Analyse in der Planungsphase, in der Verlaufsphase (Monitoring) oder am Ende als Evaluierungsinstrument verwendet werden. Die Grundannahme der *Do No Harm*-Analyse ist, dass sich jede Massnahme in einem Konflikt auf diesen auswirkt und somit Teil des Konfliktkontextes wird. Dabei ist es egal, ob Wirkungen intendiert oder nicht intendiert sind. Das Vorgehen in der *Do No Harm*-Analyse ist in sieben Schritte unterteilt:

Zunächst wird in einer Kontextanalyse die angemessene «Arena» identifiziert. Dabei handelt es sich um den geographischen und sozialen Raum, der für die zu untersuchende Massnahme angemessen ist. In dieser «Arena» werden Konflikte zwischen Gruppen, die gewaltsam eskaliert sind oder eskalieren können, identifiziert. Der erste Schritt schliesst mit der Definition der Konfliktparteien sowie der Identifikation des zentralen, in der Folge zu analysierenden Konfliktes ab. Bei der Konfliktanalyse ist des Weiteren zu berücksichtigen, dass immer verschiedene Ebenen zu analysieren sind. Ein grosser gesellschaftlicher Konflikt hat seine spezifischen Charakteristika in den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, und er stellt sich noch einmal spezifischer und eingrenzter im konkreten Projektalltag dar. Eine gute Konfliktanalyse berücksichtigt diese unterschiedlichen Ebenen, konzentriert sich am Schluss aber eindeutig auf die spezielle Projektrealität und die Identifikation des dort sichtbaren zentralen Konfliktes.

Im zweiten Schritt werden die *dividing factors* und die *sources of tension* auf den verschiedenen Ebenen analysiert: Systeme und Institutionen, Orte, Einstellungen und Verhalten, divergierende Werte und Interessen, divergierende Erfahrungen sowie Symbole und Gelegenheiten. Manches, was zuerst als trennender Faktor erscheint, erweist sich bei näherem Hinsehen auch als verbindend; ebenso wie manches scheinbar Verbindende ein Trennungsfaktor sein kann. Wichtig ist es, in diesem Stadium zu verstehen, dass es nicht um gut oder böse geht. Trennende Faktoren sind solche, welche die Konfliktparteien eher auseinander führen. Verbindende Faktoren sind diejenigen, welche die Konfliktparteien zusammenführen, sie miteinander verknüpfen.

Im dritten Schritt werden in analogen Dimensionen die *connecting factors* und die *local capacities for peace* analysiert: Systeme und Institutionen, Orte, Einstellungen und Verhalten, gemeinsame Werte und Interessen, gemeinsame Erfahrungen sowie Symbole und Gelegenheiten.

Der vierte Schritt widmet sich der Frage, wie sich das Projekt selbst zum Konflikt verhält und ob es eher trennende oder eher verbindende Faktoren unterstützt. Diese Frage ist für die Mitarbeitenden von Projekten stets schwierig zu beantworten, da niemand bewusst Schaden anrichten will und Projekte manchmal eher indirekte negative Wirkungen haben. Zum Beispiel kann es sein, dass ein Projekt zwar etwas per se Sinnvolles tut, dass sich dieses aber überhaupt nicht auf den Konflikt bezieht. Die Projektmassnahme selbst bzw. die verschiedenen Elemente der Projektmassnahme wird/werden mit Hilfe der folgenden Fragen analysiert: weshalb (formuliertes Ziel), wo (Ort der Massnahme), was (Leistung der Massnahme), wann (Zeitraum), mit wem (Zielgruppen), durch wen (Mitarbeiter/innen) und wie genau?

Im fünften Schritt werden die Wirkungen von Ressourcentransfer (RT) und impliziten ethischen Botschaften (IEM) untersucht: Wirkungen von RT sind beispielsweise Verteilungseffekte, Markteffekte, Substitutionseffekte sowie Legitimierungseffekte. IEM drücken sich beispielsweise in unterschiedlichen Lebensstandards, Ressourcennutzung, Konkurrenz zwischen externen Akteuren aus und können Spannung und Misstrauen, unterschiedliche Werte von Menschen, Dämonisierung und *victimisation* nach sich ziehen. Implizite ethische Botschaften entstehen durch problematisches Verhalten von Projektmitarbeitenden, das oft gar nicht projektbezogen ist (z.B. mangelnder Respekt für lokale Kulturen, Nutzung knapper Ressourcen für private Zwecke). Sowohl die (potenziellen) Wirkungen der RT und IEMs auf *dividing factors* und *sources of tension* als auch auf *connecting factors* und *local capacities for peace* werden identifiziert. Dies geschieht entlang der Eigenschaften der Massnahme (siehe vierter Schritt) und der identifizierten *dividers* und *connectors* (zweiter und dritter Schritt).

Wenn ein Element der Massnahme negative Wirkungen auf die *dividers* oder *connectors* hat, werden im sechsten Schritt Alternativen entlang der Eigenschaften der Massnahme (siehe vierter Schritt) entwickelt.

Der abschliessende siebte Schritt dient dem Test der Alternativen und dem *Redesign* der Massnahme. Dazu werden die potenziellen Wirkungen der Alternativen auf die *dividers* und *connectors* eingeschätzt und die besten Alternativen ausgewählt.

### Der Psychosoziale Ansatz

Nach Becker & Weyermann<sup>6</sup> werden drei Dimensionen von «psychosozial» unterschieden.

Erstens gibt es Projekte, die als psychosozial definiert werden: Dabei handelt es sich meist um Projekte, die im Bildungs-, Gesundheits- oder Sozialbereich angesiedelt sind und Interventionen für Individuen und Gruppen mit speziellen Bedürfnissen und Problemen durchführen, zum Beispiel für Opfer von Menschenrechtsverletzungen, Ex-Soldaten, HIV-Kranke, Menschen in extremer Armut.

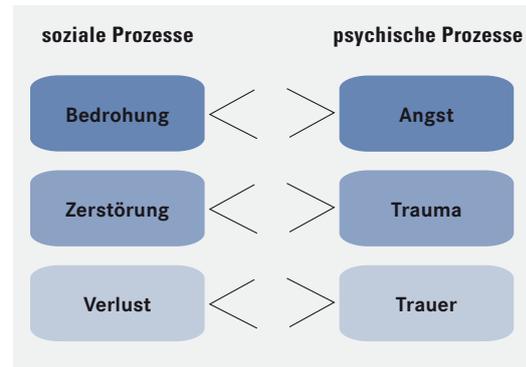
Zweitens gibt es psychosozial als methodischen Ansatz, der darüber hinausgeht. Er fragt bei allen Projekten, auch bei solchen, die scheinbar rein infrastruktureller Natur sind, nach den Befindlichkeiten der Menschen im Verhältnis zu ihrer Umwelt. Es geht in diesem Ansatz also immer um die Verknüpfung der individuellen und sozialen Dimensionen der Realität. Er ermöglicht eine Analyse der Dynamik zwischen Individuum und Umwelt und rückt die Bearbeitung psychosozialer Zerstörungsprozesse in das Blickfeld.

Drittens fliessen psychosoziale Aspekte auch bei Fragen der Organisationsentwicklung ein. Dabei geht es darum, Effektivität, Effizienz und Kommunikationsprozesse in der Organisationsstruktur, zwischen den Mitarbeitenden und in den Arbeitsbereichen zu verbessern. Durch Selbstreflexions- und Selbstschutzprozesse und durch *Empowerment* der Mitarbeitenden wird eine gute Arbeitsqualität erreicht und Prävention gegen Burn-out-Symptome eingerichtet.

Wenn man davon ausgeht, dass psychosozial immer nach der Verknüpfung zwischen individuellen Befindlichkeiten und sozialem Kontext fragt, kann man folgende Schlüsselbezüge definieren<sup>7</sup>:

#### Bedrohung – Angst

Der sozialen Realität der Bedrohung entspricht die Angst im Individuum. Angst, eigentlich ein gesunder psychologischer Mechanismus, mit dem wir uns vor Gefahren schützen, wird zur mächtigen Quelle von Hemmungen und fortgesetzter,



sich verselbständigender Ohnmacht und Hoffnungslosigkeit, wenn sie als Folge bestimmter sozialer Verhältnisse zum chronischen Bestandteil der Existenz wird. Die Folgen sind:

- Kultur des Schweigens, chronische Fokussierung auf Gefahrenabwehr, sozialer Rückzug, Vorsicht, Misstrauen;
- unterdrückte Affekte brechen in Momenten durch, wo keine Anerkennung oder Bearbeitung möglich ist, was in der Folge die Angst vergrössert;
- Selbstschutzmechanismen sind eingeschränkt, Konfliktunfähigkeit.

Vielfach geht es im Projektkontext um die Thematisierung und Bearbeitung von Angststrukturen, um überhaupt minimale *Empowerment*-Prozesse und Konflikttransformationsstrategien anstreben zu können.

#### Zerstörung – Trauma

Der Begriff Trauma ist heutzutage in aller Munde, aber zu oft wird noch davon ausgegangen, es handle sich dabei ausschliesslich um eine psychische Störung. Gerade im Zusammenhang mit sozialpolitischen Konflikten sind Traumatisierungen Teil eines gesellschaftlichen Prozesses und können nur in der Verknüpfung zwischen individuellen und sozialen Prozessen verstanden und bearbeitet werden:

- Die Traumatisierungen der Einzelnen sind Teil der Unterdrückungsstrategien gegen ganze Bevölkerungsgruppen;
- Traumatische Erfahrungen sind extreme Ohnmachtserfahrungen, die es erschweren, später im Sinne von *Empowerment* und Transformation aktiv zu werden;
- Traumabearbeitung hat immer auch etwas mit

- dem Platz zu tun, den die Opfer der Konflikte in den Gesellschaften innehaben;
- *Dealing with the past* und die ganze Frage von *transitional justice* beschäftigt sich ganz zentral mit traumatischen Inhalten;
  - In einem Land, in dem alle auf die eine oder andere Art traumatisiert wurden, geht es nicht darum, viele psychiatrische Kliniken einzurichten, sondern um die Berücksichtigung der Traumathematik im sozialen und politischen Prozess überhaupt;
  - Trauma im Kontext von Verfolgung und Unterdrückung ist kein einzelner schrecklicher Moment mit schweren psychischen Folgen, sondern ein langwieriger Prozess der extremen und chronischen Belastung.

### Verlust – Trauer

In allen Konflikten, die in Gewalt eskalieren, geht es letztendlich – gerade auch bei deren Transformation und beim Kampf um Friedensperspektiven – um die Bearbeitung von Verlusten: Verlust des Lebens, Verlust von Haus und Arbeit, Verlust von Freunden, Verlust von Selbstwertgefühl, Verlust von Glauben, Vertrauen etc. Manche Verluste können kompensiert werden, die meisten aber müssen wir betrauern. Bei Trauerprozessen unterscheiden wir zwei Phasen:

- Verleugnung, Wut, Anerkennung/Akzeptanz des Verlorenen;
- Lernen, ohne das Verlorene zu leben, Trauer, gestörte Trauerprozesse.

Diese Phasen sind gerade bei traumatischen Verlusten oft sehr schwer zu erreichen. Es handelt sich auch nicht nur um einen individuellen, sondern immer auch um einen sozialen Prozess. Ohne Trauer kann es nach Konflikten keine Versöhnung geben.

Der psychosoziale Ansatz betrachtet also die affektive Dimension der Konflikte und versucht, ihre komplexen Dynamiken bearbeitbar zu machen, auch jenseits des Fachwissens von Psychologen und Psychologinnen.

### Die Integration von psychosozialem Ansatz und *Do No Harm*-Analyse

Schliesst eine Analyse des politischen Konfliktgeschehens eine Analyse der Bedeutung des Konfliktgeschehens für die Individuen mit ein, zeigen sich die Konsequenzen des Konfliktes

für das Leben des Einzelnen, der Familie und des sozialen Umfeldes. Das Verständnis für die individuelle Ebene, d.h. für die emotionalen Befindlichkeiten, die psychischen Belastungen und die Traumatisierungsprozesse, differenziert und spezifiziert Konfliktdimensionen, verhindert unzulässige Verallgemeinerungen und Klischees und macht ein grundlegendes Verständnis des politischen Konfliktgeschehens erst möglich. Ohne die Integration der psychosozialen Dimension in eine Konfliktanalyse bleibt das Konfliktverständnis schematisch. Aber ohne die Berücksichtigung von ökonomischen und politischen Dimensionen in psychosozialen Interventionen bleiben auch hier Erfolg und Nachhaltigkeit begrenzt. Ganz im Gegenteil können diese Interventionen sogar «verrückt machend» wirken, weil sie die soziale Realität als Verursacher des Leids ausgrenzen. Mit Hilfe von Methoden zur Selbstreflexion, Beziehungsarbeit, *Empowerment* und Ressourcenstärkung können die psychischen Belastungen bearbeitet werden.

Die bisher veröffentlichten *Do No Harm*-Analysen greifen im Wesentlichen sozial- und politikwissenschaftliche Fragestellungen, wie Verteilungseffekte, Lebensstandard oder kulturelle Aspekte, auf. Psychosoziale Fragestellungen, in denen eigene Emotionen und Interessen ins Verhältnis zu den gesellschaftlichen Lebensbedingungen gesetzt werden, sind bisher nicht in das Instrument integriert worden. Die *Do No Harm*-Analyse unterscheidet sich auch methodisch grundlegend von psychosozialen Ansätzen. Erstere ist eine Analysemethode, während psychosoziale Ansätze hauptsächlich auf Erfahrungswissen aus der Beratungspraxis und der therapeutischen Arbeit aufbauen. Seit ein paar Jahren sind psychosoziale Fragestellungen in der Internationalen Zusammenarbeit selbstverständlicher geworden. Es scheint evident, dass humanitäre Krisen psychosoziale Zerstörungsprozesse verursachen. Trotzdem wird der Identifizierung und Bearbeitung der psychosozialen Folgen bisher immer noch sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Grund hierfür ist, dass bei Bedarfsanalysen und Programmen der Internationalen Zusammenarbeit und der Humanitären Hilfe psychosoziale Interventionen getrennt von anderen Bereichen, wie Nahrungsmittelsicherung, Gesundheitsversorgung, Wiederaufbau, durchgeführt werden, anstatt sie zu integrieren. Ein weiterer Grund ist, dass psy-

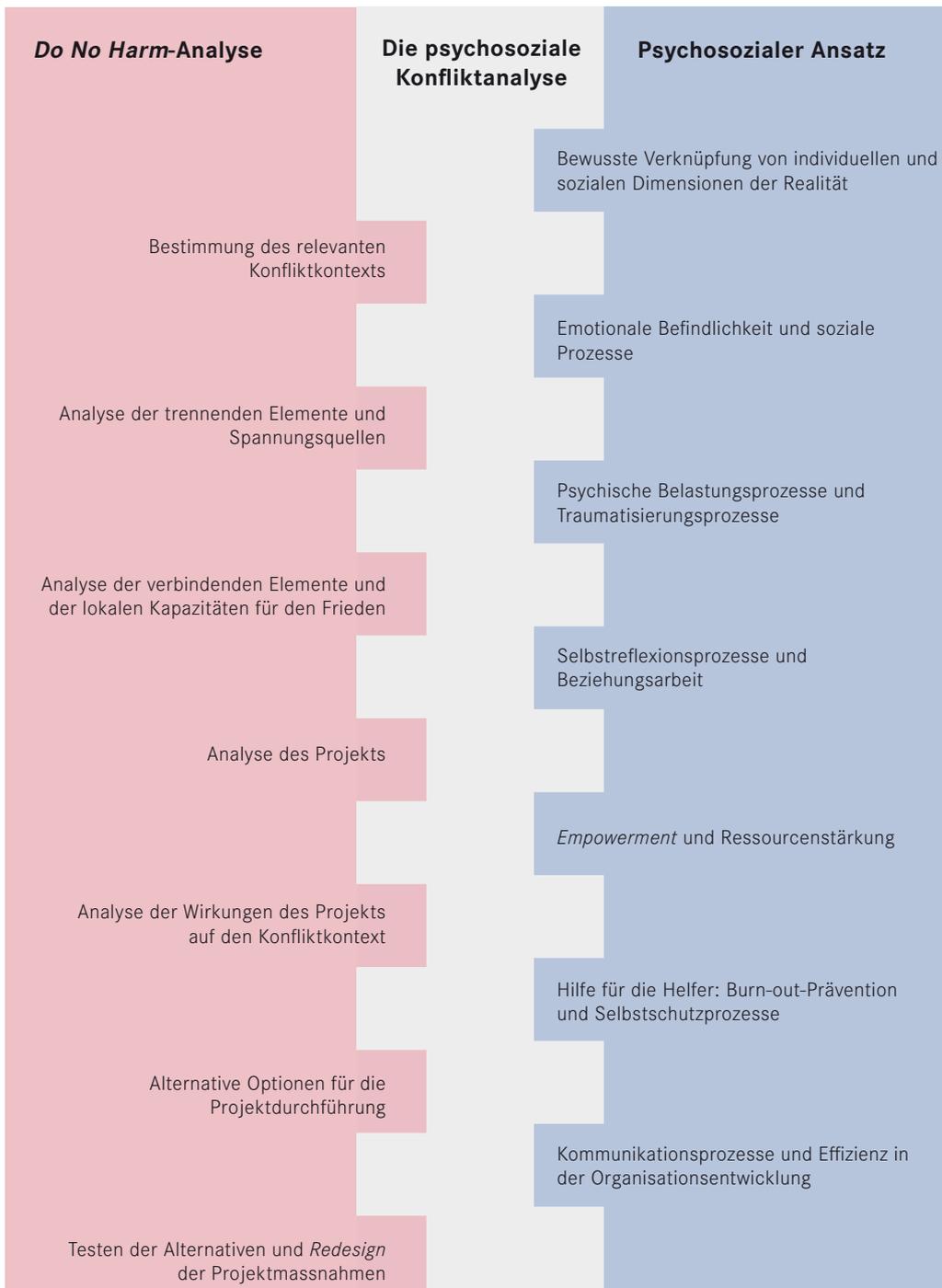
chologische Konflikttheorien und Methoden zur Rehabilitation und Traumabearbeitung oftmals zu zentriert auf das Individuum bleiben.

Zusammenfassend kann man also feststellen, dass der *Do No Harm*-Ansatz zwar ein grosser Fortschritt im Sinne eines differenzierten Problembewusstseins über das Agieren von Projekten in Konflikten ist, dass es aber den Mitarbeitenden von Projekten oft schwerfällt, die breit angelegte Konfliktanalyse mit ihren täglichen Arbeitserfahrungen in Bezug zu setzen. Man hat das Gefühl, der Konflikt müsse weiter «herunterkonkretisiert» oder operationalisiert werden. Auch wirkt manches zu schematisch, ja zu sehr dazu verführend, sich überhaupt von Konflikten fernzuhalten. Umgekehrt gilt für den psychosozialen Ansatz, dass es sich hier zunächst nicht um ein Instrument handelt, sondern vielmehr um eine Konzeption, die versucht, individuelle und soziale Prozesse in einen Zusammenhang zu bringen und die durch Konflikte entstehenden emotionalen Prozesse in ihrer Bedeutung zu erfassen. Dieser Ansatz ist also immer näher an den Menschen und ihren Erfahrungen, aber er ist auch sperrig, verunsichert viele und lässt sich nicht leicht als Analyseinstrument anwenden. Wenn wir im vorliegenden Tool eine Vermischung und Durchdringung der beiden Herangehensweisen und Analyseraster versuchen, dann mit dem klaren Ziel einer vieldimensionalen Konfliktanalyse im Dienste von Evaluations- und Selbstevaluationsprozessen. Dieser Durchdringung liegt die Vermutung zugrunde, dass so wechselseitige Defizite der Ansätze ausgeglichen werden können. Die Integration psychosozialer Dimensionen in die *Do No Harm*-Analyse führt nicht nur zu einer kohärenteren und dichteren Analyse, sondern kann auch Schwierigkeiten innerhalb der Organisation angemessen thematisieren und auffangen und diejenigen Konflikte benennen, in welche die Mitarbeiter/innen selbst involviert sind oder die den Organisationsstrukturen inhärent sind. Besonders wichtig ist in unserem Tool nicht nur die Integration spezieller psychosozialer Aspekte, sondern auch das stringente Bemühen um eine konflikttransformierende Ausprägung des Analyserasters selbst. Das bedeutet zum Beispiel, dass wir *dividing factors* nicht per se als konfliktverschärfend und *connecting factors* als per se konfliktlösend verstehen, sondern beide im Hinblick auf ihr transformierendes Potenzial hin untersuchen.

Wir sind Mary Anderson und ihren Mitarbeiter/innen für ihre Arbeit und ihr Instrument zu tiefem Dank verpflichtet. Mit ihrem Instrument hatten wir eine reichhaltige Grundlage, auf der wir aufbauen konnten. Für unser Verständnis ihres Instrumentes, unsere Interpretationen, Weiterentwicklung und unsere Veränderungen übernehmen wir allerdings die alleinige Verantwortung. Wir legen mit diesem integrierten Instrument ein neues Analyseinstrument vor, von dem wir hoffen, dass es den gestellten Ansprüchen gerecht wird.

- 1 Norbert Ropers, 2002, Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung. Technische Zusammenarbeit im Kontext von Krisen, Konflikten und Katastrophen. Eschborn: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), S. 11. <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/02-5163.pdf>
- 2 Karl Marx, Friedrich Engels, 1959, Das Kommunistische Manifest. Marx-Engels-Werke, Band 4. Berlin: Dietz Verlag, S. 462.
- 3 Pierre Bourdieu, 1998, Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 18.
- 4 J. Laplanche, J.-B. Pontalis, 1972, Wörterbuch der Psychoanalyse. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 257.
- 5 Paul Lederach, 2003, The Little Handbook of Conflict Transformation. Intercourse: Good Books, S. 12.
- 6 Becker, D. & Weyermann, B., 2006, Gender, Konflikttransformation und der Psychosoziale Ansatz. Arbeitsmaterialien. Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- 7 Auch bei den weiteren Ausführungen zum Thema Psychosozial beziehen wir uns auf die bereits erwähnte Publikation von Becker und Weyermann und den von ihnen ausgearbeiteten konzeptionellen Grundüberlegungen.

## Themen, die in der psychosozialen Konfliktanalyse verknüpft werden



# Praktische Hinweise zur Anwendung des Tools

## **Diskussionsleitung**

Die Anwendung der psychosozialen Konfliktanalyse kann in sehr unterschiedlichen Gruppen erfolgen. Wichtig ist aber, dass es eine klare Diskussionsleitung gibt, also jemanden, der sich für die Zeitsicherung, die Ergebnissicherung, das Moderieren der Diskussionen etc. verantwortlich macht. Wenn hierfür keine externe Person zur Verfügung steht, kann auch jemand aus dem Team diese Rolle übernehmen. Teams können die Verantwortung auch unter sich aufteilen und jeweils in Kleingruppen einzelne Bausteine vorbereiten und anleiten. Dieses Vorgehen erspart Zeit und führt in der Regel zu einem besseren Verständnis des gesamten Tools, weil sich dadurch jede und jeder ein bisschen verantwortlich fühlt und sich auch die Zeit nimmt, einzelne Bausteine gründlich kennenzulernen. Wo das möglich ist, sollte eine Kombination von externer Diskussionsleitung durch jemanden, der bereits Erfahrungen mit dem Tool hat, und einer internen, spezifizierten Verantwortungsaufteilung gewählt werden.

Der Leitfaden versucht, Diskussionsleiter/innen gut auf ihre Aufgabe vorzubereiten und erklärt so genau wie möglich die Vorgehensweise in den einzelnen Schritten der Bausteine. Er fasst zusammen, worauf es in den einzelnen Schritten ankommt und gibt zusätzliche Informationen zu den dahinterstehenden Ideen, die es ermöglichen, die Konzepte zu verstehen und auch zu erläutern. Im Weiteren werden Hinweise zur Rolle der Diskussionsleitung und zur verwendeten Methode während des Gruppenprozesses gegeben. Hier wird auch auf Fragen der Gruppendynamik eingegangen, die zur Gewährleistung eines guten Gesprächsklimas beitragen. Häufig treten in der Arbeit mit Gruppen unerwartete Schwierigkeiten auf. Damit die/der Diskussionsleiter/in damit angemessen umgehen kann, gibt der Leitfaden einige Ideen zu deren Bewältigung. Trotz der Hinweise und Erläuterungen werden sich aber viele Situationen anders gestalten, als wir es hier vorausgesehen haben. Es ist auch möglich, dass Aspekte aus den einen Schritten in anderen auftauchen. Die Ausführungen sind also nicht vollständig, aber sie helfen, die Abläufe und Prozesse zu verstehen und sich auf sie vorzubereiten. Sie tragen auch dazu bei, dass Aufgaben und Vorgaben des Tools an den jeweiligen Bedarf der Gruppe und an den Kontext angepasst werden können. Der Leitfaden soll nicht rigide angewendet werden, sondern soll

den/die Diskussionsleiter/in dabei unterstützen, der Gruppe reflektiert und kompetent beim Bearbeiten der Konflikte zu helfen.

Der/die Diskussionsleiter/in übernimmt eine verantwortungsvolle Rolle. Wichtig ist, dass er/sie Interesse zeigt, gut zuhört, jeden und jede einbezieht, den Prozess lebendig gestaltet, nachfragt, sich nie zu sehr beeilt und sich doch am vorgegebenen Zeitschema orientiert.

Im vorliegenden Tool werden auch persönliche Erfahrungen der Teilnehmer/innen angesprochen. Emotionen und Kontroversen bereichern die Analyse, erhöhen aber auch die Intensität der Gruppendynamik. Der/die Diskussionsleiter/in sollte diese aufgreifen, einbinden und auch gut moderieren. Der Gruppenprozess während der psychosozialen Konfliktanalyse ist nicht zufällig. Er ist abhängig vom Konfliktkontext und wird deshalb als ein wichtiger Bestandteil des Analyseinstrumentes betrachtet. Je intensiver und vertrauensvoller die Gruppe zusammenarbeitet, desto aussagekräftigere Ergebnisse können erzielt und desto bedeutungsvollere Veränderungen können für die Projektarbeit eingeleitet werden.

## **Einstieg**

Die Art und Weise, wie sich der/die Diskussionsleiter/in vorstellt, beeinflusst das Klima in der Gruppe. Er/sie muss sich deshalb gut überlegen, was er/sie an diesem spezifischen Ort mit dieser Gruppe von sich preisgeben will. Ein persönlicher Einstieg ist für die Teilnehmenden ein Angebot des Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung. Je klarer den Teilnehmenden das Profil der Diskussionsleitung ist, desto mehr Sicherheit und Vertrauen gewinnen sie in die Person und damit auch in den Gruppenprozess.

Vor Beginn der Arbeit mit den Bausteinen sollte der/die Diskussionsleiter/in kurz den Rahmen des Workshops erläutern. Zum einen soll das Vorhaben der Gruppe aufgenommen werden, nämlich eine psychosoziale Konfliktanalyse durchzuführen. Das bedeutet, dass die Aktivitäten des Projektes im Zusammenhang mit dem Konfliktkontext wie auch das eigene Arbeiten der Mitarbeitenden im Projekt untersucht werden. Dies schließt die Analyse individueller Konflikte ebenso mit ein, wie die Analyse gesellschaftlicher Konflikte, die das Projekt bearbeitet oder mit denen es zu tun hat. Die psychosoziale Konfliktanalyse dient dazu, sich der Auswirkungen der

Projektaktivitäten auf den Konflikt bewusst zu werden, diese zu minimieren und entsprechende Veränderungen im Umgang mit Konflikten einzuleiten. Konzeptionell verbindet die Psychosoziale Konfliktanalyse hierfür den psychosozialen Ansatz mit der *Do No Harm*-Analyse. Zum anderen sollte der/die Diskussionsleiter/in die Teilnehmenden auf den zeitlichen Rahmen des Analyseprozesses vorbereiten. Hierzu findet sich auf den nächsten Seiten eine Übersicht zu einem möglichen, aber sehr arbeitsintensiven, zweieinhalb-Tage-Zeitschema. Es empfiehlt sich, die Analyse auf volle drei Tage zu verteilen. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass je nach Team und Fragestellung einzelne Schritte gekürzt oder gar übersprungen werden können. Das wirkt sich dann natürlich auch auf die Zeitplanung aus.

# Zeitschema

## Erster Tag

ohne Pausenzeiten 6 Stunden 30 Minuten

### Baustein I

#### Der persönliche Blick

Schritt 1	Meine Perspektive	35 Min	
Schritt 2	Konflikte auf der Projektebene	40 Min	
Schritt 3	Konflikte im Land	30 Min	<b>105 Min</b>

Pause

Schritt 4	Auswahl	30 Min	
Schritt 5	Rashōmon	90 Min	
	Zusammenfassung	10 Min	<b>130 Min</b>

Pause

### Baustein II

#### Die Konfliktlandschaft

Schritt 1	Akteure	15 Min	
Schritt 2	Konfliktgegenstand	60 Min	<b>75 Min</b>

Pause

Schritt 3	Psychosoziale Schlüsselthemen	60 Min	
Schritt 4	Zusammenfassung	20 Min	<b>80 Min</b>

## Zweiter Tag

ohne Pausenzeiten 5 Stunden 30 Minuten

### Baustein III Mechanik und Funktion der Konflikte

Schritt 1	Einführung	10 Min	
Schritt 2	<i>Dividers</i> und <i>Connectors</i>	30 Min	
Schritt 3	Einführung	10 Min	
Schritt 4	Konfliktverlauf	30 Min	
Schritt 5	Konfliktentwicklungen	30 Min	
	Zusammenfassung	10 Min	<b>120 Min</b>

Pause

### Baustein IV Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt

Schritt 1	Aktivität – Dimensionen	40 Min	
Schritt 2	Projekt – Konflikt	30 Min	
Schritt 3	Implizite Botschaften	40 Min	<b>110 Min</b>

Pause

Schritt 4	Projektpartner und -partnerinnen	20 Min	
Schritt 5	Konflikte im Team	60 Min	
Schritt 6	Sichern	20 Min	<b>100 Min</b>

---

## Dritter Tag

ohne Pausenzeiten 3 Stunden

### Baustein V Bewertung: Was bleibt bestehen, was muss sich ändern?

Gruppenarbeit/-diskussion	120 Min
---------------------------	---------

Pause

Abschlussplenum: Beschlüsse	60 Min
-----------------------------	--------

# Legende zu den verwendeten Symbolen

Die Symbole sollen dabei helfen, sich in der Anleitung zu den Bausteinen und den einzelnen Schritten schnell zu orientieren.



Ziel, das in diesem Abschnitt erreicht werden soll.



Orientierung für ein gutes Timing.



Informationen, die helfen, die dahinterstehende Idee zu verstehen und auch zu erläutern.



Hinweise, welche Rolle der Diskussionsleiter oder die Diskussionsleiterin in der Gruppe übernimmt und welche Methode er/sie benutzt.



Erläuterungen zu Kommunikation und Gruppendynamik helfen ein gutes Gesprächsklima zu gewährleisten.



Stimmungsschwankungen in Gruppen sind normal. Die Hinweise helfen, mit Schwierigkeiten angemessen umzugehen.



Anhaltspunkte für die Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse.

# Der persönliche Blick



235 Minuten

Der Baustein I stellt zentrale Weichen für den weiteren Analyseprozess: Es werden wichtige Entscheidungen darüber getroffen, welcher Aspekt der Projektarbeit, sprich welcher Konflikt, bearbeitet werden soll. Ausserdem stimmen sich die Teilnehmenden aufeinander und auch auf das Thema ein. Miteinander in Kontakt treten und kommunizieren sind in diesem Baustein wichtig.

## Schritt 1: Meine Perspektive



Ziel ist es, über sich nachzudenken und sich mit den anderen über die subjektiven Erfahrungen auszutauschen, welche die eigene Perspektive beeinflussen.



ca. 35 Min



Eine **Perspektive** ist in gewisser Weise immer eine subjektive Perspektive, da es eine objektive Perspektive im strengen Sinne nicht gibt. Um eine möglichst objektive Perspektive zu erreichen, muss die Betrachterin, der Betrachter deshalb den eigenen Standpunkt und die eigene Geschichte hinterfragen und andere Perspektiven miteinbeziehen. Um sich des eigenen Standpunktes bewusst zu werden, müssen sehr unterschiedliche Aspekte reflektiert werden: der Einfluss des Berufs, der religiösen Auffassung, der politischen Haltung, des Kulturkreises, ob man Frau oder Mann ist, welcher Organisation man angehört, welchen Methoden- und Wissensfundus man mitbringt etc.



Die Aufgabe des Diskussionsleiters oder der Diskussionsleiterin ist es, ein lockeres, kommunikatives Klima zu fördern. Es sollte darauf geachtet werden, dass gleich zu Beginn gegenseitiges Vertrauen und Eigenengagement gefördert werden. Für die Partnerinterviews und die gegenseitige Vorstellung in der Gruppe soll der/die Diskussionsleiter/in auf eine gute Durchmischung der Teilnehmenden achten. Dass in Bezug auf die Methoden gleich zu Beginn ein etwas spielerisches Element eingeführt wird, hilft dabei, das Klima in der Gruppe aufzulockern bzw. die Konzentration für die Aufgabe zu erhöhen. Wenn sich nicht alle kennen, sollten die Namen der Teilnehmer/innen sichtbar gemacht werden.



Die Übung dient dem gegenseitigen Kennenlernen und der Verbesserung der Gesprächskultur. Das Gespräch zu zweit hilft den Teilnehmenden, sich der Fragestellung ungezwungener zu öffnen und sich in persönlicher Weise auf das Thema und die Gruppe einzustimmen. Danach ist es nicht mehr so schwierig, in der grossen Gruppe zu reden.

Auch wenn sich die Mitglieder einer Gruppe schon lange kennen, ist eine solche Vorstellungsrunde sinnvoll, da sie ein spezielles



Kommunikationsklima schafft. Ausserdem findet die Vorstellungsrunde zu einem speziellen Thema statt, über das vielleicht noch nicht so viel geredet worden ist.



*Anspruch auf Vollständigkeit:* Es geht nicht um Vollständigkeit, sondern darum, die Selbstreflexion über die subjektive Perspektive zu fördern.

*«Ich habe keinen Krieg erlebt»:* Auch wer keinen Krieg kennt, kennt Konflikte. Jede und jeder hat Erfahrungen mit Krieg, Verfolgung und Flucht gemacht, wenn nicht selber, so vielleicht durch andere Familienmitglieder oder frühere Generationen, Bekannte oder Freunde oder aber durch Literatur und Berichterstattung.

*Vorstellungsrunde zu persönlich oder zu unpersönlich:* Persönliche Themen sollen zur Sprache kommen, sollen aber die Vorstellungsrunde nicht überfrachten. Indem der/die jeweilige Partner/in die andere Person vorstellt, wird verhindert, dass die Vorstellung zu persönlich bzw. zu unpersönlich wird. Durch Nachfragen nimmt der/die Diskussionsleiter/in Einfluss auf die Art und Weise, wie die Teilnehmenden sich vorstellen und kann eine Balance finden. Schon indem er/sie sich selbst präsentiert und persönliche Akzente setzt, gibt er/sie den Teilnehmenden eine Orientierung.



## Schritt 2: Konflikte auf der Projektebene



Ziel dieses Schrittes ist es, die Konflikte, die das Projekt aufgreift oder denen das Projekt begegnet, in ihrer Vielfalt zu benennen und dafür passende Titel zu finden.



ca. 40 Min



**Konflikte** sind meistens Interessenskonflikte. Konflikte an sich sind nicht problematisch, im Gegenteil, sie sind zum Teil Grundlage für Entwicklung. Sie fördern und strukturieren Auseinandersetzungen, sowohl mit sich selbst als auch mit anderen und zwischen Systemen. Konflikte sind überall wirksam. Sie sind dabei mehr oder weniger präsent. Was an ihnen problematisch ist, ist häufig die Form der Konfliktaustragung. Sie kann entgleisen, gewalttätig werden und grosse Zerstörung anrichten, so wie das im Krieg geschieht. Wenn wir allerdings von Konflikten in der Projektarbeit sprechen, dann meinen wir damit meist Problemfelder, mit denen wir umgehen bzw. umzugehen gezwungen sind.



Der/die Diskussionsleiter/in muss die Partnerarbeit organisieren. Während der Präsentation muss er/sie die Diskussion moderieren, strukturieren und ordnen. Er/sie muss die erarbeitete Liste mit den Titeln auf dem Flipchart dokumentieren. Die Liste zeigt den Teilnehmenden das breite Spektrum von Konflikten und bildet eine Annäherung an das komplexe Themenfeld. Der Austausch fördert die Reflexion über gemeinsame und unterschiedliche Erfahrungen mit Konflikten im Projekt.



Für viele Gruppen ist das Benennen von Konflikten im eigenen Projekt nicht selbstverständlich. Zum einen, weil sie Konflikte eher als Probleme verstehen, welche die Betroffenen selbst lösen sollen und zum anderen, weil über eigene Probleme ungern gesprochen wird. Die Gruppen werden sich deshalb entweder vorsichtig verhalten oder heftig zu diskutieren beginnen. Das Erstellen einer Liste mit Konflikten hilft, die Personen einzugrenzen, die virulent diskutieren, und es ermutigt die Zaghafte, Schwierigkeiten zu benennen.



*Es werden keine Konflikte gesehen:* Manche Menschen vermeiden Konflikte, sehen sie nicht und idealisieren die Wirklichkeit. Dann wird es schwierig, sie zu benennen. Konflikte sollten als etwas Normales und Alltägliches dargestellt werden, deren Analyse wichtig ist für eine produktive Projektarbeit. Man kann auch die Begriffe «Problem» oder «Problemfelder» als Synonyme für Konflikt einbringen.

*Es fehlt gegenseitiges Vertrauen und der Mut, Konflikte offen zu benennen:* Es ist nicht einfach, Konflikte zwischen Kollegen und Kolleginnen, mit Vorgesetzten, mit den Programmen zu thematisieren.



Je nach Kultur wird das auch sehr unterschiedlich gehandhabt. Die Thematisierung kann auch mit der Angst vor eigenen Gefühlen und vor den Reaktionen der anderen verbunden sein. Deshalb ist es wichtig, dieses Gespräch in einer Kleingruppe durchzuführen. Die Beschreibung einer kurzen Szene sollte eine Art Berichterstattung sein, die Wertungen verhindert. Es sollte in dem Zweiergespräch auf keinen Fall darum gehen, Partei für die eine oder andere Position zu ergreifen, Lösungsstrategien zu entwickeln oder eine Art Krisengespräch durchzuführen.

*Die Titel bleiben unverständlich:* Manchmal fällt es Teilnehmern und Teilnehmerinnen schwer, eine Synthese zu finden und das besprochene Problem auf einen kurzen und klaren Titel zu reduzieren. Hier ist die Hilfe des Diskussionsleiters oder der Diskussionsleiterin wie auch der restlichen Gruppe möglich und notwendig. Als Aussenstehender fällt es einem meist leichter, einen guten Titel zu finden. Wichtig ist, dass die Personen, um deren Konflikt es geht, sich mit der Titelgebung wirklich einverstanden zeigen. Wenn also manchmal nicht ein Titel gesetzt, sondern eine kurze Geschichte erzählt wird, macht das nichts. Es muss nur auf die Zeit geachtet werden und falls nötig seitens des/der Diskussionsleiters/in ein Titel vorgeschlagen werden.

*Die Gruppe beginnt eine Diskussion:* Wichtig ist, dass in der Präsentation der Titel nur eine kurze Erklärung zum Verständnis des Konfliktes gegeben wird und keine längere Diskussion beginnt. Raum für Diskussion gibt es später, wenn der Konflikt ausgewählt wird.



### Schritt 3: Konflikte im Land



Das Ziel dieses Schrittes ist die Benennung der zentralen Konflikte im Land und der Austausch über verschiedene Sichtweisen.



ca. 30 Min



Zentrale **Konflikte im Land** hängen von der politischen und wirtschaftlichen Lage ab, aber auch vom Staatssystem. Entsprechend unterschiedlich gestaltet sich der Schutz von Grundrechten und Fragen von Autonomie und Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Bürgern und Bürgerinnen und dem Staat. Das Staatssystem beeinflusst die Umsetzung der Rechtsprechung, die Beschäftigungsverhältnisse, den Zugang zu Ressourcen, Gesundheit, Bildung und sozialen Hilfen, Mehrheits- und Minderheitsverhältnisse und das Verhältnis zwischen den Geschlechtern. Diese Rahmenbedingungen können mehr oder weniger förderlich oder hinderlich für die Projektarbeit sein. Eigentlich geht es hier darum, mit einer spielerischen Methode eine kurze Kontextbeschreibung durchzuführen.



Die Gruppendiskussion soll strukturiert angeleitet werden. Die zentralen Konflikte im Land werden auf einem Flipchart dokumentiert.



Eine Diskussion über zentrale Konflikte im Land ist nicht immer einfach. Zum einen sind die Sachverhalte sehr komplex, zum anderen sind die Sichtweisen und wie darüber gesprochen wird sehr unterschiedlich, auch emotional sehr unterschiedlich besetzt. Die Beteiligung und die Art und Weise der Diskussion ist abhängig vom kulturellen und politischen Rahmen und seinen Möglichkeiten und Grenzen, Konflikte und Tabus zu benennen.



*Schlechte Beteiligung an der Diskussion:* Dies kann unterschiedliche Gründe haben. In manchen Ländern wird über Konflikte nicht offen gesprochen, es herrscht ein politisches Klima von Angst. Es kann aber auch sein, dass ständig über Konflikte gesprochen wird und die Motivation gering ist, zu benennen, was sowieso allen klar ist. Der/die Diskussionsleiter/in sollte auf eine breite Beteiligung der Teilnehmenden achten. Er/sie kann Einzelne direkt darauf ansprechen, was sie davon halten, er/sie kann aber auch kritische oder provokative Fragen in die Runde werfen, um Reaktionen zu erzielen. Wenn das nicht hilft, kann auch direkt gefragt werden, warum die Teilnehmenden sich nicht äussern möchten.

*Zu viel Beteiligung, Teilnehmer/innen streiten sich:* Wenn in der Diskussion Positionen streitig gemacht und verteidigt werden, ist das gut, solange das kollegiale Klima gewahrt bleibt. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Annahmen und Ansichten herauszuarbeiten. Sobald aber die Teilnehmenden damit beginnen,



Hintergründe zu analysieren, ufer die Diskussion aus und sollte eingegrenzt werden.

*Minderheiten kommen nicht zu Wort:* Es sollte darauf geachtet werden, dass alle die Chance bekommen, ihre Ansichten mitzuteilen und ausreden zu können. Wichtig ist ausserdem, dass der/die Diskussionsleiter/in auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen achtet, auch darauf, dass er/sie als Autoritätsperson nicht immer das letzte Wort hat. Nicht immer ist sich ein Team in seiner Kontextbeschreibung einig.

*Verständnisschwierigkeiten beim Diskussionsleiter/bei der Diskussionsleiterin:* Der/die Diskussionsleiter/in ist verantwortlich für den Analyseprozess und die Zusammenfassung der Ergebnisse. Deshalb muss er/sie das, worauf es ankommt, verstehen. Verständnisfragen sind deshalb wichtig und auch erlaubt, vor allem dann, wenn er/sie ortsfremd ist. Überdies kann die Diskussionsleitung so ihr Interesse bekunden und zeigen, dass sie den Analyseprozess ernst nimmt. Ausserdem hilft das Nachfragen für die Vertiefung der eigenen Vorkenntnisse.

*Erstellung der Liste:* Sollten Schwierigkeiten bei der Benennung der Konflikte auftreten, sollte die Diskussionsleitung die Teilnehmer/innen mit Vorschlägen unterstützen. Diese können dann gemeinsam diskutiert werden.



#### Schritt 4: Auswahl



Hier geht es um die Auswahl eines Konfliktes, der im Zentrum der Projektarbeit steht und der auch die Landesdimensionen berücksichtigt. Der Entscheidungsprozess stellt eine Orientierung und Festlegung für den gesamten weiteren Analyseprozess dar.



ca. 30 Min



Dem Entscheidungsprozess der Einzelnen soll genug Zeit gelassen werden. Die Wahl sollte gut strukturiert und organisiert werden, so dass sich die Gruppe nach einer engeren Auswahl im zweiten Wahlgang auf einen Konflikt einigen kann. Der ausgewählte Konflikt muss jetzt detaillierter beschrieben werden. Für diesen Klärungsprozess muss die Gruppendiskussion lebendig angeleitet werden.



Die Abstimmung fördert das spielerische Element im Gruppenprozess. Es ist sinnvoll, die Zeitvorgabe von 30 Minuten zu nutzen, damit sich alle an dem Auswahlprozess beteiligen und danach mit der Entscheidung zufrieden sind. Einzelne werden versuchen, ihre Interessen durchzusetzen und werden enttäuscht sein, wenn der eine oder andere Punkt nicht ausgewählt wird. Schliesslich bedeutet dieser Schritt eine Festlegung darauf, worüber ab jetzt gesprochen werden soll. Allerdings stellt sich auch häufig heraus, dass scheinbar verschiedene Konflikte eigentlich die gleichen Themen bearbeiten. Es geht also eher um eine Synthese zwischen den verschiedenen Titeln als um eine sich wirklich wechselseitig ausschliessende Auswahl.



Das Hauptrisiko bei der Auswahl ist, dass der ausgewählte Konflikt entweder zu unpräzise oder zu spezifisch und kleinteilig ist. Hier muss der/die Diskussionsleiter/in darauf achten, dass eine klare und verständliche Synthese der verschiedenen Ideen und aufgeführten Konfliktebenen (Projekt/Land) stattfindet. Manchmal weiss eine Gruppe sowieso bereits, woran sie arbeiten will. Dann muss die Auswahl nicht so strukturiert erfolgen. Nur am Schluss, also hier im Schritt 4, ist es wichtig, eine klare Aussage zu Papier zu bringen, woran nun gearbeitet werden wird.



## Schritt 5: Rashōmon



Einerseits ist hier das Ziel, sich dem Konflikt aus unterschiedlichen Perspektiven anzunähern und deutlich zu machen, wie relevant diese verschiedenen Perspektiven sind, andererseits geht es darum, sich konkret und emotional auf den Konflikt einzulassen.



ca. 90 Min



Die szenische Darstellung ermöglicht den Teilnehmenden eine spielerische Annäherung an den Konflikt und regt die Phantasie an. Sie zeigt, wie unterschiedlich der Konflikt wahrgenommen und verstanden werden kann, auch auf der emotionalen Ebene. Emotionen beeinflussen die Erklärung und das Verhalten im Konflikt. Hier wird eine erste psychosoziale Verknüpfung möglich, d.h. ein Wahrnehmen und Verstehen des Konfliktes auf sehr unterschiedlichen Ebenen, die alle gleichzeitig eine Rolle spielen und deren Verknüpfung wir häufig ignorieren.



Abhängig von der Gruppengröße und vom Zeitfenster muss entschieden werden, wie viele Figuren ausgewählt werden können. Es sollten mindestens drei sein und höchstens so viele Personen wie es Personen in der Gruppe gibt. In einer grossen Gruppe können die Figuren innerhalb von Kleingruppen vorbereitet werden; in einer kleinen Gruppe wird jede/r seine/ihre Figur selber vorbereiten. Es sollte nicht viel Zeit in Anspruch nehmen, die Figuren festzulegen. Die Präsentation kann unterschiedlich gestaltet werden. Man kann einfach eine Aufstellung machen und jede Figur stellt sich kurz vor, oder man kann ein richtiges Rollenspiel, also eine offene Theaterszene spielen. Dies muss moderiert werden, weil es sonst keinen Spass macht und das Ganze in Gefahr läuft, auseinanderzufallen. Es wird interessant sein, in der Gruppe gemeinsam zu überlegen, wie sich die Einzelnen in den Rollen gefühlt haben.



In Rollenspielen können Emotionen sehr kreativ ausgedrückt werden. Auch im Nachhinein ist es durch die Distanz zum Spiel leichter, Gefühle zu thematisieren.



*Auftreten von Gefühlen wie Trauer, Angst oder Wut:* Es ist gut, wenn Gefühle in das Spiel integriert und dargestellt werden, auch wenn dies dramatisch erscheinen kann. Sie sollten zugelassen und anerkannt werden, selbst wenn nicht immer sofort ausführlich über sie diskutiert werden muss. Es ist schwieriger, wenn die Gruppe keine Emotionen zulässt oder sie plötzlich unkontrolliert ausbrechen. Das ist ein Indikator für die Überforderung der Gruppe und bedeutet, dass die Gruppe sich die Zeit nehmen muss, um zu besprechen, was los ist.



*Der Spielcharakter geht verloren:* Der/die Diskussionsleiter/in sollte die Gruppen darin unterstützen, dass die Ernsthaftigkeit des Themas auch in Form von Spiel und Spass dargestellt werden kann. Manchmal muss die Gruppe wieder daran erinnert werden, dass es sich um ein Spiel handelt. Der/die Diskussionsleiter/in muss Improvisation und Intensität zulassen, gleichzeitig muss er/sie Sicherheit geben und auf eine klare und übersichtliche Strukturierung achten. Auf jeden Fall muss am Ende des Spiels über seine Bedeutung, das heisst über die Schlüsselmomente, diskutiert werden.

## Zusammenfassung



Was haben wir gemacht, und welche Ergebnisse haben wir erzielt?



ca. 10 Min

Im Schritt 1: Der/die Diskussionsleiter/in muss die unterschiedlichen Erfahrungen benennen, welche die Gruppe mit Konflikten gemacht hat und daraus die Schlüsse ziehen, was das mit ihrer Perspektive auf Konflikte zu tun hat.

Im Schritt 2: Er/sie muss die Vielfalt von Konflikten im Projekt geordnet darstellen und die Dynamik im Gruppenprozess zurückspiegeln.

Im Schritt 3: Er/sie muss die Ansichten über zentrale Konflikte im Land systematisieren und die Dynamik im Gruppenprozess zurückspiegeln.

Im Schritt 4: Der/die Diskussionsleiter/in sollte die Definition des ausgewählten Konfliktes nochmals wiederholen.

Im Schritt 5: Er/sie sollte die Irritationen oder Emotionen, die durch die unterschiedlichen Konfliktversionen oder im Gruppenprozess entstanden sind, benennen. Ausserdem sollte er/sie darauf hinweisen, dass eine ernstzunehmende Konfliktanalyse sich der eigenen Position im Konflikt bewusst sein muss. Die Bewusstwerdung und Reflexion der eigenen Gefühle gehört also auch zu einer umfassenden Konfliktanalyse dazu.

Hier muss jetzt das *Ergebnispapier 1: Konfliktdefinition* fertig gestellt werden. Manchmal ergibt sich durch das Rashōmonspiel noch die Notwendigkeit einer Ergänzung der im Schritt 4 gemachten Definition.



# Die Konfliktlandschaft



155 Minuten

Wenn man Konflikte analysieren möchte, benötigt man ein System, mittels dessen die vielen unterschiedlichen Aspekte untersucht werden können. Dieses System wird hier Konfliktlandschaft genannt. Es unterscheidet mehrere Raster, mittels derer Konflikte geordnet und die vielen unterschiedlichen Bezüge verstehbar werden.

## Schritt 1: Akteure



Das Ziel ist es, unterschiedliche Akteure, die im Konflikt eine Rolle spielen, zu identifizieren und sie den verschiedenen Konfliktebenen zuzuordnen. Das sagt sich oft leichter, als man denkt.



ca. 15 Min



Die zentralen Akteure sind bereits im Rashōmonspiel benannt worden. Jetzt geht es darum, sie noch einmal kurz aufzuführen und den verschiedenen möglichen Konfliktebenen zuzuordnen. Konfliktebenen sind die internationale Ebene, die nationale, die kommunale und die Ebene des Hauses, also der Familie bzw. der Individuen. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass es zwar immer einen Hauptschauplatz gibt, zum Beispiel die Gemeinde oder die Familie, dass aber jeder Konflikt mindestens auf zwei Ebenen stattfindet, auf derjenigen des Hauses und auf einer der anderen Ebenen.



Mit Hilfe einer gut strukturierenden Moderation werden die Ergebnisse rasch im Gruppenprozess erarbeitet. Die Dokumentation muss übersichtlich, für alle lesbar und verständlich sein. Sie kann in Form einer Tabelle erfolgen, die an einer Moderationswand vorbereitet werden sollte. Eine Vorlage für die Tabelle findet sich auf der nächsten Seite. Sie kann in den nächsten Schritten weiter benutzt werden.



Es ist wahrscheinlich, dass Akteure sehr unterschiedlich bewertet werden und dass sich das Verständnis über ihre Rollen und Ziele in der Gruppe unterscheidet. Dies kann die Diskussion recht lebendig machen.



*Wie sind wichtige von unwichtigen Akteuren zu unterscheiden?* Thema ist nicht der Konflikt im Land im Allgemeinen, sondern der von der Gruppe definierte Konflikt. Diejenigen Akteure, die dem ausgewählten Konflikt möglichst nahe stehen, sollen benannt werden. Die Unterscheidung zwischen Akteuren und Stakeholders ist dabei hilfreich.

*Anspruch auf Vollständigkeit:* Man wird nicht verhindern können, dass sich durch die Benennung der Akteure Zuspitzungen oder Vereinfachungen ergeben. Das schadet der Analyse nicht. Es geht hier nicht um absolute Vollständigkeit, sondern nur um die Benennung der für das Projekt wichtigsten Akteure.



## Konfliktparteien / Zentrale Akteure

### Ebenen

International

National

Kommunal

Familie |  
Individuum



## Schritt 2: Konfliktgegenstand und Formen der Konfliktaustragung



In diesem Schritt geht es darum, zu verstehen, worüber gestritten wird, also was der Konfliktgegenstand ist, und wie gestritten wird, also welche Mittel dazu benutzt werden. Dafür ordnen wir den Konflikt verschiedenen Konfliktdimensionen zu.



ca. 60 Min



Es zeigt sich, dass ein und derselbe Konflikt höchst unterschiedliche Aspekte hat. Diese fassen wir mit dem Begriff der **Konfliktdimensionen**, von denen wir vier unterscheiden. Es ist wichtig, sich die Beschreibung dieser Dimensionen im Tool genau durchzulesen und zu verstehen, dass jeder Konflikt in allen vier Dimensionen stattfindet. Manchmal läuft er vorwiegend auf der einen oder anderen Dimension ab, aber im Prinzip kann man immer zu allen vier Dimensionen etwas sagen. Erdbebenopfer beispielsweise haben sicher einen Konflikt in der Dimension der **politischen Ökonomie**, weil sie ihre ökonomischen Existenzgrundlagen verloren haben. Gleichzeitig sind sie aber auch **subjektiv** betroffen, sie haben Angst, trauern, sind traumatisiert. Ihre Konfliktlage ist aber auch davon geprägt, wie sehr sie selbst den Wiederaufbau mitgestalten können. Es geht also auch um **politische Teilhabe**. Und sicherlich haben sie auch spezielle **kulturelle Zugehörigkeiten**, die durch das Erdbeben entweder bedroht werden oder sich umgestalten. Man sieht also, dass alle Dimensionen präsent sind.

Manchmal scheint es eindeutig, worüber gestritten wird. Wenn man sich jedoch genauer ansieht, wie gestritten wird, werden sehr viele unterschiedliche Zusammenhänge deutlich, die mit dem Konflikt zu tun haben könnten. Es kann sein, dass dann gar nicht mehr so klar ist, worüber gestritten wird. Konflikte sind immer Interessenskonflikte und nicht per se schlecht. Wenn etwas problematisch ist, dann ist es die Austragung oder Durchsetzung der Interessen, also wie gestritten wird. Dies geschieht oftmals mittels Gewalt. Dabei wird zwischen drei Formen von Gewalt unterschieden: direkte, strukturelle und symbolische Gewalt. **Direkte Gewalt** wird zwischen Personen als physische und psychische Gewalt ausgetragen. **Strukturelle Gewalt** hingegen basiert auf ungleichen Machtverhältnissen in gesellschaftlichen Strukturen, die sich in Institutionen oder Werten und Normen niederschlagen. Sie erzeugen ungleiche Lebenschancen. Strukturelle Gewalt wird von den Opfern oft nicht wahrgenommen, da die einschränkenden Lebensnormen bereits verinnerlicht sind. So ist das auch bei der symbolischen Gewalt. **Symbolische Gewalt** ist eine Form von Macht, die in den öffentlichen Diskursen, den Ideologien, den Massenmedien immer wieder hergestellt wird und die bestimmte Gewaltverhältnisse als scheinbar naturgegeben verschleiert, beispielsweise wenn behauptet wird, es sei ein Gesetz der Natur, dass Frauen dümmer seien als Männer. Symbolische Gewalt ist notwendig, damit bestimmte Macht- und Herrschaftsverhältnisse reproduziert werden können.



Mit Hilfe einer gut strukturierenden Moderation werden die Ergebnisse im Gruppenprozess erarbeitet. Die Diskussion soll nicht ausufern. Trotzdem ist es wichtig, hier gut zu überlegen. Manche Konfliktdimensionen sind sofort allen bewusst, über andere hat man wahrscheinlich noch nie nachgedacht. Die vielen Aspekte sollen benannt und dokumentiert werden. Eine Vorlage für eine Tabelle befindet sich auf der folgenden Seite. Die Dokumentation knüpft an Schritt 1 an.



Diskussionen aufgrund unterschiedlicher Positionen sind sehr wahrscheinlich und wichtig.



*Das Verständnis der Konfliktdimensionen gerät durcheinander, da sich Dimensionen überschneiden:* Es macht nichts, wenn dieselben Themen in mehreren Dimensionen auftreten. Ein klares Benennen, in welchen Dimensionen worüber wie gestritten wird, ist zwar wichtig, doch es gibt immer auch Bezüge von der einen zur anderen Dimension. Es geht also nicht darum, die Dimensionen allzu scharf voneinander abzugrenzen, sondern Zusammenhänge so differenziert wie möglich darzustellen.

*Es fällt schwer, die Mittel zu definieren:* Wenn in einem Konflikt Waffen benutzt werden, können diese klar benannt werden. Aber die wenigsten Konflikte werden mit konkreten Waffen ausgetragen. Es ist viel schwieriger, Formen struktureller oder symbolischer Gewalt zu benennen. Der/die Diskussionsleiter/in muss die Gruppe hier unterstützen und mit entsprechenden Fragen insistieren. Es kann helfen, den Teilnehmenden ein Beispiel von struktureller Gewalt zu geben, das sie auf den Konfliktkontext übertragen können.

*Zu wenig Zeit:* Zum Teil ist in den Schritten sehr wenig Zeit verfügbar, denn das Bedürfnis zu erzählen und sich auszutauschen wird gross sein. Obwohl man an der groben Zeitlinie festhalten sollte, muss man sich manchmal auch einfach mehr Zeit lassen.

*Sehr unterschiedliches Vorwissen:* Für die einen sind die Themen zu kompliziert, für die anderen zu einfach. Der/die Diskussionsleiter/in muss sich also darum bemühen, das unterschiedliche Wissen in der Gruppe zu nutzen, Fragen zuzulassen und Antworten aus der Gruppe heraus zu generieren.

*Diskussion über die Theorien:* Die Teilnehmenden beginnen, über die Kategorien der Konfliktlandschaft zu diskutieren und schlagen andere Theorien und Begriffe vor. Diese Diskussion kann interessant sein, sprengt jedoch den Rahmen. Der/die Diskussionsleiter/in muss also aufpassen, dass die Theorie- und Methodendiskussion nicht ausufert.



**Konfliktdimensionen**

Dimensionen	
Subjekt	
Kulturelle Zugehörigkeit	
Politische Ökonomie	
Politische Teilhabe	



### Schritt 3: Psychosoziale Schlüsselthemen



Die Konfliktdimension «Subjekt» soll in diesem Schritt vertieft analysiert werden. Dabei geht es um die genauere Beschreibung und Diskussion der drei grossen psychosozialen Themen, nämlich Angst, Trauma und Trauer.



ca. 60 Min



Hier geht es nun um emotionale Schlüsselthemen, die nicht nur die Zielgruppe des Projektes, sondern meist auch die Mitarbeitenden des Projektes selbst betreffen. In dieser Diskussion soll von Einzelschicksalen ausgegangen werden und erst nach und nach der Blick auf die Auswirkungen auf die Gesamtgruppe der Betroffenen gerichtet werden. Es ist nicht nötig, für eine gute Diskussion dieser Themen bereits differenzierte psychologische Kenntnisse zu besitzen. Hier geht es vor allem darum, dass man sich gestattet, die eigenen Eindrücke und Empfindungen zuzulassen und zu besprechen. Alle drei Begriffe und ihre sozialen Bezugswörter werden zunächst kurz erklärt bzw. es wird geprüft, wie sie im Team verstanden werden. Eine einzige richtige Definition der Begriffe gibt es nicht. Während die Begriffe Angst und Trauer auch umgangssprachlich verstanden werden, ist der Begriff Trauma in der Regel am schwierigsten zu verstehen. Wichtig ist die Bedeutung dieser Wörter im lokalen Kontext.



Diese Diskussion kann und soll intensiv sein. So lange in den Kleingruppen gearbeitet wird, sollte der/die Diskussionsleiter/in umhergehen und darauf achten, dass alle Kleingruppen sich auf ihr Thema eingelassen haben. In der zweiten Hälfte geht es dann darum, die Zusammenfassungen der Gruppendiskussionen zu unterstützen.



Falls es in den Kleingruppen anfänglich Unklarheiten zu den Begriffen gibt, hilft der/die Diskussionsleiter/in, diese zu beseitigen. Es kann festgestellt werden, dass gerade bei guten und intensiven Diskussionen die Zusammenfassung nachher etwas trocken oder zu kurz ausfallen kann. Hier kann der/die Diskussionsleiter/in um Erklärungen bitten. Wichtig ist es, am Ende einen Gruppenkonsens über alle drei Themen herzustellen, eventuell auch Ergänzungen zu einem Thema aus einer der anderen Kleingruppen zu akzeptieren.



*Emotionale Betroffenheit in der Gruppe:* Die Diskussion über psychosoziale Schlüsselthemen ist immer spannend und wichtig, kann aber auch Betroffenheit und Angst auslösen. Auftauchende schwierige Gefühle gilt es anzuerkennen und zu akzeptieren, nicht aber zu verleugnen. Wenn Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu weinen beginnen oder wütend werden, ist das ganz normal. Es gehört zu dem Thema dazu. Es ist wichtig, der Gruppe zu vermitteln, dass dem so ist und dass es Sinn macht, Verständnis für diese Gefühle



zu zeigen. Leiderfahrungen und Schmerzen müssen in der Gruppe ausgehalten werden, um den Betroffenen ein Gefühl von Sicherheit und Anerkennung entgegenzubringen. Es ist schwieriger, wenn Gefühle verboten sind. Schneller Trost und leere Versprechungen, «es wird schon wieder alles gut», sind gerade das Falsche. Dann fühlt sich die Person unwohl und schämt sich. Es sollte also einerseits die Grundbereitschaft gezeigt werden, zuzuhören. Andererseits sollten aber auch Grenzen gesetzt werden, damit der Analyseprozess fortgesetzt werden kann.

*Opfer und Täter identifizieren:* Die Frage nach Opfern erzeugt schnell die Frage nach den Tätern und danach, wer schuldig ist. Es besteht deshalb die Gefahr, dass vereinfachende Opfer- und Täterzuschreibungen stattfinden. Dies kann man nicht ganz vermeiden. Der/die Diskussionsleiter/in muss immer wieder die Teilnehmenden dazu anhalten, dass sie differenzieren sollen. Gleichzeitig muss er/sie sicherstellen, dass sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbringen können, auch wenn sie anderer Meinung sind.



#### Schritt 4: Konsequenzen und Zusammenfassung



Dieser Schritt ist wichtig, da jetzt das Wesentliche des Bausteins II hervorgehoben und als Ergebnis festgehalten wird. Ausserdem wird an dieser Stelle gezeigt, was der Konflikt eigentlich für das Leben der Menschen bedeutet.



ca. 20 Min



Die Ergebnisprotokolle 2, 3 und 4 werden jetzt noch einmal gemeinsam angeschaut und fertig gestellt. Die Akteure, die Konfliktdimensionen und die psychosozialen Schlüsselthemen werden nun im Zusammenhang betrachtet, und es wird sichergestellt, dass die Konfliktlandschaft stimmig erfasst und beschrieben worden ist.



Es geht hier gleichzeitig um sehr viele Inhalte, die auch noch emotional von Bedeutung sind. Das macht eine stringente und strukturierende, dabei immer anerkennende und emotional positiv wertende Diskussionsleitung gerade an dieser Stelle besonders wichtig.



Die Konfliktlandschaft ist vielfältig, multidimensional und wahrscheinlich zu Teilen widersprüchlich. Auch in der Gruppe wird nicht zu jeder Einschätzung vollkommener Konsens herrschen. Es ist wichtig, das anzuerkennen, auszuhalten und zuzulassen.



*Man möchte wieder in die Diskussion einsteigen:* Bei der Zusammenfassung ist es gerade in diesem Baustein manchmal verführerisch, noch einmal in die Diskussion einzusteigen. Das ist in Ordnung, die Diskussion muss aber jetzt deutlich ergebnisorientiert sein und darf nicht ausufern.

*Alle sind müde:* Da die vorangegangene Diskussion wahrscheinlich emotional dicht und anstrengend war, fehlt manchmal am Schluss ein bisschen die Kraft, eine gute Zusammenfassung, d.h. gute Ergebnisprotokolle, zu erstellen. Die Diskussionsleitung sollte hier motivierend wirken und die Sicherstellung der Ergebnisse ermöglichen.

# Mechanik und Funktion der Konflikte



120 Minuten

Ziel ist es, Entwicklungen und Eskalationen des Konfliktes, also seine Funktionsweise, zu untersuchen. Das kann man tun, indem man herausfindet, was die Menschen eigentlich verbindet und was sie voneinander trennt und überlegt, was das für den Konflikt bedeutet. Oder aber man überlegt, was eigentlich im Vorfeld des Konfliktes geschehen ist, d.h. man schaut sich die Geschichte des Konfliktes und dessen Verlauf an. Wenn die Dynamik des Konfliktes besser verstanden wird, kann auch besser eingeschätzt werden, welche Rolle der Konflikt bei den anstehenden individuellen, aber auch gesellschaftlichen Veränderungen spielt.

## Schritt 1: Einführung in das Konzept der verbindenden und trennenden Elemente



In diesem Schritt soll vermittelt werden, was im *Do No Harm*-Ansatz unter trennenden Elementen (Teiler/*Divider*) und verbindenden Elementen (Verbinder/*Connector*) verstanden wird. Diese Elemente bilden die Basis für das Erkennen, was Konflikte verschärft oder was sie transformiert.



ca. 10 Min



Die Kategorien der **verbindenden** (*connectors*) und **teilenden Elemente** (*dividers*) sind nicht einfach zu verstehen. Denn verbindende Elemente können nicht einfach mit «gut» und trennende Elemente nicht einfach mit «schlecht» gleichgesetzt werden. Etwas vereinfacht kann man allerdings davon ausgehen, dass alles, was uns trennt, einen Konflikt verschärft und alles, was uns verbindet, zu seiner Transformation beitragen kann. Schliesslich ist es einleuchtend, sich vorzustellen, dass man ein Problem nur lösen kann, wenn man sich begegnet. Auf der anderen Seite stimmt dieses einfache Bild eben doch nicht. Denn manchmal braucht man ein bisschen Distanz, um Konflikte zu lösen, und es kann sein, dass man Feinde zu schnell an einem Ort zusammenbringt und das nur zu neuem Mord und Totschlag führt.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass eine gleiche Sache beide Elemente in sich vereinen kann. Auch das macht es komplizierter als es auf den ersten Blick erscheint. Wichtig ist, dass verbindende Elemente Menschen der unterschiedlichen Konfliktparteien zusammen und miteinander in Beziehung bringen. Zum Beispiel kann ein Bus ein *connector* sein, indem er Begegnungen zwischen unterschiedlichen Gruppen und Konfliktparteien fördert. Er kann aber auch bestimmte Gruppierungen trennen, also ein *divider* sein, insbesondere wenn die Vorschrift von getrennten Bereichen in den öffentlichen Verkehrsmitteln gilt, wie zur Zeit der «Rassengesetze» in den USA. Am berühmten Boykott der Busse durch die schwarze Bevölkerung in Montgomery zeigt sich aber auch, wie *dividers* zu *connectors* werden können. Die schwarze Bevölkerung schloss sich zusammen und ging über ein Jahr lang unter enormen Strapazen zu Fuss zur Arbeit. Daraus entstand die grosse Bewegung des gewaltlosen Wi-



derstands und bewirkte letztendlich die Auflösung dieser Vorschrift. Von nun an wurde «integriertes Busfahren» eingeübt. Das Beispiel zeigt, wie eine gleiche Sache beide Elemente in sich vereinen kann. Wenn man anhand des Beispiels das Verbindende und Trennende genau ansieht, wird deutlich, dass trennende Elemente nicht mit negativen und verbindende Elemente nicht mit positiven Einflüssen auf die Transformation des Konfliktes gleichgesetzt werden können. Das Beispiel zeigt aber auch, welchen Einfluss die *dividers* und *connectors* auf die Konfliktentwicklung haben. Ein fundiertes Wissen über die Hintergründe des Konfliktes hilft natürlich dabei, diesen Einfluss von trennenden und verbindenden Elementen auf die Entwicklung des Konfliktes zu bewerten. Es geht also nicht nur darum, *dividers* und *connectors* zu bestimmen, sondern auch zu überlegen, ob sie zur Konflikttransformation beitragen.

Wenn man von **Konflikttransformation** spricht, geht es nicht darum, einfache oder rasche Lösungen zu finden. Oft gibt es eine solche Lösung gar nicht. Das Schwierige am Konflikt ist häufig nicht der Konflikt selber, sondern die Art und Weise wie er ausgetragen wird. Wenn wir uns gegenseitig umbringen, ist das negativ. Wenn wir aber freundlich zusammensitzen und versuchen, eine Lösung auszuarbeiten, so schadet der Konflikt gar nicht. Konflikttransformation heisst also, eine positivere und produktivere Art der Konfliktaustragung zu suchen und zu finden. In diesem Sinne geht es auch darum, Strukturen zu hinterfragen und zu verändern.

Zur Bestimmung der trennenden und verbindenden Elemente sind verschiedene Kategorien hilfreich:

**«Systeme und Institutionen»** betreffen politisch-rechtliche Strukturen, die Infrastruktur des Landes, Handel, militärische Organisationsformen etc. **«Werte und Interessen»** betreffen religiöse Vorstellungen oder Grundsätze, wie z.B. der Schutz der Menschenrechte. Mit **«Orten»** ist beispielsweise der Marktplatz oder das Gemeindezentrum im Dorf gemeint. **«Erfahrungen»** betreffen Situationen, die man erlebt hat, z.B. in der Familie, beim Arbeiten, beim Sport, bei der Ausbildung etc. Wenn Menschen aus derselben Region kommen oder dasselbe Hobby betreiben, tragen sie gemeinsame Erfahrungen mit sich, und das verbindet sie. Extremes Leid kann verbinden, aber auch trennen, wie man z.B. in Sierra Leone sehen kann, wenn in einer Hungersnot die älteren Geschwister den jüngeren das Schulbrot wegnehmen und es essen. Es hängt häufig von den politischen Interessen ab, wie Erfahrungen oder geschichtliche Ereignisse interpretiert werden, d.h. ob sie Trennungslinien unterstreichen oder das Gefühl der Verbundenheit verstärken. **«Symbole und Ereignisse»** betreffen beispielsweise Fahnen oder bedeutende Ereignisse, wie ein Attentat, ein Putsch oder ein Streik. Symbole spielen im Konflikt in Nordirland eine zentrale Rolle, denn sie sind Ausdruck und Träger der Identität der unterschiedlichen Konfliktparteien. Viele Menschen definieren sich durch diese Symbole als Mitglieder einer der Parteien. So gibt es in Nordirland eine Vielzahl von Symbolen, die stetig präsent sind und benutzt werden, nicht nur die irische und die britische, auch die palästinensische und die israelische Flagge.



Die Kategorien sollen mit Hilfe eines kurzen Referates erklärt werden. Die Grafik aus dem Tool kann dabei hilfreich sein. Wenn andere Beispiele für den Kontext sinnvoller sind, sollen selbstverständlich diese zur Erklärung herangezogen werden.



*Die Kategorien der trennenden und verbindenden Elemente bleiben zu abstrakt:* Sollte es Verständnisschwierigkeiten geben, sind Beispiele immer hilfreich. Helfen die genannten nicht, ist es sinnvoll sich das Anwendungsbeispiel anzusehen.

*Trennende und verbindende Elemente werden zwar benannt, aber nicht genügend beschrieben:* Es ist wichtig, bei der Dokumentation darauf zu achten, dass erklärt wird, warum ein bestimmtes Element trennend und/oder verbindend ist.



## Schritt 2: Bestimmung von verbindenden und trennenden Elementen



Jetzt geht es darum, die unterschiedlichen verbindenden Elemente (*connectors*) und trennenden Elementen (*dividers*) zu benennen und zu überlegen, welche Elemente den Konflikt verschärfen und welche ihn transformieren. Die Kategorien unterstützen ein systematisches Vorgehen.



ca. 30 Min



Um die Moderation strukturiert durchführen zu können, ist eine gute Übersicht wichtig. Zur besseren Veranschaulichung kann die Tabelle auf der folgenden Seite an einer Wand vorbereitet werden. Ausserdem ist es sinnvoll, den Teilnehmenden zur Verbesserung der Einzel- und Gruppenarbeit jeweils eine Kopie auszuhändigen. Je nach Zeitrahmen und Dynamik in der Gruppe können über die Bildung von Kleingruppen die verschiedenen Aspekte gleichzeitig bearbeitet werden.



Die Kategorien Teiler und Verbinder vereinfachen komplexe Zusammenhänge. Das kann bei manchen Widerstand oder Angst erzeugen. Andere können es interessant finden, lassen sich aber eventuell zu rasch auf die Begriffe ein.



*Irritationen:* Die Teilnehmenden sind irritiert, dass eine gleiche Sache beide Elemente vereinen kann. Hier ist es wichtig, sich den Kontext anzusehen und zu analysieren, in welchem Zusammenhang diese genannte «Sache» verbindend und wann trennend wirkt und welchen Einfluss sie auf die Entwicklung des Konfliktes hat.

*Ins Unendliche driften:* Bei der Definition von trennenden und verbindenden Elementen ist die Auswahl der relevantesten Elemente entscheidend.

*Begriffe werden zu allgemein und zu oberflächlich gefasst:* Manchmal fällt es den Teilnehmer/innen nicht leicht, sich auf das Thema einzulassen. Sie bleiben dann zu ungenau. Es muss insistiert, nachgefragt und konkretisiert werden.

**Übersicht zu verbindenden und trennenden Elementen**

verbindende Elemente	trennende Elemente
Systeme und Institutionen	
Werte und Interessen	
Orte	
Erfahrungen	
Symbole und Ereignisse	



### Schritt 3: Einführung in das Konzept der historischen Sequenzen



In diesem Schritt geht es nun darum, die Entwicklung des Konfliktes zu erkennen, d.h. die Vorgeschichte zu untersuchen und die Leidenserfahrungen der Menschen zu verstehen.



ca. 10 Min



Die Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen werden, ist immer abhängig von der Ausübung von Gewalt in der Vergangenheit und wie diese Gewalterfahrungen aufgearbeitet wurden, beispielsweise durch strafrechtliche Verfolgung. Viele Menschen und Gesellschaften sind durch zahlreiche Gewalterfahrungen geprägt. Diese Erfahrungen von Ausgrenzung aufgrund von ethnischen, religiösen, regionalen, kulturellen und sonstigen Zuschreibungen bleiben in der Bevölkerung präsent und werden an die nächsten Generationen weitergegeben. Diese Gewalterfahrungen ziehen immer ein Gefühl der Bedrohung nach sich. Auch das bleibt präsent und ist abhängig von der Vorgeschichte. Mit Hilfe des Konzeptes der historischen Sequenzen wird der Grad der Bedrohung in der Geschichte eines Konfliktes unterschiedlich charakterisiert. Es hilft aufzuzeigen, wie emotionale Prozesse (Angst, Wut, Hass, Trauer) von den Erfahrungen der Bedrohung in der Vergangenheit stark beeinflusst werden. Im historischen Prozess können sich Sequenzen wiederholen, der Konflikt kann aber auch nur bis zu einer bestimmten Sequenz fortschreiten.



Die im Tool vorgestellte Grafik kann dabei helfen, das Konzept der historischen Sequenzen einzuführen. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Charakteristika je Sequenz vorgestellt werden. Zur Veranschaulichung sollte nicht das Konfliktbeispiel benutzt werden.



*Die Darstellung der Sequenzen bleibt zu abstrakt:* Sollte es in der Anwendung des Rasters der Sequenziellen Analyse der Konfliktgeschichte zu Verständnisschwierigkeiten kommen, kann das Anwendungsbeispiel herangezogen werden.

*Der Konflikt scheint nicht genau in das Raster zu passen:* Es ist nicht zentral, alles genau dem vorgegebenen Raster anzupassen. Zentral ist, dass insgesamt ein Verständnis für die Geschichtlichkeit des Konfliktes und für die Sequenzen der spezifischen Konfliktentwicklung herausgearbeitet wird. Eine Veränderung des Rasters ist also erlaubt.

*Das Raster wird als zu «kriegsfixiert» wahrgenommen:* Hier gilt das Gleiche, wie eben schon gesagt. Das Raster versucht, eine Eskalation und die Konfliktentwicklung beschreibbar zu machen. Für weniger kriegerische Konflikte können diese Sequenzen als metaphorische Titel dienen.



#### Schritt 4: Konfliktverlauf



Ziel ist es, die historischen Fakten und Gegebenheiten je Sequenz herauszuarbeiten und zu bestimmen, in welcher Sequenz sich der Konflikt aktuell befindet.



ca. 30 Min



Die Diskussion muss sehr gut angeleitet und strukturiert werden, gleichzeitig sollte genügend Raum zum Austausch von Erfahrungen bleiben. Die gegebenen Informationen werden den Sequenzen zugeordnet, so dass die Konfliktentwicklung immer deutlicher wird. Es ist sinnvoll, die Benennung sehr unterschiedlicher Fakten zu unterstützen: sozialpolitische Ereignisse, die das Leben aller Menschen im Land beeinflussen, aber auch individuelle Erfahrungen der unterschiedlichen Akteursgruppen.



Alle Menschen haben immer Geschichten zu erzählen. Manchmal ist der Beginn schwierig, aber wenn die Teilnehmenden erst einmal zu erzählen beginnen, wird es sehr viel Gesprächsstoff geben. Natürlich kann es auch unterschiedliche Meinungen geben.



*Die Teilnehmer/innen kommen mit dem Analyseraster nicht zurecht, weil ihr Konflikt nichts mit Krieg zu tun hat:* Das Analyseraster bezieht sich zwar auf Situationen von Krieg und Terror, die Sequenzen können aber auch für andere Konflikte benutzt werden. Denn jeder Konflikt hat eine Konfliktgeschichte und löst Gefühle von Bedrohung aus. Das Raster kann und darf verändert werden.

*Die Analyse gerät zu gross:* Die Teilnehmer/innen arbeiten an unterschiedlichen Konfliktlinien des Landes und nicht entlang des definierten Konfliktes. Weder können die Sequenzen klar definiert werden noch können präzise historische Ereignisse genannt werden. Stattdessen bleiben Daten unzusammenhängend und können nicht miteinander in Verbindung gebracht werden. Die Analyse muss dann eingegrenzt und auf den Konflikt bezogen werden.

*Die Analyse gerät zu klein:* Die Teilnehmer/innen arbeiten an dem definierten Konflikt, beziehen aber das Konfliktfeld mit seinen unterschiedlichen Dimensionen zu wenig ein. Die Analyse muss dann aufgebrochen und erweitert werden.

*Die Teilnehmer/innen streiten sich über die «richtige» Interpretation der Geschichte:* Historische Ereignisse werden immer unterschiedlich definiert, abhängig von der Deutungsmacht. Deshalb ist Geschichtsschreibung auch immer umstritten. Es ist also «normal», wenn die Teilnehmenden streiten. Der Debatte über Geschichtsschreibung sollte durchaus Raum gegeben werden, nicht aber einer ausufernden Diskussion. Denn es geht nicht um die Definition



von Geschichte, sondern um die sequenzielle Einteilung und die Bestimmung, wie unterschiedliche Gruppen Konfliktereignisse erlebt haben.

*Die Teilnehmer/innen beziehen die geschichtlichen Prozesse einseitig auf die gesellschaftliche oder individuelle Ebene, ohne den Bezug zueinander herzustellen:* Auf diesen Zusammenhang muss immer wieder hingewiesen und insistiert werden.

*Die Teilnehmer/innen können sich nicht auf einen sequenziellen Verlauf einigen:* Die Einteilung in Sequenzen bleibt schematisch und kann je nach Konfliktbeispiel auch unterschiedlich gefasst werden. Sollte eine Einigung in der Gruppe schwierig sein, ist es besser, das unterschiedliche Verständnis des Konfliktverlaufs zu akzeptieren, als zu viel Unmut und zeitliche Verzögerung in Kauf zu nehmen.



## Schritt 5: Zukünftige Entwicklungen



Bei diesem Schritt ist es das Ziel, die Ergebnisse aus der Analyse der verbindenden und trennenden Elemente mit den Ergebnissen der sequenziellen Analyse zu verknüpfen.



ca. 30 Min



Es geht darum, genauer einschätzen zu können, wie der aktuelle Konflikt die zukünftige Entwicklung des Konfliktes im ökonomischen, politischen, sozialen, kulturellen und subjektiven Feld beeinflusst und an welchen Stellen trennende und verbindende Elemente konflikttransformierend wirken können.



Wichtig ist eine gute Instruktion für die Kleingruppenarbeit. Die Kleingruppe muss betreut und die Präsentation vor dem Plenum muss moderiert werden. Die Art der Präsentation sollte von der Gruppendynamik abhängig gemacht werden. Sie kann auch der Kreativität der Kleingruppe überlassen werden, die z.B. eine kleine Szene oder einen Dialog spielen kann.



Es wird spielerisch geübt, die unterschiedlichen Dimensionen zueinander ins Verhältnis zu setzen. Es sollte nicht vergessen werden, dass auch ernste Spiele Spass machen können.



*Der Anspruch ist zu hoch:* Die Entwicklung der Szenarien dient nicht einer möglichst realitätsnahen Vorhersage der Zukunft, sondern ermöglicht den Rückblick auf die erarbeiteten Ergebnisse und deren vertieftes Verständnis.

*Das konflikteskalierende Szenario macht Angst:* Das negative Szenario löst unter den Teilnehmenden Reaktionen von Angst aus. Es sollte Raum gegeben werden, Gefühle auszutauschen und auf Basis kollektiver Einschätzungen vorhandene reale Gefahren zu überprüfen.

*Der Bedarf, die Konfliktszenarien zu diskutieren, ist gross:* Für ein gutes Zeitmanagement ist es wichtig, sich an einem klar festgelegten und transparenten Rahmen zu orientieren. Wichtig ist aber auch, Spielräume zuzulassen, allerdings nur dann, wenn sie begrenzt werden. Die Zusammenfassung der Ergebnisse des Bausteins III dient dazu, diese Diskussion zu strukturieren, also Ergebnisse festzuhalten und gleichzeitig über mögliche Weiterentwicklungen des Konfliktes und die Einschätzung von Entwicklungsprozessen zu diskutieren.



## Zusammenfassung



Was haben wir gemacht, und was haben wir erarbeitet?



ca. 10 Min

In den Schritten 1 und 2 ist das Ergebnispapier 5 entstanden, das die zentralen Teiler und Verbinder erfasst und ihre transformierende und/oder nicht-transformierende Wirkung reflektiert.

In den Schritten 3 und 4 ist das Ergebnispapier 6 entstanden, das den historisch sequenziellen Verlauf des Konfliktes zusammenfasst.

Im Schritt 5 ist das Ergebnispapier 7 entstanden, das die transformierenden Perspektiven auf der Grundlage der Wertung der historischen Entwicklung benennt. Hier geht es also um eine erste Vision in Bezug auf die zukünftigen Interessen, Schwerpunkte, Wirkungsweisen und Begrenzungen des Projektes.

# Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt



210 Minuten

Der Zusammenhang zwischen Projektarbeit und Konflikt wird mit Hilfe der bisher erzielten Analyseergebnisse untersucht. Danach müssen die Erkenntnisse gemeinsam festgehalten werden. Ziel ist es, deutlich herauszuarbeiten, was konflikttransformierend, was nicht-transformierend und was konfliktignorant ist. Was erschwert die Zielerreichung und welche Konfliktdimensionen müssen in der Projektarbeit berücksichtigt werden?

## Schritt 1: Aktivitäten des Projektes in Bezug zu den Konfliktdimensionen



Ziel ist es, die konkreten Aktivitäten des Projektes zu beschreiben und zu prüfen, ob und wie diese die verschiedenen Konfliktdimensionen berücksichtigen und aufgreifen.



ca. 40 Min



Die Diskussion in der Gruppe muss moderiert und auf dem Flipchart protokolliert werden. An dieser Stelle ist es wichtig, auf die Zeit zu achten. Die Ergebnisse sollen kurz und knapp zusammengetragen werden, da alle das Projekt kennen. Trotzdem sollte der/die Diskussionsleiter/in die Arbeit der Mitarbeitenden wertschätzen und für die bisher geleistete Arbeit Anerkennung zeigen. Sie sollten als Expert/innen ihres Projektes behandelt werden. Das Ergebnis-papier 3 wird hier weiterentwickelt.



Es kann sein, dass die Teilnehmenden keine Lust haben, über ihre Arbeit zu reden, weil sie glauben, das schon oft gemacht zu haben. Es kann aber auch sein, dass sie gerne berichten und froh sind, endlich einmal erzählen zu können und interessierte Zuhörer/innen zu haben.



*Beschreibungen bleiben zu allgemein:* Die Gefahr besteht, dass Aktivitäten sehr allgemein aufgelistet werden, ähnlich wie in Projektanträgen, anstatt die Abläufe detailliert zu beschreiben. Die Teilnehmenden sollen dazu ermutigt werden, die Arbeitsabläufe aus der Perspektive der eigenen Funktion zu erklären.

*Es werden Erlebnisse geschildert:* Interessierte Zuhörer/innen zu haben, tut gut. Deshalb kann es schnell passieren, dass Erlebnisse aus der Projektarbeit geschildert werden, die man immer schon erzählen wollte oder mit denen man sich profilieren will. Die Darstellungen müssen mit Hilfe einer klar strukturierenden Moderation begrenzt werden.

*Den Teilnehmenden wird der Sinn dieses ersten Schrittes nicht klar:* Es geht hier darum, dass man das, was man tut, in Bezug zu dem setzt, was man bisher analysiert hat. Dafür muss man aber auch möglichst konkret benennen, was man macht – hier allerdings immer verknüpft mit der Frage wozu, d.h. bezogen auf welche Konfliktdimension.



## Schritt 2: Auswirkungen des Projekts auf den Konflikt



In diesem Schritt geht es darum, festzustellen, auf welche trennenden und verbindenden Elemente das Projekt Einfluss hat. Handelt es sich um konflikttransformierende und/oder nicht-konflikttransformierende Auswirkungen?



ca. 30 Min



Die Teilnehmer/innen sollten zur Beantwortung der Fragen ein paar Minuten individuell arbeiten. Die Präsentation der Ergebnisse und die Diskussion in der Gruppe muss moderiert und von einer Person protokolliert werden. Das Ergebnis der Diskussion, an welchen trennenden und verbindenden Elementen das Projekt anknüpft, sollte dokumentiert werden. Dazu dienen die Ergebnispapiere 4 und 5 als Grundlage und werden weiterentwickelt. Man kann das mittels Unterstreichungen mit speziellen Farben auf den Ergebnispapieren machen. Es wird sichtbar, an welchen zentralen Teilern und Verbindern das Projekt anknüpft, wie dabei bestimmte Gruppen gefördert oder nicht gefördert werden und was das für deren psychosoziale Befindlichkeit bedeutet.



An dieser Stelle ist es wichtig, Wertschätzung und Anerkennung zu zeigen – für die Arbeit, welche die Mitarbeitenden bisher geleistet haben – selbst wenn man gerade dabei ist, herauszubekommen, dass man an mancher Stelle ungewollt in die falsche Richtung gearbeitet hat. In diesem Prozess wird man Dinge aufdecken, auf die man nicht vorbereitet war, sowohl Positives als auch Negatives. Dieser Schritt ist deshalb sehr dicht und auch mit Emotionen verbunden. Wichtig ist, dass sich alle einbringen können und dass der/die Diskussionsleiter/in die Reaktionen und Antworten gut und haltend aufnimmt und zeigt, was sich daraus ergibt. In der Regel werden die Zusammenhänge schnell deutlich.



*Teilnehmer/innen reagieren gekränkt:* Es ist ganz normal, dass Projektmitarbeitende, die vom Sinn ihres Tuns überzeugt sind und sich engagieren, durch die Kritik an ihrem Projekt, dass es Schaden anrichten könnte, gekränkt reagieren. Es ist aber auch ganz normal, dass Projektmitarbeitende nicht allwissend sind und durch Projektaktivitäten auch Fehler begehen können.

*Kollektive Interpretationen bleiben schwammig:* Der/die Diskussionsleiter/in muss das Gesagte an den Ergebnissen aus den anderen Bausteinen überprüfen und die Teilnehmer/innen durch insistierende Fragen dazu anspornen, eine differenzierte und eindeutige Interpretation zu entwickeln. Es ist nicht immer leicht, sich den jetzt deutlich werdenden Ergebnissen der eigenen Analyse zu stellen. Allerdings taucht auch manchmal unerwartet etwas Positives auf, etwas, das man schon lange macht, aber dessen Bedeutung bisher nicht klar war.



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



In diesem Schritt geht es um die allzu bedeutungsvollen Kleinigkeiten. Es werden Vorurteile in den Beziehungen und den Strukturen des Projektes hinterfragt und hinsichtlich ihrer konflikttransformierenden oder nicht-konflikttransformierenden Wirkungen überprüft.



ca. 40 Min



Während der Durchführung von Projektaktivitäten werden immer auch implizite Botschaften vermittelt, welche die Arten der Gewaltausübung verstärken oder vermindern. Dabei geht es darum, wie in Kooperationen kommuniziert wird, wer sich für wen oder was verantwortlich fühlt, wie Regeln formuliert und eingehalten werden oder nicht etc. Das alles hat Einfluss auf das Verhalten der anderen Mitarbeiter/innen und auf die Zielgruppe im Konflikt. Es wurde z.B. festgestellt, dass Notfallpläne häufig nur die Evakuierung der ausländischen Fachkräfte beinhalten und dadurch die Botschaft vermitteln, dass das Leben der lokalen Mitarbeiter/innen weniger schützenswert ist als das der Ausländer/innen. Auch der Umgang mit Ressourcen des Projektes vermittelt implizite Botschaften: Wenn das Projektauto zum Ausflug an den Strand genutzt wird, wird die Botschaft ausgesendet, dass derjenige, der die Kontrolle über die Ressourcen innehat, die Projektmittel auch für persönliche Zwecke verwenden kann, ohne sich dafür verantworten zu müssen.



Die Gruppe sollte zur Beantwortung der Fragen ein paar Minuten individuell oder in Kleingruppen arbeiten. Danach muss die Gruppendiskussion strukturiert moderiert werden. Die Ergebnisse sollten durch ein Mitglied der Gruppe dokumentiert werden. Hier entsteht das Ergebnispapier 8. Auf dem Ergebnispapier 5 sollte markiert werden, welche verbindenden oder trennenden Elemente die impliziten Botschaften beeinflussen. Dazu wird wieder eine andere, spezielle Farbe verwendet.



Die emotionale Dynamik in diesem Schritt ist sehr komplex, da über Dinge der alltäglichen Arbeit gesprochen wird, über die in der Regel geschwiegen wird, die aber die Beziehungen strukturieren.



*Schlechte Beteiligung an der Diskussion:* Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Es kann sein, dass die Teilnehmenden implizite Botschaften ungern benennen, weil diese für sie vorteilhaft sind und sie befürchten, sie würden diese Vorteile verlieren. Es kann auch sein, dass die Teilnehmenden das Gefühl haben, sie würden andere Mitarbeiter/innen verraten, wenn sie über kulturelle Eigenheiten, Vorurteile oder die schlechte Verwendung von Ressourcen sprechen. Im Weiteren ist es auch möglich, dass sich Mitarbeiter/innen



gegenüber ihren Vorgesetzten nicht kritisch äussern möchten, um ihr Ansehen nicht zu gefährden. Man kann hier nur versuchen, das gemeinsame Misstrauen zu überwinden und wenigstens ein paar Dinge zu benennen. Manchmal kann gerade dieser Punkt leichter mit einer Diskussionsleitung, die nicht zum Team gehört, besprochen werden.

*Zu schnelle Wertungen und Schuldzuweisungen tauchen auf:* Es ist wichtig, hier ein forschendes Diskussionsklima zu schützen. Wir sitzen nicht zusammen, um uns gegenseitig des vorurteilvollen Verhaltens zu überführen. Das gilt sowieso immer. Hier geht es vielmehr darum, zusammen zur Kenntnis zu nehmen und zu verstehen, wie wir funktionieren. Es hilft, einmal festzuhalten, dass alle Menschen Vorurteile haben. Es kommt nicht darauf an, sie einfach zu beseitigen, sondern sie so bewusst zu erkennen, dass man mit ihnen umgehen und sie gemeinsam langsam verändern kann. Das setzt aber voraus, dass man sie erst einmal bemerkt.



#### Schritt 4: Auswirkungen der Beziehungen der Projektpartner/innen auf den Konflikt



In diesem Schritt soll bestimmt werden, auf welche trennenden und verbindenden Elemente die Kooperationen Einfluss haben. Wie wird der Konflikt dadurch verstärkt bzw. transformiert?



ca. 20 Min



Die Gruppe sollte zur Beantwortung der Fragen ein paar Minuten individuell oder in der Kleingruppe arbeiten. Die Präsentation der Ergebnisse und die Diskussion in der Gruppe müssen moderiert werden. Ein Gruppenmitglied, das bei den vorangegangenen Schritten noch nicht protokolliert hat, sollte dies nun übernehmen. Das Ergebnis der Diskussion, an welchen Teilern oder Verbindern die Kooperation anknüpft, soll auch wieder im Ergebnispapier 5 farblich festgehalten werden. Es wird sichtbar, ob die Kooperation an denselben Teilern und Verbindern anknüpft wie das Projekt. Hier entsteht das Ergebnispapier 9.



Auch dieser Schritt wird im Sinne der kritischen Hinterfragung der Beziehungen zu den Projektpartner/innen heikle Punkte aufdecken.



*Schlechte Beteiligung an der Diskussion:* Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Es kann sein, dass Teilnehmer/innen Angst davor haben, zu viel Kritik zu äussern, da sie die Kooperationsbeziehung, von der sie eventuell profitieren, nicht gefährden wollen. Die genaue und kritische Analyse der Kooperationsbeziehung bedeutet jedoch nicht sofort, dass Kooperationen beendet werden müssen. Was genau verändert werden kann und soll, wird in einem nächsten Schritt geprüft.

*Teilnehmer/innen reagieren emotional:* Jeder/jede Mitarbeiter/in hat eine emotionale und auch persönliche Beziehung zu den anderen Mitarbeiter/innen der Partnerorganisationen, auch wenn der Kontakt zueinander in der Realität sehr begrenzt ist. Es ist normal, dass im Gespräch über die Partnerorganisation frühere gute wie schlechte Erfahrungen eine Rolle spielen und unterschiedliche Interessen bezüglich der Kooperation die Diskussion beeinflussen. Diese sollten möglichst offen kommuniziert werden.

*Die Beziehung zu den Projektpartner/innen wird in Frage gestellt:* Häufig postulieren Organisationen mehr Partner/innen, als sie tatsächlich haben. Es kann also vorkommen, dass festgestellt wird, dass gar keine Kooperationen bestehen. Das ist ein Problem, über das gesprochen werden sollte.



## Schritt 5: Umgang mit Konflikten in der Teamarbeit



Ziel ist es, eine Verständigung im Team über die bestehende Konfliktkultur einzuleiten.



ca. 60 Min



Gerade im Kontext von Arbeit in Konfliktgebieten trägt die Organisation und das Team eine besondere Verantwortung. Primäre und sekundäre Traumatisierungen gehören oft zur täglichen Realität. Deshalb spielt die Kommunikation innerhalb der Organisation, im Team oder mit Vorgesetzten eine wichtige Rolle zur **Sicherung der psychosozialen Stabilität**. Eine gestörte Konfliktkultur ist häufig eher die Regel als die Ausnahme. Wenn die externe Aggression sehr hoch ist, neigen Teams intern zu Konfliktverleugnung. Das wiederum macht das ungewollte Aufbrechen von zerstörerischen Konfliktprozessen wahrscheinlicher. Im Rahmen dieses Instrumentes können nicht alle relevanten Teamkonflikte bearbeitet werden, aber eine Bestandesaufnahme ist möglich, anhand derer entschieden werden kann, ob es hier Probleme gibt, an denen gearbeitet werden muss, z.B. um Burn-out zu verhindern.



Die Gruppe sollte zur Beantwortung der Fragen ein paar Minuten individuell arbeiten. Danach muss die Gruppendiskussion strukturiert moderiert werden. Zur Dokumentation sollte eine andere Person als in den Schritten 2, 3 und 4 die Diskussion protokollieren.



Auch dieser Schritt ist für die Gruppe emotional komplex. Je nach Gruppe und ihrer bestehenden Konfliktkultur werden sie in diesem Schritt auch offen, schweigend oder harmonisierend miteinander reden. Der Analyseprozess in der Gruppe kann jedoch diese bestehende «Balance» verändern und Teammitglieder irritieren. Wichtig ist es, hier gemeinsam zu prüfen, ob es Themen gibt, die jenseits dieses Evaluationsprozesses bearbeitet werden müssen.



*Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden:* Die Verständigung über die Befindlichkeit im Team ist wichtig, so auch über eine mögliche bestehende Unzufriedenheit. Umso wichtiger ist es, diesen Prozess gut zu moderieren. Auf der einen Seite soll der Gruppe der Raum für persönliche Mitteilungen eröffnet werden, auf der anderen Seite kann es an dieser Stelle nicht um eine Auseinandersetzung um Veränderungen gehen. Vielmehr muss eine Verständigung über den aktuellen Status angestrebt werden.

*Statt über den definierten Konflikt zu sprechen, kommen andere Konfliktthemen zur Sprache:* Es geht hier sowohl um den ausgewählten und definierten Konflikt als auch um die Konfliktkultur des Teams im Allgemeinen. Es kann also sein, dass neue Konflikte benannt wer-



den. Diese sollen aufgegriffen und auf der in Baustein I erstellten Liste ergänzt werden.

*Es wird geschwiegen, harmonisiert oder aktiv gestritten:* Die Diskussion kann durchaus die Konfliktkultur im Team widerspiegeln. Durch Bezugnahme auf den Analyseprozess kann dem Team die eigene Kultur bewusst gemacht werden.

*Der Wunsch wird zu gross, bestimmte Konflikte sofort zu diskutieren und zu lösen:* Insgesamt ist darauf zu achten, dass hier noch die Situation beforscht wird. Tendenzen, die Konflikte sofort aufzugreifen und zu behandeln, müssen also begrenzt werden. Sollte sich allerdings herausstellen, dass es einen hohen unmittelbaren Gesprächsbedarf gibt, dann muss zumindest verabredet werden, wann dieses Problem diskutiert wird. Wenn hier ein grosser Bearbeitungsbedarf festgestellt wird, ist eine externe Beratung/Moderation dringend anzuraten.



## Schritt 6: Sichern



Ergebnisse müssen klar und deutlich festgehalten werden, damit auf ihrer Grundlage weitergearbeitet werden kann.



ca. 20 Min



Die inzwischen entstandenen zehn Ergebnisprotokolle werden nochmals alle zusammen auf Vollständigkeit angeschaut, und es wird geprüft, ob sie den Diskussionsprozess angemessen widerspiegeln.



*Es besteht allgemeine Müdigkeit und Langeweile:* Zurückschauen, überprüfen und sichern ist keine unnötige Wiederholung, sondern die Grundlage für Entscheidungsprozesse. Der/die Diskussionsleiter/in muss diesen Schritt sehr wichtig nehmen und die Müdigkeit überwinden. Zur Not muss er/sie ein kleines Auflockerungsspiel durchführen.

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



Was bleibt bestehen, was muss sich ändern?



Es muss eine Einigung darüber erzielt werden, was an dem Bestehenden bewahrt und was verändert werden soll. Um Veränderungen umzusetzen, muss auch die Planung etwas konkreter begonnen werden: Wer macht was, mit wem, wann und wie?



ca. 180 Min



Es muss geklärt werden, wer im letzten Baustein die Moderation der Diskussion übernimmt. Zur Verbesserung der Partizipation und der nachhaltigen Wirkung könnte es vorteilhaft sein, die Moderation gemeinsam mit einem/r Mitarbeiter/in aus dem Team vorzubereiten und durchzuführen. Die Bearbeitung der Leitfragen kann in Kleingruppenarbeit oder in Einzelarbeit mit anschließender Gruppendiskussion erfolgen. Kleingruppen können aber auch zu jeweils unterschiedlichen Leitfragen arbeiten.



Es ist meistens leichter, so weiterzumachen wie bisher, als Dinge zu verändern. Es kann also sein, dass trotz der Einsicht, dass Arbeitsabläufe verändert werden sollten, Projektmitarbeiter/innen dazu wenig motiviert sind. Es kommt deshalb darauf an, dass die Teilnehmenden ihre Bedürfnisse und ihre Ansichten über Grenzen und Möglichkeiten selbst äussern und diese in den Planungsprozess einbezogen werden.



*Überbetonung der Fehler:* Es ist nicht immer einfach, Fehler einzugestehen. Teilnehmer/innen können deshalb gekränkt und frustriert sein und die Weiterarbeit behindern, indem sie alles «schlecht» finden oder nicht mehr offen sind für Veränderungen. Es geht nicht darum, das gesamte Projekt zu verändern, sondern darum, das was gut und sinnvoll ist, zu bewahren und nur im Rahmen des Möglichen Aspekte der Projektarbeit zu verändern.

*Sich zu viel vornehmen:* Werden die Ziele zu hoch gesteckt, besteht die Gefahr, dass wenig oder nichts umgesetzt wird. Deshalb ist es sehr wichtig, die Veränderungen an die bestehenden Möglichkeiten im Projekt anzupassen.

*Vorschläge werden nicht umgesetzt:* Wer macht was, mit wem, wann und wie? Die klare Beantwortung dieser Leitfrage hilft der Planung. Es sollte jedoch auch jemand für die Kontrolle der erarbeiteten Ergebnisse zuständig sein.

*Die Problemanalyse ergibt schwerwiegende Probleme im Projektde-  
sign: Manchmal werden Irrtümer entdeckt, die schon in der Anla-  
ge des Projektes durch den Geldgeber liegen. Aber «niemand sägt  
gern am Ast, auf dem er sitzt». Das heisst, manchmal fällt es der  
Gruppe schwer, einer solchen Herausforderung direkt zu bege-  
gen. Aber wenn solche Fehler entdeckt werden, muss man sich  
dazu entschliessen, sie aufzugreifen.*



