

# Die psychosoziale Konfliktanalyse

Anwendungsbeispiel:  
«Ecogoal» Senegal

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



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Direktion für Entwicklung  
und Zusammenarbeit DEZA**

## **Impressum**

**Herausgeber** Fastenopfer | DEZA

**Verantwortlich** Felix Wertli | Yvonne Buschor

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

**Redaktion** Charlotte Nager

**Gestaltung** grafikcontainer, Luzern

**Druck** SWS Medien AG Print, Sursee

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

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

<b>4</b>	Anwendungsbeispiel: «Ecogol» Senegal
<b>5</b>	Baustein I
<b>9</b>	Baustein II
<b>14</b>	Baustein III
<b>18</b>	Baustein IV
<b>24</b>	Baustein V

# Anwendungsbeispiel: «Ecogoal» Senegal

*Hier finden Sie die detaillierte Dokumentation einer psychosozialen Konfliktanalyse, welche die Autoren und Autorinnen des Tools in Zusammenarbeit mit dem Fastenopfer Schweiz im Senegal durchgeführt haben. Während eines dreitägigen Workshops untersuchten Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen des Landesprogramms Senegal das Projekt, «Ecogoal»<sup>1</sup>. Das Länderbeispiel illustriert also die Anwendung des Tools und dient dazu, sich besser vorstellen zu können, wie eine psychosoziale Konfliktanalyse funktioniert. Allerdings gilt: Es handelt sich um ein Beispiel. Jede Anwendung in einem anderen Projekt und einem anderen Kontext wird anders ausfallen.*

Das Projekt «Ecogoal» ist im Bereich der Ernährungssicherung tätig. Es arbeitet im Norden des Landes, wo der Zugang zu Wasser besonders problematisch ist. Die ganzjährige Nahrungsvorsorgung der Bevölkerung ist nicht gewährleistet, weshalb sich während der jährlichen Knappheitsperiode, der *soudure*, viele Senegalesinnen und Senegalesen verschulden. Ziel von «Ecogoal» ist es, mit Hilfe des biologischen und ökologischen Anbaus und den Prinzipien des Fairen Handels der armen Landbevölkerung bei der Herstellung und Vermarktung ihrer Produkte zu helfen und auf diese Weise deren Einkommen zu sichern.

---

<sup>1</sup> Projektname wurde von der Redaktion geändert.



Die Analyse beginnt in Baustein I mit der gegenseitigen Vorstellung der Mitarbeitenden. Sie kommen ins Gespräch über ihren persönlichen Umgang mit Konflikten (*Schritt 1: Meine Perspektive, siehe Tool: S. 11*). Folgende Kurzcharakterisierungen werden gegeben:

Ismail<sup>2</sup> (Kordinator des Landesprogramms): Ich habe mehr als drei Jahre lang die Streitigkeiten zwischen meiner Frau und ihrer Schwester beobachtet und mich nicht eingemischt. Es war schwer für mich, die Konflikte mitzuerleben, ohne mich einzumischen – was ich normalerweise tue.

Amury (Projektassistent für das Landesprogramm): Über die Medien lerne ich etwas über Konflikte und versuche, sie zu verstehen. Im Alltag gehe ich ihnen lieber aus dem Weg.

Schaima (Mitarbeiterin im Projekt «Ecogoal»): Während meiner Arbeit unterstütze ich Menschen aus sehr armen Verhältnissen. Ich habe gelernt, dass Konflikte für sie sehr existenziell sein können und ich versuche, ihnen zu helfen.

Adija (Mitarbeiterin): Mein Vater arbeitet in der Landwirtschaft und besitzt Land an der Küste. Es kommen immer wieder Investoren, die ihn unter Druck setzen, damit er das Land verkauft. Von ihm habe ich gelernt, in einem Konflikt nicht gleich nachzugeben, sondern auch die eigenen Interessen zu verteidigen.

Umar (Mitarbeiter): Während des Studiums Ende der 70er Jahre nahm ich an den Protestbewegungen gegen das politische Regime teil. Ich lernte etwas über soziale Bewegungen.

Djabrail (Mitarbeiter): Ich komme aus einer sehr religiösen Familie. Ich habe früh verstehen gelernt, wie uns der Koran lehrt, mit Konflikten umzugehen. Ich versuche, mich an diesen Regeln zu orientieren.

Sara (Mitarbeiterin): Ich studiere noch Betriebswirtschaftslehre und beschäftige mich mit den Prinzipien der freien Marktwirtschaft. Ich lerne dort etwas über das Konfliktverhalten von Betrieben gegenüber ihrer Konkurrenz. In zwischenmenschlichen Beziehungen passe ich mich eher an, ich mag keine Konflikte.

Den Mitarbeitenden ist der Austausch über die persönliche Erfahrung mit Konflikten neu, so neu, dass es manchen von ihnen schwerfällt, sich subjektiv zu äussern. Konflikte zu benennen, die ihnen im Projekt begegnen oder die sie in der Poli-

tik des Landes beschäftigen, fällt den Mitgliedern der Gruppe deutlich leichter.

Für die Konflikte auf der Projektebene erstellen sie dann folgende Liste (*Schritt 2, Konflikte auf der Projektebene, siehe Tool: S. 11*):

1. Ein Konflikt zwischen den Projektteams und den Initiativen der Frauenförderung
2. Wir gegen den Dorfbürgermeister
3. Das Projekt stösst auf Respektlosigkeit gegenüber den gewählten Frauen
4. Mitarbeitende werden von der Gemeinde bedroht, und das Projekt reagiert mit Rückzug
5. Machtkämpfe zwischen führenden Persönlichkeiten in der Gemeinde
6. Leitungskonflikte im eigenen Projekt und ausserhalb
7. Spannungen zwischen unserer Projektkoordination und anderen Projekten der ländlichen Entwicklung
8. Mangelnde Sicherheit verhindert die Mitarbeit im Projekt
9. Die Tauglichkeit des eigenen Projektes im Hinblick auf die Interventionen anderer Entwicklungshilfeinitiativen
10. Kommunikationsprobleme zwischen dem Koordinator und den Projektverantwortlichen
11. Widersprüche in den Wertvorstellungen der Mitarbeitenden
12. Negative Erinnerungen der lokalen Bevölkerung an frühere Massnahmen der Entwicklungshilfe

Für Konflikte im Land erstellen sie eine weitere Liste (*Schritt 3: Konflikte im Land, siehe Tool: S. 11*):

1. Ressourcenkonflikt zwischen Landwirten und Viehzüchtern
2. Risiko politischer Instabilität durch die Wahlen 2012
3. Intra-religiöse Konflikte im Islam
4. Widersprüche zwischen Tradition und Gesetz
5. Die Macht: Legitimität und Legalität
6. Der Konflikt in der Region Casamance hält an
7. Nutzung des Bodens zu landwirtschaftlichen Zwecken auf Kosten anderer
8. Der Senegal: Führungsmächte in der Krise

Man kann erkennen, dass es Verbindungen zwischen den Konflikten auf der Projektebene und den Konflikten im Land gibt. Ein wiederkehrendes Thema in beiden Listen sind gegenläufige Ent-

<sup>2</sup> Alle Namen wurden von der Redaktion geändert

wicklungen, die mit unterschiedlichen Wertorientierungen und Einflüssen zu tun haben (Tradition, Religion, Staat, Globalisierungsprozess etc.). Die Gruppe beschliesst, sich mit dem vierten Punkt der Liste, *Mitarbeitende werden von der Gemeinde bedroht, und das Projekt reagiert mit Rückzug*, und mit dem fünften Punkt, *Machtkämpfe zwischen führenden Persönlichkeiten in der Gemeinde*, weiter zu beschäftigen. Das Hauptthema hierbei ist die Frage nach der Macht und ihrer

Legitimität. Das Thema der Rechtmässigkeit von Macht kann man auch in der Länderliste wiederfinden.

Als Synthese der Themen formulieren sie folgenden Titel: *Achtung, Betrug! Führungsmächte in der Krise (Schritt 4: Auswahl, siehe Tool: S.11)*. Die Mitarbeitenden beschreiben das zentrale Konfliktthema und erarbeiten folgendes Ergebnispapier:

## Ergebnispapier 1: Konfliktdefinition

### **Achtung, Betrug! Führungsmächte in der Krise**

In einem der Dörfer, in denen «Ecogoal» arbeitet, stossen zwei Mitarbeitende des Projekts während ihres Besuchs bei der Frauengruppe auf eine heftige Auseinandersetzung zwischen den Anwesenden. Sie hatten die Frauen in der Geflügelzucht und der Nutzung einer Solidaritätskasse fortgebildet und beraten. Ziel des Treffens ist, mit ihnen zu besprechen, wie sie den Handel mit ihren Produkten ausbauen können. Als sie erscheinen, sind alle Frauen versammelt, ausserdem der Bürgermeister und der Vorsitzende des Komitees für ländliche Entwicklung. Letzterer hatte mit dem Koordinator von «Ecogoal» die offizielle Kooperationsvereinbarung unterzeichnet. Die Frauen erheben den Vorwurf der Geldhinterziehung gegen den Vorsitzenden und seine Ehefrau. Diese war vom Vorsitzenden als Kassenwärterin des Projekts eingesetzt worden. Einige Frauen der Gruppe grollen deswegen und nehmen dies auch den Mitarbeitenden von «Ecogoal» übel. Die Frauen glauben weder der Kassenwärterin noch dem Vorsitzenden. Sie vermuten ein geplantes Komplott.

Aussagen der Kassenwärterin zufolge habe ihr Ehemann sie so sehr unter Druck gesetzt, dass sie ihm letztlich das gesamte Geld der Solidaritätskasse ausgehändigt habe. Ihr Ehemann reagiert ehrenhaft, er habe im Interesse des Dorfes gehandelt und das Geld aus dringlichen Gründen für ein anderes Projekt eingesetzt. Er werde sich selbstverständlich um Rückzahlung bemühen. Der Bürgermeister stellt sich hinter seinen Kollegen und bestätigt dessen Aussage, gleichzeitig beruhigt er die Frauen und verspricht ihnen, alles zu tun, damit sie ihr Geld zurückerhalten. Die Frauen reagieren mit Spott und Hohn, sie glauben den Männern nicht. Es stellt sich heraus, dass auch ein aus der Kasse ausgezahlter Kredit an eine der anwesenden Frauen fehlt. Auch hier bleiben den Projektmitarbeitenden die Gründe dafür unklar. Die Frauen fordern den Vorsitzenden auf, den Betrag sofort zurückzuzahlen. Sie drohen, alle Aktivitäten einzustellen. Selbst gegenüber den Projektmitarbeitenden reagieren sie gereizt und vorwurfsvoll. Um nicht noch weiter in die Spannungen hineingezogen zu werden, kündigen die Projektmitarbeitenden an, sich zurückzuziehen und bis die Gemeinde die Sache nicht geregelt habe, keine Leistungen mehr auszuführen. Sie setzen die Gemeinde unter Druck, sich zu einigen und verabschieden sich.

Die beschriebene Konfliktsituation wird von den Anwesenden szenisch aufgestellt (*Schritt 5: Rashōmon, siehe Tool: S.11*). Dabei werden die Beziehungen der Akteure im Konflikt wie folgt herausgearbeitet:

Der Vorsitzende des Dorfkomitees für ländliche Entwicklung wird als grosser, kräftiger, gutaussehender und dominanter Mann charakterisiert. Er stellt sich als erster in die Mitte des Raums und verkörpert Macht und Einfluss. Sein Ziel ist

es, seiner Ehefrau die Kasse zu entwenden. Er streckt ihr auffordernd die Hand entgegen. Er ist seiner Ehefrau körperlich überlegen und setzt ihr gegenüber seine Kraft gezielt ein, um sie unter Druck zu setzen. Den Konflikt erklärt er folgendermassen: «Ich habe meine Frau gebeten, mir das Geld aus der Kasse zu leihen, da ich für ein anderes Projekt verantwortlich bin, wo mir Mittel fehlen.» Mit der Kasse in den Händen scheint er vordergründig damit zufrieden zu sein, das Geld zu besitzen. Sein Blick offenbart aber keinen sehr überzeugten Sieger.

Seine Ehefrau stellt sich ihm in einem schützenden Abstand gegenüber. Sie ist eine zierliche, selbstbewusste und nach Autonomie strebende Frau. Die Kasse hält sie fest umschlossen in den Händen. Sie verkörpert Entschlossenheit, ihre Kasse zu verteidigen. Nur in ihrem Gesicht erkennt man die Angst vor ihrem Gegenüber. Je mehr sie von ihrem Ehemann bedroht wird, desto mehr Angst wird in ihr spürbar, so dass sie letztlich aufgibt. Sie wird zweimal bedroht. Zuerst von ihrem Mann, daraufhin von den Frauen. Sie schildert ihre Situation mit den folgenden Worten: «Ich trage die Verantwortung für die Kasse der Fraueninitiative und habe alles dafür getan, damit das Geld nicht abhanden kommt.»

Der Ehemann der Frau, die den Kredit nicht zurückbezahlt hat, stellt sich, wohl um nicht bemerkt zu werden, mit etwas Abstand hinter den Vorsitzenden. Er wirkt unbeteiligt. Er profitiert von dem Konflikt und fühlt sich dazu berechtigt, seine Frau zu schlagen, bis sie ihm ihr erarbeitetes Geld aushändigt. Gleichgültig teilt er mit: «Meine Frau und ich teilen alles Geld. Wir haben keine Probleme miteinander.»

Seine Ehefrau hält leidend die Hand vors Gesicht. Den Frauen berichtet sie folgendes: «Als ich auf dem Weg vom Markt zurück ins Dorf in den Bus gestiegen bin, hat mir jemand meine Tasche mit dem Geld geklaut und mir ins Gesicht geschlagen.» Sie schämt sich und wendet sich von ihrem Ehemann ab. Sie schämt sich auch gegenüber den Frauen aus der Gruppe und verheimlicht den häuslichen Konflikt. Sie fühlt sich alleine gelassen. Sie hat keine Hoffnung, dass die Frauengruppe etwas an ihrer desolaten Lage ändern kann.

Die Mitglieder der Solidaritätskasse positionieren sich mit erhobenen Zeigefingern und stellen sich neben die beiden Ehepaare. Sie beobachten und kontrollieren das Verhalten der Frau des Vorsit-

zenden und wenden sich ihr in bedrohlicher Haltung zu. Sie mauscheln: «Die Frau des Vorsitzenden steckt mit ihrem Ehemann unter einer Decke. Sie lügt und hat die Kasse gar nicht verteidigt, wie sie vorgibt. Vielleicht haben die beiden Projektmitarbeitenden, die in unserem Dorf leben, auch Geld hinterzogen. Das war der Grund, weshalb sie den Vertrag mit dem Vorsitzenden des Komitees für ländliche Entwicklung unterschrieben haben und nicht mit dem Bürgermeister.» Die Frauen sind wütend auf die Kassenwärterin und fühlen sich von ihr hintergangen. Sie sind auch wütend auf die Projektmitarbeitenden, denen sie nicht trauen.

Ein weiteres Mitglied der Solidaritätskasse, eine Witwe mit ihrem Sohn, hält grossen Abstand zum Geschehen. Die Frau hält die Hand ihres Sohnes fest und hat den Blick zu Boden gesenkt. Ihr Sohn blickt zu den Eheleuten und beobachtet neugierig, was sich zwischen ihnen abspielt. Für sich denkt die Witwe: «Der Vorsitzende des Dorfkomitees trägt so viel Verantwortung in seinem Amt als Vorsitzender. Es ist gar nicht anzuzweifeln, dass er im Recht ist.» Sie schämt sich für die Frau des Vorsitzenden, die sich so kämpferisch und männlich präsentiert.

Zwei Projektmitarbeiter und eine Projektmitarbeiterin stellen sich geschlossen hinter die Ehefrau des Vorsitzenden. Die zwei männlichen, gross und kräftig gewachsenen Projektmitarbeiter resignieren. Mit hängenden Schultern schauen sie zu Boden, kraftlos, in sich gekehrt. Am liebsten würden sie die Situation ignorieren. Sie schenken weder der Frau noch dem Ehemann noch den Mitgliedern der Solidaritätskasse Glauben. Sie entwickeln mehrere Hypothesen zur Situation, unter anderem gehen sie von einem individuellen Streit zwischen den Frauen aus, bedingt durch die polygamen Familienverhältnisse im Senegal, die oftmals sehr viel Eifersucht verursachen. Sie sind der Meinung, dass sie nichts an der Situation ändern können, da es sich um ein familiäres Problem handle, in das man sich nicht einmischen sollte. Sie sind frustriert, weil sie sehr viel für das Projekt gearbeitet haben und die Erreichung ihrer Projektziele nun gefährdet sehen.

Die Projektmitarbeiterin hingegen steht aufrecht, in einer Habachtstellung, entschlossen, in die Situation zwischen den Eheleuten einzugreifen. Sie geht davon aus, dass der Vorsitzende seiner Ehefrau die Kasse mit Gewalt entwendet hat, und



er nie daran gedacht hat, das Geld zurückzuzahlen. Sie ist wütend auf den Vorsitzenden des Komitees. Im szenischen Spiel wird diese Wut für sie sehr spürbar: «Ich würde ihm am liebsten das Gesicht zerkratzen!» Ihr wird ausserdem bewusst, dass sie auch auf die anderen Frauen der Gruppe wütend ist, weil diese sich immer erst gegenseitig beschuldigen, anstatt zusammenzuhalten und sich zu unterstützen. In der Aufstellung identifiziert sich die Projektmitarbeiterin sehr mit der Ehefrau des Vorsitzenden und entwickelt viel Mitgefühl für sie. Sie nimmt sie als doppeltes Opfer wahr: Opfer ihres Ehemanns, aber auch Opfer der anderen Frauen.

Der Koordinator von «Ecogoal» stellt sich sehr weit weg vom Geschehen und möchte die Situation am liebsten ignorieren, weil sie ihn sehr wütend macht. Er spürt die Spannung in seinem Körper und nimmt eine Angriffshaltung ein. Er streckt den Arm aus, als würde er eine Waffe tragen und den Täter aus der Ferne erschiessen wollen. Für sich selbst denkt er: «Der Vorsitzende des Dorfkomitees hat die Kasse entwendet, um mir und meinem Projekt den Kampf anzusagen. Es wird nicht lange dauern, und er wird die anderen Gemeinden beeinflussen und das Geld meiner Projekte zu anderen Zwecken missbrauchen. Ich habe Angst, und ich bin wütend.» Je näher der Koordinator im szenischen Spiel in die Nähe des um die Kasse streitenden Ehepaares gerät, desto stärker werden Angst und Wut spürbar. Sie sind für ihn nur schwer auszuhalten. In der Position neben der Frau des Vorsitzenden treten ihm plötzlich Tränen in die Augen. Er weint, unterbricht die szenische Aufstellung und fängt an, über seine Gefühle zu sprechen. «Es bringt mich um.» Sein innerer Konflikt zwischen Fliehen-Wollen einerseits und Angreifen andererseits, aber auch sein Rollenkonflikt, dass er als Mann die dominante Position einnehmen müsste, wird spürbar.

Der Bürgermeister stellt sich als Letzter neben den Vorsitzenden. Er ist von grosser Statur und wirkt einflussreich, gleichzeitig lässt er aber auch den Kopf hängen und ist etwas sprachlos. Es stehen bald Gemeindewahlen an. Als Bürgermeister der Gemeinde möchte er nicht, dass der Konflikt noch weiter eskaliert, öffentlich wird und ein schlechtes Bild auf seinen Wahlbezirk wirft. Er denkt sich folgendes: «Der Vorsitzende des Komitees für ländliche Entwicklung hat das Geld entwendet, um es in einem anderen Projekt ein-

zusetzen, für das er die Verantwortung trägt und seinen Kollegen Unterstützung versprochen hat. Ich muss dem Vorsitzenden des Komitees helfen, die Projekte zu retten. Die Frau des Vorsitzenden steht meinen Plänen im Wege. Sie ist den Projektmitarbeitenden gegenüber zu ehrlich. Wir hätten besser unter uns eine interne Vereinbarung treffen können. Ausserdem ist mir der Koordinator des Programms suspekt. Er stellt zu viele Fragen.»

In der Diskussion über die Übung stellt die Gruppe fest, dass die gewählte Konfliktsituation zwar ein Beispiel für die «Krise von Führungskräften» darstellt, dass im szenischen Spiel jedoch die Auseinandersetzung zwischen den Geschlechtern in den Vordergrund gerückt sei. Der Konflikt zwischen dem Ehepaar wird deutlich spürbar und steht im Zentrum der szenischen Aufstellung. Durch die körperliche Gestik im szenischen Spiel gelang es, den Gefühlen auf die Spur zu kommen und den Konflikt schärfer herauszuarbeiten. Die Gruppe hebt hervor, dass sich der Konflikt eigentlich zwischen denjenigen abspielt, die an traditionellen Geschlechterrollen festhalten wollen und denjenigen, die Veränderungen und Gleichberechtigung im Geschlechterverhältnis anstreben.

Alle Anwesenden sind am Ende des ersten Bausteins emotional sehr involviert. Es gibt Mutmassungen darüber, ob es sich tatsächlich so abgespielt habe. Ähnliche Beispiele werden diskutiert, und sie suchen nach Erklärungen. Eines wird in der Diskussion ganz deutlich: Es handelt sich bei diesen innerfamiliären Konflikten um einen Geschlechterkonflikt, der sie alle betrifft und der im Senegal an Brisanz gewinnt. Es wird ausserdem sichtbar, dass im szenischen Spiel alle Figuren den Konflikt beeinflussen, sogar diejenigen, die sich am Rande des Geschehens befinden.



Die Gruppe beginnt, die Akteure und Stakeholders im Konflikt den unterschiedlichen Interventionsebenen zuzuordnen. Die Teilnehmenden erarbeiten folgendes Ergebnispapier (*Schritt 1: Akteure, siehe Tool: S. 18*):

### Ergebnispapier 2: Akteure je Konfliktebene

Ebene	Akteure
International	Fastenopfer, Misereor, Studierende aus Belgien
National	Koordinator des Programms Fastenopfer im Senegal
Regional/ kommunal	Vorsitzender des Komitees für ländliche Entwicklung, der Bürgermeister des Dorfes, die Mitglieder der Solidaritätskasse
Familie	Vorsitzender des Komitees für ländliche Entwicklung und seine Ehefrau, der Ehemann, der seiner Frau das Geld weggenommen hat und seine Ehefrau und die anderen Männer und ihre Ehefrauen

Die regionale und kommunale Ebene ist für das Projekt die wichtigste Ebene, da es seine Aktivitäten dort ansetzt. Die internationale Ebene spielt auch eine Rolle, weil das Projekt von ihr beeinflusst und finanziell unterstützt wird. Auf der nationalen Ebene interveniert das Projekt nur punktuell. Was die Ebene der Familie betrifft, interveniert das Projekt zwar, aber nur in ökonomischen Bereichen.

Nach der Bestimmung der Akteure auf den sogenannten Konfliktebenen wird der Begriff der Konfliktdimension eingeführt. Es werden vier Dimensionen unterschieden, um Konflikte umfassend zu

differenzieren. Entlang der Konfliktdimensionen wird folgendes Ergebnispapier erarbeitet (*Schritt 2: Konfliktgegenstand und Formen der Konfliktaustragung, siehe Tool: S. 18*):

### Ergebnispapier 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension

#### Kulturelle Zugehörigkeit

Es gibt einen Widerspruch zwischen den kulturellen Werten, die durch das Projekt eingeführt werden, wie beispielsweise die Gleichberechtigung der Geschlechter, gezielte Förderung Einzelner und ganz besonders einzelner Frauen, und den sozialen Verhältnissen, wie sie die Tradition definiert, zum Beispiel die Position des Vaters als Familienoberhaupt, der die Legitimation besitzt, Entscheidungen zu treffen. Traditionell wird dem Mann die Position der Macht innerhalb seines sozialen Umfeldes zugeschrieben. Diejenigen, die diese Form kultureller Identität bewahren möchten, haben als Mann das Interesse, in dieser Position anerkannt zu werden. Zur Durchsetzung ihrer Interessen setzen sie kulturelle und religiöse Vorschriften, aber auch physische Präsenz ein. Es wird also um kulturelle Werte gestritten. Das ungleiche Geschlechterverhältnis und die Bestrebungen dieses zu verändern, spielen hierbei vor allem im lokalen Raum eine zentrale Rolle. Dort gründen sich Fraueninitiativen, die von internationalen Organisationen unterstützt werden. Diejenigen, die sich für Frauenförderung einsetzen, streben an, das kulturelle Verständnis der Rolle der Frau

hinsichtlich ihrer Entscheidungsbefugnis und Mitsprache innerhalb der sozialen Beziehungen zu verbessern. Das geht mit einer Verringerung des Machtanspruches des Mannes einher. Sie berufen sich hierbei auf internationale Konventionen.

### **Politische Ökonomie**

Das ökonomische Machtverhältnis zwischen Mann und Frau verändert sich in der Region. Viele Männer sind inzwischen arbeitslos, da die wirtschaftlichen Einbussen in der Industrie und in der Agrarwirtschaft vor allem die männlichen Arbeitnehmer getroffen haben. Männer und umso mehr diejenigen, die sich an traditionellen Vorstellungen ihrer Geschlechtsidentität orientieren, wollen ihre politische und ökonomische Unabhängigkeit behalten beziehungsweise wieder zurückgewinnen. Einigen Frauen gelingt es, auf regionaler Ebene lokale Initiativen zur Verbesserung des Kleinunternehmertums zu gründen. Um ökonomisch erfolgreich werden zu können, müssen sie aber ihr Rollenverständnis als Frau verändern. Diejenigen, die Veränderungen im Geschlechterverhältnis anstreben, möchten eine grössere finanzielle Sicherheit im Haushalt erreichen und streben grössere ökonomische Unabhängigkeit an. Es wird also im Konflikt auch um Geld gestritten. Hierbei wird körperliche Macht und Korruption einerseits und internationale Legitimation andererseits als Mittel im Kampf eingesetzt.

### **Politische Teilhabe**

Die politische Entscheidungsbefugnis liegt in der Hand der Männer. Sie besetzen die Positionen als Vorsitzender des Komitees für ländliche Entwicklung, als Bürgermeister, als Koordinator, als Präsident des Landes, als Direktor von Fastenopfer. Auch bezogen auf die politische Teilhabe möchten diejenigen Männer, die am traditionellen Rollenbild festhalten, ihre Machtposition absichern und Machtverlust verhindern. Diejenigen, die Veränderungen anstreben, fordern eine politische Teilhabe für Frauen ein, um ihre Unabhängigkeit zu stärken. Im Konflikt wird also um die Teilhabe an der Macht gestritten. Die einen berufen sich zur Durchsetzung ihrer Interessen auf die Tradition, die anderen auf nationale und internationale Gesetze.

### **Subjekt**

Die Geschlechtszugehörigkeit beeinflusst die Position des Individuums innerhalb der sozialen Beziehungen und die Formen der Anerkennung, die damit einhergehen. Davon abhängig ist, welche Form der Anerkennung der oder die Einzelne beansprucht bzw. welche ihm oder ihr verwehrt wird. Der Vorsitzende des Komitees für ländliche Entwicklung beansprucht sowohl in der Familie als auch im Dorf die Führungsmacht. Das Interesse der Ehefrau ist es, das Projekt weiterzuführen und nicht für den Abbruch des Projektes verantwortlich gemacht zu werden. Der Bürgermeister will ein negatives Image seines Dorfes verhindern und keine Stimmen an die Opposition verlieren. Die Mitglieder der Solidaritätskasse hingegen wollen Ungerechtigkeit verringern. Es wird um die eigene Position in der Familie und im Dorf gestritten. Zur Durchsetzung der Interessen wird physische Bedrohung und Unterdrückung einerseits und Gruppensolidarität andererseits eingesetzt.

In der Diskussion wird festgehalten, dass alle Dimensionen im Konflikt eine Rolle spielen und in der weiteren Analyse berücksichtigt werden müssen. Um zu verstehen, welche sozialen und psy-

chischen Prozesse im Konflikt eine Rolle spielen, bestimmt die Gruppe die folgenden Schlüsselprobleme (*Schritt 3: Psychosoziale Schlüsselthemen, siehe Tool: S. 18*):

<p><b>Bedrohung</b></p> <p>Frauen werden bedroht, die entweder am Projekt teilnehmen und nach Autonomie und Unabhängigkeit streben oder die das Projekt durchführen. Aber auch die Männer, die gezielt Frauenförderung betreiben, wie z.B. der Projektkoordinator, fühlen sich bedroht. Sie werden durch Autoritätspersonen auf kommunaler Ebene und durch nahestehende männliche Familienangehörige unter Druck gesetzt. Es kann auch zur Bedrohung von Frauen durch Frauen kommen. Die Frau des Vorsitzenden des Dorfkomitees für ländliche Entwicklung wurde von den Frauen der Solidaritätskasse bedroht, weil sie sich letztlich nicht gegen ihren Ehemann durchsetzen konnte. Einige unter ihnen könnten vermuten, dass sie sich den Interessen ihres Ehemannes unterwirft und sie ihre Belange nicht wirklich ernsthaft vertritt. Latent ist die Bedrohung schon lange präsent. Die Bedrohung ist nicht vorhersehbar. Sie ist nur durch Unterwerfung und Anpassung kontrollierbar.</p>	<p><b>Angst</b></p> <p>Die Angst ist permanent vorhanden, doch über sie wird nicht gesprochen. Weder reden die Frauen der Solidaritätskasse unter sich darüber, wie sie mit der Bedrohung umgehen, noch sprechen die Eheleute untereinander über ihre Beziehungskonflikte. Selbst die Projektmitarbeitenden vermeiden es, über Bedrohung und Gefühle der Angst zu sprechen.</p>
<p><b>Zerstörung</b></p> <p>Die Gruppe diskutiert, welche Formen der Zerstörung es gegeben haben mag. Sie kommen zu unterschiedlichen Vermutungen, z.B. dass die Ehefrau des Vorsitzenden des Dorfkomitees von vornherein mit ihrem Ehemann die Veruntreuung des Geldes geplant habe und gegenüber den Mitgliedern der Solidaritätskasse die Bedrohung vortäusche. Angenommen die Bedrohung hat wirklich stattgefunden, dann geht die Gruppe davon aus, dass es gegenüber beiden Ehefrauen – der Ehefrau des Vorsitzenden und der Frau, die den Kredit nicht zurückbezahlt hat – zu einer Bedrohungssituation seitens ihrer Ehemänner gekommen ist, die das eheliche Vertrauen, wenn es das im Vorfeld gegeben haben mag, zerstört hat. Sollte der Ehemann seiner Frau gedroht haben, dass er sie verlassen werde, oder der Mann wurde körperlich übergriffig, kann die Zerstörung auch tendenziell existenziell gewesen sein.</p>	<p><b>Trauma</b></p> <p>Die Gruppe geht davon aus, dass die beiden Frauen keine typischen Traumasymptome entwickelt haben. Abhängig von der Vorgeschichte und von der realen Gewalterfahrung könnte es aber zu psychischen und physischen Belastungsreaktionen gekommen sein. Die Frauen des Projekts reden nicht über diese Symptome und vermeiden es, eine Verbindung herzustellen zwischen den Erfahrungen von Gewalt und Unterdrückung und ihren persönlichen psychischen und physischen Formen des Leidens.</p>

### **Verlust**

Was die Erfahrungen von Verlust betrifft, handelt es sich nicht um den Verlust von Personen, sondern um den Verlust männlicher Autorität, die mit Hilfe der Aneignung des Geldes aus der Solidaritätskasse wiederhergestellt werden soll. Die Gruppe der Frauen verliert ihr eingezahltes Geld, die Möglichkeit, einen Kredit aufzunehmen, und letztlich das Projekt, das ihnen Materialien für die Hühnerzucht zur Verfügung stellt. Damit verbunden können bei den Frauen, besonders bei den Ärmsten unter ihnen, die Hoffnungen zerstört werden, die eigene Familie aus der Misere zu befreien. Vermutlich verlieren viele auch die Überzeugung, dass die Frauen ihre prekäre Lage aus eigener Initiative positiv verändern könnten.

### **Trauer**

Es ist zu vermuten, dass der Konflikt sowohl unter den Frauen als auch unter den Männern Trauer auslöst, dass aber bei beiden ein Gefühl der Hilflosigkeit und der Wut überwiegt.

Die Gruppe diskutiert, ob der Konflikt Spaltungsprozesse zwischen denjenigen, die der Anpassung an die traditionellen Werte folgen, und denjenigen, die Veränderungen anstreben, verstärkt. Vermutlich sind die Auseinandersetzungen um kulturelle Werte und Familientraditionen keine neuen Erfahrungen. Die Gruppe geht allerdings davon aus, dass die Einflüsse von aussen stärker geworden sind, was die Spannungen verschärft. Sie halten weiterhin fest, dass die sozialen Formen der Bedrohung, Zerstörung und des Verlusts

nicht das eigene Leben gefährden, aber sehr wohl das soziale Verhalten und die psychische Befindlichkeit beeinflussen und strukturieren.

Die Teilnehmenden gehen der Frage nach, welche der Gruppen durch den Konflikt geschwächt und welche gestärkt werden. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass diese Frage zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht entschieden ist. Es wird noch gestritten. Sie sehen aber, dass der Konflikt tendenziell zulasten der Frauen ausgetragen wird. Festgehalten wird:

## **Ergebnispapier 4: Psychosoziale Schlüsselthemen / geschwächte und gestärkte Gruppen**

In den sozialen Beziehungen spielen Bedrohung und Angst eine zentrale Rolle. Auch Hoffnungslosigkeit und Wut sind sehr ausgeprägt. Der Konflikt wird stärker zulasten der Frauen ausgetragen.

Potenziell werden die Frauen der Solidaritätskasse, als die Ärmsten der Armen, durch den Konflikt geschwächt. Ein Grund hierfür ist die Entwendung ihrer Projektmittel. Ein weiterer ist, dass der Konflikt die Frauengruppe spaltet. Darüber hinaus erfahren sie durch den Rückzug des Projektes keine Unterstützung bei der Bearbeitung des Konfliktes. Die Chance, dass sich die Frauen gegenseitig unterstützen und sich über ihre Probleme und Handlungsmöglichkeiten austauschen, ist gefährdet. Die internen Streitigkeiten werden gerade denjenigen den Mut nehmen, die auch sonst aufgrund ihrer miserablen Lebenssituation zu Rückzug und Isolation neigen. Die Spannungen verstärken ihre Angst vor Bedrohung, die Hoffnungslosigkeit und die Wut.

Die Männer solidarisieren sich und stärken gegenseitig ihre Machtposition, um sie nicht an die Frauen abtreten zu müssen. Auch das Projekt stärkt die Männer. Es bindet diese als Verantwortliche in die Projektaktivitäten ein und bestätigt damit ihre den Frauen übergeordnete Position.

Nach der Analyse der Konfliktebene, der Konfliktdimensionen und den psychosozialen Aspekten wird ganz deutlich, wie eng sich die ökonomischen und politischen Veränderungen und die kulturellen und familiären Aspekte gegenseitig beeinflussen. Es wird sichtbar, wie die individuellen Probleme der Zielgruppe des Projektes damit verbunden sind. Die Gruppe stellt fest, dass sie hin und wieder Probleme bei Einzelnen bemerkt haben, dass sie aber den strukturellen Zusammenhang nicht gesehen haben. Für sie waren diese Konflikte Beziehungskonflikte, die jeder kennt und mit denen das Projekt nichts zu tun hat, da es

sich ja schliesslich mit ökonomischen Entwicklungen beschäftigen möchte. In der Diskussion wird zusammengefasst, dass die Krise der Führungsmächte, insbesondere in den Gemeinden, eindeutig auch mit den Veränderungen im Geschlechterverhältnis zu tun hat und mit der Krise des Führungsanspruches in den Familien verknüpft ist. Die Gruppe diskutiert, ob sie ihren Konflikttitel umformulieren. Statt zu sagen: Achtung, Betrug! Führungsmächte in der Krise, könnten sie auch sagen: Achtung, Geschlechterkonflikt! Familien in der Krise.



Die Gruppe untersucht nun, welche Elemente die Parteien im Konflikt verbinden und welche sie trennen und wie das den Konflikt verändert. Sie halten für sich nochmals fest, dass sie auf der einen Seite den Vorsitzenden des ländlichen Komitees sehen, stellvertretend für die Gruppe,

welche die geschlechterspezifischen Traditionen aufrechterhalten will. Auf der anderen Seite sehen sie die Kassenwärtlerin und die Mitglieder der Solidaritätskasse. Sie stehen für die Gruppe, die in den Geschlechterbeziehungen nach Autonomie strebt.

## Ergebnispapier 5: Verbindende und trennende Elemente

### Verbindende Elemente

Das Dorf Sao: *Beide Seiten identifizieren sich mit ihrem Dorf und streben eine positive Entwicklung an. Das gemeinsame Interesse kann zur Konflikttransformation positiv genutzt werden.*

Die Gemeindeverwaltung: *Sie ist verbindend, da sich beide Seiten auf sie berufen. Da die Umsetzung und Auslegung der Ordnungsprinzipien jedoch stark durch die traditionelle Rechtsprechung beeinflusst wird und im je eigenen Interesse ausgelegt werden kann, wird es in seiner jetzigen Form als nicht transformierend eingeschätzt.*

Entwicklungsprogramm im Dorf: *Es ist verbindend, da alle Dorfbewohner davon betroffen sind.*

Das Dorfkomitee für ländliche Entwicklung: *Die Absprachen der Landwirte richten sich an beide Seiten. Da es aber sehr patriarchalisch zusammengesetzt ist und die Gefahr besteht, dass nur die Interessen des Vorsitzenden vertreten werden, ist es nicht transformierend.*

Die Tradition: *Beide Seiten leben mit derselben Tradition. Sie spielt eine wichtige Rolle bei der Konflikttransformation.*

Familienzusammenhalt: *Das gemeinsame Ideal, dass familiäre Angelegenheiten Priorität haben, kann konflikttransformierend sein, weil beide die Interessen des/der anderen per se verstehen können.*

Die Bedürfnisse: *Verbindend, weil beide bessere Lebensverhältnisse erlangen*

### Trennende Elemente

Entwicklungsprogramm im Dorf: *Die Verantwortung für die Umsetzung trägt nur eine Konfliktpartei, deshalb ist es nicht konflikttransformierend. Wären die Interessen beider Konfliktparteien vertreten, könnte sich das Entwicklungsprogramm konflikttransformierend auswirken.*

Aufteilung der Ressourcen: *Sie liegt nur in der Hand der Männer, die Interessen der Frauen bleiben unberücksichtigt. Deshalb ist sie nicht transformierend.*

Aufteilung von Macht: *Auf regionaler und kommunaler Ebene ist sie ungleich und deshalb nicht transformierend, weil Frauen sich nicht durchsetzen können und ein Ungleichgewicht bestehen bleibt.*

Familienzusammenhalt: *Die Frauen demonstrieren mit ihrer Fraueninitiative, dass ihr Zusammenhalt manchmal wichtiger ist als die familiäre Einheit. Diese Vorstellung wird von der anderen Seite nicht geteilt. Es besteht das Potenzial, den Konflikt zu verändern, weil die Stärkung der Frauen zur Verbesserung der familiären Lebensverhältnisse beitragen kann und den Einbruch im männlich dominierten Arbeitssektor abfedern kann.*

Die Tradition: *Tradition ist trennend, wenn sich rigide Auslegungen und dynamisch veränderbare Entwicklungen widersprechen. Diejenigen, die keine Veränderungen im Geschlechterverhältnis anstreben, berufen sich allerdings auf die Unterordnung der Frau als traditionell festgeschrieben, was nicht zur Transformation beiträgt.*

*möchten, um nicht in die Stadt abwandern zu müssen.*

*Die Religion: Im Dorf ist die Religion ein sehr verbindendes Element, weil alle den Glauben respektieren und derselben Gemeinde angehören.*

*Die ethnische Zugehörigkeit: Verbindend, da die Konfliktparteien der gleichen Ethnie angehören.*

*Das Prinzip von Gleichheit: Verbindend, weil sich beide Seiten diesem Prinzip unterwerfen. Es bedeutet, dass diejenigen, die sich nicht den üblichen Verhaltenscodes unterwerfen, missachtet werden. Es ist gleichzeitig nicht konflikttransformierend, weil es den Frauen nur gelingt Veränderungen zu erreichen, wenn sie sich auch als Einzelne mit ihren Bedürfnissen und Wünschen wichtig nehmen und den Mut haben, sich unabhängig zu machen (vom Mann und auch von der Meinung anderer Frauen).*

*Fehlende Solidarität unter den Frauen: Der einzelne Mann bleibt der Gruppe der Frauen gegenüber mächtiger. Da Konflikte in den Geschlechterbeziehungen individuell verhandelt werden und gesellschaftlich keine Veränderungen eintreten können, ist es nicht transformierend.*

*Unterdrückung der Frau: Trennend und nicht transformierend, da sie zwischen den Geschlechtern ein Täter-Opfer-Verhältnis etabliert und negative Gefühle in den Beziehungen vorherrschen.*

*Frauenförderung: Trennend und konflikttransformierend, da explizit Frauen gefördert werden und weil ein bestehendes Machtungleichgewicht verändert wird.*

*Der Hühnerstall: Trennend und konflikttransformierend, da zur Verbesserung der Hühnerzucht speziell Frauen unterstützt werden.*

Bei der Frage, wie sich der Konflikt entwickelt hat, stellt die Gruppe folgendes fest (Schritt 4: Konfliktverlauf, siehe Tool: S. 23):

Sechs Monate bevor das Projekt mit seiner Arbeit begann, wurde eine Studie über die Armutsverhältnisse in der Region durchgeführt. Die Studie ergab, dass 50 Prozent der Bevölkerung der Region als hilfsbedürftig eingestuft wurden. Daraufhin wurde die Hühnerzucht eingeführt, um das Einkommen der Frauen zu verbessern. Die Frauen sollten sich an der Finanzierung des Baus der Hühnerställe beteiligen, indem sie selbst die Kosten für den Sand, den Beton und die Handlangerarbeiten übernehmen sollten. Der Konflikt für die Frauen begann also schon, bevor die Hühnerställe gebaut wurden, da ihre Ehemänner die Kosten für die Materialien übernehmen und den Handwerker bezahlen mussten. Erst danach konnten sich die Frauen selbständig um die Hühnerzucht kümmern. Die Gruppe fragt sich, ob es zwischen den Frauen und ihren Ehemännern interne Absprachen gegeben habe, wie zum Beispiel dem Ehemann nach Verkauf der Hühner das Geld zurückzubezahlen.

Die Mitarbeitenden erinnern sich an eine Situation während eines ihrer Besuche beim Vorsitzenden im Vorfeld der Versammlung, bei welcher der Konflikt eskalierte. Die Frau habe zwar die Türe geöffnet, sie habe sie jedoch nicht empfangen, wie es üblich gewesen wäre. Der Ehemann sei hinter ihr herausgetreten und habe sie begrüßt. Die Projektmitarbeitenden hatten die Situation als ein Sicherheitsproblem gedeutet, da es schon spät am Abend war. Damals hatten sie im Nachgespräch mit dem Team festgestellt, dass die Frau sehr misstrauisch sei und sich bei anstehenden Projektentscheidungen immer aus der Verantwortung ziehe und keine Entscheidungen treffe. Die Projektmitarbeitenden machten sie auf ihre Verantwortung als Vertragsunterzeichnerin aufmerksam und setzten sie unter Druck. Die Gruppe hält fest, dass die Frau sich an keiner Stelle zu ihren internen familiären Schwierigkeiten geäußert hat. Sie hat sich ihnen nicht anvertraut.

Der Konflikt zwischen den Eheleuten weitet sich aus und beeinflusst das Verhalten der Projektbe-

teiligten. Gewalt ist ein Mittel der Auseinandersetzung. Für die Frau des Vorsitzenden wird die Situation bedrohlich, da sie von ihrem Ehemann angegriffen wird und sie von der Gruppe der Frauen denunziert und aggressiv beleidigt wird. Die Gruppe der Frauen klagt auch die Projektmitarbeitenden an, insgeheim davon gewusst und die Angelegenheit geduldet zu haben. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Projektes beschliessen, sich aus der Gemeinde zurückzuziehen, um sich selbst zu schützen. Gemeinsam mit dem Koordinator beginnen die Mitarbeiter/innen des Projektes über die Konflikte zu sprechen, denen sie in den Gemeinden begegnen. Sie sind beunruhigt über das bestehende Konfliktpotenzial in den ländlichen Regi-

onen. Auch unter den politischen und religiösen Eliten beobachten sie, dass sich die Machtkämpfe verstärken. Es herrscht einerseits Orientierungslosigkeit und andererseits extremer Zulauf zu bestimmten religiösen Führern. Aktuell fühlen sich die Projektmitarbeitenden verunsichert. Sie wissen nicht, wie sie sich im Projekt zu diesen Konflikten verhalten sollen.

Bei der Zuordnung zu den sechs unterschiedlichen Sequenzen, die das Tool vorschlägt, verorten sie sich in der zweiten Sequenz, dem Beginn des Konfliktgeschehens. Es handelt sich in ihrem Konflikt nicht um Krieg mit akuter Bedrohung und massiver Eskalation. Sie verfassen folgendes Ergebnispapier:

## Ergebnispapier 6: Geschichte

**Erste Sequenz – Vor Beginn des Konfliktgeschehens:** Es gibt eine ungeklärte Rollenaufteilung im Projekt zwischen Frauen und Männern. Zu Projektbeginn entstehen Abhängigkeiten der Frauen gegenüber ihren Ehemännern. Die Hauptverantwortung für die Projektkasse trägt die Ehefrau des Vorsitzenden des Komitees für ländliche Entwicklung, mit dem die Vertragsverhandlungen zwischen der Gemeinde und der Projektkoordination durchgeführt wurden. Die Rolle des Vorsitzenden ist vertraglich nicht geklärt. Die Ehefrau befindet sich in einer Zwickmühle. Gegenüber ihrem Ehemann begibt sie sich in eine Auseinandersetzung um Autonomie und Abhängigkeit und setzt sich für ihr Projekt ein. Gegenüber Aussenstehenden unterwirft sie sich ihrem Ehemann, wie es traditionell ihre Pflicht ist. Sie verzichtet auf Entscheidungen, bevor sie diese nicht mit ihrem Ehemann abgesprochen hat. Weder die Gruppe der Frauen noch die Projektmitarbeiter/innen werden rechtzeitig auf den Konflikt aufmerksam. Sie erfährt keine Unterstützung von Aussenstehenden.

**Zweite Sequenz – Beginn des Konfliktgeschehens und Chronifizierung:** Der Konflikt wird bedrohlich. Die Bedrohung wird auch für die Projektmitarbeitenden spürbar. Anstatt die eigenen emotionalen Prozesse der Angst und Wut gemeinsam zu reflektieren und Handlungsoptionen zur Konflikttransformation zu erarbeiten, droht das Projekt mit der Beendigung der Zusammenarbeit. Die Projektmitarbeitenden ziehen sich zurück und überlassen den Verantwortlichen den Klärungsprozess. Die Mitarbeitenden sind beunruhigt über das bestehende Konfliktpotenzial. Sie beginnen, sich über ihre Ängste zu verständigen. Es wird ihnen deutlich, dass ihnen im Projekt bisher Handlungsoptionen gefehlt haben.

Die Gruppe diskutiert, wie sich der Konflikt verschlimmern kann und wie er sich bestenfalls auflösen könnte. Sie entwickeln ein konflikttransformierendes und ein konflikteskalierendes Szenario (*Schritt 5: Zukünftige Entwicklungen, siehe Tool: S. 23*):

### Konflikttransformierendes Szenario

Die Projektmitarbeitenden nehmen mit der Frauengruppe und dem Komitee für ländliche Entwicklung Gespräche auf. Sie reflektieren gemeinsam die Sichtweisen auf den Konfliktverlauf und bieten sich als Partner an, ein gemeinsames





Treffen zu moderieren. Dieses findet schliesslich statt. Die Konfliktparteien lassen sich auf bestimmte, vertraglich festgelegte Absprachen ein, die weitere Konflikte verhindern sollen.

#### **Konflikteskalierendes Szenario**

Um den Konflikt zu lösen und nicht noch mehr Aufmerksamkeit auf sein Dorf zu lenken, verspricht der Bürgermeister den Frauen Unterstützung bei der Rückzahlung des Geldes. Durch Kontakte einiger Frauen zu seinem politischen Kontrahenten in der Nachbargemeinde gerät der Konflikt als Fall von Geldwäsche an die Öffent-

lichkeit. Dies erhöht die Spannungen innerhalb der Frauengruppe, der Eheleute, aber auch innerhalb des Projektteams, wo Uneinigkeit über den Werdegang und das weitere Verhalten herrscht.

Die Gruppe diskutiert, welche Entwicklung sie im Geschlechterverhältnis eigentlich anstreben. Ihnen wird deutlich, dass ihnen eine gemeinsame Vision hierzu fehlt und sie die unterschiedlichen Positionen der Mitarbeitenden zu dem Thema gar nicht kennen. Sie erarbeiten folgendes Ergebnispapier:

### **Ergebnispapier 7: Zukünftige Entwicklungen**

Die Projektmitarbeitenden tauschen sich intern über ihre Perspektiven im Konflikt aus und entwickeln kontextnah Strategien zur Konflikttransformation, die sie in ihre sonstigen Aktivitäten integrieren. Sie beobachten und dokumentieren die Veränderungsprozesse und diskutieren ihre Ergebnisse untereinander. Sie werden sensibler für Konflikte. Sie bemerken zukünftig Konflikte frühzeitig und entwickeln zusammen mit den Akteuren und Zielgruppen passende Handlungsoptionen. Im Diskussionsprozess entwickeln die Mitarbeitenden eine gemeinsame Position, bezogen auf die Veränderungen des Geschlechterverhältnisses. Sie stellen ihre Beobachtungen zu den psychosozialen Prozessen den nationalen Projektpartnern zur Verfügung und entwickeln mit ihnen eine gemeinsame Vision der Genderfrage. Sie unterstützen sich gegenseitig bei der Integration von Methoden der Ernährungssicherung, des psychosozialen Ansatzes, des *Gender Mainstreaming* und der Konflikttransformation.



## Baustein IV

Im nächsten Baustein wird nun die Projektarbeit untersucht. Die Teilnehmenden beginnen damit, ihre Aktivitäten und Rollen im Projekt zu beschreiben (*Schritt 1: Aktivitäten des Projekts in Bezug zu den Konfliktdimensionen, siehe Tool: S. 26*):

Ismail ist als Koordinator des Landesprogramms verantwortlich für die Zusammenarbeit mit den internationalen und nationalen Projektpartnern/innen. Neben der alltäglichen Kommunikation arbeitet er derzeit mit anderen Akteuren an einer Strategie für eine bessere Lobby für den Fairen Handel. Sie haben den Nationalen Verband der Biologischen Landwirtschaft («*Fédération nationale pour l'agriculture biologique*», FENAB) ins Leben gerufen.

Amury ist Projektassistent und arbeitet dem Koordinator zu. Er bereitet mit den Vertretern der Gemeinden die Verträge vor. Projektunterzeichner ist der Koordinator. Amury ist für die Finanzabrechnung zuständig und kommuniziert Angelegenheiten zwischen den Projektmitarbeitenden. Ausserdem ist er zuständig für Monitoring und Evaluation und die Organisation der Teamstrukturen.

Schaima, Adija und Djabrail organisieren hauptsächlich die Fortbildungen über rechtliche und finanzielle Fragen der Solidaritätskassen. Sie besuchen alle zwei Monate die Mitgliederversammlungen in insgesamt zwölf unterschiedlichen Dörfern der Region. Sie erarbeiten mit den Mitgliedern der Solidaritätskassen Vereinbarungen zur Verhinderung der Verschwendung von Einkommen durch traditionelle Familienfeiern, wie Hochzeiten oder Beerdigungen. Schaima ist auch für Öffentlichkeitsarbeit zuständig, so dass sie kürzlich in Zusammenarbeit mit einem lokalen Radiosender die Bevölkerung über Methoden der Ernährungssicherung und der Hauswirtschaftsführung sensibilisierte. Adija organisiert für die am Hühnerzuchtprojekt und in den Solidaritätskassen Beteiligten einen regionalen Austausch, um den gemeinsamen Lernprozess zu fördern. Sara kümmert sich um den Verkauf der Produkte und hilft den Bauern und Bäuerinnen, sich für deren Vermarktung besser zu vernetzen. Sie gibt Fortbildungen zum Kleinhandel. Inzwischen sind es zwölf Gruppen, die sie bei der Entwicklung von Verkaufsstrategie begleitet. Neben dem Verkauf auf den lokalen Märkten wurden drei Geschäfte zum Verkauf der biologischen Produkte eröffnet.

Nach der Beschreibung ihrer Aktivitäten überlegt die Gruppe, inwiefern sie die unterschiedlichen

Konfliktdimensionen berücksichtigen, die im Baustein III differenziert wurden. Sie kommen zu folgendem Ergebnis:

Bezogen auf kulturelle Aspekte oder Fragen der Identität wird ihnen deutlich, dass diese in den Projektinterventionen zum Teil berücksichtigt werden. Insbesondere wurde ein Augenmerk auf das Problem der Verschwendung von Besitz bei traditionellen Festen gelegt. Das Projekt erarbeitete mit den Mitgliedern der Solidaritätskassen eine Vereinbarung, die regelte, für wen und was ihr Einkommen nicht eingesetzt werden darf. Ziel war, die armen Familien vor Verschuldung zu schützen. Allerdings wird in den Fortbildungen die Bedeutung des Geschlechterverhältnisses nicht berücksichtigt.

Das Projekt orientiert sich bei der Wahl des Ortes der Intervention, der Definition der Zielgruppe und den Zielvereinbarungen an materiellen Verhältnissen. Es berücksichtigt also die Konfliktdimension der politischen Ökonomie. Das Projekt reagiert auch auf eine regionale und ländliche Benachteiligung und achtet bei der Wahl der Zielgruppe darauf, speziell Frauen zu fördern und Gleichberechtigung und Selbstbestimmung anzustreben. Konflikte bezogen auf die Dimension der politischen Teilhabe werden also zum Teil berücksichtigt. Bezogen auf die Konfliktdimension Subjekt/Individuum wird deutlich, dass für das Projekt zwar die materielle Besserstellung der einzelnen Frauen wichtig ist, aber ihre familiären und sozialen Beziehungen nicht berücksichtigt werden.

Im nächsten Schritt untersucht die Gruppe die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf den Konflikt. Hierzu greifen sie das Ergebnispapier 5 zu den verbindenden und trennenden Elementen im Konflikt auf. Sie stellen fest, dass das Projekt zwar alle dort festgehaltenen Elemente beeinflusst, sie aber nicht unbedingt im Sinne der Konflikttransformation aktiv einsetzt. Das heisst, über manche der dort aufgeführten Elemente waren sie sich nicht so bewusst und andere haben sie nicht direkt aufgegriffen. Schliesslich hatten sie den Konflikt im Wesentlichen ökonomisch verortet, weshalb sie die Teiler und Verbinder aus anderen Bereichen und Ebenen nicht bewusst aufgegriffen haben (*Schritt 2: Auswirkungen des Projekts auf den Konflikt, siehe Tool: S. 26*).

Im Weiteren untersucht die Gruppe, inwiefern sie die psychosozialen Probleme beeinflusst. Sie stel-

len fest, dass sich das Projekt zwar gezielt mit der Gruppe der Frauen, die unter schlechten Lebensbedingungen leiden, beschäftigt, dass aber der Konflikt diese Gruppe tendenziell schwächt. Das Projekt bewirkt also mit ihrer bisherigen Strategie unbeabsichtigt eine weitere Schwächung dieser Gruppe. Bezogen auf die lokalen Führungsperso-

nen stellt die Gruppe fest, dass sich das Projekt indirekt mit dieser Gruppe beschäftigt. Sie sehen diese aber nicht als Zielgruppe. Jetzt verstehen sie, dass das Projekt durch seine Interventionen unbeabsichtigt eine weitere Stärkung dieser Gruppe bewirkt. Sie ergänzen das Ergebnispapier 4:

#### **Ergebnispapier 4: Psychosoziale Schlüsselthemen / geschwächte und gestärkte Gruppen**

In den sozialen Beziehungen spielen Bedrohung und Angst eine zentrale Rolle. Auch Hoffnungslosigkeit und Wut sind sehr ausgeprägt. Der Konflikt wird stärker zulasten der Frauen ausgetragen.

Potenziell werden die Frauen der Solidaritätskasse, als die Ärmsten der Armen, durch den Konflikt geschwächt. Ein Grund hierfür ist die Entwendung ihrer Projektmittel. Ein weiterer ist, dass der Konflikt die Frauengruppe spaltet. Darüber hinaus erfahren sie durch den Rückzug des Projektes keine Unterstützung bei der Bearbeitung des Konfliktes. Die Chance, dass sich die Frauen gegenseitig unterstützen und sich über ihre Probleme und Handlungsmöglichkeiten austauschen, ist gefährdet. Die internen Streitigkeiten werden gerade denjenigen den Mut nehmen, die auch sonst aufgrund ihrer miserablen Lebenssituation zu Rückzug und Isolation neigen. Die Spannungen verstärken ihre Angst vor Bedrohung, die Hoffnungslosigkeit und die Wut.

*Das Projekt beschäftigt sich gezielt mit dieser Gruppe. Durch den Konflikt wird diese Gruppe geschwächt. Das Projekt bewirkt durch seine Interventionen unbeabsichtigt eine weitere Schwächung dieser Gruppe.*

Die Männer solidarisieren sich und stärken gegenseitig ihre Machtposition, um sie nicht an die Frauen abtreten zu müssen. Auch das Projekt stärkt die Männer. Es bindet diese als Verantwortliche in die Projektaktivitäten ein und bestätigt damit ihre den Frauen übergeordnete Position.

*Das Projekt beschäftigt sich indirekt mit dieser Gruppe. Durch den Konflikt wird diese Gruppe gestärkt. Das Projekt bewirkt durch seine Interventionen unbeabsichtigt eine weitere Stärkung dieser Gruppe.*

Auch die Konfliktentwicklung wird aus Sicht der Projektintervention bewertet und in das Ergebnispapier eingearbeitet:

#### **Ergebnispapier 6: Geschichte**

**Erste Sequenz – Vor Beginn des Konfliktgeschehens:** Es gibt eine ungeklärte Rollenaufteilung im Projekt zwischen Frauen und Männern. Zu Projektbeginn entstehen Abhängigkeiten der Frauen gegenüber ihren Ehemännern. Die Hauptverantwortung für die Projektkasse trägt die Ehefrau des Vorsitzenden des Komitees für ländliche Entwicklung, mit dem die Vertragsverhandlungen zwischen der Gemeinde und der Projektkoordination durchgeführt wurden. Die Rolle des Vorsitzenden ist vertraglich nicht geklärt. Die Ehefrau befindet sich in einer Zwickmühle. Gegenüber ihrem Ehe-

mann begibt sie sich in eine Auseinandersetzung um Autonomie und Abhängigkeit und setzt sich für ihr Projekt ein. Gegenüber Aussenstehenden unterwirft sie sich ihrem Ehemann, wie es traditionell ihre Pflicht ist. Sie verzichtet auf Entscheidungen, bevor sie diese nicht mit ihrem Ehemann abgesprochen hat. Weder die Gruppe der Frauen noch die Projektmitarbeiter/innen werden rechtzeitig auf den Konflikt aufmerksam. Sie erfährt keine Unterstützung von Aussenstehenden.

**Zweite Sequenz – Beginn des Konfliktgeschehens und Chronifizierung:** Der Konflikt wird bedrohlich. Die Bedrohung wird auch für die Projektmitarbeitenden spürbar. Anstatt die eigenen emotionalen Prozesse der Angst und Wut gemeinsam zu reflektieren und Handlungsoptionen zur Konflikttransformation zu erarbeiten, droht das Projekt mit der Beendigung der Zusammenarbeit. Die Projektmitarbeitenden ziehen sich zurück und überlassen den Verantwortlichen den Klärungsprozess. Die Mitarbeitenden sind beunruhigt über das bestehende Konfliktpotenzial. Sie beginnen, sich über ihre Ängste zu verständigen. Es wird ihnen deutlich, dass ihnen im Projekt bisher Handlungsoptionen gefehlt haben.

*Der Rückzug der Projektmitarbeitenden und das Androhen der Beendigung der Kooperation sind nicht angemessen. Die Beteiligten bedürfen einer Unterstützung. Das Verhalten der Projektmitarbeitenden trägt nicht zur Transformation des Konfliktes bei, da die Konfliktparteien sich selbst überlassen werden und die im Konflikt stärkere Partei von dem Rückzug profitiert. Durch den Rückzug vermittelt das Projekt die Botschaft, dass es sich im Konflikt um eine individuelle Auseinandersetzung handelt und nicht um ein gesellschaftlich ungleiches Machtverhältnis, das es beeinflussen möchte. Es ist angemessen, sich im Team über die Situation zu verständigen und sich bewusst zu werden, wie bedeutungsvoll diese Konflikte in der Projektarbeit sind und wie wichtig es ist, in einem Projekt zur Ernährungssicherung, Strategien zur Konflikttransformation zu entwickeln.*

Die Gruppe reagiert zurückhaltend auf die Frage, welche persönlichen Vorlieben sie gegenüber den Akteuren im beschriebenen Konflikt haben (*Schritt 3: Auswirkungen der impliziten ethischen Botschaften auf den Konflikt, siehe Tool: S. 26*). Nach und nach können einige ihre eigenen Interessen andeuten. Es stellt sich zum Erstaunen der Gruppe heraus, dass die Meinungen sehr unterschiedlich sind. Schaima stellt sich ausdrücklich hinter die Frau des Vorsitzenden und ergreift für sie Partei. Ihr Interesse ist es, als Frau andere starke Frauen zu stützen, um ein Gefühl von Solidarität unter ihnen zu stärken. Andere zweifeln an den Aussagen der Ehefrau. Adija hält zu den Mitgliedern der Solidaritätskasse, welche die Ehefrau des Vorsitzenden beschuldigten. Die beiden jungen Mitarbeiter, Amury und Djabrail, bemerken, dass ihnen das kühle Eingreifen des Bürgermeisters, der aus ihrer Sicht eine praktikable Lösung vorgeschlagen hat, gefalle. Der Koordinator äussert sich dahingehend, dass die Förderung und die Gleichberechtigung der

Frauen im Interesse des Projektes stehen und dies auch seinem persönlichen Interesse entspreche. Er möchte, dass es wenigstens unter den Frauen zu einem Klärungsprozess kommt. Das würde bedeuten, dass die Projektaktivitäten wieder aufgenommen werden könnten.

Im Gespräch wird sichtbar, wie schwierig es ist, innerhalb des Teams ehrlich mit den persönlichen Vorlieben umzugehen. Es zeigt sich aber auch, wie wenig bisher über die unterschiedlichen und auch gegensätzlichen Interessen gesprochen worden ist. Das Team ist selbst sehr gespalten, wie es die Konfliktkonstellation interpretieren soll.

Die Projektmitarbeitenden arbeiten gemeinsam heraus, welche impliziten ethischen Botschaften sie gegenüber der Gemeinde transportieren und denken darüber nach, wie sie damit die trennenden und verbindenden Elemente im Konflikt beeinflussen. Ihnen wird deutlich, wie widersprüchlich ihre impliziten ethischen Botschaften bezüglich des Konfliktes sind. Es entsteht das folgende Ergebnispapier:



## Ergebnispapier 8: Implizite ethische Botschaften

### Verbindende Elemente

Das Dorf Sao: *Die Botschaft «Wir reagieren auf die Bedürfnisse der Gemeinde» stärkt das verbindende Element.*

Die Gemeindeverwaltung: *Die Botschaft «Der Vorsitzende und der Bürgermeister sind unsere Partner» trägt nicht zur Konflikttransformation bei. Stattdessen profitieren die Gestärkten.*

Das Dorfkomitee zur ländlichen Entwicklung: *Die Botschaft «Gegenseitige Geschenke der Macht zwischen dem Projekt und dem Vorsitzenden» stärkt die patriarchale Struktur, was nicht zur Konflikttransformation beiträgt.*

Der Familienzusammenhalt: *Durch beide Botschaften «Die Arbeit im Projekt ist wichtiger als das Familienleben» und «Soziale und familiäre Konflikte sind nicht unsere Angelegenheit und haben mit uns nichts zu tun» wird der Familienzusammenhalt als verbindendes Element nicht gestärkt, so dass das Potenzial für Konflikttransformation ungenutzt bleibt.*

Die Bedürfnisse: *Die Botschaft «Wir können helfen» stärkt das verbindende Element, weil allen Hoffnung gemacht wird.*

Das Prinzip von Gleichheit: *Die Botschaft «Wir passen uns den Teamregeln an. Unser persönliches Interesse stellen wir zurück» stärkt zwar das verbindende Element, jedoch nicht im konflikttransformierenden Sinne, da das persönliche Interesse bezogen auf Frauenförderung nicht bei allen mit dem Projektinteresse übereinstimmt.*

### Trennende Elemente

Entwicklungsprogramm im Dorf: *Die Botschaft «Wir können helfen» stärkt das trennende Element, aber nicht im konflikttransformierenden Sinne, da in der Projektimplementierung nicht die Interessen beider Konfliktparteien berücksichtigt werden.*

Aufteilung der Ressourcen: *Die Botschaft «Wir fördern Frauen» stärkt das trennende Element im konflikttransformierenden Sinne. In Verbindung mit der Botschaft «Wir stellen die Differenzen der Macht zwischen den Geschlechtern nicht in Frage» wird das Element jedoch wieder abgeschwächt.*

Der Familienzusammenhalt: *Die Botschaft «Die Arbeit im Projekt ist wichtiger als das Familienleben» stärkt das trennende Element im konflikttransformierenden Sinne. Die Botschaft «Soziale und familiäre Konflikte sind nicht unsere Angelegenheit und haben mit uns nichts zu tun» ist hierzu aber widersprüchlich.*

Fehlen einer Solidarität unter Frauen: *Die Botschaft «Soziale und familiäre Konflikte sind nicht unsere Angelegenheit und haben mit uns nichts zu tun» widerspricht dem Ziel des Projektes, Solidarität unter Frauen zu stärken, da Frauen bisher noch sehr in sozialer und familiärer Abhängigkeit stehen. Mit der Botschaft vermittelt das Projekt auch, dass ihre Unterstützung begrenzt ist. Deshalb trägt die Botschaft nicht zur Konflikttransformation bei.*

Unterdrückung der Frau: *Die Botschaft «Soziale und familiäre Konflikte sind nicht unsere Angelegenheit und haben mit uns nichts zu tun» stärkt die geschwächte Gruppe nicht.*

Frauenförderung: Die Botschaft «Wir fördern Frauen im Projekt, im Familienleben bin ich mir nicht so sicher, ob Gleichberechtigung der richtige Weg ist» der einen Mitarbeitenden widerspricht der Botschaft anderer: «Wir fördern Frauen im Projekt, im Privatleben versuche auch ich die Geschlechterrollen zu verändern.» Das trennende Element wird zwar im Sinne der Konflikttransformation gestärkt, die Uneinigkeit im Team vermittelt aber, dass die Unterstützung des Projekts beim Durchsetzen von Interessen der Frauen begrenzt bleibt.

Die Mitglieder der Gruppe sind erstaunt darüber, was sie durch ihre Haltung implizit transportieren können und wie sie den Konflikt beeinflussen, ohne es zu beabsichtigen. Interessant für die Teilnehmer/innen ist der Umkehrschluss, dass sie bewusste Botschaften explizit einsetzen können, um Veränderungen, die sie anstreben, zu beeinflussen.

Im weiteren Verlauf fragen sich die Teilnehmer/innen, welche Rolle das Geschlechterverhältnis

in den Beziehungen zu ihren Partnerorganisationen spielt (Schritt 4: Auswirkungen der Beziehungen der Projektpartner/innen auf den Konflikt, siehe Tool: S. 26). Ihnen wird deutlich, wie wenig über Frauenförderung bezogen auf die spezifischen Herausforderungen im Senegal und ganz besonders in der ländlichen Region des Nordens nachgedacht wird. Die Gruppe erarbeitet das folgende Ergebnispapier:

### **Ergebnispapier 9: Kooperationsbeziehungen**

In den internationalen Kooperationsbeziehungen sind Frauenförderung und *Gender Mainstreaming* wichtige Bestandteile. Zwischen «Ecogoal» und Fastenopfer sind sie Teil der schriftlichen Vereinbarungen. Bei internationalen Treffen der Koordinator/innen werden durch die internationalen Geldgeber Informationen und Standards zum *Gender Mainstreaming* vermittelt. Die Verantwortlichen bewerten die Interventionen des *Gender Mainstreaming* jedoch nicht bezogen auf das spezifische Projekt. Die Konflikte, die das Projekt regional beeinflusst, werden nicht diskutiert oder bewertet. Die Positionen und Interessen der Vertragspartner/innen bleiben deshalb allgemein und werden nicht kontextnah und bezogen auf den spezifischen Konflikt geklärt. Es findet kein Austausch über die Vision seiner Veränderung statt. In den nationalen Kooperationsbeziehungen wird das Thema vernachlässigt. Nationale und internationale Organisationen bieten zwar Fortbildungen zum *Gender Mainstreaming* an, und es kommt vor, dass «Ecogoal» dort seine nationalen Partnerorganisationen trifft, aber diese Veranstaltungen bieten nicht den Rahmen, um sich über eigene Positionen, Interessen, Standards und Strategien auszutauschen.

Nachdem die Gruppe die Beziehungen zu den Partnerorganisationen im Hinblick auf den Konflikt besprochen hat, kommt sie nun auf sich selbst

als Team und auf ihre Konfliktkultur zu sprechen (Schritt 5: Umgang mit Konflikten in der Teamarbeit, siehe Tool: S. 26). Alle sind sich ziemlich



einig, dass sie untereinander einen sehr «senegalesischen» Umgang pflegen. Sie verständigen sich in der Regel gut über ihre Arbeit, sie vermeiden aber Konflikte und Spannungen. Dies trifft auch auf das Konfliktthema Gleichberechtigung der Geschlechter zu. Alle Mitarbeitenden sind Teil dieser gesellschaftlichen Verhältnisse und leben zum Teil selbst in polygamen Familienstrukturen. Die Widersprüche zwischen den Projektaktivitäten und den privaten und familiären Interessen sind im Team nicht Thema. Am Ende der Diskussion

wird deutlich, dass die eigenen Geschlechterkonflikte im Team so wenig zur Sprache kommen, wie sie in der Gemeinde zur Sprache kommen. Der Konflikt wird ausgeblendet und vermieden. Im Umkehrschluss wird jetzt auch verständlich, warum das Projekt mit Rückzug reagiert hat. Wie kann es mit der Zielgruppe einen angemessenen Umgang mit diesem Konfliktthema pflegen, wenn nicht im eigenen Team oder der eigenen Familie über den Geschlechterkonflikt gesprochen wird. Die Gruppe erstellt das folgende Ergebnispapier:

### **Ergebnispapier 10: Teambelastungen**

Die Teammitglieder besprechen während der Arbeit Konflikte. In der Regel wird nicht aktiv gestritten, sondern gemeinsam nach Lösungen gesucht. Die persönliche Meinung und die eigenen Gefühle werden nicht offen angesprochen. Die Einzelnen ordnen sich der Orientierung der Gruppe unter. Während der Teamkommunikation achtet der Koordinator darauf, dass auch die Frauen im Team zu Wort kommen. Er erteilt ihnen das Wort, wenn er bemerkt, dass sie zwar etwas sagen möchten, die Gruppe die Bemühungen der Frauen, sich Gehör zu verschaffen, aber nicht beachtet. Der Koordinator harmonisiert die Kommunikation in der Gruppe. Seine Intervention bleibt für die anderen Mitarbeitenden oftmals unbemerkt. Der Koordinator ist der einzige, der über seine Ängste redet. Die anderen nehmen seine Gefühle nicht ernst und gehen nicht auf seine Befürchtungen ein.



### *Leitfrage 1: Konfliktbezug*

Das Projekt bezieht sich zu eingeschränkt auf den herausgearbeiteten Genderkonflikt. Es möchte den Konflikt zwar verändern, die regionalen und auch familiären Besonderheiten des Konfliktes und der spezifischen Zielgruppe sind allerdings nicht genügend definiert. Um etwas genauer zu sein: Die Spannungen, die sich zwischen Individuen auf familiärer und beruflicher Ebene (Konfliktdimension Subjekt) abspielen und abhängig sind von der Zugehörigkeit zu den Geschlechterkategorien Frau und Mann (Konfliktdimension kulturelle Zugehörigkeiten), werden nicht genügend beleuchtet. So achtet das Projekt beispielsweise nicht bewusst darauf, an welchen Werten sich die jeweilige Familie orientiert, wie der Haushalt in den Familien ihrer Zielgruppe geführt wird oder wer die Ressourcen innerhalb des Haushalts verteilt und kontrolliert, obwohl das Projekt durch seine Intervention diese informellen und traditionellen Regeln verändert. Da das Projekt nicht beabsichtigt hat, neben ökonomischen Interventionen auch die Konfliktdimensionen Subjekt und kulturelle Zugehörigkeiten zu berücksichtigen, gelingt es ihnen nur schwer, die Veränderungen, die sie durch ihr Projekt eben auf individueller und kultureller Ebene anstossen, zu beobachten. Dementsprechend fehlt zwischen den Mitarbeitenden auch eine Verständigung über die gemeinsame Vision einer positiven Entwicklung, bezogen auf diese beiden Konfliktdimensionen. Die Folge davon ist, dass den Projektmitarbeitenden unklar bleibt, wie sie bestimmte Gefühle in ihren Gruppen deuten können, um die sozialen Gruppenprozesse zu verstehen und wie sie mit diesen Gefühlen umgehen können. Das Projekt sollte seine Interventionen methodisch so verändern, dass die Projektmitarbeitenden die Familien in diesem Veränderungsprozess langfristig begleiten können.

Das Projekt läuft Gefahr, innerfamiliäre Spannungen zu verstärken. Es kann dazu beitragen, Autonomiebestrebungen der Frauen zu begrenzen, anstatt beiden Gruppen die Gelegenheit zu geben, das Verhältnis zwischen ihnen, ihr Selbstverständnis als Mann und als Frau zu reflektieren und neu zu definieren. Das kann dazu führen, dass das Projekt unbeabsichtigt nicht die (geschwächte) Gruppe der Frauen unterstützt, sondern dass die Männer vom Projekt profitieren.

### *Leitfrage 2: Einfluss auf trennende und verbindende Elemente*

In Bezug auf die verbindenden Elemente sollte das Projekt die Gemeindeverwaltung als Verbinder stärken. Das kann dadurch geschehen, dass Vereinbarungen von beiden Seiten erarbeitet werden, damit sich alle Beteiligten darauf beziehen können. Eine wichtige Botschaft könnte zum Beispiel lauten: «Beide (Gemeindeverwaltung und die Zielgruppe/Frauen) sind unsere Partner.» Das Projekt sollte auch das Dorfkomitee für ländliche Entwicklung als Verbinder stärken, indem sich das Projekt für die Teilhabe von Frauen am Entwicklungsplan einsetzt. Eine Botschaft könnte sein: «Geschenke für das Dorfkomitee, wenn es Frauenförderung ernst nimmt.» Das trennende Element des Entwicklungsprogramms im Dorf sollte nicht weiter gestärkt werden. Stattdessen sollte gefördert werden, dass die Interessen beider Konfliktparteien in der Planung und Implementierung der Aktivitäten vertreten sind.

Das Projekt kann Religion als verbindendes oder trennendes Element nutzen, indem es religiöse Einstellungen und weltliche Orientierungen diskutiert. Das Prinzip von Gleichheit sollte als verbindendes Element und Mittel zur Konflikttransformation gestärkt werden, indem mit den Mitgliedern der Dorfgruppen eine gemeinsame Vision erarbeitet wird, die beiden Parteien eine Orientierung gibt.

Das Thema der Familie wird eindeutig vernachlässigt. Das Projekt sollte deshalb den Austausch darüber fördern, was der Familienzusammenhalt jeweils für die Frau und für den Mann bedeutet und wie sie ihn gestalten möchten. Damit würde das Projekt den Familienzusammenhalt als Verbinder im Konflikt verstärken. Ein Motto könnte sein: «Ein gutes Gelingen der Familie ist uns ein wichtiges Anliegen, und ausserdem sind soziale und familiäre Konflikte neben ökonomisch-politischen Aspekten auch unsere Angelegenheit.»

Nach der Diskussion der Gruppe, ob statt Frauenförderung eventuell Familienförderung wichtig sei, um die Spannungen nicht zu verschärfen, empfiehlt die Gruppe folgendes: Das trennende Element, das eine spezifische Frauenförderung beinhaltet, sollte gestärkt werden, wobei gleichzeitig die Differenzen in den Geschlechterbeziehungen thematisiert und ausgehandelt werden sollten. Die Botschaft «Wir fördern Frauen» sollte beibehalten werden, um das trennende Element



im Sinne der Konflikttransformation zu stärken. Aber gleichzeitig sollte die Botschaft gelten: «Wir fördern Frauen im Projekt, weil Gleichberechtigung der richtige Weg ist; aber was Gleichberechtigung für uns bedeutet, müssen wir gemeinsam bestimmen.» Solidarität unter Frauen spielt hierbei eine wichtige Rolle und sollte gestärkt werden. Zum Beispiel mit der Botschaft: «Solidarität unter Frauen ist wichtig, um soziale und familiäre Konflikte zu verändern. Wir begleiten Euch dabei.» Die Unterdrückung der Frau sollte hierbei ernst genommen und thematisiert werden.

Das Projekt sollte die Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher traditioneller Vorstellungen entstehen, ernst nehmen und Räume für Aushandlungsmöglichkeiten eröffnen. Der Hühnerstall als trennendes (Gleichberechtigung), aber auch als verbindendes (Verbesserung der ökonomischen Situation der Familie) Element sollte gestärkt werden. Dabei sollen gleichzeitig die Familien darin begleitet werden, die bestehenden Konflikte um die familiäre Machtverteilung zu reflektieren und auszuhandeln.

#### *Leitfrage 3: Zieldefinition*

Ziel sollte sein, den Konflikt mit den Frauen und dem Vorsitzenden des Komitees für ländliche Entwicklung zu besprechen, um die Ergebnisse der Analyse validieren zu können und zu bestimmen, welche sozialen Veränderungen das Projekt ausgelöst hat. Alle Beteiligten sollen diese Prozesse verstehen lernen, sich über ihre unterschiedlichen Interessen klar werden und herausfinden, wie sie sich im Konflikt verhalten möchten. Längerfristig wäre es wichtig, einen kontinuierlichen Rahmen zu etablieren, in dem die sozialen Veränderungen durch das Projekt und die ggf. innerfamiliären Auseinandersetzungen besprochen werden können. Insbesondere sollten die Konflikte, die sich aus dem Geschlechterverhältnis ergeben, nicht mehr nur heimlich ausgetragen werden.

In Bezug auf die Zieldefinition des Projekts sollten die formulierten Ziele zur Verbesserung der Ernährungssicherung durch Projekte der Landwirtschaft und des Unternehmertums in einkommensschwachen Familien beibehalten werden. Darüber hinaus sollten Ziele bestimmt werden, die sich auf die sozialen Veränderungsprozesse im Geschlechterverhältnis und in den Familienverhältnissen beziehen.

Das Ziel der Frauenförderung sollte in Zusammenhang mit dem Machtverhältnis zwischen den Geschlechtern diskutiert und die Zielrichtung besser herausgearbeitet werden. Erst dann können die Unterziele genauer bestimmt und ausdifferenziert werden. Hierzu werden folgende Unterziele vorgeschlagen:

- Teilhabe und Verantwortung für Entscheidungsprozesse in den Verwaltungsstrukturen der Gemeinde
- Teilhabe und Verantwortung für Entscheidungsprozesse (z.B. Ressourcenverteilung) im Bereich der ländlichen Entwicklung
- Teilhabe und Verantwortung für Entscheidungsprozesse in der Haushaltsführung (Aufgabenverteilung, Ressourcenverteilung) innerhalb der Familien
- Die Förderung der Kommunikation und Konfliktfähigkeit innerhalb der einkommensschwachen Familien sollte ein weiteres Ziel sein, um spezifische Rollen und Aufgaben bezogen auf das Geschlechterverhältnis definieren zu können
- Förderung der Solidarität unter Frauen

Das Projekt sollte Ziele formulieren, die sich auf die Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung beziehen, nicht nur auf die ursprüngliche Zielgruppe.

Ziel ist die Beratung der Gemeindeverwaltung bei der Planung und Durchführung ihres Entwicklungsprogramms. Hierzu werden folgende Unterziele vorgeschlagen:

- Austausch und Vereinbarungen zwischen weltlichen Orientierungen und religiösen Vorstellungen, die schriftlich festgehalten werden und an denen unterschiedliche Akteure, wie Religionsvertreter, Frauenbeauftragte und Parteien, mitwirken sollen.

Die Vereinbarungen zur Verhinderung der Verschwendung von Einkommen durch traditionelle Familienfeiern, wie Hochzeiten und Beerdigungen, sollten beibehalten werden, da sie sich bewährt haben.

#### *Leitfrage 4: Zielgruppe*

Einkommensschwache Familien im ländlichen Raum sollen als Zielgruppe beibehalten werden. Insbesondere soll mit den Frauen gearbeitet werden, die im Konflikt als potenziell «geschwächte» Gruppe definiert worden sind. Aber auch mit den

Männern soll gearbeitet werden und bestimmt werden, was hier das Ziel ist. Familien, die unter einem hohen Gewaltpotenzial leiden und in denen Täter- und Opferbeziehungen beobachtet werden, sollen eine weitere Zielgruppe bilden. Sie sollen besondere Unterstützung und Beratung zur Veränderung ihrer belastenden Lebenssituation erhalten. Auf regionaler Ebene soll die Zielgruppe um politische und religiöse Akteure erweitert werden. Hierbei wird empfohlen, die Gemeindeverwaltung in ihren institutionellen Strukturen und Entscheidungsprozessen zu beraten, um eine Verbesserung in der politischen Mitbestimmung zu erreichen und unterschiedliche Vertreterinnen und Vertreter in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Die Akteure sollen sich über die sozialen Veränderungsprozesse hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses bewusst werden und klarere Handlungsoptionen entwickeln, die den Mitgliedern der Gemeinde als Orientierung dienen können.

#### *Leitfrage 5: Methode*

Die rechtliche und finanzielle Beratung der Solidaritätskassen soll durch eine soziale Stärkung der Frauen ergänzt werden. Hierbei sollen die Frauen und Familien psychosozial begleitet werden. Es soll klar definiert werden, welche Aktivitäten nur für die Frauen, welche mit den Männern, welche mit beiden und welche eventuell mit weiteren Familienangehörigen oder anderen Gemeindegliedern durchgeführt werden. Die Vereinbarungen zur Verhinderung der Verschwendung von Einkommen durch traditionelle Familienfeiern funktionieren gut. Diese Erfahrung kann dazu genutzt werden, die Methoden weiterzuentwickeln, die sich auf die Veränderungen im Geschlechterverhältnis beziehen.

Die Methoden der Öffentlichkeitsarbeit sind schon sehr ausgereift. Die Informationen über Ernährungssicherung und Fragen der Hauswirtschaftsführung, die öffentlich ausgestrahlt werden, können mit dem Konfliktthema ergänzt werden. Der Zusammenhang zwischen den sozialen und ökonomisch-politischen Veränderungen und den Konflikten innerhalb der Familien kann erläutert und diskutiert werden. Dabei wird auch die Sensibilisierung für Probleme in Bezug auf die Geschlechterverhältnisse mitbedacht.

Der regionale Austausch funktioniert gut. Die Dorfgruppen sollten sich zusätzlich zu den Strategie-

gen zur Ernährungssicherung und Einkommenssicherheit auch zu Bewältigungsstrategien austauschen, die in Zusammenhang mit familiären und geschlechtsspezifischen Veränderungen und Konflikten stehen.

#### *Leitfrage 6: Kooperationspartner/innen*

Sowohl in den nationalen als auch in den internationalen Netzwerken sollte der Geschlechterkonflikt deutlicher benannt werden, ebenso die Schwierigkeiten, die man mit der Entwicklung dieses Themas vor Ort hat. Das Thema Frauenförderung sollte kontextnaher, bezogen auf die spezifischen regionalen Herausforderungen und die Besonderheiten des jeweiligen Projektes diskutiert werden. Die bestehenden Netzwerke sollten besser für einen Austausch über Strategien der Frauenförderung und gegebenenfalls die Entwicklung von regionalen Standards genutzt werden.

#### *Leitfrage 7: Projektstrukturen*

In der internen Teamorganisation sollten das Monitoring und die Evaluation nicht nur in den bisher bestehenden Berichten, sondern auch regelmässig, mindestens einmal jährlich, in Workshops mit den Mitarbeiter/innen und den Projektpartner/innen behandelt werden. So können themenspezifische Fragestellungen diskutiert und Konflikte besser analysiert und bearbeitet werden. Hierzu sollte das Budget angepasst werden. Die Einkommensstruktur der Mitarbeitenden orientiert sich an deren professioneller Ausbildung und wird deshalb für nicht problematisch erachtet.

#### *Leitfrage 8: Institutionelle Sicherung der psychosozialen Stabilität (Konfliktkultur, Selbstschutz)*

Es bestehen bereits informelle Möglichkeiten im Team, mit Belastungen am Arbeitsplatz und mit Teamkonflikten umzugehen. Zum einen kommunizieren einzelne Mitarbeitende unter sich und unterstützen sich gegenseitig. Ausserdem wenden sich einzelne Mitarbeitende an den Koordinator, der mit den Betroffenen den Konflikt bespricht. Es gibt auch formelle Möglichkeiten in der Organisation, mit Belastungen am Arbeitsplatz und Teamkonflikten umzugehen. Zum Beispiel können die Mitarbeitenden Urlaub beantragen. Und wenn sie sich körperlich nicht wohl fühlen, können sie sich krankschreiben lassen. Da die Konfliktkultur im Team zu einem harmonisierenden Umgang



tendiert, funktionieren diese wenigen formellen und informellen Möglichkeiten ganz gut.

Folgende Empfehlungen für informelle Möglichkeiten werden ausgesprochen: Aufgrund der harmonisierenden Konfliktkultur wird in den Teambesprechungen oft nicht deutlich, wie unterschiedlich bestimmte Situationen mit der Zielgruppe erlebt werden und welche Diskrepanz in der Wahrnehmung und Interpretation der Situation daraus folgt. Deshalb sollten die unterschiedlichen Wahrnehmungen und die Konflikte, die sich auf die Geschlechterrollen beziehen, deutlicher benannt werden. Zum einen sollte es Raum geben, die Konflikte zwischen den Ansprüchen der Familie (Kinderbetreuung, Hausarbeit, Widerstand der Familie gegen die berufliche Tätigkeit) und den Ansprüchen der Organisation (Arbeitseffizienz, Präsenzzeiten) bewusst und offen auszutragen. Zum anderen sollte es möglich sein, die persön-

liche Meinung zu äussern, diese zu verteidigen, zu streiten und auch Gefühle anzusprechen. Dadurch können die Perspektiven des jeweils anderen bzw. des eigenen Geschlechts besser verstanden werden. Dieser bewusste Umgang mit der eigenen und der fremden Wahrnehmung einer Situation im Team kann dazu beitragen, andere Situationen im Projekt im Zusammenhang mit der Zielgruppe besser zu verstehen. Wenn Gefühle geäußert werden, sollten die Kolleginnen und Kollegen diese ernst nehmen.

Als formelle Möglichkeiten wird vorgeschlagen, eine Teamsupervision zu etablieren, Befindlichkeit und Arbeitsmotivation als einen Tagesordnungspunkt in internen Teambesprechungen aufzunehmen, regelmässige Mitarbeiter/innen-gespräche mit dem Koordinator zu führen und ein regelmässiges externes Coaching des Koordinators zu fördern.

