

# Die psychosoziale Konfliktanalyse

Tool

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)

- 5** Zum Aufbau des Tools
- 9** Baustein I:  
Der persönliche Blick
- 13** Baustein II:  
Die Konfliktlandschaft
- 19** Baustein III:  
Mechanik und Funktion der  
Konflikte
- 24** Baustein IV:  
Die Projektarbeit im Verhältnis  
zum Konflikt
- 27** Baustein V: Bewertung  
Was bleibt bestehen, was muss  
sich ändern?



Die psychosoziale Konfliktanalyse ist ein Evaluations- und Selbstevaluationsinstrument für Projekte und Institutionen. Es soll dem Nutzer und der Nutzerin ermöglichen, die eigene Arbeit im Verhältnis zu den umgebenden gesellschaftlichen Verhältnissen und in Bezug auf die eigene Befindlichkeit, die jeweils persönliche Art mit Aufgaben und Problemen fertig zu werden, zu analysieren und zu werten. Dabei können rückblickend Fehler erkannt und behoben, Erfolge verstanden und gesichert werden. Vorausschauend hilft das Instrument bei der frühzeitigen Erkennung von relevanten Problemkonstellationen und unterstützt deren kreative Bearbeitung.

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

Wollen wir die Projektarbeit so gut als möglich analysieren und verstehen, müssen wir neben den uns umgebenden Konflikten auch uns selbst als Personen mit unseren persönlichen Konflikten mitberücksichtigen. Im Folgenden geht es also um eine Konfliktanalyse, die neben den gesellschaftlichen auch persönliche Faktoren aufgreift und es so den Mitarbeitenden der Projekte ermöglicht, ihre Arbeit bestmöglich zu entwickeln.

Konflikte können sehr destruktiv sein, und wenn sie gewaltsam ausgetragen werden, können sie dauerhafte Schäden anrichten. Konflikte sind aber nicht von vorneherein etwas Schlechtes, sondern ganz im Gegenteil sind sie zentraler Motor für alle Entwicklungsprozesse, sowohl auf ge-

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

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

die Austragung und Entwicklung der Konflikte im positiven Sinne.

Das Tool bietet die Möglichkeit, die eigene Projektarbeit im konflikttransformierenden Sinne zu verstehen und zu verbessern. Es stellt eine Methode dar, die umgebende und für die Projektarbeit relevante Konfliktlandschaft zu ergründen, die Konflikte in ihren individuellen, soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Zusammenhängen zu verstehen und die eigene Arbeit im Hinblick auf diese Konflikte zu überprüfen. Nur über das Erkennen der Konfliktodynamiken ist es möglich, ihr Potenzial zu nutzen und weiterzuentwickeln und nicht wie so oft, sich unbewusst der Dynamik von Konflikten auszusetzen und dadurch Gewalt zu verstärken.

Eine gute Konfliktdynamik muss individuelle, soziokulturelle und gesellschaftspolitische Ebenen miteinander verknüpfen. Etwas überspitzt könnte man formulieren, dass Mitarbeitende manchmal über Gefühle und individuelle Probleme reden, aber das gilt dann nicht als Arbeitsdiskussion. Oder umgekehrt, wenn die Verhältnisse analysiert werden sollen, werden gesellschaftliche Machtkonstellationen diskutiert, aber die persönliche Betroffenheit bleibt häufig aussen vor. Im vorliegenden Tool geht es um die psychosoziale Verknüpfung, also um die Berücksichtigung der individuellen und der gesellschaftlichen Ebene: Ausgangspunkt der Analyse ist zunächst immer das eigene Verhältnis zum Konflikt. Von dort wird der Blick zum Verständnis des Ineinanderwirkens der Ebenen vertieft und die Reflexionsfähigkeit zum Verständnis der Konflikte anderer, sei es im «eigenen» oder im «fremden» Kontext, geschärft. Auf dieser Basis können mit Hilfe des Tools Kommunikations- und Organisationsstrukturen verbessert, Projektziele und -aktivitäten im Verhältnis zum Konflikt neu angepasst und Hilfen zur Sicherung der psychosozialen Stabilität institutionalisiert werden.

### **Aufbau des Tools**

Das Tool setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen. Diese werden jeweils kurz eingeführt und zusammengefasst. Danach folgt die detaillierte Aufgabenstellung. Wenn alle fünf Bausteine entsprechend der Anleitung durchgeführt werden, ist von einer Gesamtarbeitszeit von etwa 15 Stunden auszugehen, also eher von drei als von zwei Arbeitstagen. Das hört sich nach sehr viel Zeit an,

ist es aber nicht, wenn man bedenkt, wie komplex die Arbeit und die Konfliktverhältnisse in der Regel sind. Grundsätzlich sollte zwar immer versucht werden, alle fünf Bausteine durchzuarbeiten, der eine oder andere Zwischenschritt kann aber auch verkürzt oder – je nach Team – eingespart werden. So muss im Baustein I beispielsweise nicht immer der Schritt 1 durchgeführt werden. Die Schritte 2, 3 und 4 können relativ kurz zusammengefasst werden, wenn ein Team im Wesentlichen bereits weiss, worüber es arbeiten will. Der fünfte Schritt sollte dann aber auf jeden Fall durchgeführt werden.

Grundsätzlich braucht es für die Anwendung des Tools einen Diskussionsleiter oder eine Diskussionsleiterin. Diese Aufgabe kann auch auf das Team aufgeteilt werden, beispielsweise indem Zweier- oder Dreiergruppen die Durchführung eines Bausteines vorbereiten und diesen Teil leiten. Auf diese Art und Weise wird nicht nur die Verantwortung gut auf die Gruppe verteilt, es wird auch sichergestellt, dass sich ein Teil des Teams mit einzelnen Bausteinen auseinandergesetzt hat und entsprechend vorbereitet ist. Dadurch wird die Durchführung dynamischer und manchmal auch effizienter.

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

Im Baustein II entwerfen wir eine vollständige Konfliktlandschaft. Dazu beziehen wir uns auf den ausgewählten Konflikt aus Baustein I. Wir benennen die Akteure des Konfliktes, bestimmen die Konfliktebenen und untersuchen ökonomische, kulturelle, politische und subjektive Konfliktdimensionen. Ebenfalls untersuchen wir psychosoziale Schlüsselkomponenten in Bezug auf die Begriffspaare Bedrohung/Angst, Zerstörung/

Trauma, Verlust/Trauer. Ziel ist es, sich ein umfassendes Verständnis der Konfliktlandschaft zu erarbeiten, in der sich die Mitarbeitenden eines spezifischen Projektes bewusst oder unbewusst, gewollt oder ungewollt bewegen.

Sinn und Zweck des Bausteins III, Mechanik und Funktion der Konflikte, ist es, uns die Konfliktodynamik der im ersten Baustein definierten und im zweiten Baustein breiter beschriebenen Konflikte bewusst zu machen und sie zu verstehen. Wir arbeiten die trennenden (dividers) und verbindenden (connectors) Elemente im Konfliktgeschehen heraus und versuchen, die Konfliktgeschichte in Ansätzen nachzuvollziehen. Die Aufdeckung der Konfliktodynamik hilft uns, Hypothesen zu bilden über das «wie» des Konfliktes und damit über die zukünftige Entwicklung der Konfliktlandschaft.

Im Baustein IV, Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt, wollen wir die Projektarbeit ins Blickfeld rücken. Die erarbeiteten Ergebnisse der Bausteine II und III liefern uns Indikatoren, mit deren Hilfe wir den Umgang mit Konflikten in unserer Projektarbeit überprüfen können. Tragen wir

mit unserer Arbeit wirklich dazu bei, den Konflikt zu transformieren oder erreichen wir das Gegenteil, ohne dass wir es beabsichtigt haben? Gibt es eventuelle positive, obwohl unbeabsichtigte Wirkungen unserer Arbeit? Die zentrale Frage ist, ob und wie unsere bisherige Praxis funktioniert oder ob sie gar Schaden anrichtet.

Ziel des Bausteins V, Bewertung: Was bleibt bestehen, was muss sich ändern?, ist es, die Ergebnisse konkret und befriedigend in die Projektarbeit umzusetzen. Dazu müssen u.a. vier Bedingungen berücksichtigt werden, die Veränderungsprozessen im Wege stehen können: der politische Rahmen, die Finanzen, die Organisationsstrukturen und die persönliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wir wollen feststellen, wo das Projekt diese Grenzen anerkennen muss und wo Veränderungen angebracht und auch möglich sind. Es geht darum, Entscheidungen darüber zu treffen, was bewahrt und was verändert werden soll. Dies kann sich auf Bereiche der Projektplanung, Arbeitsabläufe und Strukturen, die Institutionalisierung von Reflexionsprozessen und die Prüfung von Veränderungsprozessen beziehen.

## Die psychosoziale Konfliktanalyse



### **Baustein I: Der persönliche Blick**

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



### **Baustein II: Die Konfliktlandschaft**

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



### **Baustein III: Mechanik und Funktion der Konflikte**

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



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

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



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

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



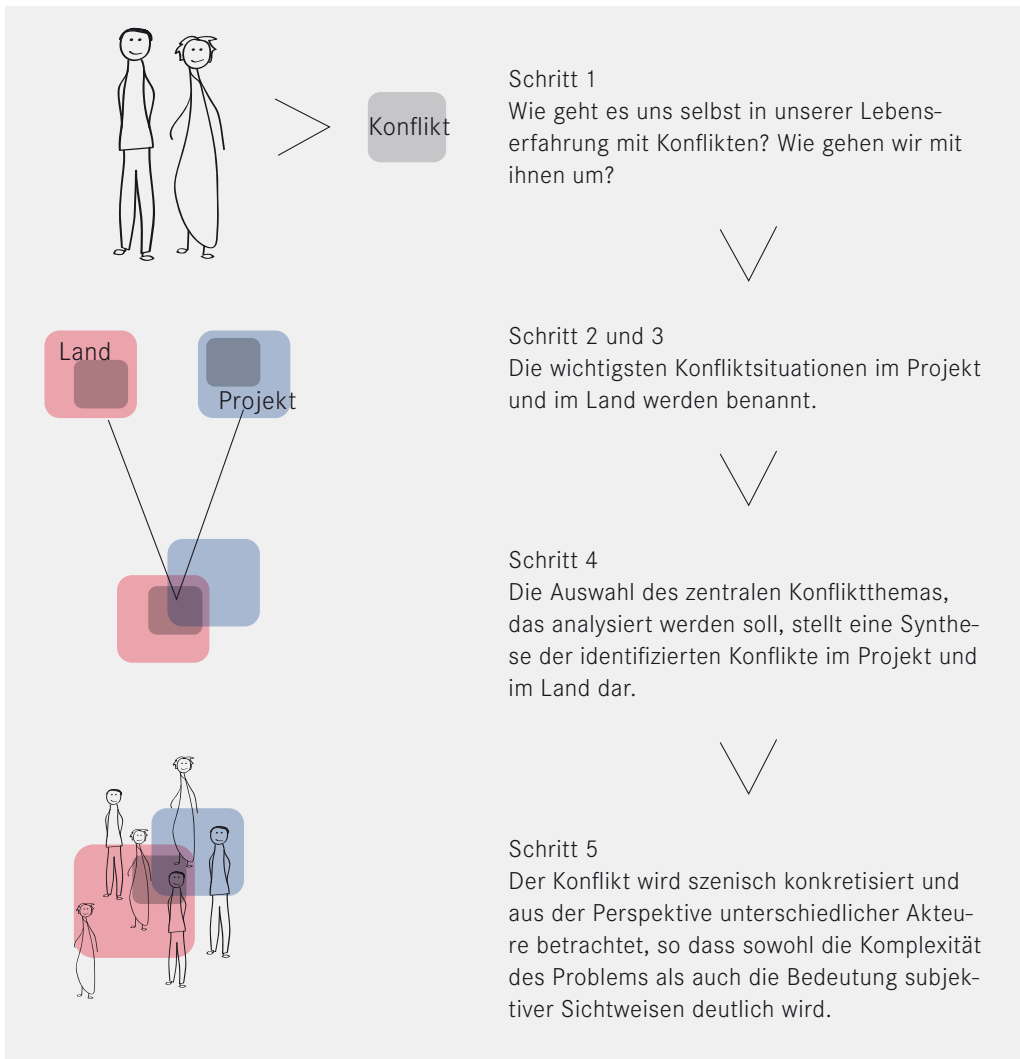
# Der persönliche Blick



Dauer: insgesamt 235 Minuten

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

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



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

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

**Schritt 3:** Wir identifizieren zentrale Konflikte im Land, in dem das Projekt durchgeführt wird. Die Gruppe macht ein Brainstorming zu Annahmen und Ansichten über das Konfliktgeschehen. Auch hier entsteht eine Konfliktliste.

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

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



**Schritt 1: Meine Perspektive** (ca. 35 Min)

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

**Schritt 2: Konflikte auf der Projektebene**

(ca. 40 Min)

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

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

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

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

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

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

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

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

Bestimmen Sie zunächst gemeinsam alle wichtigen Figuren/Akteure, die Teil des Konfliktes sind, darauf Einfluss nehmen, davon betroffen sind. Lassen Sie eventuell diejenige Person, welche die Konfliktsituation am besten kennt, noch weiter ausführen. Bestimmen Sie dann die wichtigsten Figuren (mindestens drei, nicht mehr als die Zahl der Personen in der Gruppe). Setzen Sie sich dann entweder in Kleingruppen oder alleine hin und versuchen Sie, sich in die Perspektive Ihrer Figur hineinzudenken. Legen Sie die Charakteristika dieser Figur fest (Milieu, Lebenssituation, Erfahrungshintergrund, z.B. unverheiratete Frau, 16-jährig, mit acht Monate altem Kind, im ländlichen Raum lebend, ohne Schulabschluss, Vater im Gefängnis, Mutter HIV-positiv) und überlegen Sie: Wie würde diese Person den Konflikt erle-



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

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

#### **Zusammenfassung** (ca. 10 Min)

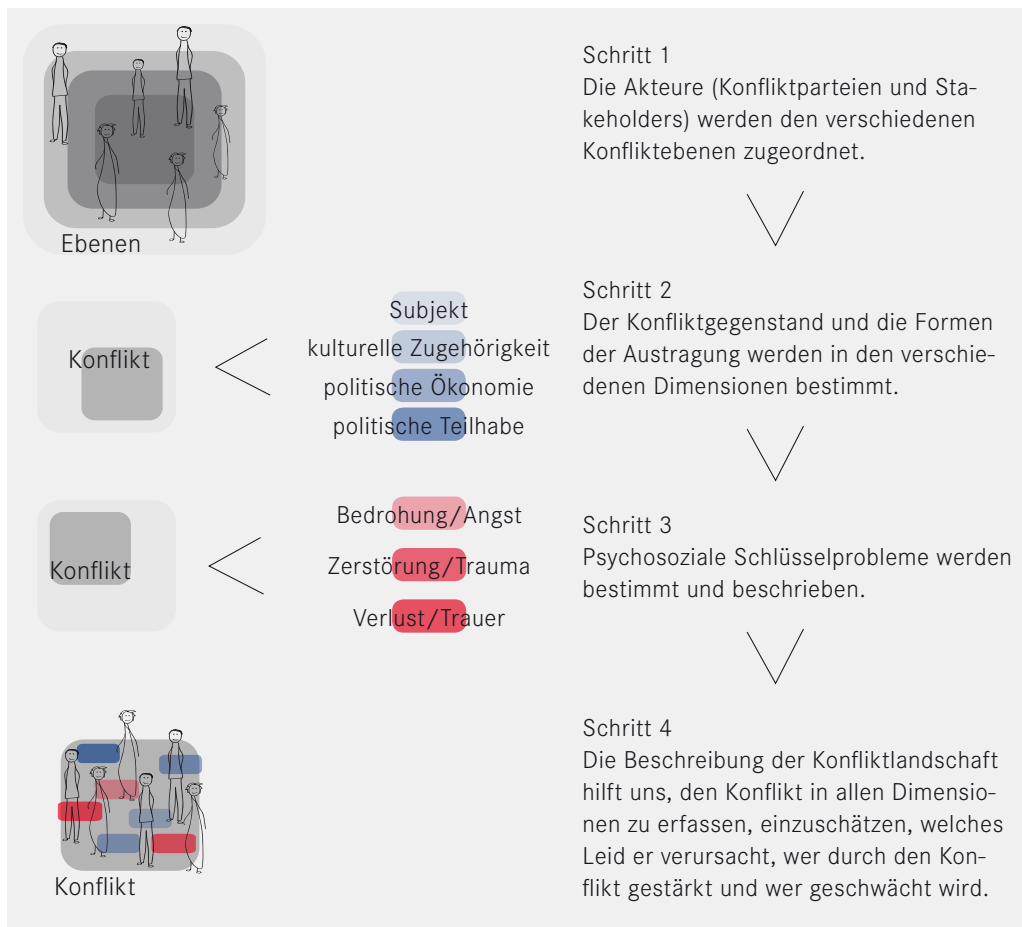
Der/die Diskussionsleiter/in fasst den Diskussionsprozess und die Ergebnisse zusammen und sichert das *Ergebnispapier 1: Konfliktdefinition*. Dieses kann aufgrund der Erkenntnisse aus dem szenischen Spiel noch schriftlich ergänzt werden.

# Die Konfliktlandschaft



Dauer: insgesamt 155 Minuten

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



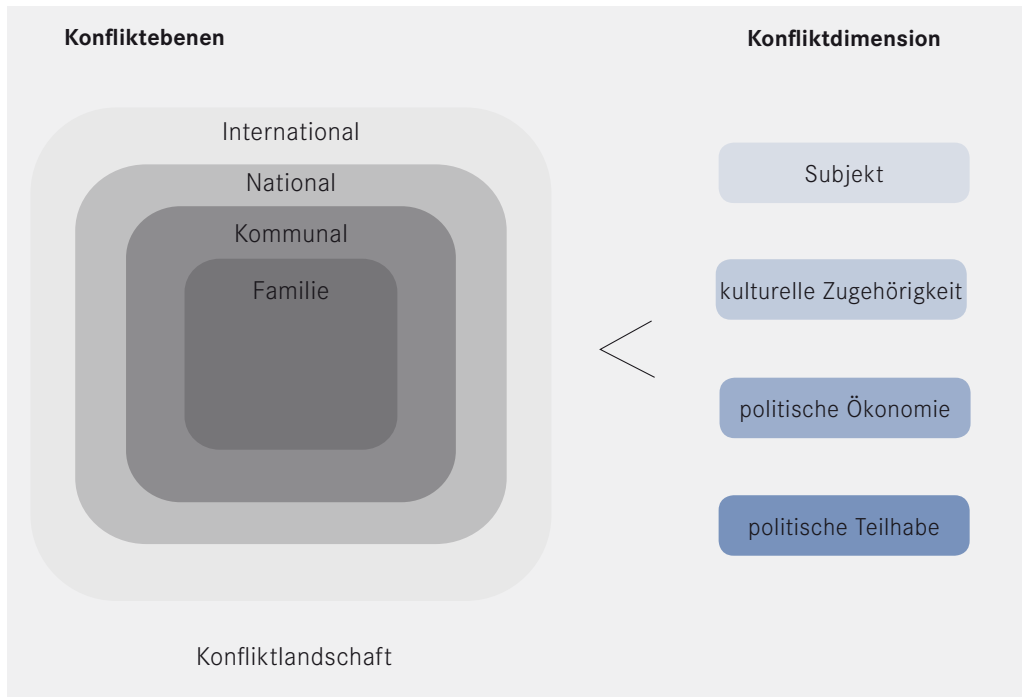
**Schritt 1:** In der Akteursanalyse werden die zentralen Konfliktparteien und Stakeholders noch einmal benannt und der internationalen, nationalen, kommunalen oder familiären/individuellen Ebene zugeordnet. Die für das Projekt zentralen Ebenen werden bestimmt. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier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

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

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

*ale Schlüsselthemen/geschwächte und gestärkte Gruppen*.

**Schritt 4:** In diesem Schritt werden die Ergebnisse des Bausteins noch einmal zusammengefasst und im Überblick betrachtet. Diese Übersicht hilft dabei, den Blick auf die zentrale Konfliktkonstellation noch einmal zu überprüfen und weiter zu schärfen.



### Kategorien der Konfliktdimensionen

#### Subjekt

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

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

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

### **Kulturelle Zugehörigkeit**

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

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

Zentrale Schlagwörter: Kultur, Religion, Zuschreibungen, Stigmatisierung

### **Politische Ökonomie**

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

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

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

### **Politische Teilhabe**

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

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

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





**Psychoziale Schlüsselthemen**

<b>Soziale Realität</b>	<b>Psychische Entsprechung</b>
<p><b>Bedrohung</b> Wer wird bedroht? Durch wen? Wie lange schon? Wie schwer ist die Bedrohung? Wie vorhersehbar ist sie? Wie kontrollierbar ist sie?</p>	<p><b>Angst</b> Ist die Angst chronisch oder nur vorübergehend? Wird sie deutlich ausgesprochen oder verheimlicht? Wie wird die Angst erlebt (Beispiele)?</p>
<p><b>Zerstörung</b> Ist es zu existenziellen Bedrohungen und Zerstörungen gekommen? Folter, Mord, Vergewaltigung, Zerstörung von Hab und Gut, Vertreibung? Wie gegenwärtig oder wie weit zurückliegend ist die Zerstörung? Wer ist von all dem betroffen (Beispiele)?</p>	<p><b>Trauma</b> Gibt es typische Traumasymptome (Flashbacks, Hyperempfindlichkeit, Numbing)? Gibt es andere Symptome, welche die Betroffenen mit der erlebten Zerstörung assoziieren (z.B. Arbeitsunfähigkeit, Kopfschmerzen, Bauchschmerzen, Schlaflosigkeit)? Wird in der Gemeinde über all das gesprochen oder herrscht Schweigen vor?</p>
<p><b>Verlust</b> Zu welchen Verlusten von Personen ist es gekommen? Wer hat Angehörige verloren? Waren das traumatische und überraschende Verluste? Konnten die Toten begraben werden? Welche anderen Verluste (Haus, Besitz, Überzeugungen, Zugehörigkeiten) haben stattgefunden?</p>	<p><b>Trauer</b> Gibt es Schwierigkeiten im Trauerprozess? Wenn ja, welche (Beispiele)? Gibt es Schwierigkeiten eher hinsichtlich der Anerkennung und Akzeptanz des Verlustes oder eher hinsichtlich einer nicht enden wollenden Trauer? Geht es um ganz neue Prozesse oder um länger zurückliegende?</p>



### **Schritt 1: Akteure** (ca. 15 Min)

Gehen Sie von dem eben beendeten Spiel «Rashōmon» aus. Benennen Sie noch einmal gemeinsam die zentralen Akteure im Konflikt. Unterscheiden Sie (wenn möglich) zwischen den zentralen aktiven Konfliktparteien und den Akteuren, die eher zur Kategorie «Betroffene» bzw. «Stakeholders» gehören. Wenn sich beispielsweise die Eltern streiten, sind die Kinder häufig keine aktiven Konfliktparteien, aber sie sind immer direkt Betroffene. Ordnen Sie die unterschiedlichen Akteure den folgenden unterschiedlichen Konfliktebenen zu: international, national, kommunal, Familie/Individuum. Achten Sie darauf, auf welcher Ebene Ihr Projekt interveniert und wie die Akteure, mit denen Sie vielleicht direkt nichts zu tun haben, Ihre Arbeit beeinflussen. Die individuelle Ebene ist immer wichtig, weil immer Personen mit ihren Gefühlen beteiligt sind. Deshalb sollte die Ebene des Subjektes immer auch von Ihnen beschrieben werden. Halten Sie die Ergebnisse fest. Hier entsteht das *Ergebnispapier 2: Akteure je Konfliktebene*.

### **Schritt 2: Konfliktgegenstand und Formen der Konfliktaustragung** (ca. 60 Min)

Der/die Diskussionsleiter/in gibt ein kurzes Einführungsbeispiel zu den vier unterschiedlichen Konfliktdimensionen Subjekt/Individuum, kulturelle Zugehörigkeit, politische Ökonomie und politische Teilhabe (5 Minuten). Bilden Sie vier Kleingruppen, je Konfliktdimension eine Gruppe, und diskutieren Sie, wie der von Ihnen ausgewählte Konflikt aus der Perspektive Ihrer Dimension beschrieben werden kann. Ist diese Dimension für Ihren Konflikt wichtig? Worüber wird in dieser Dimension gestritten? Um welche Machtverhältnisse geht es? Was möchten die Beteiligten in dieser Dimension erreichen, durchsetzen, verhindern? Welche Mittel werden eingesetzt? Wenn Sie möchten, können Sie die zusätzlichen Erklärungen der Konfliktdimensionen zur Bearbeitung der Fragen hinzuziehen (siehe vorne) (30 Minuten). Stellen Sie Ihre Diskussionsergebnisse der Gesamtgruppe vor und diskutieren Sie diese in der Gruppe (25 Minuten). Hier entsteht das *Ergebnispapier 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension*.

### **Schritt 3: Psychosoziale Schlüsselthemen**

(ca. 60 Min)

In allen Konflikten spielen psychosoziale Dimensionen eine Rolle. Bereits im vorangegangenen Schritt wurde unter der Rubrik «Subjekt» über diese Dimension diskutiert. In diesem dritten Schritt soll das Verständnis noch vertieft werden. In der anfangs des Bausteins aufgeführten Grafik werden drei psychosoziale Begriffspaare vorgestellt. Die Gruppe teilt sich nun in drei Kleingruppen auf. Jede Kleingruppe diskutiert etwa 30 Minuten zu einem der drei Begriffspaare und versucht, die Bedeutung dieses Themas in Bezug auf den Konflikt und seine Akteure herauszuarbeiten. Definieren Sie immer zuerst die soziale Realität und dann die psychische Entsprechung. Diskutieren Sie in der Gruppe, ob Menschen identifiziert werden können, die dem Konflikt hilflos ausgeliefert sind. Welche Formen des Leidens treten auf und sind in Ihrem Konfliktkontext besonders wichtig? Bestimmen Sie gemeinsam, welche Gruppen durch den Konflikt besonders geschwächt werden und welche profitieren. Halten Sie die Schlussfolgerungen fest. Hier entsteht das *Ergebnispapier 4: Psychosoziale Schlüsselthemen/geschwächte und gestärkte Gruppen*. Stellen Sie Ihre Diskussionsergebnisse der Gesamtgruppe vor (30 Minuten).

### **Schritt 4: Konsequenzen und Zusammenfassung** (ca. 20 Min)

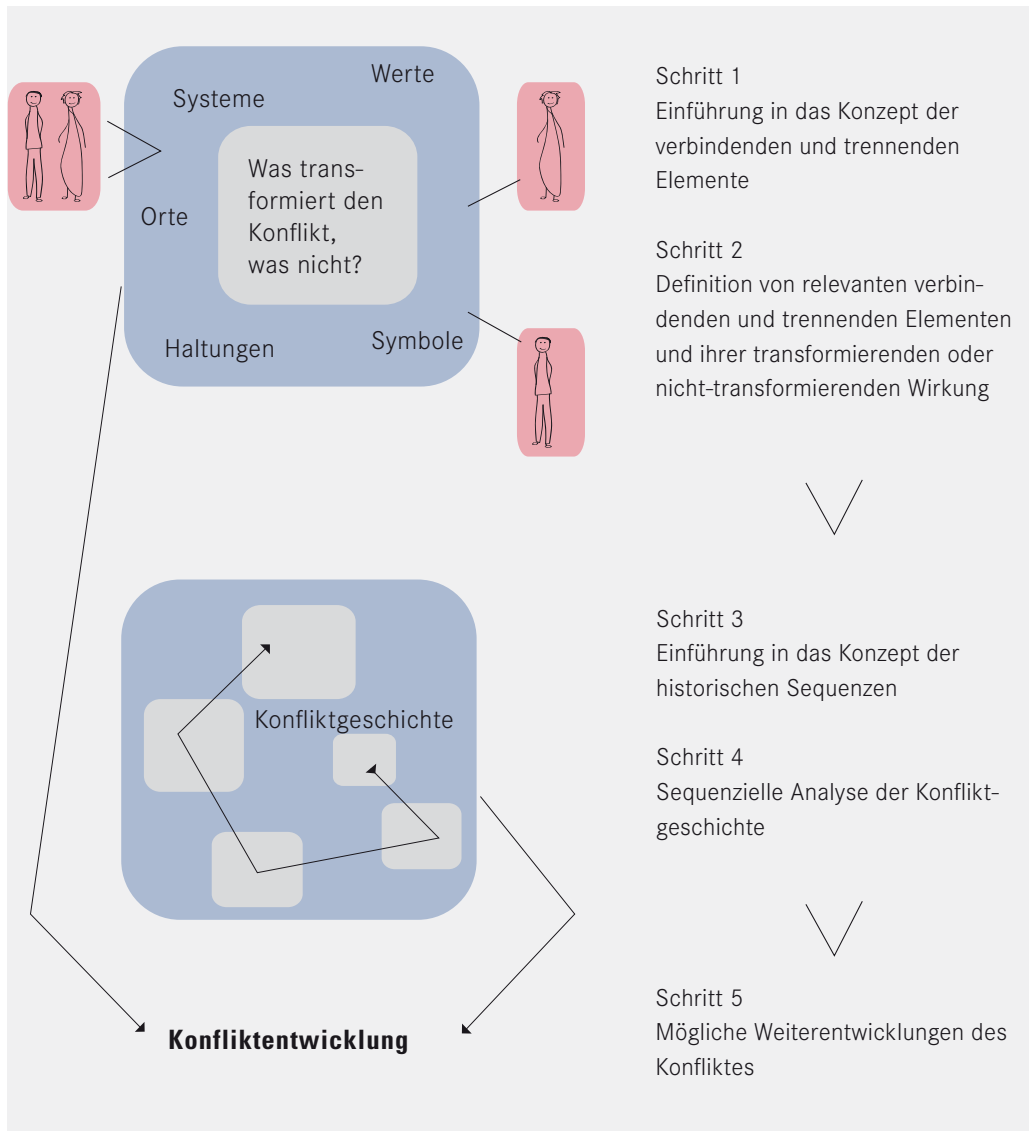
Der/die Diskussionsleiter/in fasst den Diskussionsprozess und die Ergebnisse zusammen (Ergebnispapiere 2, 3 und 4). Gemeinsam wird noch einmal die Konfliktlandschaft im Zusammenhang betrachtet und diskutiert, falls nötig werden Ergänzungen an den Ergebnispapieren vorgenommen bzw. übergreifende Ideen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

# Mechanik und Funktion der Konflikte



Dauer: insgesamt 120 Minuten

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



**Schritt 1:** Es erfolgt eine Einführung in das Konzept der verbindenden und trennenden Elemente.

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

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

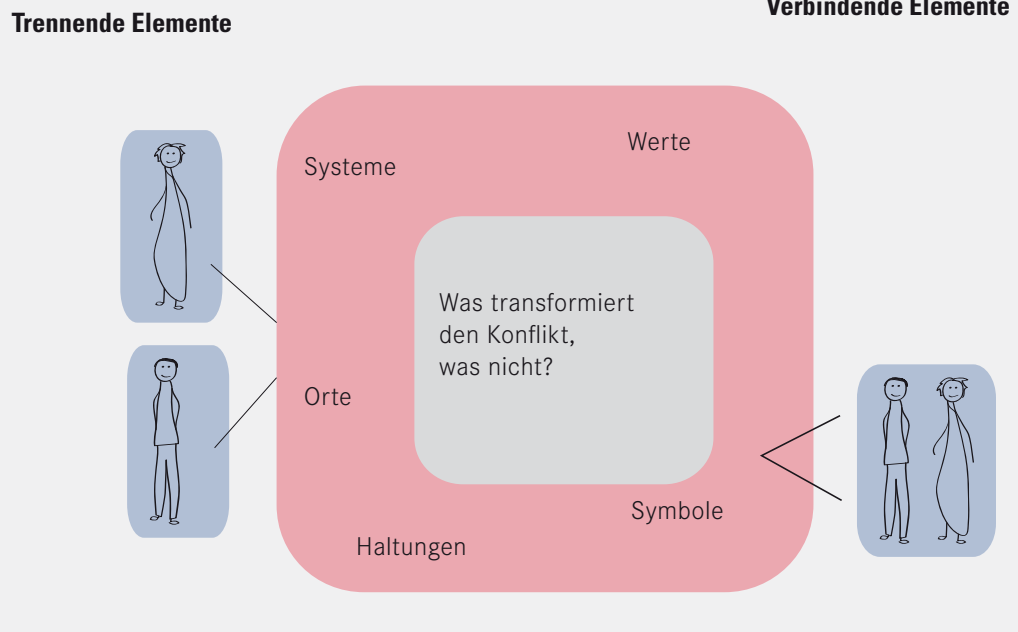
**Schritt 4:** Wir identifizieren Sequenzen in der Konfliktgeschichte. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 6: Geschichte*.

**Schritt 5:** Es werden mögliche Weiterentwicklungen des Konfliktes diskutiert. Ausserdem erfolgt die Einschätzung der Auswirkungen des Konfliktverlaufs auf die Entwicklungsprozesse. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 7: Zukünftige Entwicklungen*.



## Verbindende Elemente und trennende Elemente

In Anlehnung an die *Do No Harm*-Analyse nach Mary Anderson



Die Differenzierung in trennende (*dividers*) und verbindende (*connectors*) Elemente gibt uns Aufschluss über zentrale unterschiedliche Konfliktmomente, die jeweils für eine Transformation hilfreich sein können oder auch nicht. Hierzu orientieren wir uns an den in der Grafik erkennbaren Kategorien – Systeme, Orte, Wertvorstellungen, Haltungen und Symbole. Diese Kategorien helfen, die zahlreichen Aspekte eines Konfliktkontextes strukturiert zu analysieren. *Dividers* können nicht einfach mit einem negativen Einfluss auf eine friedliche Konfliktentwicklung und die *connec-*

*tors* mit einem positiven Einfluss gleichgesetzt werden. Manchmal kann auch die gleiche Sache beide Elemente in sich vereinen. Ein klares Verständnis über verbindende und trennende Elemente ist jedoch wichtig, um das Konfliktverhalten bewerten und Handlungsoptionen entwickeln zu können. Wir müssen also doppelt fragen: Zum einen, was die Menschen voneinander trennt und was sie verbindet, und zum anderen, welche dieser verbindenden und trennenden Elemente zur Transformation des Konfliktes beitragen und welche nicht.



## Sequenzielle Analyse der Konfliktgeschichte

In Anlehnung an das Konzept der sequenziellen Traumatisierung von Becker & Weyermann<sup>1</sup>

### Erste Sequenz: Vor Beginn des Konfliktgeschehens

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



### Zweite Sequenz: Beginn des Konfliktgeschehens und Chronifizierung

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



### Dritte Sequenz: Akute Bedrohung/massive Eskalation

Diese Sequenz ist gekennzeichnet durch unmittelbare, existenzielle Bedrohungs- und Zerstörungsprozesse bzw. durch eine massive Eskalation des Konfliktes. Hier geht es in der Regel um Krieg oder um kriegsähnliche Zustände bzw. um Gefahr für Leib und Leben. Nicht alle Konflikte müssen diese Stufe erreichen. Aber auch in nicht-kriegerischen Konflikten kann es solch massive Eskalationen geben, dass man sich an «Krieg» erinnert fühlt.



### Vierte Sequenz: Chronifizierung der akuten Bedrohung/massive Eskalation

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



### Fünfte Sequenz: Zeit des Übergangs

Wenn Konflikte ihrem Ende zugehen, gibt es zwar manchmal offizielle oder inoffizielle «Friedensverhandlungen», manchmal werden die Verhältnisse auch etwas besser, oft aber wird es vorübergehend sogar noch schlimmer. Der Übergang vom Konflikt zum Postkonflikt kann kurz oder lang sein und stellt eine seltsame Mischung von Gefahr und Hoffnung dar. Im Übergang wird erstmals eine Vision der Zukunft möglich, gleichzeitig bestätigt sich aber die Unabänderlichkeit der Vergangenheit. Dies ist eine Zeit des Umbruchs und der persönlichen Krisen. Manche Konflikte gehen von der zweiten Sequenz direkt in diese fünfte Sequenz über.



### Letzte Sequenz: Nach dem Konflikt

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

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

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



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

(ca. 10 Min)

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

Stellen Sie Ihr Ergebnis dem Plenum vor. Sie haben hierfür jeweils fünf Minuten Zeit. Diskutieren Sie gemeinsam, wie Sie die Konfliktentwicklung einschätzen und entwerfen Sie eine gemeinsame Vision der Konfliktentwicklung. Wenn Sie sich geeinigt haben, halten Sie die Vision im *Ergebnispapier 7: Zukünftige Entwicklungen* fest.

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

(ca. 30 Min)

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

**Zusammenfassung** (ca. 10 Min)

Der/die Diskussionsleiter/in fasst den Diskussionsprozess und die Ergebnisse zusammen. Außerdem sichert er/sie die Ergebnispapiere 5, 6 und 7 und leitet zum nächsten Baustein über.

**Schritt 3: Einführung in das Konzept der historischen Sequenzen** (ca. 10 Min)

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

**Schritt 4: Konfliktverlauf** (ca. 30 Min)

Versuchen Sie, entlang des Schemas Ihren Konflikt historisch einzuordnen. Welche Vorgeschichte gibt es? Welches sind die Charakteristika der aktuellen Sequenz? Welche emotionalen Prozesse stehen historisch gewachsen bei den Akteuren im Vordergrund (Angst, Wut, Hass, Trauer)? Überprüfen Sie auch, wie sich im Laufe der Konfliktgeschichte die in Baustein II definierten geschwächten und gestärkten Gruppen (siehe *Ergebnispapier 4*) verändert haben. Denken Sie immer daran, dass sich geschichtliche Prozesse einerseits auf ganze Gesellschaften beziehen, andererseits aber immer auch individuell erlebt werden. Versuchen Sie, beide Aspekte aufzugreifen. Halten Sie die Ergebnisse im *Ergebnispapier 6: Geschichte* fest.

**Schritt 5: Zukünftige Entwicklungen**

(ca. 30 Min)

Die Gruppe teilt sich in zwei Arbeitsgruppen auf. Aufgrund der aktuellen Analyse entwickelt die eine Gruppe ein konflikttransformierendes Szenario, d.h. eine positive Vision der Konfliktentwicklung, die andere ein eher nicht-konflikttransformierendes, d.h. negatives Szenario (20 Min).

1 Becker, D. & Weyermann, B., 2006, Gender, Konflikttransformation und der Psychosoziale Ansatz. Arbeitsmaterialien. Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).

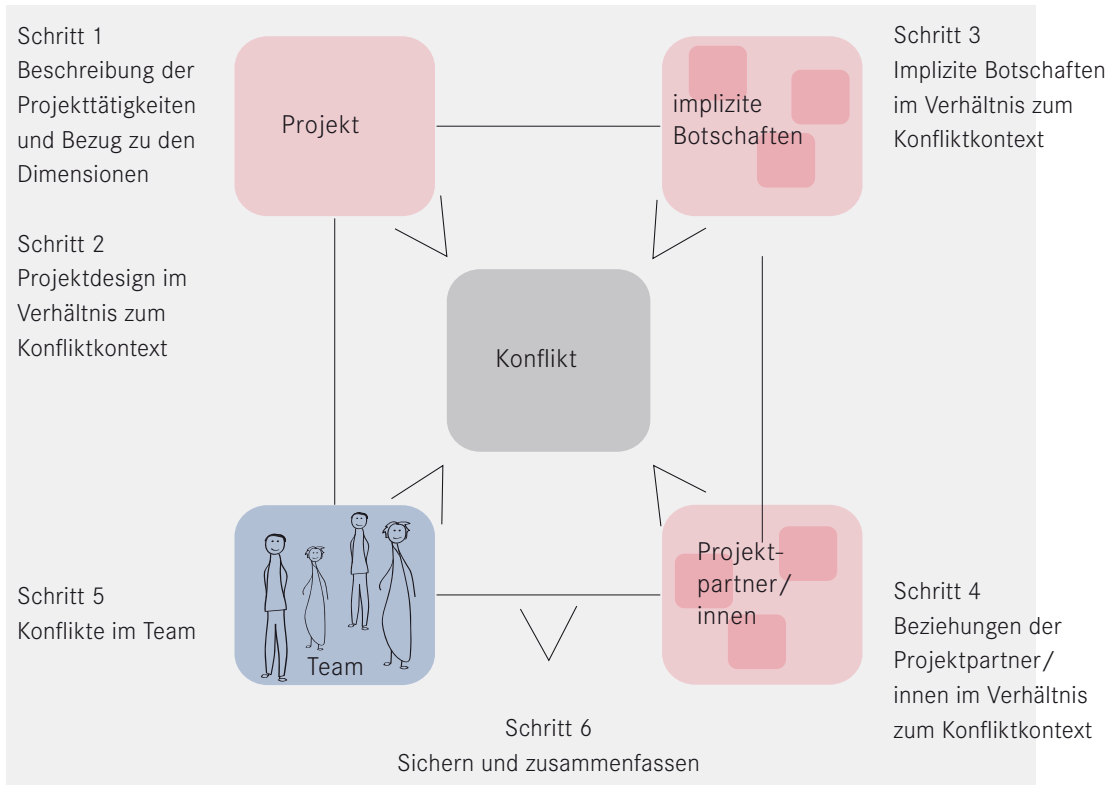
# Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt



Dauer: insgesamt 210 Minuten

Im Baustein *Die Projektarbeit im Verhältnis zum Konflikt* überprüfen wir den Bezug zwischen der Projektarbeit und dem beschriebenen Konflikt. Wir analysieren das Verhältnis zwischen Projekt und Konfliktkontext, indem wir die Ergebnisse der Bausteine *Die Konfliktlandschaft* und *Mechanik und Funktion der Konflikte* als Indikatoren nutzen und zu unserer konkreten Projektarbeit in Bezug setzen. Tragen wir mit unserer Arbeit wirklich dazu bei, den Konflikt zu transformieren oder erreichen wir das Gegenteil, ohne dass wir es beabsichtigt haben? Gibt es unbeabsichtigte, aber möglicherweise konflikttransformierende Folgen unserer Arbeit? Die Menschen, die im Projekt arbeiten, agieren im Konfliktkontext und versuchen, unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Das ist oftmals mit grossen Belastungen und Anpassungsleistungen verbunden. Da die psychosoziale Stabilität der Mitarbeitenden nicht ausschliesslich deren privates oder persönliches Problem ist, sondern für die auch die Institution Verantwortung trägt, wollen wir ausserdem Konflikte im Team untersuchen. Die Tatsache, dass es solche Konflikte gibt, ist zunächst einmal normal.





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

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

**Schritt 3:** Wir analysieren implizite ethische Botschaften unseres Handelns im Verhältnis zum

Konfliktkontext. Ungewollte bzw. unreflektierte ethische Botschaften der Projektmitarbeitenden können sowohl transformierende als auch verstärkende Auswirkungen auf den Konfliktkontext haben. In diesem Schritt entsteht das *Ergebnispapier 8: Implizite ethische Botschaften*.

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

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

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



### **Schritt 1: Aktivitäten des Projekts in Bezug zu den Konfliktdimensionen** (ca. 40 Min)

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

### **Schritt 2: Auswirkungen des Projekts auf den Konflikt** (ca. 30 Min)

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

### **Schritt 3: Auswirkungen der impliziten ethischen Botschaften auf den Konflikt** (ca. 40 Min)

Welche Ambitionen haben Sie gegenüber den Konfliktparteien und den gestärkten und geschwächten Gruppen? Wen mögen Sie, wen nicht? Welche persönlichen Interessen haben Sie bezüglich des Konfliktes? Welche Interessen hat das Projekt? Wie treten Sie in Ihrem Arbeitsalltag auf und welche impliziten ethischen Botschaften vermitteln Sie?

Beziehen Sie sich hier auf die in Schritt 1 beschriebenen Aktivitäten und Rollen im Team. Denken Sie hierbei auch an Ihre kulturellen Eigenheiten, die Art der Verwendung von Ressourcen, der Verteilung von Mitverantwortung etc. Welche Auswirkungen haben die impliziten ethischen Botschaften auf die trennenden und verbindenden Elemente? Wem nützt oder wem schadet die Anwesenheit der Mitarbeitenden? Wer gewinnt durch unsere tägliche Zusammenarbeit z.B. Respekt, Sicherheit und Besitz, und wer verliert sie dadurch? Erstellen Sie eine Liste mit den impliziten ethischen Botschaften. Hier entsteht das *Ergebnispapier 8: Implizite ethische Botschaften*.

### **Schritt 4: Auswirkungen der Beziehungen der Projektpartner/innen auf den Konflikt** (ca. 20 Min)

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

### **Schritt 5: Umgang mit Konflikten in der Teamarbeit** (ca. 60 Min)

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

### **Schritt 6: Sichern** (ca. 20 Min)

Sichern Sie die zehn Ergebnispapiere und überprüfen Sie, ob die Ergebnisse vollständig sind und sie den Diskussionsprozess angemessen widerspiegeln.

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



Dauer: mindestens 180 Minuten

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



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

#### Leitfragen

1. Wie bezieht sich Ihr Projekt auf den Konflikt? Genügend? Zu eingeschränkt? Zu allgemein? Zu spezifisch? Müssen wir da etwas ändern? Was fällt raus? Berücksichtigt das Projekt die

Konfliktdimensionen, die für die Vision einer positiven Entwicklung relevant sind?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 1: Konfliktdefinition, 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension, 4: Psychosoziale Schlüsselthemen/geschwächte und gestärkte Gruppen, 6: Geschichte* und *7: Zukünftige Entwicklungen*.

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

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

3. Zieldefinition: An welchen Zielen halten Sie fest und welche passen Sie dem Konfliktkontext an? Welche Ziele definieren Sie neu und auf welche Weise, damit konflikttransformierende Elemente mittels unserer Projektdurchführung gestärkt werden?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 1: Konfliktdefinition, 3: Konfliktgegenstand je Konfliktdimension, 5: Verbindende und trennende Elemente, 6: Ge-*

*schichte, 7: Zukünftige Entwicklungen und 8: Implizite ethische Botschaften.*

4. Zielgruppe: Welche Optionen für Veränderungen in den Projektmaßnahmen ergeben sich hieraus für die Zielgruppendefinition und die Zielgruppenenerreichung?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 2: Akteure je Konfliktebene, 4: Psychosoziale Schlüsselthemen/geschwächte und gestärkte Gruppen, 5: Verbindende und trennende Elemente* und *6: Geschichte*.

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

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

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

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

7. Nützen die Projektstrukturen dem Ziel der Konflikttransformation? Sind die Monitoring-

und Evaluationsstrukturen, die interne Teamorganisation und das Budget (insbesondere auch die Einkommensstruktur im Team) hierfür geeignet?

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe des *Ergebnispapiers 10: Teambelastungen*.

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

Untersuchen Sie die Fragestellungen mit Hilfe der *Ergebnispapiere 6: Geschichte* und *10: Teambelastungen*.





