



# **Gewaltfreie Konflikttransformation**

**Trainingsmanual  
für einen Training-of-Trainers-Kurs**

**Gewaltfreie Konflikttransformation**

Trainingsmanual für einen Training-of-Trainers-Kurs

**Autorin:**

Dr. Ruth Mischnick

First edition in Bratislava/Slovakia

**Herausgeber:**

Centre for Training and Networking in Nonviolent Action – KURVE Wustrow;

Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS);

Civilian Defence Research Centre (CSDC);

International Fellowship of Reconciliation (IFOR);

Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR)

**Design:**

Ján Volko

**Druck:**

Vydavateľstvo Don Bosco

**Projektförderung:**

Europäische Kommission - Socrates/Grundtvig 1 Programm

Das Trainingsmanual, als autorisiertes Resultat der Projektarbeit im Rahmen des Sokrates Projekts „Entwicklung eines Curriculums für Trainer of Trainers-Ausbildung in gewaltfreier Konflikttransformation“ darf frei verbreitet werden solange es nicht kommerziell vermarktet wird. Wenn eine Person oder Organisation beabsichtigt, das Trainingsmanual für kommerzielle Zwecke zu verwenden, Teile des Manuals anzupassen oder neu zu verwenden, muss die Genehmigung von KURVE Wustrow und jedem/jeder Copyright-Besitzer/Besitzerin eingeholt werden.



# **Gewaltfreie Konflikttransformation**

## **Trainingsmanual für einen Training-of-Trainers-Kurs**





## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

dieses Trainingsmanual zu Konflikttransformation ist das Ergebnis einer Arbeitsgemeinschaft von Partnerorganisationen. Das Ziel war es, Konflikttransformation für TrainerInnen aus einer europäischen Perspektive aufzuzeigen, zusammenzuführen, zu ergänzen, zu unterrichten und zu ermöglichen. Das Projekt beinhaltete die Durchführung eines Training of Trainers Pilotkurses und der Erstellung eines Manuals. Die Training of Trainers Seminare fanden 2005 und 2006 in der Slowakei, in Rumänien, Italien und der Schweiz und in Deutschland statt. Das ganze Projekt war und bleibt eine ehrgeizige und herausfordernde Initiative mit vielen verschiedenen Dimensionen. Wir haben eine Menge gelernt und in einem wachsenden und dynamischen Feld wird es weiterhin viel zu lernen und zu verbessern geben.

Es war eine Herausforderung die Fülle und Vielfalt der Ansätze und Meinungen zum Thema Konflikttransformations-Training in verschiedenen geographischen und institutionellen Zusammenhängen einzufangen und sie in einem zugänglichen und bündigen Format darzustellen. Wir glauben, dass das Manual einen nützlichen und wesentlichen Beitrag zur Praxis leistet. Wir freuen uns über Feedback, was im Manual als hilfreich gesehen wird und was Veränderungen oder weiterer Ausführungen bedarf. Es liegt in der Natur der Sache, dass das Bemühen die Praxis zu verbessern, immer neue Anstrengungen verlangt und keinen Raum für Selbstzufriedenheit lässt.

Alle an der Durchführung dieser Initiative beteiligten Organisationen zogen ihre Anregung aus der Fülle von guter Praxis und innovativen Reaktionsweisen, die oft undokumentiert zur Anwendung kommen, ebenso wie aus der Tatkraft und Offenheit, mit der Menschen und Organisationen mit uns über ihre Erfahrungen und fortlaufenden Herausforderungen gesprochen haben. Das Bedürfnis nach verbesserter Anleitung und nach dem Teilen von Wissen, Ansätzen, Methoden, und Werkzeugen unter den Fachleuten war ermutigend. Dies hat gegenseitige Kompetenzbildung, Reflektion, Forschung und Lernen auf der Suche nach besserer Praxis ermöglicht.

Dieses Manual markiert den Anfang eines Prozesses, nicht etwa das Ende. Es ist ein Beitrag zu einem wachsendem Feld. Es ist auch ein Schnappschuss eines Momentes; das Feld entwickelt sich überaus rasant. Manche Elemente des Manuals beschreiben oder führen derzeitige Erfahrungen mit bestimmten Belangen im Unterrichtsbereich oder angewandter Bildungsarbeit zusammen. Andere Bestandteile halten erlangtes Wissen oder Einsichten fest.

Wir werden weiter neue, wachsende Gebiete und neue geographische Kontexte untersuchen und wir werden unsere Ergebnisse mit Ihnen erörtern und teilen. Letzten Endes liegt es an den Fachleuten und den Gesellschaften selbst, die Nützlichkeit und die Wirkung dieses Unternehmens zu beurteilen.

Wir sind auch unseren zahlreichen GeberInnen für ihr Engagement und ihre Unterstützung während der Entwicklung dieser Initiative dankbar.

## Das Manual

Das Manual bietet verschiedene Kapitel mit Konzepten und dazugehörigen Übungen, die wesentlich sind, um Konflikttransformation zu verstehen und anzuwenden. Das Manual beruht auf dem Verständnis von Diana Francis' Konflikttransformationstheorie und zielt auf die Transformation sozialer Konflikte. Das Manual bietet der Leserin und dem Leser ganz bewusst keine „fertigen Zeitpläne“. Wir sind fest davon überzeugt, dass jeder Zeitplan die Botschaft vermitteln würde, dass Wirklichkeit kopiert werden kann. In diesem Sinne dienen alle Übungen als Vorschläge, die je nach gewähltem Ziel geändert werden können.

Das letzte Kapitel des Manuals beinhaltet einen Essay von Hagen Berndt. Dieser Essay gibt einen Überblick und tiefere Einsicht in die Ursprünge von Gewaltfreiheit, einer Idee, der wir verpflichtet sind.

Die folgenden Personen trugen zum Manual bei:

Ueli Wildberger, Dirk Sprenger, Beatrix Schmelze, Ján Mihálik, Hagen Berndt, Peter Siebenhühner, Jochen Neumann, Mike Dobbie und Dr. Ruth Mischnick. Mit freundlicher Erlaubnis wurden einige Informationen aus der Hilfsmittel-Sammlung von International Alert entnommen. Manche Zitate spiegeln die Erfahrungen der Webseite [www.beyondintractability.com](http://www.beyondintractability.com), ebenfalls mit freundlicher Erlaubnis.



Dr. Ruth Mischnick  
(Autorin)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>KAPITEL 1: Trainingsansatz</b>	<b>10</b>
EINFÜHRUNG	11
Die Trainer	11
Die Teilnehmenden	11
Herausforderungen, die man sich noch vor Trainingsbeginn bewusst machen sollte	12
Die erste Herausforderung: Sich mit zugrunde liegenden Vorannahmen, Veränderungstheorien und Werten befassen	12
Die zweite Herausforderung: Die Basis des Trainings liegt in der Analyse und in der langfristigen strategischen Vision	13
Die dritte Herausforderung: Vorurteile in der Auswahl überwinden	13
Die vierte Herausforderung: Fortlaufende Unterstützung und Weiterführung sicher stellen	13
Die fünfte Herausforderung: Übertragung von der individuellen zur gesellschaftlichen Ebene	14
Zielsetzungen der Trainings	15
Training Wirklichkeit werden lassen – Planung der Seminare	15
Seminarplanung	15
Seminargestaltung	16
Seminardurchführung	16
Seminarauswertung	16
Phasen zwischen Seminaren	16
Trainingsmethode	16
<b>KAPITEL 2: KONFLIKTVERSTÄNDNIS</b>	<b>20</b>
EINFÜHRUNG	21
Konfliktverständnis	21
<i>ÜBUNG: KONFLIKTE IN UNSEREM ALLTAG</i>	22
Konfliktdefinitionen	23
<i>ÜBUNG: DAS EIGENE KONFLIKTVERSTÄNDNIS</i>	24
Zugrunde liegende Konfliktursachen	25
Konflikt und Kultur	28
Der Unterschied zwischen Konflikt und Gewalt	28
Verschiedene Dimensionen der Gewalt	29
<i>ÜBUNG: GEWALTFORMEN</i>	30
Konfliktdynamik	31
Konflikteskalation	32
<i>ÜBUNG: KONFLIKTESKALATION</i>	33
Konfliktverstärkende Bedingungen	33
Eskalationsmodell von Glasl	35
<i>ÜBUNG: ESKALATIONSANALYSE</i>	36
Ebene 1 „Win-Win“ (Beide Konfliktparteien können auf der ersten Ebene noch gewinnen)	36
Ebene 2 „Win-Lose“ (Auf der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt)	37
Ebene 3 „Lose-Lose“ (Beide Parteien verlieren auf der dritten Ebene)	37
<i>ÜBUNG: ESKALATIONSINDIKATOREN</i>	37
<b>KAPITEL 3: KONFLIKTANALYSE</b>	<b>40</b>
EINFÜHRUNG	41
Elemente der Konfliktanalyse	41
Ursachen	42
Akteurinnen	43
Dynamik	44
Wer führt die Analyse durch?	44
Informationenbeschaffung für Konfliktanalyse	45

Auswahl des richtigen Konfliktanalyserahmens	45
Konflikt-Landkarten – Beziehungen der AkteurInnen	45
<i>ÜBUNG: AKTEURINNEN UND IHRE BEZIEHUNGEN</i>	47
Landkarten der Bedürfnisse/Interessen und Ängste	48
<i>ÜBUNG: LANDKARTEN DER POSITIONEN, INTERESSEN UND BEDÜRFNISSE</i>	49
Säulen oder umgedrehtes Dreieck – entwickelt von Hildegard und Jean Goss-Mayr, angepasst von Hagen Berndt	50
<i>ÜBUNG: LANDKARTEN DES PROBLEMS, DER AKTEURINNEN UND IHRER     BETEILIGUNG („UMGEDREHTES DREIECK“)</i>	51
<i>ÜBUNG: DISKUSSION – DER NUTZEN DER ANALYSE FÜR     STRATEGIEENTWICKLUNG</i>	52
Das ABC-Dreieck	53
<i>ÜBUNG: KONFLIKTANALYSE – ABC DREIECK</i>	54
Tendenzanalyse – Verhalten einer dritten Partei	55
<b>KAPITEL 4: SYSTEM DER KONFLIKTTTRANSFORMATION</b>	<b>58</b>
EINFÜHRUNG	59
Grundlegendes Glossar	59
Konflikttransformation – Prinzipien für einen Veränderungsansatz	60
Stadien und Abläufe in der Konflikttransformation – Diana Francis	61
<i>ÜBUNG: MIT STADIEN UND ABLÄUFEN ARBEITEN</i>	63
Die Pyramide – Konflikttransformation auf verschiedenen Gesellschaftsebenen	64
Führung an der Spitze	64
Führung mit mittlerer Reichweite	64
Führung auf der Graswurzelebene	64
<i>ÜBUNG: ANWENDUNG DER KONFLIKTTTRANSFORMATIONSPYRAMIDE</i>	66
Typen der Konflikttransformation	67
<i>ÜBUNG – DISKUSSION: TYPEN DER KONFLIKTTTRANSFORMATION UND     KONSEQUENZEN</i>	68
<b>KAPITEL 5: INTERVENTIONEN KONZIPIEREN</b>	<b>70</b>
EINFÜHRUNG	71
Entscheidungen treffen und Konflikttransformation konzipieren	71
Rollen der AkteurInnen	71
<i>ÜBUNG: PERSÖNLICHE ROLLEN IN DER KONFLIKTTTRANSFORMATION     BESTIMMEN</i>	72
Kriterien und Mandat	74
<i>ÜBUNG: KRITERIEN FÜR INTERVENTION</i>	74
Interventionsoptionen entwickeln	75
<i>ÜBUNG: ROLLENSPIEL – ENTWICKLUNG VON INTERVENTIONSOPTIONEN IN     EINEM KONFLIKT</i>	77
<i>ROLLENSPIEL-SZENARIO: ATONIA</i>	78
<b>KAPITEL 6: INTERVENTION DURCH AKTION</b>	<b>80</b>
EINFÜHRUNG	81
Gewaltfreiheit als Ansatz zur Konfliktintervention	81
Vorurteilsfindung und -minderung	82
<i>ÜBUNG: VORURTEILSMINDERUNG ALS HANDLUNG</i>	82
Bewusstsein und Mobilisierung für Veränderung	83
<i>ÜBUNG: RICHTLINIEN FÜR LOBBY-ARBEIT UND KAMPAGNEN GEBEN</i>	83
Gewaltfreie direkte Aktion	85
<i>ÜBUNG: GEWALTFREIE DIREKTE AKTION</i>	87
Verhindern, dass Konflikt in Gewalt eskaliert	88
Einige übliche Mechanismen der Gewaltprävention	89
Einige Richtlinien für Gewalteskalationsprävention	89
<i>ÜBUNG: PRÄVENTION VON KONFLIKTESKALATION</i>	90

<i>FALLSTUDIE: GEWALTPRÄVENTION IN DAGESTAN</i>	92
Präsenz zeigen	93
Grundsätzliche Überlegungen	93
<i>ÜBUNG: PRÄSENZ ZEIGEN, UNBEWAFFNETER BEGLEITSCHUTZ</i>	93
Überwachung (Monitoring) und Beobachtung	94
Genauigkeitscheckliste:	94
Ausgeglichenheitscheckliste:	95
Ethnizitätscheckliste:	95
Kontextcheckliste:	95
<i>ÜBUNG: ÜBERWACHUNG (MONITORING)</i>	95
<i>FALLSTUDIE: ÜBERWACHUNG (MONITORING)</i>	96
Vertrauensbildung	98
<i>ÜBUNG: VERTRAUENSBIUDUNG</i>	98
<b>KAPITEL 7: AUF DEM WEG ZUM DIALOG – KONFLIKTBEILEGUNG ERMÖGLICHEN</b>	<b>100</b>
EINFÜHRUNG	101
Kommunikation	101
<i>GRUNDLAGENÜBUNG: DIE ANATOMIE EINER BOTSCHAFT ÜBEN</i>	101
Kommunikation im Konflikt	102
Transformationsfähigkeiten von Interaktionen dritter Seiten	103
Empathisches Zuhören	104
<i>ÜBUNG: ZUHÖREN</i>	104
Paraphrase	105
Zusammenfassung	106
Konfliktreformulierung	106
<i>ÜBUNG: KONSTRUKTIVE DIALOGFÄHIGKEITEN</i>	107
Abläufe	108
I. Zuhörstadium	109
II. Überzeugungsstadium	109
<i>ÜBUNG: VERMITTLUNG AUF KONFLIKTTREFFEN</i>	110
Verhandlung	112
<i>GRUNDLAGENÜBUNG: INTERESSENBESTIMMUNG</i>	113
Phasen der Verhandlung	114
Optionen gemeinsamen Gewinns	115
<i>GRUNDLAGENÜBUNG: OPTIONEN FÜR GEMEINSAMEN GEWINN</i>	116
Kulturelle Ansätze an Verhandlung	118
<i>ÜBUNG: ROLLENSPIEL - VERHANDLUNG</i>	119
<i>ROLLENSPIELSZENARIO: KONFLIKT UM AUSBILDUNG</i>	120
Mediation	122
Anwendungsgebiete	123
Bedingungen	124
MediatorInnenfähigkeiten	124
Ein Modell für einen Mediationsprozess in fünf Schritten	124
Schritt 1 – Einführung	125
Schritt 2 – Bestimmung der Gegenstände und Festlegung der Tagesordnung	125
Schritt 3 – Erkundung der Gegenstände	125
Schritt 4 – Entwicklung von Lösungen	125
Schritt 5 – Erreichen einer Einigung	126
<i>ÜBUNG: PHASEN DES MEDIATIONSPROZESS</i>	126
<i>ROLLENSPIEL: MEDIATION</i>	128
Sicheren Raum Schaffen	129
<i>ÜBUNG: MEDIATIONSWORKSHOP SIMULATION</i>	130
<i>SIMULATIONSSZENARIO: WORKSHOP IN INDONESIA</i>	131
<b>KAPITEL 8: VERSÖHNUNG</b>	<b>132</b>
EINFÜHRUNG	133



<i>ÜBUNG: WIE KANN VERSÖHNUNG AUSSEHEN?</i>	133
Lederach's Bezugsrahmen	134
<i>ÜBUNG: WAHRHEIT, GERECHTIGKEIT, FRIEDEN, BARMHERZIGKEIT</i>	136
Dilemmata der Versöhnung	137
Schnell oder langsam?	137
Ein sozialer oder persönlicher Prozess?	137
Vergeben bedeutet versöhnt?	137
Erinnern oder Vergessen?	138
Vergeben bedeutet Annehmen?	138
<i>ÜBUNG: DISKUSSION DER AUSGANGSPUNKTE FÜR VERSÖHNUNG</i>	138
<b>KAPITEL 9: HILFE UND KONFLIKTEINFÜHRUNG</b>	<b>140</b>
EINFÜHRUNG	141
Ressourcentransfer	141
Versteckte Botschaften	141
Neue Friedenskapazitäten entdecken und fördern	142
<i>ÜBUNG: DIE WIRKUNG VON HILFE AUF EINEN KONFLIKT ABBILDEN</i>	143
<i>FALLSTUDIE: HILFE FÜR VERTRIEBENE AUS BAHR EL GHAZAL IM SÜDSUDAN</i>	145
<b>KAPITEL 10: GEWALTFREIHEIT; SATYAGRAHA UND KONFLIKTTTRANSFORMATION</b>	<b>148</b>
<i>EINE KURZE, KRITISCHE GESCHICHTE VON DENKEN UND HANDELN</i>	149
<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>154</b>
Artikel und Bücher	155
Instrumente und Methoden – Arbeits- und Handbücher	159
Lokale Bildungs- und Trainingseinrichtungen (Grundkurse und Training of Trainers)	161
Informationsquellen: Plattformen, Netzwerke und Forschungseinrichtungen	162
Trainer-Pools	162

# ***KAPITEL 1***

## ***TRAININGSANSATZ***

## EINFÜHRUNG

Training nimmt im Repertoire der Konflikttransformation eine wichtige Rolle ein: Es kann für Konfliktursachen und -dynamiken in dem Umfeld, in dem gearbeitet wird, sensibilisieren; und es kann die Fähigkeiten verbessern, mit Konflikt umzugehen und die Aufmerksamkeit für – beabsichtigte und unbeabsichtigte – Folgen bestimmter Aktivitäten schärfen. AktivistInnen vor Ort, andere TrainerInnen und Dritte auszubilden, kann außerdem dazu beitragen, die Menschen zu unterstützen und zu stärken, die an einer Verschiebung zu konstruktiver Konflikttransformation arbeiten. Unterstützungsnetzwerke zu bauen sowie diejenigen Menschen zu ermächtigen, die sonst voneinander abgeschnitten arbeiten würden, ist eine weitere Aufgabe des Trainings. Es kann außerdem Aufmerksamkeit und Fähigkeiten an Menschen weitergeben, die an strategisch wichtigen Stellen sitzen, und damit zu dem beitragen, was metaphorisch als kritische Masse bezeichnet wird. Trainings in Konflikttransformation wirken auf diese Art und Weise auf den Umgang mit Konflikten hin, und transformieren sie. Dies geschieht sowohl zwischen Einzelnen als auch in Gesellschaften, die sich in gewaltsamen Konflikt befinden. Das Training bildet schließlich das Rückgrat einer der vorrangigen Strategien der Konflikttransformation heraus: Kompetenzbildung.

### Die Trainer

Der oder die TrainerIn beeinflusst die Konfliktsituation nicht während des Trainingsablaufes, es sei denn, er oder sie ist einE AktivistIn im Konfliktkontext. Wenn man den/die TrainerIn mit Konflikttransformationswirkungen in Verbindung setzen kann, dann geht dies nur indirekt durch die Teilnehmenden: Der/die TrainerIn arbeitet mit den Teilnehmenden und diese arbeiten ihrerseits im Konfliktkontext oder mit anderen TrainerInnen, die in solchen Kontexten arbeiten. Die Frage lautet folglich, wie TrainerInnen angemessen für einen Trainingsablauf ausgewählt werden können: TrainerInnen, die – zusammen mit den Teilnehmenden – erreichen, dass die Teilnehmenden Trainingsergebnisse weitergeben und dadurch Wirkungen erzielen.

Eine TrainerIn braucht Erfahrung im Feld und nicht einfach nur Wissen aus Büchern. Wenn Teilnehmende erkennen, dass die Person Berufserfahrung in konfliktanfälligen Gebieten hat, wird sie ernst genommen. Dies ist eine notwendige Bedingung für jeden Lernprozess, da Teilnehmende mehr aus praktischen Beispielen als aus Theorien lernen. Oft sehen die Teilnehmenden in der TrainerIn einen Spiegel ihres Verhaltens und ihrer Handlungen.

*Trainingsteams* sind eine Menge wert. Im Team zu arbeiten, zeigt den Teilnehmenden indirekt, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn verschiedene Individuen zusammen arbeiten. Teams sollten gemischt sein (Mann/Frau, regionale/internationale TrainerInnen, erfahrene/jüngere TrainerInnen usw.). Dies erhöht die Glaubwürdigkeit und Güte der Arbeit.

Der Möglichkeitsraum von Konflikttransformation ist groß, wenn Teilnehmende – jedeR für sich – während des Trainingsablaufes die Trainingsinhalte mit der eigenen Situation und jeweiligen Konfliktkontext in Beziehung setzen – regional und sozial. Diese *Verbindung zu erzeugen* ist Teil der Aufgabe der TrainerIn. Wie diese Verbindung hergestellt wird, hängt zum Großteil von der Authentizität der TrainerIn und seiner/ihrer Geschicklichkeit ab.

### Die Teilnehmenden

Die Auszubildenden stammen normaler Weise aus einer dieser drei Gruppen:

- Menschen, die sich in konstruktiver, gewaltfreier Konflikttransformation betätigen und die aus Regionen kommen oder in diesen arbeiten, in denen Konflikte gewaltsam ausgetragen werden oder wurden. Wenn diese Gruppe (lokaler oder internationaler) „AktivistInnen“ Trainingsangebote in Erwägung zieht, sucht sie im Allgemeinen nach Kompetenzbildung, die sich als brauchbar zum Erreichen einer greifbaren Transformation gewaltsamer Konflikte erweist.
- Menschen, die selbst anstreben, TrainerInnen für Konflikttransformation zu werden (entweder als lokal oder international arbeitende TrainerInnen). Diese Gruppe „potenzieller TrainerInnen“ sucht normalerweise nach sowohl inhalts-basierter als auch pädagogischer Fähigkeitenbildung und berufsbegleitendem bzw. orientiertem Training.
- Menschen, die – in einen eher indirekten, aber zusammenhängenden Sinne – im Umfeld ge-

waltsamer Konflikte arbeiten. Dazu gehören Angestellte nationaler und internationaler Einrichtungen, EntscheidungsträgerInnen usw. Diese breite und differenzierte Gruppe „interessierter Dritte“ entscheidet sich oft für Konflikttransformationstrainings, um besser für die Arbeit an Konflikttransformation informiert oder sensibilisiert zu werden. Ihre Erwartungen zielen vor allem auf Konfliktanalyse und grundlegende Fähigkeiten, die sie in ihrer alltäglichen Arbeit einsetzen werden oder auch nicht.

Beim Training arbeiten wir zwar mit Gruppen, aber vor allem und am wichtigsten arbeiten wir mit Einzelpersonen. Was im dynamischen Kontext der Trainings in Bezug auf Wissen, Fähigkeiten und Reflexion passiert, passiert zunächst innerhalb jeder einzelnen Teilnehmenden. Erst in einem zweiten Schritt können diese Einzelpersonen Einfluss auf der Ebene von Gruppen oder gesellschaftlicher und politischer Ebene im Konfliktkontext nehmen. Die große Herausforderung beim Training ist es also, mit Einzelpersonen zu arbeiten und gleichzeitig gesellschaftlich Einfluss zu nehmen.

Man mag an dieser Stelle widersprechen, da während eines Trainingsablaufes vieles innerhalb der Gruppe passiert und manche Ergebnisse nur dadurch möglich werden, dass sie in einer Gruppe passieren und nicht in Einzelunterricht. Selten ist die ganze „Konfliktgruppe“, also alle am Konflikt beteiligten Parteien, in einem Trainingskurs versammelt. Es ist oft der Fall, dass man eineN, vielleicht ein paar VertreterInnen einer beteiligten Partei dabei hat, während die anderen Teilnehmenden aus anderen Konfliktkontexten kommen. Oder man arbeitet mit einer Gruppe, die nur eine Seite im Konflikt vertritt.

TrägerInnen der Veränderung: Wenn die Entscheidung getroffen wird, dass Training tatsächlich ein Teil des strategischen Rätsels ist, ist es einer der nächsten Schritte, sich auf den Ort und die Auswahl möglicher Teilnehmender zu einigen. „Ideale“ Teilnehmende sind solche, deren Arbeit während und nach dem Trainingsablauf eine positive Wirkung auf die Konfliktsituation haben könnte, in der die Person lebt. Wonach wir suchen, sind Menschen, die Veränderungen in die Konfliktsituation bringen können, so genannte TrägerInnen der Veränderung. Wenn möglich, sollte eine Gruppe tatsächlicher oder potentieller TrägerInnen der Veränderung desselben Konfliktkontextes während der gesamten Zeit an demselben Trainingsablauf teilnehmen. Solche Peer-groups können während des Ablaufes gemeinsam Ideen und Herangehensweisen hervorbringen und sich gegenseitig direkt und moralisch unterstützen.

Es gibt bereits während des Trainingsablaufes einen weiteren Vorteil, Peergroups einzubinden. Es ist selten, dass eine einzelne Person die Schlüsselmerkmale aufweist, die für Konflikttransformation notwendig sind. Wer ist gleichzeitig selbstbewusst und selbstkritisch, wer denkt klar und analytisch und ist gleichzeitig emotional und intuitiv? Wer ist offen für Betreuung oder Beratung und verfügt über beständige Macht? Wer verfügt über reichhaltiges Wissen und ist (immer noch) aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen und Methoden? Wer kommt aus dem Konfliktkontext und besitzt die notwendige Einsicht und wird zur gleichen Zeit von den verschiedenen beteiligten Gruppen respektiert? Und schließlich, wer ist geduldig und entspannt und kann trotzdem, wo nötig, bestimmte Dinge konsequent durchsetzen?

## **Herausforderungen, die man sich noch vor Trainingsbeginn bewusst machen sollte**

### **Die erste Herausforderung: Sich mit zugrunde liegenden Vorannahmen, Veränderungstheorien und Werten befassen**

Ein Training wird den Kontext verändern, deshalb ist es zu Beginn der Training-Workshops wichtig, sich der Annahmen und Hypothesen gewahr zu werden, die Training und Kompetenzbildung steuern, denn sie beeinflussen – bewusst oder unbewusst – deren Form und Wirkung. Die grundlegendste Annahme ist die, dass ein Training individuelle und gesellschaftliche/politische Veränderungen voranbringen kann, die friedlichere und weniger gewaltsame Gesellschaften hervorbringen (im Sinne von Einstellungen, Verhaltensmustern und Strukturen). Die Reichweite derart ausgemalter Veränderung kann sich von kleinen Gemeinschaften zu den Beziehungen zwischen Ländern erstrecken. Darin ist auch die Annahme eingebunden, dass es konzeptuelle Fähigkeiten und Verhaltensfähigkeiten gibt, die tatsächlich die Art und Weise verbessern werden, in der Ge-

meinschaften und Einzelpersonen mit Konflikt umgehen – und dass zwar Konflikt eine wesentliche Dimension menschlicher Beziehungen ist, Gewalt aber nicht. Wir gehen von der Annahme aus, dass diese Fähigkeiten in unterschiedlichen Kulturen beigebracht und gelernt werden und mit Reflektion und Übung verbessert werden können. Wir nehmen ebenfalls an, dass die Anwendung solcher Fähigkeiten durch die richtigen und/oder durch genügend Menschen helfen wird, friedlichere Beziehungen zu schaffen.

Auf einer anderen Ebene bringen alle Auszubildenden und TrainerInnen persönliche und gesellschaftliche Werte in das Ausbildungsfeld mit, die ihre Erwartungen und ihre Interaktionen gestalten. Zugehörige und AußenseiterInnen bringen unterschiedliche und implizite Vorannahmen, Zielsetzungen und Werte mit. Wenn man sich nicht solcher zugrunde liegenden Annahmen bewusst ist, kann es passieren, dass der Trainingsablauf auf unerwarteten Widerstand und Schwierigkeiten stößt. Deshalb muss jedeR am Trainingsablauf Beteiligte Zeit und Raum haben, um sich die eigenen Werte und Vorannahmen anzusehen und nachzudenken, wie sie den Trainingsablauf beeinflussen könnten – ebenso wie über den langfristigen Zweck von Konflikttransformation.

### **Die zweite Herausforderung: Die Basis des Trainings liegt in der Analyse und in der langfristigen strategischen Vision**

Die Grundlagen guter Trainingsergebnisse liegen in einer gründlichen Ausgangsanalyse und Strategieerarbeitung, die vorläufige Antworten auf die Fragen geben, was gebraucht wird (im Sinne von Fähigkeiten und Personen) und was das Ziel der Trainingsaktivität ist. Regelmäßig wiederholte Analyse und Strategiebildungsübungen sollten die Auszubildenden, die TrainerInnen und OrganisatorInnen einbeziehen und sollten sich auf die Zielerarbeitung und Ablaufplanung konzentrieren. Es sollte auch bekannt sein, dass in manchen Situationen die Ausgangsanalyse und Strategieerarbeitung zu der Erkenntnis führen können, dass ein Training in Konflikttransformation nicht das Richtige ist, da andere Handlungen zu diesem Zeitpunkt wichtiger und zielführender sind. Dies begegnet auch einigermaßen der Kritik, dass Trainingsseminare als automatische „Standard“-Option in Konflikttransformation gebraucht würden.

### **Die dritte Herausforderung: Vorurteile in der Auswahl überwinden**

Es gibt nur wenige vergleichende Studien zu den besonderen Erfahrungen über die Arbeit mit Gruppen, die nicht aus einfach erreichbaren oder von sich aus teilnehmenden Leuten bestehen, die ohnehin Interesse haben. In der Tat besteht eine allgemeine Kritik an Konflikttransformationsarbeit gerade darin, dass es eine Tendenz gebe mit ähnlichen Gruppen zu arbeiten und sich dabei oft an die städtischen, gebildeten, Englisch sprechenden und – in Fällen gewaltsamer Konflikte – „angepassten“ Teile der Gesellschaft zu richten. Andererseits ist beispielsweise wenig über die Arbeit mit gewaltsamen oder vormals gewaltsamen Gruppen bekannt. Mehrere Faktoren spielen eine Rolle: Erstens sind solche Gruppen in der Regel nicht empfänglich für Trainingsseminare über Konflikttransformation mit gewaltfreien Mitteln. Allerdings besteht einer der zentralen Werte gewaltfreier Konflikttransformation darin, sich der gemeinsamen Menschlichkeit derjenigen zu vergewissern, die sich daran gewöhnt haben, sich gegenseitig als FeindInnen zu sehen, so dass an die eher extremistischen Gruppen heranzutreten und mit ihnen zu arbeiten Sinn macht. Die Notwendigkeit, Gruppen in Friedensprozesse einzubinden, die sich mit so genannten „Verderber“-Tätigkeiten befassen, hat im Lauf der Jahre viele BefürworterInnen gewonnen, um dadurch Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Deshalb sollten vorsichtig balancierte Bemühungen unternommen werden, das Aufgabengebiet von Trainings in Konflikttransformation zu erweitern, um Räume für das Aufeinandertreffen und die Diskussion zwischen der gesamten Bandbreite der den Konflikt beeinflussenden – und ihn transformierenden – Kräfte zu erzeugen.

### **Die vierte Herausforderung: Fortlaufende Unterstützung und Weiterführung sicher stellen**

Fortlaufende Unterstützung (Zugang zu einem Netzwerk, Anleitung oder Supervision, fortlaufender Kontakt mit dem Trainingsteam) und weiterführende Angebote sind entscheidende Faktoren erfolgreicher Trainingsprogramme. Wenn von außerhalb kommende TrainerInnen und Organisationen diese nicht einigermaßen sicher gewährleisten können, können ihre Programme mehr

Schaden anrichten, als gewöhnlich eingestanden wird. Enttäuschte Erwartungen, unzureichende Vorbereitung und Pflege, ein Gefühl von Zwecklosigkeit oder Frustration können nicht nur das Trainingsereignis und seine OrganisatorInnen in Verruf bringen, sondern auch die Konflikttransformationsideen und –konzepte, die es ursprünglich verbreiten sollte. Angebote zur Reflexion der praktischen Anwendung dessen, was gelernt wurde, ist am wichtigsten, um fortlaufendes Engagement sicher zu stellen. Dies trifft ganz besonders für Training of Trainers Pilotkurse zu, da vielen Auszubildenden immer noch „sichere“ Gelegenheiten fehlen, um zu „üben“ – sowohl ihrer eigenen Entwicklung als auch den (Konflikt )Parteien zuliebe, an denen sie ihre sich herausbildenden Fähigkeiten ausprobieren. In diesem Fall sind eine Art Lehrzeit und Betreuung wertvolle Ergänzungen für Trainingspläne.

## **Die fünfte Herausforderung: Übertragung von der individuellen zur gesellschaftlichen Ebene**

Bei Trainings geht es zuerst um persönliche Veränderungen – von Einstellungen und Verhaltensweisen. Solch eine Veränderung beinhaltet, Dinge in neuem Licht zu sehen, alte Muster zu verlernen und neue Denk- und Verhaltensmuster zu erlernen und auszuprobieren. Dennoch zielt Konflikttransformationstraining auch darauf, die Lücke zwischen Veränderung auf individueller Mikro-Ebene und gesellschaftlicher Meso- oder Makroebene zu schließen. Durch „Vervielfältigungs“-Prozesse (verbessert durch die sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden) und „Netzwerkarbeit“ (verbessert durch die sorgfältige Zusammenstellung von Gruppen und fortlaufende Weiterführung) sollte gesellschaftliche Veränderung – kollektiver Einstellungen, Verhaltensweisen und Strukturen oder Prozesse – auf die persönliche Veränderung folgen.

Für uns TrainerInnen ist es wichtig, dass wir unsere Überzeugungen und Praktiken in Einklang bringen. Handlungsweisen einzurichten beginnt mit der Einsicht, dass oft ein Gegensatz zwischen Überzeugungen und Praktiken besteht. Davon ausgehend sollte der/die TrainerIn oder das Trainingsteam die Ziele des Projektes reflektieren und überlegen, wie diese Ziele durch die Bestandteile des Training erreicht werden sollen. Wir müssen außerdem bei der Planung des Trainings berücksichtigen, wie die Identität der Teilnehmenden das Design, den Ablauf und das Ergebnis des Trainings beeinflussen sollten.

Reflektierte Praxis bedeutet den Prozess, Handlungsmuster zu erkunden, Anpassungen während des Trainings vorzunehmen oder über das Training nachzudenken.

In der Konflikttransformation beginnt die Reflexion im Allgemeinen am Ende entweder der Praxis oder der Theorie und wird in drei Schritten operationalisiert:

- Reflektieren, wer Sie als ein Individuum sind und was Sie zu der Einmischung mitbringen: die Einstellungen, Werte und Ängste, die Ihre Arbeit beeinflussen
- Sich Situationen vorstellen, in die Sie wahrscheinlich kommen werden, und überlegen, welche Theorien und Modelle angemessen sein könnten
- Überraschungen erleben und in der Lage sein, sie in dem Moment (aus einer theoretischen Perspektive) zu reflektieren, was der/die TrainerIn meint, dass gerade passiert, und eine kontingente Antwort zu entwickeln, um damit umzugehen

Reflektierte Praxis, ob wie dargestellt oder anders gefasst, ist die allgemeine Fähigkeit, die eineR TrainerIn ermöglicht, ethische Dilemmata vorherzusehen und ihnen zu begegnen.

Wir sollten Transparenz bezüglich Werten, Absichten und Zielen anstreben, sowohl seitens der TrainerInnen als auch der Teilnehmenden.

- Reflexion ist für die Wahrnehmung eineR TrainerIn notwendig: sowohl beim Inhalt als auch bei der Durchführung. Ist es ethisch vertretbar, überhaupt zu intervenieren, und wenn ja, in welcher Form sollte die Intervention statt finden und welches Ausmaß an Verantwortung für das Resultat kann ich akzeptieren?
- Wir müssen uns bewusst und engagiert in den Auswahlprozess der Teilnehmenden einbringen und den Ort und den Zeitpunkt des Trainings bestimmen. Integraler Bestandteil dieses

Prozesses ist es, sich mit den ethischen Dilemmata auseinanderzusetzen, Training jemandem anzubieten, der/die es für die falschen Zwecke gebrauchen könnte.

- Wir müssen das Wissen und die Fähigkeiten ausfindig machen, die im Training vermittelt werden, damit wir verstehen, welche die leistungsfähigsten für die Förderung von Konflikttransformationsprozessen sind und welche eher nicht taugen oder zu ungebührlichen Zwecken verwendet werden.

## Zielsetzungen der Trainings

Definierte Ziele, Rückkopplungsschleifen, sichere Räume und Überführung in die Form des echten Lebens sind die Eckpfeiler eines jeden Seminars. Da Konflikttransformation explizit darauf zielt, die Grundursachen von gewaltsamen Konflikten anzusprechen, hat Konfliktanalyse eine wichtige Rolle. Grundlegende Seminare sollten die ganze Bandbreite möglicher Konflikttransformationsfähigkeiten abdecken. Diese Tätigkeiten können nach verschiedenen Strukturprinzipien in Gruppen gefasst werden. Ein solcher Grundsatz sind die vier Schritte: Analyse, Strategie, Handlung und Lernen; ein anderer sind die Konfliktphasen von: unterschwelliger Konflikt, offener Konflikt, Einigung und Konfliktprävention zusammen mit den verwandten Fähigkeiten der Bewusstseinssteigerung/Gruppenbildung und Kommunikation, Vorbereitung und Implementierung von Dialog/Verhandlung/Mediation/Versöhnung und Überwachung (Monitoring)/Wiederaufbau/Gemeinschafts(neu)bildung. Fortgeschrittene Seminare sollten sich an einer großen Vielfalt von verschiedenen Spezialisierungen orientieren.

## Training Wirklichkeit werden lassen – Planung der Seminare

Seminare erfordern eine Menge Vorbereitung. Um ein Trainingseminar so erfolgreich wie möglich zu machen, sollte einE TrainerIn die Teilnehmenden kennen, wissen, was sie erwarten, und über genauere Einzelheiten der Örtlichkeit des Trainings und der Materialien Bescheid wissen, die Sie verfügbar haben müssen. Die Seminarplanung kann in verschiedene Schritte unterteilt werden:

- Seminarplanung
- Seminargestaltung
- Seminardurchführung
- Seminauswertung
- Seminarzwischenphasen

### Seminarplanung

Die Seminarplanung hilft sicherzustellen, dass das Training glatt läuft, und gibt den TrainerInnen die Gelegenheit, die Erwartungen der Teilnehmenden herauszufinden und das Training auf die genauen Bedürfnisse und Belange der Teilnehmenden zuzuschneiden. Es gibt mehrere Punkte und Aufgaben, die in diesem Schritt berücksichtigt werden müssen. TrainerInnen sollten:

- Den Zweck und das langfristige Ziel des Seminars bestimmen,
- die Teilnehmenden festlegen (eine Gruppe von 15-20 Leuten ist normaler Weise am besten für ein Training),
- Informationen über die an das Training gekoppelten Bedürfnisse, Anliegen und Hoffnungen der Teilnehmenden zusammentragen (Fragen Sie, welche Transformationsfähigkeiten diese üben wollen oder welche programmbezogenen Anliegen sie gemeinsam haben. Sie können dies tun, indem Sie den Anmeldeformularen einen Fragebogen beilegen),
- die von den Teilnehmenden mitgeteilten Informationen analysieren, um Ihr Training zu gestalten, wobei Sie sich sowohl an den Anliegen und an der Ebene, auf der diese arbeiten möchten, orientieren. Den Seminarlehrplan in Hinblick auf die Erwartungen und den Kontext anpassen,
- die Logistik des Seminars planen – legen sie einen Ort zur Durchführung des Seminars fest, bestimmen sie, wie viele MitarbeiterInnen gebraucht werden und wie lange das Seminar dauern muss. Versuchen Sie die Planung von Workshops an wichtigen Feiertagen oder zu für die Teilnehmenden besonders verkehrsreichen Jahreszeiten zu vermeiden!

## Seminargestaltung

Sobald einE TrainerIn die an das Training gerichtete Vorstellung und die Bedürfnisse, Anliegen und Hoffnungen der Teilnehmenden zusammengetragen und analysiert hat, kann der Workshop entsprechend gestaltet werden. Einige grundlegende Überlegungen zur Seminargestaltung beinhalten:

- den Teilnehmenden die Gelegenheit zu bieten, sich gegenseitig kennen zu lernen und sich in die Gruppe einzufinden,
- verschiedene Trainingsmethoden zu verwenden, um einer Vielfalt von Lernstilen entgegenzukommen,
- eine gemeinsame Erfahrung einzubauen – oder mehrere, je nach Länge des Seminars – auf der die Teilnehmenden aufbauen und die sie mit ihren früheren Erfahrungen in Verbindung setzen können (gemeinsame Erfahrungen bieten etwas Handfestes, zu dem alle Teilnehmenden eine Beziehung haben und über die sie tatkräftig diskutieren können),
- den Teilnehmenden Zeit zugestehen, in der sie Informationen miteinander austauschen können, entweder bei Plenum- oder Gruppenarbeit,
- den Teilnehmenden breiten Raum einräumen, über ihre Erfahrungen nachzudenken,
- den Teilnehmenden Zeit geben, zukünftige Handlungen zu planen.

## Seminardurchführung

Der Sinn all dieser Planung ist die Durchführung eines erfolgreichen und fruchtbaren Seminars, das alle Teilnehmenden voller neuer Ideen zur Konflikttransformation und zum Unterrichten derselben wieder verlassen. Sich an ein beziehungsorientiertes und partizipatorisches Trainingsmodell zu halten, bedeutet, dass sich das Training an den Teilnehmenden orientieren, ihr Wissen eruieren und Analyse und Handlungspläne hervorbringen sollte. Allerdings gibt es ein paar allgemeine Anregungen zum eigentlichen Seminar:

- Überprüfen Sie die logistischen Einzelheiten vor dem Beginn des Seminars. Diese Einzelheiten können sich von Zwischenmahlzeiten bis zu den für die tagsüber durchgeführten Übungen benötigten Materialien erstrecken, wie Flipchart-Papier, Zeitungspapier, Filzstifte oder Handzettel.
- Kennen und befolgen Sie Ihren Seminarplan, aber seien Sie beim Befolgen flexibel. Seien Sie vorbereitet, Anpassungen und Änderungen vorzunehmen, um den Bedürfnissen der Gruppe entgegenzukommen, wenn sie sichtbar werden.

## Seminarauswertung

Seminare sind Lernerfahrungen für Teilnehmende und TrainerInnen. Den Teilnehmenden die Gelegenheit zu bieten, das Ereignis auszuwerten, gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Gefühle auszudrücken, und kann für die TrainerInnen sehr wertvoll sein, gerade wenn sie nicht abwehrend auf Feedback reagieren.

Auswertungen können am Ende eines kurzen Trainings, halbwegs in der Mitte eines längeren Trainings und am Ende, oder täglich durchgeführt werden, je nach Ihrer Vorliebe und Fähigkeit, das Maß an Engagement und Lernerfolg der Gruppe abzuschätzen.

## Phasen zwischen Seminaren

Wenn ein Training so gestaltet ist, dass es eine Reihe von Seminaren beinhaltet, kann die Dichte der Lernerfahrung vertieft werden, wenn die Teilnehmenden Hausaufgaben bekommen. Aufgaben können Lektüre ebenso wie Handlungen sein.

## Trainingsmethode

John Paul Lederach hat die Unterscheidung zwischen Ansätzen formuliert, die Wissen der TrainerInnen den Auszubildenden auferlegen („prescriptive approach“ – vorschreibend), und Ansät-



zen, die das allgemeine Wissen der Auszubildenden eruieren („elicitive approach“ – entlockend), um die Erschaffung von etwas Neuem zu ermöglichen, das angemessen ist.

Das Diagramm stellt rein verschreibende und rein entlockende Ansätze gegenüber. Wie Lederach betont, fallen alle Trainings und Interventionen irgendwo zwischen die beiden Extreme und viele der Bemühungen am Ende des „prescriptive approach“ wären ermächtigender – hilfreich in der langen Sicht –, wenn sie eine stärkere Ausrichtung am „elicitive approach“ hätten.

PRESCRIPTIVE	ELICITIVE
Training als Übertragung	Training als Entdeckung und Erfindung
Quelle: Wissen der Trainerin	Quelle: In den Teilnehmenden selbst – gesetztes Wissen
Training inhaltsorientiert: Meisteransatz und –methode	Training prozessorientiert: Beteiligung am Bau des Modells
Ermächtigung durch das Lernen neuer Wege und Strategien	Ermächtigung durch Bestätigung/Aufbau auf Kontext
TrainerIn als ExpertIn, Vorbild und VermittlerIn	Trainer als KatalysatorIn und VermittlerIn
Kultur als Methode	Kultur als Grundlage und Samenbeet

Aus: Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures (1995)

Der „elicitive approach“ legt Wert darauf, Einzelnen und Gruppen zu helfen, ihr bewusstes oder unbewusstes Wissen zu entdecken, das sie aus praktischen Erfahrungen gewonnen haben. Der oder die TrainerIn fungiert als Vermittler oder Katalysator, um Gruppenmitgliedern zu helfen, Wissen zu entdecken, über das sie bereits verfügen. Es gibt fünf aufeinander folgende Elemente in einem Trainingsablauf nach dem „elicitive approach“: (1) Entdeckung, (2) Benennung und Kategorisierung, (3) Bewertung, (4) Anpassung und Neugestaltung und (5) praktische Anwendung. Beide Ansätze haben ihre Stärken und Schwächen und tatsächlich integrieren die effektivsten Trainingsabläufe Elemente aus beiden.

Das Folgende stellt einige aus interkulturellen Konflikttransformationstrainings gewonnene Erkenntnisse dar:

- TrainerInnen sollten ein stabiles Verständnis ihrer eigenen Kultur und Vorurteile entwickeln.
- TrainerInnen und Teilnehmende müssen darauf eingestellt sein, herausgefordert zu werden.
- Wo immer möglich, sollten TrainerInnen die voraussichtlichen Teilnehmenden in der Gestaltung des vorgeschlagenen Trainingsseminars einbeziehen.
- TrainerInnen sollten ein Gleichgewicht zwischen dem „prescriptive approach“ und dem „elicitive approach“ finden und mit den Auszubildenden darüber sprechen, welcher Ansatz benutzt wird.
- TrainerInnen sollten eine Bandbreite von interaktiven Übungen verwenden, die den Auszubildenden Möglichkeiten bieten, Konflikttransformation so authentisch wie möglich zu erleben.
- TrainerInnen sollten verschiedenen Herangehensweisen, Dinge zu fassen und Konflikttransformation zu üben, offen gegenüberstehen.
- TrainerInnen sollten den Auszubildenden helfen, „kulturelle Landkarten“ in Form analytischer Rahmenarbeit und Richtlinien zu entwickeln, die benutzt werden können, um unvorhergesehene Situationen und Umstände zu interpretieren und erfindungsreiche Antworten zu entwickeln.
- TrainerInnen sollten Modelle oder Bezugsrahmen ohne vorgegebenes Ende anbieten, die den

Auszubildenden eine Bandbreite kulturell beeinflusster Konflikttransformationreaktionen erlauben.

- TrainerInnen sollten kulturspezifische Simulationen und Rollenspiele entwickeln oder reale Probleme direkt aus den Auszubildenden eruieren.
- TrainerInnen sollten viel Zeit vorsehen, in der die Auszubildenden ihre Fähigkeiten üben und ihre eigenen Erfahrungen machen können. Feedback zu den Anwendungen kommt außerdem am besten von Gleichgestellten.

Bei der Durchführung des Seminars ist es weniger die Aufgabe des/der TrainerIn, der/die mit eineR Erwachsenen arbeitet, zu unterrichten als einen Lernprozess für die Teilnehmenden zu strukturieren. Die Wahl des „prescriptive“ (unterrichtenden) oder des „elicitive“ (lernenden) Modells sollte auf der Grundlage der Feststellung getroffen werden, was die Bedürfnisse und Lernziele der Gruppe sind. Menschen neigen dazu, ihre Ziele im Sinne vom Erreichen besserer Ergebnisse zu definieren, und ihr Erfolg ist abhängig von ihren Fähigkeiten und ihrem Verhalten. Wie Menschen sich verhalten, ist nicht beliebig, es hängt davon ab, wie sie denken.

Konflikttransformationstraining bemüht sich, Menschen dabei zu helfen, ihr Verhalten derart zu ändern, dass ihre Ergebnisse sich verbessern. Es hilft ihnen, in Arten und Weisen zu denken, die das gewünschte Verhalten bringen und damit seinerseits die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Um erfolgreich zu sein, kann es notwendig sein, Menschen zu helfen, die Annahmen zu erkennen, die dazu führen, dass sie auf eine bestimmte Art und Weise denken und handeln, und sie mit einem neuen Satz von Annahmen und einer neuen Art und Weise zu denken vertraut zu machen.

Lernen geschieht in einem Prozess, der aus drei grundlegenden Phasen besteht: (1) Bewusstwerdung vorhandener und anderer Annahmen, Denk- und Verhaltensweisen, (2) Verständnis, definiert als die Fähigkeit, Konzepte einzuschätzen und zu formulieren, und als das Gefühl dafür, wie es sich anfühlt, sie zu benutzen, und (3) die Kompetenz, die Konzepte ohne bewusste Anstrengung anzuwenden und über sie hinauszugehen, um neue Ideen zu entwickeln.

Einen konstruktiven Trainingsablauf zu erstellen beinhaltet, sich dessen gewahr zu sein, wie Menschen lernen und wie sie von einer Lernphase zur nächsten übergehen. Im Allgemeinen gibt es fünf Arten, Menschen beim Lernen zu helfen:

- Hören – ein Konzept erklären (zum Beispiel aktives Zuhören)
- Sehen – eine Vorführung des Konzeptes in Anwendung (zum Beispiel die Techniken guten aktiven Lernens modellieren),
- Machen – den Teilnehmenden eine Gelegenheit bieten, das Konzept selbst auszuprobieren (zum Beispiel eine Übung aktiven Zuhörens oder ein Verhandlungsrollenspiel),
- Fühlen – eine Gelegenheit bieten, die Auswirkung bestimmter Verhaltensweisen zu erfahren (zum Beispiel, wie es sich anfühlt, wenn einer/einem nicht zugehört wird),
- Reflektieren – den Teilnehmenden eine Gelegenheit bieten, sich zurückzuziehen und ihr Verhalten, die erreichten Ergebnisse und das Denken und die Vorannahmen zu analysieren, die sie dazu brachten, sich so zu verhalten (zum Beispiel eine Rückblickseinheit nach dem Rollenspiel).

Einen Weiterführungsmechanismus einzubauen, ist wesentlich für den Erfolg eines Trainings. Erfolgreiche Weiterführung beginnt in der Vorbereitungsphase und bei der Leistungsfähigkeit der Teilnehmenden. Da die Fähigkeit zur Weiterführung der/des DozentIn begrenzt ist, fällt die hauptsächliche Verantwortung auf die Teilnehmenden.

Trainingserfolg hängt in großem Maße davon ab, was vor und nach dem eigentlichen Ereignis passiert. Training ist ein Veränderungsprozess. Die Arbeit der TrainerInnen ist einfacher, wenn sie sich als an demselben Veränderungsprozess beteiligt verstehen, in dem die Menschen stehen, die sie unterrichten. Es gibt keinen besseren Weg, anderen beim Lernen zu helfen und sie zu verändern, als selbst am Lernen beteiligt zu sein.

In Hinblick darauf verbessern eine Anzahl von Schlüsselementen den Wirkungsgrad eines Trainings allgemein:

- Was die Teilnehmenden betrifft, scheint Schlüsselpersonen zu unterrichten viel versprechender, als unterschiedslos immer mehr Menschen zu unterrichten.
- Gemeinsames Lernen von Menschen beidseits der Konfliktscheide, die ähnliche Aufgaben haben oder in ähnlichen Organisationszusammenhängen arbeiten, kann sehr mächtig sein und sollte öfter zur Anwendung kommen.
- Transkulturelle Ausbildung und Training legen die Grundlagen für interkulturell sensible und informierte Praxis, d.h. gemischte Gruppen sind allgemein „reicher“ (können allerdings auch eine größere Herausforderung an die Begleitung und das Training stellen).
- Es ist notwendig, breit über die wichtigen Fähigkeiten nachzudenken (strategische Planung, Kommunikation, Lehrplanentwicklung, Gruppendynamik usw.) und sie erfindungsreich in das Konflikttransformationstraining einzubauen.
- Interaktive/Partizipative/„elicitive approach“ Trainingsmethoden gelten als leistungsstärker (können allerdings in manchen Kulturen und Kontexten auf größeren Widerstand treffen).
- Vertrauen, Respekt und Beziehungen zwischen den Teilnehmenden aufzubauen ist notwendig, um ein erfolgreiches Training durchzuführen, besonders in Kontexten gewaltsamen Konflikts.
- Die strategische Einbettung des Trainings ist ein absolutes Muss: Trainingseminare, die nicht Teil einer breiteren Vision sind, bleiben im besten Falle folgenlos, im schlimmsten Falle bringen sie das ganze Unternehmen gewaltfreier Konflikttransformation in Verruf.

Konflikttransformation und Konflikttransformationstrainings sind im Wesentlichen Prozesse, die den Teilnehmenden ermöglichen, diesen Prozess besser zu verstehen und zu verstehen, wie sie durch ihn Veränderung zum Besseren bewirken können. Es gibt bestimmte Kernkompetenzen, die zu verstehen für alle vorteilhaft ist (zum Beispiel aktives Zuhören, interkulturelle Sensibilität, zu den hinter den Positionen verborgenen Angelegenheiten zu gelangen). Die besten Trainings sind jedoch die, die die kulturellen Hintergründe der Teilnehmenden berücksichtigen, ihre bevorzugten Lernmethoden und die Schwierigkeiten, auf die sie bei dem Versuch stoßen könnten, wenn sie ihre neu erworbenen Fähigkeiten in ihre gesellschaftlichen Strukturen einzubringen versuchen.

## ***KAPITEL 2***

# ***KONFLIKTVERSTÄNDNIS***

## EINFÜHRUNG

Der zentrale Angelpunkt für Konflikttransformation ist, wie der Name schon sagt, der Konflikt. Um ein solches Phänomen transformieren zu können, muss man ein tief gehendes Verständnis davon haben, was ein Konflikt ist, und in der Lage sein, es von anderen konfliktbezogenen Angelegenheiten zu unterscheiden.

Das Kapitel führt in einige grundlegende Konzepte zum Nachdenken über Konflikt ein. Die diskutierten Hauptthemen sind:

- Konfliktverständnis
- Konfliktdefinitionen
- Zugrunde liegende Konfliktursachen
- Konflikt und Kultur
- Der Unterschied zwischen Konflikt und Gewalt
- Konflikteskalation

### Konfliktverständnis

Konflikt ist ein vieldeutiges Konzept, das in verschiedenen Gruppen und Kontexten verschiedene Bedeutungen annimmt. Vor allem neigt Konflikt dazu, als ein negatives Phänomen verstanden und wahrgenommen zu werden, wird oft sogar mit Gewalt gleichgesetzt. Im Bezugssystem des Manuals wurde ein breiterer und positiverer Ansatz gewählt, um Konflikte zu verstehen: Er fasst Konflikt als ein natürliches, multi-dimensionales Phänomen, das typischer Weise Veränderung innerhalb einer Gesellschaft andeutet. In diesem Sinne wird die Frage nach Prävention vor allem auf die Prävention destruktiver Eskalation abzielen.

Konflikte gehören zu den Gegebenheiten des Lebens. Es ist nicht überraschend, obwohl wir oft von den durch Konflikt entstehenden Kosten betroffen sind, dass Konflikt auch Nutzen hat. Konflikte haben beachtlichen Nutzen, sonst wären sie nicht die herausstechende Eigenschaft menschlicher Beziehungen. Konflikt wird oft durch ein Gefühl des Missstands angetrieben, sei es Knappheit, Ungleichheit, kulturelle oder moralische Unterschiede oder die Verteilung von Macht. Sich auf den Konflikt einzulassen, bietet dabei eine Möglichkeit, diese Anliegen anzugehen – entweder durch die Bestätigung einer Vorteilsposition oder durch das Überwinden wahrgenommener Mängel. Konflikt ist ein Indikator dafür, dass die Beziehung zwischen den Beteiligten nicht so weitergehen kann wie bisher, und er ist der Motor sozialen Lernens. Ohne Konflikt bleiben Einstellungen, Verhaltensweisen und Beziehungen dieselben, unabhängig davon, ob sie gerecht sind oder nicht. Konflikte machen Probleme sichtbar. Ob diese konstruktiv oder destruktiv angegangen werden, hängt davon ab, wie der Konflikt gehandhabt wird.

Wenn wir sagen, dass Konflikt von Nutzen ist, meinen wir damit sicher nicht, dass die Motivation oder die Folgen sanft oder gerecht wären. KonfliktgewinnerInnen profitieren von Konflikt durch den Gewinn von Geld oder Macht; aber diese Profite werden auch allgemein als illegitim wahrgenommen. Legitimer Nutzen aus Konflikt summiert sich für viel weiter gefasste Gruppen. Sicher nicht erschöpfend sind einige der deutlichsten Nutzen aus Konflikt soziale, psychologische und materielle Ergebnisse.

Der kollektive Nutzen aus Konflikt: Soziale Interaktion beginnt oft mit einer Form von Konflikt. Konstruktiv gehandhabt, kann Konflikt zu langfristigem Frieden und zu Zusammenarbeit führen. Konflikt hat oft einen markanten Nutzen für den Zusammenhalt von Gruppen. Er kann bei der Konstruktion von Gruppengrenzen helfen, indem er den Einzelnen hilft ihre gemeinsamen Interessen zu erkennen. Krieg beispielsweise ist als Erzeuger des modernen Nationalstaats beschrieben worden, zumindest in Europa. Konflikt kann also Stabilität schaffen und als vereinigende Kraft wirken. Indem er den Einzelnen hilft, ihrer gemeinsamen Interessen gewahr zu werden, kann Konflikt sehr weitreichend Identitäten konstruieren. EineR gemeinsamen GegnerIn gegenüberzustehen, kann neue Verbindungen und Interessengemeinschaften unter denen schaffen, die

vorher beziehungslos zueinander standen. Eine gemeinsame Bedrohung auszumachen, kann Einzelnen helfen, nicht nur gemeinsame Interessen zu erkennen, sondern auch eine geteilte Identität zu beteuern, die vielleicht eine längere Geschichte hat. Konflikt kann auch notwendige soziale Veränderungen mit sich bringen und vormals mit weniger Macht ausgestattete Gruppen ermächtigen. Wenn niemand jemals irgendetwas in Frage stellte, würden viele enorme Ungerechtigkeiten schließlich unbegrenzt weiter bestehen.

**Der psychologische Nutzen aus Konflikt:** Konflikt kann einen Prozess in Gang setzen, durch den die Einzelnen erkennen, dass sie gemeinsame Interessen und gemeinsame GegnerInnen haben. Als Ergebnis können die Einzelnen dahin kommen, einen starken Einsatz darin zu sehen, dass ihre Seite gewinnend aus der Sache hervorgeht. Die eigene Identität ist wichtig, um ein Selbstwertgefühl aufrecht zu halten. Je stärker die eigene Identität in der Gruppe eingebunden ist, um so wahrscheinlicher ist es deshalb, dass die Einzelnen dafür ringen werden. Die Bedrohung, die von Konflikt ausgeht, führt oft zu stärkeren Identitäten.

**Der materielle Nutzen aus Konflikt:** Konflikt bringt oft konkrete, materielle Erträge in der Form von Land, Schätzen und Ähnlichem. Er stellt dahingehend Nutzen bereit, dass die eigene Macht vergrößert wird. Eine Anzahl von Fällen deutet auch darauf hin, dass oft gewaltiger wirtschaftlicher Nutzen aus Konflikt erzielt wird.

Konflikt wird mit Sicherheit eine grundsätzliche Herausforderung für die Menschheit bleiben. Die Tatsache, dass er Nutzen für Einzelne, Gruppen und Nationen erzeugen kann, führt zu der Schlussfolgerung, dass er ihn wahrscheinlich weiter geben wird. Die Herausforderung besteht darin, den Nutzen aus Konflikt in solcher Art zu erkennen, dass die vielen auch mit Konflikten einhergehenden Kosten minimiert werden.

Selten werden Konflikte als Gelegenheit wahrgenommen und genutzt, ein höheres Ausmaß von Befriedigung in Beziehungen zu erreichen. Im Leben neigen wir dazu, Konflikt als etwas Schmerzhaftes zu erfahren, von dem wir uns lieber fern halten, das wir lieber vernachlässigen oder vergessen würden. Aus diesen Gründen werfen wir oft anderen vor, „den Ruhezustand zu stören“, wenn sie versuchen ihre Interessen und Bedürfnisse wahrzunehmen. In anderen Fällen benutzen wir Konflikte, um andere mit unseren Ideen, unseren eigenen Interessen zu konfrontieren, oder benutzen unsere Macht, um diese jenen aufzuzwingen. Konflikt wird als Unterbrechung des natürlichen Flusses unserer Beziehungen wahrgenommen. Plötzlich empfinden wir größere Aufmerksamkeit für Sachen, die wir vorher als gegeben annahmen. Wir betrachten Dinge nicht mehr anhand ihres oberflächlichen Werts. Stattdessen verbringen wir Zeit und Energie darauf, zu erkunden und neu zu bestimmen, was Dinge bedeuten. Unsere Kommunikation wird schwierig. Wir finden es schwieriger, wirklich zu hören, was andere sagen – außer natürlich wenn sie mit uns übereinstimmen. Es fällt uns nicht leicht zu verstehen, worauf die andere Person hinaus will.

## ÜBUNG: KONFLIKTE IN UNSEREM ALLTAG

Zielsetzung:	Die Übung bringt Teilnehmenden die Konflikte zu Bewusstsein, die sie erfahren, und wie sie sie erfahren. Sie hilft Beobachtungs- und Analysefähigkeiten zu üben, besonders um zwischen Konflikt und der Art und Weise, in der Konflikt ausgetragen wird, zu unterscheiden. Sie erzeugt konkretes Kontextmaterial für weitere Analysen.
Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	Flipchart, Flipchart-Papier, Moderationskarten, Stifte für die Teilnehmenden

<p>Vorgehensweise:</p>	<p>Jeder Teilnehmende soll über soziale Konflikte nachdenken, die folgende Merkmale aufweisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Konflikt wurde vom Teilnehmenden als TäterIn, Opfer oder Zeugn erfahren,</li> <li>• er/sie kennt die Einzelheiten,</li> <li>• er/sie würde diesen Konflikt gerne in der Gruppe diskutieren,</li> <li>• der Konflikt betraf mehr als zwei Personen.</li> </ul> <p>Es ist hilfreich, wenn der Konflikt immer noch läuft oder nicht zur Zufriedenheit der Teilnehmenden gelöst wurde. Rollenspiele und Analyse bringen vielleicht neue Einsichten und Verständnis.</p> <p>Die Gruppe wird in Untergruppen von je 4-5 Personen aufgeteilt. Diese setzen sich zusammen und teilen sich ihre jeweiligen Konfliktbeispiele mit. Eine der Geschichten wird dann je nach Interesse der Teilnehmenden ausgewählt.</p> <p>Dann wird ein Rollenspiel zur Demonstration des Konfliktes vorbereitet, in dem aber keine Lösungen vorgespielt werden. Diese Phase dauert 20-40 Minuten.</p> <p>Die Teilnehmenden kommen im Plenum zusammen und zeigen nacheinander ihre Rollenspiele. Nach jedem Rollenspiel geben die BeobachterInnen wieder, was sie gesehen haben, zunächst ohne Verbesserungen durch die Darstellenden. Es folgt eine Diskussion darüber, welche Gesichtspunkte des Konflikts wichtig zum Verständnis waren.</p> <p>Auswertung – in der Diskussion hilft der/die TrainerIn den Teilnehmenden sorgfältig beim Unterscheiden zwischen ihren Beobachtungen einerseits und ihrer Interpretation, ihrer Annahmen und Beurteilung andererseits. Unterschiedliche, also widersprüchliche Beobachtungen können zu einem vollen Verständnis dessen, was passiert, beitragen.</p> <p>Am Ende werden die Darstellenden nach ihren Absichten und Gefühlen befragt. Je nach Ausmaß der emotionalen Beteiligung sollten Sie nicht vergessen, eine gründliche Nachbereitung mit den Darstellenden durchzuführen. Fordern Sie die Gruppe dazu auf, nicht von den Darstellenden mit ihrem echten Namen zu sprechen, sondern sich auf die Rollen zu beziehen. Nicht „Person X tat dies oder das...“, sondern besser „Die Person, die Person X dargestellt hat...“ oder einfach „Der Ladenbesitzer...“.</p> <p>Emotionen und Wahrnehmungen sind ein wichtiger Teil von Rollenspielen. Deshalb sind die von den Darstellenden wiedergegebenen Gefühle, Absichten und Standpunkte wesentliche Beiträge zur Empathie-Entwicklung, das bedeutet, uns zu erlauben, in die Schuhe der Konfliktparteien zu schlüpfen, die wir gewöhnlich nicht gut verstehen.</p> <p>Unterscheiden Sie zwischen dem Konflikt und der Art und Weise, in der er ausgetragen wird, zwischen Sach-, Beziehungs- und Werteebene.</p>
<p>Anmerkungen:</p>	<p>Das Material aus den Rollenspielen kann für spätere Analysen weiterverwendet werden, auch für Mediation und andere Konflikttransformationsübungen.</p> <p>Sehr oft hilft es, die Konfliktbeispiele schon im Plenum zu sammeln (kurze 1-3 Sätze lange Beschreibungen, die einen Eindruck vermitteln), die Fälle dann für die Gruppenarbeit auszuwählen und die Gruppen dementsprechend fallspezifisch zusammenzusetzen.</p>

## Konfliktdefinitionen

*Der Konflikttransformationsansatz versteht Konflikt als multi-dimensionales, soziales Phänomen,*

das wesentlich für gesellschaftliche Veränderung ist. Nachfolgend zeigen wir zwei Definitionsvorschläge:

- Konflikt ist ein Kampf zwischen zwei oder mehr Handlungsrichtungen, die entweder gegensätzlich sind oder, zwar gleichgerichtet, sich wechselseitig ausschließen.

Normaler Weise geht es in Konflikten um eine Sache, ein Problem, eine Frage, ein Leitmotiv: Jemand bestreitet den Besitz eines Stücks Land, stellt vorhandene Regeln in Frage, eine Leistung wurde vereinbart und nicht entsprechend ausgeführt usw. Sehr oft werden die zugrunde liegenden Probleme bezüglich der Beziehung zwischen den Konfliktparteien – fehlendes Vertrauen, Vorannahmen, fehlender Kontakt usw. – nicht erkannt und nicht deutlich gemacht. Die Bedeutung von Beziehungsproblemen wird deshalb meistens unterschätzt, besonders bei sozialen Konflikten, die sich nur um eine spezifische Angelegenheit zu drehen scheinen. Eine dritte Ebene der Konfliktrealität hat mit Werten zu tun.

- Friedrich Glasl definiert Konflikt genauer als eine Interaktion zwischen AkteurInnen – Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen – wo mindestens einE AkteurIn Unvereinbarkeiten zwischen ihren/seinen Sichtweisen/Vorstellungen/Wahrnehmungen und/oder Gefühlen und/oder Wünschen und denen der anderen AkteurIn (oder AkteurInnen) wahrnimmt und sich durch die Handlungen der anderen eingeschränkt fühlt.

An dieser Stelle wird deutlich, dass es hier nicht um Konflikte innerhalb einer einzelnen Persönlichkeit (psychologische Konflikte, eigene Dilemmata usw.) geht, sondern um Konflikte, an denen mindestens zwei oder mehr Personen beteiligt sind.

Konflikte tauchen auf verschiedenen sozialen Ebenen auf:

- Intra-personelle Konflikte beziehen sich auf Konflikte innerhalb einer Person. Obwohl sich diese Konflikte auf vorhandene Konflikte auf anderen sozialen Ebenen auswirken können, sind sie nicht Gegenstand der Konflikttransformationsarbeit.
- Inter-personelle Konflikte beziehen sich auf Konflikte, die zwischen Individuen oder kleinen Gruppen auftauchen. Sie sind das größte Lernfeld zum Thema Konflikt.
- Intra-Gruppenkonflikte beziehen sich auf die Konflikte, die innerhalb einer bestimmten Gruppe passieren, sei es eine religiöse, ethnische, politische oder andere Form einer Gruppenidentität. Es ist wichtig, in der Lage zu sein, Konflikte in der eigenen Gruppe handhaben zu können, und in der Lage zu sein, mit anderen in der eigenen Gruppe zu kommunizieren, um Unterstützung für langfristige Friedensprozesse aufzubauen. Gruppendynamiken kommen hier zur normalen Dynamik inter-personeller Konflikte hinzu.
- Inter-Gruppenkonflikte beziehen sich auf Konflikte, die zwischen großen organisierten sozialen oder identitätsbasierten Gruppen wie Organisationen, ethnischen, religiösen Gruppen usw. auftauchen.
- Inter-nationale und inter-staatliche Konflikte tauchen auf nationaler oder zwischenstaatlicher Ebene auf.

## ÜBUNG: DAS EIGENE KONFLIKTVERSTÄNDNIS

Zielsetzung:	Die Übung bringt den Teilnehmenden ihre eigenen Vorstellungen von „Konflikt“ und ihre Einstellungen gegenüber Konflikt zu Bewusstsein. Die Übung bereitet eine Präsentation von „Konflikt“-Definitionen vor.
Benötigte Zeit:	45-60 Minuten
Materialien:	Flipchart, Flipchart-Papier, Moderationskarten mit beginnenden Sätzen, Stifte und Papier für alle Teilnehmenden.
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Übung. JedeR Teilnehmende wird gebeten, ungefähr zehn Minuten folgende drei Sätze zu vervollständigen:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ein Konflikt ist...“</li> <li>• „Wenn ich einen Konflikt bemerke, dann...“</li> <li>• „Wenn ich an einem Konflikt beteiligt bin, dann...“</li> </ul> <p>Wenn nach der Konfliktdefinition gefragt wird, erklärt der/die TrainerIn, dass es wichtig ist, die Reflexion auf unserem allgemeinen Verständnis von Konflikt aufzubauen. Eine Definition wird später dargeboten.</p> <p>Dann werden die Teilnehmenden gebeten, sich in Gruppen von 3-5 Personen zusammenzusetzen und ihre Gedanken auszutauschen. Sie schreiben gemeinsame Belange, Fragen, interessante Ergebnisse, die aus der Diskussion entstehen, mit, um sie später dem Plenum zu berichten. Die Gruppen arbeiten ungefähr 20 Minuten.</p> <p>Jede Gruppe berichtet ihre Beobachtungen im Plenum und es folgt eine Diskussion.</p> <p>Der/die TrainerIn notiert sich interessante Bemerkungen, die er/sie vielleicht später im theoretischen Vortrag wieder aufgreifen will. Er/sie macht auf die verbreitete Auffassung von Konflikt als etwas „Negativem“ der aus Konflikt resultierenden Spannung als schmerzhaftem Ereignis und von Konflikt als Gelegenheit für Entwicklung und konstruktive Veränderung aufmerksam.</p>
Anmerkungen:	<p>Der/die TrainerIn kann diese Übung als partizipatorische Herangehensweise an die Theorieeinführung zu folgenden Themen nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktdefinitionen</li> <li>• Funktionen von Konflikt in Leben und Gesellschaft</li> <li>• Konfliktklassifizierungen</li> <li>• Konfliktreaktionsweisen</li> </ul> <p>Er/sie wird die Vorstellungen verstehen, die die Gruppe bewegen, und sich der Punkte klar werden, die besonderer Erklärung bedürfen.</p> <p>Eine Ergänzung zur Übung könnte es sein, die persönlichen Ergebnisse auf Konflikte zu übertragen, die eingeordnet werden können als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intra-Gruppenkonflikte</li> <li>• Inter-Gruppenkonflikte</li> <li>• Inter-nationale, inter-staatliche Konflikte</li> </ul> <p>und Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Kategorien zu finden. Vielleicht stellen Sie auch die kulturellen Aspekte von Konflikt heraus.</p>

## Zugrunde liegende Konfliktursachen

Diskussionen zum Thema Konflikt sind oft auf eine oder ein paar wenige Ursachen begrenzt, die als mögliche Hintergründe angesehen werden. Dies ist Teil der Konfliktdynamik, die es wahrscheinlich macht, dass die Perspektiven der Beteiligten begrenzt werden. Es ist wichtig, tiefer zu gehen und die Grundursachen eines jeden Konflikts zu finden. Sehr oft mag sich die Wichtigkeit spezieller Ursachen mit der Zeit verändern, in der ein Konflikt fortbesteht. Beispielsweise spielen psychologische Probleme oft keine wichtige Rolle zu Beginn sozialer Konflikte. Aber sobald der Konflikt aus der latenten Phase austritt, kann es sein, dass sie wichtiger werden.

**Unerfüllte menschliche Bedürfnisse:** Menschliche Bedürfnisse sind eine gewaltige Quelle, um menschliches Verhalten oder soziale Interaktion zu erklären. Alle Individuen haben Bedürfnisse, die sie zu befriedigen suchen, entweder indem sie mit dem System gehen oder als ReformerrInnen oder RevolutionärInnen handeln. Dies vorausgesetzt, müssen soziale Systeme auf individuelle Bedürfnisse reagieren, sonst sind sie Instabilität und erzwungener Veränderung ausgesetzt. Theorien zu menschlichen Bedürfnissen argumentieren, dass viele hartnäckige Konflikte durch die mangelhafte Bereitstellungen von grundlegenden menschlichen Bedürfnissen verursacht werden. Dies beinhaltet Grundbedürfnisse nach Nahrung, Wasser und Unterkunft ebenso wie

komplexere Bedürfnisse nach Sicherheit, Geborgenheit, Selbstwertgefühl und Selbstverwirklichung. Diese komplexeren Bedürfnisse zentrieren sich auf die Fähigkeit, Entscheidungen in allen Aspekten des Lebens treffen zu können und die eigene Identität und kulturellen Werte als legitim zu erfahren. Das Bedürfnis sowohl nach Verteilungsgerechtigkeit als auch nach der Möglichkeit an der Zivilgesellschaft teilzuhaben sind ebenfalls entscheidend. Alle diese Bedürfnisse sind grundlegende Voraussetzungen für menschliche Entwicklung. Folglich sind Interessen verhandelbar, die in Konflikt zueinander kommen, Bedürfnisse hingegen nicht.

**Identität:** Konflikte können durch das Gefühl bedrohter Identität hervorgerufen werden. Identitäten sind auf der Grundlage verschiedener Charakterzüge und Erfahrungen konstruiert. Konflikte um Identität entstehen, wenn Gruppenmitglieder das Gefühl haben, dass ihr Selbstverständnis bedroht wird oder ihm Legitimität und Respekt versagt werden. Weil Identität ein integraler Bestandteil des Selbstwertgefühls einer jeden Person ist, wie man den Rest der Welt wahrnimmt, führt jede Bedrohung der Identität wahrscheinlich zu einer kraftvollen Reaktion. Manche Identitätskonflikte sind in Nationalismus begründet. Nationalismus als Ideologie bejaht die Existenz von Völkern und Nationen, deren Mitglieder eine gemeinsame Geschichte und Zukunft teilen. Nationalistische Einstellungen führen Einzelpersonen oft dahin, ihre eigene Gruppe oder Nation als anderen Gruppen überlegen wahrzunehmen. Das kann auch dazu führen, dass Gruppenmitglieder andere Völker und Länder verunglimpfen oder dominieren. Weil jede Herausforderung der eigenen Nation als komplette Bedrohung der Existenz eines jeden betrachtet wird, kann Nationalismus als Konfliktursache fungieren. Schließlich beinhalten Identitätskonflikte typischer Weise eine Geschichte von Kolonialismus, Ethnozentrismus oder Rassismus und entstehen aus einer Geschichte der Unterdrückung und wahrgenommenen Ungerechtigkeit. Gerade Kolonisierung hat oft ernsthafte sozioökonomische und moralische Auswirkungen, die sich hartnäckig halten. Wo es ein ernsthaftes Machtungleichgewicht gibt, kann es sein, dass die mächtigere Partei die weniger mächtige Partei ausbeutet oder missbraucht, dass Minderheiten tatsächliche politische Teilhabe oder Gelegenheiten zum kulturellen Selbstbetätigung verweigert wird. Wenn deren Identität von der Mehrheit abgelehnt oder ganz einfach nicht anerkannt wird, kann es sein, dass diese unterdrückten Gruppen die Machthierarchien als ungerecht erkennen und gegen sie rebellieren. Das führt zu Widerspenstigkeit.

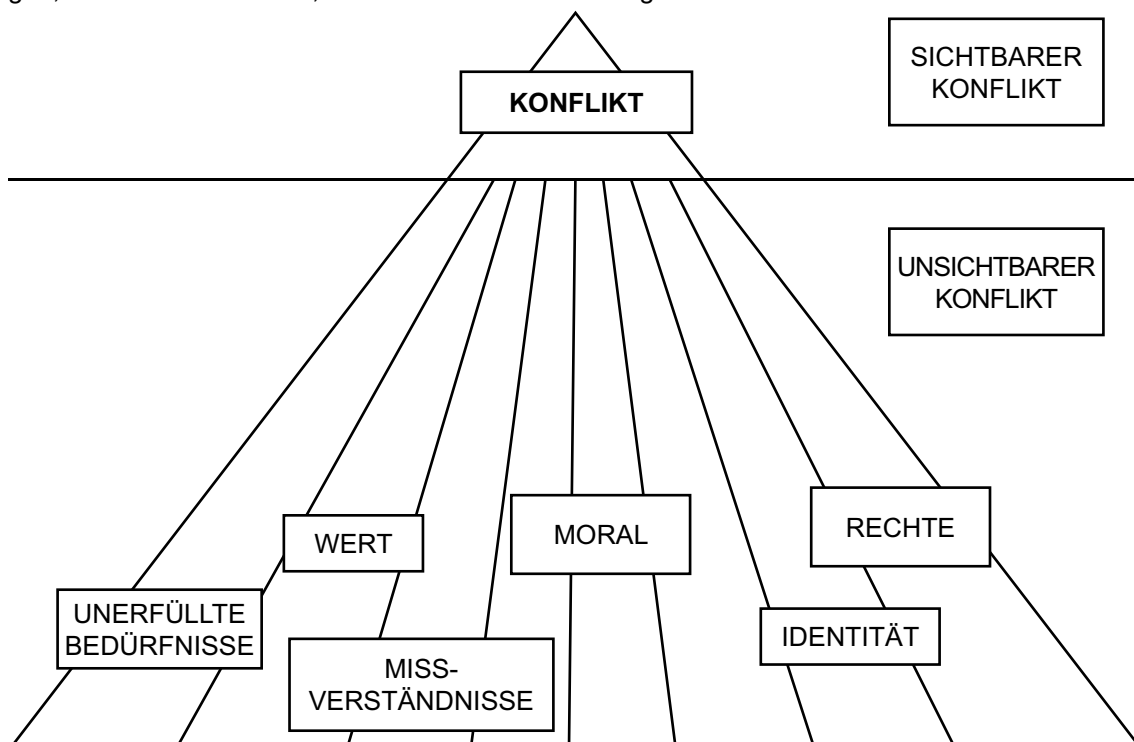
**Moralische Gesichtspunkte:** Konflikte um moralische Unterschiede neigen dazu, lange anzuhalten. Die wesentlichen Belange sind oft Ergebnis strikt festgehaltener moralischer Glaubenssätze, die in grundlegenden Annahmen verankert sind, die nicht widerlegbar sind. Diese grundsätzlichen moralischen, religiösen und persönlichen Werte zu ändern ist nicht einfach, und Menschen die einer bestimmten Ideologie anhängen, sind vielleicht nicht willens, ihre Sicht auf die Dinge zu verändern. Solche Konflikte resultieren meistens aus einem Aufeinandertreffen verschiedener Sichtweisen. Die grundlegendsten und am meisten in Ehren gehaltenen Annahmen der einen Gruppe, wie am besten zu leben sei, können sich radikal von den Werten einer anderen Gruppe unterscheiden. Parteien können verschiedene Maßstäbe haben, was richtig und gut ist, und ernsthafte moralische Fragen grundlegend unterschiedlich beantworten. Weil Werte und Moral dazu neigen, sehr stabil zu sein, sind Menschen oft nicht bereit, solche Themen zu verhandeln. Ganz besonders, wenn die grundlegenden wesentlichen Belange des Konflikts tief in der moralischen Ordnung der Teilnehmenden eingebettet sind.

In moralischem Konflikt Beteiligte nehmen vielleicht die Fortsetzung der Konflikte sogar als rechtfertigen und notwendig wahr. Es kann sein, dass sie ihre Identität teilweise daraus ziehen, KriegerInnen oder GegnerInnen ihre FeindInnen zu sein, und ihren Einsatz in der Fortführung des Konfliktes sehen, weil das ihnen eine hoch begehrte Rolle zusichert. Weil Auseinandersetzungen um Werte oft Ansprüche an Status und Macht mit sich bringen, haben die Parteien außerdem vielleicht eine Menge durch die Kaltstellung, Verletzung oder Vernichtung ihrer RivalInnen zu gewinnen. Es kann sein, dass sie jeden Kompromiss ihrer meist verehrten Werte als Bedrohung ihrer menschlichen Grundbedürfnisse und ihres Identitätsgefühl sehen.

**Gerechtigkeitsfragen:** Weil das Bedürfnis nach Gerechtigkeit eins ist, das Menschen eher nicht beeinträchtigen wollen, führen Ungerechtigkeitsbehauptungen oft ebenfalls zu hartnäckigem

Konflikt. Das Gerechtigkeitsempfinden einer Einzelnen ist mit den Normen, Rechten und Ansprüchen verbunden, von denen angenommen wird, dass sie anständiger Behandlung von Menschen zugrunde liegen. Wenn eine Abweichung wahrgenommen wird zwischen dem, was eine Person erhält, dem was sie will, und dem was sie glaubt, dass ihr zusteht, kann sie zu dem Schluss kommen, dass sie der Leistungen beraubt wird, die sie verdient hat. Dies kann passieren, wenn entweder ein Handlungsverlauf oder ein Ergebnis als ungerecht angesehen wird. Wenn Menschen glauben, dass sie ungerecht behandelt worden sind, versuchen sie vielleicht „sich zu rächen“ oder diejenigen herauszufordern, die sie ungerecht behandelt haben. Ein Ungerechtigkeitsgefühl motiviert tatsächlich oft Aggression oder Vergeltung. Einzelpersonen können dahin kommen, Gewalt als den einzigen Weg zu sehen, die erlittene Ungerechtigkeit anzugehen und sicherzustellen, dass ihre Grundbedürfnisse erfüllt werden. Dies ist besonders wahrscheinlich, wenn keine Handlungsoptionen vorhanden sind, die unterdrückenden sozialen Strukturen zu korrigieren oder Verteilungs- oder Kompensationsgerechtigkeit herbeizuführen. Allerdings reagieren die Mächtigen oft, indem sie versuchen den Aufruhr zu bezwingen und den Status Quo aufrecht zu halten. Dies kann zu anhaltendem Konflikt führen.

Rechte: In Rechten begründete Missstände tragen gleichermaßen zu Hartnäckigkeit bei. Ein Rechtsstreit beginnt, wenn eine Person oder Gruppe einen Anspruch oder eine Forderung an eine andere erhebt, die diese zurückweist. Eine Art Rechtsstreitigkeiten beizulegen besteht darin, sich auf einen unabhängigen Standard wahrgenommener Legitimität oder Fairness zu verlassen. Wenn allerdings beide Gruppen ihren Anspruch als „Recht“ vorantreiben, werden moderate Positionen unwahrscheinlicher und es wird schwierig, Kompromisse oder Konsens zu erzielen. Rechtsverhandlungen können „weitere Kommunikation mit denen ausschließen, deren Sichtweisen von unseren eigenen abweichen“. Das liegt zum Teil daran, dass Menschen rechtlich begründete Argumente als „Trümpfe“ behandeln, die alle anderen Positionen aushebeln. Die Neigung zu absolut festgelegten Formalien in Rechtsverhandlungen treibt unrealistische Erwartungen voran und erhöht die Konfliktwahrscheinlichkeit. Sie blendet auch soziale Kosten und die Rechte anderer aus und verhindert Dialog, der zur Entdeckung gemeinsamer Grundlagen oder zu Kompromiss führen könnte. Die Annahmen von Menschen, dass ihnen bestimmte Rechte zustehen, können auch zu Egozentrismus führen. Etwas in ein Recht umzuwandeln, gibt den TrägerInnen des unterstellten Rechts die Fähigkeit seine Einlösung von denen einzufordern, die dazu „verpflichtet“ sind. Wenn Parteien ihre Rechtsansprüche nicht in Gleichgewicht mit den Rechten anderer bringen, ist es wahrscheinlich, dass der Konflikt hartnäckig wird.



Verteilungsfragen mit hohem Einsatz: Konflikte um die Frage, wer was und wie viel bekommt, neigen auch zur Hartnäckigkeit. Die zu verteilenden Gegenstände beinhalten so handfeste Ressourcen wie Geld, Land oder bessere Arbeitsplätze, ebenso wie immaterielle Ressourcen wie sozialer Status. Wenn viele Ressourcen verfügbar sind, dann nimmt sich jedeR einfach, was er/sie braucht und kein Konflikt entsteht. Wenn allerdings nicht genug einer bestimmten Ressource vorhanden ist, um das bereitzustellen, was jedeR braucht oder will, und nicht mehr gefunden oder hergestellt werden kann, wird der Konflikt zu einer „Win-Lose“-Situation. Je mehr die eine Partei erhält, desto weniger erhält die andere Partei (und desto mehr verliert sie). Wenn der betroffene Gegenstand sehr wichtig oder wertvoll ist, neigen diese Konflikte zu großer Hartnäckigkeit.

## Konflikt und Kultur

Kulturen sind in jeden Konflikt eingebettet, weil Konflikte in menschlichen Beziehungen entstehen. Kulturen beeinflussen die Art und Weise, in der wir Konflikte bezeichnen, begreifen, beschuldigen und zu besänftigen versuchen. Ob es überhaupt einen Konflikt gibt, ist eine Frage der Kultur. Manche unserer Interaktionen als Konflikt zu benennen und sie in kleinere Elemente auseinander zu analysieren, ist ein unverwechselbar westlicher Ansatz, der andere Gesichtspunkte von Beziehungen verdunkeln kann. Kultur ist immer ein Konfliktfaktor, sei es, dass sie eine zentrale Rolle spielt, oder dass sie ihn subtil und leise beeinflusst. Jeder Konflikt, der uns an einer Stelle trifft, auf die es ankommt, in der für uns Bedeutung und unsere Identität liegen, hat einen kulturellen Bestandteil. Konflikte zwischen Jugendlichen und Eltern ziehen ihre Form aus generationeller Kultur und Ehe- oder Partnerschaftskonflikte werden durch Geschlechterkultur beeinflusst. In Organisationen entstehen Konflikte aus unterschiedlichen Kulturen der Disziplin, die Spannungen zwischen KollegInnen steigern, belastete oder unzulängliche Kommunikation und strapazierte Beziehungen erzeugen. Kultur durchdringt Konflikt ganz egal, was wir machen – manchmal stößt sie heftig zu, zu anderen Zeiten schlängelt sie sich leise mit, offenbart kaum ihre Anwesenheit, bis die überraschten Menschen fast über sie stolpern.

Kultur ist unentwirrbar mit Konflikt verbunden, obwohl sie ihn nicht verursacht. Wenn Unterschiede in Familien, Organisationen oder Gemeinschaften hervortreten, ist Kultur immer vorhanden, gibt den Wahrnehmungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Ergebnissen ihre Form. Wenn die kulturelle Gruppe, zu der wir gehören, eine große Mehrheit in unserer Gemeinschaft oder Nation ist, ist es unwahrscheinlicher, dass wir uns des Ausmaßes an Botschaften bewusst sind, dass sie uns sendet. Von großen Gruppen geteilte Kulturen erscheinen oft als „natürlich“, „normal“, „die Art und Weise, in der man es eben macht“. Wir erkennen nur die Auswirkung von Kulturen, die sich von unserer eigenen unterscheiden, geben Acht auf Verhaltensweisen, die wir als exotisch oder fremdartig bezeichnen.

Da Kultur wie ein Eisberg ist – zu großem Teil untergetaucht –, ist es wichtig, sie in unseren Analysen und Interventionen zu berücksichtigen. Unberücksichtigte Eisberge können gefährlich sein und es ist unmöglich Entscheidungen über sie zu treffen, wenn wir ihre Größe und Lage nicht kennen.

## Der Unterschied zwischen Konflikt und Gewalt

Konflikt und Gewalt sind nicht dasselbe. Nichtsdestotrotz ist Gewalt sehr oft ein Ausdruck von Konflikt, eine Art Konflikte auszutragen. Gewalt in Konflikten kommt vor:

- als Mittel der Unterdrückung durch eine mächtigere Konfliktpartei, die ihre Interessen anderen aufzwingen will,
- als Mittel der Interessenartikulation durch die schwächeren Konfliktparteien, besonders wenn ihnen keine anderen Wege bekannt sind,
- wenn die Konfliktparteien es nicht schaffen, andere Methoden zur Konfliktaustragung zu finden,
- in Verbindung mit einer Eskalation der Konfliktdynamik,
- als Bestrafung der anderen Partei, um die eigene Position zu legitimieren.

Gewalt besteht aus Handlungen, Worten, Einstellungen, Strukturen oder Systemen, die physischen, psychologischen, sozialen oder ökologischen Schaden verursachen und/oder Menschen daran hindern, ihr volles menschliches Potenzial zu verwirklichen.

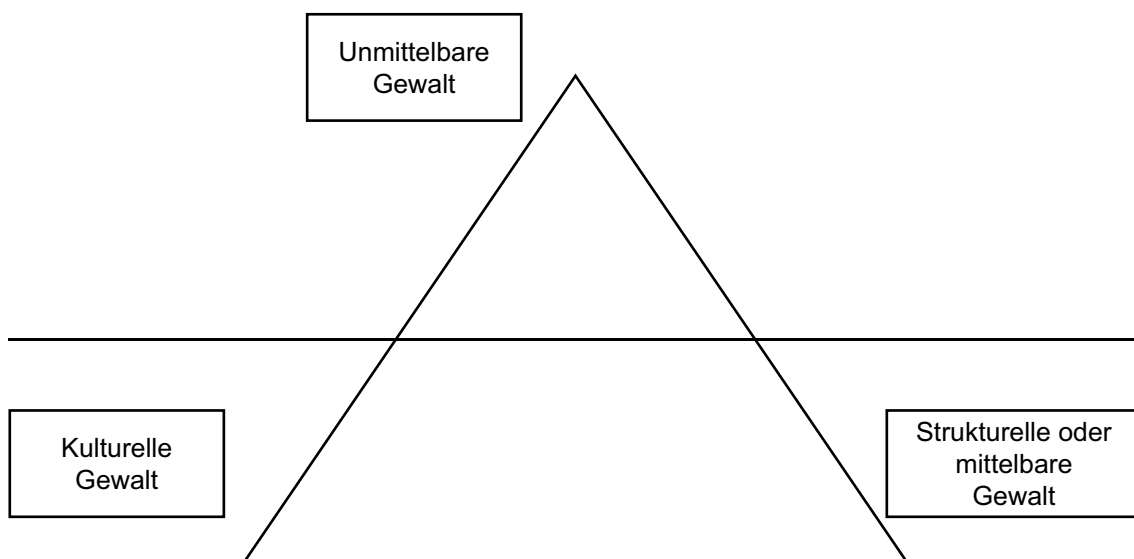
Als Folgerung aus diesem Verständnis des Phänomens schloss Johan Galtung, dass Gewalt Menschen und zwischen Menschen passiert, dass sie in der Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse (Überlebensbedürfnisse, Wohlbefindensbedürfnisse, Identitäts- und Bedeutungsbedürfnisse, Freiheitsbedürfnisse) beschnitten werden. Dass unter dem Einfluss von Gewalt Menschen eine Lücke zwischen ihren tatsächlichen Möglichkeiten und denen, die möglich sein könnten, erfahren, oder dass sie davon abgehalten werden, ihre Bedürfnisbefriedigung zu erhöhen. Gewalt mag Hand an Körper und/oder Seele legen und sie ist mit vermeidbaren (menschengemachten) Einflüssen verbunden.

## Verschiedene Dimensionen der Gewalt

Für uns ist Gewalt zunächst eine Verhaltensform. Physische Angriffe, Prügel, Töten, Folter sind Beispiele. Kriege und Bürgeraufstände sind sehr sichtbare Erscheinungsformen davon. In letzter Zeit hat sich das Gewaltverständnis vertieft und schließt weniger offensichtliche Gewaltformen ein, die gleichermaßen schädlich und vielleicht schwieriger anzugehen sein können. Man fand es nicht hilfreich, einen Unterschied zwischen dem Töten mit einer Waffe und den Töten durch den Entzug von Nahrung oder anderen lebensnotwendigen Dingen zu machen. Es gibt viele Systeme und Strukturen, die in einer Art und Weise funktionieren, die die Bedürfnisse anderer schlichtweg nicht in Betracht zieht oder mit Absicht Leiden zufügt.

Strukturelle oder mittelbare Gewalt ist die Gewaltform, in der TäterInnen nicht so einfach auszumachen sind, weil ein ganzes Netz aus Strukturen und Verantwortlichkeiten beteiligt ist. Es gibt manchmal vielleicht noch nicht einmal Personen, die die Ausübung dieser Gewalt beabsichtigen. Dies ist der Fall bei industrieller Umweltverschmutzung, Gesetzen die Bevölkerungsteile an den Rand drängen usw.

Galtung fügt eine dritte Gewaltform hinzu – kulturelle Gewalt. Mit kultureller Gewalt meinen wir solche Gesichtspunkte von Kultur, die benutzt werden können, unmittelbare oder strukturelle Gewalt zu rechtfertigen oder zu legitimieren. Es muss betont werden, dass es keine „gewaltsamen Kulturen“ gibt, sondern dass Galtung von Gesichtspunkten von Kultur spricht, die in jeder Kultur zu finden sind: Sterne, Kreuze und Mondsicheln, Fahnen, Hymnen, Militärparaden, aufrührerische Reden, Krieg provozierende Plakate, die benutzt werden, um die Grundlage für andere Gewaltformen zu legen, aber auch Sprache, Wissenschaft, ein gesellschaftlicher Diskurs, Denkparadigmen können Menschen in dieser Weise beeinflussen.



Es gibt eine weitere, tiefere Ebene, um Gewalt zu verstehen. Dies bezieht sich auf weniger sichtbare, mentale Abläufe: die Gefühle, Einstellungen und Werte von Menschen. Diese sind nicht selbst gewalttätig, können aber ohne großen Aufwand zu Quellen von Gewalt werden, oder zumindest gewalttätiges Verhalten und das Funktionieren gewalttätiger Strukturen erlauben. Hass, Angst, Misstrauen sind Gefühle, die uns ermöglichen können, Leute als minderwertig oder überlegen einzuordnen, vermittels solcher Kategorien wie Rasse, Geschlecht, Religion, Ethnizität, geistiger Begabung, politischer Ideologie.

Diese Gefühle können manche Gruppen veranlassen, intolerant gegenüber jedeR zu werden, der/die sich von ihnen in irgendeiner oder allen diesen Kategorien unterscheidet. Von hier ist es, die entsprechende Fehlinformation vorausgesetzt, ein ziemlich kleiner Schritt, damit sie anfangen Leute in anderen Gruppen als nicht vollwertig menschlich anzusehen und damit an inhumanen Handlungen gegen sie teilzuhaben oder sie von der Seitenlinie zu rechtfertigen.

In der obigen Abbildung sind die drei Elemente (Verhalten, Kontext, Einstellung) verbunden. Eine Handlung, die darauf zielt, gewalttätiges Verhalten zu verringern, so wichtig sie ist, muss mit Handlungen, die auf sowohl den Kontext als auch die Einstellungen abzielen, einhergehen, wenn echter Frieden erzielt werden soll. Handlung auf allen drei Ebenen ist notwendig, um Frieden voranzubringen.

Das weiter gefasste Verständnis von Gewalt ist hilfreich, weil es zeigt, dass gewalttätiges Verhalten und Krieg nur ein kleiner Teil dessen sind, was Konflikte ausmacht, und es die Vernetzung dieser drei Dimensionen anzeigt. Eine Intervention in einem Gebiet hat Auswirkungen in den anderen. Gewalt fordert uns dazu auf, diejenigen auszumachen, die sie organisieren und von ihr gewinnen, und sie weist zentrale Eingangstore für Konflikttransformation auf.

## ÜBUNG: GEWALTFORMEN

Zielsetzung:	Die Übung bringt den Teilnehmenden verschiedene Gewaltformen zu Bewusstsein. Sie erweitert ihre Perspektive und lässt sie erkennen, dass physische Gewalt nicht ihre einzige Eigenschaft ist.
Benötigte Zeit:	30 Minuten
Materialien:	Fotoserie zu verschiedenen Gewaltformen Für diese Übung muss der/die TrainerIn im Vorhinein einige Zeit für die Vorbereitung aufbringen. Er/sie muss Fotos aus Zeitungen und Zeitschriften sammeln, die mit „Gewalt“ in Verbindung zu bringen sind. Achten Sie darauf, Fotos zu sammeln, die sich auf verschiedene Gewaltformen beziehen: persönliche, strukturelle, kulturelle, physische, psychologische, verbale usw. Kleben Sie diese Fotos auf Pappkarton, damit sie einfach zu handhaben sind.
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn verteilt eine Reihe Fotos auf einem Tisch (oder auf dem Boden). Jeder wird gebeten, sich ein Foto auszusuchen, das eine Gewaltform zeigt, die ihn/sie anspricht (eigene Erfahrung, Neugier, Interesse). Dann setzt sich die Gruppe in einen Kreis und jedeR erläutert die Gewalt, die er/sie auf dem Foto sieht. Es folgt eine Diskussion, die zu Bewusstsein bringt, dass Konflikt und Gewalt nicht dasselbe sind und unterschieden werden müssen. Nachdem die verschiedenen Eigenschaften von Gewalt <ul style="list-style-type: none"> <li>• unmittelbar</li> <li>• strukturell</li> <li>• kulturell</li> </ul>

	<p>eingearbeitet wurden, werden die Teilnehmenden gebeten, Beispiele aus ihrer eigenen Erfahrung zu bringen, die die verschiedenen Gewaltformen betreffen.</p> <p>Es kann eine Diskussion folgen, in der die Beispiele im Plenum diskutiert werden.</p>
Anmerkungen:	<p>Die Fotokartenübung kann weiterentwickelt werden, um Diskussionen auch zu anderen Themen (wie Gewaltfreiheit, Konflikt, Diskriminierung usw.) anzuregen.</p> <p>Als eine Variationsmöglichkeit kann der/die TrainerIn einen Dokumentarfilm zeigen, um eine Diskussion über Gewalt und ihre verschiedenen Eigenschaften anzuregen. Zum Beispiel:</p> <p>Mahatma Gandhi : Film : MAHATMA - Life of Gandhi, 1869-1948, The Gandhi National Memorial Fund, im Internet: <a href="http://www.gandhiserve.org">www.gandhiserve.org</a></p>

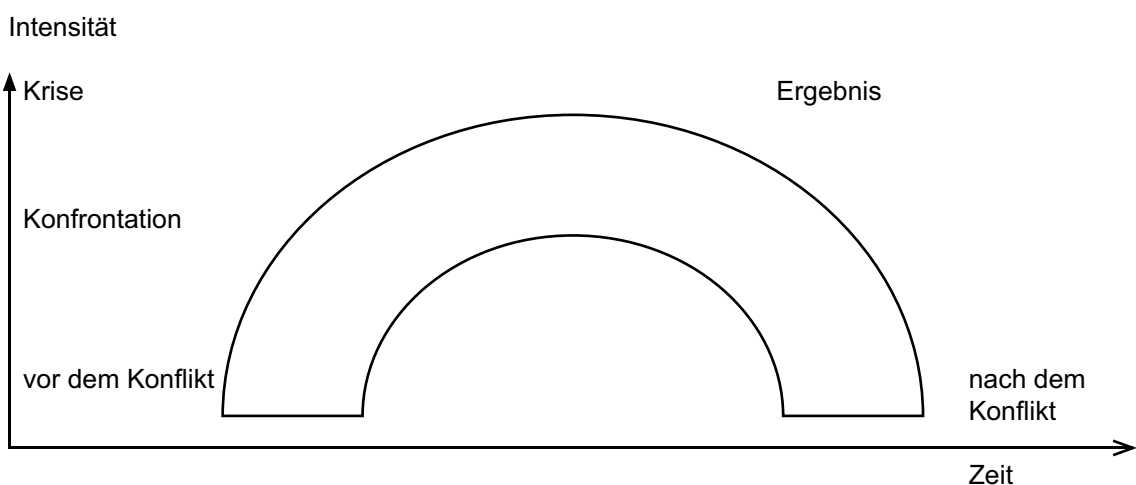
## Konfliktdynamik

Konfliktdynamik kann als die zustande kommende Dynamik zwischen dem Konfliktprofil, den AkteurlInnen und Ursachen beschrieben werden. Konfliktdynamik zu verstehen, hilft Spielräume zu finden, besonders indem Szenarien durchgespielt werden, die darauf abzielen, verschiedene mögliche Interventionen einzuschätzen und angemessene Reaktionen zu Ende zu denken.

Es hat sich eingebürgert, eine Reihe von Konfliktphasen zu unterscheiden. Verschiedene AutorInnen benennen und beschreiben diese Stufen anders, aber die meisten erwähnen, als kleinster gemeinsamer Nenner:

- Vor dem Konflikt
- Konfrontation
- Krise
- Ergebnis
- Nach dem Konflikt

Diese Phasen werden regelmäßig in einem Diagramm abgebildet, das ungefähr wie folgt aussieht, obwohl das Voranschreiten von einer Stufe zur nächsten nicht glatt läuft und Konflikte Stufen mehrmals wiederholen können oder der Ablauf ins Stocken gerät.



Das Konfliktpotenzial besteht, immer wenn Menschen unterschiedliche Bedürfnisse, Werte oder Interessen haben. Dies ist die Stufe vor dem Konflikt. Aber der Konflikt ist verborgen und nicht auf der Tagesordnung. Es mag auf dieser Stufe Spannungen in Beziehungen zwischen den Parteien geben und/oder den Wunsch, Kontakt miteinander zu vermeiden.

Der Konflikt wird vielleicht nicht sichtbar, bis ein „Auslöseereignis“ zur Entwicklung des offenen Konflikts führt und es zu einer Konfrontation kommen kann. Jede Seite kann ihre Mittel sammeln und vielleicht Verbündete finden, in der Erwartung ansteigender Konfrontation und Gewalt.

Krise beschreibt den Scheitelpunkt des Konflikts, wenn die Spannung oder Gewalt am intensivsten ist. Normale Kommunikation zwischen den Seiten ist vermutlich zu einem Ende gelangt.

Ergebnis: Eskalation kann allerdings nicht endlos weitergehen. Auf die eine oder andere Weise wird die Krise zu einem Ergebnis führen. Eine Seite kann die andere besiegen. Eine Partei könnte sich ergeben oder Forderungen der anderen Partei nachgeben. Die Parteien können sich auf Verhandlungen einigen, entweder mit oder ohne Unterstützung einer dritten Partei. So oder so, auf dieser Stufe nehmen die Stärken der Spannung, Konfrontation und Gewalt ein wenig ab und es gibt die Möglichkeit der Konfliktbeilegung.

Nach dem Konflikt: Schließlich ist die Situation in einer Art und Weise aufgelöst, die zu einem Ende jeder gewaltsamen Konfrontation führt, zu einer Abnahme der Spannungen und zu normaleren Beziehungen zwischen den Parteien. Wenn die aus unvereinbaren Zielen resultierenden Belange und Probleme nicht angemessen angegangen worden sind, könnte diese Stufe allerdings zurück in eine weitere Situation vor dem Konflikt führen.

Das Modell arbeitet mit Idealtypen. Tatsächliche Konflikte folgen gewöhnlich keiner linearen Abfolge. Sie entwickeln sich eher stoßweise, erfahren abwechselnd Fortschritte oder Rückschläge in Hinblick auf eine Beilegung. Dass der Fortschritt nicht linear abläuft, verhilft dazu, dass der Konflikt hartnäckig erscheint. Eskalation kann nach vorübergehenden Stillstands- oder Verhandlungssituationen zurückkehren. Eskalation und Deeskalation können sich abwechseln. Verhandlungen können stattfinden, ohne dass es zu einem Stillstand kommt. Das Modell ist jedoch trotzdem brauchbar, weil die meisten Konflikte ähnliche Stufen in ihrem Verlauf mindestens einmal durchlaufen.

Verschiedene Stufen zu skizzieren, ist außerdem nützlich für Anstrengungen, Konflikt zu transformieren. Indem wir die verschiedene Dynamik der jeweiligen Konfliktstufen erkennen, können wir würdigen, dass die Strategien und Taktiken der Teilnehmenden und Intervenierenden sich je nach Konfliktphase unterscheiden.

## Konflikteskalation

Eskalation meint einen Anstieg in der Intensität eines Konfliktes und der Härte der in der Konfliktverfolgung angewandten Taktiken. Sie wird durch Veränderungen innerhalb aller Parteien angetrieben, durch neue Interaktionsmuster zwischen ihnen und durch die Beteiligungen neuer Parteien am Kampf. Wenn Konflikte eskalieren, werden meistens mehr Menschen einbezogen. Parteien fangen an, größere und stärkere Drohungen auszusprechen und herbere negative Sanktionen zu verhängen. Es kann zur Anwendung von Gewalt kommen, oder wenn Gewalt bereits aufgetaucht ist, kann sie härter und/oder weitreichender werden, wenn die Anzahl der beteiligten Parteien ansteigt und ein größerer Anteil einer Staatsbevölkerung aktiv an den Kämpfen teilnimmt.

Unter bestimmten Umständen ist Eskalation die vernünftige Herangehensweise. Wenn eine Partei überwältigende Macht über ihren Gegner hat, macht es Sinn, den Konflikt zu eskalieren, um die andere Seite unter Druck zu setzen, dritte Parteien einzubeziehen oder mehr Menschen hinter ihrer Sache zu versammeln. In vielen Fällen kann diese Form der taktischen Eskalation positive Auswirkungen haben und helfen, die Parteien zu einer wechselseitig vorteilhaften Beziehung zu führen.

Konflikteskalation ist jedoch zum großen Teil versehentlich und passiert, ohne dass die Parteien die Folgen ihrer Handlungen vollständig bedacht haben. Manchmal ist dies das Ergebnis wahrgenommener Krisen und Zeitdrucks, die die Parteien zum Handeln nötigen, bevor sie andere Handlungsmöglichkeiten in Betracht ziehen oder einen vollständigen Überblick in die Situation



gewinnen können. Die Anwendung von Druck und Drohungen, falls sie als zu übertrieben angesehen werden, kann letztlich nach hinten losgehen und Vergeltung hervorrufen. In solchen Fällen haben Konflikte das Potenzial sich aus jeder Beherrschbarkeit herauszuwinden und furchtbar schädigende Auswirkungen zu haben. Zerstörerisch unternommene Konflikte führen typischer Weise zu großen Verlusten für eine oder mehrere der Streitparteien und neigen dazu, eine lange Zeit anzudauern.

Um diese negativen Konsequenzen zu vermeiden, bedarf es eines besseren Verständnisses der Eskalationsdynamik.

## ÜBUNG: KONFLIKTESKALATION

Zielsetzung:	Die Übung bringt den Teilnehmenden die Konflikteskalationsdynamik zu Bewusstsein und dient als Rohstruktur für die folgende theoretische Diskussion.
Benötigte Zeit:	40 Minuten
Materialien:	Flipchart, Flipchart-Papier, Moderationskarten
Vorgehensweise:	<p>Der/die Trainerin bittet die Gruppe, ein paar typische Streitigkeiten im Alltag zu nennen. Sie werden auf einem Flipchart aufgelistet.</p> <p>Der/die Trainerin wählt zusammen mit der Gruppe schnell eine Anzahl von inter-personellen und Intra-Gruppenkonflikten aus, die interessant erscheinen und in Sketchen von 3-5 Personen spielbar sind.</p> <p>Die Teilnehmenden werden in Gruppen von 3-5 Personen entsprechend den ausgewählten Auseinandersetzungsthemen aufgeteilt und gebeten schnell (5 Minuten) einen kurzen Sketch zu entwickeln, dass den Fall verdeutlicht.</p> <p>Diese Sketche werden dem Plenum vorgeführt. Die Gruppe macht Beobachtungen und die TrainerInnen leitet eine Diskussion über Faktoren an, die zu einer Entwicklung des Konflikts führen. Diese Faktoren werden aufgelistet.</p> <p>In solchen Fällen, wo Konflikte nicht sehr eskaliert werden, bitten die TrainerInnen eineN der ZuschauerInnen, eine Rolle zu übernehmen und in einer Art und Weise zu spielen, dass die Konfliktsituation etwas angespannter wird. Die Gruppe diskutiert, was er/sie getan hat, um diese Spannung zu erzeugen. Dies wird ebenfalls aufgelistet.</p> <p>Die Übung dient als Anlauf für das Thema.</p>
Anmerkungen:	Wenn die Eskalationsfaktoren auf Karten aufgelistet werden, könnten sie später verwendet werden, um Glasls neun Eskalationsstufen zu verdeutlichen (siehe die Übung weiter unten).

## Konfliktverstärkende Bedingungen

Manchmal wird Konflikteskalation durch unvereinbare Ziele angeheizt. Es ist beobachtet worden, dass zerstörerische soziale und inter-personelle Konflikte immer mit der Entwicklung umstrittener Ziele zweier GegnerInnen beginnen. Wenn die Parteien keine Möglichkeit sehen, eine wechselseitig vorteilhafte Lösung zu finden, und wenn eine Partei glaubt, dass sie über die Macht verfügt, die Erwartungen der anderen wesentlich zu ändern, versucht sie vielleicht die andere Seite einzuschüchtern, damit sie nachgibt. Wenn die GegnerInnen anfangen, ihre unvereinbaren Ziele zu verfolgen, sprechen sie vielleicht Drohungen aus oder versuchen anderweitig die gegnerische Seite zu zwingen, ihnen zu geben, was sie wollen. Typischer Weise glaubt jede Seite, dass die andere durch das Gefühl von Macht angetrieben wird, und wird ihr Zwang ausübendes Verhalten

verstärken, wenn sie nicht daran durch einen größeren Zwang gehindert wird. Wenn aber eine Partei durch die andere benachteiligt oder bedroht wird, ist es wahrscheinlicher, dass sie mit Feindlichkeit reagieren wird. Je größer die Anzahl umstrittener Belange und je intensiver der gefühlte Missstand ist, desto mehr Brennmaterial ist vorhanden, Eskalation voranzubringen.

In vielen Fällen glauben die Parteien voneinander, dass die andere relativ hohe Ziele hat oder halten die umstrittenen Sachverhalte für welche, die nicht für Kompromisse geeignet sind. Dinge, die von GegnerInnen beispielsweise als integrale Bestandteile ihrer persönlichen oder kollektiven Identitäten angesehen werden, sind für Konflikteskalation anfälliger. Wenn Parteien mit Gruppen zu tun haben, die radikal andere Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen aufweisen, kann es sein, dass sie sich kritisiert, erniedrigt oder bedroht fühlen. Bedrohungen der Identität neigen dazu, Wut- und Angstgefühle zu stimulieren, die ihrerseits Konflikteskalation antreiben können. Moralische Konflikte führen in ähnlicher Weise oft zu Konflikt-escalation, weil der/die GegnerIn im grundsätzlichen Irrtum vermutet wird und nicht schlichtweg auf der falschen Seite einer speziellen Sache. Ideologische oder moralische Auseinandersetzungen ziehen eher mehr Parteien an und sind widerständiger gegen Kompromiss.

Klagen aus der Vergangenheit, Ungerechtigkeitsgefühle und ein hohes Maß an Enttäuschung rufen ebenfalls Eskalation hervor. Durch Feindlichkeit angetriebene Eskalation wird typischer Weise durch Gefühle des Missstands oder von Ungerechtigkeit verursacht und kann am Ende auf Ereignisse einer weit zurück liegenden Vergangenheit zurück geführt werden. Eine Partei hat das Gefühl, dass sie von der/die GegnerIn ungerecht behandelt worden ist und wirft dieseR wütend das Leiden vor, das sie ertragen musste. Entzug, Ungleichbehandlung und Schmerz und Leiden führen somit zu einem Wunsch die andere Seite zu bestrafen oder zu verletzen. Wenn es keine „Normen der Wiedergutmachung“ gibt, kann die geschädigte Seite sich gezwungen sehen, in Antwort auf diese wahrgenommene Provokation zurückzuschlagen. Allerdings kann es sein, dass ihre Zorn- und Frustrationsgefühle sie dazu bringen überzureagieren. Und wenn ihre Handlungen als übermäßig streng und die normativen Erwartungen der anderen Seite übersteigend angesehen werden, können diese Handlungen Entrüstung hervorrufen und sehr einfach den Kampf intensivieren.

Feindschaftsangetriebene Konflikte neigen schnell dazu, aus belanglosen Gründen zu eskalieren, und werden auch unnötig schnell gewaltsam. Sobald Opfer die Einschätzung, wie schwer der erfahrene Schaden gewesen ist, aufgebauscht haben, werden sie wahrscheinlich Rache suchen. Ihre unüberlegten Handlungen führen oft einfach nur zu weiterer Ungerechtigkeit, die der ursprünglichen ÜbeltäterIn Opferstatus verschafft. Das schafft nicht nur neue Konfliktgründe, sondern bewirkt auch frische Wut- und Ungerechtigkeitsgefühle. Beide Parteien können dahin gelangen, Rache als Selbstzweck zu sehen.

Die Antriebsmechanismen von Konflikteskalation können wir folgt beschrieben werden:

1

- **Schneeballschlacht mit Streitpunkten:**

Immer mehr Punkte werden in die Meinungsverschiedenheit hineingeworfen, es kommt zu einer Infektion von Punkten.

Und gleichzeitig

- **Zunehmende Vereinfachung**

beim Aufgreifen der Punkte der Gegenpartei („X ist ganz klar nur eine einzige Sache wichtig“).

2

- **Ausweitung der Arena:**

Immer mehr Leute werden in die Auseinandersetzung hineingezogen, der Teilnahmekreis wird ausgeweitet, die Interessen von vielen Leuten/Gruppen werden kollektiviert und vermischt.

Und gleichzeitig

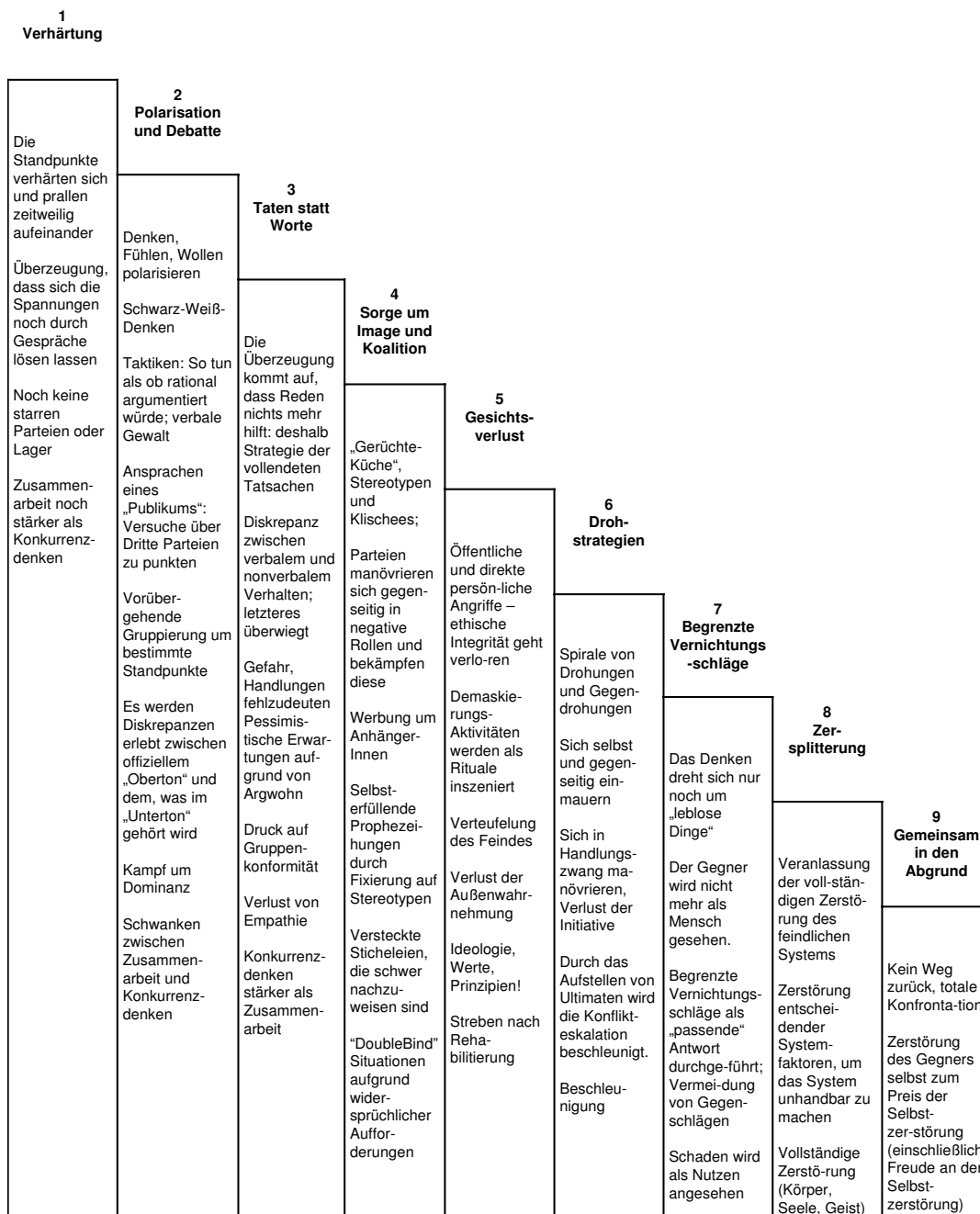
- **Zunehmende Personifizierung**

(„X ist die Ursache allen Übels“, „Lasst uns X loswerden!“).

Es ist wichtig, sich der verschiedenen Eskalationsebenen bewusst zu sein, weil in einer bestimmten Situation den Durchblick zu haben, helfen könnte, in einer konstruktiven Weise aktiv zu werden. Sich dessen bewusst zu sein, wird auch die Gefahren bestimmter Verhaltensweisen oder unternommener Handlungen aufzeigen, wenn wir selbst in einem Konflikt beteiligt sind.

## Eskalationsmodell von Glasl

Die Menschheitsgeschichte ebenso wie tägliche Erfahrungen inter-personeller Konflikte zeigen, dass die Konfliktdriveskräfte sehr stark sind und uns kräftig zu Zerstörung ziehen können. Deshalb wird die ansteigende Konfliktintensität in der folgenden Tabelle als ein abwärts gerichteter Pfad gezeigt.



Die Neun Eskalationsstufen  
(Nach F. Glasl: *Confronting conflict* 1999, S.104-105)

Auf der Grundlage vieler Jahre wissenschaftlicher, lehrender und praktischer Erfahrung ist Friedrich Glas bei neun „typischen“ Stufen der Konflikteskalation angekommen. Diese sind für besseres Verständnis und Analyse von Konflikten hilfreich, ebenso um Wege aus Konfliktdynamiken herauszufinden.

## ÜBUNG: ESKALATIONSANALYSE

Zielsetzung:	Durch diese Übung werden die Teilnehmenden die Konflikteskalationstheorie auf konkrete Fälle anwenden. Sie werden das Beobachten verschiedener Konfliktebenen üben und sie auf den lokalen Kontext beziehen.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Flipchart, Flipchart-Papier, Moderationskarten
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn sammelt Fälle sozialer Konflikte, die von mindestens einer der Teilnehmenden erlebt wurden. Sie werden mit einem Satz/ein paar Schlüsselwörtern gekennzeichnet und auf einem Flipchart aufgelistet.</p> <p>Zusammen mit der Gruppe wählt er/sie einige aus, die die Gruppe interessieren und die ausreichend eskaliert sind, um verschiedene Eskalationsstufen zu verdeutlichen.</p> <p>Dann teilt er/sie die Gruppe in Untergruppen zu jedem Fall auf. Achten sie darauf, den-/diejenigeN in die Gruppe einzuschließen, der/die sich mit dem Fall auskennt. Diese Person dient als Quelle und erklärt den Konflikt seiner/ihrer kleinen Gruppe. Dann bestimmt die Gruppe die höchsten Eskalationsstufe, die dieser Konflikt erreicht hat.</p> <p>Dann diskutieren sie, was auf jeder Eskalationsstufe passiert ist und was zum Ansteigen der Spannungen geführt hat. Dies wird auf Flipchart-Papier entlang der Eskalationsstufen notiert.</p> <p>Die Gruppen berichten ihre Ergebnisse dem Plenum. Der/die TrainerIn moderiert eine Diskussion. Fehlende Klarheit in Bezug auf die Theorie (oder Widersprüche zur Theorie) werden aufgeschrieben und am Ende diskutiert.</p>
Anmerkungen:	Auf der Grundlage der Fallstudien, entdecken der/die TrainerIn/die Gruppe vielleicht typische Verhaltensmuster ihrer Gesellschaft/Gemeinschaft, auf die sich Acht geben sollten, wenn sie im echten Feld arbeiten.

Dem eingeführten Modell zufolge entsteht Eskalation aus einem Teufelskreis aus Aktion und Reaktion. Weil jede Reaktion schwerer und intensiver als die vorangehende Aktion ist, erzeugt jede Vergeltungs- oder Verteidigungsmaßnahme in der Spirale einen neuen Ansatzpunkt.

Eine Konfliktdynamik kann entweder vergeltend oder verteidigend sein. In einer vergeltenden Dynamik bestraft jede Partei die andere für Handlungen, die sie als verletzend empfinden. Vergeltungsschläge können als Antwort auf Ereignisse einer weit zurückliegenden Vergangenheit oder auf die jüngsten grausamen Handlungen der GegnerIn erfolgen. Diese Ereignisse führen dazu, dass die eine Partei den erfahrenen Schaden der anderen vorwirft und Strafe wünscht. Wesentlich für diesen Wunsch nach Vergeltung sind Wutgefühle und die wahrgenommene Notwendigkeit, dem/der anderen „eine Lektion zu erteilen“. Es ist außerdem häufig, dass eine Partei die vermutliche Reaktion der anderen fehlberechnet und unfreiwillig Handlungen ausführt, die zu weiterer Eskalation führen. Eine Seite könnte zum Beispiel versuchen, den/die GegnerIn einzuschüchtern und stattdessen eine herbe Gegenreaktion hervorrufen.

## **Ebene 1 („Win-Win“) (Beide Konfliktparteien können auf der ersten Ebene noch gewinnen)**

### Stufe 1: Spannung

Konflikte beginnen mit Spannung, d.h. gelegentlicher Meinungsverschiedenheiten. Dies ist normal und wird nicht als Beginn eines Konfliktes wahrgenommen. Wenn es trotzdem zu einem Konflikt kommt, werden die Meinungen grundsätzlicher. Der Konflikt könnte Ursachen haben, die tiefer liegen.

### Stufe 2: Debatte

Ab jetzt ziehen die Parteien im Konflikt Strategien in Betracht, mit denen sie die andere Person überzeugen können. Meinungsverschiedenheiten führen zur Auseinandersetzung. JedeR versucht, den/die andereN unter Druck zu setzen.

### Stufe 3: Taten statt Worte

Die Parteien erhöhen den Druck aufeinander, um ihre Sicht durchzusetzen. Die Unterhaltung bricht vielleicht ab. Keine Kommunikation findet mehr statt und der Konflikt wird schnell intensiver.

## **Ebene 2 („Win-Lose“) (Auf der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt)**

### Stufe 4: Koalitionsbildung

Der Konflikt intensiviert sich, wenn die Parteien nach Unterstützung durch andere suchen. Weil sie glauben im Recht zu sein, erscheint es in Ordnung den/die GegnerIn zu denunzieren. Es geht nicht mehr um den Streitpunkt, sondern darum den Konflikt zu gewinnen, damit der/die GegnerIn verliert.

### Stufe 5: Gesichtsverlust

Das Ziel ist es, die Identität der anderen Partei durch alle Arten der Beschuldigung oder Ähnlichem zu zerstören. Es kommt zu einem kompletten Vertrauensverlust. Das Gesicht zu verlieren, bedeutet moralische Glaubwürdigkeit zu verlieren.

### Stufe 6: Drohstrategien

Die Parteien versuchen mit Drohungen die vollständige Kontrolle über die Situation zu erlangen. Sie versuchen ihre eigene Macht deutlich zu machen. Die Drohung kann eine Forderung (Werte zu übereignen) sein, die mit einer Sanktion unterstrichen („Sonst ersteche ich Dich!“) und durch deren potenzielle Umsetzung bekräftigt wird (das Messer zeigen). In diesem Fall entscheiden die Proportionen die Glaubwürdigkeit der Drohung.

## **Ebene 3 („Lose-Lose“) (Beide Parteien verlieren auf der dritten Ebene)**

### Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Hier soll der/die GegnerIn mit jedem Griff in die Trickkiste ernsthaft beschädigt werden. Der/die GegnerIn wird nicht mehr als Mensch gesehen. Selbst begrenzten Schaden zu erfahren, wird bereits als Sieg gesehen, wenn der ihm/ihr zugefügte Schaden größer ist.

### Stufe 8: Zersetzung

Der/die GegnerIn muss absolut vernichtet werden.

### Stufe 9: Zusammen in den Abgrund

Von jetzt an wird die eigene Zerstörung akzeptiert, vorausgesetzt der/die GegnerIn wird geschlagen.

## **ÜBUNG: ESKALATIONSINDIKATOREN**

Zielsetzung:

Die Übung bringt den Teilnehmenden die Indikatoren verschiedener Eskalationsebenen zu Bewusstsein.

Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Flipchart, Flipchart-Papier, Moderationskarten
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt die Übung. Eine große Tabelle mit einer Ebene pro Eskalationsebene wird an der Wand oder auf einer Stecktafel befestigt.</p> <p>Dann teilt er/sie die Gruppe in Untergruppen von 4-5 Personen auf. Jede Gruppe wird gebeten, Indikatoren für die verschiedenen Eskalationsebenen auf der Grundlage ihrer eigenen Gesellschaft (Gemeinschaft) zu benennen. Jeder Indikator wird auf eine Karte geschrieben und unter dem Titel der zugehörigen Eskalationsebene angebracht. Dies kann gleichzeitig zu den Gruppendiskussionen geschehen, damit die Gruppen sehen, was die anderen Gruppen bereits ausgearbeitet haben. Da dies ein kollektiver Prozess ist, sollen Indikatoren nicht wiederholt werden, wenn sie von zwei Gruppen gefunden wurden. Wenn Ergebnisse sich widersprechen, werden beide Varianten aufgeschrieben und angebracht.</p> <p>Nach ungefähr 30-40 Minuten ruft der/die TrainerIn die Teilnehmenden ins Plenum zurück. Er/sie liest die aus der Gruppenarbeit hervorgegangenen Indikatoren vor, Spalte für Spalte (also Ebene für Ebene).</p> <p>Er/sie versucht wo nötig zu verdeutlichen. Ähnliche Punkte werden zusammengefasst. Widersprüche werden ausgemacht und für weitere Diskussionen markiert. Dies kann geschehen, wenn alle Gruppenarbeitsergebnisse vorgelesen wurden.</p>
Anmerkungen:	<p>Fordern Sie die Teilnehmenden auf, so konkret und eindeutig wie möglich zu sein. Nur Indikatoren, die beobachtbar sind, werden helfen. In der Vergangenheit haben Teilnehmende genannt: Gerüchteküche, Fehlen bestimmter Gruppen auf dem Markt, Sichtbarkeit spalterischer Symbole usw.</p> <p>Um die Diskussion zu einem breiteren Verständnis des Kontexts zu führen, könnten folgende Kernfragen helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die strukturellen Konfliktursachen? Illegitime Regierung, Fehlen politischer Beteiligung, Fehlen gleicher wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Möglichkeiten, ungleicher Zugang zu natürlichen Ressourcen, schlechte Regierungsführung.</li> <li>• Welche Belange können als unmittelbare Konfliktursachen in Frage kommen? Unkontrollierter Sicherheitssektor, geringe Verbreitung von Waffen, Missbrauch von Menschenrechten, destabilisierender Einfluss von Nachbarländern.</li> <li>• Welche Auslöser können zum Ausbruch/zur weiteren Eskalation eines Konfliktes beitragen? Wahlen, Festnahmen/Attentate auf Anführer oder politische Schlüsselfiguren, Dürre, plötzlicher Zusammenbruch der lokalen Währung, Überschwemmung, zunehmender Preis von/Mangel an Grunderzeugnissen, Kapitalflucht.</li> <li>• Welche neuen Faktoren tragen dazu bei, eine Konfliktdynamik zu verlängern? Radikalisierung der Konfliktparteien, Einrichtung paramilitärischer Gruppen, Entwicklung einer Kriegsökonomie, zunehmende Menschenrechtsverletzungen, Verfügbarkeit von Waffen, eine sich entwickelnde Kultur der Angst.</li> <li>• Welche Faktoren können zu Frieden beitragen? Kommunikationskanäle zwischen gegnerischen Parteien, Demobilisierungsprozesse, Reformprogramme, zivilgesellschaftlicher Einsatz für Frieden, Anti-Diskriminierungspolitik.</li> </ul>



## ***KAPITEL 3***

# ***KONFLIKTANALYSE***



## EINFÜHRUNG

Der folgende Abschnitt führt in einige wesentliche Ideen zu Konfliktanalyse ein und verbindet sie mit entsprechenden Übungen.

Konfliktanalyse ist die systematische Untersuchung des Profils, der Ursachen, AkteurInnen und Dynamiken von Konflikt. Sie hilft ein besseres Verständnis des Kontexts zu erlangen, in dem KonflikttransformatorInnen arbeiten, und unterstützt bei der Verfeinerung ihrer Rolle in diesem Kontext.

Konfliktanalyse kann auf verschiedenen Ebenen durchgeführt werden – lokal, regional, national – und zielt auf die Herstellung von Verknüpfungen zwischen diesen Ebenen. Den angemessenen Fokus für die Konfliktanalyse zu finden, ist von zentraler Bedeutung: Die Belange und Dynamiken auf nationaler Ebene können sich von denen der Graswurzelebene unterscheiden. Beim Zusammenbringen der Ebenen der Konfliktanalyse – Gemeinschaft, Bezirk, Region oder landesweit – mit der Interventionsebene ist es ebenfalls wichtig, systematische Verknüpfungen mit anderen zusammenhängenden Konfliktynamikebenen herzustellen. All diese verschiedenen Ebenen beeinflussen sich gegenseitig.

Konflikttransformation braucht:

- Verständnis des Kontextes
- Verständnis des Zusammenspiels von Intervention und Kontext
- Handeln auf Grundlage des Verständnisses dieses Zusammenspiels, um ungewollte Wirkungen zu vermeiden und positive Wirkungen zu maximieren.

Konfliktanalyse ist deshalb ein zentrales Element der Konflikttransformation, da sie die Grundlage für ein Verständnis des Zusammenspiels zwischen Intervention und Kontext bereit stellt. Dies betrifft alle Interventionsformen.

Mit anderen Worten, Konfliktanalyse hilft:

- Neue Interventionen zu definieren
- Das Zusammenspiel zwischen Kontext und Intervention zu beobachten
- Das Zusammenspiel der Interventionen innerhalb der Konfliktodynamik, in der sie sich befinden, abzuschätzen.

## Elemente der Konfliktanalyse

Dieser Abschnitt führt in die Schlüsselemente der Konfliktanalyse ein, so wie sie sich aus den verschiedenen Konfliktanalysewerkzeugen ergeben, die nachfolgend dokumentiert sind. Sich Folgendes bewusst zu machen ist hilfreich: Konfliktodynamik ist schlichtweg zu komplex und unberechenbar, als dass irgendein einzelner Konfliktanalyseprozess ihr gerecht werden könnte. Nichtsdestotrotz können die Erkenntnisse die Grundlage von Handeln sein, auch wenn einige Gesichtspunkte unklar bleiben sollten. Wenn Fragezeichen auftauchen, ist dies meistens ein Hinweis auf zentrale Punkte.

Die gewöhnlichen Schlüsselkonzepte der Konfliktanalyse sind Konfliktprofil, AkteurInnen, Ursachen und Dynamik.

Ein Konfliktprofil stellt eine kurze Beschreibung des Kontexts bereit, in dem die Intervention stattfinden wird:

Was ist der politische, ökonomische und soziokulturelle Kontext? – Physische Geographie, Bevölkerungszusammensetzung, jüngere Geschichte, politische und ökonomische Struktur, Sozialstruktur, Umwelt, geostrategische Lage.

Was sind aufkommende politische, ökonomische, ökologische und soziale Belange? – Wahlen, Reformprozesse, Dezentralisierung, neue Infrastruktur, Störung sozialer Netzwerke, Misstrau-

en, Rückkehr von Flüchtlingen und intern dislozierter Personen (IDPs), Tod von Militärs und ZivilistInnen, Anwesenheit bewaffneter Truppen, verminte Gebiete.

Welche besonderen konfliktanfälligen/ betroffenen Gebiete können sich in diesem Kontext befinden? – Einflussphären bestimmter AkteurInnen, Frontlinien um natürliche Ressourcen herum, wichtige Infrastruktur und Kommunikationsverbindungen, Enklaven sozial marginalisierter oder ausgeschlossener Bevölkerungen.

Gibt es eine Konfliktgeschichte? – Einschneidende Ereignisse, Mediationsbemühungen, Intervention von außen.

Um einen gegebenen Kontext zu verstehen, ist es wesentlich, mögliche und vorhandene Konfliktursachen auszumachen, ebenso wie mögliche Faktoren, die zu Konstruktivität beitragen. Konfliktursachen können als solche Faktoren definiert werden, die zu von den Menschen erlebten Missständen beitragen, und können weitergehend beschrieben werden als:

- Strukturelle Ursachen – beständige Faktoren, die zum Teil von Politiken, Strukturen und der Struktur einer Gesellschaft geworden sind und die Vorbedingungen für gewaltsamen Konflikt erzeugen können
- Unmittelbare Ursachen – Faktoren, die zu einem gewaltförderlichen Klima oder seiner weiteren Eskalation beitragen, manchmal offenbar als Symptom eines tiefer liegenden Problems
- Auslöser – einzelne Schlüsselhandlungen, ereignisse oder Erwartung derer, die gewaltsamen Konflikt losstreten oder eskalieren.

Langwierige Konflikte neigen auch dazu, neue Ursachen hervorzubringen – Waffenzirkulation, Kriegsökonomie, Gewaltkultur –, die den Konflikt weiter verlängern.

## Ursachen

Wenn die Hauptursachen und Faktoren von Konflikt und Frieden festgestellt werden, ist es wichtig anzuerkennen, dass Konflikte multidimensionale und multikausale Phänomene sind, dass es keine alleinige Konfliktursache gibt. Es ist ebenfalls wesentlich, Verknüpfungen und Synergien zwischen Ursachen und Faktoren zu etablieren, um mögliche Interventionsgebiete zu erkennen und weitere Prioritäten zu setzen.

Schlüsselfragen hierzu sind:

Was sind strukturelle Konfliktursachen? – Illegitime Regierung, Fehlen politischer Beteiligung, Fehlen gleicher ökonomischer und sozialer Möglichkeiten, ungleicher Zugang zu natürlichen Ressourcen, schlechte Regierungsführung.

Welche Belange können als unmittelbare Konfliktursachen in Frage kommen? Unkontrollierter Sicherheitssektor, Verbreitung von Kleinwaffen, Missbrauch von Menschenrechten, destabilisierender Einfluss von Nachbarländern, Rolle von Minderheiten.

Welche Auslöser können zum Ausbruch/zur weiteren Eskalation eines Konfliktes beitragen? Wahlen, Festnahmen/Attentate auf Anführer oder politische Schlüsselfiguren, Dürre, plötzlicher Zusammenbruch der lokalen Währung, Militärputsch, plötzlicher Wandel in Arbeitslosigkeit, Überschwemmung, zunehmender Preis von/Mangel an Grunderzeugnissen, Kapitalflucht.

Welche neuen Faktoren tragen dazu bei, eine Konfliktdynamik zu verlängern? Radikalisierung der Konfliktparteien, Einrichtung paramilitärischer Gruppen, Entwicklung einer Kriegsökonomie, zunehmende Menschenrechtsverletzungen, Verfügbarkeit von Waffen, eine sich entwickelnde Kultur der Angst.

Welche Faktoren können zu Frieden beitragen? Kommunikationskanäle zwischen gegnerischen Parteien, Demobilisierungsprozesse, Reformprogramme, zivilgesellschaftlicher Einsatz für Frieden, Anti-Diskriminierungspolitik.

## AkteurInnen

Menschen stehen bei der Konfliktanalyse im Mittelpunkt. AkteurInnen sind Individuen, Gruppen und Organisationen, die zu einem Konflikt beitragen oder von ihm in positiver oder negativer Weise betroffen sind, ebenso wie die in der Auseinandersetzung mit dem Konflikt Engagierten. AkteurInnen unterscheiden sich nach Zielen und Interessen, ihren Positionen, Kapazität ihre Interessen zu verwirklichen und Beziehungen zu anderen AkteurInnen.

- Interessen: die zugrunde liegenden Motivationen der AkteurInnen (Anliegen, Ziele, Hoffnungen und Ängste).
- Ziele: die Strategien, die AkteurInnen einsetzen, um ihre Interessen zu verfolgen.
- Positionen: Die von AkteurInnen dargebotene Lösung von Schlüssel- und neu aufkommenden Fragen in einem gegebenen Kontext, unabhängig von den Interessen und Zielen anderer.
- Kapazitäten: Die Möglichkeit der AkteurInnen den Kontext zu beeinflussen, positiv wie negativ. Möglichkeit kann in Ressourcen, Zugang, sozialen Netzwerken und AnhängerInnenschaften, anderer Unterstützung und Allianzen usw. bemessen werden.
- Beziehungen: die Interaktionen zwischen AkteurInnen auf verschiedenen Ebenen und ihre Wahrnehmung dieser Interaktionen.

Manche Ansätze unterscheiden AkteurInnen danach, auf welcher Ebene sie aktiv sind (Basis, mittlere Ebene, Spitze). Die Konflikttransformationstheorie legt besondere Bedeutung auf Führungspersonen der Mesoebene, da sie eine vermittelnde Rolle aufgrund ihrer Verbindungen sowohl zu der Spitze als auch zur Basis haben. So oder so ist es wichtig die Beziehungen zwischen AkteurInnen/Gruppen auf verschiedenen Ebenen in Betracht zu ziehen und zu schauen, wie sie die Konfliktanalyse beeinflussen.

Besondere Aufmerksamkeit sollte GewinnerInnen gezollt werden, d.h. Gruppen, die ein Interesse an der Aufrechterhaltung des negativen Status Quo haben. Wenn sie im Rahmenplan der Strategien nicht angemessen berücksichtigt werden, können sie zu einem Hindernis konstruktiver Initiativen werden.

In ähnlicher Weise ist es wichtig, vorhandene Friedenskapazitäten zu ermitteln, um Eingangspunkte zur Behandlung der Ursachen für gewaltsamen Konflikt genauer zu bestimmen. Friedenskapazitäten beziehen sich typischer Weise auf Institutionen, Organisationen, Mechanismen und Handlungsverläufe in einer Gesellschaft, die sich mit Konflikt und Interessenunterschieden befassen. Gerade solche AkteurInnen müssen besonders in Bezug auf ihre Konfliktmanagementkompetenz, ihre Legitimität, Wahrscheinlichkeit ihres Engagement und für sie möglichen Rollen eingeschätzt werden.

Schlüsselfragen dazu sind:

Wer sind die HauptakteurInnen? – Landesregierung, Sicherheitssektor (Militär, Polizei), lokale (Militär)AnführerInnen und bewaffnete Gruppen, privater Sektor/Wirtschaft (lokal, national, transnational), Geberorganisationen und ausländische Botschaften, multinationale Organisationen, regionale Organisationen, religiöse oder politische Netzwerke (lokal, national, global), unabhängige MediatorInnen, Zivilgesellschaft (lokal, national, international), Friedensgruppen, Gewerkschaften, politische Parteien, Nachbarstaaten, traditionelle Autoritäten, Flüchtlinge/IDPs, alle Kinder, Frauen und Männer, die in einem gegebenen Kontext leben.

Was sind ihre Hauptinteressen, ziele, positionen, kapazitäten und –beziehungen? – Religiöse Werte, politische Ideologien, Landmangel, Interesse an politischer Teilhabe, ökonomische Ressourcen, Anhängerschaften, Zugang zu Information, politische Verbindungen, globale Netzwerke.

Welche Friedenskapazitäten können ermittelt werden? – Zivilgesellschaft, informelle Konfliktlösungsansätze, traditionelle Autoritäten, politische Institutionen (Staatsführung, Parlament),

Rechtswesen, regionale (z.B.. Afrikanische Union, IGAD, ASEAN) und multinationale Körperschaften (Internationaler Gerichtshof).

Welche AkteurInnen können als VerderberInnen ausgemacht werden? Warum? – Gruppen, die von der Kriegsökonomie profitieren (KämpferInnen, Waffen-/DrogenhändlerInnen, SchmugglerInnen)

## Dynamik

Szenarien bieten grundsätzlich eine Einschätzung, was als nächstes in einem gegebenen Kontext in einem jeweils festgesetzten Zeitrahmen passieren kann, indem sie auf der Analyse von Konfliktprofil, Ursachen und AkteurInnen aufbauen. Es ist eine gute Gewohnheit, drei Szenarien vorzubereiten:

- Bestmögliches Szenario – beschreibt das optimale Ergebnis des jetzigen Kontext
- Mittleres oder Status Quo Szenario – beschreibt die fortlaufende Entwicklung der derzeitigen Tendenzen
- Schlimmstmögliches Szenario – beschreibt das schlimmstmögliche Ergebnis

Wenn die Geschichte der Schlüssel zum Verständnis einer Konfliktdynamik ist, kann es wichtig sein, ihre Hauptstadien auf einer Zeitachse einzutragen. Versuchen Sie Schlüsselereignisse zu erklären und ihre Folgen abzuschätzen. Zeitliche Ablaufmuster können wichtig sein, um eine Konfliktdynamik zu verstehen. Diese Übung mit verschiedenen AkteurInnen und Gruppen durchzuführen, kann sich unterscheidende Perspektiven in Kontrast bringen.

Schlüsselfragen für eine Analyse der Konfliktdynamik:

Was sind die derzeitigen Tendenzen? – Eskalation oder Deeskalation, Veränderungen in wichtigen Rahmenbedingungen.

Was sind die Spielräume? – Gibt es positive Entwicklungen? Welche Faktoren unterstützen sie? Wie können sie gestärkt werden?

Welche Szenarien können aus der Analyse von Konfliktprofil, Ursachen und AkteurInnen entwickelt werden? – Bestmögliches, mittleres und schlimmstmögliches Szenario.

## Wer führt die Analyse durch?

Konfliktanalyse kann für verschiedene Zwecke unternommen werden. Der Zweck bestimmt den genauen Ablauf und hilft festzulegen, wer die Analyse durchführen sollte. Wenn der Zweck beispielsweise darin besteht, einen partizipativen Transformationsprozess innerhalb einer Gemeinschaft voranzutreiben, sollte die Gemeinschaft eine zentrale Rolle übernehmen. Wenn der Zweck darin besteht, eine Aktionsstrategie in einem bestimmten Kontext zu entwickeln, kann es sein, dass ein internes Team aus der Organisation, die die Strategie entwickelt, den Ablauf anführen sollte. Manche Teile der Analyse können sehr sensibel und vertraulich zu behandeln sein.

So oder so ist es wichtig, die richtige Mischung aus Fähigkeiten und Hintergründen zu erzielen, die wie folgt zusammengefasst werden kann:

- Gute Konfliktanalysefähigkeiten
- Gutes Wissen über den Kontext und die dazugehörige Geschichte
- Sensibilität bezüglich des lokalen Kontextes
- Lokale Sprachkenntnisse
- Ausreichender Status/Glaubwürdigkeit, Empfehlungen durchzubringen
- Vertretung verschiedener Perspektiven innerhalb des bearbeiteten Kontextes
- Moderationsfähigkeiten, Teamfähigkeiten, eventuell Beratung
- Vermittlungsfähigkeiten.

Die Güte und Wichtigkeit der Analyse hängt hauptsächlich von den beteiligten Leuten ab. Dies sind einerseits die Person oder das Team, die die Analyse durchführen, und andererseits ande-

re KonfliktakteurInnen. Konfliktanalyse besteht daraus, die Sichtweisen verschiedener Gruppen herauszufinden und sie in einen größeren, analytischen Rahmen einzubringen.

Jede Konfliktanalyse ist hochgradig politisch und Voreingenommenheit ist ein dauerhaftes Problem. Es kann schwierig sein, objektiv zu sein, da persönliche Sympathien entstehen und es schwierig machen eine unvoreingenommene Herangehensweise aufrecht zu halten. Deshalb kann es produktiver sein, seine/ihre eigene Position und Vorurteile genau zu erklären und sich klar über die Bedingungen und Grenzen zu sein, unter denen die Konfliktanalyse durchgeführt wird.

## Informationenbeschaffung für Konfliktanalyse

Es ist wichtig, Informationen von einer so breit wie möglich gefassten Bandbreite von Quellen zusammenzutragen, um das Verständnis des Kontexts zu erweitern und eine weite Spanne von Perspektiven einzubeziehen.

Verschiedene Techniken können verwendet werden, um diese Perspektiven zusammenzutragen, von Befragungen und Interviews bis zu Gruppendiskussion und Konsultierung von InteressenvertreterInnen. In Kontexten, wo Gruppen nicht offen und direkt den Konflikt diskutieren können, kann es nützlich sein, getrennte Treffen in Erwägung zu ziehen. Treffen und Interviews müssen in einer Sprache durchgeführt werden, in der Teilnehmende ihre Sichtweisen selbstsicher ausdrücken können.

## Auswahl des richtigen Konfliktanalyserahmens

Wenn die Verwendung eines bestimmten Rahmens zur Unterstützung der Konfliktanalyse geplant wird, lohnt es sich, über seinen Zweck, seine Stärken und Schwächen nachzudenken. Der Hauptnutzen von Werkzeugen liegt darin, die systematische Suche nach Information zu steuern und einen Rahmen für ihre Analyse bereitzustellen, also kritische Fragen hervorzurufen und neue Perspektiven anzubieten.

## Konflikt-Landkarten – Beziehungen der AkteurInnen

Mapping – das Anfertigen von Landkarten – ist eine Technik, die verwendet wird, um einen Konflikt graphisch abzubilden, die Parteien in Beziehung sowohl zum Problem als auch zueinander zu setzen. Wenn Leute mit verschiedenen Sichtweisen die Landkarten ihrer Situation zusammen anfertigen, erfahren sie mehr über die Erfahrungen und Wahrnehmungen der jeweils anderen.

Was ist es?

Eine Visualisierungstechnik um die Beziehungen zwischen Konfliktparteien darzustellen.

Zweck:

- Die Situation besser verstehen,
- die Beziehungen zwischen Parteien klarer sehen,
- die Ausgeglichenheit seiner/ihrer eigenen Aktivitäten oder Kontakte überprüfen,
- Verbündete oder mögliche Verbündete erkennen,
- Öffnungen für Intervention oder Handlung bestimmen,
- die bisherigen Unternehmungen bewerten.

Wann soll es angewendet werden:

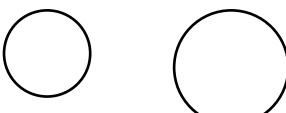
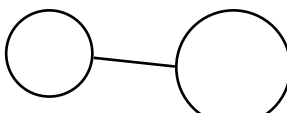
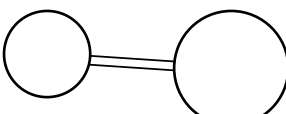
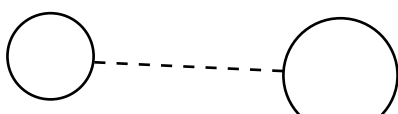


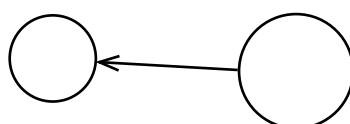

- Früh im Prozess, zusammen mit anderen Analysewerkzeugen
- Später, um mögliche Eingangspunkte für Handlung zu bestimmen oder den Strategiebildungsablauf zu unterstützen

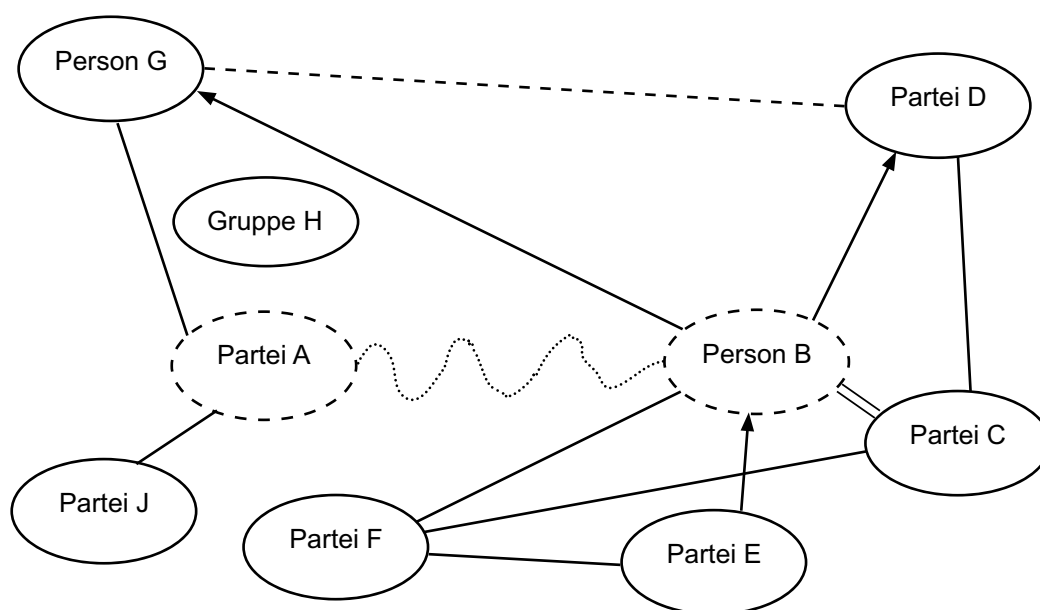
Varianten:

- Geographische Landkarten, die die beteiligten Gebiete und Parteien zeigen
- Landkarten der Konfliktgegenstände
- Landkarten der Machtbeziehungen
- Als menschliche Skulptur, um Gefühle und Beziehungen herauszustellen

Wie wird es durchgeführt:

Entscheiden Sie, was, wann und aus welcher Sichtweise Sie auf Landkarten abbilden wollen. Wählen Sie einen bestimmten Moment in einer bestimmten Situation. (Es ist oft nützlich, verschiedene Landkarten derselben Situation aus verschiedenen Sichtweisen anzufertigen.)

 <p>Die Kreise symbolisieren die verschiedenen AkteurInnen. Die Größe des Kreises symbolisiert die jeweilige Macht in Bezug auf den Konfliktgegenstand.</p>	 <p>Eine durchgezogene Linie symbolisiert eine enge Beziehung.</p>
 <p>Eine doppelte Linie symbolisiert eine Allianz.</p>	 <p>Eine gestrichelte Linie symbolisiert eine schwache Beziehung.</p>
 <p>Zickzacklinien symbolisieren Konflikt.</p>	 <p>Ein Blitz symbolisiert einen gewaltsamen Konflikt.</p>
 <p>Ein Pfeil symbolisiert die Beherrschung einer AkteurIn durch den/die anderen.</p>	 <p>Ein Dreieck symbolisiert AkteurInnen, die nicht unmittelbar beteiligt sein und konstruktiv zur Konflikttransformation beitragen könnten.</p>



## ÜBUNG: AKTEURINNEN UND IHRE BEZIEHUNGEN

Zielsetzung:	Die Übung führt Teilnehmende in ein Analyseinstrument ein, das ihnen zu einem besseren Verständnis eines bestimmten Konflikts verhilft, besonders seiner AkteurInnen und ihrer Beziehungen.
Benötigte Zeit:	Vorstellung des Instruments: 30 Minuten Gruppenarbeit und Plenumsdiskussion: 60 Minuten
Materialien:	Flipcharts, Moderationskarten und Stifte für jede Gruppe aus 4-6 Teilnehmenden
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt die Zielsetzung und die Vorgehensweise der Übung im Plenum. Visualisierung ist notwendig.</p> <p>Der/die TrainerIn macht darauf aufmerksam, dass die AkteurInnen in die Symbole einzutragen sind und dass einE AkteurIn (Gruppe oder Person) ein Symbol bekommt. Sehr oft müssen Gruppen in einem Konflikt noch mal unterteilt werden (wenn Teile der Gruppe sich anders verhalten, besondere Rollen ausüben) oder AkteurInnen können zusammengefasst werden (wenn sie dasselbe tun, sagen, wollen und in der Zukunft keine Änderungen zu erwarten ist).</p> <p>Die Teilnehmenden werden in Gruppen zu jeweils einem Konflikt aufgeteilt, den mindestens eine Person gut kennt (die Analyse der vorherigen Übung kann wieder aufgegriffen werden).</p> <p>Die Teilnehmenden analysieren den Konflikt entsprechend der aufgehängten Diagramme. Dies wird auf einem großen Flipchart visualisiert. Oft muss vor dem Beginn der Analyse ein bestimmter Punkt in der Konfliktgeschichte ausgewählt werden, weil sich die Beziehungen zwischen AkteurInnen im Konfliktverlauf verschieben.</p> <p>Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden im Plenum vorgestellt und diskutiert.</p> <p>Der/die TrainerIn ermutigt dazu, sich nicht auf die offensichtlichen AkteurInnen zu begrenzen, sondern tiefer zu graben, die Perspektive zu vergrößern und möglichst viele relevante Personen zu bestimmen. Dies ermöglicht später einfacher, Personen auszuwählen, die eine konstruktive Rolle im Konflikt spielen könnten. Zu einem Zeitpunkt muss jedoch die Zahl der AkteurInnen auf diejenigen begrenzt werden, die von echter Wichtigkeit sind, um eine Visualisierung zu ermöglichen, die lesbar und hilfreich ist.</p> <p>Wenn es im Konfliktverlauf zu dramatischen Veränderungen kommt, können zwei Visualisierungen die Veränderungen verdeutlichen.</p> <p>Fragen, die nicht beantwortet werden können, werden als in der späteren Analyse zu berücksichtigende Punkte notiert.</p> <p>Der/die TrainerIn macht auf die Vorteile der Teamarbeit für die Konfliktanalyse aufmerksam: Verschiedene Vermutungen und Wahrnehmungen werden überprüft, blinde Flecken in der Wahrnehmung vermieden. Falls angemessen, kann die Dynamik in den kleinen Gruppen/Teams evaluiert werden.</p>
Anmerkungen:	<p>Die Visualisierung dient der Verdeutlichung und sollte deshalb lesbar gehalten werden (so komplex wie nötig – so einfach wie möglich). Dies sollte jedoch nicht dazu führen, Informationen zu vernachlässigen oder blinde Flecken in der Wahrnehmung zu bestätigen.</p> <p>Um die Diskussion zu vertiefen, kann der/die TrainerIn auf verwandte Schlüsselfragen Bezug nehmen.</p>

## Landkarten der Bedürfnisse/Interessen und Ängste

Sich auf Bedürfnisse, Interessen und Ängste zu konzentrieren, kann helfen die im Konflikt Befindlichen aus festgefügt Positionen zu lösen und dazu zu bewegen, sich stattdessen mit den Interessen zu befassen, die notwendigerweise für jede beliebige spätere Einigung zu thematisieren sind. Bedürfnisse, Interessen und Ängste aufzulisten offenbart außerdem oft die Vielseitigkeit dieser Interessen und die Notwendigkeit mehrerer oder vieler Bestandteile, die in eine solche Einigung einfließen müssen.

Was es ist:

Eine Art zu analysieren, was verschiedene Konfliktparteien sagen.

Zweck:

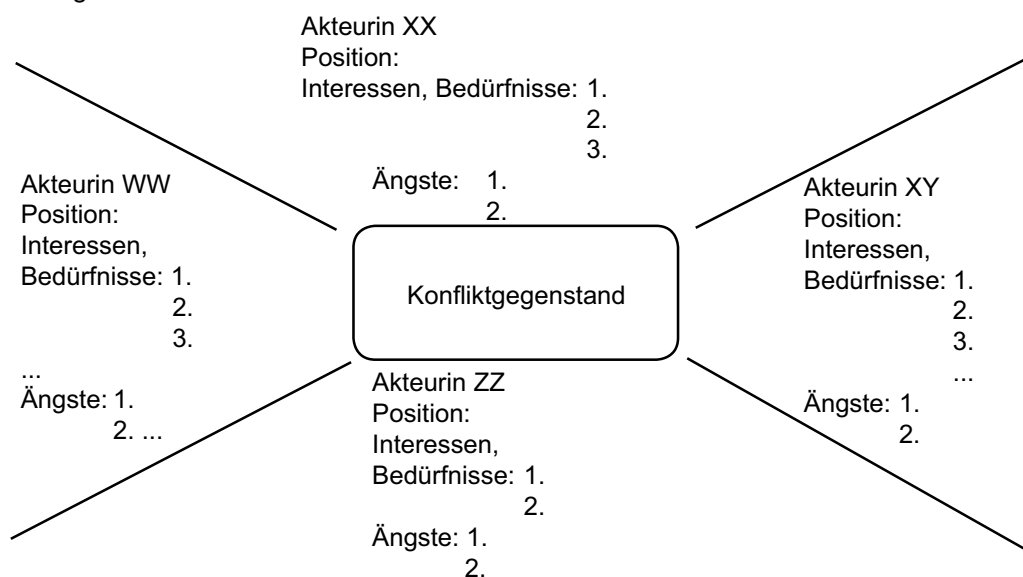
- Über die öffentliche Position jeder Partei hinauskommen und die Interessen und Bedürfnisse jeder Partei verstehen.
- Gemeinsamkeiten zwischen Gruppen finden, die zur Basis späterer Diskussionen werden können.

Wann soll es angewendet werden:

- Als Teil der Analyse der Konfliktsituationsdynamik.
- Als Vorbereitung eines Vermittlungsdialog zwischen Konfliktgruppen.
- Als Teil eines Mediations- oder Verhandlungsprozesses.

Wie wird es durchgeführt:

- *Positionen* sind formal, offiziell und sehr oft öffentlich. Sie bestehen aus dem, was die Person sagt, fordert. Sie beinhalten ein Verständnis der Situation, des Ausgangs des Konflikts und der Rolle, die die streitenden Parteien darin spielen. Sehr oft beinhalten sie einen Wert als Rechtfertigung oder Legitimierung.
- *Werte* sind grundlegende Eigenschaften, die als sehr wichtig angesehen werden und benutzt werden können, um Positionen zu rechtfertigen. Sie können aus kulturellen Normen, Gesetzen oder ethischen Prinzipien bestehen.
- *Konfliktgegenstände* sind das, von dem die Parteien sagen, dass es im Konflikt darum geht. Sie sind bestimmt und konkret. Sehr oft sind faktische Probleme weniger wichtig als Beziehungsprobleme, obwohl Konflikte gewöhnlich in faktischen Begriffen gerahmt sind.
- *Interessen* sind das, was die Konfliktparteien wirklich wollen, was die ihren Positionen zugrunde liegenden Motivationen sind. Sie können ausgedrückt werden, sind aber oft auch verborgen. Sehr oft sind verschiedene Interessen für jedeN an einem Konflikt beteiligteN AkteurIn betroffen. Da Interessen nicht Grundbedürfnisse sind, sind sie verhandelbar und ihre relative Wichtigkeit kann sich mit der Zeit verändern.





- *Bedürfnisse* sind die grundlegenden, wesentlichen Voraussetzungen menschlichen Überlebens. Sie beziehen sich auf Sicherheit, Identität, Gemeinschaft und Lebenskraft menschlichen Daseins. Sie sind nicht verhandelbar, können aber in verschiedenen Weisen befriedigt werden. Sie sind normaler Weise ungenannt oder verschleiert.

## ÜBUNG: LANDKARTEN DER POSITIONEN, INTERESSEN UND BEDÜRFNISSE

Zielsetzung:	Die Übung macht Teilnehmende mit einem Analyseinstrument vertraut, dass sie dazu bringt, einen bestimmten Konfliktkontext besser zu verstehen, insbesondere seine AkteurInnen, ihre Positionen, Interessen und Bedürfnisse.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Großes Flipchart-Papier und farbige Stifte pro Gruppe
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt der Gruppe den Zweck und die Struktur des Analyseinstruments. Dann verdeutlicht er/sie das Instrument mit einem einfachen Beispiel.</p> <p>Danach teilt er/sie die Gruppe in Untergruppen, die bestimmte Konfliktfälle untersuchen. Jeder Fall muss mindestens eineR Teilnehmenden jeder Untergruppe wohlbekannt sein, der/die als Quellenperson für die anderen Gruppenmitglieder fungiert. Die gleichen Fälle wie in der „AkteurInnen und ihre Beziehungen“-Übung können verwendet werden.</p> <p>Zuerst wird der Konfliktgegenstand in Worten definiert, die für jede Konfliktpartei annehmbar wären. Dies ermöglicht die Einnahme einer gemeinsamen Perspektive und die Sicht auf den Gegenstand, der von allen beteiligten Personen angegangen werden muss. Es führt davon weg, die Person als das Problem anzusehen. Der Gegenstand muss mit konkreten und genauen Worten definiert werden. Der zu analysierende Konflikt wird zu diesem Zeitpunkt nicht als Beispiel für eine allgemeine Situation, sondern als ein individuelles Problem verstanden.</p> <p>Dann werden alle AkteurInnen bestimmt und um den Gegenstand, auf den sie eine Sichtweise aufweisen, herum gruppiert. Für jedeN AkteurIn wird die Position mit einer Aussage aus direkter Rede notiert, die er/sie verlaublich hat/verlaublich könnte. Dann werden ihre Interessen und Bedürfnisse aufgelistet. Gewöhnlich gibt es mehr als eins! Oft erlauben die Ängste besseren Zugriff auf das Verständnis ihrer Bedürfnisse und Interessen.</p> <p>Wichtig: beim Gegenstand klar zu sein, alle relevanten AkteurInnen einzuschließen und möglichst viele motivatorische Aspekte (Interessen, Bedürfnisse, Ängste) zu verstehen. Diese müssen beim Beginn der Konfliktlösung behandelt werden.</p> <p>Indem nach Interessen, Bedürfnissen und Ängsten geschaut wird, können Vorschläge für inkludierende Lösungen entwickelt werden, die Optionen für eine Konfliktbeilegung sind. Inkludierende Lösungen sind solche, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien abzudecken.</p>
Anmerkungen:	Diese Methode kann von MediatorInnen/KonflikttransformatorInnen zur Konfliktanalyse verwendet werden, während sie zu helfen versuchen. Sie kann auch in einem Konfliktlösungsprozess angewendet werden, wenn eine oder alle Parteien anwesend sind, um ein gemeinsames Verständnis und Empathie zu entwickeln. Sie kann helfen, Empathie zwischen Konfliktparteien zu entwickeln. Sie werden ein gemeinsames Verständnis der

einem Konflikt zugrunde liegenden Motivationen erreichen.  
Um die Diskussion zu vertiefen, kann der/die TrainerIn auf verwandte Schlüsselfragen Bezug nehmen.

## **Säulen oder umgedrehtes Dreieck – entwickelt von Hildegard und Jean Goss-Mayr, angepasst von Hagen Berndt**

Dieser Ansatz zur Konfliktanalyse beruht auf der Annahme, dass manche Situationen gar nicht wirklich stabil sind, sondern von einer Reihe von Faktoren und Kräften aufrecht erhalten werden. Wenn wir die Faktoren ausfindig machen und Wege ausprobieren können, sie zu entfernen oder ihre Wirkung auf die Situation zu minimieren, sind wir in der Lage eine negative Situation zu kippen und den Weg für eine positive Situation zu ebnen.

Was es ist:

Eine graphische Illustration von Elementen oder Kräften, die eine un stabile Situation aufrecht erhalten.

Zweck:

- Verstehen, wie Strukturen erhalten werden,
- Faktoren bestimmen, die eine unerwünschte Situation am Leben erhalten,
- Wege zur Schwächung oder Beseitigung oder vielleicht der Veränderung dieser negativen Faktoren zu eher positiven Faktoren in Betracht ziehen.

Wann soll es angewendet werden:

- Wenn nicht klar ist, welche Faktoren eine un stabile Situation aufrecht erhalten.
- Wenn eine Situation strukturell festgefahren scheint.

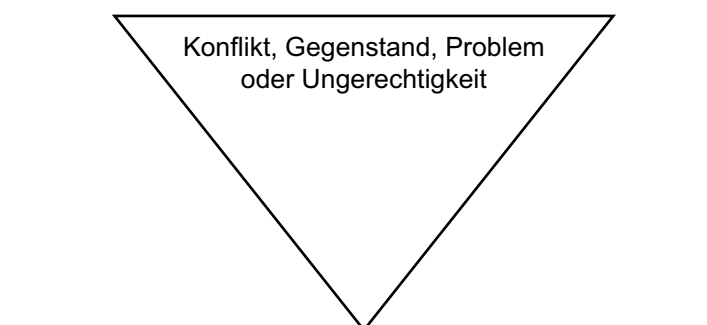
Varianten:

Die Veränderungen aufmalen, die bereits eingetreten sind, und erarbeiten, was die erhoffte Zukunft am Leben erhalten würde.

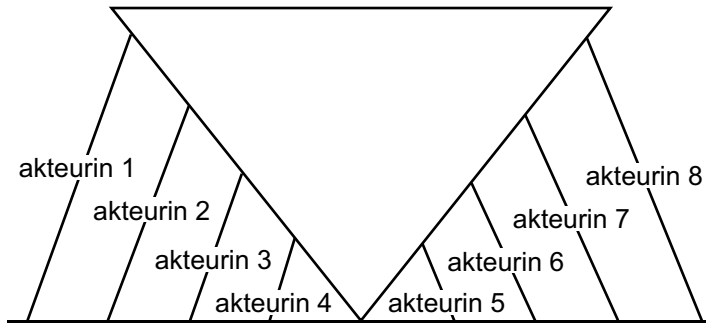
Wie wird es durchgeführt:

- Die un stabile Situation (Konflikt, Ungerechtigkeit) bestimmen und diese als umgedrehtes Dreieck darstellen, das auf der Spitze steht.
- Die AkteurInnen bestimmen, die die Kräfte antreiben, die diese Situation aufrecht zu erhalten scheinen. Sie werden als unterstützende Säulen abgebildet.
- Überlegen, wie jede einzelne dieser Säulen geschwächt oder entfernt werden könnte.

*Konfliktdefinition (Diagramm 1)*



Bestimmung der AkteurInnen (Diagramm 2)



Einschätzung der Beteiligung (Diagramm 3)

AkteurIn	Wie trägt er/sie zum Problem bei?	Was sind seine/Ihre Gründe, Veränderung zu verhindern?
XX		
YY		
ZZ		
...		

## ÜBUNG: LANDKARTEN DES PROBLEMS, DER AKTEURINNEN UND IHRER BETEILIGUNG („UMGEDREHTES DREIECK“)

Zielsetzung:	Die Übung ermöglicht Teilnehmenden, ein Konflikt-analyse-instrument auszuprobieren. Dieses Instrument hilft, einen bestimmten Konflikt besser zu verstehen, besonders die Beziehung der AkteurInnen zum Gegenstand. Sie ermöglicht es ihnen, ihre eigene Verantwortung zu erkennen und Hebelpunkte zur Strategieentwicklung zu finden.
Benötigte Zeit:	90 - 120 Minuten
Materialien:	Großes Flipchart-Papier und farbige Stifte für jede Gruppe
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt die Zielsetzung und die Struktur der Methode, bevor Gruppen um zu analysierende Konflikte herum gebildet werden. Der erste Schritt ist die sorgfältige Definition des Konflikts, des Problems oder der Ungerechtigkeit. Wenn wir eine der Konfliktparteien sind, kann dies gut aus unserem eigenen, subjektiven Standpunkt getan werden. Aber die Definition sollte konkret und genau sein, sie sollte den Konflikt gut abbilden.</p> <p>Dann wird dieser Konflikt in einem gleichseitigen Dreieck dargestellt, das auf der Spitze steht (siehe Diagramm 1). Dies symbolisiert, dass Konflikte dazu neigen, instabile Situationen zu erzeugen, da eine oder mehrere Parteien eine Änderung der Situation anstreben. Dieser Schritt (Konfliktdefinition) benötigt meistens die meiste Zeit und ist für ein Team, eine Organisation oder Gruppe sehr wichtig. Ohne ein gemeinsames Verständnis ist es sehr unwahrscheinlich, dass Handlung die erwünschten Ergebnisse bringt.</p>

In einem nächsten Schritt werden alle AkteurInnen im Diagramm als Säulen zum Dreieck ergänzt, was symbolisiert, dass das Fortbestehen des Konflikts oder der Ungerechtigkeit von Personen, Gruppen, Institutionen abhängt (siehe Diagramm 2). Ohne sie würde das instabile Dreieck kippen und der Konflikt würde aufhören zu existieren, er würde gelöst.

Relevante AkteurInnen sind nicht nur Personen oder Gruppen, die eine aktive Rolle in dem Konflikt spielen, indem sie dafür oder dagegen sind. Manche AkteurInnen unterstützen ebenfalls das Fortbestehen des Problems, indem sie still oder inaktiv bleiben, obwohl sie Einfluss, Verantwortung oder Zugang zu Hebelpunkten haben. Auch bestimmte schwächere Konfliktparteien haben eine Verantwortung: Sie mögen sich nicht ermächtigt fühlen, ihnen mag Analyse, Gruppenzusammenhalt fehlen oder sie haben sich nicht ausreichend bemüht, aktiv zu werden. Es ist wichtig, sie im Diagramm aufzunehmen.

**Auch der/die Analysedurchführende selbst** (oder seine/Ihre Gruppe) muss aufgenommen werden, indem bestimmt wird, in welcher Art und Weise er/sie Verantwortung hat, eine aktivere Rolle spielen könnte! Dies trifft auch in sehr unterdrückten Situationen zu (asymmetrische Konflikte), da sogar die Unterdrückten Schritte in Richtung Veränderung unternehmen können. Oft gibt es Widerstand, sich selbst als UnterstützerIn von Ungerechtigkeit oder der Fortsetzung eines Konflikts zu sehen. Der/die TrainerIn muss deutlich machen, dass die die Analyse Durchführenden offensichtlich wenig Aussicht auf eine Veränderung der Konfliktdynamik haben, wenn sie so weitermachen wie bisher. (Wege zur Beeinflussung des Konflikts zu finden ist schließlich der Grund, ihn zu analysieren.)

In einem nächsten Schritt wird eine Tabelle oder Matrix entwickelt, indem für alle AkteurInnen beschrieben wird, warum sie diese Motivationen haben und warum sie sich so verhalten (siehe Diagramm 3). Wie unterstützen sie die Ungerechtigkeit/das Problem? Was sind die persönlichen Interessen? Was für andere Gründe gibt es, die Veränderung verhindern?

Die Gruppenarbeit wird im Plenum vorgestellt und diskutiert.

Der/die TrainerIn betont, dass nicht einfach eine zweiseitige Perspektive eingenommen wird. Aus der visualisierenden Analyse werden die Eingangspunkte sichtbar: Welche AkteurInnen können so beeinflusst werden, dass ihre Unterstützung (symbolisch ihre Säule zum instabilen Dreieck) entfernt werden kann? Zunächst ist es nicht nötig, mit den mächtigsten AkteurInnen zu beginnen, es gibt genügend AkteurInnen, die erreichbar sind. Dialog spielt eine wichtige Rolle. Wenn das nicht ausreicht (sehr oft in asymmetrischen Konflikten, in denen die MachthaberInnen wenig Interesse an Veränderung haben), müssen andere Konflikttransformationinstrumente benutzt werden, um die Auseinandersetzung zu suchen und/oder einen bedeutungsvollen Dialog anzustoßen.

Anmerkungen:

Dieses Instrument wird oft in asymmetrischen Konflikten verwendet. Es spielt eine wichtige Rolle in der Entwicklung einer demokratisch verantwortungsvollen Einstellung. Es führt die Perspektive weg von einer nur zweiseitigen Sicht hin zu einem differenzierteren Verständnis der Situation. Um die Diskussion zu vertiefen, kann der/die TrainerIn auf verwandte Schlüsselfragen Bezug nehmen.

## ÜBUNG: DISKUSSION – DER NUTZEN DER ANALYSE FÜR STRATEGIEENTWICKLUNG

Analyse ist zur Feststellung von Eingangspunkten für die Herbeiführung von Veränderung der Konfliktsituation nützlich. Sie kann auch helfen, die eigenen Handlungen einzuschätzen:

- Vergrößert unser eigenes Verhalten Spannung oder trägt es (unbewusst) zur Konflikteskalation bei?
- In welcher Weise können wir diejenigen Kräfte unterstützen, die für Frieden arbeiten?

Es ist hilfreich, diesen Gedankenprozess damit zu beginnen, sich die allgemeine Konfliktsituation unter der Frage anzusehen, welche Wirkung dieser Konflikt auf die verschiedenen Gesichtspunkte des Lebens in der Gesellschaft hat. Besonders in Fällen von einem langwierigen sozialen und politischen Konflikt und Fällen, in denen es zu Gewalt gekommen ist, sind mehrere Lebensbereiche vom Konflikt negativ beeinflusst worden. Gewollt oder ungewollt beziehen wir uns bei der Arbeit in dieser Situation auf diese Bereiche. Unser Verhalten und unsere Entscheidungen machen in dem Kontext einen Unterschied.

Deshalb müssen Strategien auf allgemeiner Ebene ebenso wie Detailentscheidungen die Konfliktsituation auf dem Plan haben. Eine diesbezügliche Analyse hilft, unsere Handlungen neu abzuschätzen und unsere Bemühungen neu auszurichten.

## Das ABC-Dreieck

Das Situations-Einstellungs-Verhaltens-Modell bietet noch eine andere Möglichkeit, Parteienanliegen zu konzeptualisieren. Einstellung, die hauptsächlich durch Kultur geformt wird, beeinflusst Verhalten, und dieses seinerseits eine Situation.

In einer Konfliktsituation entstehen Streitpunkte zwischen Parteien und ihre Verhaltensweisen sind das Mittel, diese Punkte zu klären und ihre Ziele zu erreichen. Dieses Modell dient als Erinnerung daran, dass die Belange einer Partei und ihre Verhaltensweisen letztendlich durch die Einstellungen der Partei bestimmt werden. Dies ermöglicht dann die Konzeptualisierung der Streitpunkte in verschiedenen Kulturkontexten, so wie Ethnizität, Geschlecht oder sozioökonomische Klasse, und leistet einen Beitrag zu einer angemessenen Analyse der Konfliktsituation. Oft können Parteiziele als diametral gegensätzliche eingeordnet werden. Es gibt zwei einfache Formate für diese Einordnung. Das erste Format ist schlichtweg „Win-Win“ oder „Win-Lose“. Parteien, die auf Kosten der anderen gewinnen wollen, befinden sich in einem „Win-Lose“-Konflikt, wohingegen Parteien, die Zusammenarbeit anstreben, ein „Win-Win“-Ergebnis verfolgen. Das zweite Format besteht aus Status Quo-Beibehaltung und Status Quo-Veränderung. Eine Partei, deren Ziel darin besteht, politische Kontrolle der anderen Partei zu entringen, ist einer Status Quo-Veränderung verpflichtet. Die Partei, die politische Kontrolle aufrecht erhalten will, verdeutlicht das Ziel der Status Quo-Beibehaltung. Die Belange und Ziele einer Partei zu bestimmen erfordert oft ein „Lesen zwischen den Zeilen“. Wenn Parteien ihre Belange und Ziele erklären, müssen sie nicht unbedingt vollständig offen sein. Wenn dies passiert, verschlüsseln die Parteien ihre Worte mit impliziten Botschaften. Um diese Botschaften zu bestimmen und genau zu verstehen, was die Parteien implizieren, muss ein InterviewerIn im Wesentlichen die Botschaften der Parteien entschlüsseln. Um diese Botschaften zutreffend zu entschlüsseln, muss ein InterviewerIn ein tief gehendes Verständnis des Konfliktkontextes ebenso wie umfassendes Wissen über die Parteien aufweisen. Nur ein stark mit dem Konflikt und seinen Parteien vertrauter InterviewerIn ist in der Lage, die Botschaften zutreffend zu entschlüsseln und als Belange und Ziele zu rekonzeptualisieren.

Wenn die Belange der Parteien bestimmt werden, kann zusätzliche Information durch die Verortung der Belange auf einer oder mehrerer der Konfliktebenen gewonnen werden. Wie im Abschnitt „Konfliktkontext“ erwähnt wurde, sind die vier Ebenen individuell, gesellschaftlich, international und global/ökologisch. Dieser Prozess der Ebenenbestimmung unterstützt die Ermittlung der Komplexität eines Gegenstands und damit der Informationsanreicherung des Interventionsdesign.

Was es ist:

Eine Analyse von Faktoren zu Einstellung, Verhaltensweise und Kontext für jede Partei.

Zweck:

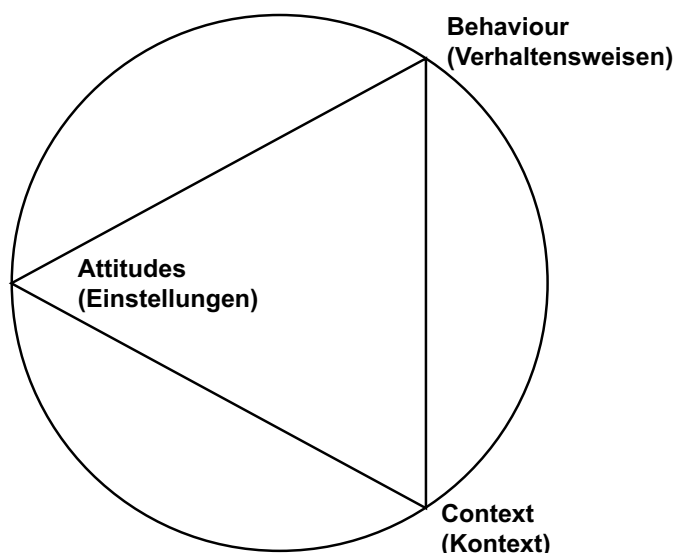
- Diese drei Faktorengruppen für jede der wichtigen Parteien bestimmen.
- Analysieren, wie sie sich gegenseitig beeinflussen.
- Sie in Beziehung zu den Bedürfnissen und Ängsten jeder Partei setzen.
- Einen Ausgangspunkt für Intervention in der Situation bestimmen.

Wann soll es angewendet werden:

- Früh im Prozess, um eine größere Einsicht darin zu gewinnen, was die verschiedenen Parteien motiviert.
- Später, um zu bestimmen welche Faktoren durch eine Intervention angegangen werden könnten.
- Um offen zu legen, wie eine Veränderung in einer Hinsicht Auswirkungen auf eine andere haben könnte.

Varianten:

Nach der Auflistung der Belange jeder der drei Komponenten, ein Schlüsselbedürfnis oder eine Schlüsselangst dieser Partei in der Mitte des Dreiecks bestimmen.



Wie wird es durchgeführt:

Zeichnen Sie ein eigenes ABC-Dreieck (ABC wie englisch „attitude, behaviour, context“, also Einstellung, Verhaltensweise, Kontext) für jede der wichtigen Parteien in der Konfliktsituation. Auf jedem Dreieck werden die zentralen Belange zu Einstellung, Verhaltensweise und Kontext aus dem Standpunkt dieser Partei eingetragen. Machen Sie für jede Partei deutlich, was als ihre wichtigsten Bedürfnisse und/oder Ängste gilt. Die Dreiecke auf Ähnlichkeiten und Unterschiede zu vergleichen rundet den Prozess ab.

## ÜBUNG: KONFLIKTANALYSE – ABC DREIECK

Zielsetzung:	Die Übung ermöglicht Teilnehmenden ein weiteres Analyse-instrument für soziale und politische Konflikte auszuprobieren. Dieses Instrument bringt ihnen die verschiedenen Faktoren zu Bewusstsein, die aufeinander einwirken und die Konfliktdynamik beeinflussen.
Benötigte Zeit:	60 Minuten
Materialien:	Flipcharts, Moderationskarten, Stifte, Stecknadeln, Stecktafeln

Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt der Gruppe den Zweck und die Struktur des Analyseinstruments.</p> <p>Der/die TrainerIn eruiert von den Teilnehmenden einen Fall. Danach teilt er/sie die Gruppe in Untergruppen, die den Konfliktfall analysieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teilnehmenden werden gebeten, einzelne ABC-Dreiecke für jede Hauptpartei der Konfliktsituation zu zeichnen.</li> <li>• Auf jedem Dreieck listen sie die Hauptpunkte bezüglich Einstellung, Verhaltensweise und Kontext aus der Sichtweise dieser Partei auf. (Wenn Parteien an dieser Analyse teilnehmen, sollten sie ein Dreieck aus ihrer eigenen Perspektive anfertigen.)</li> <li>• Die Teilnehmenden werden gebeten, für jede Partei in der Mitte ihres eigenen Dreiecks anzuzeigen, was ihrer Einschätzung nach ihre wichtigsten Bedürfnisse und/oder Ängste sind.</li> <li>• Nach diesem Schritt findet ein Vergleich der Dreiecke statt. Unterschiede und Ähnlichkeiten werden notiert und diskutiert.</li> </ul>
Anmerkungen:	--

## Tendenzanalyse – Verhalten einer dritten Partei

Analyse ist nützlich, um Eingangspunkte in die Konfliktsituation zu ermitteln, um Veränderung herbei zu führen. Sie kann auch nützlich sein, um die Handlungen einer dritten Partei einzuschätzen. Verstärkt das Verhalten der dritten Seite die Spannung oder trägt es zur Konflikteskalation bei? Und in welcher Art und Weise können wir die Kräfte unterstützen, die für Frieden arbeiten.

Was es ist:

Eine Matrix, die Wirkungstendenzen verschiedener Faktoren zusammen mit Handlung graphisch darstellt.

Zweck:

- Wirkungsfelder bestimmen.
- Diskussion über Ursachen und Wirkungen anstoßen.
- Eine Neu-Bewertung von Handlungen und Neu-Ausrichtung der Bemühungen einer dritten Partei hervorbringen.
- Projektplanung anpassen.

Wann soll es angewendet werden:

Mit einem Team, das sich entscheiden muss, welche (geplanten) Handlungen nützlich sind, ein Projekt fortzuführen, ohne Schaden anzurichten.

Wie wird es durchgeführt:

Der Ausgangspunkt dieser Analyse ist ein Konfliktfall. Wichtige Gebiete werden bestimmt, in denen Scheitern (oder fehlender Fortschritt) gewaltfreier Konflikttransformation am deutlichsten zu spüren ist. Dies könnten sein: Gerechtigkeit, Sicherheit, wirtschaftliche Entwicklung, politische Abläufe, Bildung, Handel usw. Diese Interessengebiete werden in eine Matrix wie im Diagramm unten eingetragen. Dann werden Indikatoren für alle Konfliktauswirkungsgebiete bestimmt und in die nächste Spalte der Matrix eingetragen. Die Entwicklung dieser Situationen bestimmt, in welche Richtung Entwicklungen in naher Zukunft stattfinden können.

- ↑ für eine Verschlimmerung des Problems
- ↓ für eine Abnahme des Problems
- → für eine Fortsetzung auf gleichem Niveau

Dieser Trend wird in die Matrix eingetragen. Die Faktoren, die Spannung ebenso wie Friedenskazipitäten bereits steigern oder steigern könnten, werden bestimmt und in der Matrix auch eingetragen.

Es hilft diesen Denkprozess mit einem Blick auf die allgemeine Konfliktsituation aus der Perspektive zu beginnen, welche Auswirkung dieser Konflikt auf die verschiedenen Lebensaspekte in der Gesellschaft hat. Besonders im Fall von langwierigem sozialen und politischen Konflikt und wenn Gewalt bereits aufgetaucht ist, sind verschiedene Lebensbereiche negativ vom Konflikt beeinflusst. Gewollt oder ungewollt beziehen sich dritte Parteien, die in dieser Situation arbeiten, auf diese Gebiete. Die Verhaltensweise und Entscheidungen machen in dem Kontext einen Unterschied.

Deshalb müssen Strategien auf der allgemeinen Ebene ebenso wie konkrete Entscheidungen die Konfliktsituation berücksichtigen. Eine diesbezügliche Analyse wird helfen, Handlungen neu zu bewerten und Bemühungen neu auszurichten.

- Welche dieser Faktoren sind in Strategien der dritten Partei berücksichtigt worden? Welche wurden vernachlässigt?
- Wo macht es Sinn, Planungen anzupassen? Welchen Unterschied würden Strategieveränderungen mit sich bringen?
- Was sind die Möglichkeiten der dritten Partei, die Dynamik zu beeinflussen?
- In welchen Gebieten ist es möglich, andere Kapazitäten einzusetzen, um Friedensfaktoren zu stärken und Spannung vergrößernde Faktoren zu schwächen?

Konflikt-auswirkungs-gebiete	Indikatoren	Tendenz	Spannung vergrößernde Faktoren	Friedenskapazitäten vergrößernde Faktoren
• Sicherheit	• Kriminalität • No-go-areas • Sperrstunden	↑	• Polizei nur zu einer politischen Partei loyal • Medien bauschen Einzelfälle auf	• Internationale Aufmerksamkeit
• Wirtschaftliche Entwicklung	• Ende von Projektaktivitäten	→	• ...	• ...
• Bildung	• Viele Lehrkräfte im Exil	→	• ...	• ...

Aus: Manuela Leonhardt. *Conflict Analysis for Project Planning and Management: A practical guideline*. GTZ: Eschborn 2001, S.72-73.

## ÜBUNG: KONFLIKTANALYSE - TENDENZANALYSE

Zielsetzung:	Die Übung ermöglicht es Teilnehmenden, ein weiteres Analyseinstrument für soziale und politische Konflikte auszuprobieren. Dieses Instrument bringt ihnen die Faktoren zu Bewusstsein, die die Konfliktdynamik beeinflussen.
Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	Flipcharts und Stifte. Oder Moderationskarten, Stifte, Stecknadeln und Stecktafeln
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Struktur der Methode. Dann sammelt er/sie Fälle sozialer und politischer Konflikte, die der Gruppe bekannt sind. Anschließend werden Untergruppen zu jeder Konfliktsituation gebildet. Jede Gruppe definiert den Konflikt, den sie diskutieren will. In einem nächsten Schritt werden die wichtigen Gebiete bestimmt, in de-



	<p>nen Scheitern (oder fehlender Fortschritt) gewaltfreier Konfliktlösung am stärksten zu spüren ist. Dies könnten sein: Gerechtigkeit, Sicherheit, wirtschaftliche Entwicklung, politische Abläufe, Bildung, Handel usw. Diese Interessensgebiete werden in eine Matrix wie in Diagramm 4 eingetragen. Dann werden Indikatoren für alle Gebiete der Konfliktauswirkung bestimmt und in die nächste Spalte der Matrix eingetragen. Die Gruppe diskutiert die Entwicklung dieser Situationen und ermittelt, in welche Richtung Entwicklungen in naher Zukunft stattfinden können:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ für eine Verschlimmerung des Problems</li> <li>• ↓ für eine Abnahme des Problems</li> <li>• → für eine Fortsetzung auf gleichem Niveau</li> </ul> <p>Diese Tendenz wird in der Matrix eingetragen. Die Faktoren, die Spannung ebenso wie Friedenskapazitäten bereits steigern oder steigern könnten, werden bestimmt und in der Matrix auch eingetragen. Die Ergebnisse aus der Gruppenarbeit werden im Plenum dargestellt und diskutiert. Der/die TrainerIn kann die folgenden Fragen nutzen, um der Gruppe bei der Anwendung dieses Instruments zu helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche dieser Faktoren sind in Ihren Strategien berücksichtigt worden? Welche wurden vernachlässigt?</li> <li>• Wo wollen Sie Ihre Planung Anpassen? Welchen Unterschied würden Änderungen in Ihren Strategien machen?</li> <li>• Was sind Ihre Möglichkeiten, die Dynamik zu beeinflussen? In welchen Gebieten wollen Sie andere Kapazitäten nutzen, um Friedensfaktoren zu stärken und Spannung vergrößernde Faktoren zu schwächen?</li> </ul>
Anmerkungen:	Dieses Instrument dient nicht der Vorhersage der Konfliktentwicklung, sondern macht die breiten Auswirkungen eines spezifischen Konfliktes deutlicher.

## ***KAPITEL 4***

# ***SYSTEM DER KONFLIKTTTRANSFORMATION***

## EINFÜHRUNG

Das Kapitel beginnt damit, ein grundlegendes Glossar wichtiger Ausdrücke der Konflikttransformation vorzuschlagen. Danach entfaltet es wesentliche Prinzipien von Konflikttransformationen. Es bietet ein System der Konflikttransformation an und stellt verschiedene Ansätze bereit, mit denen angefangen werden kann, Strategien im Konflikttransformationfeld aufzubauen. Am Ende führt es verschiedene Konflikttransformationstypen ein.

### Grundlegendes Glossar

PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen im Konfliktforschungsfeld benutzen oft Schlüsselbegriffe in loser und widersprüchlicher Weise. Damit spiegeln sie den Sachverhalt, dass Konzepte nicht klar definiert sind. Um eine Vereinheitlichung der Verwendung und des Verständnisses dieser Ausdrücke anzuregen, werden die folgenden Definitionen eingeführt.

**Konfliktmanagement** – Handlungen, die unternommen werden, um einen offenen Konflikt zu begrenzen, zu mildern oder einzudämmen. Dies bezieht sich besonders auf Handlungen, die darauf abzielen, einen Konflikt zu kontrollieren und zu handhaben, um seine negativen Wirkungen zu begrenzen, ihn zu einem Ende zu bringen und die vertikale (d.h. die Intensivierung der Gewalt) oder horizontale (räumliche Ausdehnung) Eskalation vorhandener gewaltsamer Konflikte zu verhindern. Es betrifft Handlungen auf allen Ebenen und Wegen. Ein Bestandteil ist das Krisenmanagement, welches ab dem Anfang hoher Spannung bis zur Einstellung eines gewaltsamen Konflikts und von Krisensituationen aktiv ist.

**Konfliktprävention (oder Krisenprävention)** – Handlungen – in besonders verletzlichen Orten und Zeitpunkten – die kurzfristig bis mittelfristig unternommen werden, um zu versuchen: Situationen zu bestimmen, die gewaltsamen Konflikte hervorrufen könnten; handfeste Spannungen zu reduzieren; vorhandene Spannungen von der Eskalation zu Gewalt abzuhalten und Gefahrenquellen zu beseitigen, bevor Gewalt entsteht. Sie kann Vertrauensbildungs- und Sicherheitsbildungsmaßnahmen, Frühwarnung, präventive Friedenserhaltung einschließen und wird in der Hauptsache benutzt um Aktivitäten zu beschreiben, die vor dem Ausbruch offenen gewaltsamen Konflikts passieren.

**Konfliktlösung** – Handlungen, die kurz- und mittelfristig unternommen werden und sich damit befassen und darauf abzielen, die tief liegenden Grundursachen von Konflikt zu überwinden, einschließlich der strukturellen, verhaltens- oder einstellungsbedingten Gesichtspunkte des Konflikts. Der Ablauf richtet sein Augenmerk eher auf die Beziehungen zwischen den Parteien als auf den Inhalt eines bestimmten Ergebnisses.

**Konfliktbeilegung** – Das Erreichen einer Übereinkunft zwischen den Konfliktparteien, die es ihnen ermöglicht, einen gewaltsamen Konflikt zu beenden, aber nicht notwendiger Weise die zugrunde liegenden Konfliktursachen grundsätzlich ändert.

**Konflikttransformation** – Ein allgemeiner, zusammenfassender Ausdruck, der sich auf Handlungen und Abläufe bezieht, die versuchen, die verschiedenen Eigenschaften und Ausdrucksformen von Konflikten zu ändern, indem die Grundursachen eines bestimmten Konfliktes langfristig angegangen werden. Sie zielt darauf ab, negativen, destruktiven Konflikt in einen positiven, konstruktiven Konflikt umzuwandeln und setzt sich mit strukturellen, verhaltens- und einstellungsbedingten Gesichtspunkten von Konflikt auseinander. Der Ausdruck bezieht sich sowohl auf den Ablauf als auch auf die Vollendung des Prozesses. Damit schließt er die Handlungen solcher Prozesse wie Konfliktprävention und Konfliktlösung mit ein und geht weiter als Konfliktbeilegung oder Konfliktmanagement.

**Friedensbildung** – Ein allgemeiner Ausdruck, der alle Handlungen zusammenfasst, die darauf abzielen, friedliche Beziehungen zu stärken und voranzubringen und Gewalt zu überwinden. Ein

langfristiger Prozess, der versucht strukturelle Gegensätze positiv zu wenden, Beziehungen zwischen den Konfliktparteien zu verbessern und allgemeine konstruktive Veränderungen in Einstellungen zu ermutigen. Er kann sich auch auf Handlungen beziehen, die mit wirtschaftlicher Entwicklung, sozialer Gerechtigkeit, Versöhnung, Ermächtigung benachteiligter/strategischer Gruppen und humanitärer Unterstützung zu tun haben.

(Aus: *Berghof-Handbook for Conflict Transformation*)

## **Konflikttransformation – Prinzipien für einen Veränderungsansatz**

Ein Transformationsansatz beginnt mit zwei wesentlichen Elementen: Eine positive Ausrichtung gegenüber Konflikt und die Bereitschaft, sich in den Konflikt mit der Anstrengung einzubringen, konstruktive Veränderung herbeizuführen. Während Konflikt oft lang anhaltende Schadens-, Schmerzens- und Zerstörungskreisläufe erzeugt, ist der Schlüssel einer Transformation die Fähigkeit, Konflikt als etwas zu erkennen, dem das Potenzial für positive Veränderung inne wohnt. Konflikt ist ein natürlicher Teil von Beziehungen. Während Beziehungen manchmal ruhig und vorhersehbar sind, erzeugen sie zu anderen Zeiten und Umständen Spannungen und Instabilität. Eine transformatorische Sichtweise versucht zu verstehen, wie diese besonderen Zeitspannen in den allgemeineren Beziehungsmustern von Menschen eingebettet sind. Veränderung wird auf der Ebene sowohl unmittelbarer Belange als auch breiterer Interaktionsmuster begriffen. Anstatt Konflikt als Bedrohung wahrzunehmen, sieht die transformatorische Sicht Konflikt als eine wertvolle Gelegenheit, unser Verständnis von uns selbst und von anderen zu vergrößern. Konflikt kann als Veränderungsmotor begriffen werden, der dazu führt, dass Beziehungen und soziale Strukturen weiter dynamisch auf menschliche Bedürfnisse reagieren.

Konflikttransformation beginnt mit einem zentralen Ziel:

- Konstruktive Veränderung aus der vom Konflikt erzeugten Energie zu formen.

Indem diese Energie auf die zugrunde liegenden Beziehungen und sozialen Strukturen ausgerichtet wird, können konstruktive Veränderungen herbeigeführt werden. Der Schlüssel besteht hier darin, den Konflikt von destruktiven Abläufen weg und hin zu konstruktiven zu führen. Die Hauptaufgabe der Konflikttransformation ist es, nicht schnelle Lösungen für unmittelbare Problemen zu finden, sondern eher kreative Mechanismen zu erzeugen, die gleichzeitig Oberflächenprobleme angehen und zugrunde liegende soziale Strukturen und Beziehungsmuster verändern können.

Eine Transformation muss in der Lage sein, auf die Herausforderungen, Bedürfnisse und Gegebenheiten des Lebens zu reagieren. Wie kann Konflikt in einer Art und Weise angegangen werden, die in menschlichen Beziehungen Gewalt verringert und Gerechtigkeit vergrößert? Um Gewalt zu reduzieren, müssen wir uns sowohl mit den offensichtlichen Streitpunkten und dem Inhalt des Konflikts als auch mit den zugrunde liegenden Mustern und Ursachen auseinandersetzen. Um Gerechtigkeit zu vergrößern, müssen wir sicher stellen, dass Menschen Zugang zu politischen Handlungsabläufen und eine Stimme in Entscheidungsprozessen haben.

In der Sichtweise der Konflikttransformation basiert und wurzelt Frieden in der Qualität von Beziehungen. Dies schließt sowohl machtbalancierte Interaktionen als auch die Art und Weise ein, in der wir unsere sozialen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Beziehungen strukturieren. In diesem Sinne ist Frieden eine Prozessstruktur, ein Vorgang, der gleichzeitig dynamisch, anpassungsfähig und in Veränderung begriffen ist. Im Wesentlichen sieht Konflikttransformation Frieden nicht als statisches „Endergebnis“, sondern eher als sich fortlaufend entfaltende und entwickelnde Eigenschaft von Beziehungen. Er wird bestimmt durch bewusste Anstrengungen, das natürliche Auftauchen menschlichen Konflikts durch gewaltfreie Herangehensweisen anzugehen, die sich um Streitgegenstände kümmern und Verständnis, Gleichheit und Respekt in Beziehungen vergrößern.

Die Sorge um Gewalt und Gerechtigkeit deuten an, dass wir Kapazitäten auf interpersoneller, Inter-Gruppen- und sozialstruktureller Ebene aufbauen müssen, sich in Veränderungsprozessen einzubringen. Ein Teil der Kapazitäten richtet sich auf die direkten Interaktionen zwischen Menschen oder Gruppen. Der andere betont die Notwendigkeit, Veränderungen herbeizuführen in unserer Art soziale Strukturen zu organisieren, angefangen bei Familien über komplexere Zusammenhänge bis hin zu Strukturen auf globaler Ebene.

Beziehungen sind das Herz von Konflikttransformation. Statt sich ausschließlich auf den Inhalt und das Material der Auseinandersetzung zu konzentrieren, legt der transformatorische Ansatz nahe, dass der Schlüssel zum Konfliktverständnis und zur Entwicklung kreativer Veränderungsprozesse darin liegt, die weniger sichtbaren Gesichtspunkte von Beziehungen zu sehen. Während die Belange, um die Menschen kämpfen, wichtig sind und erfindungsreiche Antworten erfordern, verkörpern Beziehungen ein Netz aus Verbindungen, die den breiteren Kontext des Konflikts bilden. Gerade aus diesem Beziehungskonflikt entstammen die einzelnen Streitgegenstände und werden entweder unbeständig oder schnell gelöst.

Die Konzepte, die die verschiedenen Bestandteile der Konflikttransformation ausmachen, sind hoffentlich deutlicher geworden sind. Wir kommen jetzt von dem Transformationskonzept zur Transformationspraxis. Wir müssen deshalb einen Bezugsrahmen operationalisieren, mit dem wir über Transformationsansätze nachdenken und ihr Design entwickeln können.

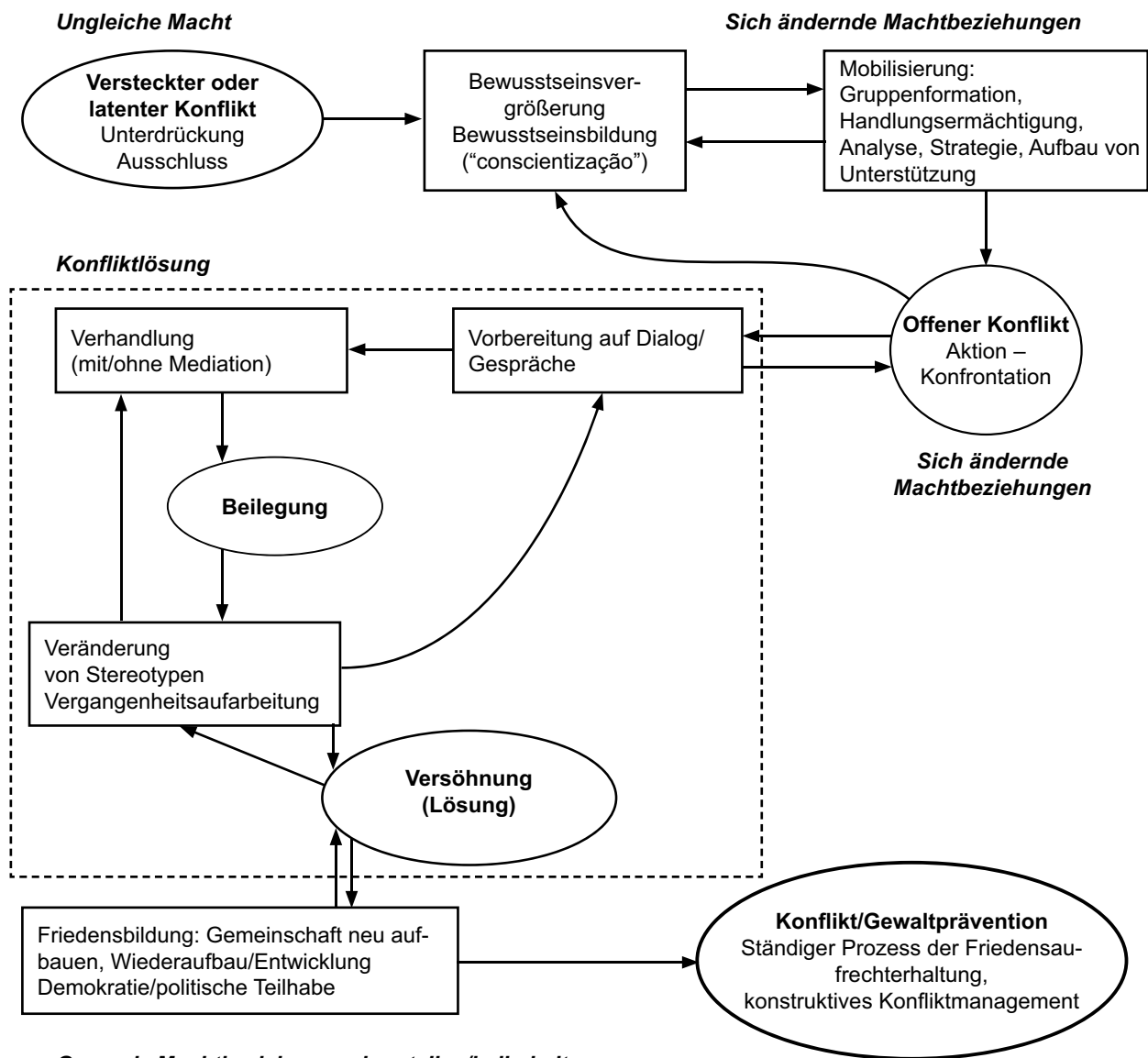
## Stadien und Abläufe in der Konflikttransformation – Diana Francis

Da hartnäckige Konflikte meistens sehr komplex sind, hilft uns die Entwicklung eines „Rahmens“, eine Absicht und eine Richtung zu entwickeln. Ohne diesen Rahmen kann es gerade bei hartnäckigen Konflikten leicht passieren, dass wir auf eine Myriade von Streitgegenständen reagieren, ohne ein klares Verständnis dessen, was unsere Reaktionen schließlich zusammen ergeben. Wir können viele Probleme lösen, ohne notwendiger Weise eine signifikante konstruktive soziale Veränderung auf tieferer Ebene hervorzubringen.

Diana Francis hat ein Diagramm entwickelt, das die Stadien und Abläufe beschreibt, die gewöhnlich durchschritten werden müssen, wenn eine Unterdrückungssituation mit äußerstem Machtungleichgewicht in eine Situation echten Friedens transformiert werden soll. Die Stadien sind ihrem Wesen nach nicht statisch.

Das unten dargestellte Diagramm beschreibt die verschiedenen Stadien des Konflikts (Ellipsen) und die Abläufe (Rechtecke), die benutzt werden können, um den Konflikt zu transformieren. Obwohl das Diagramm eine chronologische Abfolge andeutet, muss bedacht werden, dass Konflikttransformationsprozesse nicht entlang einer klaren und geordneten Reihenfolge ablaufen. Es wird Rückschläge geben und neue Ansätze werden auszuprobieren sein (angezeigt durch umgedrehte Pfeile). Im echten Leben sind Stadien und Abläufe nicht klar zugeschnitten und voneinander abgetrennt. Verschiedene AkteurInnen benutzen verschiedene Abläufe parallel zueinander – vermutlich zur gleichen Zeit –, fangen vielleicht an verschiedenen Konflikteilen mit ihrer Arbeit an. In manchen Fällen hat es sich als ungeheuer wichtig herausgestellt, mit der „Auseinandersetzung der Vergangenheit“ anzufangen, schon lange bevor Verhandlungen möglich wurden. Dies stellte Erfahrung, Verbindungen und Wissen bereit, die nützlich waren, als die Geschichte weiterging.

*Stadien und Abläufe in der Konflikttransformation nach Diana Francis*  
(Vgl. Diana Francis. *People, Peace and Power: Conflict Transformation in Action*. London 2002, S. 49ff.)



Das Diagramm beginnt mit einer Situation, in der die Unterdrückung oder der Ausschluss so umfassend ist, dass der Konflikt versteckt oder latent ist, die unterdrückte Gruppe angesichts äußerster Ungerechtigkeit oder struktureller Gewalt passiv bleibt. Sie bleiben passiv aufgrund von Tradition oder fehlendem Bewusstsein, oder das Machtverhältnis ist so, dass sie keine Chance haben, mit irgendwelchen Forderungen oder Bitten, die sie stellen, ernst genommen zu werden. Um dies zu ändern, muss eine Einzelperson oder Gruppe anfangen zu reflektieren, zu verstehen und auszudrücken, was sich abspielt, und andere ermutigen, dasselbe zu tun. Dieser Prozess als solcher ist begrifflich als „Bewusstseinsbildung“ („conscientização“) zusammengefasst worden. Wenn dieser Ablauf ausreichende Entschlossenheit bildet, wird er zur Formierung der Gruppen führen, die sich der Veränderung verschrieben haben. Der Einsatz für Konflikttransformation setzt gewaltfreie Handlungsmöglichkeiten bei gewaltsamen Handlungen voraus.

Wenn ihre Macht und Sichtbarkeit zunehmen, werden diese Gruppen von denen in Machtpositionen als Bedrohung wahrgenommen und ein Stadium offener Konfrontation wird unvermeidbar. Ein Stadium, das repressive Maßnahmen seitens der MachthaberInnen beinhalten kann, auch wenn die Unterdrückten sich entschlossen haben, sich gewaltfrei zu verhalten. Während des Stadiums offenen Konflikts verändert sich die Machtbeziehung zwischen den gegenüberstehenden

Parteien als Ergebnis der fortlaufenden Auseinandersetzung und anderer Entwicklungen innerhalb der Parteien oder in der weiteren Umgebung. Auch wenn die Auseinandersetzung die Form bewaffneten Konflikts annimmt, muss irgendwann einmal eine Straße zurück zum Dialog gefunden werden. Sobald die unterdrückten Gruppen ihre relative Macht oder Hebelwirkung ausreichend vergrößert haben, können sie erwarten, als Dialogpartnerin ernst genommen zu werden. In diesem Stadium ist es möglich, dass die Abläufe beginnen, die zusammen gruppiert und als Konfliktlösung beschrieben sind, in denen Kommunikationen einigermaßen wiederhergestellt und Beilegungen erreicht werden. Dies ist kein reibungsloser Ablauf. Gespräche können zusammenbrechen, Vereinbarungen gebrochen werden und der Konflikt wieder aufflammen.

Nicht parteiische Intervention kann helfen – beispielsweise in der Form von Mediation – sowohl bei der Vorbereitung der Parteien auf Verhandlung und beim Verhandlungsprozess selbst. Durch die Terrainbereitungsarbeit, durch persönlichen Dialog kann die gespannte Situation etwas entspannt werden, mehr Hoffnung und Vertrauen erzeugt und einige der Vorurteile zerstreut werden, was seinerseits das Erreichen von und Sich Halten an Vereinbarungen vereinfacht. Sobald dieses erreicht ist, wird es möglich damit zu beginnen, einen Teil des verbleibenden psychologischen Schadens, den der Konflikt und seine Ursachen verursacht haben, anzugehen und positivere Beziehungen zwischen den vormaligen Konfliktgruppen zu entwickeln.

Diese positiveren Beziehungen werden durch einen langfristigen Friedensbildungsprozess gefestigt und finden ihren Ausdruck in sozialen, politischen und ökonomischen Institutionen. Aber Gesellschaften sind niemals statisch und es wird kein endgültiges Friedensstadium geben. Ein Prozess der Bewusstseinsaufrechterhaltung, Bildung, Handhabung von Unterschieden und Anpassung und Einsatz auf allen Ebenen könnte folgen.

Äußerste Machtungleichgewichte sind nicht der einzige Ausgangspunkt für den Weg zu offenem Konflikt. Die Stadien und Abläufe, die dahin führen, können woanders beginnen. Aber Fragen der Macht und Gerechtigkeit müssen bei jeder Betrachtung von Konflikt berücksichtigt werden, ebenso wie bei der Abwägung wie sich einzubringen oder zu reagieren ist.

## ÜBUNG: MIT STADIEN UND ABLÄUFEN ARBEITEN

Zielsetzung:	Die Übung ermöglicht den Teilnehmenden, Stadien und Abläufe in ihnen bekannten sozialen Konflikten zu entdecken. Es bringt ihnen ihre eigenen Prioritäten und ihren Zugang zum Konflikt zu Bewusstsein und ermöglicht es Ihnen, diese zu den Ansätzen anderer AkteurInnen in Beziehung zu setzen.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Große Flipcharts, Papier (ersatzweise Moderationskarten und Stecktafeln) und Stifte
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn hat die Einführung in die Konflikttransformation einschließlich des „Stadien und Abläufe“-Diagramms von Diana Francis erklärt.</p> <p>Er/sie bezieht sich ebenfalls auf das Glossar, um die verwendeten Ausdrücke zu verdeutlichen.</p> <p>Dann sammelt er/sie im Plenum Beispiele von der Gruppe bekannten sozialen Konflikten. Jeder Konflikt wird mit einem Satz zusammengefasst und auf einem Flipchart vermerkt. Die Konflikte, die der Gruppe wichtig sind, werden markiert.</p> <p>Es werden Gruppen zu jedem Konfliktfall gebildet. Jede Gruppe diskutiert den Konflikt, um zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. Dann bezieht die Gruppe den Fall auf das Diagramm entlang folgender Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Stadien hat der Konflikt durchlaufen?</li> <li>• In welchem Stadium befindet sich der Konflikt eigentlich? (Gibt es vielleicht verschiedene (Unter)Konfliktbereiche in verschiedenen Stadien?)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche AkteurInnen arbeiten an welchen Abläufen und auf welchen Konfliktebenen?</li> <li>• Wo würden Sie sich bzw. Ihre Organisation jeweils verorten? Wo könnten Sie wirksam sein?</li> <li>• Wie beziehen Sie sich zu den anderen AkteurInnen? Gibt es vielleicht auch AkteurInnen, die nicht konstruktiv am Konflikt arbeiten, d.h. nicht für eine Transformation arbeiten?</li> </ul> <p>Die Gruppe zeichnet ihre Analyse in das Diagramm und stellt es dem Plenum vor.</p> <p>Der/die TrainerIn moderiert die Diskussion der Gruppenpräsentationen. Hilfreiche Fragen könnten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehen Sie andere Konflikte, die die Situation auch beeinflussen? Wie wirken sie auf die Dynamik?</li> <li>• Welche Unterteilungen sehen Sie innerhalb der AnhängerInnenschaft jeder Konfliktpartei?</li> <li>• Was sind die Gründe Ihrer jeweiligen Handlungsentscheidung? (Zugang, Werte, Ressourcen usw.)</li> <li>• Wie haben Sie Machtungleichgewichte berücksichtigt?</li> </ul> <p>Am Ende werden die Hauptkenntnisse von dem/der TrainerIn zusammengefasst (benutzen Sie Visualisierungsmethoden).</p>
Anmerkungen:	--

## Die Pyramide – Konflikttransformation auf verschiedenen Gesellschaftsebenen

John Paul Lederach hat einen Ansatz entwickelt, der sich mehr auf das Verständnis der an einem Konflikt beteiligten AkteurInnen bezieht. Er stellt eine AkteurInnenanalyse bereit, die zwischen Führungsebenen in Konfliktgebieten unterscheidet, die FührerInnen der Spitze, der mittleren Ebene und der Graswurzelebene differenziert. Er schlägt vor, mögliche oder vorhandene FriedensakteurInnen innerhalb derselben Matrix zu analysieren und stellt dann entsprechende Interventionsstrategien vor. Dieser Art der Landkartenerstellung ist besonders hilfreich für von außen intervenierende AkteurInnen, da sie ihr Blickfeld für FriedensakteurInnen im Inneren öffnet.

### Führung an der Spitze

Auf dieser Ebene finden wir die nationalen FührerInnen, die zur Regierung, dem Militär oder der Opposition gehören. Sie kennzeichnen sich durch ihre bedeutsame, manchmal ausschließliche Machtposition. Dies ist von Vorteil für Friedensverhandlungen. Ihre äußerst hohe Sichtbarkeit erlaubt ihnen jedoch auch nur wenig Flexibilität in Verhandlungen ohne Gefahr, ihr Gesicht und in Folge davon ihre AnhängerInnenschaft zu verlieren.

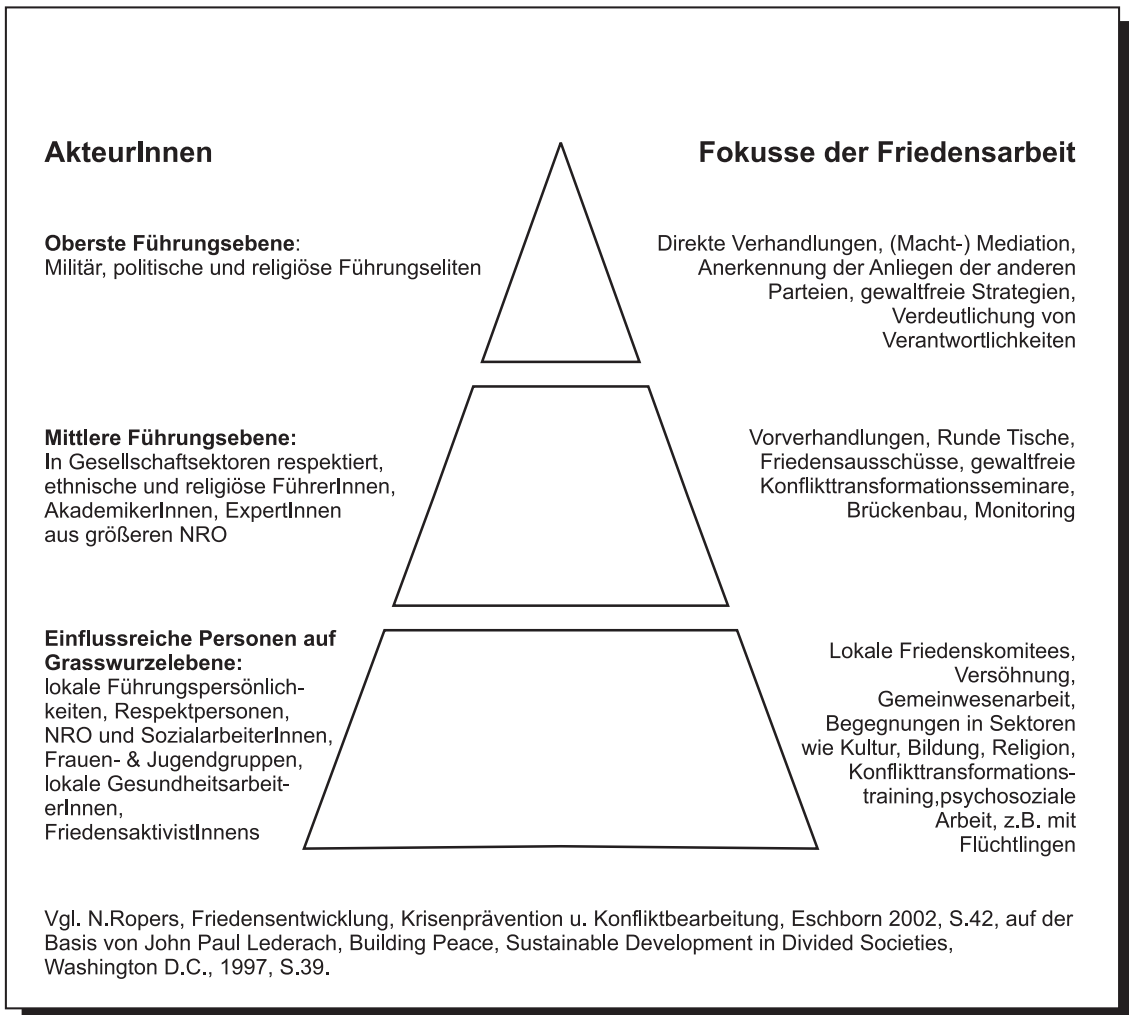
### Führung mit mittlerer Reichweite

Hier finden wir FührerInnen nationaler Wichtigkeit und mit viel Sichtbarkeit, die Zugang zu beiden haben, den Mächtigen an der Spitze ebenso wie die Basis an den Graswurzeln. Ihre Macht kommt nicht aus öffentlicher Wirksamkeit, sondern aus Beziehungen. Oft erstrecken sich diese Beziehungen über die Reichweite der AnhängerInnenschaften jeder einzelnen Konfliktpartei hinaus. Lederach schreibt der mittleren Ebene die größte Bedeutsamkeit zu, weil sie sowohl mit der Spitzen- als auch der Graswurzelebene vernetzt ist.

### Führung auf der Graswurzelebene

Auf der Graswurzelebene finden wir FührerInnen lokaler Wichtigkeit. Diese AkteurInnen sind sehr nah an der alltäglichen Realität des Konflikts dran. Sie sind oft unmittelbar von den Konfliktfolgen betroffen, zum Beispiel in Hinblick auf Sicherheit, Ressourcen zur Grundbedürfnisversorgung





usw. Lokale Gemeinschaften werden oft durch Feindlichkeit und Hass gespalten. Hier wird der Konflikt unmittelbar erfahren. Lokale FührerInnen auf der Grasswurzelebene leben und arbeiten in direktem Kontakt mit der Bevölkerung und verstehen deshalb ihre Situation und Sichtweise gut. Auf der anderen Seite sind ihre allgemeine Sichtweise und ihre Entscheidungskompetenzen begrenzt.

Alle drei Ebenen der Führung in der Gesellschaft sind für Konflikttransformation wesentlich und müssen in die Transformationsstrategien integriert werden. Auf jeder Führungsebene müssen unterschiedliche Instrumente und Methoden verwendet werden. Im Allgemeinen können drei verschiedene strategische Schlussfolgerungen aus der Analyse gezogen werden.

Aktivitäten auf der Spitzenebene könnten sein:

- Als VermittlerInnen zwischen Parteien auftreten – vor und während des Konflikts
- Internationale Anwaltschaft für Waffenstillstand während gewaltsamer Konfliktsituationen
- Friedenserhaltung oder andere politische Maßnahmen – vorher, während und danach
- Beiträge zu Verhandlungen auf hoher Ebene leisten – vorher, während und danach
- Interreligiöser und interethnischer Dialog – vorher, während und danach

Aktivitäten auf mittlerer Ebene könnten Handlungen sein, die parallel zu den formalen Kommunikationsprozessen und Verhandlungen laufen, und die darauf zugeschnitten sind, Dialog und Verständnis zwischen Konfliktparteien zu eröffnen und neue Denkweisen in Bezug auf zukünftige Beziehungen nach dem Konflikt zu ermutigen. Damit können sie Denkprozesse und Initiativen auf formaler Ebene begleiten und zu ihnen beitragen.

- Konflikt- und Problemlösungsseminare durchführen – vor, während und nach gewaltsamem Konflikt

- Versöhnungsarbeit, einschließlich Friedensausschüsse – vor, während und nach dem Konflikt
- Als VermittlerInnen zwischen Parteien auftreten – vor, während und nach dem Konflikt
- Medien- und Kommunikationsarbeit – vor, während und nach dem Konflikt
- Netzwerke von friedensbewegten Menschen unterstützen – vor, während und nach dem Konflikt
- Interreligiöser und interethnischer Dialog – vor, während und nach dem Konflikt
- Konfliktlösung und Trainings zum Abbau von Vorurteilen (z.B. Anti-Bias Training) – vor, während und nach dem Konflikt

Aktivitäten auf der Graswurzelebene können darin bestehen, Interaktionen und Verständnis zwischen vormalig feindlichen lokalen Gemeinschaften, Bewusstseinsvergrößerung und Ermächtigung innerhalb dieser Gemeinschaften zu bestärken, und damit können Entwicklungszusammenarbeit, humanitärer Unterstützung und Wiederherstellung nach dem Konflikt eine wichtige Rolle auf der Graswurzelebene spielen.

- Arbeit an der Konfliktlösung und Minderung von Vorurteilen – vor, während und nach dem Konflikt
- Menschenrechtsbildung – vorher, während und danach
- Gewaltfreie Anwaltschaft und Anwaltschaftstraining – vorher, während und danach
- Psychosoziale und Kriegstraumaarbeit – während und danach
- Versöhnungsarbeit, einschließlich lokaler Friedensausschüsse – vorher und danach
- Wiederaufbau der physischen Infrastruktur – danach
- Verbesserung oder Wiederaufbau der wirtschaftlichen und landwirtschaftlichen Basis – vorher und danach
- Demobilisierung und Reintegration von SoldatInnen – während und danach
- Integration vertriebener Bevölkerungen und von Flüchtlingen – während und danach
- Friedenserziehung der Kinder und Jugendlichen – vorher, während und danach
- Notfallunterstützung – während und unmittelbar danach
- Unterstützung von oder Vernetzung mit anderen lokalen Friedensbildungsorganisationen – vorher, während und danach
- Interreligiöser und interethnischer Dialog – vor, während und nach dem Konflikt

Dies ist eine Strategie auf der Suche nach Veränderung über Konfliktlinien hinweg, die explizit Prozesse unterstützt, die soziale Räume vernetzen, die Handlungsspielraum für sowohl vertikale als auch horizontale Kompetenzbildung aufweisen. Indem sowohl vertikale als auch horizontale Kompetenzen eingebaut werden, wird es wahrscheinlicher soziale Konflikte zu verändern.

## ÜBUNG: ANWENDUNG DER KONFLIKTTTRANSFORMATIONS- PYRAMIDE

Zielsetzung:	Teilnehmende üben die Verwendung der Konflikttransformationspyramide von Lederach als Analyseinstrument. Dieses Instrument hilft dabei, EntscheidungsträgerInnen und Schlüsselpersonen auf den verschiedenen Konfliktebenen zu bestimmen, ihre Arbeit oder Strategie darauf zu untersuchen, ob sie die größtmögliche Anzahl von Ebenen einschließt, angemessene Strategien zur Beeinflussung der verschiedenen Ebenen und mögliche PartnerInnen für Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen zu bestimmen.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Flipchart-Papier, Moderationskarten, Stecknadeln und Stecktafeln, Stifte
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Ziele dieser Übung und die Absicht des Instruments. Die Konflikttransformationspyramide als analytisches Instrument unterstützt bei

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Bestimmung von EntscheidungsträgerInnen und Schlüsselpersonen auf den verschiedenen Konfliktebenen,</li> <li>• der Untersuchung der eigenen Arbeit oder Strategie daraufhin, ob sie die größtmögliche Anzahl von Ebenen einschließt,</li> <li>• der Bestimmung angemessener Strategien zur Beeinflussung der verschiedenen Ebenen,</li> <li>• der Bestimmung mögliche PartnerInnen für Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen.</li> </ul> <p>Der/die TrainerIn führt eine Diskussion eines von der Gruppe ausgewählten Konfliktfalls (indem er/sie beispielsweise eins der Beispiele der vorherigen Präsentation verwendet). Er/sie visualisiert die Diskussion, fasst zusammen usw., indem er/sie die Struktur der Lederach'schen Pyramide verwendet.</p> <p>Dem Sinn der Analyse mit der Lederach'schen Pyramide entsprechend, müssen die wichtigsten AkteurInnen auf jeder Ebene bestimmt werden. Die Beziehungen und Konflikte zwischen diesen AkteurInnen und mit AkteurInnen auf anderen Ebenen können ebenfalls angezeigt werden, zum Beispiel mittels Linien, Pfeilen, gebrochenen Linien, Zickzacklinien.</p> <p>Diskussionsleitende Schritte könnten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ebenen bestimmen, auf denen der Konflikt statt findet</li> <li>• Wichtige Organisationen, Institutionen und Einzelpersonen auf jeder Ebene eintragen</li> <li>• Die Beziehungen zwischen AkteurInnen innerhalb und zwischen den Ebenen diskutieren</li> <li>• Seine/ihre eigene Organisation auf der entsprechenden Ebene eintragen, die bestehenden Beziehungen zwischen der Organisation und den anderen Ebenen inventarisieren und Beziehungen bestimmen, die noch herzustellen sind</li> <li>• Die auf jeder Ebene verwendeten Methoden und Instrumente bestimmen</li> <li>• Diskutieren, welche Beiträge die Teilnehmenden oder ihre Organisation leisten können, welche Techniken sie einführen können</li> </ul> <p>Wenn es Teilnehmende aus verschiedenen Organisationen in der Gruppe gibt, könnte diese Diskussion fruchtbare Einsichten bringen, wo Zusammenarbeit und konzertierte Aktion hilfreich für Konflikttransformation sein könnten.</p> <p>Am Ende fasst der/die TrainerIn die Ergebnisse zusammen.</p>
Anmerkungen:	<p>Es kann hilfreich sein, jede Konfliktpartei mit einer eigenen Pyramide zu beschreiben und diese miteinander zu vergleichen, indem diese Grundlage verwendet wird, um weitere Beziehungen und Querverbindungen herauszuarbeiten.</p> <p>Der/die TrainerIn kann sich auch auf „Schlüsselfragen“ der Konfliktanalyse beziehen, um Informationen aus den Teilnehmenden zu entlocken und zentrale Punkte zu betonen.</p> <p>Diese Übung kann optional von Anfang an in kleinen Gruppen mit Einzelfällen durchgeführt werden.</p>

## Typen der Konflikttransformation

Konflikttransformation kann als Prozesskatalysator verstanden werden. Nichtsdestotrotz kann sie sich auf verschiedene soziale Kategorien beziehen. Die folgenden Einordnungen geben einen Überblick.

*Kontexttransformation* bezieht sich auf Veränderungen des Konfliktkontexts, die die Wahrnehmung der Konfliktsituation in jeder Partei fundamental ändern können, ebenso wie ihre Motive. Die Wirkung des Ende des Kalten Krieges auf regionale Konflikte ist ein bemerkenswertes Beispiel.

*Strukturtransformation* bezieht sich auf Veränderungen der grundlegenden Struktur des Konflikts, das heißt auf die AkteurInnen, ihre Belange, unvereinbare Ziele und Beziehungen oder auf die Gesellschaft, Wirtschaft oder den Staat, in alle die der Konflikt eingebettet ist. Asymmetrische Konflikte können zum Beispiel nicht transformiert werden, ohne die ungleichgewichtigen und umstrittenen Beziehungen zu verändern, die an den Wurzeln des Konflikts liegen. Während solche Veränderungen nur graduell statt finden, können interne und externe AkteurInnen sie auf dem Weg unterstützen. Zum Beispiel hat die „Black Consciousness“-Bewegung die Macht der Armen in den südafrikanischen Townships zu Bewusstsein gebracht und die Anti-Apartheidsbewegung half, das Anliegen des Investitionsrückbau ausländischer Firmen voranzutreiben, noch lange vor dem Ende des Apartheidsregimes.

*Akteurstransformation* beinhaltet Entscheidungen seitens der AkteurInnen, ihre Ziele zu verändern oder ihre allgemeine Herangehensweise an Konflikt anzupassen. Dies würde Entscheidungen, Frieden zu suchen oder einen Friedensprozess anzustoßen, beinhalten. Dies betrifft ebenfalls Veränderungen in der Führung, was oft zentral für die Absicherung von Konflikttransformation ist. Es beinhaltet außerdem Veränderungen in der Situation der öffentlichen Anhängerschaften und UnterstützerInnen der jeweiligen politischen FührerInnen. Dies eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten für eine bestimmte Konflikttransformationsarbeit, denn die innerhalb einer Partei auf eine Veränderung der Parteiposition hin arbeitenden Menschen stellen sich oft als wesentliche AkteurInnen im Friedensprozess heraus und können mehr Einfluss als AkteurInnen der Ebene I und II von außerhalb haben.

*Gegenstandstransformation* betrifft die Reformulierung von Positionen, die Parteien zu Schlüsselfragen des Konfliktes einnehmen, ebenso wie die Art und Weise in der Parteien diese Positionen rahmen, um Kompromiss oder Lösungen zu erlangen. Ein gutes Beispiel einer Gegenstandstransformation war die Entscheidung der Unionist Party in Nordirland, die Entwaffnungsfrage von der Frage der Konstituierung der Nationalversammlung in Nordirland zu entkoppeln. Bei Konfliktgegenständen „Fortschritt“ zu erzielen ist oft gewunden langsam und schmerzhaft anfällig für Umschwünge und natürlich ist die Frage, was als Fortschritt zählt, selbst umstritten.

*Persönlicher Sinneswandel innerhalb einzelner FührerInnen oder kleiner Gruppen* mit Entscheidungsmacht kann in kritischen Momenten entscheidend sein. Manche von außerhalb Interveningenden versuchen diese FührerInnen zu erreichen und diese persönliche Veränderung direkt hervorzurufen. Versöhnungsgesten von FührerInnen, die persönliche Veränderung ausdrücken, würden in diesem Kontext eine wichtige Rolle spielen.

Diese fünf Typen der Transformation können einfach zu den Ebenen der Konfliktverursachung oder –prävention, wie sie oben bestimmt wurden, in Beziehung gesetzt werden. Kontexttransformation passiert gewöhnlich im globalen oder regionalen Rahmen. Strukturtransformation findet auf den Ebenen der Konfliktparteien und Eliten statt. Persönliche Transformationen erfordern Fähigkeiten auf der individuellen Ebene.

Die Transformationstypen können auch mit den verschiedenen Teilen der Konfliktstruktur verbunden werden. Kontext-, Struktur- und Gegenstandstransformation haben alle Auswirkungen auf den Kontext und die Widersprüche im Herzen des Konflikts. Akteurs- und persönliche Transformation wirken sich besonders auf Einstellungen und Erinnerung, Verhaltensweisen und Beziehungen aus. Diese hängen natürlich ihrerseits zusammen.

Schließlich beziehen sich diese verschiedenen Transformationstypen weitergehend auf die Konfliktstadien und die Zeitwahl der Intervention. Kontext- und Strukturveränderungen neigen dazu, auf einer längerfristigen Zeitachse abzulaufen und den Rahmen des Konflikts zu beeinflussen; die anderen Transformationstypen passieren schneller und in dichter Abfolge als Teil der Konfliktodynamik. Die Abfolge der Veränderungen variiert mit jedem Friedensprozess abhängig von der Logik der Situation. Nur in den allereinfachsten Konflikten ist es wahrscheinlich, dass Konflikttransformation ein schneller oder unmittelbarer Prozess ist.

## ÜBUNG – DISKUSSION: TYPEN DER KONFLIKTTTRANSFORMATION UND KONSEQUENZEN

Zielsetzung:

Die Einheit bringt die Teilnehmenden dazu, die verschiedenen Typen der Konflikttransformation zu erkennen. Sie werden sich ihrer bereits gemach-

	ten persönlichen Erfahrungen bewusst, oder solcher, die sie bald in ihrer Konflikttransformationsarbeit machen werden.														
Benötigte Zeit:	90 Minuten														
Materialien:	Stecktafel, Moderationskoffer														
Vorgehensweise:	<p>Die Einheit beginnt mit der Einführung in die verschiedenen Typen der Konflikttransformation.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Typen der Konflikttransformation</th> </tr> <tr> <th>Typen</th> <th>Beispiele</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kontexttransformation</td> <td>Veränderung des globalen oder regionalen Rahmens</td> </tr> <tr> <td>Strukturtransformation</td> <td>Veränderung von asymmetrischen zu symmetrischen Beziehungen Veränderung in Machtstrukturen Veränderungen der Gewaltmärkte</td> </tr> <tr> <td>Akteurstransformation</td> <td>Veränderungen in der Führung Veränderung von Zielen Veränderungen innerhalb einer Partei Veränderung der ParteianhängerInnen Sich verändernde AkteurInnen</td> </tr> <tr> <td>Gegenstandstransformation</td> <td>Überschreiten umstrittener Gegenstände Konstruktiver Kompromiss Sich verändernde Gegenstände Entkopplung oder Neuverkopplung von Gegenständen</td> </tr> <tr> <td>Persönliche Transformationen</td> <td>Veränderung der Perspektive Sinneswandel Versöhnungsgesten</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategien müssen die Interdependenzen zwischen den Ebenen berücksichtigen. In der Konflikttransformation müssen viele Formen komplexer Interdependenzen bedacht werden. Ethnische, regionale, religiöse Konfliktsituationen beziehen ein großes und verwickeltes Netz von Parteien und Faktoren ein. Deshalb muss eine Transformation langwierigen sozialen oder politischen Konflikts auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft statt finden, und damit eine weite Bandbreite verschiedener AkteurInnen einbeziehen. Sie können sehr wirksam zusammen arbeiten. Der/die TrainerIn eruiert die Erfahrung der Teilnehmenden. Der/die TrainerIn kann Minigruppen/Buzz Groups einsetzen. Die Komplexität von Konflikttransformation bringt persönliche Fragen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie positioniere ich mich selbst in Bezug auf die Komplexität des Konflikts?</li> <li>• Woher ziehe ich Stärke, um mich mit lang andauernden Rückschlägen, Enttäuschungen, geringem Fortschritt auseinanderzusetzen?</li> <li>• Welche Prozesse will ich ermutigen, welche finde ich ungerecht?</li> </ul> <p>Der/die TrainerIn sammelt Fragen und Probleme wie diese aus den Gruppen. Die Dilemmata werden bestimmt und diskutiert.</p>	Typen der Konflikttransformation		Typen	Beispiele	Kontexttransformation	Veränderung des globalen oder regionalen Rahmens	Strukturtransformation	Veränderung von asymmetrischen zu symmetrischen Beziehungen Veränderung in Machtstrukturen Veränderungen der Gewaltmärkte	Akteurstransformation	Veränderungen in der Führung Veränderung von Zielen Veränderungen innerhalb einer Partei Veränderung der ParteianhängerInnen Sich verändernde AkteurInnen	Gegenstandstransformation	Überschreiten umstrittener Gegenstände Konstruktiver Kompromiss Sich verändernde Gegenstände Entkopplung oder Neuverkopplung von Gegenständen	Persönliche Transformationen	Veränderung der Perspektive Sinneswandel Versöhnungsgesten
Typen der Konflikttransformation															
Typen	Beispiele														
Kontexttransformation	Veränderung des globalen oder regionalen Rahmens														
Strukturtransformation	Veränderung von asymmetrischen zu symmetrischen Beziehungen Veränderung in Machtstrukturen Veränderungen der Gewaltmärkte														
Akteurstransformation	Veränderungen in der Führung Veränderung von Zielen Veränderungen innerhalb einer Partei Veränderung der ParteianhängerInnen Sich verändernde AkteurInnen														
Gegenstandstransformation	Überschreiten umstrittener Gegenstände Konstruktiver Kompromiss Sich verändernde Gegenstände Entkopplung oder Neuverkopplung von Gegenständen														
Persönliche Transformationen	Veränderung der Perspektive Sinneswandel Versöhnungsgesten														
Anmerkungen:	--														

## ***KAPITEL 5***

# ***INTERVENTIONEN KONZIPIEREN***

# EINFÜHRUNG

Eine Vielfalt von Reflektionen und Prinzipien sollten berücksichtigt werden, wenn Handlungen konzipiert werden, die sich auf Konflikttransformation beziehen. Indem sie von einer ehrlichen Friedensverpflichtung aus agiert, vergrößert Konflikttransformation die Chance, dass Interventionen Schaden verringern und schließlich wirksame Prozesse möglich werden, die zu konstruktiver Konflikttransformation führen. Nichtsdestotrotz müssen ein paar Prinzipien in Betracht gezogen werden, bevor Handlungen statt finden. Dieses Kapitel führt in einige Maßstäbe ein.

## Entscheidungen treffen und Konflikttransformation konzipieren

### Rollen der AkteurlInnen

Die meisten an Konflikt Arbeitenden sind wahrscheinlich Zugehörige, Menschen die an ihrer eigenen Situation arbeiten.

Davon wird regelmäßig von an Konflikttransformationsarbeit beteiligten Institutionen und Personen abgesehen. Konfliktparteien müssen von einer frühen Phase an die Hauptverantwortung für die Prozesse übernehmen, die nötig sind, um schwierige Situationen zu einer konstruktiveren Zukunft zu wenden. Intervention von außen ist nicht automatisch willkommen. Woher nehmen von außerhalb Intervenierende das Recht sich in die Angelegenheiten anderer einzumischen; gibt es gute Gründe, sich an einem Konflikt zu beteiligen, an dem man nicht als Partei beteiligt ist? AußenseiterInnen sollten nicht intervenieren, wenn der Konflikt und jede Lösung gemeinsames Eigentum der Konfliktparteien ist, wenn sie nicht in der Lage sind die Einzigartigkeit des Konflikts zu verstehen oder sich mit ihren eigenen Vorstellungen hineinbegeben.

AußenseiterInnen spielen jedoch oft eine wesentliche und positive Rolle. Ohne von außen kommende Einzelpersonen und Organisationen, die bereit sind, Ressourcen und Expertise bereit zu stellen, können viele Initiativen nicht wirksam eingesetzt werden. AußenseiterInnen dürfen intervenieren, wenn:

- sie darum gebeten werden
- die Konfliktparteien unfähig sind, den Konflikt so zu transformieren, dass Gewalt vermieden oder unter Kontrolle gehalten wird
- oder die Konfliktparteien unfähig sind, den Wiederaufbau nach Ende der Gewalt zu handhaben.

Der Schlüssel für AußenseiterInnen besteht darin, ihre vorrangige Rolle darin zu sehen, die Wirksamkeit der Zugehörigen zu verstärken, indem sie sicherstellen, dass die Zugehörigen die vorrangigen TrägerInnen von Veränderung sind.

Die Wahl der Handlung hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, von den eigenen Handlungsspielräumen und Werten oder Glaubenssätzen hin zum Zugang zu Ressourcen oder den Konfliktparteien selbst. Jede Rolle enthält wiederum eine Vielfalt von Techniken, die nutzbar gemacht werden können. Welche Technik von dem/der KonflikttransformatorIn ausgewählt wird, hängt zu einem großem Teil von seiner/ihrer Analyse und Einschätzung der Situation und seinen/ihren Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse der Handlung ab.

Diana Francis schlägt folgende Übersicht vor.

<b>I. Anfangsstadium von Konflikt (von latenter Konflikt bis zur Gruppenbildung und Strategieentwicklung)</b>	
Parteische Rollen von <i>Konfliktparteien</i>	Aktivistin, ErzieherIn der eigenen Gruppe, AnwältIn für die eigene Gruppe gegenüber anderen MachthaberInnen und Oppositionsgruppen, BrückenbauerIn (Netzwerkarbeit), HerstellerIn von Unterstützung durch potenzielle Kontakte

Semi-parteiische Rollen von <i>Konfliktparteien</i>	BrückenbauerIn (über „Frontlinien“ hinweg), öffentlicher ErzieherIn
Parteiische Rollen von <i>Dritten</i>	BewusstseinsbildungsträgerIn, Ressource (Finanzen, Information), Solidaritäts-AktivistIn, SolidaritätsherstellerIn, AnwältIn gegenüber der Opposition
Unparteiische (allparteiische) Rollen von <i>Dritten</i>	BrückenbauerIn, öffentlicheR ErzieherIn, MenschenrechtsbeobachterIn, SupervisorIn

## II. Konfrontationsstadium von Konflikt (offener Konflikt)

- Rollen ähnlich wie im Anfangsstadium
- Relative Bedeutung von individuellen Rollen kann sich verändern, konfrontative Rollen gewinnen an Wichtigkeit

## III. Konfliktlösungsstadium von Konflikt (Vorbereitung von Dialog, Verhandlung, bis zur Konfliktbeilegung)

Parteiische Rollen von <i>Konfliktparteien</i>	AnwältIn, AktivistIn in Vorverhandlungsdialog, Vermittlerin
Semi-parteiische Rollen von <i>Konfliktparteien</i>	BrückenbauerIn für Dialog, AnwältIn für Konfliktlösung, SolidaritätsherstellerIn, AktivistIn für Konfliktlösung, UnterstützerIn/TeilnehmerIn in kooperativen Problemlösungsprozessen
Parteiische Rollen von <i>Dritten</i>	(Diese Rollen sind in diesem Stadium nicht mehr wichtig, weil die Konfliktparteien selbst Verantwortung für ihre eigene Zukunft übernehmen müssen.)
Unparteiische (allparteiische) Rollen von <i>Dritten</i>	AnwältIn für Konfliktlösung, UnterstützerIn von Prozessen, Mediatorin, BrückenbauerIn, BeobachterIn, ModeratorIn von Versöhnungsprozessen

## IV. Aufbaustadium von Konflikt (nach Konfliktbeilegung, nach Ende von Gewalt)

- Rollen ähnlich wie in Lösungsstadium
- Relative Bedeutung von individuellen Rollen kann sich verändern, kooperative Rollen gewinnen an Wichtigkeit

Die *semi-parteiischen Rollen von Konfliktparteien* sind einzigartig. Allgemein gesagt sind Konfliktparteien per definitionem parteiisch. Manche AkteurInnen innerhalb dieser sozialen oder politischen Gruppe können jedoch einen Ansatz übernehmen, der auf den **Prozess** statt auf den Gegenstand fokussiert. Diese Rollen werden „semi-parteiisch“ genannt.

## ÜBUNG: PERSÖNLICHE ROLLEN IN DER KONFLIKTTANSFORMATION BESTIMMEN

Zielsetzung: Die Einheit macht Teilnehmenden die Belange bewusst, über die sie sich im Klaren sein müssen, um zu erkennen, welche konstruktiven Rollen sie



	als KonflikttransformatorInnen übernehmen sollten, wenn sie sich in einen bestimmten Konflikt einbringen wollen. Sie lernen, die Stadien- und Rollentheorie auf konkrete Konfliktsituationen anzuwenden.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Flipchart-Papier, farbige Stifte
Vorgehensweise:	<p>Im Plenum sammelt der/die TrainerIn der Gruppe bekannte Fälle sozialer und politischer Konflikte und visualisiert sie. Entsprechend den Interessen werden zu den Fällen Paare gebildet. Der/die TrainerIn betont den Unterschied zwischen den Ausdrücken parteiisch und nicht parteiisch/allparteiisch (entsprechend Diana Francis). Ein vorbereiteter Flipchart mit einer Vorlage ist sehr hilfreich. Ein Fragebogen wird verteilt und jedeR Auszubildende erhält eine Kopie:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welchen Gesichtspunkt der gesamten Situation möchte ich angehen? Welchen Rahmen und welche Ebene des Konflikts? Ist er national oder lokal? Ist er politisch, sozial, auf eine Organisation bezogen oder häuslich?</li> <li>2. Welches Stadium hat dieser spezifische Konflikt erreicht?</li> <li>3. Welche Form sollte meine Beteiligung annehmen? Wird sie unmittelbar oder mittelbar sein? Wird „Frieden“ mein erklärtes Ziel sein, oder ein Nebeneffekt oder etwas anderes, so wie wirtschaftliche Hilfe, Bildung oder Hilfe? Werde ich ein Erzieher sein oder direkte Aktion ergreifen?</li> <li>4. Welchen Rollentypus sollte ich annehmen: parteiisch, semi-parteiisch oder nicht parteiisch? Bin ich einE ZugehörigeR oder AußenseiterIn des Konflikts? Kann ich am besten die Rolle eineR AnwältIn, eineR BrückenbauerIn oder eineR MediatorIn spielen?</li> <li>5. Auf welcher Ebene sollte ich arbeiten? Mit welcher Art von Leuten? Auf der Graswurzelebene, der mittleren Ebene – Leute mit einigem Einfluß – oder auf der Ebene der Spitzenführung?</li> </ol> </div> <p><b>Einige Überlegungen zur Beantwortung dieser Fragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedürfnisse der Situation.</li> <li>• Die eigene Motivation, Überzeugung und Werte der Person.</li> <li>• Die eigenen Fähigkeiten, Handlungsspielräume, Ressourcen und Einfluss der Person.</li> <li>• Die eigenen Beziehungen der Person zum Konflikt (z.B. Interessen).</li> </ul> <p>JedeR Teilnehmende reflektiert unterstützt durch den Fragebogen individuell seine/ihre eigene konstruktive Rolle, die er/sie gerne in dem diskutierten Konflikt übernehmen würde. Die Ergebnisse dieser Reflektion werden mit deR PartnerIn der Paare diskutiert. Das Gespräch zwischen ihnen kann beinhalten, dass die Entscheidungen deR jeweils anderen hinterfragt werden. Die Ergebnisse der Paare werden im Plenum vorgestellt ebenso wie wichtige Erkenntnisse aus der Diskussion. Der/die TrainerIn muss vielleicht mehr erklären, immer wenn die Theorie konstruktiver Rollen in der Konflikttransformation noch nicht klar genug geworden ist.</p>
Anmerkungen:	<p>Der/die TrainerIn kann die Wichtigkeit einer wohlüberlegten Entscheidung vor der Intervention in einen Konflikt herausstellen. Jemand, der/die sich selbst nicht kennt, kann anderen keine große Hilfe sein. Im Gegenteil, er/sie könnte aufgrund der fehlenden eigenen Klarheit die Situation noch mehr durcheinander bringen. Deshalb ist Feedback an die eigene Handlungsentscheidung von eineR KonflikttransformatorIn ein wertvolles Instrument unter KollegInnen, so wie es in dieser Übung praktiziert wird.</p> <p>Je nach Größe der Gruppe können Untergruppen nach Interessen versammelt werden.</p>

## Kriterien und Mandat

Von Anfang an sollten AkteurInnen ihre Rolle im Ablauf der Konflikttransformation klar erkennen. Zusätzlich sollten Intervenierende wissen, auf welche Art von Kriterien sie ihre Handlung beziehen sollten. Der US-amerikanische Wissenschaftler Paul Wehr hat einen Kriteriensatz für Konfliktintervention vorgeschlagen:

- **Zugänglichkeit:** Besitzt man ausreichend Glaubwürdigkeit, um in den Konflikt hineinzugehen?
- **Lenkbarkeit:** Bietet der Konflikt Grund zur Hoffnung, dass die Ziele erreicht werden, wenn man die Zeit, Energie, Fähigkeiten und Mittel der Intervenierenden bedenkt?
- **Teilbarkeit:** Kann man in nur einer Angelegenheit oder einem Segment intervenieren, das leichter handhabbar sein könnte?
- **Zeitwahl:** Ist es zu früh oder zu spät? „Leiden“ die Parteien „genug“, um eine Intervention willkommen zu heißen? Oder ist es bereits zu weit fortgeschritten?
- **Alternativen:** Ist eine Nicht-Intervention gefährlicher als eine Intervention im Sinne des Wohlergehens der Konfliktparteien und von anderen?

Bevor PraktikerInnen versuchen, Konflikttransformationsstrategien zu entwickeln, sind sie gut beraten, einen genaueren Blick auf die zugrunde liegende Vision zu nehmen, die die formulierten Wünsche und Notwendigkeiten der Intervention unterstützt. Wenn intervenierende AkteurInnen kein klares Bild ihrer eigenen Motive haben, riskieren sie gewöhnlich, dass ihre Intervention durch den Markt der AnbieterInnen bestimmt wird, statt durch die Nachfrageseite oder echte Bedürfnisse der Konfliktregion. Intervenierende müssen ihr Mandat klar und transparent vertreten.

Das Mandat kann Information über Folgendes beinhalten:

- Welche konstruktive Rolle übernimmt er/sie?
- Über welche Zeitspanne wird er/sie beteiligt sein?
- Woher nimmt er/sie das Recht der Intervention (Bitte von einer oder allen Parteien, Bestellung durch Gesetz, allgemein akzeptierte Standards wie Menschenrechte usw.)?
- Was wird der Gegenstand oder das Segment des Konflikts sein, auf den er/sie sich konzentrieren wird?
- Andere Informationen bezüglich Rolle, Methoden, Beziehung.

## ÜBUNG: KRITERIEN FÜR INTERVENTION

Zielsetzung:	Die Übung bringt Teilnehmenden verschiedene Interventionen, das Mandat der Intervenierenden und ihre Glaubwürdigkeit gegenüber den Konfliktparteien zu Bewusstsein.										
Benötigte Zeit:	45 Minuten										
Materialien:	Moderationskarten, Stifte, Stecknadeln und Stecktafeln										
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn versorgt die Teilnehmenden mit Handzetteln, die das Mandat und die Glaubwürdigkeitsquellen von Intervenierenden betreffen. Nach einer bestimmten Zeit zur Lektüre werden Verständnisfragen beantwortet.</p> <p>Der/die TrainerIn bereitet dann folgende Übersicht auf der Stecktafel vor. The trainer then prepares following feature on the pin board:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Konflikt</th> <th style="width: 25%;">Intervenierende</th> <th style="width: 25%;">Mandat</th> <th style="width: 25%;">Glaubwürdigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Es wird ein Beispiel gegeben (z.B. ein Landkonflikt zwischen einer Gemeinschaft und einer GrundbesitzerIn – Intervention durch Institution)</p>			Konflikt	Intervenierende	Mandat	Glaubwürdigkeit				
Konflikt	Intervenierende	Mandat	Glaubwürdigkeit								

	<p>mandatiert auf Bitte der Parteien um Mediation/Schiedsverfahren – Glaubwürdigkeit durch nachgewiesenen Sachverstand).</p> <p>Dann sammelt er/sie von der Gruppe verschiedene konkrete Beispiele für gewaltfreie Intervention in Konflikten (die Bandbreite kann sich von interpersonell bis international erstrecken). In jedem Fall werden die Intervenierenden benannt. Dann werden die folgenden Fragen diskutiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches Mandat hatten die Intervenierenden? Woher haben sie es erhalten?</li> <li>• Wie würden Sie seine/ihre Glaubwürdigkeit gegenüber den verschiedenen Konfliktparteien abschätzen?</li> </ul> <p>Die Punkte werden visualisiert. Der/die TrainerIn kann Minigruppen bilden, um die Diskussion anzutreiben.</p> <p>Am Ende werden die Hauptschwierigkeiten und –ergebnisse zusammengefasst.</p>
Anmerkungen:	<p>Die Übung kann eine Gelegenheit sein, folgende Punkte zu diskutieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In was für Situationen ist es besser, überhaupt nicht zu intervenieren?</li> <li>• Muss Glaubwürdigkeit vor der Intervention sicher gestellt werden?</li> <li>• Wie kann Glaubwürdigkeit durch den Interventionsprozess hinweg aufrecht erhalten werden?</li> <li>• Welche Prinzipien der Konflikttransformation spielen eine wesentliche Rolle?</li> </ul> <p>Intervenierende AkteurInnen müssen ihre Visionen in funktionsbereite und erreichbare Ziele wenden, die dann die Grundlage der Entwicklung wirksamer Interventionsstrategien bilden. Ziele werden an besten durch die Analyse der Handlungsspielräume und Grenzen, Werte und Interessen, einer intervenierenden AkteurIn/Institution verdeutlicht, sofern sie sich auf die relevanten Problemen und Bedürfnisse nach Konflikttransformation beziehen. Während Ziele klar sein müssen, können die zur Erreichung dieser Ziele angewandten Strategien sich unterscheiden und müssen höchstwahrscheinlich während des Konflikttransformationsprozesses angepasst oder modifiziert werden.</p>

## Interventionsoptionen entwickeln

Konflikte sind nicht von Natur aus hartnäckig. Es gibt eine Vielzahl von Wegen für Konfliktparteien und Außenstehende gleichermaßen, Konflikte zu verhindern, zu begrenzen oder zu transformieren. Kein einzelner Ansatz funktioniert für alle Szenarien, bestimmte Politiken sind unter manchen Umständen wirksam, aber nicht in anderen.

Bemühungen, einen Konflikt zu besänftigen und zu transformieren, sind nicht immer erfolgreich; tatsächlich sind sie riskant und manchmal sogar kontraproduktiv. Und obwohl Vorsicht angesichts solcher Risiken ratsam ist, kann ein ängstlicher und zaghafter Ansatz selbst zum Scheitern einer Intervention beitragen. Mit Sicherheit sind gutes Urteilsvermögen und gute Planung bei der Durchführung jeder der hier diskutierten Politiken notwendig. Deshalb hilft ein gründliches Verständnis der Besonderheiten des Falles zusammen mit einer sorgfältigen Ausbreitung aller verfügbaren Optionen, zu ermitteln welche Politiken und Handlungen und in welchen Kombinationen am wirksamsten sein werden.

Optionsidentifizierung ist ein wesentlicher Schritt in jedem Konfliktlösungsprozess, einschließlich scheinbar hartnäckiger Situationen. In einem Konfliktlösungsszenario sollten alle Konfliktparteien, sobald sie die umstrittenen Punkte bestimmt haben, systematisch ALLE Optionen auflisten, die sie als verfügbar ansehen, um ihre Interessen voran zu bringen. Die Parteien sollten Optionen einschließen, die sie normalerweise nicht wählen würden, da diese sich als solche herausstellen könnten, die mit denen einer gegnerischen Partei vereinbar sind. Optionsidentifizierung ist

wesentlich in allen Phasen eines Konflikts. Zu Beginn eines Konflikts beispielsweise, müssen Parteien entscheiden, ob sie sich einbringen oder herausziehen. Wenn sie sich zum Einbringen entscheiden, müssen sie dann ihre strategischen und taktischen Optionen und ihre Ziele definieren.

Manche Konflikte erfordern Intervention von außen, damit sie konstruktiv transformiert oder gelöst werden können. Diese Intervention kann viele Formen annehmen und weder formal noch informal sein. Die vielleicht am besten bekannte Interventionsform ist Mediation, bei der eine neutrale dritte Partei (die ein Individuum, ein Ausschuss, eine Organisation oder sogar ein Land sein kann) versucht, den Streitparteien zu helfen, ihre Unterschiede in gegenseitigem Einvernehmen auszuarbeiten. Anders als SchiedsrichterInnen oder RichterInnen haben MediatorInnen keine Macht, eine Beilegung oder Lösung vorzuschreiben. Stattdessen helfen sie den Parteien bei dem Bemühen, eine ausgehandelte Lösung zu finden, ihre Interessen und Bedürfnisse und ihre Alternativen zu verdeutlichen. Meistens ist das Finden einer solchen Lösung enorm zeitaufwändig und schwierig – wenn es einfach wäre, wäre der Konflikt nicht hartnäckig. Bei Konflikten, die sich einer Lösung seit vielen Monaten oder sogar Jahren widersetzt haben, müssen viele miteinander zusammenhängende Sachverhalte diskutiert und gelöst werden, oft zwischen einer großen Anzahl von Parteien. Aus diesem Grund ist die erfolgreiche Konfliktmediation zwar möglich, aber eine erhebliche Herausforderung.

Andere Interventionsprozesse sind:

- **Konfliktbewertung** – in welcher eine Partei von außen auf Bitte einer oder aller Parteien kommt, um die Situation einzuschätzen und eine Empfehlung für die beste weitere Vorgehensweise abzugeben.
- **Vermittlung/Moderation** – in welcher eine Person von außen dazu kommt, um bei der Verbesserung der Kommunikation zwischen den Parteien zu helfen, ihnen dabei zu helfen, Probleme zu untersuchen und zu lösen, und ihnen bei der Entscheidungsfindung zu helfen.
- **Training** – bei welcher eine oder beide Parteien in neuen oder verbesserten Konfliktbewertungs-, Kommunikations-, Verhandlungs- oder Konfliktmanagementfähigkeiten unterrichtet werden.
- **Dialog** – bei welchem einE VermittlerIn sich mit den Parteien zusammensetzt, um die umstrittenen Punkte in einer konstruktiven und nicht konfrontativen Weise zu diskutieren. Obwohl die verwendeten Ansätze um einiges variieren, konzentrieren sich die meisten Dialog-VermittlerInnen darauf, sichere Räume für tief gehende Prüfungen zu schaffen. Das Ziel ist es gewöhnlich, das gegenseitige Verständnis zu vergrößern, nicht eine endgültige Lösung zu finden.
- **Konsensbildung** – bei welcher viele Parteien zusammen mit einer MediatorIn und/oder VermittlerIn arbeiten, um eine gegenseitig annehmbare Lösung für komplexe, Multiparteien-Streitigkeiten zu finden.
- **Problemlösungsseminare** – ein informeller „Track Two“-Prozess, bei welchem OpponentInnen sich mit KonfliktwissenschaftlerInnen zusammensetzen, um die zugrunde liegenden an ihrem Konflikt beteiligten Belange und Bedürfnisse festzustellen, und einen Analyseansatz verwenden, um mögliche Lösungen zu finden.
- **Schiedsverfahren/Schlichtung** – bei welchem eine neutrale Partei sich die Argumente aller Seiten anhört und eine verbindliche den Konflikt lösende Entscheidung trifft.
- **Gerichtsentscheidung** – bei welcher ein Disput vor Gericht gebracht und verbindlich gelöst wird.
- **ZeugInnen** – bei welchem Menschen die Konfliktszene betreten und einfach zusehen und berichten, was passiert. Dies kann Aufmerksamkeit auf krasse Ungerechtigkeit oder Menschenrechtsverletzungen richten, wodurch es kostspieliger wird, sich ein solches Verhalten zu leisten.
- **Friedenserhaltende Maßnahmen** – bei welchen Menschen sich selbst zwischen kämpfende Parteien platzieren, um sie physisch auseinander zu halten.
- **Friedensbildung** – bei der Menschen in einen Konflikt kommen, normaler Weise nachdem gewaltsame Feindlichkeiten zu einem Ende gekommen sind, um den Parteien dabei zu helfen zu versuchen, ihre Leben und Beziehungen neu aufzubauen. Das endgültige Ziel ist Versöhnung und eine Normalisierung von Beziehungen.

## ÜBUNG: ROLLENSPIEL – ENTWICKLUNG VON INTERVENTIONSOPTIONEN IN EINEM KONFLIKT

Zielsetzung:	Die Übung ermöglicht es Teilnehmenden, die Entwicklung von Interventionsoptionen zu üben und die Stadien- und Rollentheorie anzuwenden. Sie wenden außerdem Kommunikationsfähigkeiten an.
Benötigte Zeit:	3 Stunden
Materialien:	Flipcharts, Stifte, Moderationskarten, Stecktafeln (optional: Zeitungsartikel)
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn versorgt die Teilnehmenden mit dem Rahmen, der den Hintergrund des Konfliktszenarios beschreibt. Die Hintergrundinformationen werden auch an die Teilnehmenden ausgeteilt.</p> <p><i>Rollen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Vertreter der Übergangsregierung von ATONIA, Herr John Chrebra</li> <li>• Herr Hessa Nistrow, Mitglied der Opposition</li> <li>• „General“ Longago, außerdem vormaliger Befehlshaber</li> <li>• Frau Helena Nistrow Kommentatorin des Senders ATONIA TV</li> <li>• Beratungsteams</li> <li>• BeobachterInnen</li> </ul> <p>Die ausgewählten lokalen Charaktere bereiten sich selbst einzeln auf das Spielen ihrer Rollen vor.</p> <p>Vier Paare werden gebildet. Sie fungieren als Beratungsteams, die später im Ablauf Interventionen vorschlagen sollen.</p> <p>Die BeobachterInnen werden nach dem eigentlichen Rollenspiel berichten, was sie beobachten haben.</p> <p>Nach der Vorbereitungszeit, verteilt der/die TrainerIn die lokalen DarstellerInnen in verschiedene Räume (oder in Ecken eines großen Raumes), so dass sie sich nicht gegenseitig hören können. Die BeobachterInnen setzen sich nahe an die DarstellerInnen, aber mit etwas Abstand, damit sie das Zusammenspiel nicht ablenken.</p> <p>Das Rollenspiel fängt damit an, dass die BeraterInnen ihre Besuche der AkteurInnen beginnen. Da es vier Teams sind, können sie alle gleichzeitig mit einer AkteurIn sprechen.</p> <p>Jedes Beratungsteam trifft sich abwechselnd mit jeder AkteurIn unabhängig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erklären Sie Ihre Rolle und Ihren Hintergrund</li> <li>• Hören Sie den AkteurInnen zu und eruiieren Sie Informationen, die gebraucht werden</li> <li>• Evaluieren Sie die Information, um Interventionsvorschläge zu machen</li> <li>• Kehren Sie zu den lokalen AkteurInnen einzeln zurück und schlagen Sie die Interventionen vor, die Sie in diesem Fall für angemessen halten; erklären Sie Ihre Gründe</li> <li>• Wenn Sie fertig sind, setzen Sie eine kurze Beschreibung für das Plenum auf, die herausstellt, was gut lief, was schwierig war und was Interventionsoptionen sind, um konstruktive gewaltfreie Konflikttransformation zu unterstützen.</li> </ul> <p>Die BeobachterInnen und DarstellerInnen treffen sich zusammen, diskutieren ihre Erfahrung mit den BeraterInnen und fassen ihre Beobachtungen für die Berichterstattung im Plenum zusammen.</p> <p>Das Plenum hört sich diese Berichte an. Der/die TrainerIn fasst die Lernergebnisse bezüglich der Interview-Erfahrung zusammen. Es wird visualisiert.</p> <p>Dann sieht das Plenum die verschiedenen vorgeschlagenen Interventions-</p>

	optionen noch einmal durch und entwickelt eine Strategie für gewaltfreie Konflikttransformation der Situation.
Anmerkungen:	<p>Alternativ kann der/die TrainerIn einen Fall aus einer aktuellen Zeitung bereit stellen. Die Teilnehmenden werden dann gebeten, einige der echten Charaktere darzustellen.</p> <p>Der/die TrainerIn kann ähnliche Fallstudien entwickeln – oder aus der Gruppe eruieren –, die im Rollenspiel angewandt werden. Wenn die Gruppe an einem bestimmten Fall arbeitet, kann dieses Rollenspiel dabei helfen, Aktion vorzubereiten.</p>

## ROLLENSPIEL-SZENARIO: ATONIA

Das Land ATONIA hat 10 Jahre Bürgerkrieg hinter sich. ATONIA ist ein Land ohne Zugang zum Meer mit 45 Millionen EinwohnerInnen. Seine wirtschaftlichen Hauptaktivitäten bestehen aus Landwirtschaft und Bergbau. Seine Grundexporte betreffen Kupfer und Wolle. In der vergangenen Dekade haben drei verschiedene Gruppen um die Regierungskontrolle und die natürlichen Ressourcen gekämpft. Schließlich wurde eine „Alles umfassende Friedensvereinbarung“ von der Kriegszeitregierung und allen Rebellengruppen unterschrieben. Die Hauptklausel formuliert einen Waffenstillstand, den Rückzug der Gruppen in festgelegte Regionen und die Vorbereitung allgemeiner Wahlen, die von der internationalen Gemeinschaft überwacht werden. Alle Parteien und alle RepräsentantInnen der unbewaffneten Opposition und der Zivilgesellschaft betonten – zumindest auf dem Papier – ihre Verpflichtung zu Frieden und Kooperation in einer Übergangsregierung. Die Übereinkunft wurde von DiplomatinInnen und internationalen BeobachterInnen begrüßt. Eher kritische BeobachterInnen sprachen allerdings stattdessen von einem brüchigen „Warlords-Frieden“ und sahen ein hohes Risiko der erneuten Eskalation aufgrund noch unversöhnter Interessen und den Begierden der Vertragsparteien.

Vor zwei Wochen sind Unruhen in der Hauptstadt von ATONIA ausgebrochen. Sie wurden durch einige Polizisten ausgelöst, die seit Wochen kein Gehalt mehr erhalten hatten. Geschäfte und Läden wurden geplündert, einige Gebäude und Autos in der Stadtmitte brennen immer noch. Die Zahl verwundeter oder sogar getöteter Menschen ist noch nicht klar. Am Ende intervenierte das Militär, um die Aufruhr zu beenden.

### Rolle A: Vizepräsident John Chrebra

ATONIA hat eine schwache Übergangsregierung mit wenig Unterstützung außerhalb der Hauptstadt. Dies liegt an der Geschichte. Die Regierung wird durch Wahlen legitimiert, aber diese fanden mit geringer Wahlbeteiligung statt. Die Regierung ist international anerkannt. Regelmäßige Skandale und Verbrechen Geschichten, in denen BeamtenInnen von der internationalen Presse Korruption vorgeworfen wird, gelten manchen als Beweis, dass ATONIA immer noch einen langen Weg zu Stabilität vor sich hat. Andere sehen das als Beleg dafür, dass die Rechenschaftspflicht zu funktionieren beginnt. Niemand, so argumentieren sie, kann Regierungsmacht missbrauchen, ohne Strafe und öffentliche Missbilligung zu fürchten. Die Regierung hält in der Armee ungefähr 11.000 Soldaten unter Waffen.

Die internationale Gemeinschaft erklärt ihre Unterstützung eines nachhaltigen Friedens auf der Grundlage einer demokratischen Regierung, aber es fehlt ihr an Stimmigkeit und politischem Willen, die notwendigen fundamentalen Veränderungen in der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Struktur zu erzwingen.

### John Chrebra:

Alter 67, verheiratet, vier Kinder, sechs Enkel. Er ist ausgebildeter Rechtsanwalt, war aber nie wirklich als solcher tätig. Er verbrachte sein Leben damit, sich in der Politik einzubringen.

Entsprechend den Gesetzen in ATONIA besetzt er die fast mächtigste Position im Land. Aber in Wirklichkeit hält sich sein Einfluss in Grenzen. Seine Macht beruht auf Erfahrung und am meisten auf seinen weit gespannten Netzwerken aus Freunden und Schützlingen, die er mit äußerster Wirksamkeit nutzt. Obwohl sein Auftreten ruhig und freundlich ist, ist er imstande rücksichtslos gegen Rivalen und Feinde zu agieren. Es würde ihm gefallen, sich selbst in einer noch mächtigeren Position wiederzufinden. Natürlich streitet er das ab.

### **Rolle B: Opposition im Parlament – SEBA – Repräsentant: Herr Nistrow**

Traditionell kontrolliert die Opposition die Hälfte des Staatsterritoriums. Der Einfluss dieser Gruppe wird von der zweitgrößten ethnischen Gruppe in ATONIA getragen. Die Opposition wird international für illegale Transaktionen mit natürlichen Ressourcen und für einige Menschenrechtsverletzungen gegenüber der Zivilbevölkerung kritisiert. Ihr Programm plädiert für politische und wirtschaftliche Veränderungen, aber ihr Verhalten ist autoritär.

#### **Herr Nistrow**

Alter 50, frisch mit seiner zweiten Frau verheiratet, zwei Kinder. Besitzer einer der größten Firmen in ATONIA. Er kommt aus einer Familie, die schon immer mit Geld und Politik zu tun hatte. Sein Vater war auch sehr berühmt in ATONIA. Das Ansehen seines Vaters hat ihm die Position des Oppositionsvorsitzenden eingebracht. Er ist stolz auf seine enge Verbindung mit der Polizei. Innerhalb der Partei gilt er als Falke. So viel Einfluss wie möglich zu erlangen, ist sein Ziel, obwohl er öffentlich erklärt hat, er hoffe auf eine gerechte und sorgfältige Zukunft.

Rolle C: NEGAS – Repräsentant: „General“ Longago

Die paramilitärische Gruppe namens NEGAS hat einigen eindeutigen Rückhalt in der Regierung und dem Militär. Sie kontrollieren ein Drittel des Landes einschließlich natürlicher Ressourcen. Sie sind an illegalen Aktivitäten beteiligt, an Kämpfen und Kindersoldatengeschichten. Einige der Führungsmitglieder von NEGAS sind auch Mitglieder des Parlaments, mehr oder weniger bekannt und öffentlich anerkannt.

In letzter Zeit entwickelt NEGAS immer mehr Autonomie und zeichnet für die meisten über das ganze Land verteilten Menschenrechtsverletzungen verantwortlich.

#### **„General“ Longago**

Alter 37, Witwer. Er war mal Lehrer auf einer Oberschule, als der Bürgerkrieg begann, und alle seine Hoffnungen lösten sich in nichts auf, als seine Frau zu Beginn des Krieges ermordet wurde. Er verbrachte viele Jahre ohne Erwartung einer Verbesserung und schloss sich schließlich NEGAS an, als sein Bruder verschwand.

Es wird angenommen, dass er diese Ernennung persönlichen Verbindungen zu einem Minister verdankt.

### **Rolle D: Zivilgesellschaft – Repräsentantin: Helana Nistrow, Kommentatorin des Senders ATONIA TV**

Alter 48, geschieden, vier Kinder. Sie studierte Physik und arbeitete als Universitätsdozentin in ATONIA bevor sie zu ATONIA TV kam, als der Krieg ausbrach. Nistrow wurde in der Vergangenheit international als zuverlässig eingeschätzt, wenn sie über den Bürgerkrieg berichtete.

## ***KAPITEL 6***

# ***INTERVENTION DURCH AKTION***



## EINFÜHRUNG

Das Kapitel beschreibt die Wurzeln der Konflikttransformation: den Gewaltfreiheitsansatz für Konflikte. Es führt in eine Anzahl möglicher Handlungen ein, einen Konflikt unmittelbar zu beeinflussen. Aus einer weiten Bandbreite von Möglichkeiten ausgewählt, sind diese Handlungen innerhalb des Handlungsspielraumes einer jeden Friedens- und Gerechtigkeitsbewegten praktisch möglich. Folgende Kategorien und vorgeschlagenen Handlungen werden abgedeckt:

- Vorurteilsfindung und –minderung
- Bewusstseinsbildung und Mobilisierung für Veränderung
- Lobbyarbeit
  - Lobbyarbeit
  - Kampagnen
  - Gewaltfreie direkte Aktion
- Prävention
  - Verhindern, dass Konflikt in Gewalt eskaliert
- Präsenz zeigen
  - Unbewaffneter Schutz
  - Überwachung (Monitoring) und Beobachtung
- Vertrauensbildung

## Gewaltfreiheit als Ansatz zur Konfliktintervention

Gewaltfreiheit ist ein leistungsstarker und wirksamer Ansatz zu sozialer Veränderung, der darauf abzielt, Gesellschaft mit Mitteln zu verändern, die mit den Zielen einer gerechten und friedlichen Welt übereinstimmen. Die Strategie und Taktik der Gewaltfreiheit ist benutzt worden, um Diktatoren zu stürzen, koloniale Herrschaft zu beenden, ArbeiterInnenrechte zu erkämpfen, Segregation zu beenden, die Umwelt zu schützen und sich Krieg und nuklearer Wettrüstung zu widersetzen. Sie ist in einer weiten Bandbreite von Kulturen und politischen Regimen erfolgreich gewesen und ermöglicht die Teilhabe am ausgedehntesten Spektrum der Gesellschaft. Gewaltfreiheit geht von der Auffassung aus, dass Macht durch Kooperation und Übereinkunft gewonnen wird und dass wir jedeR die Freiheit haben, mit den uns regierenden Institutionen zu kooperieren oder unsere Kooperation zu entziehen. Sie erkennt die Menschlichkeit der Unterdrückten an und stellt sich durch prinzipiengesteuerte Handlung gegen Unrecht, ohne den Unrecht Tuenden Gewalt anzutun.

Die Begründung von Gewaltfreiheit ist sowohl prinzipienbasiert als auch pragmatisch:

- Gewaltfreiheit ermöglicht, anders als militärische Methoden, fast jedeR die Teilnahme: Frauen und Männern, den Alten, der Jugend und sogar Kindern – Menschen aus allen traditionellen Ebenen von Stärke und Schwäche.
- Gewaltfreiheit beruht auf zeitlosen nationalen, kulturellen, menschlichen und religiösen Werten und Prinzipien – so wie Liebe, Verständnis, Vergebung, Fürsorge, Mitgefühl, Gerechtigkeit, Demokratie, Gleichheit, Sicherheit und Bewahrung.
- Gewaltfreiheit spricht diese von Menschen und Nationen aufrecht gehaltenen Werte und Prinzipien an.
- Gewaltfreiheit ist weniger bedrohlich für den/die DurchschnittsbürgerIn.
- Bei Gewaltfreiheit passen die Mittel zu den Zielen –die Ziele verwirklichen sich auf dem Weg.
- Gewaltfreiheit ist in der Lage die Wirksamkeit von Staats- und Polizeigewalt – der äußersten Waffe der MachthaberInnen – zu verringern, und sie zum Vorteil der Bewegung zu wenden.
- Eine klare Gewaltfreiheitspolitik macht es schwierig für ProvokateurInnen, Bewegungen auseinander zu reißen oder in Verruf zu bringen, indem sie innere Gewalt, Feindlichkeit, Uneinigkeit, Unehrlichkeit und Verwirrung stiften.

Gewaltfreiheit meint nicht, bei Ungerechtigkeit passiv zu bleiben oder sich aus einem Konflikt herauszuziehen. Eine Verpflichtung zu Gewaltfreiheit erfordert den Mut, Ungerechtigkeit heraus-

zufordern und den ausbrechenden Konflikt bereitwillig anzunehmen, wenn allgemein anerkannte Werte durch Interessengruppen verletzt werden.

## Vorurteilsfindung und minderung

Eine Konfliktanalyse wird oft negative Einstellungen und Bilder herausstellen, die Konfliktparteien zu- und voneinander haben. Wenn diese nicht gesehen und angegangen werden, können sie zu diskriminierendem Verhalten jeder Partei gegen die andere führen und zu vergrößerter Spannung und Hass zwischen ihnen. Die wesentlichen Dimensionen der Konfliktodynamik sind:

- Vorurteil – eine im Vorhinein gebildete Meinung über etwas, jemanden oder eine Gruppe, ohne guten Grund oder ausreichenden Grund oder ausreichendes Wissen oder Erfahrung.
- Stereotyp – ein verallgemeinertes Bild, das entsteht, wenn Vorurteile gegenüber einer bestimmten Gruppe so sehr vereinfacht werden, dass man alle Mitglieder dieser Gruppe als Menschen mit denselben Eigenschaften wahrnimmt.
- Diskriminierung – gewöhnlich negatives Verhalten, dass aus Vorurteil und Stereotyp gegen eine bestimmte Gruppe oder Gruppen resultiert. Gesellschaftliche Diskriminierung ist die Unterscheidung zwischen Leuten auf der Grundlage von Klasse oder Kategorie ohne Rücksicht auf individuelle Leistung.

In ethnisch und politisch unterteilten Gesellschaften können solche negativen Einstellungen von einer Generation zur nächsten weitergereicht und durch politische und kulturelle Führung und Institutionen endlos fortgesetzt werden.

Initiativen in einem frühen Stadium, Einzelpersonen und Organisationen zu helfen, ihre Vorurteile und Wege zu ihrer Verringerung zu finden, können einen Konflikt davon abhalten, in eine größere Polarisierung und mögliche Gewalt zu eskalieren.

## ÜBUNG: VORURTEILSMINDERUNG ALS HANDLUNG

Zielsetzung:	Die Übung erlaubt Teilnehmenden, sich klarer über ihre eigenen Vorurteile zu werden. Sie denken über Vorurteils-minderung als Aktion nach und finden Ansatzpunkte zur Ausübung heraus.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Großes Flipchart-Papier und farbige Stifte für jede Gruppe
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn gibt eine Erklärung über Vorurteile, Stereotypen und Diskriminierung.</p> <p>Dann teilt der/die TrainerIn den folgenden Fragebogen aus. Die Teilnehmenden beantworten ihn still. Die aufeinanderfolgenden Fragen zu beantworten, hilft dabei das Augenmerk auf die eigenen Vorurteile zu richten.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welchem Alter haben Sie zum ersten Mal entdeckt, dass es verschiedene Gruppen in Ihrer Gesellschaft gibt?</li> <li>2. Was haben Menschen in Ihrer Familie und Gemeinschaft Ihnen über diese anderen Gruppen erzählt? Und über Ihre eigene Gruppe?</li> <li>3. Listen Sie die – sozialen, politischen, ethnischen, religiösen usw. – Gruppen auf, die Sie instinktiv mögen, und die, die Sie nicht mögen. Welche Schlussfolgerungen können Sie ziehen?</li> <li>4. Sind Sie jemals wütend auf ihre eigene Gruppe? Aufgrund der Art und Weise, wie sie eine andere Gruppe behandelt?</li> <li>5. Geben Ihre hier gegebenen Antworten Ihnen eine Einsicht in Vorurteile, die Sie gegen andere Gruppen haben könnten? Wie fühlen Sie sich dabei?</li> <li>6. Würden Sie diese Einstellungen gerne ändern? Haben Sie das bereits versucht? Wie?</li> </ol>

	<p>Ein weiterer Schritt besteht darin, zu untersuchen was den Vorurteilen und der Diskriminierung zugrunde liegt, die entdeckt und beobachtet worden sind.</p> <p>Der/die TrainerIn eruiert Beispiele von den Teilnehmenden, die bereit sind, ihre Gedanken und Ergebnisse (vorerst) zu verbergen. Die folgenden Fragen werden auf die Fälle angewandt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Einzelpersonen, Organisationen, Institutionen und Strukturen, die Vorurteile einführen und am Leben erhalten?</li> <li>• Was kann getan werden, um diese Herausforderungen anzugehen?</li> </ul> <p>Es folgt wahrscheinlich eine Diskussion. Der/die TrainerIn möchte sich vielleicht darauf konzentrieren, das Bewusstsein zu vergrößern oder wird Wege finden, die TeilnehmerInnen darin zu beteiligen, die entdeckten Vorurteile offener zu konfrontieren.</p>
Anmerkungen:	<p>Es ist wichtig, daran zu denken, dass dies ein sehr unangenehm zu durchlaufender Prozess für Menschen sein kann. Der/die TrainerIn sollte auf auftauchende Emotionen achten und große Sorgfalt walten lassen.</p> <p>Es kann sehr nützlich sein, nach Diskriminierungsbeispielen in der Gesellschaft zu suchen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Menschen dieselben Chancen auf Anstellung, unabhängig von ihrer Mitgliedschaft in einer bestimmten Gruppe oder ihres Geschlechts?</li> <li>• Haben sie gleichen Zugang zu Gerechtigkeit in Gerichten?</li> <li>• Wenn Sie klare Fälle von Ungleichbehandlung ausmachen, gibt es Möglichkeiten, sie öffentlich zu machen?</li> <li>• Können Sie Verbündete finden, um diese Fragen an Orten aufzuwerfen, wo relevante Entscheidungen getroffen werden?</li> </ul>

## Bewusstsein und Mobilisierung für Veränderung

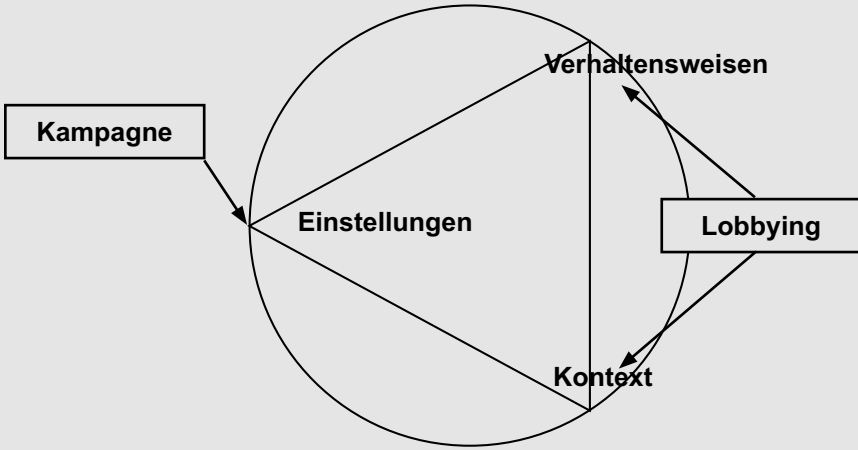
Wenn man sich mit einem Konflikt auseinander setzt, der aus struktureller Gewalt, Unterdrückung oder Ungerechtigkeit herrührt, kann es sein, dass direkte Intervention nicht die wirksamste Methode ist, den notwendigen Wandel herbeizuführen. Bewusstsein der Situation, Mobilisierung von Verbündeten und Koalitionsbildung können Druck auf diejenigen mit sich bringen, die die Entscheidungsmacht besitzen.

**Lobby-Arbeit:** Beinhaltet direkte Herangehensweisen an EntscheidungsträgerInnen und Menschen, die Zugang zu ihnen haben. Sie wird manchmal privat ausgeübt, um es für die mit Entscheidungsmacht einen Sinneswandel ohne Gesichtverlust einfacher machen.

**Kampagnen:** Sind eine breitere Aktion. Sie zielen vorrangig darauf, ein Klima in der weiteren Öffentlichkeit zu schaffen, das EntscheidungsträgerInnen ermutigt oder zwingt, ihre Politiken zu ändern. Sie beinhalten oft Lobby-Arbeit, unterstützt durch öffentlichen Druck. Kampagnen können sehr zielorientiert und praxisnah sein. Normaler Weise spricht eine Kampagne Einstellungen und Meinungen an.

## ÜBUNG: RICHTLINIEN FÜR LOBBY-ARBEIT UND KAMPAGNEN GEBEN

Zielsetzung:	Die Übung bringt Teilnehmenden einige Grundrichtlinien für Lobby-Arbeit und Kampagnen zu Bewusstsein.
Benötigte Zeit:	60 Minuten

Materialien:	Moderationskarten, Stifte, Stecknadeln und Stecktafeln
Vorgehensweise:	<p>Der/die Trainerin bereitet unten stehendes Dreieck auf der Stecktafel vor:</p>  <p>Normaler Weise richtet sich eine Kampagne an Einstellungen und Meinungen, während Lobby-Arbeit zum Ziel hat, den Kontext und damit auch das Verhalten zu ändern. Die Darstellung benutzt das ABC-Dreieck, um den wahrscheinlichen Fokus dieser Aktionen in einer Konfliktsituation darzustellen.</p> <p>Der/die TrainerIn eruiert ein Beispiel aus der Gruppe. Dann werden die folgenden Gesichtspunkte aufgeworfen und im Plenum besprochen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seien Sie sehr klar darüber, welche Veränderungen Sie sich wünschen.</li> <li>• Ist es möglich, eine kleine Gruppe von Leuten zu bilden, die sich dem verpflichten? Anstrengungen von Einzelpersonen sind wahrscheinlich weniger wirksam.</li> <li>• Bestimmen Sie Einzelpersonen und Gruppen, von denen sie glauben, dass sie der Angelegenheit mindestens aufgeschlossen und wahrscheinlich unterstützend gegenüberstehen.</li> <li>• Führen Sie Ihre Forschung gründlich durch, damit die Argumente und Belege überzeugend sind und das Resultat des Vorschlags klar.</li> <li>• Versuchen Sie sicherzustellen, dass es keine offensichtlichen VerliererInnen gibt, besonders unter denen, die relevante Entscheidungen fällen.</li> <li>• Nehmen Sie sich Zeit und bauen Sie eine Strategie.</li> <li>• Versuchen Sie sicherzustellen, dass Informationen, die für Ihre Ziele sprechen, bei denen die Runde machen, die Sie beeinflussen wollen. Falls angemessen unter Verwendung von Medien.</li> <li>• Entscheiden Sie die Zeitlänge für Ihre Arbeit am Gegenstand und ermitteln Sie dann die Wirkung, anstatt eine unbegrenzte Anstrengung anzufangen, die in einer demoralisierenden Weise ablaufen könnte.</li> </ul> <p>Die Punkte werden visualisiert. Der/die TrainerIn kann Minigruppen/Buzz Groups bilden, um die Diskussion anzuregen. Am Ende werden die Haupt Herausforderungen und –ergebnisse zusammengefasst.</p>
Anmerkungen:	Dies ist eine sehr gute Übung, um Hausaufgaben für die Teilnehmenden zu fördern. Die Hausaufgaben könnten ein Prozess sein, in dem die Auszubildenden selbst Lobby-Arbeit oder Anwaltschaft in ihrer Umwelt begleiten oder beginnen.

## Gewaltfreie direkte Aktion

Wenn Konfliktparteien, zumindest eine, das Gefühl haben, dass sie nicht gehört werden oder keine Antwort hervorrufen können, gibt es Mittel und Wege, den Dialog in die Öffentlichkeit zu bringen, um das Bewusstsein der Menschen zu vergrößern und Unterstützung aufzubauen. Es gibt verschiedene Konzepte gewaltfreier direkter Aktion.

Protest drückt relativ offen eine Reaktion auf Ereignisse oder Situationen aus: Manchmal für, allerdings öfter gegen etwas. ProtestiererInnen können einen Protest als Mittel organisieren, öffentlich und nachdrücklich ihren Meinungen Gehör zu verschaffen, um die öffentliche Meinung oder Regierungspolitik zu beeinflussen. Diese Selbstdarstellung kann theoretisch, praktisch oder scheinbar durch Regierungspolitik, wirtschaftliche Umstände, religiöse Orthodoxie, soziale Strukturen oder Medienmonopole eingeschränkt sein.

Nicht-Kooperation ist in diesem Kontext die Weigerung, an einem Ablauf, einer Struktur oder Tätigkeit teilzunehmen, die als ungerecht oder gewaltsam wahrgenommen wird. Boykotte, Weigerung (Land) zu räumen, in Bedingungen von Ungerechtigkeit zu arbeiten, Verweigerung von Militärsteuern, Wehrdienstverweigerung. Bei Nicht-Kooperation geht es darum, Druck durch das Durchtrennen von Beziehungen und die Weigerung, bestimmte Rollen zu erfüllen, auszuüben, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Ein verwandter Typus gewaltfreier direkter Aktion ist das, was Gandhi ein „konstruktives Programm“ genannt hat. Es beinhaltet den Austritt aus einem ungerechten oder gewaltsamen System und den Aufbau alternativer Institutionen, d.h. die Errichtung eigener ziviler Strukturen.

Ziviler Ungehorsam umfasst die aktive Weigerung, bestimmte Gesetze, Forderungen und Befehle einer Regierung oder einer Besatzungsmacht zu befolgen, ohne auf physische Gewalt zurückzugreifen. Man könnte sagen, dass es sich um Mitgefühl in der Form respektvollen Widerspruchs handelt. Ziviler Ungehorsam ist in gewaltfreien Widerstandsbewegungen in Indien (Gandhis „Wohlfahrt für alle“-Kampagne und Kampagnen die Unabhängigkeit vom britischen Imperium zu beschleunigen), in Südafrika im Kampf gegen Apartheid und in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung zur Anwendung gekommen.

Der folgende Abschnitt führt in einen Bezugsrahmen ein, der hilft, komplexe gewaltfreie Aktionen, sprich soziale Bewegungen, zu planen. Der von Bill Moyer entwickelte Bewegungsaktionsplan versorgt AktivistInnen mit einem praktischen, Schritt-für-Schritt-Analyseinstrument zur Organisation sozialer Bewegungen, die sich auf nationale oder internationale Belange richten, so wie Nuklearenergie und –waffen, BürgerInnen- und Menschenrechte, Demokratie und Frieden, Apartheid oder ökologische Verantwortung. Der Bewegungsaktionsplan, englisch abgekürzt als die „Landkarte“ – MAP (Movement Action Plan), beschreibt acht Stadien, die soziale Bewegungen normaler Weise in einer Periode von Jahren und Dekaden durchlaufen. Für jedes Stadium beschreibt MAP die Rolle der Öffentlichkeit, der MachthaberInnen und der Bewegung. Es bietet OrganisatorInnen eine Landkarte der langen Straße erfolgreicher Bewegungen, die ihnen hilft, die Bewegung auf dem Weg zu führen.

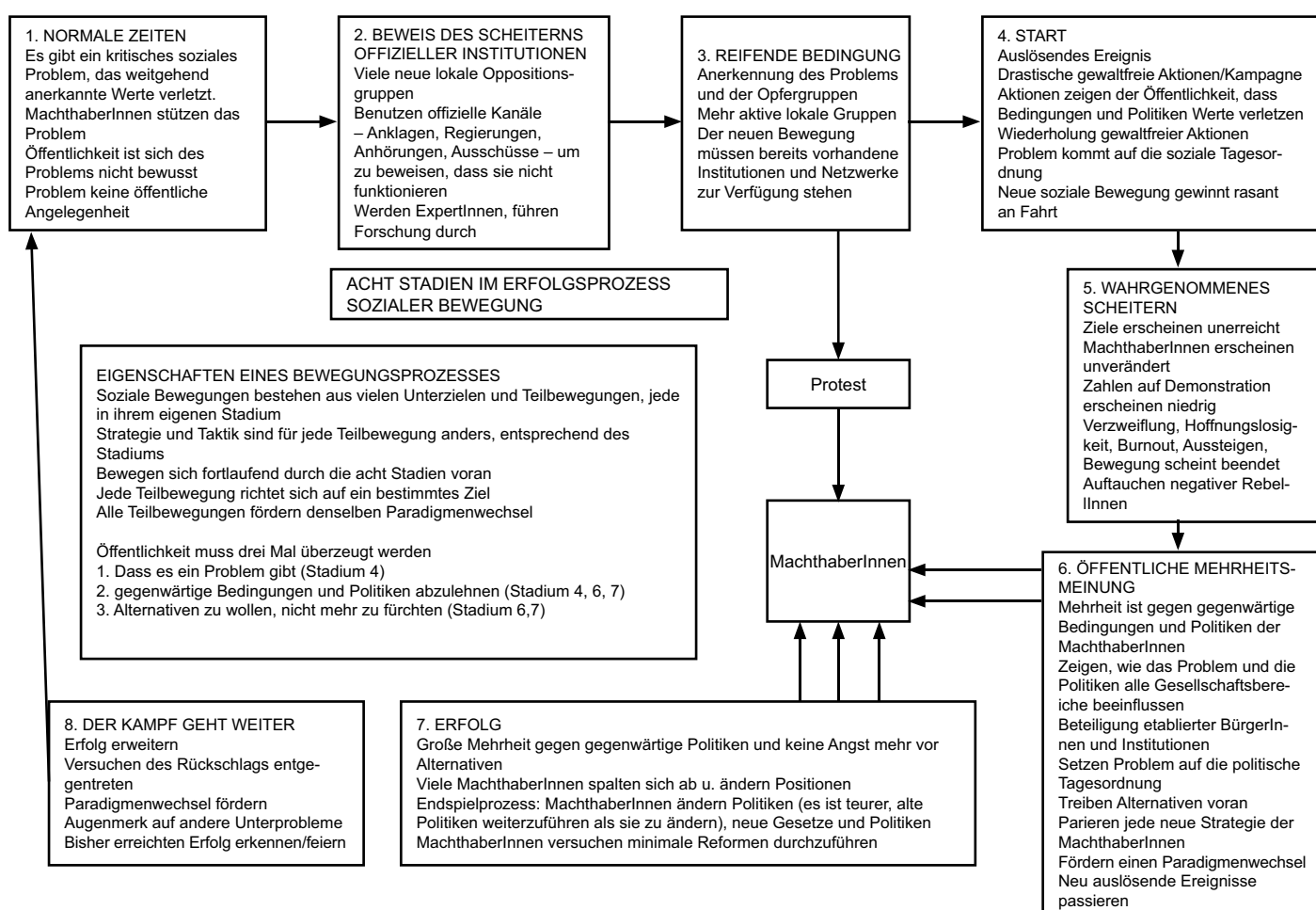
Die meisten sozialen Bewegungen befinden sich nicht nur in einem Stadium. Bewegungen vertreten gewöhnlich viele Forderungen für Politikwandel und ihre Anstrengungen zu jeder Forderung befinden sich in einem bestimmten Stadium. Für jede der Hauptforderungen einer Bewegung erlaubt MAP den AktivistInnen, die Bewegung zu evaluieren und zu bestimmen, in welchem Stadium sie sich befinden, bereits erreichte Erfolge zu erkennen, wirksame Strategien, Taktiken und Programme zu entwickeln, kurz- und langfristige Ziele festzusetzen und übliche Fallgruben zu vermeiden.

Soziale Bewegungen passen nicht nahtlos in die acht Stadien von MAP und durchlaufen sie auch nicht in linearer Abfolge. Soziale Bewegungen sind dynamischer. Bewegungen haben eine Anzahl verschiedener Forderungen und die Anstrengungen sind für jede Forderung in einem

anderen MAP-Stadium. Wenn Bewegungen eine Forderung durchsetzen können, richten sie ihr Augenmerk darauf, andere Forderungen ebenfalls durchzusetzen, die sich in früheren Stadien befinden.

Schließlich ist MAP lediglich ein theoretisches Modell, das aus Erfahrungen in der Vergangenheit gebaut ist. Wie gesagt passen Soziale Bewegungen im echten Leben weder genau in die Stadien, noch durchlaufen sie diese linear und glatt oder in genau der dargestellten Art und Weise. Der Zweck von MAP besteht darin, AktivistInnen Hoffnung und Ermächtigung zu geben, die Wirksamkeit sozialer Bewegungen zu erhöhen und Entmutigung zu verringern, die oft zu persönlichem Burnout, Ausstieg und dem Abklingen sozialer Bewegungen führt.

Soziale Bewegungen ziehen ihre Macht aus einer verärgerten, erregten und motivierten Bevölkerung, die in Bewegung gekommen ist. Dies passiert, wenn Menschen erkennen, dass ihnen sehr wichtige Glaubenssätze, Werte und Interessen ungerecht verletzt werden und wenn in der Bevölkerung Hoffnung auf einen Wandel und die Mittel dafür aktiv zu werden, vorhanden sind.



Bill Moyers Bezugsrahmen ist in der Idee begründet, dass Zivilpersonen in einer Gesellschaft verschiedene Rollen haben oder annehmen müssen.

### AktivistInnen in der BürgerInnen-Rolle

- vertreten und zeigen eine weit verbreitete Vision der demokratischen guten Gesellschaft
- geben der Bewegung Legitimität in den Augen der DurchschnittsbürgerInnen
- ermöglichen der Bewegung, Diskreditierungsbemühungen seitens der MachthaberInnen zu widerstehen
- verringern das Potenzial gewaltsamer Einstellungen und Handlungen innerhalb der Bewegung

### **AktivistInnen in der RebellInnen-Rolle**

- bringen Belange auf die soziale Tagesordnung einer Gesellschaft durch drastische, gewaltfreie Aktionen
- bringen Belange auf die politische Tagesordnung
- zeigen, wie Institutionen und offizielle MachthaberInnen öffentliches Vertrauen verletzen, indem sie kritische soziale Probleme verursachen und verlängern
- zwingen Gesellschaft, sich mit ihren eigenen Probleme auseinanderzusetzen
- vertreten die demokratische und moralische Avantgarde einer Gesellschaft
- fördern Demokratie

### **AktivistInnen in der Rolle von TrägerInnen der Veränderung**

- fördern bürgerbasierte Demokratie
- unterstützen die Beteiligung einer großen Zahl von Menschen am Prozess, ein bestimmtes soziales Problem anzugehen
- definieren das Problem neu
- fördern einen neuen sozialen und politischen Mehrheitskonsens zugunsten positiver Lösungen
- fördern demokratische Prinzipien und menschliche Werte in einem offenen System
- entwickeln die Mehrheitsbewegung
- unterstützen die Koalitionsentwicklung
- parieren Handlungen der MachthaberInnen
- bringen die Gesellschaft von Reform zu sozialem Wandel, indem sie einen Paradigmenwechsel vorantreiben

### **AktivistInnen in der ReformierInnen-Rolle**

- übermitteln Bewegungsanalysen und –ziele an die Institutionen und an Einzelpersonen der Macht
- führen parlamentarische und rechtliche Bemühungen aus – Lobby-Arbeit, Referenden
- arbeiten an der Erstellung und Ausweitung neuer Gesetze und Politiken
- fungieren als WächterInnen, die sicherstellen, dass die neuen Gesetze und Politiken tatsächlich finanziert und ausgeführt werden
- mobilisieren Bewegungsoptionen gegen konservative Rückschlagsanstrebungen
- nähren und unterstützen GraswurzelaktivistInnen

Die verschiedenen Rollen sind alle zu verschiedenen Zeitpunkten und zur Durchführung anderer Aktionen sehr wichtig.

## **ÜBUNG: GEWALTFREIE DIREKTE AKTION**

Zielsetzung:	Teilnehmende üben die Anwendung von Bill Moyers Bewegungsaktionsplan (MAP) als Analyseinstrument. Dieses Instrument hilft, das Stadium einer sozialen Bewegung und von Schlüsselfiguren im Sinne von verschiedenen Rollen zu bestimmen, ihre eigene Arbeit oder Strategie zu untersuchen, angemessene Strategien zu ermitteln, um die soziale Bewegung zu beeinflussen und mögliche PartnerInnen für Zusammenarbeit in den verschiedenen Stadien zu bestimmen.
Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	Flipchart-Papier, Moderationskarten, Stecknadeln, Stecktafeln, Stifte
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Ziele dieser Übung und den Zweck des Instruments. Der/die TrainerIn beschreibt außerdem die vier verschiedenen Rollen von AktivistInnen, siehe oben. (Es ist sehr hilfreich, die Darstellung und die Details der Rollen auf einer großen Tafel oder einem Flip-Chart vor der Übung vorzubereiten).

	<p>Der/die TrainerIn führt eine Diskussion eines ausgewählten Konfliktsfalls von innerhalb der Gruppe. Er/sie visualisiert die Diskussion, fasst zusammen usw., indem er/sie die Struktur von Bill Moyers MAP verwendet. Das folgende könnten Schritte sein, die die Diskussion leiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Stadium bestimmen, das die soziale Bewegung erreicht hat</li> <li>• Die wichtigen Organisationen, Institutionen und Einzelpersonen in jedem Stadium bestimmen</li> <li>• Seine/ihre eigene Organisation/sich selbst als Einzelperson in den relevanten Stadien eintragen</li> <li>• Die verschiedenen Rollen und verwendeten Techniken in den einzelnen Stadien bestimmen</li> <li>• Diskutieren, welche Beiträge man bzw. seine/ihre Organisation leisten kann, welche Techniken man einführen kann</li> </ul> <p>Wenn in der Gruppe Teilnehmende aus verschiedenen Organisationen dabei sind, kann diese Diskussion fruchtbare Einsichten hervorbringen, wo Kooperation oder konzertierte Aktion hilfreich für Konflikttransformation sein könnten.</p> <p>Am Ende fasst der/die TrainerIn die Schlussfolgerungen zusammen.</p>
<p>Anmerkungen:</p>	<p>Alternativ kann die Übung in Untergruppen je nach Interesse durchgeführt werden, in denen die Teilnehmenden verschiedene Beispiele untersuchen. Danach folgt eine Vorstellung und Diskussion im Plenum.</p> <p>Es kann auch hilfreich sein, zu beschreiben und zu diskutieren, was die Hürden sind, um die (vier) Rollen wirksam zu spielen. Schwierigkeiten in sozialen Bewegungen sind verbreitet und müssen anerkannt werden, um den Verlauf der sozialen Bewegung voranzubringen.</p> <p>Wenn kein Fall aus der Gruppe eruiert werden kann, sollte der/die TrainerIn darauf vorbereitet sein, ein Beispiel zu geben.</p>

## Verhindern, dass Konflikt in Gewalt eskaliert

Intervention ist als eine direkte bewusste Aktion gegenüber einem Konflikt gemeint, um eine Veränderung zum Besseren hervorzubringen. Was bringt einen Konflikt dazu, von Feindlichkeit zu Gewalt zu eskalieren? Ist dies vorhersehbar? Wenn eine solche Veränderung wahrscheinlich scheint, gibt es irgend etwas, das dieser Eskalation zuvorkommen würde?

Die Erfahrung lehrt, dass ein richtig gehandhabter Konflikt eine positive Kraft für Veränderung sein kann. In den Stadien der Konfrontation, Ergebnis/Ende und nach dem Konflikt ist es aufgrund der Erfahrungen der beteiligten Menschen schwieriger, Präventionsarbeit zu leisten. Während sie sich mitten in dem Prozess befinden, zu versuchen ihre Beziehungsformen zueinander zu verändern, und gerade dabei sind zu entscheiden, ob sie sich gegenseitig vertrauen können oder nicht, kann ein einzelner Vorfall leicht als Beweis angesehen werden, dass Vertrauen unmöglich ist.

Prävention der Gewalteskalation ist eine brauchbare Strategie mit begrenzten Zielen. Sie ist kein Selbstzweck und sollte innerhalb eines breiteren Kontextes statt finden. Sie verlangt eine Kontextanalyse und ein Verständnis der Elemente ebendieses Konfliktes, der Parteien, der AkteurInnen und der Kräfte. Die Muster und Stadien des spezifischen Konflikts müssen ebenso bestimmt werden wie die Indikatoren der verschiedenen Stadien; die verfügbaren Mechanismen, Strukturen ebenso wie neue, die gebraucht werden, um den spezifischen Gegenstand anzupacken. Ein Prozess ist notwendig, der die Planung und Gestaltung von Handlungen ermöglicht, die zu den Situationen passen und die kreatives Denken über neue Herangehensweisen an die Dinge beinhalten.

- Es ist möglich, Indikatoren zu entwickeln, die erlauben nachzuvollziehen, wie ein Konflikt sich intensiviert oder Zerstörungskräfte vermindert. Glasl hat eine neunstufige Skala für Konfliktphänomene entwickelt. Zusätzlich werden im Folgenden einige weitere Indikatoren aufgelistet, die entsprechend der jeweiligen Situation variieren können.



- Mangelhafte Vertretung: Menschen wollen von solchen vertreten werden, die sie selbst aussuchen. Wenn es eine Gruppe gibt, der es an annehmbarer Vertretung mangelt, kann jeder Versuch eine diese Gruppe betreffende Entscheidung durchzusetzen, den Konflikt leicht verschärfen.
- Soziale und politische Spannung: Misstrauen und Unbehagen unter den Gruppen in einer Situation kann sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen auswirken, die anzeigen, dass sich eine Gruppe unbehaglich oder bedrückt fühlt.
- Ein offenkundiger Mangel an Vertrauen in die vorhandenen Gerechtigkeits- oder Sicherheitsstrukturen, angezeigt durch einen Unwillen diese Strukturen zu benutzen und durch Vorliebe für private „Gerechtigkeit“ wie Rache.
- Wiederholter Ausdruck von Klage aus derselben Gruppe, die nicht gehört oder angesprochen zu werden scheint.
- Die Anwesenheit von AkteurInnen, die nicht in Kommunikation mit dem Rest der Gesellschaft stehen, sei es, dass sie sich selbst ausschließen, oder dass sie ausgeschlossen werden.
- Zunahme von Vorfällen öffentlichen Konflikts, Zunahme gewaltsamer Vorfälle, Zunahme von Drangsalierungsvorfällen.

### Einige übliche Mechanismen der Gewaltprävention

Gute Präventionsstrategien weben traditionelle und moderne Fäden zusammen. Erfolgreiche Initiativen nutzen eine Vielzahl von Mechanismen, die beinhalten können:

- Gruppenformierung mit Menschen beidseits der Trennlinien, was z.B. bedeutet: VertreterInnen aller ethnischen Gruppen oder Klans, lokale Regierung, Sicherheitskräfte, Klerus und GemeinschaftsführerInnen.
- TreuhänderInnen als Abgesandte senden.
- TreuhänderInnen zur Intervention einladen, mit dem Ziel der Bereitstellung von Raum für Dialog.
- Das Verwenden von Ritualen, um Menschen durch die Betonung geteilter Werte und Visionen zusammen zu bringen.
- Das Verwenden respektierter vorhandener Strukturen oder Gruppen, entweder so wie sie sind, oder für Konflikttransformation angepasst.
- Vorsichtige Verwendung von Öffentlichkeit, um die dringende Notwendigkeit zu handeln zu betonen.

### Einige Richtlinien für Gewalteskalationsprävention

Eine bestimmte Struktur, Mechanismus oder Aktion funktioniert nur unwahrscheinlich außerhalb ihres eigenen Kontexts. Allerdings gibt es Muster, die einige der Funktionen andeuten, die berücksichtigt werden müssen, wenn eine Strategie entwickelt wird, um neuen Umständen gerecht zu werden.

- Einige übliche Beispiele der zu berücksichtigenden Faktoren werden nachfolgend präsentiert. Sie müssen nicht von einer AkteurIn ausgeführt werden, aber irgendwie angesprochen werden.
- Vorfälle untersuchen, um zu erhellen, wer beteiligt ist, und was eigentlich passiert ist.
- Gerüchte kontrollieren, um Missverständnisse und arglistige Berichte zu korrigieren.
- Dialog mit Menschen aller Seiten ermöglichen und zwischen den sich gegenüber stehenden Parteien pendeln.
- Solidarität demonstrieren, indem Menschen aller Konfliktseiten besucht und ihnen zugehört wird – ganz besonders diejenigen besucht werden, die gelitten haben, und diejenigen, die angeklagt werden.
- Vertrauen zwischen sich gegenüber stehenden Seiten aufbauen.
- Versöhnung ermutigen, GegnerInnen mit dem Ziel zusammen bringen, Unrecht der Vergangenheit anzuerkennen und langfristige Beziehungen aufzubauen.
- Seiten auffordern, Versprechen abzulegen, dass solche Vorfälle nicht wiederkehren werden.
- Seiten auffordern, Reparation, Wiederherstellung, Wiedergutmachung anzubieten: als Verpflichtung zu Verhaltensänderung ebenso wie als Rückerstattung von Verlust.

- Heilen: physisch, emotional, psychologisch und spirituell.
- Strukturen und Systeme ändern, so dass dasselbe Problem nicht zurückkehrt.
- Erfolgreiche Initiativen erfinden auch neue Prozesse und Strukturen, um bestimmte Probleme anzugehen, so wie die Entwicklung regionaler Mechanismen. Kreativität ist wesentlich beim Nachdenken über mögliche Problembereiche ebenso wie über Lösungen.

## ÜBUNG: PRÄVENTION VON KONFLIKTESKALATION

Zielsetzung:	Die Übung bringt Teilnehmenden Strategien zu Bewusstsein, die zur Verminderung von Gewalt in einer gegebenen Situation angewandt werden.
Benötigte Zeit:	180 Minuten
Materialien:	Moderationskarten, Stecknadeln und Stecktafeln
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn beginnt mit einer Einführung zu Gewalt und den Möglichkeiten, Gewalt in einer gewaltfreien Art und Weise zu begegnen. Viele Konflikttransformationinstrumente beziehen sich auf solche Stadien des Konflikts, in denen Verhandlung oder wenigstens irgendeine Form des Dialogs möglich ist. Dies ist nicht immer der Fall. Im letzten Jahrzehnt sind mehrere Erfahrungen gewaltfreier Interventionstechniken in gewaltsamen Konfliktsituationen (hoch eskalierter Konflikt) erforscht und evaluiert worden. Hier sind ein paar Ideen, welche allgemeinen Schritte bei der Intervention in einem eskalierten, gewaltsamen Konflikt befolgt werden können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktanalyse</li> <li>• Verständnis des Eskalationsmusters (z.B. Eskalationsstufen von Glas)</li> <li>• Verständnis und Bestimmung von Eskalationsindikatoren (auf Gesellschaft und Konflikt zugeschnitten)</li> <li>• Bestimmung vorhandener Gewaltpräventions- oder Gewaltkontrollmechanismen, der Art sie zu benutzen und ihrer Grenzen</li> <li>• Die eigene Rolle der Intervenierenden verdeutlichen (Kapazitäten, Motivationen, Anliegen, Interesse)</li> <li>• Planung angemessener Aktion mit dem Ziel im Hinterkopf, einen konstruktiven Prozess zu erreichen (nicht notwendiger Weise eine Lösung!)</li> <li>• Kreatives Ausdenken neuer Wege.</li> </ul> <p>Es ist wichtig, die Eigenart von Gewalt zu verstehen. (Dies könnte eine gute Gelegenheit sein, an persönliche, strukturelle und kulturelle Gewalt nach Galtung zu erinnern.) Hier sollten die folgenden Gesichtspunkte detailliert und vertiefend analysiert und diskutiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewalt ist ein Symptom von Konflikt (genauer: Was ist der Konflikt der die Gewalt hervorruft und wie?)</li> <li>• Gewalt ist eine Art und Weise, Konflikt zu handhaben (warum greifen Konfliktparteien auf Gewalt zurück? Was sind ihre Alternativen?)</li> <li>• Gewalt ist eine nicht konstruktive Methode (warum wird sie also dennoch angewendet?)</li> <li>• Gewalt ist ein Eskalationselement (Wie eskaliert Gewalt den jeweiligen Konflikt? In wessen Interesse?)</li> </ul> <p>Weiterhin führt der/die TrainerIn eine Fallstudie eines gewaltsamen Konflikts ein (zum Beispiel der Dagestan Minderheitenkonflikt, siehe unten). Dann befolgen die Teilnehmenden die folgende Serie von Gruppendiskussionen (in großen Gruppen, die für Schritt Eins in Untergruppen aufgeteilt werden) und Rollenspiele:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diskussion von Strategie-Vorschlägen zur Begegnung der Gewalt, auf der Grundlage der Fallstudienanalyse.</li> <li>2. Rollenspiel eines Treffens mit AkteurInnen wie lokalen ProtagonistInnen, Verständnis ihrer Motivationen, Ängste, Interessen.</li> <li>3. Definition der Rolle möglicher Intervenierender.</li> <li>4. Rollenspiel der Vermittlung einer lokalen Einigung (VermittlerInnen, Polizeichef, Parteiführungen und ParteivertreterInnen)</li> <li>5. Evaluation des Rollenspiels, Diskussion der erreichten Ergebnisse und weiter gehender Möglichkeiten.</li> </ol> <p>Bei der Evaluation kann der/die TrainerIn regelmäßige Probleme diskutieren, denen in der Konfliktarbeit Tätige bei Vermittlungstreffen dieser Art begegnen. Regelmäßige Herausforderungen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung auf Informationen und „Wahrheit“: Was ist wirklich passiert? Wer hat was getan? Wer hat Recht. Stattdessen: Schauen Sie auf Optionen, Zukunft!</li> <li>• Orientierung auf Fakten: sich auf die technische Seite richten. Stattdessen: Schauen Sie auf die Beziehungsseite!</li> </ul> <p>Orientierung auf Lösungen: Bedürfnis Vorschläge zu machen, die GegnerInnen zu etwas zu überreden. Stattdessen: Orientieren Sie sich auf Prozesse!</p>
Anmerkungen:	<p>Um eine tiefere Diskussion nach dem Rollenspiel zu führen, kann die folgende Einführung von Techniken hilfreich sein. Die Instrumente sind dazu gedacht, bei der Kreativitätsentwicklung zu helfen.</p> <p>Gewalteindämmung (kurzfristig, begrenzte Wirkung):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „beschämende ZeugInnen“ (herausstehende Personen/Organisationen)</li> <li>• nationale/internationale Anwesenheit und Begleitung</li> <li>• informelle Beratung (Zuhören, Pendeln)</li> <li>• lokale Notrufstellen</li> <li>• Menschenketten Trennungslinie</li> <li>• Überprüfung von Gerüchten</li> <li>• öffentliches Gebet</li> <li>• Stellungnahmen respektierter Personen</li> <li>• Friedensspaziergänge durch betroffene Gebiete</li> <li>• Fastenzeiten, d.h. Verzögerungsfasten (nicht: Hungerstreik)</li> <li>• dauerhafte Massenpräsenz</li> </ul> <p>Mehrere dieser Methoden funktionieren, weil sie den aus der Anwendung von Gewalt resultierenden Gewinn in der Wahrnehmung einer TäterIn minimieren und die resultierenden Nachteile maximieren. Andere bestärken öffentliche Normen und Werte und stehen gegen Gewalt. Wieder andere der erwähnten Methoden sind physische Lösungen oder erzeugen eine Atmosphäre, die gewaltfreie Herangehensweisen begünstigt.</p> <p>Das (neue) Auftreten von Gewalt Verhindern (mittelfristiger Ansatz):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• einen Verhaltenskodex aushandeln (hohe Ebene)</li> <li>• lokale Einigungen aushandeln (Schaffung von Friedenszonen, zeigen, dass das Unmögliche möglich ist)</li> <li>• Verhalten und Einigungen überwachen</li> <li>• Öffentlichen Druck entwickeln (gewaltfreie Kampagnen, ziviler Ungehorsam)</li> <li>• Lokale Friedensausschüsse</li> <li>• Untersuchungsausschüsse</li> <li>• Reparation vergangenen Schadens</li> <li>• informelle Beratung durch dritte Parteien (Bewegung auf Dialog hin)</li> <li>• internationale Netzwerkarbeit und Bewusstsein</li> </ul>

- Problemlösungsseminare mit AkteurInnen aus den Rängen mittlerer Führung
- Lobby-Arbeit

Oft ist es nicht möglich, die eventuelle Wirkung einer jeden Methode vollständig abzuschätzen. Gerade angesichts möglichen Scheiterns müssen entsprechende Bemühungen und Handlungen unternommen werden. Evaluation und Anpassung von Strategien sind wesentlich. Allerdings, die moderierende Rolle beständiger Friedensaktivität in einem bestimmten Gebiet kann nicht unterschätzt werden, auch wenn es schwierig sein mag, die Ursache-Wirkungsbeziehung einzuschätzen. Dies liegt an der Tatsache, dass Gewaltverminderung oder sogar die Gewalteskalationsprävention im Allgemeinen ein Nicht-Ereignis ist (im Gegenteil, vorhandene Gewalt ist sehr sichtbar).

Gewaltmusterveränderungsarbeit (langfristig, Angehen der Grundursachen):

- öffentliches politisches Bewusstsein und Teilhabe erzeugen
- politische Führung auf allen Ebenen ausbilden
- Medien einbeziehen und für sie eine konstruktive Rolle im Konflikt schaffen
- Polizeireform
- Polizeiausbildung in Menschenrechten, konfliktbezogenen Themen
- KonsumentInnen-Boykott
- die Unternehmensgemeinschaft einbeziehen

Graswurzelbildung um Alternativen zur Gewalt in Konflikten bereit zu stellen

## FALLSTUDIE: GEWALTPRÄVENTION IN DAGESTAN

In Dagestan ist die tschetschenische Minderheit bei vielen der Mehrheitsbevölkerung unbeliebt. Aus Gründen der Geschichte werden sie oft ungerechtfertigt zum Sündenbock für viele Probleme in Dagestan gemacht. Als 1999 Spannungen stiegen, wurden 20 TschetschenInnen gehörende Häuser in einem Dorf niedergebrannt. Gleichzeitig wurde ein Flugblatt weit in Dagestan verbreitet, das die Bevölkerung dazu aufrief, TschetschenInnen anzugreifen und umzubringen, wo auch immer sie zu finden seien. Eine lokale NRO sah die Zeichen einer Gewaltwelle gegen TschetschenInnen und einer wahrscheinlich gewaltsamen Reaktion der TschetschenInnen. Sie versuchten ohne Erfolg Regierungseinsatz zur Beendigung dieses Konflikts zu erwirken. Die NRO war ein Mitglied der von der UNHCR getragenen Arbeitsgruppe zu Konfliktmanagement und -prävention für die frühere Sowjetunion, deren Mitglieder aus NROen aus der gesamten Region bestanden. Die NRO bat VertreterInnen der Arbeitsgruppe dringliche Briefe an die Regierung von Dagestan zu schreiben. Im Brief hieß es: „Wir unterstützen die Regierung Russlands in ihren Aktionen gegen TschetschenInnen in Russland, angesichts der jüngsten terroristischen Aktivitäten in Moskau. Allerdings sind wir uns auch der ungerechtfertigten Gewalt gegen TschetschenInnen in Ihrem Land bewusst. Wir haben ein Flugblatt gesehen, dass die Vernichtung ihrer gesamten Bevölkerung androht. Wenn Sie gestatten, dass dies weitergeht, wird die ganze Welt davon Kenntnis erhalten und Sie für das Zulassen verurteilen.“

Einige Mitglieder der Arbeitsgruppe weigerten sich, den Brief zu unterschreiben, da sie fanden, er sei den Aktivitäten der Regierung gegenüber zu gefällig, die zu dem Zeitpunkt die Invasion Tschetscheniens plante.

Am Tag nach dem Erhalt des Briefes erschien ein Minister der Regierung Dagestans im Fernsehen. Er sagte, die Regierung sei sich bisher nicht des Flugblatts bewusst gewesen, auch nicht der Ernsthaftigkeit der Gewalt. Er verurteilte Gewalt gegen TschetschenInnen und sagte, die Regierung sei vollkommen dagegen.

Als ein Ergebnis hörte die ansteigende Gewaltwelle auf, zumindest vorübergehend.

Die NRO aus Dagestan kontaktierte sofort den Jugendausschuss. Zusammen organisierten sie ein ehrenamtliches Team, das sich aus verschiedenen Gemeinschaften und ethnischen Gruppen zusammensetzte. Die Freiwilligen brachten Materialien in das Dorf, wo die Häuser niedergebrannt worden waren. Sie bauten die Dächer neu auf und ersetzten Fenster.

*Aus: Working on conflict – Skills and Strategies for Action, Zed Books, London, 2000*

## Präsenz zeigen

Im Feld der Konflikttransformation zu arbeiten, kann Gefahr für die Beteiligten mit sich bringen, wenn es ein Gebiet mit Spannungen ist. Ein nützlicher Beitrag, den einE AußenseiterIn gelegentlich leisten kann, ist einen Schutz für lokale AktivistInnen und Friedens- und MenschenrechtsarbeiterInnen bereit zu stellen, indem er bei ihnen lebt, um sie in ihrer Arbeit und anderen Aspekten ihres Lebens zu begleiten. Die AußenseiterInnen versuchen nicht, die Situation direkt mit ihren eigenen Absichten zu beeinflussen. Durch ihre Anwesenheit zielen sie darauf ab, etwas sicheren Raum für lokale AktivistInnen oder lokale Organisationen zu schaffen, damit sie ihre Arbeit machen können.

### Grundsätzliche Überlegungen

Dies ist offensichtlich ein sensibler Arbeitsbereich und erfordert vorsichtige Planung im Vorhinein.

Die folgenden Überlegungen sollten im Hinterkopf bleiben:

- Der Kontext ist entscheidend. Diese Schutzbegleitung ist wahrscheinlich dort wirksam, wo die Regierungen oder Streitkräfte gewisse internationale Anerkennung genießen und deshalb vorsichtig sind, ihren Ruf zu beschädigen.
- Es ist wichtig, über tagesaktuelles Wissen über das Gebiet zu verfügen, in das der Begleitschutz entsandt wird.
- Persönliche Reife des Begleitschutz ist eine Voraussetzung.
- Es bedarf einer speziell gestalteten Ausbildung vor der Entsendung.
- Begleitschutz muss mit einem Verhaltenskodex ausgestattet sein, der auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kontexts zugeschnitten ist.
- Begleitschutz muss mit der vollen Zusammenarbeit und Absprache mit den individuellen AktivistInnen oder Organisationen statt finden, die begleitet werden.
- Rückzugsmechanismen sind lebenswichtig für den Fall, dass die Dinge nicht so laufen, wie sie sollen. Es bedarf eines kompetenten Basissystems, das rasch und weiter reagieren kann.

Wie bei allen Interventionen ist unbewaffneter Schutz nur unter bestimmten Umständen angemessen. Wenn es keine nützliche Strategie ist, dann kann es andere geben, um die Bedrohten zu schützen.

## ÜBUNG: PRÄSENZ ZEIGEN, UNBEWAFFNETER BEGLEITSCHUTZ

Zielsetzung:	Die Übung lässt Teilnehmende unbewaffneten Schutz üben. Sie werden sich der Komplexität der Aufgabe bewusst.
Benötigte Zeit:	24 Stunden
Materialien:	--
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Übung. Die Betonung liegt auf der Ernsthaftigkeit und auf dem Zeitaspekt; es gibt keine Unterbrechung der Übung für

	<p>die gesamte Zeitlänge.</p> <p>Die Gruppe wird in Paare aufgeteilt. Wenn die Anzahl der Teilnehmenden ungerade ist, kann der/die TrainerIn vorschlagen, dass es eine Gruppe mit drei Mitgliedern gibt.</p> <p>Die Mitglieder der Paare entscheiden, wer der/diejenige ist, der/die die Aufgabe hat, eine Schutzbegleitung zu geben. Die andere Person fungiert als die Person, die Begleitung braucht.</p> <p>Die folgenden grundsätzlichen Überlegungen können im Vorhinein diskutiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sollte garantiert werden? Leben, Gesundheit, freie Bewegung?</li> <li>• Wie sollen die Ziele angestrebt werden?</li> <li>• Was passiert nachts?</li> </ul> <p>Nach 24 Stunden wird die Übung ausgewertet. Der/die TrainerIn visualisiert die wesentlichen Elemente des Lernprozesses.</p> <p>Es folgt eine Diskussion über die Prinzipien unbewaffneten Begleitschutzes.</p>
Anmerkungen:	<p>Der/die TrainerIn muss unterwegs keine kritischen Momente hinzufügen. Die Übung ist von sich aus sehr heikel.</p> <p>Diese Einheit findet neben anderen Übungen statt. Die Herausforderung für die Auszubildenden besteht darin, sich auf die Aufgabe einen ganzen Tag und die Nacht lang zu konzentrieren, während sie auch mit anderen Sachen beschäftigt sind. Die Schlussfolgerung könnte sein, dass eine Schutzbegleitung eine Vollzeitbeschäftigung ist.</p>

## Überwachung (Monitoring) und Beobachtung

Überwachen und beobachten werden von Menschen, die wegen eines Konfliktes besorgt sind, ausgeübt, um sich selbst und andere auf dem Laufenden zu halten, wie die Situation sich verändert. Diese ÜberwacherInnen behalten Ereignisse in einer angespannten Situation im Auge und berichten ihre Beobachtungen an eine zentrale Einrichtung, oder möglicher Weise an die Presse. Diese Technik wird sehr oft im Konfrontationsstadium als Hilfsmittel genutzt, wenn Emotionen hochkochen, es aber noch möglich ist, Klagen öffentlich auszudrücken, um Spannungen zu verringern. Überwachen kann helfen, die Gewalteskalation zu verhindern, indem allen, die Gewalt anwenden könnten, gezeigt wird, dass sie gesehen werden und vielleicht für ihre Handlungen gerade stehen müssen. Außerdem können ÜberwacherInnen durch das Ausdrücken von Sorge um und Interesse an der Situation dazu beitragen, ein Klima zu schaffen, in dem Veränderungen statt finden können.

Es ist wichtig, sich auf einen Verhaltenskodex zu beziehen. Die folgenden Standards sollten beachtet werden:

### Genauigkeitscheckliste:

- Unterscheiden Sie zwischen Quellen aus erster und zweiter Hand.
- Nutzen Sie immer angesehene Quellen, und wenn immer möglich Informationen aus erster Hand.
- Kultivieren Sie ein ausgedehntes Netzwerk von Quellen, auf das sie zurückgreifen können, um fachkundige Informationen aus erster Hand zu Angelegenheiten oder Ereignissen zu erhalten, besonders bei anderen ethnischen oder Sprachgruppen.
- Wenn Sie ein Verbrechen berichten, versuchen Sie auch die Seite der Verdächtigen abzudecken.
- Achten Sie darauf, dass die Namen von Menschen und Orten richtig geschrieben sind.
- Ergreifen Sie Schritte, um alle gemachten Fehler zu korrigieren.
- Vermeiden Sie die Darstellung von Todeszahlen, wenn die Überprüfung schwierig ist.

### Ausgeglichenheitscheckliste:

- Vermeiden Sie es, AnfeurerIn einer Seite zu werden.
- Machen Sie die verschiedenen Sichtweisen deutlich und achten Sie darauf, dass sie respektvoll und genau dargestellt sind.
- Denken Sie an den Kontext, in dem diese Ansichten vorhanden sind. Werden manche Ansichten von einer extremen Mehrheit vertreten?
- Anstatt die Standpunkte anderer zu umschreiben, zitieren Sie sie, wenn möglich, direkt.
- Fragen Sie sich, ob die Geschichte, so wie sie aufgeschrieben ist, religiöse, rassistische oder ethnische Empfindsamkeiten schädigen oder reizen würden.
- Seien Sie vorsichtig, kein falsches Gleichgewicht herzustellen – Gleichgewicht bedeutet nicht, allen Seiten gleichwertige Verdienste zuzusprechen.
- Erinnern Sie sich daran, dass Sie für die ganze Gemeinschaft berichten, nicht nur für ihre eigene Gruppe.

### Ethnizitätscheckliste:

- Vermeiden Sie es, sich auf die Ethnizität, Hautfarbe oder Religion einer Person zu beziehen.
- Falls notwendig, beziehen Sie sich auf die Ethnizität, Hautfarbe oder Religion einer Person, nachdem Sie diese Details von der Person bestätigt bekommen haben, um Genauigkeit sicher zu stellen.
- Wenn andere Nachrichtenquellen Ethnizität unnötiger Weise als Ursache darstellen, klären Sie LeserInnen über die echten Gründe auf, und stellen Sie heraus, dass Ethnizität kein Faktor war.
- Ihre eigenen Vorurteilsstrukturen zu verstehen ist zentral und sollte im Kopf behalten werden, wenn Sie Nachrichten vorbereiten oder auswählen.
- Bilder zu verwenden ist nützlich, Beschreibungen zu vermeiden, die Anstoß nehmen könnten.
- Fragen Sie Quellen, wie Sie gerne von Ihnen beschrieben werden würden – in Bezug auf Hautfarbe, Religion und Ethnizität zum Beispiel.

### Kontextcheckliste:

- Erforschen Sie die Geschichte des Konflikts
- Vermeiden Sie es, sich auf einzelne Gewalttaten zu konzentrieren und versuchen Sie das Gesamtbild darzustellen.
- Untersuchen Sie, was jede Partei zu verlieren oder zu gewinnen hat.
- Stellen Sie die Perspektive der einfachen Leute, die betroffen sind, dar.
- Für alle beobachteten Parteien zur Verfügung zu stehen.
- Nicht für das Vorankommen einer bestimmten politischen Partei oder Staatsstruktur zu arbeiten.
- Frieden zu fördern und Gewalt zu beenden.
- Wahrheitsgemäß und genau über Situationen zu berichten.
- Sich gewaltfreien Aktionsmethoden und Beobachtung zu verpflichten
- Sich vertrauensvoll, ruhig und diplomatisch zu verhalten.
- Einfühlungsvermögen und Empathie für die besondere Verletzbarkeit von Gewaltopfern zu zeigen.
- Das Bedürfnis nach Diskretion zu respektieren.
- Keine Parteipräferenz in Worten, Kleidung, Abzeichen oder Liedern zu zeigen.
- Die Rollen anderer Strukturen zu respektieren und sich darauf zu beziehen, die vorhanden sind, um sich mit Konfliktlösung/ mediation zu befassen.
- Mit anderen BeobachterInnen zusammenzuarbeiten, falls notwendig.

## ÜBUNG: ÜBERWACHUNG (MONITORING)

Zielsetzung:

Teilnehmende üben die Grundsätze der Überwachung an einer echten Fallstudie. Sie denken sich eine Beobachtungsstrategie in einer gegebenen Situation aus.

Benötigte Zeit:	180 Minuten
Materialien:	Flipchart-Papier, Moderationskarten, Stecknadeln und Stecktafeln, Stifte
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt die Ziele dieser Übung und den Zweck des Instruments.</p> <p>Der Verhaltenskodex wird nicht vor der Übung vermittelt. Die Teilnehmenden erhalten den ersten Teil der unten stehenden Fallstudie und Zeit zur Lektüre.</p> <p>Die Gruppe wird in Vierergruppen geteilt.</p> <p>Jede Untergruppe fungiert als Beratungsteam. Sie diskutieren untereinander und machen Vorschläge für einen angemessenen Überwachungsablauf des gegebenen Falls.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sollte überwacht werden?</li> <li>• Wer sollte überwacht werden?</li> <li>• Wer sollte überwachen?</li> </ul> <p>Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt.</p> <p>Die verschiedenen Ansätze werden diskutiert.</p> <p>Am Ende fasst der/die TrainerIn die Schlussfolgerungen zusammen. Der Verhaltenskodex wird offenbart. Eine tiefer gehende Diskussion kann folgen.</p> <p>Der/die TrainerIn teilt schließlich den zweiten Fall der Fallstudie aus.</p>
Anmerkungen:	--

## FALLSTUDIE: ÜBERWACHUNG (MONITORING)

### Erster Teil

Warum würde eine Zeitung sich am Tod und der Zerstörung des Seebebens im Indischen Ozean 2004 („Boxing Day Tsunami“) ergötzen? Am Tag nach dem Unglück, titelte eine sri-lankische Zeitung „Großer Schaden an Tigern, 1200 Seetiger verenden“.

Die Geschichte berichtete schadendfroh über den Schaden der Wellen an Militärbasen in den Gebieten des östlichen und nördlichen Sri Lankas, das von den Liberation Tamil Tigers von Eelam kontrolliert wird (ein im Februar 2002 erreichter Waffenstillstand unterbrach zwei Jahrzehnte Krieg).

Dieser Artikel kam innerhalb von Stunden heraus nachdem 31.000 Sri-LankerInnen getötet und 443.000 obdachlos gemacht worden waren. Nicht nur war der Artikel abstoßend, sondern wahrscheinlich falsch. Die Tiger behaupteten, dass nur sechs Leute der Belegschaft im Tsunami getötet worden waren. Nun ist die Wahrheit nicht bekannt und war mit Sicherheit nicht das Ziel des Artikels, aber aufrührerische Artikel wie dieser zeigen die Kluft zwischen parteiischer Propaganda und glaubwürdigem Journalismus.

Während das Land versucht, nach Bürgerkrieg und Zerstörung durch den Tsunami wieder aufzubauen, erschweren irreführende und sensationsgierige Berichte diese Bemühungen. Und trotz des Waffenstillstands verursacht ethnischer, politischer und religiöser Chauvinismus weiterhin Tod.

Am 29. April wurde Sivaram Dharmaratnam, 46, Redakteur von Tamilnet.com erschossen in Colombo aufgefunden, Stunden nachdem unidentifizierte Männer ihn aus einem Restaurant verschleppt hatten.



Am 12. August wurden Relangi Selvarajah und ihr Mann von unbekanntem Bewaffneten am helllichten Tag erschossen. Relangi arbeitete für die der Regierung gehörenden Sri Lanka Broadcasting Corporation (SLBC). Zwei Wochen später wurde ein Sicherheitsbediensteter bei der Druckerei der Tamilischen Zeitung Sudaroli getötet, als Granaten auf die Tür des Gebäudes geworfen wurden. Der Journalist Iliya Adbulla, der Lektor Kamalanathan und ein Besucher wurden verwundet.

In gerademal einer Woche während des Wahlkampfes für den neuen Präsidenten des Landes gab es drei Angriffe auf JournalistInnen. Zwei Vorfälle waren Angriffe auf Fernseherteams, die über politische Kundgebungen berichteten, der weitaus groteskere Vorfall war der angebliche Angriff auf den Nachrichtendirektor des SLBC durch die eigenen Sicherheitskräfte, in der Folge einer erhitzten Debatte über die Berichterstattung des SLBC über den Wahlkampf. Der Free Media Movement zufolge sorgte der Direktor des SLBC dafür, dass die Berichterstattung den Präsidentschaftskandidaten der machthabenden Partei in besseres Licht stellte.

Vorurteile beschränken sich nicht auf Wahlkämpfe. Beobachtungen der sri-lankischen Medien zeigen, dass mehr als die Hälfte aller Zeitungsartikel nur eine Quelle zitieren und dass sowohl die singhalesische als auch die tamilische Presse ihre Quellen sehr selektiv auswählen.

## Zweiter Teil

Sri Lankas JournalistInnen kennen die Auswertung. Einer Mitte 2004 für den Forschungsbericht *On the Road To Peace* International Federation of Journalists (IFJ) durchgeführten Umfrage zufolge glauben 87 Prozent der sri-lankischen JournalistInnen, dass die Landesmedien keine genauen, ausgeglichenen und gerechten Informationen bereit stellen. Vier von fünf JournalistInnen glauben, dass die Medien vorurteilsgeleitet gegenüber einer ethnischen Gruppe sind oder nicht genau oder zuverlässig. Fehlende JournalistInnen-Ausbildung ist Teil des Problems. 80 Prozent der JournalistInnen glauben nicht, was Quellen ihnen sagen; sie beschwerten sich, dass sie nicht genau oder zuverlässig sind. Eine fehlende journalistische Ausbildung ist Teil des Problems. Nur die Hälfte von Sri Lankas sind sich eines professionellen Ethikkodexes bewusst, gerade mal 11 Prozent haben eine Kopie des Kodex und weniger als fünf Prozent haben jemals eine Ethikausbildung genossen.

Langsam arbeiten sri-lankische JournalistInnen aber an einer Veränderung. Im November kamen fünf führende Journalismusvereinigungen, einschließlich derjenigen, die tamilische und muslimische JournalistInnen vertreten, zusammen um eine Medien-Charta zu unterschreiben, in der sie ihre Mitglieder darauf verpflichten, eine demokratische und pluralistische Medienkultur zu entwickeln und ihre professionellen Rechte zu schützen. Die Charta beinhaltet einen Zwei-Jahres-Aktionsplan. Die Charta hält fest, dass Verantwortung für ethisches Verhalten bei den MedienmitarbeiterInnen liegt, „die dafür verantwortlich sein sollten, Kodizes ethischen Verhaltens aufzustellen und die glaubwürdige und rechenschaftspflichtige Systeme der Selbstkontrolle einführen sollten.“

Der vorhandene Verhaltenskodex wird jedoch zur Zeit von einem Ausschuss bearbeitet, dem nur ein Journalist angehört. Die Medien-Charta fordert außerdem rechtliche Garantien freier Meinungsäußerung, der Pressefreiheit und der Koalitionsfreiheit. Sie erstrebt die Einrichtung eines unabhängigen Medienbeschwerdeausschusses, Gesetze der Informationsfreiheit und eine einzige landesweite Körperschaft für JournalistInnen. Die Charta fordert auch redaktionelle Unabhängigkeit, die durch Übereinkünfte mit staatlichen und privaten Medien geschützt wird.

Der Einsatz der JournalistInnen-Vereinigungen steht nicht alleine. Eine öffentliche Kampagne für Werte in öffentlichen sri-lankischen Medien begann gleichzeitig. Sie zielt darauf ab, Medien in Staatsbesitz von der direkten politischen Kontrolle abzukoppeln und die Qualität des Journalismus zu verbessern. Ein Preis wurde ausgelobt, um journalistische Spitzenleistung zu fördern.

Zusätzlich zum öffentlichen Anklang sind firmeninterne Ausbildungsprogramme für sri-lankische JournalistInnen auf dem Weg. Ich verbrachte drei Monate in Sri Lanka als Teil des Asia-Alliance Programms der Myer Foundation und führte Seminare für JournalistInnen durch. Die Ausbildung nutzt australische Beispiele, um praktische Lösungen zu den Problemen zu demonstrieren, denen sri-lankische JournalistInnen gegenüber stehen, einschließlich des Ethikkodex der Media Alliance und des Praxiskodex der Australian Broadcasting Corporation. Andere Beispiele beinhalteten die Colombo-Erklärung zu Werten öffentlichen Funkwesens von 2003, die Diversitäts-Checkliste für JournalistInnen und RedakteurInnen der Seattle Times und die Korrekturpolitik und das Handbuch ethischer Werte und Praktiken des Journalismus der New York Times. Die unabhängige Ravaya Zeitung hat gerade eben fünf Ausbildungsmonate beendet, die dazu führten, dass sie eine Charta redaktioneller Unabhängigkeit, einen Hauskodex für Ethik, eine Korrigierpolitik, Richtlinien für enthüllende Berichte und eine Checkliste zur Sicherstellung der Diversität von Quellen, Ausgeglichenheit und Gerechtigkeit sicher zu stellen. Die IFJ führt zusätzliche Ausbildungen als Teil der UNESCO-Kampagne zur Förderung öffentlicher Medienwerte durch, um qualitative ethische Berichterstattung, redaktionelle Unabhängigkeit zu ermutigen und darauf zu achten, dass Medien auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft reagieren. (Von: Mike Dobbie/Myer Foundation)

## Vertrauensbildung

In der Folge einer Periode intensiven Konflikts ist es für Mitglieder gegensätzlicher Gruppen schwierig, sich gegenseitig zu vertrauen. Sie haben gelernt, sich gegenseitig zu fürchten und zu misstrauen. Tatsächlich stehen sie sich einander noch misstrauischer gegenüber als Fremden. Es bedarf einer langen Zeit, bis jede Seite überzeugt werden kann, dass die Einstellung der anderen sich geändert hat. Vertrauensbildung als Aktion: Der schrittweise Ansatz ist wichtig bei der gleichzeitigen Risikobegrenzung und Ermöglichung des Aufbaus von etwas Neuem. Er hängt zu großem Teil davon ab, dass die Konfliktparteien sich Schritt für Schritt aufeinander zubewegen. AußenseiterInnen können oft dabei helfen, aber es ist klar ein langfristiges, umfassendes Projekt.

Bei der Planung und Ausführung von Vertrauensbildung können folgende Fragen berücksichtigt werden:

- Ebene: Auf welcher Ebene muss die Vertrauensbildung statt finden? Höhere politische Ebene oder Gemeinschafts- und Graswurzelebene. (Sie können sich auf das „Mehrebenendreieck“ beziehen).
- Zielgruppen: Welche Einstellungen und Verhaltensweisen hoffen Sie als Ergebnis der Aktion zu verändern?
- Herausforderungen: was sind die wahrscheinlichen Herausforderungen? Wie werden die Parteien diese wahrnehmen? Wie unterschiedlich sind ihre Wahrnehmungen? Was sind ihre Bedürfnisse? Was sind ihre Ängste?
- Wahrnehmung der Intervenierenden: Wie wird der/die Intervenierende von den verschiedenen Seiten wahrgenommen? Gibt es ausreichend Vertrauen oder sind andere besser privilegiert, um zu intervenieren?
- Vorteile: Welche Leute und Abläufe sind wahrscheinlich Verbündete, beim gegenseitigen Vertrauensaufbau zu helfen?
- Risiken: Welche Risiken sollten abgesichert werden?
- Einen Anfang machen: Was ist der erste Schritt? Wann? Wie?

## ÜBUNG: VERTRAUENSBUILDUNG

Zielsetzung:	Die Übung bringt Teilnehmenden das Potenzial von Vertrauensbildung als Aktion zu Bewusstsein. Sie hilft, bewusste Strategien zu erstellen.
Benötigte Zeit:	60 Minuten
Materialien:	Flipchart, Flipchart-Papier, Stifte

Vorgehensweise:	<p>Als ersten Schritt vermittelt der/die TrainerIn ein Brainstorming möglicher Bereiche, wo Vertrauensbildung sinnvoll wäre, um einen Konflikt zu transformieren. Der/die TrainerIn kann auf den Bezugsrahmen von Diana Francis zurück greifen.</p> <p>In einem zweiten Schritt wird ein echter Fall von den Teilnehmenden eruiert. Wenn es mehr als einen Fall gibt, kann der/die TrainerIn die Gruppe in Untergruppen nach Interesse aufteilen.</p> <p>In einem dritten Schritt stellt der/die TrainerIn folgenden Fragebogen vor. Bei der Planung und Durchführung von Vertrauensbildungsarbeit, können die folgenden Fragen bedacht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebene: Auf welcher Ebene muss die Vertrauensbildung statt finden? Höhere politische Ebene oder Gemeinschafts- und Graswurzelebene. (Sie können sich auf das „Mehrebenendreieck“ beziehen).</li> <li>• Zielgruppen: Welche Einstellungen und Verhaltensweisen hoffen Sie als Ergebnis der Aktion zu verändern?</li> <li>• Herausforderungen: was sind die wahrscheinlichen Herausforderungen? Wie werden die Parteien diese wahrnehmen? Wie unterschiedlich sind ihre Wahrnehmungen? Was sind ihre Bedürfnisse? Was sind ihre Ängste?</li> <li>• Wahrnehmung der Intervenierenden: Wie wird der/die Intervenierende von den verschiedenen Seiten wahrgenommen? Gibt es ausreichend Vertrauen oder sind andere besser privilegiert, um zu intervenieren?</li> <li>• Vorteile: Welche Leute und Abläufe sind wahrscheinlich Verbündete, beim gegenseitigen Vertrauensaufbau zu helfen?</li> <li>• Risiken: Welche Risiken sollten abgesichert werden?</li> <li>• Einen Anfang machen: Was ist der erste Schritt? Wann? Wie?</li> </ul> <p>Die Gruppen versuchen die Fragen für den besonderen Fall zu beantworten, den sie aussuchen.</p> <p>Die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse werden im Plenum vorgestellt und offene Fragen werden beantwortet.</p>
Anmerkungen:	--

## ***KAPITEL 7***

# ***AUF DEM WEG ZUM DIALOG – KONFLIKTBEILEGUNG ERMÖGLICHEN***

## EINFÜHRUNG

Dieser Abschnitt führt in mehrere Interventionen ein, die dazu gedacht sind, den Konfliktprozess auf dem Weg zu einem konstruktiven Dialog voranzubringen. Das letztendliche Ziel ist es, eine gegenseitige Beilegung zu ermöglichen.

### Kommunikation

Inter-personelle Kommunikation ist eines der grundlegenden Fundamente einer Gesellschaft. Wir können Kommunikation als den Transfer – senden und empfangen – von Botschaften definieren. Kommunikationskanäle können einfach als die Verfahren und Leitungen verstanden werden, durch die zwei Parteien kommunizieren können. Wenn eine Bevölkerung wächst und Technologie sich entsprechend entwickelt, verändern sich diese Kommunikationskanäle ebenfalls. Leider bedeutet es nicht, weil Kommunikation so einfach zu sein scheint, dass sie auch gemacht wird, oder dass das Ergebnis ein besseres Verständnis ist.

Jede Botschaft enthält vier Elemente. Schulz von Thun beschreibt die Anatomie einer Botschaft wie folgt.

- **Sachebene:** Jede Botschaft enthält eine Form von Information, eine Darstellung von Fakten aus der Sicht der SenderIn.
- **Selbstkundgabe:** Es ist möglich aus einer Botschaft abzuleiten, wie der/die SenderIn sich selbst sieht und wie er/sie gerne von anderen gesehen würde. Es ist auch möglich, Eigenschaften aus einer Botschaft abzuleiten, derer sich der/die SenderIn nicht mal selbst bewusst ist. Selbstkundgabe umfasst deshalb bewusste Selbstdarstellung ebenso wie unbeabsichtigte Selbstenthüllung.
- **Beziehungseite:** Eine Botschaft offenbart auch die gegenseitigen Gefühle der SenderIn und der EmpfängerIn. Diese Seite einer Botschaft wird oft in der Stimmlage, in Gesten und anderen nonverbalen Signalen bekundet, ebenso in der Art und Weise, wie die Botschaft formuliert ist.
- **Appellseite:** Eine Botschaft wird gewöhnlich von der SenderIn nicht „einfach gesendet“, ohne besonderen Grund. Jede Botschaft ist fast immer mit dem Versuch verbunden, die andere Person zu beeinflussen. Der/die SenderIn will nicht nur, dass die eigene Botschaft verstanden wird, sondern auch eine bestimmte Wirkung erzielen.

## GRUNDLAGENÜBUNG: DIE ANATOMIE EINER BOTSCHAFT ÜBEN

Zielsetzung:	Teilnehmende üben die Anatomie einer Botschaft in Kommunikationssituationen zu erkennen. Die Teilnehmenden werden sich der verschiedenen Ebenen einer Botschaft bewusst.
Benötigte Zeit:	45 Minuten Übung in kleinen Gruppen, 10 Minuten zum Erfahrungsaustausch im Plenum
Materialien:	-
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Anatomie einer Botschaft. Jede Botschaft besteht gleichzeitig aus vier Elementen wie von Schulz von Thun entwickelt. <b>Inhalt –Sachebene:</b> Jede Botschaft enthält eine Form von Information, eine Darstellung von Fakten aus der Sicht der SenderIn. <b>Selbstkundgabe:</b> Es ist möglich aus einer Botschaft abzuleiten, wie der/die SenderIn sich selbst sieht und wie er/sie gerne von anderen gesehen würde. Es ist auch möglich, Eigenschaften aus einer Selbstenthüllung abzuleiten. <b>Beziehung:</b> Eine Botschaft offenbart auch die gegenseitigen Gefühle der

	<p>SenderIn und deR EmpfängerIn. Diese Seite einer Botschaft wird oft in der Stimmlage, in Gesten und anderen nonverbalen Signalen bekundet, ebenso in der Art und Weise, wie die Botschaft formuliert ist.</p> <p><b>Appell:</b> Eine Botschaft wird gewöhnlich von deR SenderIn nicht „einfach gesendet“, ohne besonderen Grund. Jede Botschaft ist fast immer mit dem Versuch verbunden, die andere Person zu beeinflussen. Der/die SenderIn will nicht nur, dass die eigene Botschaft verstanden wird, sondern auch eine bestimmte Wirkung erzielen.</p> <p>Falls notwendig demonstriert der/die TrainerIn mit einer Freiwilligen, wie die Übung ausgeführt werden soll.</p> <p>Die Teilnehmenden werden in Vierergruppen aufgeteilt. Zwei führen die Übung aus, während die anderen zwei beobachten.</p> <p>Das aktive Diskussions-Paar entscheidet sich für ein Thema einer zwanglosen Unterhaltung, zum Beispiel Familie oder Dorfangelegenheiten, Bürokratie usw.</p> <p>PartnerIn A (SenderIn) fängt an, eine zum Thema passende Geschichte zu erzählen, PartnerIn B (EmpfängerIn) reagiert mit Kommentaren auf</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• der Sachebene (3 Minuten)</li><li>• der Selbstkundgabeebene (3 Minuten)</li><li>• der Beziehungsebene (3 Minuten)</li><li>• der Appellebene (3 Minuten).</li></ul> <p>Nach dem Ende der Unterhaltung geben die BeobachterInnen Feedback an die aktiven SpielerInnen, wobei sie sich darauf konzentrieren, wie gut die SpielerInnen sich an die Regeln gehalten haben, wo Schwierigkeiten seitens deR EmpfängerIn lagen, und auch Tipps zur Verbesserung.</p> <p>Die Teilnehmenden tauschen ihre Rollen. Jetzt führen die BeobachterInnen die Übung durch, während die vorherigen SpielerInnen beobachten.</p> <p>Die Teilnehmenden tauschen ihre Erfahrungen im Plenum aus, reflektieren</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• welche Reaktionen einfach zu spielen waren (von alleine kamen), welche schwieriger waren</li><li>• wie die Reaktion auf einer bestimmten Ebene das Thema und die Atmosphäre der Unterhaltung beeinflusste</li></ul>
Anmerkungen:	--

## Kommunikation im Konflikt

Oft gibt es während eines Konflikts wenig Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien und auch wenig Austausch von Informationen, Absichten und Überzeugungen. Vor einem Konflikt diesen Punkt zu erreichen, bedeutet allerdings für die Parteien mitunter, dass sie sich in einer Phase erhöhter Spannungen befinden. Es gibt zwei mögliche Reaktionen auf diese Situation. Einerseits können wir erleben, dass AkteurInnen Kommunikationen ausbauen, um den Ausbruch von Feindlichkeit zu verhindern. Andererseits können Kommunikationskanäle zwischen AkteurInnen während der Krise zerfallen, was die Wahrscheinlichkeit weiterer Eskalation und möglicher Gewalt erhöht. Wenn AkteurInnen vorhandene Kommunikationskanäle ignorieren, Informationen zurückhalten oder zunehmend trennende Kommunikationsformen anwenden, neigen Kommunikationskanäle dazu, zusammenzubrechen. So oder so – ob während einer Krise Kommunikation zunimmt oder abnimmt – wenn sich die Parteien erst einmal in gegenseitiger Feindlichkeit eingrahen, werden Kommunikationskanäle schnell zerfallen.

Der erste allgemeine Aspekt ist die Tendenz jeder Seite, die Worte und Handlungen der anderen zu missverstehen. Menschen aus unvereinbaren Traditionen können Schwierigkeiten haben zu kommunizieren, weil sie sich auf unterschiedliche Bedeutungssysteme, Kommunikationsnormen und Verhaltenserwartungen stützen. Eine Möglichkeit besteht darin, dass Teilnehmende dieselben Vokabeln verwenden, diese Schlüsselausdrücke aber unterschiedlich definieren und benutzen. Weiteres Missverständnis und fehlerhafte Wahrnehmungen können entstehen, weil Gruppen Konflikt oft anders wahrnehmen, definieren und anders mit ihm umgehen. Aufgrund unterschiedlicher kultureller Rahmen, spiegeln viele der dazu benutzten Wörter, angemessenes Verhalten während Konflikten zu beschreiben, nicht denselben Inhalt von einer Kultur zur nächsten.

Ein weiterer allgemeiner Aspekt ist die Feindschaft, die für die Beziehung und Kommunikation zwischen den Beteiligten charakteristisch ist. Während fortgeschrittene Rhetorik darin besteht, Gründe in einem Bestreben auszutauschen, geteilte Überzeugungen zu bilden, bestehen die Kommunikationsmuster in moralischen Konflikten hauptsächlich aus persönlichen Angriffen, Brandmarkungen und Flüchen. Parolen und Gesänge ersetzen Argumente, die dazu gedacht sind, zu überzeugen und zu informieren, und der Diskurs zwischen den Parteien weicht Äußerungen darüber, was an der anderen Gruppe falsch ist. Deshalb sind die Gelegenheiten für sich gegenüber stehende Parteien geschrumpft, sich verständlich zu unterhalten und mit einander sachlich zu argumentieren. Wenn eine Gruppe angeprangert wird, werden ihre Mitglieder wahrscheinlich defensiv, was zu weiteren negativen Emotionen und Verhaltensweisen beitragen kann.

Negative Stereotypisierung: Diskurse beinhalten oft ausufernde Verallgemeinerungen über die anderen. Leute in Konflikten neigen dazu, einzeln die Persönlichkeit, Intelligenz und das soziale Verhalten derjenigen einzustufen und zu verurteilen, mit denen sie anderer Meinung sind. Zum Beispiel können GegnerInnen im Streit das „seltsame“ Verhalten von Fremden nicht wünschenswerten Charaktereigenschaften zuschreiben, so wie moralische Verborgenheit, mangelnde Intelligenz, anstatt zu erkennen, dass ihre scheinbar unangemessenen Handlungen einfach eine Frage der kulturellen Differenz sind.

## Transformationsfähigkeiten von Interaktionen dritter Seiten

Das Konzept der Transformation impliziert, dass VermittlerInnen ein Programm zu Konfliktsituationen mitbringen. Wie sieht dieses Programm aus, und wie wird es vorangetrieben? VermittlerInnen können dieses Programm mit Reaktionen gerecht werden, die in zwei Kategorien fallen:

- Indem sie in Ermächtigungsprozessen behilflich sind – die in einem Konflikt beteiligten Personen darin unterstützen, ihr eigenes Potenzial als Menschen voller auszuschöpfen, und
- Indem sie „richtige Beziehungen“ pflegen – Beziehungen, die sich durch Anerkennung der Anderen, Gerechtigkeit, Respekt, Gegenseitigkeit und Zuverlässigkeit auszeichnen.

In vereinfachten Begriffen, ermutigen sie Parteien, sowohl auf die eigenen Bedürfnisse zu achten, als auch auf die der Anderen. Transformation findet statt, wenn Menschen in der Lage sind, sowohl sich selbst zu ermächtigen und richtige Beziehungen mit anderen zu bauen.

Was macht Reaktionen von VermittlerInnen transformativ? Es geht um eine wesentliche Fähigkeit der Vermittlung: Das Vermögen, mit anderen in ermächtigender Weise in Beziehung zu treten. Solange Parteien VermittlerInnen nicht als ermächtigend wahrnehmen, werden sie selten mehr als oberflächlichen Zugang zu ihren Ansichten, Netzwerken und Entscheidungsprozessen gewähren. Zu ermächtigen bedeutet:

- ihr Selbstbewusstsein zu stärken
- ihr Vertrauen zu vergrößern, dass sie von anderen als Wesen mit einer Geschichte, einer Respekt verdienenden Identität und zu berücksichtigenden Bedürfnissen ernst genommen werden
- sie respektvoll zu behandeln und ihre eigenen Mittel zur Entscheidungsfindung und Problemlösung zu unterstützen

Um Parteien in dieser Weise zu ermächtigen, müssen VermittlerInnen nicht mit Parteien einer Meinung sein oder ihre Handlungen gut heißen. Wir müssen es nur durch unsere Augen, Körperhaltung und Stimmlage klar machen, dass wir begierig sind, die Situation so zu verstehen, wie sie sie verstehen, dass wir sie nicht zurückstoßen werden und dass wir in ihnen bedeutsame Ressourcen ihrer selbst erkennen, mit denen sie auf den vorliegenden Konflikt reagieren können. Gutes Zuhören ist eine wichtige Fähigkeit, um dieses Verständnis und diese Einstellung zu kommunizieren. Drei besondere Zuhörfähigkeiten sind bei VermittlerInnen weit verbreitet: Paraphrasieren, Zusammenfassung, Reformulierung.

## Empathisches Zuhören

Empathisches Zuhören ist, einer anderen Person in einer Weise zuzuhören und sie anzusprechen, die gegenseitiges Verständnis und Vertrauen verbessert. Es ist eine wesentliche Fähigkeit für dritte Parteien und StreitgegnerInnen gleichermaßen, denn sie ermöglicht es deR ZuhörerIn, die Botschaft deR SenderIn zu erhalten und zutreffend zu interpretieren und dann eine angemessene Antwort bereit zu stellen. Die Antwort ist ein wesentlicher Bestandteil des Zuhörprozesses und kann entscheidend für den Erfolg einer Verhandlung oder Mediation sein. Zu den Vorteilen empathischen Zuhörens zählt, dass es

- Vertrauens und Respekt aufbaut,
- den GegnerInnen im Streit ermöglicht, ihre Gefühle loszuwerden,
- Spannungen reduziert,
- das Offenbaren von Informationen ermutigt und
- eine sichere Umwelt schafft, die der gemeinsamen Problemlösung zuträglich ist.

Obwohl sie für jedeN in einem Konflikt Beteiligten nützlich ist, ist die Fähigkeit und Bereitschaft zum empathischen Zuhören oft das, was den/die MediatorIn von den am Konflikt Beteiligten unterscheidet.

## ÜBUNG: ZUHÖREN

Zielsetzung:	Die Teilnehmenden üben aktives Zuhören als Kommunikation.
Benötigte Zeit:	60 Minuten
Materialien:	---
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt die Bedeutung von Zuhören in einem Transformationsprozess. Kommunikation kann Konflikte verursachen, aber ist auch eine Bedingung im Streben nach Konflikttransformation. Wir alle glauben, dass wir gut zuhören, aber tatsächlich sind die meisten von uns sehr schlechte ZuhörerInnen, und allein deshalb leiten wir Fehlinformationen weiter.</p> <p>Die unten erwähnten Einstellungen helfen beim empathischen Zuhören. Der/die TrainerIn führt sie in der Gruppe ein.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seien Sie aufmerksam. Seien Sie interessiert. Seien Sie achtsam und nicht abgelenkt. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre durch nonverbales Verhalten.</li> <li>• Seien Sie ein Resonanzboden– erlauben Sie deR SprecherIn, Ideen und Gefühle an Ihnen auszulassen, während Sie nicht beurteilend, nicht kritisierend auftreten.</li> <li>• Stellen Sie nicht lauter Fragen.</li> <li>• Funktionieren Sie wie ein Spiegel – Reflektieren Sie zurück, was Sie glauben, dass der/die SprecherIn sagt und fühlt.</li> <li>• Tun Sie nicht die Gefühle deR SprecherIn durch Standardausdrücke ab wie „So schlimm ist es gar nicht“.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehen Sie deR SprecherIn nicht an „die Angel“. Dies kann passieren, wenn Sie wütend oder aufgeregt werden, sich erlauben an einer Diskussion teilzunehmen oder Urteile über die andere Person zu fällen.</li> <li>• Deuten Sie an, dass Sie zuhören, indem Sie kurze, unverbindliche, bestätigende Antworten geben, z.B. „Mm-Hmm“, „Ich verstehe“.</li> <li>• Geben Sie nonverbale Bestätigungen, z.B. Kopfnicken, Gesichtsausdrücke, die mit deR SprecherIn übereinstimmen, offene und entspannte Körperhaltung, Augenkontakt.</li> </ul> <p>Die Gruppe wird in Paare geteilt. Eine Person fungiert als ZuhörerIn, die andere als BeobachterIn.</p> <p>Schicken Sie die Teilnehmenden aus dem Raum und lassen Sie sie eine dritte Person finden. Der/die ZuhörerIn wird eine einleitende Frage an diese Person stellen. Lassen Sie den/die Freiwilligen eine Minute sprechen, während der/die ZuhörerIn ohne zu unterbrechen zuhört. Dann kann der/die ZuhörerIn zusammenfassen, um Erklärung bitten und sollte dann an die freiwillige Person zurückberichten.</p> <p>Der/die ZuhörerIn und der/die BeobachterIn sollten nach einer Weile einen anderen Freiwilligen finden, und den Ablauf mit vertauschten Rollen wiederholen.</p> <p>Nach dem zweiten Abschnitt geben die beiden sich gegenseitig Feedback.</p>
Anmerkungen:	<p>Diese Übung scheint so einfach zu sein. Zuhören wird oft vernachlässigt. Kein raffiniertes Werkzeug kann es ersetzen.</p> <p>Die Fähigkeit mit Empathie zuzuhören ist vielleicht die wichtigste Eigenschaft von Intervenierenden, die erfolgreich Vertrauen und Zusammenarbeit der Parteien in hartnäckigen Konflikten und anderen Streitigkeiten mit hoher emotionaler Beteiligung erreichen. Neben seinen anderen Vorteilen hat empathisches Zuhören ermächtigende Eigenschaften. Menschen eine Gelegenheit zu bieten, ihr Problem durchzusprechen, kann ihr Denken verklären und außerdem ermöglichen, ihre Gefühle loszuwerden.</p> <p>Wenn es keine Menschen außerhalb der Trainingsveranstaltung gibt, die befragt werden können, teilen Sie die Teilnehmenden in Dreiergruppen. Bitten Sie einen der/die SprecherIn und einen weiteren der/die ZuhörerIn zu sein. Eine dritte Person sollte der/die BeobachterIn sein. Führen Sie den Handlungsablauf wie beschrieben unter diesen Dreien aus. Die Rollen sollten nach ungefähr 10 Minuten getauscht werden, bis jedeR einmal ZuhörerIn, SprecherIn und BeobachterIn war.</p> <p>Die Übung kann auch mit Orientierung auf Paraphrase und/oder Zusammenfassung durchgeführt werden.</p>

## Paraphrase

Die Paraphrase ist ein leistungsfähiges Instrument in der Vermittlungsarbeit aus einer Reihe von Gründen

- Sie kommuniziert Verständnis an Andere,
- eine gute Paraphrase bringt oft weitere, stärker reflektierte Antworten von Anderen, wie im Beispiel oben – sie bringt die Unterhaltung auf tiefer liegende E-benen,
- sie verlangsamt die Unterhaltung zwischen den Parteien und erzeugt einen Puffer zwischen ihren Aussagen,
- sie kann benutzt werden, um boshafte oder beleidigende Aussagen zu „reinigen“, so dass sie weniger aufrührerisch für die andere Partei sind, falls sie anwesend ist, ohne die wesentlichen enthaltenen Punkte aufzugeben.

Paraphrasieren heißt, in Ihren eigenen Worten wiederzugeben, was Sie verstanden haben, dass jemand Anderes sagt: das bedeutet, das Augenmerk der Paraphrase auf den/die SprecherIn zu

halten und nicht auf Sie, den/die ZuhörerIn. Eine Paraphrase sollte kürzer sein, als die eigene Aussage der SprecherIn. Sie spiegelt die Bedeutung der Worte der SprecherIn, aber ist nicht einfach Papagei oder wiederholt die genauen Worte der SprecherIn. Eine Paraphrase beurteilt und bewertet nicht, sie beschreibt lediglich in empathischer Weise.

Ein kleiner Prozentsatz von Menschen scheint es zu bevorzugen, nicht paraphrasiert zu werden: Vorsichtige Beobachtung der Reaktion derjenigen, die paraphrasiert werden, hilft entsprechend zu reagieren.

## **Zusammenfassung**

Die Paraphrase ist eine Fähigkeit von Moment zu Moment, die wiedergibt, was der/die ZuhörerIn gerade von dem, was eine Einzelperson sagt, verstanden hat. Eine Zusammenfassung ist ähnlich wie eine Paraphrase, aber sie komprimiert den Inhalt von mehreren Aussagen, die vielleicht im Laufe von vielen Minuten getroffen wurden. VermittlerInnen können sie benutzen, um alle von einer Partei bezüglich ihrer Sichtweise aufgeworfenen Schlüsselaspekte nochmal durchzugehen und damit das Gefühl zu kommunizieren, dass sie die gesamte Situation verstehen, die von dieser Person dargestellt wird. VermittlerInnen können auch die Aussagen aller SprecherInnen alle paar Minuten zusammenfassen, um die Diskussion in Fokus zu halten.

## **Konfliktreformulierung**

Eine kritische Frage ist, wie Parteien den Konflikt, die andere Partei und die zwischen ihnen liegenden Streitpunkte verstehen oder formulieren. Wenn zum Beispiel eine oder beide Parteien die GegnerInnen als böse GegnerInnen verstehen, die darauf aus sind, sie zu zerstören, werden sie den Konflikt als Überlebenskampf formulieren, der kriegsähnliche Reaktionen erfordert. Wenn sie den Konflikt als Kampf um umstrittenes Land sehen, werden sie um jeden Quadratzentimeter des Territoriums feilschen. Wenn Parteien den Konflikt anders formulieren, vergrößern sich die Chancen auf frische und kooperative Reaktionen. Deshalb versuchen VermittlerInnen für gewöhnlich, den Konflikt in einer Weise zu reformulieren, der einer Lösung behilflich ist.

Es sollte offenkundig sein, dass Reformulierung nicht bedeutet, dass der/die VermittlerIn den Parteien klar macht, was die wirklichen Belange sind. Stattdessen arbeitet der/die VermittlerIn mit den von den Parteien bestimmten Dingen und stellt Fragen, die ihre Aufmerksamkeit auf Dimensionen richten, die vorher nicht wahrgenommen oder erkundet wurden. Indem zu einem frischen Blick auf die Bedürfnisse oder Ziele aller Parteien, ihre zugrunde liegenden Interessen und Absichten eingeladen wird, versucht die Reformulierung Parteien dabei behilflich zu sein, Probleme in Perspektiven zu sehen, die neue Möglichkeiten gemeinsamer Lösung anbieten.

Die erwähnten Kommunikationsfähigkeiten werden normaler Weise nicht als transformativ beschrieben. Wann und wie werden sie transformativ? Sie sind transformativ, wenn sie sowohl die jeweiligen Parteien ermächtigen, als auch ermutigen, richtige Beziehungen mit anderen aufzubauen. Obwohl gute Zuhörfähigkeiten ein wichtiges Instrument bei der Ermächtigung der Parteien sind, werden sie nur insoweit vollständig transformativ, wenn sie sowohl bei Ermächtigung als auch Beziehungsaufbau behilflich sind. Jeder Partei in getrennten Sitzungen gut zuzuhören ist ein Schritt in Richtung Transformation, weil es ermächtigt. Es offenbart sein Potenzial, wenn jede Partei auch dabei unterstützt wird, die Perspektiven der anderen Partei zu hören und ernst zu nehmen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass in gemeinsamen Sitzungen beiden Parteien zugehört wird, oder indem die Sorgen der anderen Partei jeder Seite nachdenklich präsentiert werden. Die Technik Gemeinsamkeiten herauszustellen, kann als besonders transformativ verstanden werden, weil sie in einem Zug gleichzeitig alle Seiten ermächtigt und ihre Beziehung stärkt. Reformulierung versucht die Wahrnehmungen jeder Seite in einer Weise zu finden, die auch die Wahrnehmungen und Bedürfnisse der anderen Seite berücksichtigt. Indem Schlüsselemente der Transformation definiert werden, können wir einfacher erkennen, was benötigt wird, und welches der vielen Werkzeuge wir auswählen sollten, um eine Transformation zu erreichen.

## ÜBUNG: KONSTRUKTIVE DIALOGFÄHIGKEITEN

Zielsetzung:	Die Teilnehmenden üben eine Reihe von Kommunikationstechniken mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad und zunehmender Komplexität, die Elemente eines konstruktiven Dialogs anzuwenden.
Benötigte Zeit:	1 – 2 Stunden
Materialien:	Flipchart und Flipchart-Papier, Stifte
Vorgehensweise:	<p>TrainerIn und Teilnehmende einigen sich auf ein Diskussionsthema. Der/die TrainerIn erklärt die Aufgabe auf einem Flipchart. Am Anfang wird nur das erste Element visualisiert. Nach jeder Übungsrunde wird ein neues Element (a – e) hinzugefügt.</p> <p>Übungsschritte: Der/die VermittlerIn verkündet das Thema und bittet um Beiträge und</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>der/die VermittlerIn paraphrasiert jede Aussage</li> <li>der/die VermittlerIn lässt drei Teilnehmende sprechen und fasst dann ihre Aussagen zusammen</li> <li>Strukturierung: der/die VermittlerIn lässt drei Teilnehmende sprechen, fasst ihre Aussagen zusammen und kommentiert, wie die Aussagen sich aufeinander beziehen</li> <li>Steuerung: der/die VermittlerIn lässt drei Teilnehmende sprechen, fasst ihre Aussagen zusammen, kommentiert und macht dann einen Vorschlag, wie die Diskussion weiterlaufen soll</li> <li>der/die VermittlerIn visualisiert die wichtigsten Gesichtspunkte der Diskussion</li> </ol> <p>Die Teilnehmenden wechseln sich in der Rolle der VermittlerIn/DiskussionsleiterIn auf Ebene a) ab. Nach 3-4 wiederholten Aussagen, wird einE andereR TeilnehmendeR VermittlerIn.</p> <p>Wenn 3-4 Teilnehmende auf Ebene a) geübt haben, führt der/die TrainerIn die nächste Ebene b) ein und gibt wieder 3-4 Teilnehmenden die Gelegenheit, auf dieser Ebene zu üben.</p> <p>Schritt für Schritt werden weitere Ebenen (c-e) hinzugefügt. Eine Evaluation der Übung findet statt.</p>
Anmerkungen:	<p>Der/die TrainerIn sollte darauf hinweisen, dass dies eine sehr wirksame Vorbereitungsübung für eine „echte“ Diskussion ist. Die Hauptaufgabe besteht darin, alle Bestandteile der Diskussionsführung einzeln zu beherrschen und sie dann in einer realistischeren Situation zu verbinden.</p> <p>JedeR VermittlerIn sollte die Gelegenheit erhalten, seine/ihre Leistung zu kommentieren, bevor andere ihr Feedback geben.</p> <p>Alle Teilnehmenden sollten die gleiche Chance erhalten zu üben. Es ist wichtig, dass die Auszubildenden ein Erfolgsgefühl haben. Wenn Teilnehmende Schwierigkeiten mit dieser Übung haben, sollten sie fortgeführt werden, bis sie sich mit jeder Stufe sicher fühlen.</p> <p>Bevor Stufe d) erreicht wird, kann der/die TrainerIn die Argumente in Form einer Mind Map visualisieren, die während der Diskussion aufgetaucht sind. Dies hilft Teilnehmenden die Notwendigkeit der Steuerung zu verstehen, indem führende Fragen gestellt werden.</p>

## Abläufe

Vermittlung wäre relativ einfach, wenn es lediglich darum ginge, Fähigkeiten zur Unterstützung der Kommunikation von Konfliktparteien einzusetzen. Leider liegen die Dinge nicht so einfach. Gruppenkonflikte finden in einem Kontext großer Kräfte und Muster statt. Diese tragen gewöhnlich dazu bei, dass der Konflikt überhaupt entsteht, und haben eine starke Auswirkung auf die Möglichkeit der Transformation. Man kann nicht persönliche Transformation von struktureller Transformation trennen, noch können wir uns auf sachkundig vermittelten Dialog verlassen, ohne weitere Unterstützung um Transformation zu erreichen.

Eine unvermeidbare Tatsache von Gruppenkonflikten ist der Wettstreit um Macht und Ressourcen. Wie können VermittlerInnen angesichts dieser Sachverhalte in Richtung Transformation arbeiten? Um das zu beantworten, muss man anerkennen, dass Vermittlung in Gruppenkonflikten in einem wesentlichen Ausmaß Entscheidungsfindung beinhaltet: Das heißt Parteien dabei zu helfen, Entscheidungen über die Verteilung von Macht und Ressourcen zu treffen.

Natürlich geht es in diesen Konflikten auch um andere zentrale Dynamiken, so wie das Bedürfnis nach Identität. Aber es ist die Entscheidungsfindung, die Antworten auf Schlüsselfragen des Prozesses erfordert und damit die Gelegenheit bietet, Angelegenheiten langfristiger Wirkung zu beeinflussen- Wer trifft Entscheidungen, d.h. wer ist beteiligt und in welcher Weise? Welche Mechanismen kommen bei der Entscheidung zur Anwendung? Welche Informationen und Kriterien werden berücksichtigt? Wenige Parteien widmen diesen Fragen bewusste Aufmerksamkeit, sie machen es einfach so, wie sie es von ihren VorgängerInnen und Vorbildern gelernt haben. Teil der Aufgabe transformativer VermittlerInnen besteht darin, diese Wahlmöglichkeiten deutlich und klar zu machen: Indem sie Parteien ermöglichen, die notwendigen Entscheidungen und ihre Auswirkungen zu erkennen, vergrößern VermittlerInnen die Möglichkeit, dass Parteien Entscheidungsprozesse wählen werden, die menschliche Entwicklung fördern.

Menschen im Konflikt streiten sich um Gegenstände, wie Land, Zugang zu Ressourcen und Macht. An der Oberfläche scheint die Arbeit einer Vermittlerin darin zu bestehen, den Parteien beim Diskutieren dieser Gegenstände und Finden von Lösungen behilflich zu sein. Aber der wichtigste Beitrag liegt auf einer tieferen Ebene. Die Weise, in der Menschen diese Belange diskutieren – der Prozess – hat weitreichende Auswirkungen für die Parteien, ihre langfristigen Beziehungen und die Gesellschaftsstrukturen um sie herum. Als VermittlerInnen sollten wir auf eine transformative Wirkung auf Konflikt zielen, indem wir aktiv und offen den Prozess zu beeinflussen suchen, in dem die Konfliktparteien sich gegenseitig in die Entscheidungsfindung einbeziehen. Wir sind in unserem Einsatz unparteiisch gegenüber dem Wohlbefinden aller, aber das bedeutet nicht, dass wir „neutral“ sind. Einsatz für Entwicklung erfordert von uns, gewollt Prozesse zu vertreten, die Teilnehmende ermächtigen und richtige Beziehungen fördern.

Während der Handhabung von Konflikten ist es wichtig, immer auf der Suche nach Mitteln zu sein, die Möglichkeiten für Dialog zwischen den Parteien auszuweiten. Im Fall langwieriger Konflikte sind Dialoge zwischen streitenden Gruppen oft als eine Abfolge von Dialogereignissen strukturiert, die sich manchmal über eine Spanne von vielen Monaten oder Jahren erstrecken. Mehrere Modelle helfen konstruktive Entwicklungen für solche Ereignisseries zu konzeptualisieren. Eines von diesen orientiert sich besonders auf die Art der Beziehung zwischen den Parteien und den Erfolg von gemeinsamen Bemühungen als die Schlüsselmerkmale und interpretiert Fortschritt als einen Prozess des Beziehungsaufbaus, der Problemlösung und gemeinsamen Aktion:

- Kontakt und Vertrauensbildung;
- Empathie für die andere Seite;
- Gemeinsame Analyse der Konfliktgegenstände;
- Explorative Problemlösung;
- Gemeinsame Aktivitäten mit der Möglichkeit, dass der Dialog sich auf die offiziellen Verhandlungen oder Vorverhandlungen auswirken könnte.

Dialog wird oft zu früh aufgegeben, wenn Gefühle steigen und angefangen wird, gewaltsame Strategien einzusetzen:

- Dialogvermittlung ist eine Fähigkeit, die im Konfrontationsstadium nützlich sein kann, bevor die Situation an den Punkt der Krise polarisiert worden ist. Sie ermöglicht Leuten, ihre eigenen Sichtweisen auszutauschen und anderen Sichtweisen über politische oder soziale Belange zuzuhören. Es gibt verschiedene Situationen, in denen es Sinn macht, politischen und/oder sozialen Dialog zu ermutigen und zu vermitteln.
- Innerhalb einer vorhandenen Gruppe, deren Mitglieder bisher zögern, ihre Sichtweise auf ein schwieriges soziales oder politisches Thema miteinander auszutauschen.
- Zwischen verschiedenen Gruppen, wenn sie sich treffen, manchmal um ihre Sichtweisen auf ein soziales oder politisches Thema ausdrücklich auszutauschen.
- Wenn eine politische Figur oder einE prominenteR politischeR KritikerIn sich mit einer Gruppe trifft, vielleicht in der Erwartung, dass sie nicht seiner oder ihrer Meinung zustimmen werden.
- Wenn politische Figuren mit konfligierenden Ansichten gebeten werden, vor einem Publikum zu sprechen, auf einem öffentlichen Forum.
- In einem privaten Treffen zwischen sich gegenüber stehenden Figuren, vermittelt durch eine neutralere Person.

Jede Bemühung, Konfliktgruppen dazu zu ermutigen, einen Dialog anzufangen, muss darauf achten, dass sie die Spannung nicht erhöht. Die folgenden Richtlinien sind dazu gedacht, dies zu verhindern.

### I. Zuhörstadium

1. Verdeutlichen Sie Ihre eigene Rolle (Anliegen, Motivation, Kompetenz, Grenzen, Interessen).
2. Machen Sie Ihre Glaubwürdigkeit deutlich (was ist Ihre Basis, Erfahrung, Ihr Status, Ansehen?).
3. Bauen Sie Beziehungen zu allen Seiten.
4. Erlauben Sie überprüft zu werden (einschließlich der Notwendigkeit eine einheitliche Politik für Unparteilichkeit, Wahrheit, Vertraulichkeit und Verschwiegenheit).
5. Hören Sie sorgfältig zu, seien Sie bei der Erkundung der Gegenstände behilflich (z.B. Anwendung nicht steuernder Dialogtechniken).
6. Kultivieren Sie einen offenen Geist und hüten Sie sich vor eigenen Vorurteilen, hören Sie Interessen und Ängsten zu.

### II. Überzeugungsstadium

1. Klären Sie Missverständnisse und Wahrnehmungen der Anderen.
2. Betrachten und diskutieren Sie die Konsequenzen der gegenwärtigen Situation (einschließlich für den/die AkteurIn selbst, die anderen und die allgemeine Bevölkerung).
3. Fragen Sie, was sie bereits versucht haben (als Auswege aus der Situation) und wie dies gelaufen ist.
4. Was sind die Vorteile und Nachteile, nichts zu tun?
5. Diskutieren Sie, was die schlimmsten Dinge sind, die passieren können, wenn sie sich auf Dialog zubewegen.
6. Was kann getan werden, um diese Ängste davon abzuhalten, dass sie wahr werden? (Gibt es eine – prozessbezogene – Verantwortung, die der/die MediatorIn übernehmen könnte?)
7. Wovon wollen sie wirklich, dass es passiert, und wie dahinkommen?
8. Diskutieren Sie andere Optionen und ihre relativen Vorteile, sprechen Sie Ängste an.
9. Lassen Sie die Parteien entscheiden.

Die Tabelle unten gibt einen Überblick über die zu berücksichtigenden Aufgaben, wenn ein Treffen vermittelt wird, das einen bestimmten Konflikt zum Gegenstand hat.

	1 Planung	2 Definition	3 Ideen Sammeln	4 Evaluation	5 Verhandlung	6 Entscheidung
Ziele	Sich auf einen für alle Akteurinnen annehmbaren Prozess zu einigen	Das zu diskutierende und lösende Problem klären	Eine lange Liste der möglichen Optionen anfertigen	Die Stärken und Schwächen jeder Option zu untersuchen	Einen für alle akzeptablen Vorschlag zu wählen und zu formulieren	Sich auf einen Aktionsplan zu einigen
Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Themen bestimmen</li> <li>• Die Ziele bestimmen</li> <li>• Die Schritte im Prozess beschreiben</li> <li>• Logistikplan</li> <li>• Sich auf den Entscheidungsprozess einigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Problem verdeutlichen und definieren</li> <li>• Die Tagesordnung beschließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Liste der Optionen erstellen</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Externe Gruppen und Leute zu Rate ziehen (ExpertInnen, SpezialistInnen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien bestimmen</li> <li>• Die starken und schwachen Aspekte jeder Option bestimmen</li> <li>• Die Wirkung jeder Option vorhersagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede Option diskutieren und testen</li> <li>• Die günstigste Option auswählen</li> <li>• Alle Interessen und Bedürfnisse klären</li> <li>• Win-Win-Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einen Konsens erreichen</li> <li>• Endgültige Entscheidung</li> <li>• Verantwortungen verteilen</li> </ul>
Rolle der VermittlerIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Problem analysieren</li> <li>• Grundregeln erstellen</li> <li>• Die Vermittlungsstadien und die Rolle der VermittlerIn klären</li> <li>• Visualisierungen vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darauf bestehen, dass das Problem klar ist</li> <li>• Teilnahme aller sichern</li> <li>• Eine geschriebene Tagesordnung bereitstellen</li> <li>• Bleibende/offene Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darauf bestehen, dass nicht zu früh evaluiert wird</li> <li>• Vielfältigkeit von Ideen ermutigen</li> <li>• Visualisieren</li> <li>• Die Teilnehmenden über die Zeit informieren</li> <li>• Überwachung der Grundregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Optionen eine nach der anderen evaluieren (setzen Sie sich durch!)</li> <li>• Die Optionen als Teil der Bewertung vergleichen</li> <li>• Paraphrasieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beiträge der Teilnehmenden ohne jedes Urteil zusammenfassen</li> <li>• Eine Abstimmung über die Optionen vorschlagen (Meinungsbild um die Stimmungstendenzen abzuschätzen)</li> <li>• Übereinstimmungen ermitteln</li> <li>• Minderheitsmeinungen berücksichtigen</li> <li>• Sich getrennt mit denen treffen, die gegenteilige Positionen vertreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darauf achten, dass die Entscheidung Minderheitsmeinungen respektiert</li> <li>• Die Einzelheiten des Aktionsplans klären (Wer macht was wann und wie?)</li> <li>• Die Ergebnisse dokumentieren</li> </ul>

Über die Position einer Partei hinaus zu gelangen führt wahrscheinlicher zu Kooperation und nicht feindlicher Diskussion, die sich auf den Gegenstand orientiert, statt auf Strategien um zu gewinnen. Fragen mit offenem Ende können Teilnehmenden erlauben, zukünftige Handlungen oder neue Möglichkeiten vorzuschlagen und dabei zu versuchen, die Bedürfnisse aller zu erfüllen.

## ÜBUNG: VERMITTLUNG AUF KONFLIKTTREFFEN

Zielsetzung:	Die Übung erlaubt es der Gruppe Konfliktvermittlungstreffen zu üben. Sie verdeutlicht die Herausforderungen, durch die einE VermittlerIn hindurch muss, während er/sie einen Prozess unterstützt.
Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	Flipchart, Papier, Stifte
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn erklärt die Übung. Die Gruppe wählt einen Konfliktfall mit verschiedenen AkteurInnen. Der Fall kann ein fiktiver oder echter sein. Die Rollen der KonfliktakteurInnen werden in der Gruppe aufgeteilt, so dass die meisten Teilnehmenden eine Rolle erhalten. Zwei Teilnehmende fungieren als VermittlerInnen. Die VermittlerInnen erfahren nichts über die

detaillierten Rollen, aber etwas über den Konflikt selbst.  
 Nach ausreichender Vorbereitungszeit (die AkteurInnen können ihre Rolle erfinden oder Schauspielern lernen) versammelt sich die Gruppe im Plenum. Jetzt wird der Fall als Vermittlungstreffen gespielt, unter der Annahme, dass die Konfliktransformation bereits die Anfangsstadien hinter sich gelassen hat und alle Parteien sich geeinigt haben, sich an einem Treffen zur Konfliktlösung zu beteiligen.  
 Das Vermittlungsteam beginnt eine Diskussion mit den AkteurInnen auf der Grundlage des vorbereiteten Konflikts. Das Team wird ermutigt, die im theoretischen Teil beschriebenen Schritte und Abläufe zu verwenden. Der Rest der Gruppe bleibt außerhalb des Rollenspiels und sollte nicht einschreiten, egal was passiert.  
 Nach angemessener Zeit wird das Rollenspiel evaluiert.  
 Am Ende fasst der/die TrainerIn die Lernergebnisse aus der Übung zusammen und visualisiert sie.  
 Typische Probleme, denen VermittlerInnen sich gegenüber sehen, sind: Diskussion gerät aus der Bahn – erhobene Stimmen – Unterbrechungen – Jemand redet lange und ununterbrochen – hoch wallende Gefühle – Kränkungen.  
 Die Wahl des richtigen Zeitpunkts, wann der/die VermittlerIn lenken soll, ist eine wesentliche Aufgabe.

Fortsetzung des selbstbestimmten Ablaufs:

- Parteien tauschen neue Informationen aus
- Parteien scheinen die emotionale Ebene der Diskussion anzunehmen
- Parteien hören und antworten einander
- Das Thema scheint den Teilnehmenden wichtig zu sein (selbst wenn es der VermittlerIn irrelevant erscheint)
- Parteien nähern sich einem emotionalen Wendepunkt
- Jeder scheint zu seinem/ihrem Recht zu gelangen

Aktive Vermittlung:

- Jemand scheint eingeschüchtert zu sein
- Parteien wiederholen sich
- Parteien werden immer polarisierter und unnachgiebig in ihren Positionen
- Anschuldigungen scheinen auf Verletzung zu zielen, nicht auf Verlautbarung und Diskussion
- Parteien verlieren sich in nicht hilfreichen Nebenthemen
- Manche Leute hören nicht zu

Parteien können nicht mit persönlichen Angriffen aufhören

Anmerkungen:

Die Übung kann ausgeführt werden, indem Leute mit einem echten Konflikt/Fall zum Training eingeladen werden, die bereit sind, an ihrem Konfliktfall teilhaben zu lassen, oder die Teilnehmenden können Menschen besuchen. Dann findet die Evaluation ohne die Menschen von außerhalb statt.  
 Falls die Teilnehmenden keinen Vorschlag für das Rollenspiel zustande bringen, kann der ATONIA Konflikt verwendet werden.

## Verhandlung



Ganz vereinfacht, ist eine Verhandlung eine Diskussion zwischen zwei oder mehr Streitparteien, die versuchen eine Lösung für ihr Problem auszuarbeiten. Dieser inter-personelle oder Inter-Gruppen-Prozess kann auf persönlicher Ebene stattfinden, ebenso auf Ebene von Körperschaften oder internationaler (diplomatischer) Ebene.

Das Harvard Negotiation Project der Harvard Law School ging der Frage nach, was das Resultat einer erfolgreichen Verhandlung sein sollte. „Win-Win“, „Win-Lose“ und „Lose-Lose“ sind spieltheoretische Ausdrücke, die sich auf die möglichen Resultate eines Streits zwischen zwei Seiten beziehen, und noch wichtiger, wie jede Seite das Resultat relativ zu ihrem Status vor dem Streit wahrnehmen. „Win-Win“-Resultate treten auf, wenn jede Seite eines Konflikts das Gefühl hat, gewonnen zu haben. Da ja beide Seiten von einem Szenario profitieren, ist es wahrscheinlich, dass jede Lösung des Konflikts freiwillig akzeptiert wird. Fischer/Ury treten für dieses Resultat ein und machen es zur Grundlage ihrer Überlegungen zu Verhandlungen. Der Prozess integrativer Verhandlung zielt darauf durch Zusammenarbeit „Win-Win“-Resultate zu erlangen. Andere Resultate sind: „Win-Lose“-Situationen entstehen, wenn nur eine Seite das Resultat als positiv wahrnimmt. Deshalb werden „Win-Lose“-Resultate weniger wahrscheinlich freiwillig akzeptiert. Prozesse distributiver Verhandlung, die auf dem Prinzip des Wettbewerbs zwischen Teilnehmenden basieren, neigen dazu in „Win-Lose“-Resultaten zu enden. „Lose-Lose“ bedeutet, dass alle Parteien am Ende schlechter dran sind. In solchen Situationen können „Lose-Lose“-Resultate „Win-Lose“-Resultaten vorzuziehen sein, weil die Verteilung wenigstens als gerecht angesehen wird.

Für die Entscheidung, ob eine „weiche“ oder „harte“ positionale Verhandlung zu führen ist, haben Fischer/Ury sich folgende Antwort einfallen lassen: Man sollte sie überhaupt nicht benutzen. Stattdessen entwickelten sie einen alternativen Ansatz, den sie „principled negotiation“ (Prinzipienbasierte Verhandlung) nennen. Dieses Konzept besteht aus vier grundlegenden Punkten:

Trennen Sie die Menschen vom Problem: Die Beziehung (die „Menschen“) ist von jedem substanziellen Konflikt (dem „Problem“), den sie haben, getrennt. Indem Sie die Beziehung vom Problem entflechten, verringern Sie die Möglichkeit von Misskommunikation und der negativen Auswirkung von Emotionen auf die Verhandlung. Sie wollen gut funktionierende Beziehungen bei der Verhandlung herstellen. Kümmern Sie sich um Beziehungsprobleme, wenn sie existieren, getrennt von substanziellen Problemen.

Orientieren Sie sich an Interessen, nicht an Positionen: Interessen sind die zugrunde liegenden Bedürfnisse, Verlangen, Sorgen, Wünsche, Werte oder Ängste. Interessen motivieren Menschen, aber oft werden Einzelpersonen eine Position formulieren. Viele Länder haben eine Position, dass „wir nicht mit Terroristen verhandeln werden.“ Dies ist eine Position, aber die zugrunde liegenden Interessen beziehen sich wahrscheinlich auf Sorgen und Ängste um persönliche Sicherheit. Im Konflikt geben Einzelpersonen und Gruppen oft nur eine Position an, und es wird schwierig sein, Kompromisse zu Positionen auszuhandeln. Hinter Positionen liegen vielfache Interessen, und sich an Interessen zu orientieren, erlaubt Verhandelnden mehr Raum für annehmbare Lösungen zu haben.

Erfinden Sie Optionen gemeinsamen Gewinns: Dies verlangt Kreativität und Bereitschaft, Optionen zu erforschen, die für beide Parteien annehmbar sind. Beim Brainstorming müssen Verhan-



delnde zwischen der Optionsbewertungsphase und der Optionsfindungsphase unterscheiden. Beide Parteien müssen die Anzahl möglicher Optionen erweitern und nicht nur nach einer Option suchen. Beide Parteien müssen auch Optionen in Erwägung ziehen, die die Interessen der anderen Seite befriedigen.

Bestehen Sie auf objektive oder gegenseitig annehmbare Kriterien: Oft ist es möglich, mehrere relevante Standards oder Kriterien zu bestimmen, mit denen die Parteien die Gerechtigkeit oder Annehmbarkeit einer ausgehandelten Vereinbarung bewerten können. Die Verhandelnden können nach Kriterien und Standards in derselben Weise suchen wie nach Optionen. Fischer und Ury haben auch das BATNA Konzept erfunden. Dies ist ein Ausdruck, der die Beste Alternative zu einer ausgehandelten Einigung (auf englisch: **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement) bezeichnet. Eine Alternative ist etwas anderes als eine Option – sie bezieht sich auf einen möglichen Handlungsverlauf, wenn Sie keine ausgehandelte Vereinbarung finden. BATNA fungiert als Maßstab (Bottom Line) und hilft Ihnen zu bestimmen, ob Verhandlung Ihre beste Option ist oder nicht. Um BATNA Nützlich zu machen, müssen Verhandelnde die Kosten und Nutzen des BATNA sorgfältig analysieren, und die Kosten und Nutzen der ausgehandelten Vereinbarung gegen die der BATNA. Wenn Einzelpersonen oder Gruppen glauben, dass sie ihre „Bottom Line“ mittels anderer Methoden (wie Streik, Gewalt, rechtliche Optionen) erreichen können, werden sie sich auf diese Methoden zurückziehen und kein kooperatives Verhandlungsmodell verwenden.

Dieses Verhandlungsmodell hat einige Einschränkungen. Erstens ist es ein kulturell spezifisches Verhandlungsmodell. Zweitens befasst sich dieses Modell nicht mit Machtfragen oder Machtungleichgewicht.

## GRUNDLAGENÜBUNG: INTERESSENBESTIMMUNG

Zielsetzung:	Teilnehmende lernen zwischen Positionen, Rechtfertigungen und legitimen Interessen und Bedürfnissen zu unterscheiden.
Benötigte Zeit:	45 Minuten
Materialien:	Stecktafel, Karten und Stifte
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn gibt eine Einführung zu Positionen und Interessen. Die Teilnehmenden werden in Gruppen von 3-4 Leuten aufgeteilt. Die Gruppen bekommen Aussagen, die eine extreme Position wiedergeben. Ihre Aufgabe besteht darin, die zugrunde liegenden Interessen zu ermitteln und auf Karten zu schreiben.</p> <p>Die Aufgabe wird wie folgt gestellt: Bitte diskutieren Sie die Themen, tauschen Sie Ihre Erfahrungen aus und bereiten Sie eine visualisierte Präsentation vor.</p> <p>Mit der Positionserklärung beginnend, möchten Sie bitte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Argumente auflisten, die angebracht werden könnten, um die Aussage zu verteidigen</li> <li>• die Argumente klassifizieren, indem Sie unterscheiden zwischen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- legitime Interessen und Bedürfnisse</li> <li>- persönliche Interessen</li> <li>- reine Rechtfertigungen der positionalen Aussage</li> </ul> </li> </ul> <p>Die Teilnehmenden stellen die Ergebnisse ihrer Gruppenarbeit vor.</p>
Anmerkungen:	Anstatt die Ergebnisse der Gruppenarbeit auf Karten vorzustellen, kann ein Rollenspiel durchgeführt werden, in dem Konfliktparteien anfangen, ihre Sichtweisen darzustellen und ihre Position verkünden. Die Aufgabe der MediatorIn besteht darin, die Parteien dazu zu bringen, ihre Position zu erklären und die zugrunde liegenden Interessen, Bedürfnisse usw. zu

entdecken.

Beispiele positionaler Aussagen (im Seminar benutzt)

- „Frauen sollten gleiche Chancen auf Beförderung haben.“
- „Frauen sind nicht geeignet, eine Führungsposition zu übernehmen.“
- „Das Land der Teeplantage gehört ursprünglich der Landbevölkerung“ (DorfbewohnerInnen)
- „Die Plantagenfirma hat einen Rechtstitel auf das Land“ (BesitzerInnen des Anwesens)

## Phasen der Verhandlung

Verhandlung ist ein Prozess der Einrichtung und des Aufbaus von Beziehungen, durch den Teilnehmende zusammen versuchen, eine Einigung über Konfliktpunkte zu erlangen, die Einzelnen oder allen Beteiligten wichtig sind. Im Verhandlungsprozess werden Teilnehmende gewöhnlich:

- Kontakt miteinander, durch geschriebene Worte oder Symbole oder durch eine Mittelsperson direkt herstellen;
- mindestens eine minimal positive professionelle Beziehung herstellen;
- anzugehende Themen festlegen und bestimmen, wie Diskussionen durchgeführt werden;
- sowohl inhaltliche Informationen als auch Botschaften über die Art und Stärke von Gefühlen übermitteln;
- ihre Verlangen, Positionen oder Forderungen und mögliche Bedürfnisse und Interessen kommunizieren;
- Optionen hervorbringen und ihre Brauchbarkeit abschätzen;
- versuchen sich gegenseitig zu beeinflussen um Vorteil oder Genugtuung zu erlangen;
- Handlungsabläufe und Rituale zur Erlangung abschließender Zustimmung für Einigungen kreieren; und
- Wege entwickeln, gefundene Übereinkünfte durchzusetzen, zu überwachen und ihre Einhaltung sicher zu stellen.

Als ein Prozess hat Verhandlung mehrere voneinander unterschiedene Phasen.

### *Phase 1: Vorbereitung*

Bestimmte Dinge sollten vor Beginn der Diskussion bedacht werden.

- Analyse der Konfliktsituation
- Informationsbeschaffung, so weit notwendig
- Bestimmung der Bedürfnisse, Interessen der eigenen Seite und anderer Seite(n)
- Abwägung, was die eigenen bevorzugten Optionen für das Verhandlungsergebnis sind, ebenso wie die Beste Alternative zu einer ausgehandelten Einigung (BATNA)
- Kontaktherstellung mit der (den) anderen Seite(n) und Vereinbarung über Ort und Ablauf der Verhandlungen, einschließlich Basisregeln und zu erörternder Themen.

### *Phase 2: Interaktion*

Verhandlung ist ein Kommunikationsablauf, in dem die Parteien darauf aus sind, an die andere Seite „eine Botschaft zu senden“ und sich gegenseitig zu beeinflussen. Deshalb liegt Macht bei Verhandlung in der Fähigkeit, in begünstigender Weise die Entscheidung jemand anderes zu beeinflussen. Manche nehmen an, dass weil Drohungen oder physische Gewalt Einfluss ausüben, die Fähigkeit solche Drohungen zu machen der Kern von Verhandlungsmacht sei. Aber Drohungen auszusprechen ist eine teure und gefährliche Weise, zu versuchen Einfluss auszuüben.

Phase 2 beinhaltet folgende Kernschritte:

- Austausch der verschiedenen Perspektiven auf die Situation.
- Einigung auf eine Definition des (der) Konfliktgegenstands ( Gegenstände).
- Erzeugung von Optionen zur Behandlung des Gegenstands.
- Auswertung und Priorisierung verschiedener Optionen entsprechend der Bedürfnisse und Interessen aller Seiten.
- Auswahl und möglicher Weise Kombination der besten Optionen, um die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten zu erfüllen.

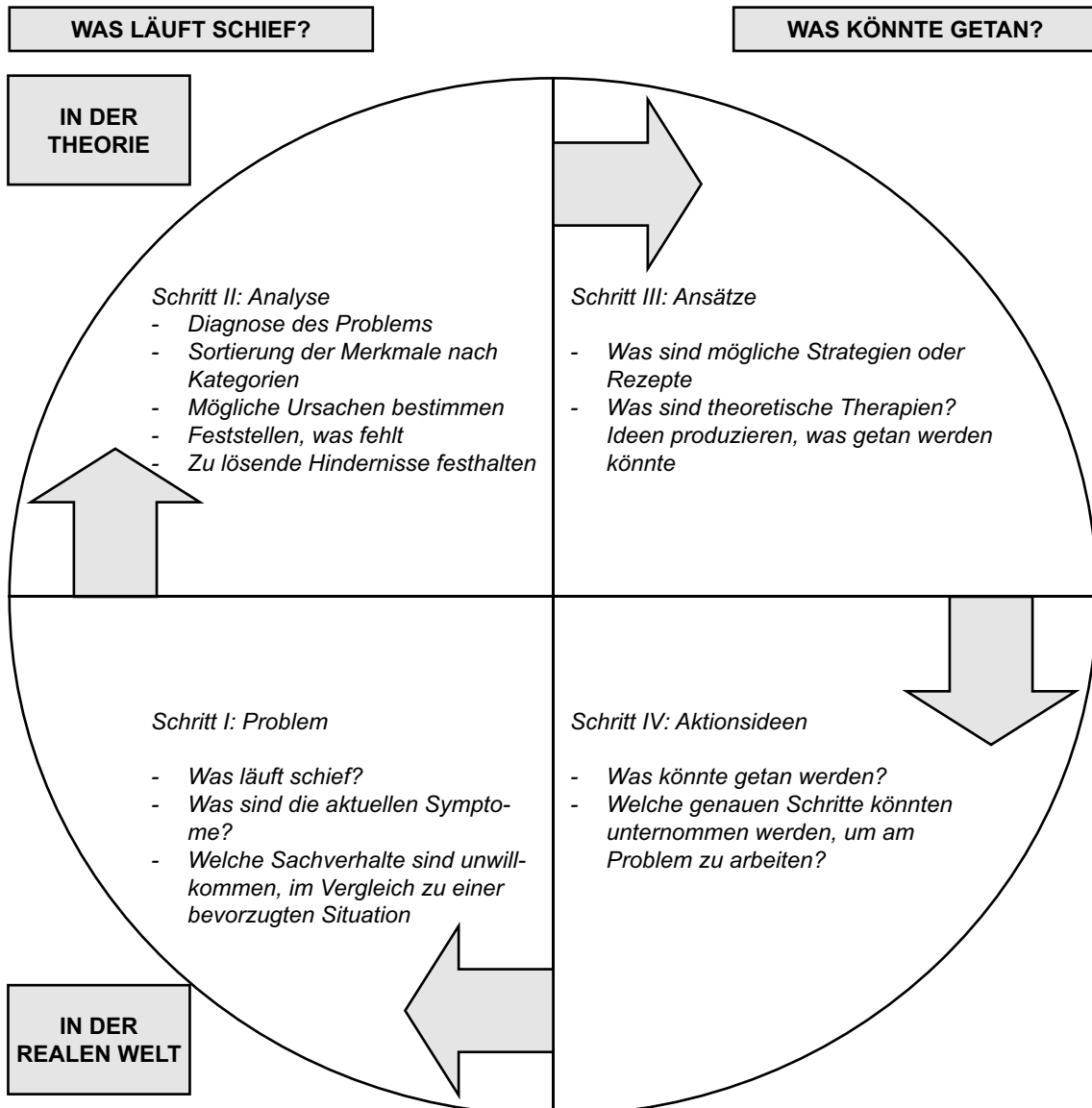
*Phase 3: Abschluss*

Das Ziel liegt in einem Verhandlungsprozess, in dem sich alle Parteien dem Erreichen einer Beilegung verpflichten, die die legitimen Bedürfnisse aller Seite erfüllt. Dies bedeutet nicht, dass sie Forderungen der anderen Seite nachgeben müssen, aber erfordert eine Bereitschaft, im Streben nach einer Lösung Optionen kreativ in Erwägung zu ziehen und zu kombinieren. Wenn Verhandelnde eine größere Gruppe vertreten, dann müssen sie mit einem klaren Mandat ihrer jeweiligen AnhängerInnenenschaften und einem klaren Ablauf der Berichterstattung und Überprüfbarkeit kommen.

- Einigung auf die beste Option oder Kombination.
- Entwicklung eines Aktionsplans für jede Partei.
- Plan für die Nachprüfung der Einigung.

**Optionen gemeinsamen Gewinns**

Das folgende **Kreisdiagramm** stellt eine einfache Methode bereit, um eine gute Idee dazu zu nutzen, weitere hervorzuheben. Man kann damit anfangen, über ein allgemeines Problem nachzudenken (Schritt I), dann mit der beschreibenden Analyse fortfahren (Schritt II), und dann nach Rezepten suchen (Schritt III) und spezielle und machbare Vorschlägen für Handlung ausdenken (Schritt IV). Man kann allerdings mit jedem Schritt beginnen. Von einer nutzbaren Aktionsidee kann man zurück gehen und versuchen den allgemeinen Ansatz zu bestimmen. Dies könnte zu alternativen Aktionsideen führen. Man kann sogar noch einen Schritt zurück gehen und schauen welche Diagnose implizit im Aktionsplan enthalten ist, und von da wieder vorwärts gehen.



In den meisten Verhandlungen gibt es vier Haupthindernisse, die das Finden vieler verschiedener Optionen verhindern:

1. **Voreilige Beurteilung:** Menschen neigen dazu, zu sehr über die Nachteile jeder neuen Idee nachzudenken. Besonders unter Druck wird der kritische Sinn geschärft. Aber Beurteilung behindert Kreativität. In einer Brainstorming Sitzung ist es besser auch wilde Ideen zu erfinden und zu formulieren. Sie können später abgeschätzt werden.
2. **Suche nach der einzigen Antwort:** Menschen verstehen ihre Aufgabe oft darin, die Lücke zwischen Positionen zu verkleinern, nicht die verfügbaren Optionen zu verbreitern. Da das Endprodukt von Verhandlung eine einzige Vereinbarung ist, fürchten sie, dass frei schwebende Diskussion nur verzögert und den Ablauf verwirrt. Aber es ist besser aus einer großen Zahl von möglichen Optionen zu wählen.
3. **Annahme eines fest gefügten Rahmens Kuchens:** Wenn die Situation eine Entweder-Oder-Entscheidung zu verlangen scheint, macht man sich nicht die Mühe mit weiteren Optionen.
4. **„Deren Problem zu lösen ist deren Problem“ Denken:** Jede Seite neigt dazu, nur über ihre eigenen unmittelbaren Interessen nachzudenken. Kurzsichtige Sorge um sich selbst führt zu einseitigen Lösungen! Für eine Einigung, die die eigenen Selbstinteressen erfüllt, sollte man eine Lösung entwickeln, die auch an die Selbstinteressen der anderen Seite appelliert.

Suche nach gegenseitigem Gewinn ist der Schlüssel zu Einigungen. mit denen sich alle Seiten identifizieren können. Gegenseitiger Gewinn kann am besten erreicht werden, wenn die Verhandlungsparteien nach gemeinsamen Interessen suchen. Es gibt drei Punkte, die man über gemeinsame Interessen in Erinnerung behalten sollte:

- Gemeinsame Interessen sind latent in jeder Verhandlung vorhanden. Sie müssen nicht sofort offensichtlich sein, aber sie können gefunden werden. Gemeinsame Interessen können hinsichtlich der faktischen Seite, der Substanz der Einigung bestehen. Sie können auch in Hinblick auf die Beziehung bestehen: Chancen zur zukünftigen Zusammenarbeit. Vielleicht ist der gemeinsame Nenner, dass beide Seiten ohne Einigung schlechter dran wären.
- Gemeinsame Interessen sind Chancen. Um sie zu nutzen, muss man was aus ihnen machen. Sie sollten explizit gemacht und als gemeinsame Ziele formuliert werden.
- Gemeinsame Interessen zu betonen kann die Verhandlung sanfter und freundschaftlicher machen.

In einem Konflikt oder einer Verhandlungssituation bleiben immer Unterschiede übrig, die nicht unter den Teppich gekehrt werden können. Die Verhandlung dieser unterschiedlichen Interessen führt oft zu einem Willensstreit: Wer kann sturer sein, wer wird wohl einlenken? Ein fortlaufender Kampf um Dominanz bedroht die Beziehung. Dies führt normaler Weise nicht zu einer weisen Einigung und auch wenn eine Seite gewinnt, kann es unerwartete Kosten dieses Gewinns auf anderen Gebieten geben und die können sehr hoch sein.

## GRUNDLAGENÜBUNG: OPTIONEN FÜR GEMEINSAMEN GEWINN

Zielsetzung:	Auszubildende lernen, verschiedene Instrumente zur Erzeugung einer großen Zahl von Konfliktlösungsideen anzuwenden. Auszubildende erkennen, dass die Kreativitätswerkzeuge dabei helfen, über herkömmliche Ideen und feste Standpunkte hinauszugehen, um neue und innovative Ideen einzubeziehen.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Handzettel mit der Beschreibung der Instrumente; umfassendes Visualisierungsmaterial, einschließlich Flipchart, Stecktafel, Overhead-Projektor, Laptop und Beamer
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn gibt eine Einführung in die Beschaffenheit kreativen Denkens. Kreatives Denken wird eher in der rechten Gehirnhälfte verortet.

Der/die TrainerIn betont, dass um kreative Ideen zu finden, der analytische und kritische „Zensor“ im Gehirn für die Zeit abgeschaltet werden sollte, um den Ausdruck unkonventioneller und sogar scheinbar „verrückter“ Ideen zu ermöglichen.

Um die Beschaffenheit kreativen Denkens zu demonstrieren, kann der/die TrainerIn einige einfache Probleme nennen, deren Lösung die Überwindung herkömmlicher Schranken erfordert.

Mehrere Gruppen werden gebildet, die eins der folgenden Instrumente zu einem gegebenen Problem erhalten:

- Brainstorming
- Analogiebildung

### A – Brainstorming

<p><b>Was sind die Grundregeln für Brainstorming?</b></p> <p><b>! Aktive Teilnahme aller Teammitglieder.</b> JedeR bringt seine/ihre Ideen zum Ausdruck, auch wenn sie albern oder weit hergeholt erscheinen.</p> <p><b>! Keine Diskussion</b> — Kritik, Komplimente oder andere Kommentare — während des Brainstorming.</p> <p><b>! Auf Ideen aufbauen,</b> die von anderen Teammitgliedern hervorgebracht wurden.</p> <p><b>! Alle Ideen werden genauso aufgeschrieben, wie sie vorgestellt wurden, und so präsentiert,</b> dass jedeR sie sehen kann.</p> <p><b>! Festgelegte Zeitbegrenzung.</b></p> <p><b>! Ideen verdeutlichen.</b> Gehen Sie nach dem Brainstorming die Liste durch, um sicher zu stellen dass alle Teammitglieder die Ideen verstehen. Denken Sie daran, dass sie nur die Ideen klären, keine Urteile fällen.</p> <p><b>! Ideen kombinieren.</b> Schauen Sie, ob zwei oder mehr Ideen, die gleich zu sein scheinen, kombiniert werden können.</p>	<p><b>Wie wird eine Brainstormingsitzung durchgeführt?</b></p> <p>Es folgen die empfohlene Abfolge für Brainstorming Sitzungen und Vorschläge, die Sitzung wirksam durchzuführen:</p> <p><b>! Gehen Sie die Regeln</b> für Brainstorming durch. Beschreiben Sie, wie diese Sitzung durchgeführt wird, indem die folgenden Punkte durchgegangen werden.</p> <p><b>! Setzen Sie eine Zeitgrenze</b> für das Brainstorming, bestimmen Sie jemanden, der/die auf die Zeit achtet und die Ideen aufschreibt und lassen Sie die Uhr laufen; Brainstorming sollte eine rasante Ideenentwicklung sein, also tun sie es schnell; 5-15 Minuten sind gut. Wenn die Zeitgrenze abläuft und immer noch Ideen entwickelt werden, können Sie die Zeitgrenze in 5-Minuten-Schritten erweitern.</p> <p><b>! Nennen Sie das Thema</b> des Brainstorming in Frageform. Schreiben Sie es auf und schlagen Sie es so an, dass jedeR sich darauf beziehen kann. Achten Sie darauf, dass es jedeR versteht.</p>
---	--

### B - Analogien

Analogiebildung kann eine Quelle für Inspiration sein. Durch den Vergleich zweier Themen erhält man Ideen für die Lösung eines Problems:

- Direkte Analogien sind solche, die aus Natur, Ingenieurwesen und Wissenschaft entnommen sind, d.h. aus den Gebieten, wo Probleme objektiv und konkret gelöst werden. Zum Beispiel folgen moderne Flugzeuge der stromlinienförmigen Form von Fischen, beispielsweise Haien. Aber Analogien können auch aus verschiedenen Feldern entnommen werden. Historische Schlachten zu untersuchen kann Ideen für moderne Marketingstrategien bringen.
- Persönliche Analogien verlangen eine starke persönliche Identifizierung mit dem gewählten Objekt, zum Beispiel: Wie würde ich mich als Rose, als Vogel, als Planet fühlen?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symbolische Analogien kontrastieren scheinbar nicht zusammenhängende und widersprüchliche Konzepte, zum Beispiel „freundlicher Konflikt“ oder „Urlaub ist harte Arbeit“.</li> </ul> <p>Die Gruppen wenden das Instrument auf einen Gegenstand/ein Problem an. Der Ablauf wird von einer dritten Person moderiert. Die Gruppen präsentieren und diskutieren die Ergebnisse der Gruppenarbeit im Plenum.</p>
Anmerkungen:	<p>Die Evaluation jeder Übung sollte beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Diskussion der Nützlichkeit der gegebenen Instrumente und über alle aufgetauchten Schwierigkeiten</li> <li>• eine Diskussion der mithilfe des Werkzeugs erzielten Resultate, ob diese nicht lediglich Beispiele sind, sondern etwas zum Thema des Seminars beizutragen haben.</li> </ul> <p>Analytische und herkömmliche Denkformen zugunsten kreativer und unkonventioneller Denkformen zu verlassen ist manchmal nicht einfach. Teilnehmende neigen dazu, manche Werkzeuge für kreatives Denken in einer unkreativen Weise anzuwenden: zum Beispiel werden Analogien in Blick auf Lösungen ausgewählt, die die Teilnehmenden bereits im Sinn führen, anstatt der Vorstellungskraft freie Bahn zu lassen und sich wirklich neue Ideen auszudenken. Dies sollte erkannt und von der TrainerIn kommentiert werden.</p>

### Kulturelle Ansätze an Verhandlung

Es muss betont werden, dass es nicht den richtigen Ansatz an Verhandlungen gibt. Es gibt nur wirksame und weniger wirksame Ansätze, und diese unterscheiden sich entsprechend vieler Kontextfaktoren. Wenn Verhandelnde verstehen, dass ihr Gegenüber die Dinge sehr anders sehen kann, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie negative Urteile fällen werden, und wahrscheinlicher, dass sie in Verhandlungen Fortschritte erzielen.

- **Zeitvorstellungen:** Zwei verschiedene Vorstellungen von Zeit bestehen rund um die Welt: Monochron und Polychron. Monochrome Vorstellungen sehen Zeit linear, aufeinander abfolgend und beinhalten die Orientierung auf eine Sache nach der anderen. Polychrone Vorstellungen sehen Zeit als das gleichzeitige Ereignis vieler Dinge und die Beteiligung vieler Menschen. Die zur Fertigstellung einer Interaktion benötigte Zeit ist elastisch und wichtiger als jeder Terminplan.
- **Raumvorstellung:** Die Vorstellungen von Raum unterscheiden sich zwischen Kulturen. Sie beziehen sich auf Territorium, Trennung zwischen privat und öffentlich, behagliche persönliche Distanz, Wohlbefinden oder mangelndes Wohlbefinden mit physischem Kontakt und Berührungen und Erwartungen wo und wie Kontakt statt finden wird. Es gibt große Unterschiede in räumlichen Vorlieben je nach Geschlecht, Alter, Generation, sozioökonomische Klasse und Kontext. Diese Unterschiede variieren je nach Gruppe, aber sollten in jeder Erkundung der Raumvariable in Verhandlungen berücksichtigt werden.
- **Nonverbale Kommunikation:** Eng mit den Raumvorstellungen verbunden ist nonverbale Kommunikation.
- **Machtdistanz:** Das Konzept der Machtdistanz versucht den Grad der Unterwürfigkeit und Akzeptanz der Machtgefälle zu beschreiben. Kulturen, in denen es ein Wohlbefinden mit hoher Machtdistanz gibt, sind solche, wo Menschen als anderen aufgrund von sozialem Status, Geschlecht, Rasse, Alter, Bildung, Geburt, persönlichen Leistungen, familiärem Hintergrund oder anderen Faktoren als überlegen angesehen werden. Kulturen mit niedriger Machtdistanz neigen dazu, Gleichheit zwischen Menschen anzunehmen und orientieren sich mehr auf verdienten Status als zugeschrieben Status und für legitime Zwecke.
- **Unsicherheitsvermeidung:** Eine weitere Kategorie betrifft die Art, wie Kulturen sich auf Unsicherheit und Ambivalenz beziehen, und deshalb darauf, wie gut sie sich auf Veränderungen

einstellen können. Es kann für von außen kommende Verhandeln­de schwierig sein, vertrauensvolle Beziehungen mit Mitgliedern dieser Kulturen herzustellen.

- Maskulinität-Femininität: Die Ausdrücke Maskulinität und Femininität werden verwendet, um sich auf das Ausmaß zu beziehen, in dem eine Kultur Durchsetzungsfähigkeit oder Fürsorge und soziale Unterstützung wertschätzt. Die Ausdrücke beziehen sich auf das Ausmaß, in dem sozial verordnete Rollen für Männer und Frauen bestehen. Verhandeln­de finden es vielleicht nützlich, die Art und Weise zu bedenken, in der Geschlechterrollen sich in den kulturellen Kontexten ihrer VerhandlungspartnerInnen auswirken.

Es ist wichtig sich zu erinnern, dass es ebenso viel Diversität innerhalb einer Kultur gibt wie zwischen Kulturen. Ein interkulturelles Verhandlungstraining, das auf dem aktuellsten Stand der Dinge ist, orientiert darauf, (1) zunehmendes persönliches und Gruppenbewusstsein bezüglich kultureller Ähnlichkeiten und Unterschiede zu bilden; (2) allgemeines und besonderes kulturelles Wissen zu erweitern; (3) das Verständnis davon zu vertiefen, wie Beziehungen über Kulturen hinweg eingerichtet und aufgebaut werden; (4) verschiedene Ablaufmodelle für Verhandlungen und angemessene Fähigkeiten zu lernen und (5) strukturelle Wirkungen auf den Verhandlungsprozess wahrzunehmen.

## ÜBUNG: ROLLENSPIEL - VERHANDLUNG

Zielsetzung:	Die Teilnehmenden offenbaren, erfahren und beobachten Kommunikationsmuster und Strategien von persönlichen Konflikttreffen, die Beziehung zwischen faktischen und Beziehungsaspekten und den Einfluss von Rollen auf funktionierende Beziehungen und Kommunikation. Die Notwendigkeit, in der Lage zu sein, eine unangenehme Botschaft zu übermitteln.
Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	Handzettel für zwei verschiedene Rollen des Rollenspiels.
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn führt die Auszubildenden in Verhandlung ein, einschließlich der vier Prinzipien der Verhandlung.</p> <p>Er/sie erklärt den Zweck des Rollenspiels.</p> <p>Die Teilnehmenden werden in kleine Dreier-Gruppen aufgeteilt. Zwei SpielerInnen und einE BeobachterIn. Die DarstellerInnen haben 20 Minuten Zeit, sich mit ihrer jeweiligen Rolle vertraut zu machen und ihre Ziele und Strategien für das Treffen zu entscheiden.</p> <p>Die BeobachterInnen erhalten klare Anweisungen zu den Gesichtspunkten, auf die sie achten sollen, während sie den Rollenspielen zusehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren Sie die Situation</li> <li>• Beschreiben Sie das Resultat</li> <li>• Wie wurden Ideen erzeugt</li> <li>• Bestimmen Sie Bedürfnisse</li> <li>• Wo wurden Alternativen diskutiert</li> <li>• War die BATNA auf beiden Seiten klar?</li> </ul> <p>Dann wird das Rollenspiel durchgeführt. Die Zeit wird auf ungefähr 20 Minuten begrenzt.</p> <p>Eine Nachbereitung mit den aktiven RollenspielerInnen und Feedback von den BeobachterInnen finden statt. Eine detaillierte Evaluation und Diskussion können folgen.</p> <p>Nach Beendigung der Darstellung werden die Darstellenden gebeten zu beschreiben, wie sie das Treffen erfahren haben: Wie fühlen sie sich nach dem Treffen? Inwiefern haben sie ihre Ziele erreicht? Wie fühlen sie sich gegenüber ihreN PartnerIn?</p> <p>Die Beobachtenden werden gebeten, ihren allgemeinen Eindruck des</p>

	<p>Rollenspiels wiederzugeben. Der/die TrainerIn fragt gezielt und spezifisch nach der Einschätzung von Kommunikationsmustern, Verhandlungsstrategien und besonderen Aspekten des zugrunde liegenden Konflikts. Die Antworten werden auf einem Flipchart visualisiert.</p> <p>Der/die TrainerIn kann zusätzliche theoretische Einführungen zu wichtigen Gesichtspunkten geben.</p> <p>Er/sie erfragt mehrere Verhandlungsergebnisse aus der Gruppe. Was für Resultate wurden erzielt? Fragen Sie diejenigen, die die Prinzipien der Verhandlung angewandt haben, und die, die das nicht taten, wie ihre Verhandlungen voran kamen. Hat jemand eine BATNA bestimmt? Was für eine Rolle spielte Kultur in den Verhandlungen? Was sind verschiedene kulturelle Varianten von Verhandlungstechniken?</p>
Anmerkungen:	--

## ROLLENSPIELSZENARIO: KONFLIKT UM AUSBILDUNG

### Rolle für Susan

Sie sind die Provinzärztin auf Esmeralda, der Hauptinsel der Provinz. Das allgemeine Ziel des Projektes besteht darin, bezahlbare Gesundheitsleistungen in ein Gebiet zu bringen, das für lange Zeit vernachlässigt wurde.

Sie mögen Ihre Arbeit und Sie arbeiten hart, um dem Projekt zu Erfolg zu verhelfen. Viel Planung, Organisation und Koordination und Führungsfähigkeiten werden benötigt, um das Provinzgesundheitsamt zu leiten und außerdem haben Sie eine große Zahl offizieller und informeller Funktionen, um die sich kümmern müssen, um gute Beziehungen zu PolitikerInnen, InteressenvertreterInnen und GeberInnen aufrecht zu erhalten. Sie sind sehr glücklich, dass der derzeitige Provinzgouverneur nicht nur Ihr unmittelbarer Vorgesetzter in politischen Fragen ist, sondern auch ein sehr guter Freund.

Das Gesundheitswesen wird von einer Anzahl von GeberInnen unterstützt, mit denen Sie auch zusammenarbeiten müssen. Einer von einer örtlichen Entwicklungsagentur gesandten Berater ist John GRANDISON, dessen Organisation eine Reihe von Krankenhäusern und die Personalentwicklungsaktivitäten unterstützt. Er ist kein einfacher Mann in der Zusammenarbeit und in diesem Moment haben Sie die Nase voll von ihm.

Sein Vorgänger war ein sehr sanfter und leise sprechender Gentleman, mit dem es einfach war, sich zu einigen. John ist sicher intelligenter und wie Sie selbst ein sehr hart arbeitender Mensch. Während seines ersten Monats im Land hatten Sie einen sehr guten Eindruck von ihm und haben über einige seiner rauen Kanten hinweg gesehen und sich gesagt, dass er sich an die neue Umwelt anpassen würde, sobald er mehr über Ihre Kultur gelernt hätte. Nun, er hat es nicht ... Gestern erst erhielten Sie den Beweis, dass er interkulturelle Sensibilität vermissen lässt.

Sie haben sich große Mühe gemacht ein brauchbares Ausbildungsprogramm zu entwickeln, Sie haben in die Ausbildung von AusbilderInnen investiert und nun zwar wenig, aber kompetentes Ausbildungspersonal. Die Ausbildung wird gut von den medizinischen MitarbeiterInnen auf allen Ebenen angenommen und Sie erhalten von Teilnehmenden begeisterte Rückmeldung. Das ganze Ausbildungskonzept ist ein Erfolg, aber Herr John Grandison erkennt das nicht. Er ist nicht so sehr am Ausbildungsansatz und den Inhalten interessiert, ihn interessiert nur die Kostensenkung in der Ausbildung und Erhöhung der Kosteneffizienz. Aus guten Gründen haben Sie die Ausbildung hier in der Provinzhauptstadt zentralisiert. Hier gibt es eine gute Örtlichkeit mit allen Einrichtungen und sicherer Stromversorgung. Für die Teilnehmenden von



den kleinen Inseln und aus den ländlichen Gebieten ist es ein Anreiz ab und zu in die Stadt zu kommen und weg von ihren Familien und Haushaltspflichten können sie sich auf die Ausbildung konzentrieren und an den Abenden einander kennen lernen. Die AusbilderInnen leben hier und können ihre freie Zeit besser nutzen. Sie haben eine Menge in sie investiert und können es sich nicht leisten, sie in einem der regelmäßigen Unfälle der Taifunzeit zu verlieren, was wahrscheinlich ist, wenn sie viel zu den Inseln fahren müssen.

John, der auf die Dezentralisierung der Ausbildung besteht, weigert sich von diesen Argumenten überzeugen zu lassen. Er schaut nur auf die Mittelverwendung und wird sehr ungeduldig, wenn er einen Tag oder zwei auf die Abrechnung der letzten Kursfolgen warten muss. Er ist dann mehr als akribisch und regt sich über jedes kleine Detail auf, berechnet jeden Keks, den die Teilnehmenden zu ihrem Tee erhalten. Sie hatten viele erhitzte Diskussionen mit ihm, aber gestern setzte er allem eine Krone auf, als er sagte „Zu viel Geld unserer Steuerzahler verschwindet in den Bäuchen Ihrer Teilnehmenden“. Er versteht nicht, dass in Ihrer Kultur erwartet wird, dass jedem Gast ebenso wie Teilnehmenden Getränke und Stärkungen angeboten werden, und er kann nicht erkennen, dass informale Aktivitäten wie ein Karaoke Abend integraler Bestandteil einer guten Ausbildung sind.

Nach diesem letzten Streit, in dem er klarstellte, dass er Ihnen nicht vertraut, waren Sie sehr wütend. Wenn er sich bei dem heutigen Treffen so verhält, sind Sie entschlossen und haben schon entschieden, mit dem Gouverneur zu reden, dass er von dem Projekt abgezogen wird. Überlegen Sie sich Folgendes:

- die Atmosphäre, die Sie erzeugen/bewahren wollen
- Ihre Ziele (die Sie erreichen müssen, wollen oder gerne würden)
- Verhandlungsstil (Ihr Eingangsangebot, Ihre Rückfallposition, BATNA, usw.)

### **Rolle für John, entsandter Berater**

Seit sieben Monaten sind Sie der entsandte Berater für ein Provinzgesundheitsprojekt auf Esmeralda, der Hauptinsel der Provinz. Das allgemeine Ziel des Projektes besteht darin, bezahlbare Gesundheitsleistungen in ein Gebiet zu bringen, das für lange Zeit vernachlässigt wurde. Ihr direkter Counterpart ist Susan FELICIANO, die Provinzärztin (Provincial Health Officer, PHO), eine Dame mit der Sie eine Menge Schwierigkeiten haben. Susan kann zutreffend als Workaholikerin beschrieben werden, die nie zu delegieren gelernt hat, und sie ist eine dominante Person, die alle MitarbeiterInnen in Ehrfurcht hält. Sogar Ihnen fällt es nicht leicht, sie dazu zu bringen, sich Ihre Vorschläge anzuhören, geschweige denn eine Ihrer Ideen zu akzeptieren.

Die Entwicklungsagentur, die Sie hierher entsandt hat, unterstützt Personalentwicklungsaktivitäten ebenso wie eine Anzahl von Bezirkskrankenhäusern. Sie wurden besonders angewiesen, einen scharfen Blick auf die Mittelverwendung zu haben. Ihr Vorgänger – ein sanfter und leise sprechender Gentleman kurz vor der Rente – war viel zu schüchtern gegenüber Susan und deshalb hatte sie keine Schwierigkeiten, alles nach Ihren Vorstellungen zu erhalten. Dadurch wurde für viel Geld sehr wenig tatsächliche Ausbildung ausgeführt.

Sie sind fest überzeugt, dass es viel mehr Ausbildungskurse geben könnte, wenn die finanzielle Betriebsführung besser wäre und das Geld weiser ausgegeben würde. Zunächst einmal hat Susan die Ausbildung zentralisiert, was bedeutet, dass alle Teilnehmenden in die Provinzhauptstadt reisen müssen, wo sie Unterkunft und Verpflegung brauchen. Ein großer Teil des Budgets geht deshalb für Reisekosten, Hotels oder Herbergen und Nahrung drauf. Es wäre viel billiger, wenn die Seminare dezentralisiert wären, weil dann nur die Reisekosten der AusbilderInnen bezahlt werden müssten. Außerdem könnten mehr Teilnehmende ausgebildet werden, ohne das Personal von den Krankenhäusern und Gesundheitsstationen abzuziehen. Was Sie betrifft, Ausbildung vor Ort, nahe Ihrem eigentlichen Arbeitsplatz kann viel praxisorientierter, effizienter und wirksamer sein.

All das will Susan nicht sehen. Sie verteidigt jedes Detail ihres eigenen Trainingkonzeptes und ist noch nicht mal bereit, die Nebenkosten zu rationalisieren. Sie waren schockiert, als Sie erfuhren, wie viel für Stärkungen und Teepausen ausgegeben wird, mal ganz von diesen schrecklichen Karaoke-Abenden zu schweigen, ohne die ja kein Seminar vollständig zu sein scheint. Aber als Sie einen Witz machten, dass zu viel Geld der Entwicklungsmittel – schließlich alles Geld der Steuerzahler, nicht wahr? – in den Bäumen der Auszubildenden verschwindet, wurde sie richtig fuchtig.

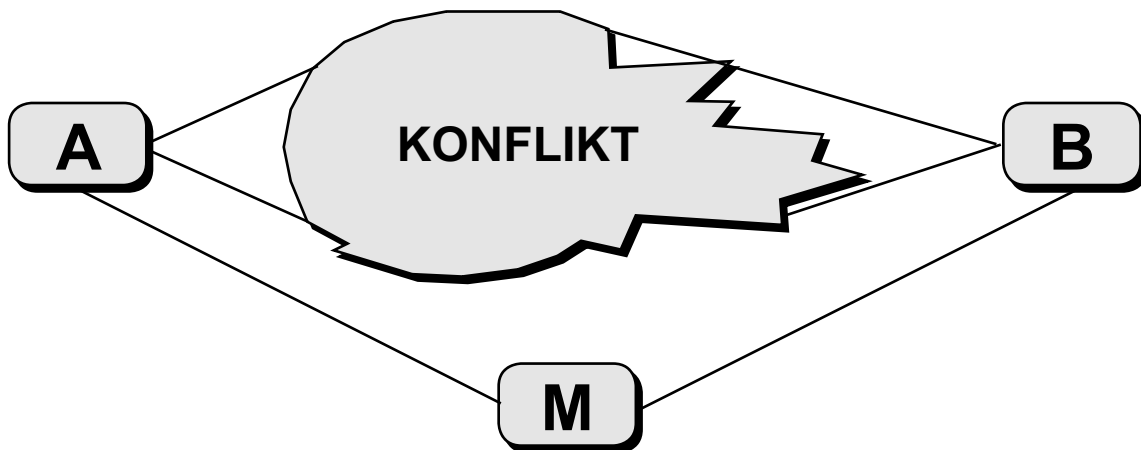
Mit dieser Bemerkung haben Sie Ihr einen guten Vorwand geliefert, nicht die seit Wochen ausstehenden Berichte zu erörtern. Sie haben mit ihr vereinbart, dass die Berichte und Abrechnung jeder Ausbildung spätestens eine Woche nach der Ausbildung bei Ihnen sein sollten. Aber sie kommen unregelmäßig und sind notorisch unvollständig. Um nur ein Beispiel zu geben: Die Nebenkosten der Ausbildung werden pro Teilnehmenden berechnet. Aber wenn von 30 eingeladenen Teilnehmenden nur 20 auftauchen, wird Ihnen nie gesagt, was mit dem gesparten Geld passiert ist. Dieses sollte neu zugeteilt werden, um zusätzliche Kurse zu finanzieren, aber es scheint zu verschwinden, keine Ahnung wohin.

Auch wenn das gestrige Treffen mit Susan alles andere als einvernehmlich war, müssen Sie sie heute wieder treffen und versuchen diese Fragen zu klären.

Überlegen Sie sich Folgendes:

- die Atmosphäre, die Sie erzeugen/bewahren wollen
- Ihre Ziele (die Sie erreichen müssen, wollen oder gerne würden)
- Verhandlungsstil (Ihr Eingangsangebot, Ihre Rückfallposition, BATNA, usw.)

## Mediation



Mediation ist eine unterstützte Verhandlung. Sie ist ein strukturierter Ablauf, in dem eine unparteiische dritte Partei ohne Entscheidungsmacht anderen in Konflikten hilft, eine einvernehmliche Einigung auszuhandeln.

Anders als ein Schiedsgericht, wo die Mittelsperson den Argumenten beider Seiten zuhört und eine Entscheidung für die Streitparteien trifft, unterstützt ein Mediator die Parteien dabei, selbst eine Lösung zu entwickeln. Auch wenn MediatorInnen manchmal Ideen, Anregungen oder sogar formale Vorschläge für eine Beilegung bereit stellen, ist der/die MediatorIn vorrangig eine „Prozessperson“, die den Parteien hilft, die Tagesordnung zu definieren, die Streitgegenstände zu bestimmen und zu konzeptualisieren, wirksamer zu kommunizieren, Gemeinsamkeiten zu finden, fair zu verhandeln und – hoffentlich – eine Einigung zu erzielen. Eine erfolgreiche Mediationsanstrengung führt zu einem Resultat, das von beiden Parteien selbst akzeptiert und als ihr Eigenes gesehen wird. Das Ziel des Mediationsprozesses ist es, aus betroffenen Gruppen oder Personen aktiv Teilnehmende zu machen. Die beteiligten Gruppen sollten aktiv nach einem Konsens suchen, der ihre gerechtfertigten Interessen und Bedürfnisse erfüllt. Mit ihrer Übereinstimmung am

Mediationsprozess teilzunehmen, enthalten sie sich – zumindest vorerst – von der Suche nach anderen Wegen der Konfliktreaktion. Statt zu versuchen, ihre Ziele durch Mittel des Kampfes, des Kleinkriegs, des Streiks, Rechtsverfahren, Befehle usw. zu erreichen, kommen sie zusammen und versuchen ihre Beziehungen zu verbessern, gegenseitiges Verständnis ihrer Belange und Anliegen zu erlangen. Auf diese Weise vermeiden sie weitere Polarisierung und bilden eine gemeinsame Grundlage für weitere Diskussionen und Verhandlungen.

Das Ergebnis einer erfolgreichen Mediation ist eine Übereinkunft, die von allen beteiligten Parteien bestätigt wird. Diese Übereinkunft sollte auch die Mittel und Wege klären, die formulierten Ziele zu erreichen.

### **Anwendungsgebiete**

Mediation ist in allen Arten von Streitigkeiten weit verbreitet, von Scheidungen hin zu Zivilklagen, von sehr komplexen öffentlichen Politikproblemen hin zu internationalen Konflikten. Viele Streitigkeiten, die bei einem anfänglichen Verhandlungsversuch nicht verhandelbar waren, können immer noch durch Mediation beigelegt werden. Sogar wenn Konflikte hartnäckig erscheinen, geben sie manchmal bei Mediation nach. Mediation ist besonders wichtig bei lange andauernden, tief verwurzelten Konflikten, da dieser Konflikttypus selten ohne solche Unterstützung von außen gelöst wird. Auch wenn nicht die volle Bandbreite von Missständen gelöst werden kann, ist Mediation oft hilfreich, sich mit bestimmten, begrenzten Gesichtspunkten des breiteren Konflikts auseinanderzusetzen.

Mediationsfähigkeiten können in allen folgenden Kontexten angewendet werden:

- Wenn sie von Einzelpersonen erwünscht wird;
- vor einem Konflikt durch präventive Diplomatie;
- während eines Konflikts durch friedensschaffende Maßnahmen;
- nach einem Konflikt, um die Einsetzung von Modalitäten und Übereinkünften zu fördern;
- während friedensbildender Bemühungen, um Frieden zu konsolidieren und die Grundlage für nachhaltige Entwicklung zu legen.

Während dem Endresultat von allen Parteien zugestimmt werden muss, beinhaltet ein MediatorIn zu sein eine viel größere Verantwortung und Beteiligung am Resultat des Konflikts.

Obwohl eine MediatorIn ein Resultat nicht erzwingen kann, ist der Prozess sehr oft wirksam. Der Schlüssel liegt in der Fähigkeit der MediatorIn, eine produktivere Diskussion zu erzeugen, als die Parteien von alleine gekonnt hätten. Um dies zu tun, helfen MediatorInnen den Parteien Fakten zu bestimmen; sie zeigen Empathie und Unparteilichkeit gegenüber den Parteien und sie helfen den Parteien, neue Ideen zu entwickeln. MediatorInnen üben auch politisches Geschick aus und verwenden Überredung, um Menschen dazu zu kriegen, verhärtete Positionen aufzuweichen. Oft, allerdings nicht immer, verfügen sie über eine Menge Hintergrundwissen zu den Streitgegenständen und der Art des Streits. Obwohl viele MediatorInnen hoch ausgebildet und erfahren sind, sind nicht alle Fachleute und haben unterschiedlichste Lebenswege hinter sich.

Während viele MediatorInnen sich ihre Neutralität zugute halten, glauben manche BeobachterInnen, dass es unmöglich für irgend einen Menschen ist, wirklich neutral zu sein. Andere sind zu dem Schluss gekommen, dass auch voreingenommene MediatorInnen nützlich sein können, solange die Voreingenommenheit nicht vor irgendeiner Partei versteckt wird und die Parteien die Gelegenheit haben, sich gegen ihre Auswirkungen zu schützen. Internationale Mediationen fallen oft in diesen Typus, weil ein wirksamer internationaler MediatorIn oft ein AußenministerIn oder PräsidentIn eines einflussreichen Landes ist, auch wenn allen klar ist, dass das Land der MediatorIn eigene Interessen hat. Die Mediation von Präsident Carter zwischen Ägypten und Israel ist ein Beispiel.

## Bedingungen

Es gibt bestimmte Bedingungen, die zutreffen müssen, damit der Mediationsansatz Sinn macht:

- Es ist schwierig oder unmöglich das Problem in direkter Diskussion oder Verhandlung zwischen den beteiligten Parteien zu lösen.
- Bemühungen das Problem oder den Konflikt zu lösen, haben zu einer Pattsituation geführt.
- Alle Parteien, die an dem Problem oder dem Gegenstand Interesse haben, nehmen teil.
- Teilnahme ist freiwillig und kann jederzeit beendet werden.
- Die am Konflikt beteiligten Parteien haben Interesse daran, ihre Beziehung weiterzuführen.
- Alle Parteien sind an einer in gegenseitigem Konsens gefundenen Lösung interessiert.
- Die Teilnehmenden sind überzeugt, dass eine durch Mediation und Verhandlung erzielte Lösung besser als eine ohne Verhandlung sein wird.
- Die Belange sind nicht grundlegende Wertorientierung, Grundrechte oder Ja-/Nein-Entscheidungen.
- Alle Teilnehmenden haben gleichen Zugang zu Informationen.
- Es gibt keine schwerwiegenden Unterschiede im Machtstaus
- Es gibt genug Zeit, um eine gemeinsame Lösung zu entwickeln.
- Die beteiligten Parteien haben eine Mindestfähigkeit sich selbst auszudrücken und Selbstbewusstsein. Sie werden nicht missbraucht oder unterdrückt.

## MediatorInnenfähigkeiten

MediatorInnen müssen bestimmte Fähigkeiten anwenden, um wirksam zu sein. Obwohl solche Fähigkeiten auf Eigenschaften aufbauen, die bei manchen Leuten reichhaltiger vorhanden sind als in anderen, sind sie nicht gänzlich intuitiv.

MediatorInnen müssen konzeptuell verstehen, was die Hindernisse für Konfliktlösung durch nicht unterstützte Verhandlungen sind, sollen sie darauf hinarbeiten, sie zu überwinden. Sobald sie dieses Verständnis haben, müssen sie sich auch die zur Überwindung dieser Hindernisse benötigten Fähigkeiten und Unterstützung der Konfliktparteien beim Erreichen einer Übereinkunft aneignen, die ihre Interessen erfüllen und idealer Weise gemeinsame Gewinne erzeugen. Bestimmte Kernfähigkeiten und eigenschaften von MediatorInnen lassen sich bestimmen:

- Konfliktanalyse und Bewusstsein der Situation;
- Aktives Zuhören;
- Informationsbeschaffung durch offene Fragen;
- Schwerpunktsetzung ohne Bevormundung;
- Bereitstellung wirksamen Feedbacks;
- Auseinandersetzung mit emotionalen Belangen und schwierigen Leuten; und
- Analyse von Alternativen, Erzeugen vielfacher Optionen, Aufrechterhaltung des Schwungs.

## Ein Modell für einen Mediationsprozess in fünf Schritten

Mediation ist ein strukturierter Ansatz der Konfliktthandhabung, in dem alle Parteien versuchen, eine Lösung in gemeinsamer Übereinkunft zu finden. Mehrere interessierte am Konflikt beteiligte oder von Konflikt betroffene Parteien tauschen ihre Ansichten aus und versuchen eine Übereinkunft zu weiteren Strategien zu erlangen, Zusammenarbeit oder Entscheidungen zu wichtigen Fragen. Alle Gruppen, die am Konflikt beteiligt oder von ihm betroffen sind, können am Prozess teilhaben. Die Teilnahme ist absolut freiwillig und kann von jeder Partei jederzeit beendet werden.

Schritt 1 – Einführung

Schritt 2 – Bestimmung der Gegenstände und Festlegung der Tagesordnung

Schritt 3 – Erkundung der Gegenstände

Schritt 4 – Entwicklung von Lösungen

Schritt 5 – Erreichen einer Einigung

### Schritt 1 – Einführung

<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Parteien beruhigen</li> <li>• Eine sichere Umgebung schaffen</li> <li>• Vertrauen der Parteien gewinnen</li> <li>• Modellkommunikation</li> <li>• Ablauf klären</li> <li>• Parteien warnen, dass sie für den Inhalt verantwortlich sind</li> </ul>	<p><b>Schlüsselhandlungen in westlichen Gesellschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stehen, Hände Schütteln, Parteien Sitze anbieten</li> <li>• Ablauf komplett erklären</li> <li>• Vertraulichkeit erklären</li> <li>• Richtlinien und Gründe erklären</li> <li>• Rolle der MediatorIn erklären</li> <li>• Rolle der Parteien erklären</li> <li>• Um Fragen bitten</li> <li>• Autorität für den Ablauf bestätigen</li> </ul>
---	---

### Schritt 2 – Bestimmung der Gegenstände und Festlegung der Tagesordnung

<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wahrnehmung der Parteien erheben</li> <li>• Auf Gefühle der Parteien achten</li> <li>• Gegenstände, Interessen, Positionen bestimmen</li> <li>• Prioritäten zu Gegenständen der Parteien feststellen</li> </ul>	<p><b>Schlüsselhandlungen in westlichen Gesellschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Fragen stellen, um die Geschichte in den eigenen Worten und der eigenen Reihenfolge der Parteien zu erheben</li> <li>• Klärende Fragen stellen, um die Geschichte auszubauen</li> <li>• Die Kategorien der Parteien annehmen</li> <li>• Gegenstände beseitigen, die nicht in einer Mediation gelöst werden können</li> <li>• Die Gefühle der Parteien annehmen</li> <li>• Auf Hinweise zu Interessen und Positionen achten</li> <li>• Mediationsklausur nutzen, um Gegenstände zu bestimmen und in handhabbare zu sortieren sort into manageable</li> </ul>
--	--

### Schritt 3 – Erkundung der Gegenstände

<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmen der Parteiinteressen</li> <li>• Ermutigung der Parteien, der Zukunft entgegenzusehen</li> <li>• Willen zur Beilegung aufbauen</li> <li>• Extrempositionen beseitigen</li> </ul>	<p><b>Schlüsselhandlungen in westlichen Gesellschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Interessen unter Positionen bohren</li> <li>• Hypothetische Fragen nutzen, um Antworten zu Angeboten, Ideen zu testen</li> <li>• Parteien dazu bringen, darüber nachzudenken, wie sie Dinge in der Zukunft gerne hätten</li> <li>• Gegenstände so positiv wie möglich reformulieren</li> <li>• Positives miteinander teilen</li> </ul>
--	---

### Schritt 4 – Entwicklung von Lösungen

<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optionen gemeinsamen Gewinns entwickeln</li> <li>• Raum für Bewegung schaffen</li> </ul>	<p><b>Schlüsselhandlungen in westlichen Gesellschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als VertreterIn der Realität auftreten</li> <li>• Hypothetische Fragen nutzen</li> <li>• Brainstorming mit den Parteien einzeln oder zusammen, um zu verstehen, wie sie Dinge gerne in der Zukunft hätten</li> <li>• Probeweise eine Reihe von Optionen testen</li> <li>• Auf Übereinstimmungen aufbauen</li> </ul>
---	---

**Schritt 5 – Erreichen einer Einigung**

<p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Endbestimmungen der Einigung entwickeln</li> <li>• Bestimmungen verschriftlichen</li> <li>• Parteien bitten, die endgültige schriftliche Form zu billigen</li> <li>• Parteien zur Unterschrift der Einigung bringen</li> </ul>	<p><b>Schlüsselhandlungen in westlichen Gesellschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für jede Partei sicherstellen, dass ihre wichtigen Belange angesprochen wurden</li> <li>• Während einer Mediationsklausur daran arbeiten, die verschriftlichte Form der Einigung zu perfektionieren, so dass sie aus positiven, neutralen und klaren realistischen Begriffen besteht</li> <li>• Die Einigung den Parteien vorlesen</li> <li>• Jede Partei die geschriebene Form lesen und unterschreiben lassen</li> <li>• MediatorInnen unterschreiben</li> <li>• Jeder Partei eine unterschriebene Kopie aushändigen</li> </ul>
---	---

(Aus: *The Lester B. Pearson Canadian International Peacekeeping Training Centre and the Canadian Institute of Applied Negotiation. Alle Rechte vorbehalten. 1997.*)

**ÜBUNG: PHASEN DES MEDIATIONSPROZESS**

Zielsetzung:	Die Teilnehmenden üben die verschiedenen Phasen des Mediationsprozesses und die Herausforderungen jedes Mediationsstadiums in einem Rollenspiel auszuführen, zu erfahren und zu beobachten.
Benötigte Zeit:	120 Minuten pro Phase plus Schlussevaluation
Materialien:	Kopien der Mediationsphasen und Handzettel zu Mediationsrollenspiel, Flipcharts, Stifte
Vorgehensweise:	<p>In die Übung und den Mediationsablauf, seine verschiedenen Stadien einführen. (Gut, wenn das auf einem Flipchart oder einer Tafel vorbereitet ist.) Rollenspiel aufteilen. Gruppe in Vierergruppen aufteilen und eine Person die Rolle der MediatorIn spielen lassen, die anderen beiden spielen die Rollen der Parteien. Eine Person fungiert als BeobachterIn. Den Gruppen 30-40 Minuten Zeit geben, Mediation in den verschiedenen Phasen zu spielen.</p> <p>Nach jeder Phase finden in den Untergruppen Feedback, Wiederherstellung von Wohlbefinden und Nachbereitung statt. Die BeobachterInnen haben die zentrale Rolle, als den Eindruck korrigierendes Medium zu fungieren.</p> <p>Fragen an die Parteien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie fühlte es sich an, eine Konfliktpartei zu sein?</li> <li>• Haben Sie eine Einigung erzielt?</li> <li>• Wie hilfreich war der/die MediatorIn bei der Unterstützung im Einigungsprozess?</li> <li>• Was hätte den/die MediatorIn wirksamer gemacht?</li> <li>• Was hat der/die MediatorIn im Einzelnen getan, um die Atmosphäre der Mediation zu verändern oder Sie als Parteien in Richtung Einigung zu bewegen.</li> <li>• Was hätte der/die MediatorIn anders tun können?</li> <li>• Was sind die Eigenschaften einer guten MediatorIn?</li> </ul> <p>Fragen an die MediatorInnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie fühlte es sich an, die Rolle der MediatorIn zu spielen?</li> <li>• Haben Sie sich in der Rolle wohl oder unwohl gefühlt? Warum oder warum nicht?</li> <li>• Was war an der Rolle am einfachsten?</li> </ul>

- Was war am schwierigsten?
- Würden Sie anderes mediiieren, wenn Sie zwischen Familienmitgliedern mediiert hätten?
- Wie gut konnten Sie ihre eigenen natürlichen Stärken in der Mediation verwenden?
- Was lief Ihrer Ansicht nach nicht gut? Was wünschen Sie, Sie hätten es ausprobiert?

Andere Fragen beinhalten:

- Hat irgendjemand schon mal die Rolle eineR MediatorIn im echten Leben inne gehabt? Informell oder formal?
- Welche kulturellen Variationsarten könnten in der Mediation bestehen? Können Sie den Mediationsprozess Ihrer eigenen Kultur beschreiben?

Nach der Diskussion der Hauptpunkte jeder Phase, schickt der/die TrainerIn die Vierergruppen los, die nächste Phase zu spielen. Die Gruppen können die Rollen untereinander in den verschiedenen Stadien tauschen. Dies vertieft das Verständnis.

Die Hauptkenntnisse werden visualisiert. Was man tun sollte und was nicht, wird genau vermerkt.

Irgendwann können Fragen über die Kommunikationsfähigkeiten eineR MediatorIn auftauchen. Bei wirksamer Kommunikation betonen viele ExpertInnen der Konfliktkommunikation die Wichtigkeit bestimmter Kommunikationsfähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind besonders nützlich, wenn eine Einzelperson in einem Konflikt interveniert, so wie MediatorInnen. Diese Kommunikationsfähigkeiten dritter Parteien beinhalten: Reformulierung, Umformulierung und aktives Zuhören.

**Reformulierung.** Reformulierung beinhaltet das Anbieten einer alternativen Interpretation von Gegenständen oder Verhaltensweisen. Im Konflikt beteiligen sich Parteien oft an Kommunikationsmustern, die einen Konflikt eskalieren, so wie der Austausch von Anschuldigungen oder der anderen Seite nicht zuzuhören. Durch Reformulierung bestätigt der/die MediatorIn die Erfahrung der SprecherIn, aber öffnet alternativen Interpretationen des Inhalts die Tür. Den Rahmen zu verändern schafft Raum für alternative Wahrnehmungen und Interpretationen von Gegenständen und Verhaltensweisen. Zum Beispiel kann einE MediatorIn eine Aktion wie „Koalitionsbildung gegen mich“ in „sie muss sich wirklich machtlos fühlen, wenn sie es für notwendig erachtet, die Unterstützung von anderen einzuholen“ reformulieren.

**Umformulierung.** Dies ist der Reformulierung ähnlich, außer dass es die Umformulierung dessen, was die eine Partei sagt, in einer weniger anklagenden Sprache beinhaltet. Die umformulierende Person fügt nichts zu der Aussage hinzu, aber paraphrasiert den/die SprecherIn. Zum Beispiel könnte eine Seite behaupten, „sie ist faul. Nie hilft sie mir bei den schwierigen Aufgaben bei der Organisationsleitung.“ EinE MediatorIn könnte diese Aussage in einer Mediation anders formulieren: „Eine Organisation zu führen ist schwierig und erfordert eine Menge Arbeit.“ Eine Folgefrage, die den Inhalt reformuliert, könnte darin bestehen, ob der/die SprecherIn sich mit der Arbeitsmenge bei der Leitung einer Organisation überfordert fühlt. Beim Umformulieren sollte die dritte Partei bei der SprecherIn sicherstellen, dass die Wiedergabe korrekt ist.

**Aktives Zuhören.** Aktives Zuhören anzuwenden zeigt der SprecherIn dass Sie, als ZuhörerIn, wirklich hören, was der/die SprecherIn sagt Sie kommunizieren dies, indem Sie die Gefühle der SprecherIn spiegeln, den Inhalt der Aussagen der SprecherIn wiedergeben, offene Fragen stellen und im allgemeinen Empathie gegenüber der SprecherIn deutlich machen. Empathie kommuniziert, dass der/die ZuhörerIn wirklich den Standpunkt der SprecherIn versteht. Wenn sie übertrieben wird, kann aktives Zuhören lästig werden, und sie ist schwierig in interkulturellen Situationen, wo Wahrnehmungen und Interpretationen von Inhalt und zugrunde liegenden

	Emotionen in einem Gespräch kulturell beeinflusst sind. Gute MediatorInnen in einem westlichen Kontext machen Gebrauch guter Kommunikationsfähigkeiten wie Umformulierung, Reformulierung, offene Fragen oder aktives Zuhören, um Kommunikationsmuster zu verändern und Parteien beim Finden einer gegenseitig annehmbaren Übereinkunft zu helfen.
Anmerkungen:	Die Teilnehmenden möchten vielleicht Konflikte spielen, die sie kennen oder in denen sie sogar beteiligt sind. Dann gibt der/die TrainerIn den Teilnehmenden Zeit, das Handlungsschema und die in dem Konflikt beteiligten Charaktere aufzuschreiben, bevor das Rollenspiel beginnt. Diese Alternative ist aufgrund der persönlichen Beteiligung und dem Wechsel der Rollen in der Lage tiefe Einsicht in Konflikte zu vermitteln.

## ROLLENSPIEL: MEDIATION

### Rolle für Frau Handerson

Sie sind für die Konflikttransformation innerhalb des Landesprogramms von Sisas verantwortlich. Eines ihrer wirksamsten Programme läuft in Partnerschaft mit einer lokalen gemeindebasierten Organisation (NRO). Andere Sisas Organisationen in der Region sind an Sie bezüglich ähnlicher Pilotprogrammen in ihren Ländern herangetreten. Allerdings hat diese NRO vor kurzem einige Unruhe erlebt – der vorherige Direktor stahl eine große Summe Geld von der Organisation (wovon ein großer Teil von Sisas war) und wurde für Betrug und schlechte Führung gefeuert. Ihre Vorgesetzte hat mit Ihnen über die Fortführung der Arbeit mit dieser Organisation gesprochen, da sie die Partnerschaft wertschätzt, aber hat die Entscheidung Ihnen überlassen. Ihre Vorgesetzte hat Sie angewiesen, nach Möglichkeiten zu fragen, wie das gestohlene Geld erstattet oder anderweitig verrechnet werden kann, und nach Vorschlägen, wie sicher gestellt werden kann, dass sich dies nicht wiederholt. Offenbar steht Ihre Vorgesetzte wegen diesen Geldes unter Druck der finanzierenden Organisation.

Sie haben gehört, dass der neue Direktor Ihrer Partner-NRO ihrem gemeinsamen Programm sehr skeptisch gegenüber steht und über die Auflösung Ihrer Partnerschaft gesprochen hat. Auf Ihrem ersten offiziellen Treffen letzte Woche, hatten Sie vor, zwei Angelegenheiten auf den Tisch zu bringen: Seine/ihre Pläne für das Programm und das Problem des gestohlenen Geldes. Sie haben das gestohlene Geld angesprochen, aber der Direktor der NRO war aufgepeitscht und stürmte aus dem Büro, bevor Sie überhaupt die Zukunft des Programms ansprechen konnten.

Sie wissen nicht mehr weiter – der Direktor der NRO hat keine Ihrer Telefonanrufe der letzten Woche beantwortet und zu Ihrem großen Bedauern sind Sie bereit, die Organisation und das Programm aufzugeben. Sie haben entschieden, als letzte Option, eine respektierte Person in Ihrer Gemeinschaft um Mediation dieses Konflikts zu bitten.

### Rolle für Herrn Samson

Sie wurden vor kurzem zum Direktor Ihrer Organisation ernannt, einer lokalen gemeindebasierten Organisation (NRO). Der vorherige Direktor wurde für Betrug (er stahl Geld) und schlechte Führung gefeuert. Sie sind seit vielen Jahren in dieser Organisation aktiv und fühlen sich ihrer Mission und ihren Zielen sehr verpflichtet. Allerdings waren Sie zusammen mit mehreren anderen FührerInnen in der Organisation ursprünglich sehr skeptisch, als vor einigen Jahren Sisas an Ihre Organisation herantrat, damit sie eine Partnerin in ihren Programmen wird.

Nichtsdestotrotz beteiligte sich die Organisation am Friedensaufbau und offenbar war ein großer Teil des gestohlenen Geldes von Sisas für die Programmabwicklung.

Bei Gesprächen mit Mitgliedern Ihrer Organisation während des letzten Monats bekamen Sie ein Gefühl für deren Sorgen und ihrer Vision für die Organisation und wurden vom Wert des Programms überzeugt. Mehrere andere FührerInnen bleiben Friedensbildung gegenüber skeptisch und setzen Sie unter Druck, die Partnerschaft mit Sisas aufzulösen, gerade nach den Ereignissen der letzten Woche.

Sie finden sich gerade in Ihre Position ein und haben erst vor kurzem begonnen sich mit Partnerorganisationen und GeldgeberInnen zu treffen. Letzte Woche haben Sie die Sisas Mitarbeiterin



getroffen, die für Friedensbildung zuständig ist. Was für ein Desaster! Sie verlangte die Zurückzahlung des gestohlenen Geldes (das Ihre Organisation nicht hat) und Sie kamen gar nicht dazu, irgendwelche Programme zu erörtern oder über die Vision Ihrer Partnerschaft zu sprechen. Sie waren so gekränkt und wütend, dass Sie aus dem Treffen davon gestürmt sind. Sie haben das Gefühl, dass diese Sisasmitarbeiterin Sie nicht für kompetent hält, Ihre Organisation zu führen.

Um die Angelegenheit noch komplizierter zu machen, wurde ein Familienmitglied plötzlich unmitelbar nach dem Treffen krank und Sie waren nicht im Büro. Sie waren nicht in der Lage einen der Anrufe der Sisas-Person zu beantworten. Sie fragen sich, ob es eine gute Idee wäre, eine respektierte Person in Ihrer Gemeinschaft um Mediation dieses Konflikts zu bitten.

Das eingeführte Modell eines Mediationsprozesses ist kulturell in westlichen Ländern verankert, wie die Schlüsselakte zeigen. Mediation kann viele verschiedene Gesichter in verschiedenen Kulturen haben und bedarf in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlicher Schlüsselakte. Sie heißt Mediation, so lange:

- Die Teilnahme von Parteien freiwillig ist
- Der/die MediatorIn als für den Prozess verantwortliche Person fungiert
- Die Parteien über volle Entscheidungsmacht verfügen.

## Sicheren Raum Schaffen

Nachdem wir eine Reihe von Hindernissen für gute inter-personelle und Inter-Gruppen-Kommunikation vermerkt haben, ist es jetzt an der Zeit uns Mittel anzusehen, mit denen diesen Hindernissen begegnet werden kann, um einen sicheren Raum bereitzustellen und eine Atmosphäre die zu offenem und ehrlichem Dialog ermutigt.

Inter-personelle und Inter-Gruppen-Kommunikation muss nicht in einem defensiven Klima stattfinden, kann aber sicherlich ebenso in einem Klima der Unterstützung stattfinden. Klimata der Unterstützung beinhalten Situationen, die zu beschreibender Sprache ermutigen, bei der die/der ZuhörerIn Bitten um Information als aufrichtig empfindet; problemorientierte Atmosphären, die die Wichtigkeit betonen, gemeinsame Konfliktlösungen zu finden, statt den/die Anderen zu überreden zu versuchen, ihre Sichtweise und Überzeugungen zu ändern; spontane Kommunikation, die frei von Täuschung ist; Empathie für die Gefühle der Anderen und das Zollen von Respekt und Legitimität für die Meinung der Anderen, auch wenn die beiden Parteien nicht einer Meinung sind, und dass unterschiedliche und neue Ideen und Vorschläge in Erwägung gezogen werden können.

Wie kann ein Unterstützungsklima für Kommunikation zwischen gegenwärtigen/vorherigen FeindInnen oder für Einzelpersonen, die ein schweres soziales Trauma erlitten haben, erzeugt und am Leben gehalten werden? Während es keine Rezepte für die Erzeugung solcher sicheren Räume gibt, gibt es einige Grundregeln und Richtlinien, die oft inter-personeller und Inter-Gruppen-Kommunikation helfen können, die oben festgehaltenen Hindernisse zu überwinden. Die hier angebotenen Vorschläge basieren auf den Ideen und der Arbeit von ForscherInnen und PraktikerInnen aus vielfältigen Disziplinen und Expertisebereichen.

Zunächst einmal kann ein sicherer Raum für Kommunikation nicht erzeugt und am Leben gehalten werden, wenn die Teilnehmenden zur Teilnahme am inter-personellen oder Gruppendialog gezwungen wurden. Dies bedeutet, dass die Planenden, VermittlerInnen/MediatorInnen solcher Interaktionen offen und ehrlich gegenüber möglichen Teilnehmenden über die Ziele des Zusammentreffens und die Verwendung der Materialien, die aus solchen Treffen entstehen, sein müssen und dabei sicherstellen, dass jede Einzelperson aufgrund ihres eigenen Willens dort ist und dass sie der zukünftigen Verwendung des Inhalts der Treffen zustimmt. Sobald das Zusammentreffen beginnt, muss diese Atmosphäre der Offenheit und Ehrlichkeit weitergehen; wenn die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass sie manipuliert werden, dann werden sie entweder aus der Gruppe aussteigen oder sehr genau darauf achten, was sie sagen oder wie sie auf andere reagieren.

Dieser Punkt führt uns zum Problem der Asymmetrie. Während ein Zusammentreffen zwischen Personen oder Gruppen nicht die asymmetrischen Beziehungen ablegen kann, die „von außen gesehen“ den Beziehungen zu eigen sein können, können GruppenvermittlerInnen sicher stellen, dass die Beziehungen innerhalb des Gruppenkontexts oder zwischen den KonfliktpartnerInnen egalitär sind. Das bedeutet, dass keinE PartnerIn/TeilnehmerIn mehr Rechte als andere hat und dass allen gleicher Respekt gezollt wird.

Sichere Kommunikationsräume werden auch eher erzeugt und am Leben erhalten, wenn die Grundregeln des Zusammentreffens beim ersten Treffen klar dargelegt und gemeinsam beschlos-

sen wurden. Regeln wie keine Unterbrechungen; jedeR Teilnehmenden gleiche Gelegenheit zu sprechen geben; gleichzeitig keine Einzelpersonen unter Druck setzen, etwas zu sagen, die sich noch nicht wohl dabei fühlen, etwas zu sagen; mit einer Runde enden, in der jedeR Teilnehmende der Interaktion gebeten wird, das Treffen zu kommentieren, und wertende und sarkastische Antworten zu unterlassen, sind häufig benutzte Instrumente. Es ist wichtig, auf dem ersten Treffen die Grundregeln nicht nur klar zu benennen und Gruppenkonsens zu erzielen, sich an die Regeln zu halten, sondern sie auch von Zeit zu Zeit bei folgenden Zusammentreffen zu wiederholen und zu bekräftigen

Menschen dabei zu helfen, empathische ZuhörerInnen zu werden, wurde als eine weitere wichtige Fähigkeit für inter-personelle und Inter-Gruppen-Kommunikation zwischen vorherigen/gegenwärtigen GegnerInnen erkannt. Dies ist vielleicht die wichtigste, und doch schwierigste Fähigkeit zu lehren oder zu erlangen, da Einzelpersonen oft damit beschäftigt sind, über ihre Antwort nachzudenken oder darüber, was sie sagen wollen, wenn sie dran sind, was Unaufmerksamkeit gegenüber der SprecherIn zur Folge hat. Außerdem ist empathisches Zuhören um so schwieriger, wenn der/die SprecherIn über Belange und Erfahrungen spricht, bei denen der/die ZuhörerIn(nen) sich unwohl fühlen, sei es weil sie das Gefühl haben, dass ihnen die Schuld gegeben wird, sei es dass der Inhalt und Stil der Kommunikation emotional schwer zu handhaben ist. Es sollte nicht erwartet werden, dass empathisches Zuhören über Nacht erreicht wird, oder dass alle Teilnehmenden diese Art des Zuhörens beherrschen werden; dies ist ein fortlaufender dynamischer Prozess, der von Höhen und Tiefen gekennzeichnet ist.

Wenn VermittlerInnen/MediatorInnen sichere Kommunikationsräume herstellen wollen, dann sollten sie sich bewusst sein, dass dies Zeit braucht. Deshalb sind „einmalige“ Zusammentreffen zum Scheitern verdammt. Wenn sichere Räume der Kommunikation wirklich erzeugt und am Leben erhalten werden sollen, dann bedarf es eines Plans für eine Serie von Treffen, mit der Option den ursprünglichen Zeitplan auszubauen, wenn immer es möglich ist. Außerdem ist es wichtig, dass jedes Treffen lang genug ist, die Teilnehmenden ankommen und sich wohl fühlen zu lassen, besonders solche, die vielleicht Schwierigkeiten haben, sich zu öffnen, oder Zeit brauchen, bevor sie damit beginnen können, über ihre Erfahrungen in der Vergangenheit zu reden oder in einer Gruppe zu sprechen.

Als letzter Punkt (in dieser nicht erschöpfenden Liste von Grundregeln und Handlungsplänen, die sich als sicheren Kommunikationsräumen zuträglich herausgestellt haben), werden wir die Wichtigkeit benennen, zu lernen, wie man mit Stille innerhalb der Gruppe umgeht. Genauso wie verbale Kommunikationen Teil jeder inter-personellen und Inter-Gruppen-Kommunikation sind, sind es auch nonverbale Verhaltensweisen und Momente der Stille. Momente der Stille neigen dazu, dann aufzutreten, wenn Menschen Angst haben, ein Diskussionsthema aufzuwerfen, oder wenn sie über das nachdenken, was gesagt wurde, oder ihre Gedanken sammeln, bevor sie zu sprechen beginnen. Damit sie Teilnehmenden helfen, sich in der Umgebung wohl zu fühlen, sollten VermittlerInnen/MediatorInnen deshalb lernen, diese Momente der Stille zu respektieren und nicht mit Worten „einzuspringen“, in dem Versuch Leute zu beruhigen. Nur und wirklich nur wenn äußerst lange Momente der Stille zur Regel werden (eine äußerste Seltenheit), muss der/die VermittlerIn oder MediatorIn zusammen mit den Teilnehmenden herausfinden, warum Leute unfähig sind, ihre Gedanken, Ideen und Gefühle mit den anderen zu teilen.

## ÜBUNG: MEDIATIONSWORKSHOP SIMULATION

Zielsetzung:	Die Übung bring Teilnehmenden die Möglichkeiten zu Bewusstsein, wie die Ideen individueller Mediation auf Gruppenmediation übertragen werden können. Teilnehmende erfahren hohe Emotionen während der Durchführung des Rollenspiels, dies wird das Verständnis von Mediation vertiefen und die Geschicklichkeit der Auszubildenden erhöhen.
Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	Handzettel für das Rollenspiel, Stühle, Stecktafel, Moderationskarten, Stifte
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn führt in die Übung ein. Dies ist ein guter Zeitpunkt, um die verschiedenen Phasen eines Mediationsprozesses zu wiederholen. Die Auszubildenden werden in Dreiergruppen aufgeteilt. Die Teilnehmenden erhalten das Szenario durch Handzettel. Jede Gruppe hat 30 Minuten für die Vorbereitung der Einführungsphase

	<p>des Workshops. Sie fungieren als die angefragten TrainerInnen. Die Gruppe wechselt sich bei der Durchführung der ersten Phase des Workshops ab. Jede Gruppe hat dazu 10 Minuten. Die anderen Auszubildenden stellen die Lokalbevölkerung aus Indonesien dar. Die Stühle werden im Kreis angeordnet.</p> <p>Die TrainerInnen achten darauf, dass es weniger ChristInnen als Muslime gibt. Nach 10 Minuten ist das nächste Team dran, ohne jede Pause. Auszubildende dürfen nach jeder Gruppe Stühle von einer zur anderen Seite tauschen.</p> <p>Der/die TrainerIn notiert während der Durchführungen die wichtigsten Schlüsselsituationen und Alternativen auf Karten.</p> <p>Die Evaluation beginnt mit einer Nachbereitung mit allen Teilnehmenden. Die Alternativen werden auf einer Tafel festgehalten und sind der Ausgangspunkt für eine Diskussion. Jede Alternative wird von den Auszubildenden evaluiert, die die Einheimischen spielten.</p>
Anmerkungen:	<p>Die Simulation lebt von hohen Emotionen. Der/die TrainerIn sollte sicher stellen, dass es zwischen den Intervallen keine Pause gibt.</p> <p>Die daraus resultierende Erkenntnis könnte sein, den Workshop unter dieser Bedingung mit einem Ritual zu beginnen, das beide Gruppen teilen. Die Bereitstellung eines sicheren Raumes ist ein weiterer wichtiger Aspekt.</p>

## SIMULATIONSSZENARIO: WORKSHOP IN INDONESIA

Seit einem Jahr sind Sie eine zivile Friedensfachkraft in Indonesien. Sie fungieren als DozentIn an einer christlichen Universität in Yogyakarta (Java) und Sie sind ein Mitglied des Friedensinstituts der Universität. Sie werden sehr oft von Konfliktparteien angefragt, damit sie helfen zwischen Konfliktparteien überall auf dem Archipel zu mediieren oder Mediation zu unterrichten. Sie arbeiten dabei mit lokalen MitarbeiterInnen der Universität zusammen. Ihr Hauptaugenmerk liegt darauf, Lehrpläne für Mediations- und Konflikttransformationstrainings zu verfassen.

Diesmal, im Mai 2002, werden Sie und Ihre KollegInnen gebeten in Poso zu mediieren. Es ist der zweite Workshop mit denselben Teilnehmenden.

Poso ist der Haupthafen und Transportumschlagplatz der nordöstlichen Küste von Zentral Sulawesi, Indonesien. Schwer durch sporadische ethnisch/religiöse Konflikte im Laufe mehrerer Jahre in den späten 1990er und 2000er Jahren beschädigt, wird die Stadt zur Zeit fast ausschließlich von muslimischen Kräften kontrolliert (Tentena, eine christliche Festung, zu der viele christliche, vormalige EinwohnerInnen Posos während der Kämpfe geflohen sind). Der Konflikt wurde durch soziale Probleme ausgelöst und hinterließ eine Frontlinie entlang religiöser Grenzen. Dieser Tage leben keine ChristInnen in Poso, viele wurden gefoltert und getötet. Die Zahl christlicher intern vertriebener Personen (Flüchtlinge) wird auf um die hundertdreißigtausend geschätzt. Auch Muslime wurden in den Gewaltausbrüchen getötet. Die Ereignisse erschienen sogar im europäischen Fernsehen.

Die Situation im Moment: Keine ChristInnen in der Stadt, weiterhin Bombenanschläge auf christliche Gebäude, Institutionen.

Zwei NROen, eine christliche und eine muslimische, haben Sie angefragt. Vor zwei Monaten führten Sie einen Workshop mit denselben Teilnehmenden durch, alles Männer, alles Personen mit Einfluss auf der Graswurzelebene, d.h. Dorfführer. Fünfzehn Christen, fünfzehn Muslime. Von ihnen wird erwartet, am Workshop teilzunehmen. Der Workshop soll mit denselben Teilnehmenden wie vor zwei Monaten in Poso stattfinden. Der letzte wurde in der Stadt Palu durchgeführt, einem neutralen Ort zweihundert Kilometer vom eigentlichen Konfliktgebiet entfernt.

Der Zeitrahmen dieses Workshops spricht von fünf Arbeitstagen. Sie sind mit zwei KollegInnen von der Universität gekommen und der Workshop soll anfangen, er soll sich auf Mediationsfähigkeiten konzentrieren. Alle Teilnehmenden der muslimischen Seite sind da. Keine Christen sind bisher in Poso angekommen. Die Organisationen rufen die zuständige Person an, um Information zu erhalten. Die offizielle Antwort lautet, dass kein Transport verfügbar ist, die Notwendigkeit zu arbeiten war pressierender als zum Workshop zu kommen. Aber es ist mehr als deutlich: Extreme Angst und Angespanntheit sind im Spiel. Nach mehreren Telefonanrufen reisen fünf christliche Teilnehmer nach Poso und kommen am späten Nachmittag a

## ***KAPITEL 8***

# ***VERSÖHNUNG***

## EINFÜHRUNG

Versöhnung kann als Intervention in einen Konfliktkreislauf verstanden werden. Dem Verständnis von Diana Francis zufolge ist sie es ganz bestimmt.

Versöhnung ist ein Verlauf ebenso wie ein Ziel. Durch Prozesse nach dem Ende von Diktaturen in Lateinamerika angeregt, und weniger lange zurück liegend in Südafrika, gibt es eine zunehmende Aufmerksamkeit für Abläufe nach dem Ende von Gewalt und soziale Genesung. Der allgemeine Prozess sozialen Heilens wird oft als Versöhnung bezeichnet. Der Genesungsprozess kann beginnen, sobald eine Einigung zwischen den Parteien erzielt wurde, die die Bedürfnisse aller Betroffener erfüllt, und zwar sowohl auf praktischer als auch auf psychologischer Ebene. Integraler Bestandteil der Einigung muss die Klarstellung ihrer Umsetzung sein. Versöhnung erfordert als Minimum:

- Physische Sicherheit, indem zum Beispiel Menschen aus dem Konfliktgebiet entfernt werden, Personal zwischen Kriegsparteien positioniert wird, schützende Präsenz, Überwachung
- Soziale Sicherheit und ein Kontext, in dem der Ausdruck von aus Trauma resultierenden Emotionen akzeptiert wird, und die Gelegenheit über das Passierte zu sprechen, um zu versuchen es zu verstehen
- Die Mittel zur Enthüllung, so weit möglich, wie oder warum bestimmte Ereignisse geschehen sind, und die Wiederentdeckung von relativen Identitäten, mit einem Grad an Vertrauen, der das Zugeben von Unvollkommenheit und Vielfalt erlaubt, zusammen mit einer Anerkennung der Interdependenz und eine Rückkehr zur Akzeptanz des Risikos, das mit Vertrauen einhergeht
- Die Möglichkeit Beziehungen wiederherzustellen, gegründet auf dem Erfolg wiederherstellender Verhandlungen, das heißt Verhandlungen, die sich auf Bedürfnisse, statt auf Schuldzuweisung konzentrieren und zu Wiederherstellungsgerechtigkeit führen – Entschuldigung und Vergebung können eine wichtige Rolle spielen, aber sie können nicht gefordert werden, besonders nicht bei gut meinenden AußenseiterInnen.

Die Liste der Zutaten für Versöhnung folgt notwendiger Weise einer Reihenfolge, aber in der Praxis greifen die umrissenen Prozesse ineinander. Während die in Konflikttransformation Beteiligten verstehen, dass Versöhnung ein extrem wichtiger Prozess ist, sind wir immer noch dabei zu lernen, wie persönliche und soziale Räume für Versöhnung unterstützt und geschaffen werden können.

Versöhnung kommt nicht einfach. Sie verlangt Ausdauer und braucht Zeit. Versöhnung basiert auf Respekt für gemeinsame Menschlichkeit. Die volle Offenlegung der Wahrheit und ein Verständnis, warum Gewalt statt fand, ist wesentlich. Gleichmaßen wichtig ist die Bereitschaft, die Verantwortung für vergangene Menschenrechtsverletzungen anzunehmen. Versöhnung wischt die Vergangenheit nicht aus: sie wird von einer Art des Erinnerns motiviert, die die Notwendigkeit betont, sich zu erinnern ohne Schmerzen, Bitterkeit, Rachegefühle, Angst oder Schuld zu verdrängen. Sie versteht die unerlässliche Wichtigkeit aus der Wiedergutmachung vergangener Verletzungen im Interesse geteilter Gegenwart und Zukunft zu lernen. Versöhnung beinhaltet eine Mindestbereitschaft nebeneinander zu existieren und für die friedliche Handhabung der bestehenden Unterschiede zu arbeiten. Sie verlangt ein Bekenntnis zur Transformation ungerechter Ungleichheiten und entmenschlicher Armut, besonders von denen, die von Diskriminierung in der Vergangenheit profitiert haben und weiter profitieren.

## ÜBUNG: WIE KANN VERSÖHNUNG AUSSEHEN?

Zielsetzung:

Die Teilnehmenden veranschaulichen und erörtern den Versöhnungsprozess mithilfe dramaturgischen Geschichten Erzählens, um tief gehende Fragen aufzuwerfen, was Versöhnung untermauert. Der Austausch persönlicher Erfahrungen verstärkt das Verständnis von Versöhnung.

Benötigte Zeit:	120 Minuten
Materialien:	--
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn teilt die Teilnehmenden in Gruppen von drei bis vier auf. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich eine Skulptur oder ein gefrorenes Bild auszudenken, das Versöhnung für sie einfängt. Sobald die Gruppen eine Skulptur von Versöhnung entwickelt haben, versammeln sie sich wieder in der großen Gruppe. Bitten Sie jede Gruppe, den anderen ihre Skulptur zu zeigen. Fragen Sie die Teilnehmenden, die die Skulptur betrachten, was sie sehen.</p> <p>Bitten Sie die Gruppe, die ihre Skulptur zeigt, alle zusätzlichen Elemente zu erläutern, die den BetrachterInnen vielleicht entgangen sind. Nachdem die Gruppe sich wieder gesetzt hat, beginnen Sie eine Diskussion der verschiedenen Elemente von Versöhnung. Einige mögliche zu stellende Fragen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was war den Skulpturen gemeinsam?</li> <li>• Was für Unterschiede gab es?</li> <li>• Welche Schritte halten Sie für Versöhnung für notwendig?</li> </ul> <p>Zusätzliche in die Diskussion zu bringende Bestandteile sind alle religiösen und kulturellen Unterschiede, die in der Gruppe zu Tage treten. Die Teilnehmenden erforschen die Unterschiede in den Herangehensweisen an Versöhnung. Dies kann helfen, unterschiedliche Verständnisse von Versöhnung unter den Teilnehmenden zu verdeutlichen oder sie mit neuen Herausforderungen zu konfrontieren.</p> <p>In einem zweiten Schritt beziehen die Teilnehmenden Versöhnung auf persönliche Konflikterfahrungen; dazu wählen die Teilnehmenden eineN PartnerIn, dem/der sie vertrauen. Sie reflektieren jeweils einen persönlichen Konflikt von beiden und versuchen die Antworten zu folgenden Fragen auszutauschen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was verursachte den Schmerz?</li> <li>• Wo befand sich Ihr Schmerz?</li> <li>• Was wurde getan, um diesen Schmerz anzuerkennen/zu behandeln?</li> <li>• Wo befindet er sich jetzt?</li> <li>• Was wünschten Sie, wie er in Zukunft behandelt werden sollte?</li> </ul> <p>Dieser Prozess ist sehr persönlich. Deshalb, nur wenn die Teilnehmenden es möchten, können sie die Wesentlichen Punkte im Plenum austauschen, nicht die ganzen Geschichten.</p>
Anmerkungen:	Die wesentlichen Punkte können visualisiert werden. Sie können als gutes Material fungieren, um Einzelerfahrungen und solche auf breiterer Ebene der Gesellschaft zu vergleichen. Der/die TrainerIn kann sie nach der nächsten Übung verwenden.

## Lederach's Bezugsrahmen

Es gibt keine Standarddefinition, auf die sich alle Gelehrten und PraktikerInnen stützen. Allerdings stimmt fast jedeR zu, dass Versöhnung mindestens vier kritische Komponenten umfasst, die von John Paul Lederach bestimmt wurden – Wahrheit, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Frieden. Lederach's Verwendung des Wortes „Barmherzigkeit“ deutet an, dass die hinter Versöhnung stehenden Ideen religiöse Wurzeln haben. In den letzten Jahren ist Versöhnung auch zu einer wichtigen Angelegenheit für Menschen geworden, die an Konflikttransformation auch aus einer säkularen Perspektive herantreten. Für sie entsteht die Notwendigkeit von Versöhnung aus den pragmatischen, politischen Realitäten jedes Konflikttransformationsprozesses. Es ist die

Art und Weise, in der jede Gesellschaft sich entscheidet, die Konzepte Wahrheit, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Frieden im Nachspiel von Gewalt zusammenzuführen.



Weil alle Situationen von Konfliktnachspiel einzigartig sind, jede mit ihren eigenen Komplexitäten, ist der Weg zu Versöhnung auch immer einzigartig. Oft werden die Konzepte Wahrheit, Barmherzigkeit, Gerechtigkeit und Frieden anders verstanden.

<p><b>Wahrheit</b></p> <p>In der Folge des Verhandlungsprozesses vor und während des Bestehens der Wahrheits- und Versöhnungskommission in Südafrika haben Teilnehmende das Konzept Wahrheit in vier Begriffe aufgeteilt.</p> <p>Faktische oder forensische Wahrheit: Der bekannte rechtliche oder wissenschaftliche Begriff, faktische, untermauerte Beweise zu Licht zu bringen, genaue Informationen durch zuverlässige objektive Verfahren zu gewinnen.</p> <p>Persönliche oder narrative Wahrheit: Durch das Erzählen ihrer Geschichten gaben sowohl Opfer als auch TäterInnen den mehrlagigen Erfahrungen des Gegenstands Bedeutung. Diese persönlichen Wahrheiten wurden der Öffentlichkeit durch Medien vermittelt.</p> <p>Soziale Wahrheit: Während narrative Wahrheit zentral für die Arbeit der Kommission war, besonders bei den Anhörungen des Menschenrechtsverletzungs Komitee, konnte die engste Verbindung der Abläufe der Kommission und ihrer Ziele in ihrer Suche nach sozialer Wahrheit gefunden werden. Soziale Wahrheit, die Wahrheit der Erfahrung, wird durch Interaktion, Erörterung und Diskussion hergestellt.</p> <p>Heilung und wiederherstellende Wahrheit: Die Art der Wahrheit, die Fakten und ihre Bedeutung innerhalb des Kontexts menschlicher Beziehungen platziert – unter Bürgerinnen und Bürgern und im Staat und seinen BürgerInnen.</p> <p>(Zitiert aus: The Final Report of the Truth and reconciliation Commission South Africa, 1998)</p>	<p><b>Gerechtigkeit</b></p> <p>Gerechtigkeit, die sich auf die Heilung der sozialen Beziehungen orientiert und versucht, eine solche Art von Gesellschaft zu errichten, die die Werte derjenigen reflektiert, die gelitten haben. Soziale Gerechtigkeit erfordert einen tief gehenden Blick auf die Ungerechtigkeit der Vergangenheit, auf die während Zeiten von Gewalt verübten ebenso wie auf die an den Wurzeln liegenden. Dies erfordert oft ausgiebigen physischen und sozialen Wiederaufbau.</p>
<p><b>Barmherzigkeit</b></p> <p>Barmherzigkeit beinhaltet das Konzept der Vergabung, ist aber mehr als das. Sie ist die Fähigkeit von Menschen, die Gewalt erlitten haben, einen Respekt für ihre gemeinsame Menschlichkeit zu kultivieren und sich darin einig zu sein, dass es möglich ist nebeneinander zu existieren. Es ist wichtig für Menschen zu erkennen, dass es ihnen möglich ist, sich auf eine geteilte Vision der Zukunft zu einigen – der aus der Vergangenheit resultierenden Wut, Angst, Schuld und Argwohn zum Trotz. Sie ist meistens ein umstrittener Prozess, der enorme Emotion hervorruft.</p>	<p><b>Frieden</b></p> <p>Frieden ist ein Konzept, das die Abwesenheit von Feindseligkeiten beschreibt. Er beinhaltet das Wohlergehen der BürgerInnen ebenso wie Sicherheit und Respekt.</p>

Menschen, die in dem Prozess der Konflikttransformation aktiv sind, verwenden eine Anzahl von Techniken, um zu versuchen Versöhnung zu fördern. Es gibt mindestens einen gemeinsamen Nenner aller dieser Ansätze zur Versöhnung. Sie sind alle ausgelegt, einzelne Männer und Frauen dahin zu führen, dass sie die Art und Weise ändern, in der sie über ihre historischen GegnerInnen denken. Als Ergebnis findet Versöhnung in einer Person nach der anderen statt und ist normaler Weise ein langer und mühsamer Prozess.

## ÜBUNG: WAHRHEIT, GERECHTIGKEIT, FRIEDEN, BARMHERZIGKEIT

Zielsetzung:	Teilnehmende in eine tiefe Diskussion der Widersprüche von Versöhnung zu verwickeln, indem Schlüsselausdrücke und Konzepte personifiziert werden. Diese Übung unterstützt das Aufwerfen einiger der beteiligten Dilemmata. Zusätzlich schärfen die Teilnehmenden das Bewusstsein der Parallelen zwischen persönlicher und sozialer Versöhnung.
Benötigte Zeit:	90 Minuten
Materialien:	Vier Blatt Papier, mit einem der Wörter der Übung auf jedem (Wahrheit, Gerechtigkeit, Frieden, Barmherzigkeit)
Vorgehensweise:	<p>Der/die TrainerIn erklärt, dass diese vier Ausdrücke aus einer Bibelpassage entnommen sind, die die Versöhnung des Volk Israel mit Gott erörtert (Psalm 85, Vers 11). Die Passage betont, dass Versöhnung der Ort ist, wo sich Gerechtigkeit und Frieden treffen, und wo Wahrheit und Barmherzigkeit sich küssen (die Ausdrücke variieren je nach Übersetzung, nach Einheitsübersetzung: „Dann kommen Güte und Treue zusammen, Recht und Frieden küssen einander.“).</p> <p>TrainerIn bittet die Teilnehmenden um Freiwillige, die einen der vier Ausdrücke personifizieren. Die vier Papiere können auch in die vier Ecken des Raums gelegt werden. Geben Sie Ihnen eine Minute oder zwei, zu überlegen, welchen Ausdruck sie gerne personifizieren würden.</p> <p>Teilnehmende werden gebeten, sich in vier Gruppen aufzuteilen, von denen jede einen der Ausdrücke vertritt. Die Verteilung kann ungleich sein. Das ist OK, solange mindestens zwei Personen in jeder Gruppe sind. Die Gruppen haben 15-20 Minuten Zeit, zu diskutieren, was sie unter Wahrheit, Gerechtigkeit, Frieden oder Barmherzigkeit verstehen und zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. Bitten Sie sie auch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu bestimmen, welche der anderen drei Ausdrücke jede Person am meisten fürchtet;</li> <li>• Zu bestimmen, welchem der anderen drei Ausdrücke jede Person sich am meisten verbunden fühlt oder am liebsten mit arbeiten würde,</li> <li>• Darauf vorbereitet zu sein, die Ausdrücke in Beziehung zueinander zu legen (d.h. welcher zuerst kommt, welche zusammen gehören usw.)</li> </ul> <p>Die Gruppen brauchen vielleicht etwas Hilfe, ihr Brainstorming zu beginnen. Bitten Sie den/die SprecherIn jeder Gruppe für jeden Ausdruck vorzutreten und sich in einen Viererausschuss zu setzen und sich vorzustellen. Zum Beispiel: „Ich bin Gerechtigkeit, und ich benötige...“</p> <p>Dann bittet der/die TrainerIn jedeN der VertreterInnen die oben bereits benannten Fragen zu beantworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen der anderen Ausdrücke fürchten Sie am meisten?</li> <li>• Mit welchem der anderen Ausdrücke würden Sie am liebsten zusammenarbeiten?</li> <li>• Wie sehen Sie die vier Wörter in Bezug zueinander?</li> </ul>



	Fragen Sie, ob Publikumsmitglieder zusätzliche Fragen an eineN der VertreterInnen haben. Die Übung bringt viele Punkte auf, die gründlich diskutiert werden.
Anmerkungen:	Die Ausdrücke zu personifizieren hilft, die Komplexität der Gegenstände aufzuwerfen, Eine Kritik des Konflikttransformationsfeldes ist, dass sie sich für Rhetorik eignet und für Menschen, die leidenschaftliche Reden für Gerechtigkeit und Frieden halten. Diese Übung hilft dabei, einige der beteiligten Dilemmata aufzuwerfen, die normaler Weise nicht in diesen heißblütigen Reden angesprochen werden.

## Dilemmata der Versöhnung

Versöhnung ist ein Prozess der viele Bedeutungsebenen hat, in der Wiedergewinnung verlorener Räume und in der Ansprache der oben bestimmten Dimensionen. Oft haben Menschen Angst vor Versöhnung, weil sie Angst haben, dass sie ihren berechtigten Anspruch als Opfer großer Ungerechtigkeit verlieren, oder dass sie gebeten werden, die Tat zu vergessen, die ihnen Schmerzen zugefügt hat, oder die Verletzung verlieren, die so vertraut und sogar tröstend geworden ist. Um über diese Ängste hinauszukommen und Versöhnung in Erwägung zu ziehen, müssen wir zuerst einige der Dilemmata untersuchen, die Versöhnung für uns aufwirft.

### Schnell oder langsam?

In öffentlichen, politischen Abläufen wird Versöhnung oft als ein Prozess dargestellt, den ein Land sofort durchlaufen muss, um sich in eine neue Zukunft zu bewegen. Dieser Ansatz widerspricht allerdings vielen Forschungsergebnissen und Praxiserfahrungen zu individueller Heilung und Versöhnung.

Persönliche Versöhnung ist ein sehr langsamer Prozess. Die Geschichten und Erinnerungen brauchen Zeit, um erzählt zu werden. Versöhnung beinhaltet eine grundlegende Reparatur menschlicher Leben, besonders der Leben derjenigen, die gelitten haben. Diese Reparatur braucht Zeit – Zeit, die dazu führen kann, dass die Beteiligten sich unsicher fühlen, aber nichtsdestotrotz notwendige Zeit, um ein neues Leben anzufangen. In der Arbeit mit Trauma oder bei der Unterstützung eines Versöhnungsprozesses ist es entscheidend, eine langfristige Sicht der Dinge einzunehmen. Versöhnung ist ein sehr langer Prozess, der durchgehend unterstützt werden muss.

### Ein sozialer oder persönlicher Prozess?

Versöhnung ist für manche ein öffentlicher Prozess, so wie der in Südafrika, für andere hingegen ein sehr persönlicher. Die meisten in Konflikttransformation aktiven Menschen bauen auf der Idee auf, dass es ein sehr persönlicher Prozess ist; es ist nicht etwas, das von einem größeren gesellschaftlichen Organ gehandhabt werden kann, obwohl Veränderungen im physischen Raum der Erzeugung persönlichen Raumes behilflich sind. Sie kommt vom Herzen des Opfers und der TäterIn und muss dort zuerst „entdeckt“ werden. Versöhnung ist eher eine Art und Weise zu glauben oder die Beziehung zu sehen, als eine Art Dinge zu tun. Politische Versöhnungsprozesse sind dem Risiko ausgesetzt, das Konzept persönlicher Versöhnung durch das Setzen eines Schlusstermins zu verwässern, ebenso den Ausdruck als Bezeichnung für einen Prozess zu ko-optieren, der die strukturellen Wirklichkeiten überhaupt nicht ändert, die die Verletzungen überhaupt erst hervorgebracht haben.

### Vergeben bedeutet versöhnt?

Vergebung ist etwas anderes als Versöhnung, auch wenn sie sehr verwandt sind. Es gibt verschiedene Interpretationen der Beziehung zwischen den beiden Konzepten. Für manche bedeutet Vergebung, dass der/die Überlebende in der Lage war, die Verbitterung loszulassen.

Sie bedeutet nicht, dass die Beziehung versöhnt wurde oder wieder „normal“ ist. In diesem Fall kommt Vergebung vor Versöhnung. Für andere ist der Prozess umgekehrt: Versöhnung kommt vor Vergebung. Kulturelle und Religiöse Kontexte sind sehr wichtig bei der Ausgestaltung dieser Beziehung.

## Erinnern oder Vergessen?

Für manche ist Vergessen wichtig, um weiterzugehen, und für andere ist Erinnern entscheidend. Eine häufige Annahme besteht, dass Erinnern wesentlich für echte Vergebung ist. Verdrängung ist eine häufige Reaktion auf große Ungerechtigkeit und Überlebenden wird oft gesagt, sie sollen „vergeben und vergessen“, was ihre Fähigkeit untergräbt, ihre Geschichte zu erzählen und dadurch ihre menschliche Würde wiederzuerlangen. UnterstützerInnen müssen lernen, durch die Schmerzen hinweg dabei zu bleiben und Überlebende zu fördern, während sie lernen, mit der Erinnerung an ihre Erfahrung zu leben. Es ist auch wichtig für TäterInnen, sich zu erinnern, um ihre eigene menschliche Würde wiederzuerlangen, indem sie Verantwortung für ihre Taten übernehmen und die Wirkung erkennen, die sie auf die Opfer hatten.

## Vergeben bedeutet Annehmen?

Oft wird ein Dilemma der Versöhnung als Annehmen gesehen, und damit als Verneinen einer Ungerechtigkeit, wenn sie benannt werden sollte. Allerdings ist die Benennung einer Tat als schädlich und inakzeptabel ein entscheidender Teil von Vergebung und Versöhnung. Es ist wichtig für Überlebende, ihre Verletzung anzuerkennen, bevor sie die Verbitterung loslassen können, die sie aufgrund der Verletzung empfinden. Wie die Verletzung anerkannt wird, kann zwischen Kulturen sehr unterschiedlich sein, wie ein Vergleich traditioneller Rituale und des westlichen Rechtssystems anzeigt.

## ÜBUNG: DISKUSSION DER AUSGANGSPUNKTE FÜR VERSÖHNUNG

Zielsetzung:	Teilnehmende erörtern die möglichen Ausgangspunkte von Versöhnung. Vergleich persönlicher und sozialer Sichtweisen auf Versöhnung. Teilnehmende entwickeln einen eigenen Bezugsrahmen für Versöhnung.
Benötigte Zeit:	Video Länge plus 90 Minuten
Materialien:	Video, DVD, zum Beispiel: Gacaca: Living Together Again in Rwanda? (Video : 55 min.) [2002] V.CASS. VHS 8154; Shake Hands with the Devil: the Journey of Roméo Dallaire (DVD : 91 min.) [2005] DVD 5120
Vorgehensweise:	Der/die TrainerIn zeigt den Teilnehmenden zwei verschiedene Videos, die sich mit Versöhnung beschäftigen. Die Auszubildenden diskutieren die verschiedenen Ausgangspunkte für Versöhnungsprozesse. Der/die TrainerIn kann sich auf die Schlussfolgerungen der vorherigen Übung beziehen und individuelle und soziale Versöhnungsprozesse vergleichen.
Anmerkungen:	Zusätzlich kann der/die TrainerIn die Teilnehmenden bitten, einen eigenen Bezugsrahmen für einen Versöhnungsprozess zu entwickeln. Dies würde in Untergruppen durchgeführt, im Plenum dargestellt, verglichen und diskutiert.



## ***KAPITEL 9***

# ***HILFE UND KONFLIKT***

## EINFÜHRUNG

Hilfe und Nothilfe werden oft mit den besten Motiven bereitgestellt. Allerdings gibt es immer unbeabsichtigte Konsequenzen. Organisationen, die ihre Arbeit für neutral halten, selbst außerhalb des Konflikts, können leicht Wirkung auf den Konflikt haben, ohne es zu merken. Humanitäre Hilfe bedeutet das Risiko, durch die Manipulation der Hilfsressourcen durch Warlords ein Instrument des Krieges auf lokaler Ebene zu werden, auf globaler Ebene durch ihre Instrumentalisierung für parteiische politische Interessen. In manchen besonders komplexen Situationen sind externe Interventionen auf humanitäre Hilfe begrenzt. Wenn nicht gleichzeitig nachhaltige Entwicklung oder friedensbildende Interventionen stattfinden, ist die potenziell negative Wirkung solcher humanitärer Hilfe ein viel größeres Risiko und zeigt den Bedarf, die Konfliktsensibilität zu erhöhen.

### Ressourcentransfer

Wenn Ressourcen von außen in ein Konfliktgebiet gebracht werden, können sie das Machtgleichgewicht verändern. Dies passiert am unmittelbarsten durch Diebstahl, wenn Organisationen neue Ressourcen bereitstellen, die dann von Konfliktparteien gestohlen, besteuert oder umgeleitet werden, um ihre eigenen Truppen zu ernähren. Zusätzlich gibt es eher indirekte Wege.

- Erhöhung der Kriegsressourcen – wenn Hilfsorganisationen Bedürfnisse, vor allem der UnterstützerInnen der Kriegsparteien, erfüllen und damit Ressourcen freisetzen, mit denen dann die Streitkräfte unterstützt werden können. Die Verschmälerung der Verantwortung kann dazu führen, dass KommandeurInnen ihre Rolle als ausschließlich militärisch neu definieren, mit dem Ergebnis dass, wenn das Kämpfen vorbei ist, sie wenig Wissen über oder Verantwortungsgefühl gegenüber zivilen Angelegenheiten haben.
- Vergrößerung von Einfluss – wenn eine kriegsführende Fraktion den Hilfsdurchlass kontrolliert, gibt ihr das Macht und Legitimität als Versorger, und schwächt Oppositionsgruppen, indem ihnen die Ressourcen vorenthalten werden.
- Zerstörung von Märkten – die vorübergehende Versorgung mit neuen Ressourcen verzerrt lokale Ökonomien, was eine Friedenswirtschaft schwieriger macht. Wenn hohe Gehälter an lokale MitarbeiterInnen gezahlt werden, dann werden bestehende Organisationen und Gehaltsstrukturen untergraben und Erwartungen steigen. Importierte Ressourcen beschädigen lokale Märkte für Nahrung und andere Güter und Wohnungsmieten steigen so, dass sie für die meisten Menschen unbezahlbar sind.
- Verfestigung von Spannungen – externe Ressourcen neigen dazu, bestehenden Argwohn und Rivalität anzuheizen, indem sie den FührerInnen eine Quelle größerer Macht bieten, die die Kontrolle über sie erlangen. Wenn die ärmsten Gruppen Ziel der Hilfe sind, kann Rivalität zwischen Gruppen besonders hart sein.

### Versteckte Botschaften

Während die beabsichtigte Botschaft von Hilfe eine von Mitgefühl und Solidarität ist, tragen die unbeabsichtigten Botschaften oft zum Konflikt bei.

- Akzeptanz der Kriegsbedingungen – Zugang zu ZivilistInnen auszuhandeln und bewaffneten Schutz einzustellen sind Beispiele für Verhalten, das eine Akzeptanz von Waffen ausdrückt, sowohl als vorrangige und legitime Quelle von Macht als auch als Mittel zu entscheiden, wer Hilfe erhalten sollte und wie.
- Verleihung von Legitimität an Warlords – wenn Agenturen mit den FraktionsführerInnen verhandeln, geben sie ihnen Anerkennung und Legitimität. Sie drücken aus, dass sie diese Leute als diejenigen akzeptieren, die das Recht haben, in dem Gebiet Macht auszuüben.
- Unterminierung der Friedenswerte – große Unterschiede im Lebensstandard von nicht einheimischen und lokalen MitarbeiterInnen und Diskriminierung zwischen ihnen in Bezug auf Sicherheit zeigen, dass die Wertschätzung für das Wohlergehen lokaler und internationaler MitarbeiterInnen sehr unterschiedlich ist.
- Vorführung der Straflosigkeit – nicht einheimische MitarbeiterInnen, die knappe Ressourcen wie Autos und Benzin zu eigenen, privaten Zwecken benutzen, vermitteln der lokalen Bevöl-

kerung den Eindruck, dass es akzeptabel ist, die für andere gedachte Hilfe für den eigenen Nutzen zu verwenden. Dies spiegelt wider, wie lokale Warlords Ressourcen für sich und ihre AnhängerInnen verwenden.

- Förderung der Intoleranz – Rivalität zwischen Organisationen deutet an, dass es keine Notwendigkeit gibt, mit denen zusammenzuarbeiten, die wir nicht mögen, und dass es akzeptabel ist, Unterschiedenen gegenüber intolerant zu sein.
- Öffentlichkeit kann Feindlichkeit vergrößern – Bilder und Geschichten von Brutalität und Leiden einer oder beider Seiten werden genutzt, um international Gelder zu sammeln. Im Konflikt selbst kann dies die Vorführung der einen Seite durch die andere verfestigen.

Viele humanitäre Agenturen sind sich zunehmend der Risiken ihrer Interventionen bewusst, Konflikt zu verschärfen, und manche haben Methodologien und Mechanismen entwickelt, um dem zu begegnen:

- Hilfe in einer Situation gewaltsamen Konflikts wird Teil des Konflikts
- Der Konfliktkontext wird immer durch zwei Typen von Faktoren/zwei Realitäten gekennzeichnet:
  - Trennende Faktoren und Quellen von Spannung
  - Verbindende Faktoren und lokale Friedenskapazitäten
- Hilfe interagiert mit beiden Typen von Faktoren in einer positiven oder einer negativen Weise
- Ressourcentransfer durch Hilfe stellt eine Möglichkeit dar, wie sich Hilfe auf Konflikte auswirkt
- Implizite ethische Botschaften sind ein weiterer Fall, durch den die Hilfe mit dem Konflikt interagiert

Erfahrung hat gezeigt, dass *es immer Optionen gibt!*

## Neue Friedenskapazitäten entdecken und fördern

So lange Organisationen – sowohl lokal als auch international – bestehende Ressourcen friedens- und gerechtigkeitsbezogener Aktivität ignorieren, verlieren sie eine große Chance und riskieren, die Situation gravierend zu verschärfen.

In jedem Konflikt gibt es Menschen, die sich einfach nur eingebracht haben, weil sie keinen Ausweg sahen. Sie bleiben still und akzeptieren was in ihrem Namen getan wird, weil sich zu widersetzen einen zu hohen Preis erfordern würde. Der Zwangscharakter von Gruppenidentität in einem „ethnischen“ Konflikt wird vorrangig aus Angst geboren und überwältigt andere Gefühle wie Moral und Freundschaft mit Mitgliedern der „gegnerischen“ Gruppe. Sich in dieser Lage befindende Menschen stellen eine latente Quelle neuer Friedenskapazitäten bereit.

Sichtbarer sind manche bestehenden Institutionen und Systeme, die von den feindlichen Parteien genutzt werden. Gesundheit, Bildung und Stromversorgung, verkörpern ein gemeinsames Interesse und können das Potenzial haben, Parteien in informelle Kommunikation zu bringen. Traditionelle Konfliktlösungsinstitutionen, so wie Respektpersonen und traditionelle Gerichtsbarkeit, können auch beteiligt werden.

Hilfe kann, wenn erfindungsreich angewandt, Gelegenheiten bieten, neue und bestehende Friedenskapazitäten zu stärken und zu unterstützen, ohne drastische Veränderungen der Programme selbst vorzunehmen.

Weniger offensichtliche Möglichkeiten dies zu tun:

- Raum – Hilfe kann einen Ort bieten, wo Menschen in nichtkriegerischer Art und Weise handeln können und wo sie sich mit Menschen der gegnerischen Seiten in gemeinsamen Initiativen betätigen können. Indem sie dies befördern, können Organisationen Menschen ermutigen, die Hoffnung auf eine gemeinsame Zukunft zu erhalten und vielleicht darauf hinzuarbeiten.

- Stimme – Organisationen können ein Forum bieten, wo Frieden und Zusammenarbeit diskutiert werden können, und sogar die Initiative ergreifen, Frieden oder Konfliktlösung zum Thema von Treffen und Seminaren zu machen.
- Anreize – Organisationen können ihre finanziellen und anderen Ressourcen sowie ihre internationalen Kontakte und Zugang zu den Medien nutzen, Friedensengagement zu unterstützen. Dies kann eine klare Politik beinhalten, kriegsbezogenen Fehlinformationen entgegenzutreten.

Es ist wichtig, die Bedeutung von Hilfe und der Arbeit von NROen allgemein nicht überzubewerten, sei es bei der Förderung oder Verminderung bewaffneten Konflikts. Allerdings ist es wichtig, sicher zu stellen, dass Programmmaßnahmen gewaltsame Situationen nicht verschlimmern.

## ÜBUNG: DIE WIRKUNG VON HILFE AUF EINEN KONFLIKT AB- BILDEN

Zielsetzung:	Die Teilnehmenden sind mit den möglichen Kategorien zum Verständnis von trennenden Faktoren, Quellen von Spannung und Kriegskapazitäten in Konfliktsituationen vertraut. Die Tatsache wird betont, dass Faktoren, die Menschen verbinden, und lokale Friedenskapazitäten in jeder Konfliktsituation vorhanden sind. Die Teilnehmenden sind mit den möglichen Kategorien zum Verständnis von verbindenden Faktoren und Frieden fördernden Faktoren vertraut. Die Teilnehmenden werden in die Lage versetzt, Schritte eines Bezugsrahmens für ihre eigenen Bedürfnisse und Sachlagen anzuwenden und diese dadurch besser zu verstehen.
Benötigte Zeit:	3 Stunden
Materialien:	Visualisierungsmaterial, Flipchart, Stift
Vorgehensweise:	<p>Diese Sitzung beinhaltet einen kurzen Vortrag, der die Muster beschreibt und verdeutlicht, durch die Hilfe auf Konflikt wirkt. Da-nach können die Teilnehmenden in kleinen Gruppen ihre eigenen Erfahrungen diskutieren, wie Hilfsprogramme mit Konflikt interagieren.</p> <p>Die folgende Analyse führt in ein Instrument ein, die die Wirkungen von Hilfsmaßnahmen und Entwicklungsprogrammen auf Konflikte abzubilden. Sie baut auf Mary B. Andersons Ideen auf, die Wirkung eines Programms einer Organisation auf einen Konflikt zu erforschen. Die Abbildung von Auswirkungen ist eine Methode, um Potenziale für Friedensbildung zu bestimmen und eine Möglichkeit, die Auswirkung von Programmen auf Konfliktsituationen zu analysieren. Es ist hauptsächlich für Gruppen gedacht, die in Gebieten gewaltsamen Konfliktes arbeiten. Es berücksichtigt die Kräfte für Frieden oder Gewalt in einer bestimmten Konfliktsituation und analysiert die Verbindungen zu den Programmen.</p> <p>Die Teilnehmenden analysieren ihre eigenen Programme einzeln oder sie wählen gemeinsam eins aus der Gruppe aus. Die Durchführung in der zweiten Variante findet im Plenum statt.</p> <p>Die Wirkungsanalyse wird wie folgt durchgeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genaue Bestimmung der Situation, die analysiert werden soll</li> <li>• Zusammenfassung der Hauptaspekte des Programms, am Ende in drei Kategorien: physische Ressourcen, Kompetenzbildung und Anwaltschaft</li> <li>• Bezug auf das ABC-Dreieck mit der Bedeutung der verschiedenen Aspekte Einstellung, Verhaltensweise und Kontext</li> <li>• Zeichnen Sie das Dreieck mit der Kategorie in der Mitte. Umgeben Sie das Dreieck mit drei Kreisen</li> </ul>

- Abwägung der Kräfte des (gewaltsamen) Konflikts, indem sie auf die verschiedenen Aspekte bezogen werden, und schreiben Sie sie entsprechend zu den Aspekten in die verschiedenen Kreise
- Abwägung der Verbindungen zwischen den verschiedenen Aspekten
  1. In welcher Weise werden Kräfte unbeabsichtigt unterstützt? Beiträge zu einem Wirtschaftssystem, das den Konflikt am Leben erhält?
  2. Anheizen von Spannungen durch die Unterstützung einer Gruppe?
  3. Unbewusste Verfestigung von Überlegenheitseinstellungen, Neid?
  4. Förderung von Verhalten, das die Meinung von anderen abwertet?

Linien werden gezogen, wo das Programm diese Kräfte entweder direkt oder durch versteckte Botschaften unterstützt.

In welcher Weise untergräbt das Programm die Kräfte, die (gewaltsamen) Konflikt unterstützen?

- Verringerung der Macht von Gruppen, die vom (gewaltsamen) Konflikt profitieren?
- Aktive Vertrauensbildung?
- Förderung von alternativen Verhaltensformen?

Der zweite Schritt soll bestehende Faktoren bestimmen, die Frieden begünstigen, und dient der Untersuchung der gegenwärtigen und möglichen Auswirkungen des Programms.

- Bezug auf das Diagramm des ABC-Dreiecks.
  1. Der Kontext beinhaltet zwei Unterüberschriften: "Gruppen" und "System". System könnte Prozesse umfassen, die Menschen verbinden und partizipativ und ermächtigend sind, oder traditionelle Konflikt-handhabungssysteme.
  2. Unter Einstellungen werden Vertrauen, gegenseitiges Verstehen und Abwesenheit von Vorurteil zusammengefasst. Es bedarf der Spezifizierung, wer diese Einstellungen hat.
  3. Verhaltensweisen umfassen Handlungen, die feindliche Gruppen einbeziehen und Kooperation aufbauen, und solche, die ausdrücklich Frieden bauen (Mediation, Medieninitiativen).
- Beschreibung der Hauptaspekte des Programms und Bezug auf das eigentliche Diagramm
- Abwägung der Verbindungen zwischen dem Programm und den Kräften für Frieden und Gerechtigkeit. In welchen Weisen werden die Kräfte unterstützt?
- Geraden werden gezogen, um die Verbindungen zu verdeutlichen, um sowohl direkte als auch indirekte/versteckte Verbindungen zu skizzieren. Zusätzliche Worte können ergänzt werden.
- In welchen Weisen könnten diese Verbindungen weiter durch vorhandene oder neue Handlungen unterstützt werden?
- In welchen Weisen untergräbt das Programm unbeabsichtigt lokale Friedenskapazitäten? Markierung mit gezackten Linien.
- Kann man irgendetwas machen?

Nach der Analyse folgt eine Diskussion. Die wesentlichen Punkte der Diskussion können auf einem eigenen Flipchart visualisiert werden.

Anmerkungen:

Der/die TrainerIn sollte die Gruppe davor warnen, trennende und verbindende Faktoren oder Friedenskapazitäten „einfach“ zu bestimmen. Man muss immer im Kontext danach suchen, wer verbunden wird und wer getrennt wird und wie dies passiert, um diese Analyse zutreffend durchzuführen. Wenn Menschen innerhalb einer Gruppe wirksam „verbunden“ werden, um anderen Gruppen mit größerer Kraft entgegenzutreten, wäre es ein Fehler, diese Verbindung als eine zu begreifen, die Harmonie zwischen



Gruppen fördert.

Wenn die Teilnehmenden sich nicht in einer Situation humanitärer Hilfe befinden, kann der/die TrainerIn eine Fallstudie bereit stellen.

## FALLSTUDIE: HILFE FÜR VERTRIEBENE AUS BAHR EL GHAZAL IM SÜDSUDAN

Der Sudan ist über vierzig Jahre Schauplatz eines intensiven Bürgerkriegs gewesen. Obwohl das ganze Land vom Konflikt betroffen war, konzentrierte sich der offene Kampf auf den Süden.

Der Krieg im Sudan ist als ein Konflikt zwischen dem muslimischen Norden und dem christlichen und animistischen Süden gekennzeichnet worden, wobei die Regierung im Norden versuchte, ihre Kultur und ihr System den Menschen im Süden aufzuzwingen. Verschiebungen der Allianzen von Kämpfern von einer zur anderen Seite stellen diese Kennzeichnung in Frage. Zusätzlich haben Trennungen zwischen Kämpfern im Süden oft zu Schlachten geführt mit dem Ergebnis interethnischer Spannungen zwischen Gruppen des Südens.

Es gibt viele ethnische Gruppen im Südsudan. Obwohl es immer manchen Streit zwischen Gruppen gab, variierten die Beziehungen zwischen ihnen von herzlich (einschließlich regelmäßiger Mischehe und Vereinbarungen zwischen Häuptlingen) bis angespannt (gekennzeichnet durch Viehdiebstahl und unregelmäßige Kämpfe). Die Kriegsjahre haben zusätzliche Spannungen auf traditionelle Muster gelegt, was manchmal neue Allianzen erzwang und manchmal neue Kämpfe nach sich zog. Alle Gebiete des Südens haben wirtschaftlich gelitten.

Im Mai 1998 liefen zwischen 800 und 2000 Dinka aus verschiedenen Teilen Bahr el Ghazals Richtung Süden nach Nadiangere im Yambio Distrikt auf der Suche nach Nahrung. Aufgrund der Kämpfe und zwei Jahren Dürre befand sich Bahr el Ghazal kurz vor einer Hungersnot, während die Nahrungssicherheit in Yambio relativ stabil war. Das ganze Jahr 1998 hindurch konzentrierte sich die internationale humanitäre Hilfe auf die Bahr el Ghazal Region, reichte aber nicht aus, so dass es einige Hungertote gegeben hatte.

Die Migration der Dinka nach Yambio war sehr ungewöhnlich. Die Dinka sind ein nilotischer Stamm, wohingegen die Mehrheit der Menschen in Yambio Zande sind (ein Bantu Stamm). Drei oder vier andere, kleinere Stämme machen den Rest der Bevölkerung in Yambio aus.

Die Dinka sind ViehzüchterInnen und BäuerInnen und die Zande sind AckerbäuerInnen. Weil Yambio von der Tse-Tse-Fliege befallen ist, können die Dinka ihr Vieh nicht in dieses Gebiet bringen.

Die Dinka und Zande unterscheiden sich auch kulturell. Zum Beispiel haben die Dinka eine starke Tradition des Teilens, die jedeR, der/die etwas braucht, erlaubt, es sich zu nehmen. Wenn jemand hungrig zu einem Dinka Haushalt kommt, darf er/sie immer aus dem Familientopf mitessen. Als sie migrierten, führten die Dinka oft ihre Tradition des Teilens fort, nahmen sich Dinge, die sie brauchten, obwohl andere Gruppen diese Tradition nicht akzeptierten.

Dinka und Zande führen traditionell Handel, tauschen Fleisch der Dinka gegen Getreide der Zande oder gegen Geld. Einige andere Kontakte zwischen den Gruppen waren gewaltsam. Der letzte Besuch der Dinka in Yambio fand 1987/88 statt und wurde von Überfällen und Kämpfen begleitet.

Einige Dinka gaben andere Gründe als die Hungersnot für ihre Migration an: 1) obwohl Nahrung in Bahr el Ghazal verfügbar war, war ihre Verteilung schlecht organisiert; 2) die verfügbare Nahrung wurde von Autoritäten verkauft; oder 3) Autoritäten gaben Anweisungen, dass sie nach Süden ziehen sollten.

Einige Mitglieder der lokalen Zande-Gemeinschaft glaubten die Erklärungen der MigrantInnen für ihre Ankunft nicht und argwöhnten stattdessen, dass sie getarnte Dinka-Soldaten waren oder Kriminelle oder anderweitig Ausgestoßene. Manche Zande waren auch besorgt, weil sie glaubten, dass die Dinka der Hexerei mächtig waren, besonders des Regenmachens. Dies stellte ihre starken christlichen Überzeugungen in Frage. Ein lokaler Einwohner vermutete, dass die Dinka während ihres langen Marschs nach Yambio begonnen hatten, ihre eigenen Kinder zu essen.

Alldem zum Trotz wurden die in Yambio angekommenen Dinka von den lokalen Menschen mit Gastfreundschaft empfangen. Sie teilten Nahrung, Raum, Unterkunft und Kocheinrichtungen mit den Neuankömmlingen. Sie erklärten dies, indem sie sagten „Sie sind Menschen, die überleben müssen genau wie wir“.

Ein lokaler Häuptling erinnerte sich an die Vertreibung seiner eigenen Vorfahren, die sie vor Jahren nach Yambio brachte. Es gab ein allgemeines Gefühl bei den Yambio Gruppen, dass sie die Ungewissheit, Nahrungsunsicherheit und Vertreibung der Dinka als Ergebnis des Krieges teilten (allerdings auf einer anderen Ebene).

Manche Einheimische stellten Dinka Männer und Frauen für Feldarbeit an und bezahlten sie entweder mit Nahrung oder Geld. Wenn sie zusammen arbeiteten, schienen Männer und Frauen einfach über Gruppengrenzen hinweg Kontakt aufzubauen. Allerdings machten Dinka Häuptlinge keine Versuche, mit den lokalen Häuptlingen zu interagieren. Dinka, die Christen waren, besuchten Sonntagsmessen in lokalen Kirchen trotz der Sprachbarriere zwischen den Gruppen.

Das Einströmen der Dinka in den Yambio Bezirk belastete die Nahrungssicherheit und Trinkwasserreserven in der Region. Den vertriebenen Dinka fehlten auch die meisten wesentlichen Haushaltsgegenstände, Saatgut und Werkzeuge.

Obwohl sie für die Misere der Dinka Sympathie hegten, wollten die lokalen Menschen und ihre Autoritäten nicht, dass sie sich in ihrem Gebiet ansiedeln.

NROes nahmen eine sehr schnelle Einschätzung der Situation in Yambio vor. Sie fanden 25 ziemlich oder schwer unterernährter Dinka Kinder, die zusätzlicher Nahrung und medizinischer Hilfe bedurften und bestimmten Nahrungshilfe als dringende Notwendigkeit für die ganze Dinka Gruppe.

Obwohl die NROen fanden, dass es am besten für die Dinka sei, nach Hause zurückzukehren, weigerten sich diese auch wenn ihnen Hilfe im Herkunftsgebiet versprochen wurde.

Die NROen waren sich unsicher, wie lange sie die Bereitstellung von Hilfe für die vertriebenen Dinka im Yambio-Distrikt fortführen sollten. Die lokale Gemeinschaft riet ihnen, die Dinka mit Saatgut und Werkzeugen zu versorgen, damit sie ihre eigene Nahrungssicherheit wieder herstellen konnten. Wenn sie Feldfrüchte anpflanzten, würde es zwei Monate dauern, bis die Dinka ihre erste Ernte einfahren konnten. Die lokale Gemeinschaft wollte ebenfalls andere Güter als Nahrung als Hilfe erhalten, wenn solche an die vertriebenen Dinka verteilt würde.

Angesichts des Wunsches der lokalen Menschen, dass die Dinka gehen sollten, und der Weigerung der Dinka, nach Barh el Ghazal zurückzukehren, zogen die NROen in Erwägung, die Dinka nach Menze umzusiedeln, einer kaum besiedelten Gegend 18 Kilometer nördlich von Nadiangere. Die Leute aus Menze waren dagegen, aber ihr Häuptling schien bereit, die Dinka willkommen zu heißen.

Während die NROen ihre Optionen abwägten, erreichte sie die Meldung eines weiteren Einströmens vertriebener Dinka aus Bahr el Ghazal in das Menze Gebiet. (Zitiert aus dem T-o-T Manual Do no harm/Mary B. Anderson mit freundlicher Genehmigung)



## ***KAPITEL 10***

# ***GEWALTFREIHEIT; SATYAGRAHA UND KONFLIKTTRANSFORMATION***

## EINE KURZE, KRITISCHE GESCHICHTE VON DENKEN UND HANDELN

Einigen MenschenrechtsaktivistInnen im südlichen Tschad zufolge ist Jesus Christus "der erste Aktivist für Gewaltfreiheit". Die Satzung ihrer Vereinigung verkündete diese überraschende Idee in den 1990ern. Früher verwandte M.K. Gandhi für gewöhnlich eine aus der alten Hindu Philosophie abgeleitete Terminologie, um sein Denken an seine MitbürgerInnen zu vermitteln. Mönche der japanischen Nipponzan-Sekte, die in Friedens- und Gerechtigkeitskämpfen überall in der Welt dabei sind, beziehen sich auf die über 2500 Jahre alten Lehren des Buddha. Sie alle waren sich wahrscheinlich sehr bewusst, dass sie dabei waren, Geschichte umzuschreiben, um ihre Ziele zu erreichen, genauer um von der Norm abweichende Handlungsformen zu rechtfertigen, die die Machtverteilung in einem sozialen oder politischen Konflikt herausfordern.

Es war allerdings erst nach dem Aufkommen der bürgerlichen Mittelklasse im 18. und 19. Jahrhundert als neue soziopolitische Kraft zwischen Klerus, Adel, Handwerk und BäuerInnen, dass die moderne Auffassung der Rolle der BürgerInnen im Staat sich entwickeln konnte. Die Debatte zwischen Rousseau und Locke um die sozial verantwortliche und die liberale Vision des Staates markiert das Auftreten dieser Bestrebungen. Der US-Amerikanische Freiheitskampf und die Französische Revolution sind die zwei Archetypen moderner Kämpfe, obwohl beide definitiv die meiste Zeit nicht gewaltfrei ausgefochten wurden.

Bald nach diesen in Blut getränkten Erfahrungen wurden jedoch andere Handlungsformen entdeckt, die der bürgerlichen Mittelklasse in ihrem Feldzug, die Macht zu kontrollieren oder wenigstens den Verlauf von Entscheidungen zu beeinflussen, wirksamere und annehmbarere Mittel darboten. Diese unbewaffneten Kämpfe unter Verwendung von Überredung und öffentlichem Druck oder Androhung der Zusammenarbeitsverweigerung wurden die wichtigsten Instrumente des Wandels in modernen Gesellschaften, wie Bill Moyer in seinen Veröffentlichungen zeigt: Ohne diese Kämpfe wären keine der heutigen Errungenschaften wie Annahme von Menschenrechtsstandards, allgemeinem Wahlrecht, Wahlrecht für Frauen, Umweltschutzgesetze usw. Teil unserer Rechtssysteme.

Dieser Ausflug in die Geschichte zeigt, dass M.K. Gandhi, der normaler Weise am engsten mit gewaltfreiem Denken und Handeln assoziiert wird, nicht deren Erfinder war. Gandhis Experimente mit angemessenen Reaktionen auf soziale und politische Ungerechtigkeit waren sehr von Erfahrungen und Diskussionen in England, wo er entscheidende Jahre seines Lebens verbrachte, und von seiner Lektüre nordamerikanischer AutorInnen beeinflusst.

Der berühmteste Vorläufer der von Gandhi in Südafrika und in Indien geführten Kämpfe war die Befreiungsbewegung, der Kampf um die Beendigung der Sklaverei in Europa und Nordamerika. Dies war die erste große internationale Menschenrechtsbewegung in der Menschheitsgeschichte, die säkular orientierte und spirituell motivierte – sehr oft protestantische – AktivistInnen zusammenbrachte. Besonders Quäker und Mitglieder anderer sogenannter Friedenskirchen hielten strikt an ihren Prinzipien fest, obwohl sie nicht mit Gesetzen und sozialen Normen einhergingen. Einige ihrer Handlungsformen bestanden darin, entflozene Sklaven zu verstecken und Steuern zu boykottieren: Gesetzesbrüche als Mittel, zivilen Ungehorsam zu zeigen. Der US-Amerikaner Henry David Thoreau, der eher ins Gefängnis ging als ein ungerechtes Gesetz zu befolgen, war einer dieser AktivistInnen des 19. Jahrhunderts und ein Autor, der Gandhi ein paar Dekaden später beeinflusste.

Eine andere Bühne folgte dieser Bewegung und einer der ersten Kämpfe, der das Kolonialismusthema aufgriff, das bis dahin nicht in Frage gestellt wurde, da das meiste des von ihm produzierten Wohlstandes in die Taschen gerade der Klasse wanderte, die Bedenken so laut äußerte. Die Solidaritätsbewegung mit dem kongolesischen Volk, die vom belgischen König Leopold II. als Teil eines privaten königlichen Unternehmens unterdrückt wurde, das in vielen Hinsichten Gesichtszüge moderner transnationaler Unternehmen aufwies. Weit verbreiteter Genozid, außerge-

richtliche Tötungen, Folter und Zwangsumsiedlung waren Teil dieses Systems, das am Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Frage gestellt wurde, nur wenige Jahre bevor Gandhi in Südafrika ankam und sein Konzept des Satyagraha entwickelte, „auf Wahrheit zu bestehen, fest an ihr festzuhalten“. Der Journalist und Lobbyist E.D. Morel koordinierte eine Bewegung, die Widerstand gegen die extremen Auswirkungen des Kolonialismus im Kongo organisierte, eine Bewegung die Protest im Kongo selbst mit seinen UnterstützerInnen in Belgien, den USA, Schweden, der Schweiz, Deutschland, Frankreich und England vernetzte. Mehrere der in diesem Kampf aktiven Personen bezahlten ihr Engagement mit ihren Karrieren, ihrer guten Reputation oder sogar mit ihrem Leben. Bemerkenswerter Weise forderten zu dieser Zeit weder Gandhi in Südafrika noch Morel in Belgien das Kolonialsystem als solches heraus: Die Überzeugung war zu stark, dass das Empire der Reform fähig sei; zu sehr betroffen die beteiligten Interessen Kolonialismus aufrecht zu halten.

M.K. Gandhi begann seine Karriere als ein Aktivist für Wandel, indem er aus einem Zug geworfen wurde und ihm damit die Chance gegeben wurde, sein Leben für eine ganze Nacht auf dem südafrikanischen Bahnhof Pietermaritzburg zu überdenken. Obwohl er einen gültigen Zugfahrchein gekauft hatte, ein Anwalt mit einem Abschluss aus London und ein Mitglied der Anwaltskammer war, war es ihm nicht erlaubt, in einem „nur für Weiße“ reservierten Wagen zu bleiben. Er forderte diese Tatsache heraus und erlitt die Folgen seines Beharrens. In der Folge wurde dies das Wesen von Gandhis „Experimenten mit Wahrheit“, Satyagraha: fest an als wahr erkannten Prinzipien festzuhalten trotz möglicher persönlicher Nachteile, bereit zu sein Leiden in einem Konflikt zu ertragen und davon abzusehen, Anderen Leiden zuzufügen. Wie keiner vor ihm und nur wenige nach ihm war Gandhi in der Lage, Satyagraha als eine Handlungsform zu entwickeln, die von Mitgliedern anderer sozialer Klassen verstanden wurde und das konnte die Massen in Indien mobilisieren.

An Prinzipien festzuhalten, an einer Wahrheit, die zu entdecken er aus war, das war Gandhis Weg und seine wichtigste Botschaft. Er praktizierte seine Idee zu einem Ausmaß, das oft sogar FreundInnen und Familienmitglieder überraschte. Als ein gewaltfreier Massenprotest in manchen Teilen Indiens gewaltsam wurde und Polizeistationen niedergebrannt wurden, erklärte Gandhi die Kampagne sofort für beendet, gegen den Willen Nehrus und anderer wichtiger FührerInnen der indischen Unabhängigkeitsbewegung: Die Mittel mussten immer mit den Zielen übereinstimmen. Gandhis stärkste Botschaft an Indiens Kolonialherren war der sogenannte Salzmarsch nach Dandi, einer kleinen Küstenstadt im südlichen Gujarat, wo er bei seiner Ankunft 1930 ein paar Salzkörner in Verstoß gegen Kolonialgesetze herstellte, die die Salzproduktion in den Händen der Regierung monopolisierten. Diese symbolische Aktion – für sich genommen komplett unbedeutend – unterstrich die Ungerechtigkeit der ausländischen Herrschaft über Indien und war höchstwahrscheinlich der Wendepunkt des britischen Imperialismus, wie HistorikerInnen später feststellten.

Satyagraha als Protest, Nicht-Kooperation mit Ungerechtigkeit und ziviler Ungehorsam hatten eine weitere Seite für Gandhi: das konstruktive Programm, heute an alternativen Visionen zu bauen, während des Kampfes gegen die unterdrückende Wirklichkeit. Im indischen Kontext bedeutete dies, die einfachen Leben der verarmten Massen zu teilen, in der Produktion unabhängig zu werden, Konsum zu reduzieren und „ashram“-Gemeinschaften zu entwickeln, die Personen aufnehmen, die anderen Religionen, Kasten und Klassen angehören. Der Anwalt, der vor ein paar Jahren seine englischen Anzüge bügelte, hatte sich in einen „nackten Fakir“ verwandelt, wie ein zeitgenössischer Journalist über Gandhi schrieb. Nach Dandi wurde Sevagram, ein anderes Dorf im geographischen Herzen Indiens, das Zentrum seiner Aktivitäten und jedeR, der/die seinen Rat wollte, musste ihn dort aufsuchen. Das dies mit großer Häufigkeit geschah, zeigte die Macht von Gandhis Ansatz.

Satyagraha faszinierte die internationale Öffentlichkeit, besonders nach den politischen Desastern in Europa, die den zweiten Weltkrieg verursachten. Bald versuchte die von Richard Gregg und Gene Sharp durchgeführte Forschung die Art und Weise zu umreißen, mit der Gandhis Satyagraha funktionierte. Auf Sharp folgte Theodor Ebert in Deutschland und Jacques Semelin in

Frankreich. Sie alle wollten zeigen, wie BürgerInnen wirksame politische Macht jenseits von Verfassungsorganen entwickeln können, um Ungerechtigkeiten zu konfrontieren. Nach der Erfahrung mit dem Faschismus in Deutschland und anderen Ländern waren diese Forscher skeptisch gegenüber charismatischer Führung als Quelle von Einfluss. Gandhis Arbeit bot ihnen eine Fülle an Material, das Potenzial für Wandel zu erkunden, das darin liegt, dass BürgerInnen und ihre Vereinigungen Verantwortung übernehmen. Sie verstanden politische Macht nicht als einen Vorzug, der bestimmten einflussreichen Persönlichkeiten allein gehört, sondern als ein Gut, das denen gehört, die betroffen sind. Sie können ihre Macht, oder einen Teil davon an Andere aushändigen – und sie können ihre Macht ihnen wieder entziehen. Semelin zeigte, wie wirksam dies sogar gegen totalitäre Systeme wie Nazideutschland war. Gregg nannte dieses Prinzip die „Macht der Gewaltfreiheit“.

Von nun an wurde „aktive Gewaltfreiheit“ das Schlüsselwort für Aktionsformen, die auf der Idee des Satyagraha aufbauten. Gandhi hatte einen engen Zusammenhang zwischen *ahimsa* (Nicht-Verletzung) und Satyagraha erkannt. Aber die *War Resisters International* (WRI) und die *Fellowship of Reconciliation* (IFOR), beides kurz nach dem Ersten Weltkrieg gegründete internationale Netzwerke von Friedensorganisationen, hatten sich bereits auf Gewaltfreiheit als ein Prinzip neben Frieden und Versöhnung bezogen – wobei letztere selten kritisch erkundet wurde.

In den 1960ern veröffentlichte der norwegische Friedensforscher Johan Galtung, selbst in seinen jungen Jahren geprägt von der deutschen Besetzung Norwegens, seine Gedanken über „Gewalt“ als ein mehr umfassendes Phänomen als nur physische Gewalt, die eineN TäterIn und ein Opfer beinhaltet. Er verband Gewalt mit Grundbedürfnissen und prägte den Ausdruck „strukturelle Gewalt“. Damit stellte Galtung die theoretische Basis bereit, friedliche Mittel mit Kampf für Gerechtigkeit in Einklang zu bringen. Seitdem bot „aktive Gewaltfreiheit“ in der westlichen Debatte einen zweckdienlicheren Ansatz als Satyagraha: Gandhis Denken erschien westlichen AktivistInnen oft zu sehr auf moralischen Aussagen begründet, denen sie nicht folgen wollten. „Aktive Gewaltfreiheit“ inspirierte besonders das Lebenswerk der österreichischen IFOR-Aktivistin Hildegard Goss-Mayr und ihres französischen Ehemanns Jean Goss, ein Überlebender deutscher Konzentrationslager. Beide leisteten bedeutende Beiträge für auf christlichem Glauben basierende Friedens- und Gerechtigkeitsbewegungen in Lateinamerika und auf den Philippinen.

In Lateinamerika war es die soziale Frage, die verschiedene militanten Bewegungen hervorbrachte, oft unterstützt von einer linksgerichteten Befreiungstheologie. Verarmte Landbevölkerungen erhoben sich gegen Landbesitzer und besetzten Land. Diese gewaltfreien Kämpfe beeinflussten Hildegard Goss-Mayrs Denken zutiefst, die vorher bei der Gründung der Organisation *Servicio Paz y Justicia* (SERPAJ) geholfen hatte. Sie beschrieb diese Erfahrungen des Befreiungskampfes später als ein „Geschenk der Armen an die Reichen“. Die Armen forderten die BewohnerInnen der reichen Länder auf, dieses Geschenk anzunehmen: sich bewusst zu werden, dass ein auf wirtschaftlichem Wachstum und zunehmendem Wohlstand für eine Minderheit in der Welt aufgebautes System verantwortlich war für die Herrschaft von Diktatoren, Unterdrückung und Terrorismus in abhängigen Ländern und grundlegend geändert werden musste. Ihr zufolge mussten Veränderungen sowohl auf sozialer als auch auf individueller Ebene stattfinden.

Der Friedensnobelpreisträger Adolfo Pérez Esquivel, viele Jahre lang Koordinator von SERPAJ, von lateinamerikanischen Militärdiktatoren eingesperrt und gefoltert, kritisierte Lateinamerikas Befreiungstheologie und europäische FriedensaktivistInnen gleichermaßen. Er fand, dass die christliche Linke nicht ausreichend die Wirksamkeit gewaltfreier Mittel des Kampfes für Gerechtigkeit erkundet hatte, die Veränderungen im täglichen Leben der am Kampf beteiligten beinhalten würde. Auf der anderen Seite waren ihm zufolge europäische AktivistInnen zu sehr auf individuelle soziale Fragen und Kämpfe konzentriert, stellten aber nicht die ganze Sozialstruktur in Frage. Er argumentierte: „Gewaltfreiheit ist nicht Passivität oder Anpassung. Es ist ein Geist und eine Methode. Es ist ein Geist, denn es bildet menschliche Gemeinschaft und verkündet, dass Gemeinschaft nur aus der Liebe entstehen kann. Und Gewaltfreiheit ist eine Methode: eine organisierte Reihe von Störungen in der bürgerlichen Ordnung, um das System zu unterbrechen, das für soziale Ungleichheit verantwortlich ist.“

Der US-amerikanische Bürgerrechtsaktivist und Baptistischer Pastor Martin Luther King Jr. war tief von Gandhi beeinflusst und reinterpretierte doch Gandhis Erfahrung für den Kontext des Kampfes gegen Rassentrennungsgesetze in den USA und später gegen die US-Kriegspolitik, besonders in Vietnam: „Frieden ist nicht, wenn es keine Spannungen gibt, sondern wenn Gerechtigkeit herrscht. Heute, wo in Montgomery die Unterdrückten sich erheben und beginnen sich mit einem dauernden positiven Frieden zu befassen, ist diese Spannung notwendig. Das ist auch das, was Jesus meinte, indem er sagte ‚Ich bin nicht gekommen, Frieden zu bringen, sondern das Schwert.‘“

Für King, der „Gottes Liebe, die in den Herzen der Menschen am Werk ist“ herausbringen wollte, bildeten die folgenden Gesichtspunkte die Grundlage aktiver Gewaltfreiheit:

Gewaltfreier Widerstand ist keine Methode für Feiglinge – sie bedeutet keine Passivität angesichts von Ungerechtigkeit.

Gewaltfreiheit zerstört und erniedrigt den/die GegnerIn nicht.

Gewaltfreiheit ist ein Angriff auf die Mächte des Bösen, nicht auf die Menschen, die Böses tun.

Gewaltfreiheit beinhaltet die Bereitschaft, Erniedrigung zu ertragen, ohne Rache zu nehmen und ohne zurückzuschlagen.

Man darf sich nicht in Gewalt hineinziehen lassen, weder äußerlich noch innerlich.

Aktive Gewaltfreiheit entspringt aus der Überzeugung, dass das Universum auf der Seite der Gerechtigkeit steht.

In den USA verlange der Theologe Thomas Merton noch mehr: „Jeder, der gewaltfreien Widerstand leistet, muss sich in Wirklichkeit von seinen eigenen unmittelbaren Interessen und denen einer bestimmten Gruppe lossagen. Er muss sich der Verteidigung von Wahrheit und Gerechtigkeit und vor allem der Verteidigung von Männern und Frauen verschreiben. Er will nicht einfach die Oberhand gewinnen oder zeigen, dass er Recht und seine Gegner Unrecht haben, oder sie dahin bewegen, sich einzureihen, so dass sie tun, was von ihnen verlangt wird.“ Merton beeinflusste eine ganze Generation von AktivistInnen wie die Brüder Daniel und Philip Berrigan ebenso wie Carl Katat. Diese Leute verbrachten viele Jahre ihres Lebens in US-amerikanischen Gefängnissen, weil sie sogenannte Pflugscharen-Aktionen anführten – entsprechend dem biblischen „Schwerter zu Pflugscharen“: Sie brachen in Waffenfabriken ein, zerstörten atomare Sprengköpfe oder machten militärische Strategiepläne unlesbar, indem sie Blut über sie vergossen.

In der islamischen Tradition ist Unterordnung unter den Willen eines unteilbaren Gottes die Grundlage der Reflektion zivilen Ungehorsams und Nicht-Zusammenarbeit mit Ungerechtigkeit. Islamische Sufi (Mystiker) versuchten seit dem Mittelalter, „den Spiegel der Wahrheit zu polieren“, wobei *Wahrheit* einer der Namen Gottes ist. Sie praktizierten einen permanenten Prozess des kritischen Hinterfragens ihrer Worte, Gedanken und Handlungen – ein Ansatz der Gandhis Satyagraha sehr ähnlich ist. Schon in den 1930ern führte der Paschtune Abdul Ghaffar Khan eine gewaltfreie Bewegung gegen koloniale Besetzung in den nordwestlichen Provinzen Britisch Indiens. Für einige Zeit waren sie in der Lage, eine Zone um die Stadt Peshawar (heute in Pakistan) zu befreien. Abdul Ghaffar Khan wurde „Front-Gandhi“ genannt, zog seine Motivation jedoch aus dem Koran und anderen islamischen Quellen.

Der südafrikanische Maulana Farid Esack – Mitglied der nationalen Gender Kommission nach dem Fall des Apartheidssystems – bezieht sich auf ähnliche Quellen, wenn er sagt, dass Gläubige die Pflicht haben, diejenigen zu konfrontieren, die Ungerechtigkeit unterstützen. In dieser Reihe fordert der irakische Schriftsteller Khalid Kishtainy, im Exil in London, einen „muslimischen zivilen Dschihad“, der „versuchen würde, alle Ungerechtigkeiten, Korruption und Despotie in der islamischen Welt zu beseitigen, ohne töten oder zerstören zu müssen“. Er, wie der thailändische



Muslim Chaiwat Satha-Anand stellt heraus, dass Dschihad – oft falsch als „heiliger Krieg“ übersetzt – in seinem allgemeinsten Sinne ein Bemühen oder einen Kampf um Rechtschaffenheit und Wahrheit benennt. Von der arabischen Wurzel j-h-d abgeleitet, „eine ernsthafte Bemühung unternehmen, kämpfen“, muss Dschihad von einer konstanten Suche nach sich selbst begleitet werden, einem Prozess der Selbst-Reinigung. Sie und andere argumentieren, dass in modernen Zeiten das Konzept des Dschihad nicht benutzt werden kann, um Gewalt zu rechtfertigen.

Die europäischen Friedensbewegungen der 1980er überschritten erstmalig seit dem Zweiten Weltkrieg als globale Bewegung den „Eisernen Vorhang“, der die kapitalistische von der kommunistischen Welt trennte. Auf beiden Seiten studierten die Bewegungen die Erfahrungen Gandhis und Kings, oft mit unterschiedlichem Schwerpunkt, aber immer mit dem Ergebnis kreativer Aktion. Ebenso regte die Anti-Atombewegung in der deutschen Wendland-Region (der „Gorleben“-Konflikt) die weitere Entwicklung von Trainingsmethoden für gewaltfreie direkte Aktion an, die schon in Gandhis Ashrams und Kings Kirchen begonnen wurden.

Gewaltfreier Aktivismus und Mainstream Mediation, diese beiden Welten trafen am Anfang nicht oft aufeinander, aber dann taten sie es: AktivistInnen und ForscherInnen wie Diana Francis, John Paul Lederach oder Norbert Ropers – von denen manche vorher Mediation als interessanten Ansatz entdeckt hatten – forderten neues Nachdenken über Konflikt. Aus ihrer eigenen Erfahrung wussten sie, dass Konflikt sehr oft nicht den Lehrbüchern folgt, Wirklichkeiten komplexer sind und Einsichten aus all diesen Feldern brauchen. Francis fragte zum Beispiel kritisch nach der Bedeutung von „Win-Win“-Lösungen in Bürgerkriegen, in denen es zu Genozid gekommen war.

Der umfassendere Ansatz, der viel des bisher Gedachten zusammenführt, wird jetzt *Konflikt Transformation* genannt: „...verschiedene Prozesse und Ansätze, die Konflikt konstruktiv in verschiedenen Kontexten und auf verschiedenen Ebenen angehen müssen, kurzfristig und langfristig, einschließlich Engagement in Konflikt ebenso wie seine Handhabung und Lösung“ (Diana Francis). Dies bot die Grundlage für eine stärkere soziale und institutionelle Etablierung der Konfliktarbeit, wie sie in mehreren europäischen Ländern beobachtet werden kann, wo staatliche AkteurInnen oder Koalitionen von Staat und Zivilgesellschaft bürgerbasierte Friedensdienste einrichten.

Die Inspiration, die Gandhis Satyagraha ausstrahlt, scheint jedoch selbst nach einem Jahrhundert nach dem Vorfall in Pietermaritzburg ungebrochen. Zum Beispiel prägte eine Initiative im südlichen Ruanda namens Association Modest et Innocent (AMI) den Ausdruck „La bonne puissance“ (die gute Macht/Kraft). Diese Menschen entwickeln ein Konzept und eine Praxis, Genozid, Rechtfertigung von Krieg und soziale Marginalisierung zu konfrontieren – und sahen sich Repression von staatlichen Behörden ebenso ausgesetzt wie Druck von den Kirchen, zu denen sie gehören.

# **QUELLENVERZEICHNIS**

## QUELLENVERZEICHNIS

### Artikel und Bücher

- Abu-Nimer, Mohammed 1998. Conflict Resolution Training in the Middle East: Lessons to be Learned, in *International Negotiation*, 3, 1, 99-116.
- ACTION for Conflict Transformation (eds.) 2003. *Transforming Conflict. Reflections of Practitioners Worldwide*. Birmingham: Responding to Conflict. Available through [http://www.respond.org/learning\\_resources.asp](http://www.respond.org/learning_resources.asp).
- Anderson, Mary B. and Lara Olson 2003. *Confronting War. Critical Lessons for Peace Practitioners*. Cambridge: Collaborative for Development Action. (specifically Chapter 10: "Improving the Effectiveness of Peace Trainings"). Download at [www.cdainc.com/publications/rpp/confrontingwar/ConfrontingWar.pdf](http://www.cdainc.com/publications/rpp/confrontingwar/ConfrontingWar.pdf).
- Arnold, Kent 2001. The Challenge of Building Training Capacity: The Center for Conflict Resolution Approach in Burundi, in Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 277-290.
- Austin, Alex, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. An extended version is available online at [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net).
- Babbitt, Eileen F. 1997. Contributions of Training to International Conflict Resolution, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington DC: United States Institute of Peace, 365-387.
- Barsalou, Judy 2001. *Training to Help Traumatized Populations*. (USIP Special Report, December 17, 2001.) Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/specialreports/sr79.pdf>.
- Berndt, Hagen and Jill Sternberg 1997. Praxis als Lernerfahrung. Ausbildung und Training von Friedensfachkräften, in: Josef Freise and Ekkehardt Fricke (eds.). *Friedensfachdienste für den Süden und den Norden*. Idstein.
- Blagescu, Monica 2004. Conflict Prevention through Peace Education: A Debate, in: David Carment and Albrecht Schnabel (eds.): *Conflict Prevention from Rhetoric to Reality* (Volume 2). Lanham: Lexington Books, 177-226.
- Boulding, Elise 2001. Designing Future Workshops as a Tool for Peacebuilding, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 373-375.
- Bromme, Benjamin 1997. Designing a Collective Approach to Peace: Interactive Design and Problem-Solving Workshops with Greek-Cypriot and Turkish-Cypriot Communities in Cyprus, in: *International Negotiation*, 2, 3, 381-407.
- Bush, R. A. Baruch and Joseph Folger 2005. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. New and revised edition. San Francisco: Jossey-Bass. (Additional material is available from the Institute for the Study of Conflict Transformation at [www.transformativemediation.org](http://www.transformativemediation.org)).
- Carl, Andy 2003. *Supporting Local Capacities for Handling Violent Conflict: A Role for International NGOs*. (Conciliation Resources, Occasional Paper) Available for download at [http://www.c-r.org/pubs/occ\\_papers/occ\\_ngos.shmtl](http://www.c-r.org/pubs/occ_papers/occ_ngos.shmtl).
- Casse, Pierre 1979. *Training for the Cross-Cultural Mind*. Washington, DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research.
- Centar Za Nenasilnu Akciju (CNA) 2000. *Plink! Training in Non-violent Conflict Transformation*. (Documentation.) Sarajevo: CNA. Available for download at [www.nenasilie.org/cna\\_e.htm](http://www.nenasilie.org/cna_e.htm).
- Charles Stewart Mott Foundation 1999. *Reaching for Peace: Lessons Learned from Mott Foundation's Conflict Resolution Grantmaking, 1989-1998*. Evaluation conducted by CDR Associates and the Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Flint, MI: Charles Stewart Mott Foundation. Download at [www.mott.org/publications/pdf/specialreachingforpeace.pdf](http://www.mott.org/publications/pdf/specialreachingforpeace.pdf).
- Chigas, Diana V. 1997. Unofficial Interventions with Official Actors: Parallel Negotiation Training in Violent Intrastate Conflicts, in: *International Negotiation*, 2, 3, 409-436.

- Church, Cheyanne and Mark Rogers 2006. Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs. Washington DC: Search for Common Ground. Available online at [http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt\\_manualpage.html](http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt_manualpage.html).
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice 2003. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Emerging Practice & Theory*. (Part II.) Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available online at <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/THE%20FINAL%20VERSION%202.pdf>.
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice 2002. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Framing the State of Play*. (Part I.) Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available online at <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/incore%20A5final1.pdf>.
- Cuhadar-Gurkaynak, Esra 2006. "Towards Improving the Tools of Assessment: Expanding the D'Estree et al. Evaluation Framework for Problem-Solving Initiatives." Paper presented at the International Convention of the International Studies Association (ISA), 22-25 March 2006, San Diego, USA. Available online at <http://64.112.226.77/one/isa/isa06/index.php?cmd=isa06&id=> (search papers by last name, accessed 1 September 2006).
- Diamond, Louise 1997. Training in Conflict-Habituated Systems: Lessons from Cyprus, in: *International Negotiation*, 2, 3, 353-380.
- Fischer, Martina 2006. Confronting the Past and Involving War Veterans for Peace: Activities by the Centre for Nonviolent Action, and "Finding a Balance": Dealing with Past, Present and Future (Interview), in: Martina Fischer (ed.). *Peacebuilding and Civil Society in Bosnia-Herzegovina. Ten Years after Dayton*. Münster: Lit Verlag, 387-440.
- Fischer, Martina 2001. *Conflict Transformation by Training in Nonviolent Action. Activities of the Centre for Nonviolent Action (Sarajevo) in the Balkan Region*. (Berghof Occasional Paper No. 18.) Berlin: Berghof Center for Constructive Conflict Management. Available for download at [www.berghof-center.org/uploads/download/boc18e.pdf](http://www.berghof-center.org/uploads/download/boc18e.pdf).
- Fischer, Martina 1999. Qualifizierung für Fachpersonal eines "Zivilen Friedensdienstes" – Anforderungen an Friedensfachdienste in Krisenregionen, in: *Ziviler Friedensdienst. Neue Aufgaben und Herausforderungen für den DED*, herausgegeben von Deutscher Entwicklungsdienst (DED) in der Reihe Zum Thema, 23-42.
- Fisher, Roger and William Ury 1981. *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, Ronald J. 1997a. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges, in: *International Negotiation*, 2, 3, 331-351.
- Fisher, Ronald 1997b. The Potential Contribution of Training to Conflict Resolution, in: *International Negotiation*, 2, 3, 471-486.
- Fisher, Ronald 1997c. Interactive Conflict Resolution, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 239-272.
- Fitzduff, Mari 2003. *Experiences in Northern Ireland*. (Interview for the Intractable Conflict Knowledge Base Project of the Conflict Research Consortium, University of Colorado). Download from [www.beyondintractability.org](http://www.beyondintractability.org), 14 June 2005.
- Fitzduff, Mari 1991. *Approaches to Community Relations Work*. (CRC Pamphlet No. 1.) Belfast: Community Relations Council.
- Folger Joseph and R. A. Baruch Bush 2001. *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: The Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Francis, Diana 2002a. *People, Peace and Power. Conflict Transformation in Action*. London: Pluto Press.
- Francis, Diana 2002b. The Role of Training in Conflict Resolution, in: Günther Bächler (ed.). *Promoting Peace. The Role of Civilian Conflict Resolution*. Bern: Staempfli Publishers, 127-149.
- Freire, Paulo 1972. *Pedagogy of the Oppressed*. London: Penguin.
- Frieden als Beruf (Dossier) 2005, in: zivil. Zeitschrift für Frieden und Gewaltfreiheit, 35, 1, 22-31.
- Gillespie, James J., Leigh L. Thompson, Jeffrey Loewenstein and Dedre Gentner 1999. Lessons from Analogical Reasoning in the Teaching of Negotiation, in: *Negotiation Journal*, 15,

- 4 (October 1999), 363-371.
- GTZ 2002. *Lernen für Frieden und Zukunft. Gewaltprävention und Friedenserziehung mit Kindern und Jugendlichen.* (Eschborner Fachtage 2002.) Eschborn: GTZ.
- Havelock, R. and M. Havelock 1973. *Training for Change Agent.* Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- International Negotiation* 1997, 2, 3, Special Issue on Training for Conflict Resolution including case studies from Cyprus (Louise Diamond, Benjamin Bromme), Hungary (Raymond Schonholtz), El Salvador/South Africa (Diana Chigas), Israel/Palestine (Jay Rothman).
- Jones, Tricia S. 2005. Education That Makes a Difference, in: *People Building Peace. Successful Stories of Civil Society.* Ed. by Paul van Tongeren et al. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 245-254.
- Kühne, Winrich and Monika Benkler 1999. *Ziviles Friedenspersonal für Friedenseinsätze – Ausbildung tut not!* (SWP aktuell No. 43.) Ebenhausen: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP).
- Lederach, John Paul 2005. *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace.* New York: Oxford University Press.
- Lederach, John Paul 1997. *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies.* Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Lederach, John Paul 1995. *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures.* Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Malhorta, Deepak and Sumanasiri Liyanage 2005. Long-Term Effects of Peace Workshops in Protracted Conflicts, in: *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 49, No. 6, 908-924.
- Mayer, Gerd, Ulrich Dovermann, Siegfried Frech and Günther Gugel (Hrsg.) 2004. *Zivilcourage lernen. Analysen, Modelle, Arbeitshilfen.* Bonn/Stuttgart: Bundeszentrale für politische Bildung/Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Includes CD-ROM Konflikte XXL. Available through [www.bpb.de](http://www.bpb.de).
- Mehler, Andreas and Claude Ribaux 2000. Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der Technischen Zusammenarbeit — *Ein Überblick zur nationalen und internationalen Diskussion.* Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham and Tom Woodhouse 2005. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.* 2nd and revised edition. Cambridge: Polity Press.
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham and Tom Woodhouse 1999. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.* Cambridge: Polity Press.
- Moyer, Bill, Doing Democracy,
- Müller-Fahrenholz, Geiko 1996. *Vergebung Macht Frei: Vorschläge für eine Theologie der Veröhnung.* Frankfurt/M.: Verlag Otto Lembeck.
- Ogonor, B. O. 2003. The impact of training on the conflict resolution ability of rural women in the Niger Delta, Nigeria, in: *International Journal of Lifelong Education*, 22, 2, 171-181.
- OSCE Training Strategy for the Period of 2005 to 2007. SEC.GAL/118/04/Rev.5, 25 August 2004.
- Peck, Connie 2004. Training as a Means to Build Capacity in Conflict Prevention: The UNITAR Approach, in: David Carment and Albrecht Schnabel (eds.): *Conflict Prevention from Rhetoric to Reality* (Volume 2). Lanham: Lexington Books, 227-249.
- Ropers, Norbert 2004. From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 255-267. Also available online at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/ropers\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/ropers_handbook.pdf).
- Rothman, Jay 1997. Action Evaluation and Conflict Resolution Training: Theory, Method and Case Study, in: *International Negotiation*, 2, 3, 451-470.
- Rubenstein, R. 1992. Dispute Resolution in the Eastern Frontier: Some Questions for Modern Missionaries, in: *Negotiation Journal*, 8, 3, 205-213.
- Salem, Paul E. 1993. In Theory: A Critique of Western Conflict Resolution from a Non-Western Perspective, in: *Negotiation Journal*, 9, 4, 361-369.

- Schell-Faucon, Stephanie 2001. *Conflict Transformation through Education and Youth Programmes*. Online at the Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Available for download at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/schell\\_faucon.hb.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/schell_faucon.hb.pdf).
- Schoenhaus, Robert M. 2002. *Training for Peace and Humanitarian Relief Operations*. (Peaceworks No. 43). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks43.pdf>.
- Schoenhaus, Robert M. 2001. *Conflict Management Training. Advancing Best Practices*. (Peaceworks No. 36). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks36.pdf>.
- Schonholtz, Raymond 1997. Conflict Management Training: A Transformative Vehicle for Transitional Democracies, in: *International Negotiation*, 2, 3, 437-450.
- Schrock-Shenk, Carolyn and Lawrence Ressler (eds.) 1999. *Making Peace with Conflict. Practical Skills for Conflict Transformation*. Akron: Mennonite Conciliation Service.
- Schultz, Beatrice 1989. Conflict Resolution Training Programs: Implications for Theory and Research, in: *Negotiation Journal*, 5, 3 (July 1989), 301-311.
- Smith, Dan 2004. *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*. Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding. Oslo: Royal Ministry of Foreign Affairs.
- Smith, Richard, Simon Fisher and Dekha Ibrahim Abdi 2001. *Training for Conflict Transformation* (unpublished manuscript).
- Smock, David (ed.) 1999. *Training to Promote Conflict Management. USIP-Assisted Training Projects*. (Peaceworks No.29). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks29.pdf>.
- Sørnbø Gunnar M., Joanna Macrae, Lennart Wohlgemuth 1997. *NGOs in Conflict – An Evaluation of International Alert*. Bergen, Norway: Chr. Michelsen Institute (CMI).
- Sprenger, Dirk 2005. *The Training Process: Achieving social impact by training individuals? How to make sure that training for conflict transformation has an impact on conflict transformation*. Online at Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Download at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/sprenger\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/sprenger_handbook.pdf).
- Susskind, Lawrence E. and Jason Corburn 1999. *Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice*. (PON Working Paper 99-3.) Cambridge: Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Svensson, Johan 2001. Designing Training Programs: The Life and Peace Institute Approach in Somalia, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 291-300.
- Truger, Arno 2001. Training Peacebuilders and Peacekeepers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 35-42.
- Wils, Oliver 2004. *War Veterans and Peacebuilding in Former Yugoslavia. A Pilot Project of the Centre for Nonviolent Action (CNA)*. (Berghof Occasional Paper No. 24.) Berlin: Berghof Center for Constructive Conflict Management. Available for download at [www.berghof-center.org/uploads/download/boc24e.pdf](http://www.berghof-center.org/uploads/download/boc24e.pdf).
- Wils, Oliver and Natascha Zupan 2004. *Joint Evaluation. Dealing with the Past and Conflict Transformation in Former Yugoslavia*. A report conducted by the Berghof Research Center for CNA, January 2004. Berlin: Berghof Available for download at [www.berghof-center.org/uploads/download/joint\\_evaluation\\_report\\_cna.pdf](http://www.berghof-center.org/uploads/download/joint_evaluation_report_cna.pdf).
- Wouters, Jo 2001. Training Humanitarian Aid Workers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 43-49.
- Zelizer, Craig and Linda Johnston 2005. *Skills, Networks and Knowledge. Developing a Career in International Peace and Conflict Resolution*. Alexandria, VA: Action for Conflict Transformation. Available for download at <http://www.conflicttransformation.org/Home/articles/InterviewsArticles/tabid/73/Default.aspx>.

## Instrumente und Methoden – Arbeits- und Handbücher

- Beer, Jennifer E. with Eileen Stief 1997. *The Mediator's Handbook*. 3rd edition. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers/ Friends Conflict Resolution Program.
- Besser, Ralf 2004. *Transfer. Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern*. 3rd, revised edition. Weinheim: Beltz.
- Bloomfield, David, Charles Nupen and Peter Harris 1998. Negotiation Processes, in: Peter Harris and Ben Reilly (eds.). *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*. Stockholm: International IDEA, 59-120.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA) / Nenad Vukosavljevic 2000. *Nenasilje? Prirucnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata – za rad sa odraslima*. Sarajevo: CNA. Available for download at [http://www.nenasilie.org/can\\_e.htm](http://www.nenasilie.org/can_e.htm) in Bosnian, Croatian, Serbian, Albanian, Macedonian.
- CICO – InWent Handbook 2004. *Strengthening Civil Competency in Crisis Prevention and Conflict Management. Approaches, Tools and Resources for Conflict Management and Conflict Resolution*. InWent Capacity Building International/ SADC.
- Cornelius, Helena and Shoshana Faire 1989. *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict*. East Roseville, NSW: Simon & Shuster.
- Creative Associates International 1997. *Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners*. Washington, DC: Creative Associates International.
- Diamond, Louise 1999. *The Courage for Peace. Daring to Create Harmony in Ourselves and the World*. Berkeley, CA: Conari Press.
- Faller, Kurt, Wilfried Krentke and Maria Wackmann 1996. *Konflikte selber Lösen. Ein Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit*. Mülheim: Verlag an der Ruhr.
- Federal Department of Foreign Affairs DFA - Swiss Expert Pool for Civilian Peacebuilding 2005. *Resource Handbook*.
- Fitzduff, Mari 1999. *Community Conflict Skills: A Handbook for Groupwork in Northern Ireland*. Belfast: Community Relations Council.
- Folger Joseph, M. S. Poole and R. K. S. Stutman 2005. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*. 5th edition. Boston: Pearson.
- Galtung, Johan 2004. *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work*. London: Pluto Press.
- Galtung, Johan 1996. *Conflict Transformation by Peaceful Means*. London: Sage. Available for download at [www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND\\_manual.pdf](http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf).
- Glasl, Friedrich 2004. *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Revised edition. Bern: Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich 1999. *Confronting Conflict. A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Hawthorne Press (UK).
- Gross-Mayr, Jean and Hildegard 1990. *The Gospel and the Struggle for Peace*. Alkmaar, NL: International Fellowship of Reconciliation
- Hammerich, Else 2001. *Meeting Conflicts Mindfully. A Text Book and Manual on Conflict Work for the Training of TCCR – Tibetan Centre for Conflict Resolution*. Copenhagen: Danish Centre for Conflict Resolution. Available at [www.dccr-dk.org](http://www.dccr-dk.org).
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney and Howard Raiffa 1999. *Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hollier, Fiona, Kerrie Murray and Helena Cornelius 1993. *Conflict Resolution Trainer's Manual: 12 Skills*. Chatswood (Australia): The Conflict Resolution Network. Available for download at [www.crnhq.org/cr\\_trainers\\_manual.htm#TableofContents](http://www.crnhq.org/cr_trainers_manual.htm#TableofContents).
- Hope, Anne and Sally Timmel 1984. *Training for Transformation – A Handbook for Community Workers*. Gweru (Zimbabwe): Mambo Press. Available in French and Spanish.
- Hunter, Daniel and George Lakey 2004. *Third Party Nonviolent Intervention. Curriculum and Training*. Training for Change. Philadelphia, PE (USA). Available for download at <http://trainingforchange.org/content/view/111/33/> (part I & II).

- International Alert (consultant editor Ian Doucet) 1996. *Resource Pack for Conflict Transformation*. London: International Alert. Available in English and French.
- Kaner, Sam et al. 1996. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers.
- Kraybill, Ron[ald] 2004. Facilitation Skills for Interpersonal Transformation, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden/Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Berghof Center for Constructive Conflict Management, 209-227. Available for download at [www.berghof-handbook.net/uploads/download/kraybill\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/kraybill_handbook.pdf).
- Kraybill, Ronald 2001. *Peace Skills. Manual for Community Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreidler, William J. and Lisa Furlong 1995. *Adventures in Peacemaking. A Conflict Resolution Activity Guide for School-age Programs*. Cambridge, MA: Educators for Social Responsibility and Work/Family Directions.
- Landry, Elaine M., Deborah M. Kolb, Jeffrey Z. Rubin 1991. *Curriculum for Negotiation and Conflict Management*. Program on Negotiation/Harvard Law School.
- LEAP Confronting Conflict (Nic Fine and Fiaona Macbeth) 1995. *Playing with Fire: Training in the Creative Use of Conflict*. National Youth Agency (UK): New Society Press (USA/Canada).
- Lederach, John Paul 2002: *Into the Eye of the Storm: A Handbook of International Peacebuilding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McConnell, John A. 1995. *Mindful Mediation: A Handbook for Buddhist Peacemakers*. Bangkok: Buddhist Research Institute.
- Mediation UK 1995. *Training Manual in Conflict Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.
- Mennonite Conciliation Service 1999. *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*. 3rd edition. Akron, USA: Mennonite Conciliation Service.
- Mitchell, Christopher R. and Michael Banks 1996. *Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem Solving-Approach*. London: Pinter.
- Nhat Hanh, Thich 1987. *Being Peace*. Berkeley, CA: Parallax Press.
- Open, Manfred 2003. *Move Manual. Moderation and Visualization for Group Events*. Berlin: InWent (Capacity Building International).
- Oetzel, John G. and Stela Ting-Toomey (eds.) 2006. *The Sage Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Oomkes, Frank and Richard Thomas 1992. *Cross-Cultural Communication. A Trainer Manual*. Aldershot: Gower.
- OSCE *Training Standards for Preparation of OSCE Mission Staff. Guidelines for the Design of Fieldwork Capacity Courses for Future Members of Early Warning, Conflict Prevention, Crisis Management and Post-Conflict Rehabilitation Operations in the OSCE Area*. Available for download a [www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245\\_en.pdf](http://www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245_en.pdf).
- Pretty, Jules N. et al. 1995. *Participatory Learning & Action*. London: International Institute for Environment and Development.
- Quaker Peace Center, Capetown 1992: *The South African Handbook of Education for Peace*. Capetown: Quaker Peace Center.
- Rees, Fran 1998. *The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Responding to Conflict 2000. *Working with Conflict. Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books.
- Rosenberg, Marshall B. 2000. *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. Eucinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Rothman, Jay 1997. *Resolving Identity Based Conflicts in Nations, Organisations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge Peter M. et al. 1999. *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M. et al. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.



- Siebenhuhner, Peter and Bernd Hagen 2005. *Handbook for Trainers and Practitioners in Conflict Resolution*. Lilongwe, Malawi: Forum for Dialogue and Peace.
- Sternberg, Patricia 1998. *Theatre for Conflict Resolution. In the Classroom and Beyond*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Stone, Douglas, Bruce Patton and Sheila Heen 1999. *Difficult Conversations. How to Discuss what Matters Most*. New York: Viking Penguin.
- United Nations 2003. *Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations*. Available for download at <http://pbpu.unlb.org/pbpu/view/viewdocument.aspx?id=2&docid=271>.
- United Nations [without year]. *United Nations Peacekeeping Training Manual*. Available for download at <http://www.un.org/Depts/dpko/training>; accessed 13 July 2005.
- Verein für Friedenspädagogik, Tübingen e.V. Literature and various manuals available for download at [www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/lit\\_kon/in\\_kon](http://www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/lit_kon/in_kon), [www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/in\\_lit.htm](http://www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/in_lit.htm).
- Vopel, Klaus W. 2001. *Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen*. Salzhausen: iskopress.
- Weeks, William H., Paul B. Pederson and Richard W. Brislin (eds.) 1982. *A Manual of Structural Experiences for Cross-Cultural Training*. Washington, DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research.
- White, Ken W. and Bob H. Weight 2000. *The Online Teaching Guide. A Handbook of Attitudes, Strategies and Techniques for the Virtual Classroom*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools* 2006. Ed. by Rachel Macnair and Psychologists for Social Responsibility. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Working for Reconciliation: A Caritas Handbook*. Vatican: Caritas Internationalis 1999.

### **Lokale Bildungs- und Trainingseinrichtungen (Grundkurse und Training of Trainers)**

- African Center for the Constructive Resolution of Disputes (ACCORD), South Africa: [www.accord.org.za](http://www.accord.org.za)
- Association for Conflict Resolution (formerly SPIDR), USA: [www.acrnet.org](http://www.acrnet.org)
- Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution (ASPR), Stadtschlaining, Austria: [www.aspr.ac.at](http://www.aspr.ac.at)
- CDR Associates, USA: [www.mediate.org](http://www.mediate.org)
- Centre for Conflict Resolution (CCR), South Africa: <http://ccrweb.ccr.uct.ac.za>
- Centre for Education and Networking in Non-Violent Action (Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion) KURVE WUSTROW e.V., Germany: [www.kurviewustrow.org](http://www.kurviewustrow.org)
- Centre for Nonviolent Action, Sarajevo/Belgrade, BiH/Serbia: [www.nenasilje.org](http://www.nenasilje.org)
- Clingendael – Netherlands Institute of International Relations, NL: [www.clingendael.nl](http://www.clingendael.nl)
- Coverdale, worldwide: [www.coverdale.com](http://www.coverdale.com)
- Creative Associates, USA: [www.caii.com](http://www.caii.com)
- Educators for Social Responsibility, Cambridge, USA: [www.esrnational.org](http://www.esrnational.org)
- Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding (IICP), Austria: [www.iicp.at](http://www.iicp.at)
- Institute for Multi-track Diplomacy (IMTD), Washington, DC, USA: [www.imtd.org](http://www.imtd.org)
- International Alert, UK: [www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)
- InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Capacity Building International, Germany): [www.inwent.org](http://www.inwent.org), especially the Global Campus at <http://www.gc21.de/ibt/GC21/opengc21/ibt/index.html>
- LEAP Confronting Conflict, UK: [www.leaplinx.com](http://www.leaplinx.com)
- Partners for Democratic Change, USA: [www.partnersglobal.org](http://www.partnersglobal.org)
- Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR): [www.patrir.ro](http://www.patrir.ro)
- Mercy Corps' Conflict Management Group, USA: [www.cmgroup.org](http://www.cmgroup.org)
- Nairobi Peace Initiative, Kenya: [npi@africaonline.co.ke](mailto:npi@africaonline.co.ke) (contact)
- Nonviolent Peaceforce: [www.nonviolentpeaceforce.org](http://www.nonviolentpeaceforce.org)
- Public Conversations Project, USA: [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org)
- Responding to Conflict, UK: [www.respond.org](http://www.respond.org)

Search for Common Ground, USA: [www.sfcg.org](http://www.sfcg.org) and its European Center for Common Ground: [www.sfcg.org/eccg.htm](http://www.sfcg.org/eccg.htm)

Transcend, USA: [www.transcend.org](http://www.transcend.org)

Training for Change, Philadelphia, PE (USA): [www.trainingforchange.org](http://www.trainingforchange.org)

Vienna Conflict Management Partners, Austria: [www.viennapartners.com](http://www.viennapartners.com)

West African Network for Peace-building (WANEP): [www.wanep.org](http://www.wanep.org) (contact: [wanep@wanep.org](mailto:wanep@wanep.org))

## Informationsquellen: Plattformen, Netzwerke und Forschungseinrichtungen

Alliance for Conflict Transformation (ACT), USA (membership network): <http://conflicttransformation.org>

Associations and Resources for Conflict Management Skills (ACRA): [www.peacetraining.org](http://www.peacetraining.org)

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, Germany: [www.berghof-center.org](http://www.berghof-center.org), with its Berghof Handbook for Conflict Transformation: [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net)

Berghof Foundation for Peace Support, Berlin, Germany: [www.berghof-peacesupport.org](http://www.berghof-peacesupport.org)

Coexistence Initiative, New York, USA: [www.coexistence.net](http://www.coexistence.net)

Collaborative for Development Action (CDA), Cambridge, USA – Reflecting on Peace Practice (RPP) and Local Capacities for Peace / “Do no harm” projects: [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

Committee for Conflict Transformation Support (CCTS), formerly the Coordinating Committee for Conflict Resolution Training in Europe (CCCRTE) (1995-1997), UK: [www.c-r.org/ccts](http://www.c-r.org/ccts)

Conciliation Resources (including the publication Accord Series), UK: [www.c-r.org](http://www.c-r.org)

Conflict, Development and Peace Network (CODEP), UK: [www.codep.org.uk](http://www.codep.org.uk)

Conflict Resolution Consortium, University of Colorado at Boulder, USA: [www.conflict.colorado.edu](http://www.conflict.colorado.edu), including CR Info: [www.crinfo.org](http://www.crinfo.org)

Beyond Intractability: [www.beyondintractability.org](http://www.beyondintractability.org)

Conflict Resolution Network Canada: [www.crnnetwork.ca](http://www.crnnetwork.ca) (includes directories)

European Center for Conflict Prevention, NL: [www.conflict-prevention.net](http://www.conflict-prevention.net) (includes directories; an updated version is available on CD-Rom and accessible on the web through [www.gppac.net](http://www.gppac.net). Go to website, choose . Network . Directory (searchable by organisation's name, keyword (e.g. “training”) and region/country)

European Peace Liaison Office (EPLO), Brussels: [www.eplo.org](http://www.eplo.org)

Plattform Zivile Konfliktbearbeitung, Germany: [www.konfliktbearbeitung.de](http://www.konfliktbearbeitung.de)

Peacemakers Trust, Canada: [www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html](http://www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html)

Peaceworkers, UK (now part of International Alert): [www.peaceworkers.org.uk](http://www.peaceworkers.org.uk)

Reliefweb – Training Inventory: [www.reliefweb.int/training/](http://www.reliefweb.int/training/)

## Trainer-Pools

Action for Conflict Transformation Network (ACTION), established by Responding to Conflict in 2000, UK: [www.action-global.org](http://www.action-global.org) or [www.respond.org](http://www.respond.org)

BOND, UK: [www.bond.org.uk/lte/index.htm](http://www.bond.org.uk/lte/index.htm) (members network, focus on organisational development)

Coexistence Initiative, New York, USA: [www.coexistence.net](http://www.coexistence.net)

Committee for Conflict Transformation Support (CCTS), formerly the Coordinating Committee for Conflict Resolution Training in Europe (CCCRTE) (1995-1997), UK: [www.c-r.org/ccts](http://www.c-r.org/ccts)

Conflict, Development and Peace Network (CODEP), UK: [www.codep.org.uk](http://www.codep.org.uk)

Conflict Resolution Network, Australia: [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org)

Conflict Resolution Network, Canada: [www.crnnetwork.ca](http://www.crnnetwork.ca)

German agencies with expert pools for evaluation and possibly training: [www.ifa.de/zivik](http://www.ifa.de/zivik); [www.bmz.de](http://www.bmz.de); [www.zif-berlin.org](http://www.zif-berlin.org)

German trainer collective for non-violence training: [www.tk-windrose.de](http://www.tk-windrose.de) (German only!)

German trainer collective for nonviolent action and creative conflict resolution: <http://chdilg.gmx-home.de/> (German only!)

Hague Development Collective, NL: [www.thdc.nl](http://www.thdc.nl)

International NGO Training and Research Centre (INTRAC), UK: [www.intrac.org](http://www.intrac.org) with (online) bulletin ONTRAC

## **Kontaktliste**

Das Trainingsmanual ist das Ergebnis der Zusammenarbeit verschiedener Partnerorganisationen. Für weitere Informationen über die beteiligten Organisationen oder deren Programme nehmen Sie bitte Kontakt auf:

*Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion – KURVE Wustrow*  
Kirchstr. 14, 29462 Wustrow, Deutschland  
Tel: +49-5843-987131, Fax: +49-5843-987111  
Email: [training@kurviewustrow.org](mailto:training@kurviewustrow.org)  
[www.kurviewustrow.org](http://www.kurviewustrow.org)

*Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS)*  
Stúrova 13, 811 02 Bratislava, Slovakia  
Tel: +421-2-5292-5016, Fax: +421-2-5293-2215  
Email: [pdc@pdc.sk](mailto:pdc@pdc.sk)  
[www.pdc.sk](http://www.pdc.sk)

*Civilian Defence Research Centre*  
Via della Cellulosa, 112; 00166 Roma, Italy  
Email: [roma@pacedifesa.org](mailto:roma@pacedifesa.org)  
[www.pacedifesa.org](http://www.pacedifesa.org)

*International Fellowship of Reconciliation (IFOR)*  
Sporstraat 38, 1815 BK Alkmaar, The Netherlands  
Tel: + 31-72-51 23 014, Fax: + 31-72-51 51 102  
Email: [office@ifor.org](mailto:office@ifor.org)  
[www.ifor.org](http://www.ifor.org)

*Peace Action Training and Research Institute of Romania*  
Boulevard 1st December 1918 nr. 26, 400699 Cluj-Napoca, Romania  
Tel/ Fax: +40 264 420 298  
Email: [info@patrir.ro](mailto:info@patrir.ro)  
[www.patrir.ro](http://www.patrir.ro)





**Das Projekt wurde gefördert durch die Europäische Union**