

Konfliktanalyse für die Projektplanung und -steuerung

Eine praktische Handreichung - Draft

August 2001



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

im Auftrag des:



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Sektorberatungsvorhaben Krisenprävention und Konfliktbearbeitung Kontaktadressen:

Dr. Uwe Kievelitz, Teamleiter

e-mail: uwe.kievelitz@gtz.de
Telefon: 06196-791332
Büro: GTZ, Haus 1, Zimmer 1332

Katharina Hübner-Schmidt, Fachberaterin im BMZ

e-mail: huebner@bmz.bund.de
Telefon: 0228-5353245
Büro: BMZ, Zimmer 1.2.046

Nina Scherg, Fachkonzeptionistin

e-mail: nina.scherg@gtz.de
Telefon: 06196-791324
Büro: GTZ, Haus 1, Zimmer 1324

Melanie Seegräf, Fachassistentin

e-mail: melanie.seegraef@gtz.de
Telefon: 06196-791307
Büro: GTZ, Haus 1, Zimmer 1307

Autorin: Manuela Leonhardt

Manuela Leonhardt ist entwicklungspolitische Gutachterin. Zuvor arbeitete sie in verschiedenen Positionen für die GTZ, die britische NGO International Alert sowie Consulting-Firmen. Sie hat längere Auslandserfahrung im Kaukasus und in Westafrika. Ihre thematischen Schwerpunkte sind der Beitrag der Entwicklungszusammenarbeit zur friedlichen Transformation gewaltsamer Konflikte, insbesondere Methoden der konfliktsensiblen Planung und Wirkungsbeobachtung. Sie arbeitete auch zu interethnischen Konflikten und indigenen Formen des Konfliktmanagement im Nordkaukasus. Manuela Leonhardt hat eine Reihe von Arbeiten zu diesen Themen veröffentlicht, u.a. das vielzitierte *Conflict Impact Assessment of EU Development Cooperation with ACP-Countries: A Review of Literature and Practice* (International Alert/Saferworld 2000).

Inhaltsübersicht

Wegweiser durch die Handreichung	5
Glossar	7
I. Einleitung	9
II. Wozu Konfliktanalyse?	10
2.1. Aufgabenstellung	10
2.2. Konfliktanalyse in der Praxis deutscher und internationaler Entwicklungsorganisationen	11
2.3. Konfliktbearbeitung und Friedensförderung in der Projektpraxis	14
2.4. Vorgehensweise und Anwendungsbereiche von Konfliktanalyse	17
III. Grundelemente der Konfliktanalyse	18
Schritt 1: Konfliktprofil	19
Schritt 2: Beteiligtenanalyse (stakeholder analyse)	19
Schritt 3: Ursachenanalyse	21
Schritt 4: Trends und Chancen	23
IV. Grundelemente der Planung in Konfliktsituationen	25
Schritt 5: Kapazitätsanalyse	25
Schritt 6: Zielanalyse	26
Schritt 7: Strategieentwicklung	27
Schritt 8: Risikoabschätzung	27
Schritt 9: Konfliktindikatoren	29
V. Wie kann Konfliktanalyse in das Project Cycle Management (PCM) integriert werden?	29
VI. Partizipative Analyse von Konflikten	30

Anhang I:	
Fragenkataloge für die Auswahl, Vorbereitung und Überprüfung von Entwicklungsvorhaben in Konfliktsituationen	35
Fragenkatalog 1: Kurzstellungnahme an das BMZ	35
Fragenkatalog 2: Angebot an das BMZ	37
Fragenkatalog 3: Projektfortschrittskontrolle	44
Anhang II:	
Praktische Hinweise zur Durchführung von Konfliktanalyse im Workshop	50
Anhang III:	
Methodenkompass für die Konfliktanalyse	53
Tool 1: KONFLIKTPROFIL	53
Tool 2: KONFLIKTPHASEN	55
Tool 3: ZEITLINIE	57
Tool 4: KONFLIKTARENA	60
Tool 5: KONFLIKT-MAPPING	62
Tool 6: KONFLIKTPYRAMIDE	66
Tool 7: KONFLIKTZWIEBEL	68
Tool 8: KONFLIKTBAUM	72
Tool 9: KONFLIKTSÄULEN	74
Tool 10: TRENDANALYSE	75
Tool 11: KONFLIKTSZENARIO	77
Tool 12: CAPACITIES AND VULNERABILITIES ANALYSE	78
Tool 13: INSTITUTIONENANALYSE	79
Tool 14: KAPAZITÄTSANALYSE	82
Tool 15: DO NO HARM-ANALYSE	84
Anhang IV:	
Weiterführende Literatur	87
Anhang V:	
Ausgewählte Informationsquellen zu Konfliktländern	92
Terms of Reference für Handreichung Konfliktanalyse in der Planung und Steuerung von Entwicklungsprojekten	94

Wegweiser durch die Handreichung

An wen wendet sich die Handreichung?

Die Handreichung "Konfliktanalyse für die Projektplanung und -steuerung" richtet sich an all diejenigen, die sich mit der Auswahl, Vorbereitung und Durchführung von Entwicklungsvorhaben in (potenziellen) Konfliktregionen beschäftigen. Dazu gehören

- Länderreferenten in der Zentrale¹
- Technische Berater in der Zentrale²
- Berater, Projektmanager und Projektmitarbeiter vor Ort
- Gutachter als Teilnehmer von Missionen zur Projektplanung und Fortschrittskontrolle

Da diese Gruppen häufig bei der Bearbeitung bestimmter Fragestellungen zusammenarbeiten, werden sie im folgenden als "Projektteam" bezeichnet.

Wie kam die Handreichung zustande?

Mit der zunehmenden entwicklungspolitischen Bedeutung des Themenbereichs Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung ist die Nachfrage nach praktischen Hilfen bei der Umsetzung dieser Ziele in der Projektarbeit gestiegen. Das in der GTZ angesiedelte Sektorberatungsvorhaben "Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit" hat die Aufgabe, diesem Bedarf durch die Erarbeitung von Handreichungen zur Projektplanung und -steuerung, zur konfliktbezogenen Wirkungsbeobachtung sowie zur konfliktbezogenen Portfolioanalyse zu entsprechen.

Die in der vorliegenden Handreichung vorgestellten Methoden und Instrumente greifen zurück auf langjährige Erfahrungen von Organisationen, die sich um die Minderung und Transformation gewaltsamer Konflikte bemühen (u.a. *Responding to Conflict, International Alert*), sowie auf fortgeschrittene Analyse- und Planungsmethoden aus der gegenwärtigen Entwicklungspraxis. Es ist vorgesehen, diese Methoden in einer Reihe von Projekten und Organisationen zu testen und auf der Basis dieser Erfahrungen weiter zu entwickeln.

Was kann die Handreichung leisten?

Diese Handreichung kann Projektteams dabei unterstützen,

- die politischen und sozialen Konflikte zu analysieren, mit denen sie in ihrer Arbeit konfrontiert sind;
- die Auswirkungen dieser Konflikte auf die lokale Bevölkerung sowie deren Umgangsweisen mit dem Konflikt zu verstehen;
- Strategien für einen Beitrag der eigenen Organisation zur Bearbeitung, Minderung und Überwindung dieser Konflikte zu entwickeln;
- konfliktbezogene Projektanträge oder Angebote vorzubereiten oder auf ihren Umgang mit dem Konflikt hin zu bewerten;
- die Strategie und Implementierung des Projektes im Hinblick auf die Konfliktsituation zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

¹ z.B. in der GTZ: Regionalabteilung

² z.B. in der GTZ: Planung und Entwicklung

Wie ist die Handreichung aufgebaut?

Die Handreichung Konfliktanalyse enthält die folgenden Elemente:

- Kap. I. Einleitung
- Kap. II. Wozu Konfliktanalyse?
- Kap. III. Grundelemente der Konfliktanalyse (Schritte 1-4)
- Kap. IV. Grundelemente der Planung in Konfliktsituationen (Schritte 5-9)
- Kap. V. Wie kann Konfliktanalyse in das Project Cycle Management integriert werden?
- Kap. VI. Partizipative Analyse von Konflikten
- Anh. I Leitfragen zur Überprüfung von Projektanträgen, -strategien und -durchführung
- Anh. II Praktische Hinweise zur Durchführung von Konfliktanalyse im Workshop
- Anh. III Methodenkompass

Kapitel II bietet eine Einführung in die Aufgabenstellungen und Anwendungsbereiche von Konfliktanalyse und entwickelt einen konzeptionellen Rahmen für die Zielbestimmung von Entwicklungsvorhaben in Konfliktsituationen. Zusätzlich wird ein kurzer Überblick über den internationalen Stand der Diskussion und Praxis in diesem Bereich gegeben.

Kapitel III stellt in vier Schritten eine mögliche Vorgehensweise für die handlungsorientierte Analyse von Konfliktsituationen vor. Dies umfasst die Erstellung eines knappen Konfliktprofils und die Analyse der Konfliktparteien, Konfliktursachen sowie Trends und Szenarien. Für jeden Schritt werden Leitfragen formuliert, und es wird auf die relevanten Tools in Anhang II verwiesen, die bei der Bearbeitung dieser Fragen eingesetzt werden können.

Kapitel IV beschreibt den eigentlichen Prozess der konfliktorientierten Strategiebildung und Planung. Nach dem Schema von Kapitel III wird das Projektteam durch die Schritte Kapazitätsanalyse, Zielanalyse, Strategieentwicklung, Risikoabschätzung und Indikatorenentwicklung geführt.

Kapitel V zeigt, wie die in dieser Handreichung vorgestellten Methoden, Leitfragen und Instrumente in das von vielen Organisationen verwendete Project Cycle Management integriert werden können.

Kapitel VI bietet eine Einführung in die Durchführung partizipativer Felderhebungen zu den lokalen Ursachen und Auswirkungen des Konfliktes. Diese sollten die auf Sekundärmaterial beruhende oder im Workshop durchgeführte Konfliktanalyse und Strategiebildung ergänzen.

Anhang I enthält drei Listen mit Leitfragen zur Formulierung und Bewertung von Projektanträgen in Konfliktgebieten sowie zur Überprüfung der Projektstrategie und –implementierung.

Anhang II gibt praktische Hinweise zur Durchführung von Stakeholder-Workshops zur Konfliktsteuerung und Projektplanung.

Anhang III enthält eine Sammlung von praktischen Instrumenten zur Konfliktanalyse und Projektplanung.

Wie kann die Handreichung genutzt werden?

Obwohl diese Handreichung nach einer inneren Logik fortschreitet, können je nach Bedarf auch einzelne Schritte oder Methoden herausgegriffen werden. Es empfiehlt sich jedoch, Teil III und IV (Konfliktanalyse und Planung) in einem durchzuführen, da die einzelnen Schritte eng aufeinander aufbauen. Die dargestellten Methoden, Instrumenten und Schlüsselfragen sollen lediglich Anregungen bieten. Projektteams sind daher aufgefordert, sie an ihre spezifische Situation anzupassen und zu ergänzen.

Glossar

Konflikt

Beziehung zwischen zwei oder mehr interdependenten Parteien, wobei mindestens eine der Parteien diese Beziehung als negativ wahrnimmt bzw. gegensätzliche Interessen und Bedürfnisse feststellt und verfolgt. Beide Parteien sind davon überzeugt, im Recht zu sein. Konflikt ist ein notwendiger Bestandteil sozialen Wandels. Es geht darum, Konflikte auf friedliche und konstruktive Weise zu lösen. - In dieser Handreichung verwenden wir eine engere Definition des Begriffs "Konflikt" im Sinne einer Situation potentieller oder bereits eingetretener Gewalt zwischen Gruppen. Dies sind die Konflikte, mit denen sich die Entwicklungszusammenarbeit zunehmend beschäftigt.

Krisenprävention

Langfristig angelegte Aktivitäten zur Reduzierung struktureller Spannungen und/oder zur Verhinderung des Ausbruchs oder der Wiederholung von Gewalt (*conflict prevention*)

Konfliktbearbeitung

Kurz- und mittelfristige Aktivitäten zur friedlichen Überwindung von Sach- und Beziehungskonflikten zwischen den Konfliktparteien, können in jedem Konfliktstadium stattfinden.

Konfliktmanagement

Kurzfristige Maßnahmen zur Verhinderung einer weiteren Eskalation oder Ausbreitung des bestehenden gewaltsamen Konfliktes (*conflict management*)

Frieden

Negativer Frieden – keine offene Gewaltanwendung, aber Fortbestehen struktureller Gewalt. Positiver Frieden - umfasst menschliche Sicherheit und strukturelle Stabilität.

Menschliche Sicherheit

Umfasst nicht nur den Schutz vor Gewalt, sondern auch vor weiteren Bedrohungen für das physische Wohlergehen und Lebensgrundlagen (*livelihoods*) wie z.B. Umweltzerstörung, Krankheit und Wirtschaftskrisen (*human security*)

Wirkung

Die tatsächlichen Folgen einer Intervention - sowohl beabsichtigt als auch unbeabsichtigt - für das Leben der Zielgruppen und anderer Beteiligter, die über die unmittelbaren Projektleistungen hinausgehen.

Peacemaking

Kurzfristige diplomatische, politische und militärische Aktivitäten zur unmittelbaren Beendigung der gewaltsamen Auseinandersetzungen und Herbeiführung eines Friedensschlusses.

Peacekeeping, peace enforcement

Beobachtung und Erzwingung (*enforcement*) der Umsetzung des Friedensschlusses sowie der vereinbarten vertrauensbildenden Maßnahmen, wenn notwendig mit Waffengewalt.

Friedensförderung, Friedensentwicklung

Mittel- und langfristig angelegte Maßnahmen zum Aufbau von Mechanismen friedlicher Konfliktbearbeitung, Überwindung der strukturellen Ursachen gewaltsamer Konflikte und damit Schaffung von Rahmenbedingungen für eine friedliche und gerechte Entwicklung. (*peacebuilding*)

Strukturelle Stabilität

“A situation involving sustainable economic development, democracy and respect for human rights, viable political structures, healthy social and economic conditions, with the capacity to manage change without resorting to violent conflict” (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1996)

Frühwarnung

Systematische Beobachtung eines latenten Konfliktes unter Verwendung von Modellen der Konfliktvorhersage. Ziel ist die rechtzeitige Erkennung einer Konflikteskalation (*early warning*) und Einleitung von präventiven Maßnahmen (*early response, early action*).

Konfliktanalyse

Handlungsorientierte Analyse der Ursachen und Dynamik eines Konfliktes sowie der Ansatzpunkte für seine friedliche Bearbeitung und Überwindung.

Konfliktbezogene Wirkungsbeobachtung

Systematische Beobachtung der positiven und negativen Wirkungen von Entwicklungszusammenarbeit auf die Konfliktodynamik auf Projekt- und Landesebene. Das englische *conflict impact assessment* wird auch im Sinne von Risikoabschätzung verwendet.

Quellen: DFID 2000, Leonhardt 2000, Ropers 1999

I. Einleitung

Die Themen Krisenprävention und Konfliktbearbeitung haben seit Anfang der neunziger Jahre in der entwicklungspolitischen Diskussion deutlich an Stellenwert gewonnen. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat präventives Handeln, zivile Konfliktbearbeitung und eine verstärkt friedenspolitische Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) als zentrale Anliegen formuliert. Die deutsche EZ sieht sich jetzt vor die Herausforderung gestellt, diesen Auftrag durch praktische Konzepte und Instrumente in ihrer Arbeit vor Ort umzusetzen.

Eine wichtige Aufgabenstellung in diesem Zusammenhang ist die Erarbeitung von praktischen Tools, die es ermöglichen, Konfliktsituationen systematisch zu erfassen, zu verstehen und angepasste Handlungsstrategien für entwicklungspolitische Vorhaben zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ließ das Sektorberatungsvorhaben "Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der deutschen EZ" die vorliegende Handreichung zur Konfliktanalyse für die Projektplanung und -steuerung erarbeiten. Sie bietet Hinweise für die Erhebung und Auswertung von handlungsrelevanten Informationen zur Konfliktsituation sowie zur strategischen Ausrichtung von Projektaktivitäten auf die Vorbeugung, Bearbeitung und Überwindung gewaltsamer Konflikte.

II. Wozu Konfliktanalyse?

2.1 Aufgabenstellung

Ziel einer Konfliktanalyse im entwicklungspolitischen Zusammenhang ist die Entwicklung von Strategien, Programmen und Projekten, die sensibel auf den Konflikt in einem Land reagieren und somit einen gewissen Beitrag zu seiner Minderung oder Beilegung leisten. Eine Konfliktanalyse kann auf Länderebene und auf Projektebene durchgeführt werden. Während es auf Länderebene um die Entwicklung langfristiger politischer Strategien der Konfliktbearbeitung und das Management ganzer Projektportfolios geht, stehen auf Projektebene die lokalen Auswirkungen des Konfliktes oder lokale Konflikte selbst im Vordergrund. Diese Handreichung konzentriert sich auf die Konfliktanalyse auf Projektebene. Es empfiehlt sich, diese durch eine Konfliktanalyse auf Landesebene zu ergänzen.

Konfliktanalyse kann das Projektteam dabei unterstützen, sich mit den folgenden Fragestellungen auseinander zusetzen:

- Was ist das Konflikt- und Gewaltrisiko in der Projektregion? Welche negativen Effekte auf die Projektaktivitäten sind zu erwarten? Wie können diese reduziert werden?
- Welche Risiken in Hinblick auf eine Verschärfung des Konfliktes enthalten die Projektaktivitäten? Wie können diese vermieden werden (Risikoabschätzung)³?
- Wo bestehen Ansatzpunkte für konstruktive Konfliktbearbeitung bzw. Friedensförderung? Wie können diese in das Projekt integriert werden?

Insgesamt geht es also um eine systematische Berücksichtigung des Konfliktes in der Projektplanung und -steuerung. Dazu will diese Handreichung praktische Anregungen geben, die das Projektteam in die eigenen Diskussions- und Entscheidungsprozesse integrieren kann.

Konfliktanalyse kann auch zu anderen Zwecken eingesetzt werden, auf die hier aber nicht näher eingegangen wird:

Frühwarnung: Dies ist die systematische Beobachtung eines latenten Konfliktes zur Vorhersage einer möglichen gewaltsamen Eskalation. Frühwarnsysteme erfordern eine Ressourcenausstattung und Methodenkompetenz, die über die Möglichkeiten eines einzelnen Projekts hinausgehen. In vielen Ländern existieren jedoch bereits Frühwarnsysteme⁴, deren Informationen Projekte für ihre Arbeit nutzen sollten.

Konfliktbearbeitung: Mediationsprozesse beginnen meistens mit einer gemeinsamen Konfliktanalyse. Dies beruht auf der Annahme, dass die Konfliktparteien einfacher rationale Konfliktlösungen finden werden, wenn sie die "wahren" Ursachen des Konfliktes sowie ihre gemeinsamen Interessen erkennen. Eine solche Konfliktanalyse muss von einem erfahrenen Mediator moderiert werden.

³ Dieses Thema wird ausführlicher in der Handreichung Wirkungsbeobachtung in Konfliktsituationen behandelt.

⁴ Frühwarnsysteme existieren u.a. im Bereich der ehemaligen Sowjetunion (FAST der Schweizerischen Friedensstiftung, FEWER Netzwerk) und in West- und Zentralafrika (FEWER). Die Webseiten dieser Organisationen befinden sich in Anhang IV.

2.2. Konfliktanalyse in der Praxis deutscher und internationaler Entwicklungsorganisationen

Die Erfahrung vieler Organisationen hat gezeigt, dass eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Intervention in Konfliktsituationen ein vertieftes Verständnis der lokalen Situation ist. Der Direktor der britischen Konflikttransformations-NGO *International Alert*, Dr. Kevin Clements, sagte einmal, dass das wichtigste Element der Arbeit seiner Organisation "Analyse, Analyse, Analyse" sei. In diesem Sinne wurde in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Analyserastern und Planungsmethoden für Entwicklungsorganisationen entwickelt. Teilweise wurden sie von den Organisationen selbst in Auftrag gegeben, teilweise gehen sie auf die Initiative von Experten zurück. Dabei kristallisierte sich eine Reihe von analytischen und methodischen Ansätzen heraus. Die folgende Typologie stellt einige dieser Ansätze nach ihrem Ziel bzw. Verwendungszweck, der Analyseebene (Makro/Mikro) sowie ihrer methodischen Herangehensweise⁵ vor.

1. Indikatoren-gestützte Konfliktanalyse

Beschreibung: Diese Methoden verwenden Checklisten mit qualitativen und quantitativen Krisen- und Konfliktindikatoren. Je nach Ausrichtung des Instruments beziehen sich die Indikatoren auf strukturelle Konfliktursachen, konflikt-beschleunigende Faktoren (*accelerators* und *triggers*) sowie die Intensität des Konfliktes. Diese werden in der Regel aus der politik- und friedenswissenschaftlichen Forschung abgeleitet und beanspruchen Allgemeingültigkeit. Mit den Indikatorenrastern ist häufig eine Indexbildung verbunden, anhand derer Konflikt-risiko, Konfliktintensität oder die Bedeutung bestimmter Konfliktursachen gemessen werden.

Verwendungszweck: (i) Indikatoren-gestützte Analyseschemata werden hauptsächlich in der **Frühwarnung** eingesetzt, wobei sie das Erkennen von Konfliktpotenzialen und Gewalt-risiken unterstützen. (ii) Checklisten werden auch verwendet, um Konfliktursachen oder "**Problemfelder**" zu identifizieren, auf die die EZ einen positiven Einfluss nehmen sollte. - Die indikatoren-gestützte Analyse wird hauptsächlich auf der Länderebene eingesetzt. Sie erfordert einen geringen empirischen Erhebungsaufwand und ist damit prinzipiell auf die Zentralen von Entwicklungsorganisationen zugeschnitten. Sie kann von einem einzelnen Länderreferenten oder Projektbearbeiter mit guten Landeskenntnissen auf der Basis öffentlich zugänglicher Informationsquellen durchgeführt werden.

Bemerkungen: Allgemeingültige Indikatoren können die volle Komplexität eines bestimmten Konfliktes nur ansatzweise erfassen. Obwohl strukturelle Konfliktursachen durch Checklisten zu einem gewissen Grad abgedeckt werden können, machen sie keine Aussagen zu den Interessenlagen und Beziehungen zwischen den Konfliktparteien. Sie geben daher auch nur begrenzt Anleitung für die Planung krisenpräventiver und friedensfördernder Projekte.

⁵ Die folgende Darstellung wurde weiterentwickelt von Gaigals mit Leonhardt 2001.

2. Strategische Konfliktanalyse

Beschreibung: Ansätze der strategischen Konfliktanalyse sind offener als indikatoren-gestützte Methoden. Sie laden dazu ein, eine Reihe von Themen wie Kontextbedingungen, Strukturen, Institutionen, Akteure, Einstellungen etc. in Hinblick auf den Konflikt zu untersuchen. Zusätzlich werden einzelne Konfliktfaktoren wie z.B. Sicherheit, Politik, Wirtschaft, Gesellschaftsstruktur, Kultur und externe Einflüsse näher betrachtet. Diese Ansätze bieten häufig analytische Instrumente zur Beantwortung einzelner Fragestellungen. Ziel ist dabei nicht das exakte Messen, sondern das Erkennen von Zusammenhängen und Trends. Die strategische Konfliktanalyse ist handlungsorientiert und enthält oft Schritte für die konflikt-sensible Planung.

Verwendungszweck: Methoden der strategischen Konfliktanalyse werden hauptsächlich für die **Planung** von Länderstrategien, Programmen und Projekten eingesetzt. Sie können daher sowohl auf Länder- wie auch auf lokaler Ebene (Makro- und Mikroebene) mit den entsprechenden Anpassungen angewendet werden. Die Methoden sind meistens auf einen einmaligen Planungsprozess im Rahmen eines Workshops mit Stakeholderbeteiligung ausgelegt.

Bemerkungen: Ansätze der strategischen Konfliktanalyse sind ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung der Planungsqualität in Konfliktsituationen. Jedoch kann sich die einmalige Planung im Rahmen eines Workshops als problematisch herausstellen, wenn das Vorhaben dadurch an Flexibilität verliert oder wichtige Akteure ausgeschlossen bleiben. Ein weiteres Manko ist die geringe Aufmerksamkeit, die der weiteren Projektsteuerung geschenkt wird.

3. Prozessorientierte Methoden

Beschreibung: Prozessorientierte Ansätze fassen Planung als iterativen Prozess auf, der im Projektverlauf immer wieder auf der Basis von Lernschleifen wiederholt wird. Sie beschreiben daher meist einen zyklischen Prozess von Analyse, Strategiebildung, Durchführung und Lernen und bieten dazu einen "Werkzeugkasten" mit Analyse-, Planungs- und Monitoring-instrumenten an. Eng verbunden mit diesem prozesshaften Verständnis der Projektsteuerung ist bei vielen - aber nicht allen - dieser Methoden eine stärkere Betonung von Partizipation und Konsultation der Beteiligten. Diese wird durch die schrittweise Vorgehensweise erleichtert. Ansätze zum Dialog mit den Zielgruppen sind meist den Methoden des *Participatory Rural Appraisal* entnommen. Es werden aber auch Ansätze wie z.B. Runde Tische mit der lokalen Zivilgesellschaft vorgeschlagen.

Verwendungszweck: Prozessorientierte Ansätze orientieren sich an den Phasen des **Project Management Cycle** oder anderer Managementformen, die sie mit jeweils spezifischen Instrumenten unterstützen. Sie sind auf die Anwendung in Projekten zugeschnitten und beziehen sich daher hauptsächlich auf die Mikroebene.

Bemerkungen: Die prozessorientierte Vorgehensweise entspricht der Komplexität von Konfliktsituationen, da sie flexibles und doch gleichzeitig gut informiertes Handeln fördert. Bei partizipativen Ansätzen muss in Konfliktsituationen besonders darauf geachtet werden, dass ein Umfeld geschaffen wird, in dem es den Vertretern von Konfliktparteien möglich ist, sich relativ offen auszutauschen (*safe space*).

Die folgende Tabelle enthält Beispiele für die drei vorgestellten Ansätze:

Tabelle 1: Konfliktanalyse in der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Organisation	Titel/Thema	Verwendungszweck/Ziel	Autor/Quelle
1. Indikatorengestützte Konfliktanalyse			
BMZ	“Spelten-Indikatoren”	Erfassung von Krisen- und Konfliktpotentialen in Partnerländern der deutschen Entwicklungspolitik	Spelten 1999
Conflict Prevention Network (CPN)	Conflict Impact Assessment	Identifikation von Problembereichen und Handlungsfeldern für die EZ in konfliktgefährdeten Ländern	CPN 1999
Fund for Peace	Analytical Model of Internal Conflict and State Collapse	Erfassung des Gewaltpotentials in einem Land anhand von 12 Schlüsselindikatoren	Baker/Weller 1998
PIOOM	Konfliktindikatoren	Verschiedene Indikatorenansätze zur Erfassung von Gewaltisiko, Friedenskapazitäten, politischer Stabilität, sozialer Integration etc.	PIOOM, ab 1998
Universität Leipzig	“Closing the gap” between early warning and early action	Identifikation von Konflikt- und Krisenpotentialen sowie prioritären Handlungsfeldern für die Krisenprävention	Engel/Mehler 2000
2. Strategische Konfliktanalyse			
CIDA	Peace and Conflict Impact Assessment	Risikoabschätzung für Entwicklungsvorhaben in Konfliktsituationen	Bush 1998
Oxfam	Peace and Conflict Analysis	Konfliktsensible Planung von Entwicklungsvorhaben	Dawson 2000
DfID	Conflict Assessment	Entwicklung von konfliktsensiblen Länderstrategien und Programmen	DfID 2001
USAID	Conflict Vulnerability Analysis	Entwicklung von Programmen und Projekten, die die Konflikthanfälligkeit eines Landes reduzieren helfen	USAID 2001
3. Prozessorientierte Methoden			
Clingendael Institute	Conflict and Policy Assessment Framework	Planung und Durchführung von konfliktsensiblen Länderprogrammen und Projekten	van de Goor/Verstegen 2000
CARE East Africa	Benefit-Harms Handbook	Tools für Kontext- und Bedarfsanalyse, Planung, und Wirkungsbeobachtung von Projekten in Konfliktsituationen	O’Brien 1999
Responding to Conflict	Working with Conflict	Prozess und Tools für partizipative Konfliktanalyse, Strategiebildung, und Durchführung von friedensfördernden Initiativen	Fisher et al. 2000

2.3. Konfliktbearbeitung und Friedensförderung in der Projektpraxis

Was bedeutet es eigentlich, einen (potentiell) gewaltsamen Konflikt in einem Vorhaben "systematisch zu berücksichtigen"? Soll jedes Projekt jetzt ein Friedensprojekt werden? Dies wäre sicherlich zuviel verlangt und auch nicht sachgerecht. Es geht vielmehr um die Integration einer Konfliktperspektive in die Projektarbeit vergleichbar dem sog. *Mainstreaming* von Themen wie Umwelt und Gender. Dies kann auf mehreren Ebenen stattfinden:

Good Practice: Entwicklungsvorhaben, die entwicklungspolitische Kriterien wie Armut, Menschenrechte, Selbsthilfe, gute Regierungsführung, soziale Marktwirtschaft, sowie Nachhaltigkeit ernst nehmen und in ihrer täglichen Arbeit gängige *good practice* wie Partizipation, Subsidiarität und *Capacity building* umsetzen, leisten bereits einen wichtigen Beitrag zur Friedensentwicklung. Mit der notwendigen Sensibilität für die lokale politische Situation können sie dabei helfen, strukturelle Konfliktursachen wie Armut, ungleiche Besitzverteilung und schwache Regierungsstrukturen zu überwinden und gleichzeitig mit benachteiligten Gruppen Modelle für eine stärkere politische Beteiligung (*Empowerment*, Partizipation) erproben. Im Rahmen von Friedensabkommen können Entwicklungsvorhaben einen wichtigen Beitrag zur sichtbaren Umsetzung der Vereinbarungen leisten. Die erste Herausforderung für Projekte ist es also, Prinzipien wie Armutsorientierung, Partizipation und *Empowerment* sensibel und konsequent umzusetzen.

Do No Harm: Auch sorgfältig vorbereitete Vorhaben können in komplexen Konfliktsituationen unerwartete negative Folgen haben und dadurch konfliktverschärfend wirken. Es ist daher wichtig, dass Projekte die kulturellen, sozio-ökonomischen und politischen Wirkungen und Nebenwirkungen ihrer Arbeit verstehen und beobachten. Wo diese Risiken bestehen, muss frühzeitig umgesteuert oder zumindest kompensierende Maßnahmen vorgesehen werden. Dabei sind kurz- und langfristige Perspektiven (z.B. die kurzzeitige Verschärfung von Konflikten zur Erreichung langfristig positiven Wandels) sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Konfliktbearbeitung: Über hohe professionelle Standards und eine Minimierung der potentiellen negativen Auswirkungen der eigenen Arbeit hinaus können Entwicklungsvorhaben u.U. einen positiven Beitrag zur Bearbeitung und Überwindung gewaltsamer Konflikte leisten. Dazu gehören konflikt spezifische Maßnahmen wie Training in Konfliktbearbeitung, Unterstützung von Dialog zwischen den Konfliktparteien, Friedenserziehung, Förderung von Friedenslobbies sowie *good offices* (z.B. Übermittlung von Informationen, Bereitstellung von Infrastruktur für inoffizielle Treffen zwischen Konfliktparteien) und Mediation. Derartige Aktivitäten stellen bereits ein erhebliches Engagement im Konflikt statt und müssen sorgfältig mit dem eigenen Mandat sowie der Position des Gebers abgestimmt werden. Praktisch lassen sie sich teilweise in bestehende Projektaktivitäten integrieren, teilweise sollten sie eher als eigenständige Vorhaben konzipiert werden. Nicht alle Projekte können noch sollten derartige Leistungen erbringen.

Die einzelnen **Phasen eines Konfliktes** (relative Stabilität, Eskalation, offener Krieg, Deeskalation und Wiederaufbau) stellen jeweils unterschiedliche Anforderungen an Entwicklungsorganisationen. Aufgrund ihrer langfristigen Orientierung sind deren Einflussmöglichkeiten am größten in den frühen Stadien eines Konfliktes, wenn auf beiden Seiten noch Offenheit für Dialog und Reformen besteht. Wo Konflikte bereits gewaltsam ausgetragen werden, treten in der Regel diplomatische und militärische Instrumente stärker in den Vordergrund, obwohl auch hier Raum für die Unterstützung ziviler Formen der Konfliktbearbeitung besteht. Nach gewaltsamen Konflikten spielt Entwicklungszusammenarbeit wieder eine wichtige Rolle. Dabei geht es vor allem darum, beim Wiederaufbau die Fehler der Vergangenheit zu vermeiden und Strukturen zu schaffen, die das friedliche Zusammenleben der ehemaligen Konfliktparteien fördern. Das folgende Schaubild zeigt die Handlungsmöglichkeiten für externe Akteure während der verschiedenen Phasen eines Konfliktes, von denen viele auch für Entwicklungsorganisationen gelten:

Tabelle 2: Ansätze der Konfliktbearbeitung nach Phasen und Ebenen des Konfliktes

SCHAUBILD 1: ARBEITSFELDER DER KONFLIKTBEARBEITUNG UND FRIEDENSFÖRDERUNG

	KONFLIKTLATENZ BIS POLITISCHE KRISE	KONFRONTATIVE KONFLIKTAUSTRAGUNG	GEWALTSAAME KONFLIKTAUSTRAGUNG	KRIEGS-BEENDIGUNG	NACHKRIEGS-KONFLIKTBEARBEITUNG
EBENEN-ÜBERGREIFEND	Nachhaltige und gerechte sozioökonomische Entwicklung, Unterstützung bei Umwelt- und Ressourcenschutz Förderung von good governance, Rechtsstaatlichkeit, Zivilgesellschaft Monitoring von (latenten) Konflikten, Verbreitung der Ergebnisse, Dialogforen zur Begleitung von Konflikten, demokratische Medienkultur Menschenrechts-, Minderheiten- und Antidiskriminierungsarbeit, Stärkung multiethnischer Strukturen Sanktionen zur Veränderung der Konfliktaustragung, Beendigung der Waffenzufuhr, Entzug militärischer und politischer Unterstützung Peace-Keeping				
OBERSTE FÜHRUNGSEBENE	Verhandlungen zum Interessensausgleich; Facilitation; Gute Dienste Schaffung von Institutionen der Konfliktbearbeitung; Aktivierung von Kontrollregelungsmechanismen	Krisenmanagement Mediation Mediation mit Machtmitteln Einsatz von sozialen Beziehungen und Renomee zur Verhaltensänderung	Unterstützung der un- und halbparteilicher Akteure vor Ort		Unterstützung bei Machtteilungs-Arrangements Politische Rekonstruktion und Neugestaltung Demobilisierung und Zivilisierung der militarisierten politischen Struktur
MITTLERE FÜHRUNGSEBENE	Förderung einer demokratischen Konfliktkultur; Unterstützung von peace constituencies Trainings zur politischen Organisationsentwicklung; Institutional/civil capacity building	Konsultationsprojekte Trainings in Konfliktbearbeitung Friedenskommissionen, Runde Tische Medien- und Öffentlichkeitsarbeit und Unterstützung von Demonstrationen zur Gewaltprävention oder -beendigung			Reconciliation Workshops Wirtschaftliche und soziale Rekonstruktion; Reintegration der Flüchtlinge und der Ex-Kombattanten
„GRASSROOT“-EBENE	Schutz gefährdeter Personen Friedens-, Konflikt-, und Menschenrechtserziehung unter Einbeziehung lokaler Konfliktbearbeitungsmechanismen Community building	Empowerment der benachteiligten Gruppen Humanitäre Hilfe			Rehabilitations- und Traumaarbeit Friedens-, Menschenrechts- und Konfliktziehung Community building

Layout: Renate Christaller 08/99

2.4. Vorgehensweise und Anwendungsbereiche von Konfliktanalyse

Die handlungsorientierte Konfliktanalyse umfasst die Schritte **Analyse** und **Planung**. Der erste Schritt entspricht der Problem- und Beteiligtenanalyse in konventionellen Planungsverfahren. Dabei geht es darum, das Ausmaß des Konfliktes, seine Ursachen, Entwicklung und gegenwärtigen Trends sowie die besonderen Schwierigkeiten seiner Lösung zu erfassen. Im zweiten Schritt werden dann Ansatzpunkte für mögliche Projektaktivitäten identifiziert und mit den eigenen Kapazitäten abgeglichen. Dies entspricht der Ziel-, Aktivitäten- und Trägeranalyse der üblichen Verfahren. Die hier vorgestellte Methode eignet sich sowohl für die eigenständige Planung von Vorhaben der Friedensförderung als auch für die Integration einer Konfliktperspektive in die Planungsdokumente regulärer Vorhaben in Konfliktsituationen. Es wird empfohlen, sie im Rahmen eines **konfliktbezogenen Planungsworkshops** zusammen mit einem weiten Kreis von Beteiligten (*stakeholders*) durchzuführen. Praktische Hinweise zur Durchführung eines solchen Workshops finden sich in Anhang II.

Die Konfliktanalyse kann immer dann eingesetzt werden, wenn es um die Planung und Überprüfung von konfliktbezogenen Maßnahmen geht. Dazu gehören die Projektprüfung, die operative Planung zu Beginn eines Projektes und alle weiteren Gelegenheiten, bei denen das Projektteam sich Gedanken über eine bessere Anpassung seiner Arbeit an die Konfliktsituation macht. Das folgende Diagramm zeigt die wichtigsten Schritte und Elemente der Konfliktanalyse und wo sie sich in das bestehende Planungsinstrumentarium integrieren lassen.

Tabelle 3: Konfliktanalyse und Projektplanung

Aufgabe	Schritte	Planungsinstrumente
Analyse	Konfliktprofil	Problemanalyse Zielgruppenanalyse Trägeranalyse
	Beteiligtenanalyse	
	Ursachenanalyse	
	Trends und Chancen	
Planung	Kapazitätsanalyse	Kapazitätsanalyse Trägeranalyse
	Zielanalyse	Projektziel, Entwicklungsziel, Oberziel
	Strategieentwicklung	Ergebnisse
	Risikoabschätzung	Annahmen und Risiken
	Konfliktindikatoren	Indikatoren

Quelle: weiterentwickelt von Nyheim/Leonhardt/Gaigals 2001

Die hier vorgestellte Methode zur Konfliktanalyse ist stark auf die Erfassung von politischen Faktoren und Dynamiken ausgerichtet. Sie unterstützt dadurch besonders die strategische Ausrichtung des Vorhabens. In Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Partnern und Zielgruppen sollten aber noch detailliertere Analysen durchgeführt werden, die sensibel die lokalen Ursachen und Folgen des Konfliktes, den Umgang der Menschen mit dem Konflikt ("Anpassungsstrategien") sowie die örtlichen Problemlagen dokumentiert. Dazu eignen sich besonders **partizipative Vorgehensweisen**. Partizipative Erhebungen können in verschiedenen Phasen der Projektplanung und -steuerung eingesetzt werden. Sie sind eine sinnvolle Ergänzung zur Konfliktanalyse und sollten später den Prozess der Aktivitäten- und Operationsplanung unterstützen. Kapitel VI bietet eine kurze Einführung in die wichtigsten Fragestellungen, die bei konfliktbezogenen Felderhebungen berücksichtigt werden sollten, sowie einige methodische Hinweise zur Durchführung.

III. Grundelemente der Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse auf Projektebene bezieht sich in der Regel entweder (i) auf die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Manifestationen und Auswirkungen eines nationalen Konfliktes in der Projektregion, oder (ii) auf Konflikte in der Projektregion. In jedem Fall handelt es sich um eine "Nahaufnahme" des Konfliktes, bei der ausführlich auf die lokalen Konfliktursachen sowie die einzelnen Konfliktparteien eingegangen werden kann. Oft stellt sich dabei heraus, dass es sich in Wirklichkeit nicht um nur *einen* Konflikt handelt, sondern sich in den Feindseligkeiten und der Gewalt eine ganze Reihe von Konfliktkonstellationen überlagern.

Ziel der Konfliktanalyse ist ein gutes Verständnis der Problemfelder, in denen externe Organisationen einen sinnvollen Beitrag zur Verminderung von Konfliktpotentialen und Friedensförderung leisten können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Stärke von Entwicklungsorganisationen vor allem in langfristigen, strukturbildenden Maßnahmen liegt. Bei der Erarbeitung dieser Problemfelder ist es wichtig, die Sichtweisen und die Problemdefinition der betroffenen Bevölkerung mit einzubeziehen.

Die Konfliktanalyse umfasst die folgenden Schritte:

1. Konfliktprofil
2. Beteiligtenanalyse
3. Ursachenanalyse
4. Trends und Chancen

Die folgenden Abschnitte geben eine kurze Einführung in den Zweck und Anwendungsbereich der einzelnen Schritte. Darauf folgen Schlüsselfragen für die Konfliktanalyse und Angaben zu analytischen Werkzeugen (Tools), die bei der Beantwortung dieser Schlüsselfragen angewendet werden können. Eine ausführliche Darstellung dieser Tools befindet sich im Anhang.

Schritt 1: Konfliktprofil

Das Konfliktprofil gibt einen knappen Überblick über das WAS, WO und WANN des Konfliktes. Dadurch ergibt sich ein realistischeres Verständnis der Konfliktproblematik sowie der Herausforderungen an die Konfliktbearbeitung. Bevor größere Ressourcen in eine umfangreiche Analyse investiert werden, kann bereits auf dieser Grundlage abgeschätzt werden, inwieweit das Vorhaben Möglichkeiten hat, einen positiven Beitrag zur Bearbeitung des Konfliktes zu leisten. Das Konfliktprofil hilft später auch, Konfliktindikatoren zu entwickeln sowie das Risiko abzuschätzen, das der Konflikt für den Erfolg des Vorhabens und die Sicherheit der Mitarbeiter darstellt.

Schlüsselfragen

- WAS: Welchen Konflikt meinen wir eigentlich? Worum geht es in dem Konflikt? Was ist das Ausmaß des Konfliktes (bewaffnete Gruppen, Tote, Verletzte, Vertriebene)? Was sind die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Konfliktes?
- WANN: In welcher Phase befindet sich der Konflikt? Wann begann der Konflikt, wie hat er sich über die letzten Jahre entwickelt?
- WO: Wo findet der Konflikt genau statt? Was sind wichtige Konfliktgebiete, Konfliktlinien, Grenzen?

Tools

WAS: Konfliktprofil; WANN: Konfliktphasen, Zeitlinie; WO: Arena

Schritt 2: Beteiligtenanalyse (Stakeholder Analyse)

Mit der Beteiligtenanalyse werden die Interessen, Positionen und Beziehungen der am Konflikt beteiligten oder von ihm betroffenen Gruppen verdeutlicht (WER?). Die Beteiligtenanalyse vermittelt somit wichtiges Hintergrundwissen für die Bestimmung und Abgrenzung der Zielgruppen des Vorhabens, für die Auswahl von Kooperationspartnern sowie die Ausrichtung der Arbeitsbereiche des Vorhabens an lokalen Prioritäten und Friedensinitiativen.

Für die Konfliktanalyse werden unter den Beteiligten (*stakeholders*) alle diejenigen Gruppen verstanden, die ein gemeinsames Interesse gegenüber dem Konflikt teilen bzw. von dem Konflikt in ähnlicher Weise betroffen sind. Diese Gruppen sind auch die wichtigsten Akteure eines Friedensprozesses - selbst wenn sie zu diesem Zeitpunkt nicht an einer friedlichen Konfliktlösung interessiert sind. Die Beteiligtenanalyse soll dabei helfen, die konflikthaften Beziehungen und Allianzen zwischen den Beteiligten wie auch die zentralen Konfliktthemen zu verstehen. Das Ziel ist, Ansatzpunkte und Partner für friedensfördernde Maßnahmen zu finden.

In Konflikten können drei Kategorien von Beteiligten unterschieden werden:

a) **Primäre Beteiligte** sind die Konfliktparteien und deren aktive (z.B. politische, bewaffnete) Verbände. Aus entwicklungspolitischer Sicht besonders bedeutsam sind zudem diejenigen Gruppen, deren Leben direkt von dem Konflikt betroffen sind (z.B. Kleinbauern, Frauen, Jugendliche, Flüchtlinge, Ex-Kombattanten). Auch wo sie Teil einer Konfliktpartei sind, soll-

ten die Interessen dieser Gruppen gesondert von denen der politischen Führung untersucht werden. Letztendlich sind sie es, denen das Vorhaben zugute kommen soll.

b) **Sekundäre Beteiligte** spielen eine vermittelnde Rolle und haben die Möglichkeit, den Konfliktverlauf zu beeinflussen (z.B. Regierungsorganisationen, Rebellengruppen, politische Parteien, zivilgesellschaftliche Gruppen, religiöse Würdenträger). Auf dieser Ebene finden Entwicklungsvorhaben häufig Partner und können Anstöße geben.

c) **Externe Beteiligte** beteiligen sich nicht direkt am Konflikt, aber haben bestimmte Interessen (z.B. Zentralregierung, Geberregierungen, multinationale Firmen, Nachbarstaaten). Oft beeinflussen externe Beteiligte die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung (z.B. internationale Märkte für lokale Produkte, Sicherheit an den Grenzen) und sollten daher in den Konfliktlösungsprozess einbezogen werden (z.B. durch *Advocacy-Arbeit*).

Die Beteiligtenanalyse umfasst zwei Schritte:

1. **Konflikt-Mapping:** Graphische Darstellung der Beziehungen zwischen den Beteiligten sowie wichtiger Konfliktthemen. Dies kann durch eine Analyse der Machtbeziehungen zwischen den Gruppen erweitert werden. (Tools: Konflikt-Mapping, Konfliktpyramide)

2. **Bedürfnisse, Interessen, Positionen-Analyse:** Tabellarische Darstellung der wichtigsten Bedürfnisse, Interessen und Positionen der Beteiligten gegenüber dem Konflikt (Tool: Konfliktzwiebel). Dazu können ihre Friedensvisionen gehören sowie ihre Kapazitäten, zur Umsetzung dieser Visionen einen Beitrag zu leisten. Die Entwicklung von gemeinsamen Visionen als Konfliktbearbeitungsinstrument kann auf einem Zukunftsworkshop vertieft werden (Boulding 2001). Bei den primären Zielgruppen geht es in der Regel darum, ihre Betroffenheit durch den Konflikt und Anpassungsstrategien festzustellen. (Tool: *Vulnerability and Capacities Analysis*)

Schlüsselfragen

- Was sind die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien? Wo gibt es Allianzen, wo Konflikte? Wer nimmt auf wen Einfluss? Wer hat Beziehungen zu beiden Seiten?
- Was sind die Positionen, Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien? Sind sie repräsentativ? Wer profitiert vom Konflikt, wer verliert?
- Was ist die Stellung der Zielgruppen gegenüber dem Konflikt? Wie sind sie von dem Konflikt betroffen? Wie reagieren sie in ihrem Alltagsleben und wirtschaftlichen Aktivitäten auf den Konflikt? Warum beteiligten sie sich (nicht) an dem Konflikt? Wie stellen sie sich den Frieden vor?
- Welche Kapazitäten haben die Beteiligten, den Konflikt weiterzuführen bzw. sich für seine Überwindung einzusetzen?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Auswahl von Zielgruppen und Trägern sowie die Ausrichtung von friedensfördernden Maßnahmen?

Tools

Konflikt-Mapping, Konfliktpyramide, Konfliktzwiebel, *Vulnerability and Capacities Analysis*

Schritt 3: Ursachenanalyse

Bei der Beteiligtenanalyse wurden bereits die wichtigsten Themen des Konfliktes angesprochen, d.h. die Dinge, um die sich die Menschen im Moment streiten (WARUM?). Die Ursachenanalyse tritt noch einen Schritt zurück und fragt nach den langfristigen strukturellen Faktoren, die den Konflikt herbeiführten und jetzt seine Lösung so schwierig machen. Es ist vor allem dieser Bereich, in dem Entwicklungsvorhaben ihre strukturbildende Wirkung am besten entfalten können.

Bei der Analyse der Konfliktursachen ist zu bedenken, dass ein Konflikt im Laufe der Jahre viele Transformationen durchmacht. Diejenigen, die später hinzustoßen, haben häufig ganz andere Beweggründe als die, die sich ursprünglich für eine bestimmte Sache eingesetzt haben. Je länger ein Konflikt dauert, desto mehr treten dabei die Gewalt selbst, das Bedürfnis nach Selbstschutz oder Rache, sowie die wirtschaftlichen Möglichkeiten, die der Konflikt bietet, in den Vordergrund. Auch wenn ein Friedenswille existiert, können zudem Faktoren wie das bestehende Parteiensystem oder wirtschaftliche Interessen einen Friedensschluss behindern. Deswegen ist es hilfreich, zwischen den **Konfliktursachen** selbst und **konfliktverlängernden Faktoren** zu unterscheiden. Entwicklungsvorhaben können auf beiden Ebenen wichtige Beiträge leisten.

Die wichtigsten Konfliktursachen bzw. Bedingungen für eine friedliche Gesellschaftsordnung sind im Konzept der "strukturellen Stabilität" zusammengefasst. Die Europäische Union (1996) definiert "strukturelle Stabilität" als:

"a situation involving sustainable economic development, democracy and respect for human rights, viable political structures, healthy social and economic conditions, with the capacity to manage change without resorting to violent conflict."

Schlüsselfragen

- Warum begann dieser Konflikt? Was sind seine langfristigen Ursachen?
- Wie haben diese Ursachen sich im Verlauf des Konfliktes entwickelt? Welche Faktoren sind hinzugekommen?
- Was sind die Herausforderungen für eine Lösung des Konfliktes? Welche Faktoren ziehen den Konflikt in die Länge?

Die Schritte der Ursachenanalyse sind:

1. Identifikation der Konfliktursachen und konfliktverlängernden Faktoren
2. Priorisierung

1. **Ursachenanalyse:** Die Identifikation von Konfliktursachen und konfliktverlängernden Faktoren erfordert eine gute Kenntnis der Situation vor Ort. Oft hilft es auch, einen Blick in die Geschichte zu werfen, um bestimmte Muster zu erkennen. Hier sind einige Beispiele aufgeführt:

Tabelle 4: Beispiele für strukturelle Konfliktursachen

Dimensionen	Konfliktursachen
Politische Faktoren	Probleme der Bewältigung von Transformationsprozessen und schnellem sozialen Wandel Abwesenheit einer legitimen Regierung und guter Regierungsführung Begrenzte soziale und politische Partizipation Ungenügende formelle und informelle Kanäle des Konfliktmanagements Begrenzte institutionelle Kapazitäten
Wirtschaftliche Faktoren	Sozio-ökonomische Ungleichheit Konkurrenz um natürliche Ressourcen Ungenügende Befriedigung von menschlichen Grundbedürfnissen
Soziale Faktoren	Soziale Desintegration und Marginalisierung Politische Manipulation ethnischer, kultureller und anderer Unterschiede, Diskriminierung Kultur der Gewalt, Traumatisierung durch frühere Gewalt
Sicherheit	Unkontrollierte Armeeteile und willkürliche Polizeiaktionen Präsenz von Waffen, insbesondere Kleinwaffen Ungenügende Sicherheit der Bevölkerung (Menschenrechtsverletzungen, Kriminalität)
Externe Faktoren	Negative Folgen internationalen Engagements Negative Folgen des nationalen und internationalen Umfeldes

Quellen: Klingebiel et al. 1999, Leonhardt 2000

Beispiele für konfliktverlängernde Faktoren bei regionalen Konflikten:

- **Marginalisierung des Konfliktes:** Der Konflikt findet hauptsächlich in einer bestimmten Region des Landes statt oder betrifft vornehmlich eine bestimmte soziale Schicht. Die Menschen in den Kerngebieten des Landes bzw. die Eliten spüren wenig vom Konflikt in ihrem Alltagsleben. Der Druck zur Beendigung des Konfliktes ist daher aus ihrer Sicht gering.
- **Parteiensystem:** Das existierende Parteiensystem behindert eine zukunftsorientierte Konfliktlösung. Kurze Amtszeiten der Präsidenten sowie häufige Wahlkämpfe verhindern kontinuierliche und sachorientierte Verhandlungen. Die wichtigsten konkurrierenden Parteien vertreten identische Positionen gegenüber dem Konflikt und versuchen sich an Radikalität zu überbieten.
- **Wirtschaftliche Vorteile:** Einflussreiche Gruppen wie z.B. das Militär, die Waffen- und Zulieferindustrie sowie illegale Rohstoffhändler würden sich durch eine Beendigung des Konfliktes schlechter stellen. Militär und Rebellen gewährleisten zudem die "Versorgung" von jungen Männern und Frauen aus armen Familien. Militärdienst kann daher gewünscht sein.
- **Gewalt:** Gewalt schafft neue Gewalt. Rache und Vergeltung werden wichtige Konfliktmotive, Kriegstraumatisierte tragen die Gewalt in die Bevölkerung.
- **Friedensverhandlungen:** Gescheiterte Friedensbemühungen untergraben das mühsam aufgebaute gegenseitige Vertrauen und verschärfen den Konflikt. Friedensverhandlungen können auch von einem hohen Gewaltniveau begleitet sein, um "Stärke" zu demonstrieren.

- **Mentale Barrieren:** Verhandlungen erfordern von den Konfliktparteien die Überwindung hergebrachter Stereotypen und Vorurteile, z.B. die politische Anerkennung von "Terroristen".
- **Radikalismus:** Wenn radikale Positionen weit in der Bevölkerung verbreitet sind, ist es für die politischen Führer schwierig, Kompromisse am Verhandlungstisch zu vermitteln.

Quelle: Ropers 2000

Tool

Konfliktzwiebel, Konfliktsäulen

2. **Priorisierung:** Die Analyse der Konfliktursachen erbringt eine große Zahl von Faktoren, von denen die einen wichtiger sind als die anderen. Um später einige wenige Aufgabebereiche für das Projekt zu identifizieren, müssen die Konfliktursachen strukturiert werden. Dazu eignen sich graphische Darstellungsweisen wie der Konfliktbaum oder die Trendanalyse. Ziel dieser Diagramme ist es, Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Konfliktfaktoren zu verstehen und die zentralen Probleme zu identifizieren.

Tool

Problembaum, Trendanalyse

Schritt 4: Trends und Chancen

Am Ende der Konfliktanalyse steht eine Einschätzung der gegenwärtigen Entwicklung des Konfliktes sowie die Identifikation von Ansatzpunkten (*entry points*) für friedensfördernde Maßnahmen. Dabei ist es nützlich, zwischen kurzfristigen und langfristigen Maßnahmen zu unterscheiden. Anregung hierzu kann das Arbeitskonzept "Technische Zusammenarbeit im Kontext von Krisen, Konflikten und Katastrophen- Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung" der GTZ (2001) geben. Bei der Identifikation von Ansatzpunkten ist sowohl die Beteiligtenanalyse wie auch die Ursachenanalyse zu berücksichtigen. Eine gute Kenntnis der jüngeren Trends des Konfliktes kann helfen, zentrale Themen zu identifizieren und den geeigneten Zeitpunkt für die jeweiligen Maßnahmen zu finden.

Schlüsselfragen

- Wie entwickelt sich der Konflikt gegenwärtig? Welche Faktoren begünstigen die Anwendung von Gewalt, welche vermindern sie?
- Welche Initiativen existieren derzeit auf verschiedenen Ebenen, um eine friedliche Konfliktlösung herbeizuführen? Was ist der aktuelle Stand?
- Wie können Initiativen auf der Mikro- und Mesoebene so angelegt werden, dass sie zu politischer Wirksamkeit auf der Makroebene führen?

Tools

Trendanalyse, Konfliktszenarien

Die Ergebnisse dieser Analyse können in einer Matrix festgehalten werden, die wichtige Konfliktfaktoren bzw. Friedensinitiativen, mögliche Projektaktivitäten, potentielle Partner und Zielgruppen sowie den Hinweis auf einen geeigneten Zeitpunkt enthält. Diese Tabelle dient als Grundlage für die Strategiebildung und Planung im zweiten Teil.

Tabelle 5: Auswertung der Konfliktanalyse

Konfliktfaktor/ Friedensinitiative	Möglicher Beitrag des Vorhabens	Partner	Zielgruppe	Zeitpunkt
1.				
2.				

Beispiel: Auswertung der Analyse der Ressourcenkonflikte in Wüstenstaat A aus der Perspektive eines Dezentralisierungsprojektes

Konfliktfaktor/ Friedensinitiative	Möglicher Beitrag des Vorhabens	Partner	Zielgruppe	Zeitpunkt
1. Missmanagement der natürlichen Ressourcen (Wasser, Land) durch Regierung und lokale Eliten verstärkt Spannungen zwischen ackerbauenden und viehzüchtenden Gruppen	Unterstützung des Aufbaus von lokalen und regionalen Foren zum Interessenausgleich zwischen verschiedenen Nutzergruppen unter Einbeziehung der Zivilgesellschaft	Regionalverwaltung und NGO-Netzwerke in betroffenen Gebieten	Ackerbauern und Viehzüchter	sofort
2. Wirtschaftliche Unterschiede zwischen Regionen aufgrund ihrer unterschiedlichen Ressourcenausstattung werden durch Investitionspolitik der Regierung noch verstärkt, daraus haben sich bereits gewaltsame Auseinandersetzungen ergeben	Gezieltes <i>Capacity Building</i> der Verwaltungen der benachteiligten Regionen in den Bereichen Entwicklungsplanung, Wirtschaftsförderung und Konfliktmanagement	Verwaltungen der benachteiligten Regionen B, C, und D	Angestellte der Regionalverwaltungen	nach den nächsten Wahlen in Regionen C und D in 6 Monaten
3. Dezentralisierungsprozess hat bisher nicht dazu beigetragen, marginalisierte Gruppen (v.a. Viehzüchter) politisch einzubinden, dadurch Erhöhung existierender Spannungen	Förderung von Dialog und Zusammenarbeit zwischen Regionalverwaltungen und den Vertretern einzelner sozio-ökonomischer Gruppen (z.B. durch gemeinsame Planungsveranstaltungen, Monitoringkomitees)	Gemäßigte Organisationen und Vertreter der benachteiligten Gruppen, Angestellte der Regionalverwaltung	Wirtschaftlich und politisch marginalisierte Gruppen	sofort
4. Älteste und religiöse Führer der sich im Konflikt befindenden Regionen B und C planen eine Friedenskonferenz	Finanzieller Beitrag zur Durchführung der Konferenz sowie zum Aufbau eines <i>Follow-up</i> Mechanismus der Beschlüsse	Älteste, religiöse Führer und Zivilgesellschaft der Regionen B und C	Bevölkerung des Grenzgebiets zwischen Regionen B und C	Konferenz soll in 3 Monaten stattfinden

IV. Grundelemente der Planung in Konfliktsituationen

Auf der Basis der Konfliktanalyse können nun die Strategie des Vorhabens entwickelt, Ziele und Aktivitäten definiert, Partner identifiziert und einzelne Maßnahmen geplant werden. Dabei müssen Alternativen sorgfältig erarbeitet und gegeneinander abgewogen werden. Mehr noch als in den traditionellen Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit ist es in Konfliktsituationen notwendig, die eigene Position realistisch einzuschätzen und Synergien mit anderen zu suchen.

Dazu eignen sich folgende Schritte:

5. Kapazitätsanalyse
6. Zielanalyse
7. Strategiebildung
8. Risikoabschätzung
9. Konfliktindikatoren

Schritt 5: Kapazitätsanalyse

Vor Beginn der eigentlichen Strategieentwicklung und Projekt sollte das Planungsteam kritisch die Kapazität der eigenen Organisation in Hinblick auf ihr Mandat, ihre Position im Konfliktkontext sowie ihre materiellen und personellen Möglichkeiten in Bezug auf die ins Auge gefasste Strategie reflektieren. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Organisation genau die Aufgaben übernimmt, für die sie am besten geeignet ist, und dass größtmögliche **Komplementarität** zur Arbeit anderer besteht. Zudem führt die Arbeit in Konfliktsituationen schnell zu einer politischen Positionierung des Vorhabens, die sorgfältig mit dem Mandat und Selbstverständnis der Organisation abgeglichen werden sollte.

Die Kapazität einer Organisation wird vornehmlich bestimmt durch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Partner, die vertrauensvollen Beziehungen, die sie mit wichtigen am Konflikt beteiligten Gruppen aufgebaut hat (soziales Kapital), ihre materiellen Ressourcen sowie die Ebene (Mikro, Meso, Makro), auf der sie normalerweise ansetzt. Jede Organisation kann spezifische Stärken einbringen, aber nicht jede eignet sich für alle Aufgaben. Hier sollte auf eine sinnvolle Arbeitsteilung geachtet werden. Es kann daher nützlich sein, die Kapazitäten der eigenen Organisation mit denen anderer im Projektgebiet operierender Organisationen abzugleichen.

Schlüsselfragen

- Ist Konfliktbearbeitung Teil unseres Mandats?
- Ist dieser Konflikt wichtig für uns und/oder unsere Geber? Warum?
- Was sind die bisherigen Schwerpunkte unserer Arbeit? Was machen wir gut? Lassen sich in diesen Bereichen Querverbindungen zum Konflikt herstellen?
- Verfügen wir über die notwendigen Ressourcen, um uns im Bereich Konfliktbearbeitung zu engagieren? Sind wir finanziell und organisatorisch in der Lage, ein langfristiges *commitment* zu diesem Konflikt zu halten, d.h. ihn ggf. über viele Jahre zu begleiten?

- Gibt es in unserem Projekt/unserer Organisation die notwendigen Kompetenzen für diese Arbeit oder können sie "eingekauft" werden (Konfliktanalyse, Mediation, *Facilitation*, Umgang mit traumatisierten Menschen)?
- Haben unsere Mitarbeiter eine hinreichend gute Landes- bzw. Ortskenntnis? Verfügen sie über breite, vertrauensvolle Beziehungen in der Bevölkerung?
- Mit wem arbeiten wir zusammen? Sind dies die richtigen Partner im Bereich Konfliktbearbeitung? An welchen Netzwerken nehmen wir teil?
- Warum sollten gerade wir diese Aufgaben übernehmen? Was ist unser komparativer Vorteil?
- Welchen Namen hat unsere Organisation in der Region, bei den Kriegsparteien? Gelten wir als neutral? Würden die Menschen und Konfliktparteien ein stärkeres Engagement unsererseits akzeptieren?
- Wie würde sich unser Engagement im Konflikt auf unsere anderen Aktivitäten in der Region/im Land auswirken?

Kapazitätsanalyse ist auch wichtig bei der Auswahl der geeigneten **Projektpartner**. Hier geht es v.a. um eine Abschätzung der politischen Position der Partnerorganisation gegenüber dem Konflikt sowie deren Kapazitäten, zusammen mit der Bevölkerung friedensfördernde Maßnahmen durchzuführen. Schlüsselfragen zur Trägeranalyse befinden sich in Anhang I, Fragenkatalogen 2 und 3.

Tool

Institutionenanalyse, Kapazitätsanalyse

Schritt 6: Zielanalyse

Wichtige Problemfelder wurden in der Konfliktanalyse identifiziert und in der Kapazitätsanalyse mit den eigenen Möglichkeiten abgeglichen. Jetzt geht es darum, aufgrund von organisationsinternen Überlegungen die strategischen Ziele des Vorhabens auszuwählen und näher zu bestimmen. Bei der Auswahl dieser Ziele sollte berücksichtigt werden:

- Welches sind die zentralen Probleme, die im Rahmen einer umfassenden Konfliktlösung angegangen werden müssen?
- Was sind die Prioritäten der Zielgruppen?
- Was sind unsere Prioritäten?
- Wo können wir mit unseren Kapazitäten am besten einen Beitrag leisten? (komparativer Vorteil)

Weitere Anregungen zur Zielbestimmung befinden sich in Anhang I, Fragenkatalog 3.

Schritt 7: Strategieentwicklung

Nach der Zielbestimmung können jetzt die einzelnen Aufgabenbereiche des Projektes, Partner und ersten Schritte festgelegt werden. Hierzu eignen sich die üblichen Planungsmethoden der Organisation. Zur Identifikation von Ansatzpunkten (*entry points*) für friedensfördernde Aktivitäten ist es hilfreich, von den bisherigen Kontakten und Arbeitsfeldern der Organisation in der Region - soweit sie bereits bestehen - auszugehen.

Mögliche **Ansatzpunkte** für das Vorhaben könnten sein

- Arbeitsbeziehungen zu politischen Entscheidungsträgern in der Region
- Kontakte über bestehende Projektaktivitäten zu Vertretern der Konfliktparteien oder Menschen, die den Konfliktparteien nahe stehen
- Möglichkeiten technischer Beratung bei der Erarbeitung von Vorschlägen zur Konfliktlösung (z.B. Wassermanagementsystem)
- Existierende Kommunikations- und Trainingsstrukturen mit der Bevölkerung (z.B. Alphabetisierungskurse)
- Netzwerke, Partnerschaften

Die fertige Projektkonzeption sollte noch einmal auf ihre Angemessenheit und Machbarkeit in der gegenwärtigen Konfliktsituation hin überprüft werden. Die folgenden Fragen können dabei Hilfestellung geben:

Schlüsselfragen

- Ist das Vorhaben klar auf eine Überwindung der Konfliktursachen bzw. Förderung friedlicher Konfliktbearbeitung ausgelegt?
- Sind minimale politische, legale, infrastrukturelle und Sicherheitsvoraussetzungen gegeben? Gibt es ausreichend politische Unterstützung für das Vorhaben vor Ort, auf höheren Ebenen?
- Wird die richtige Initiative zum richtigen Zeitpunkt ergriffen (*timing*)? Eröffnet sich oder verschließt sich hier eine Chance (*window of opportunity*)?
- Haben wir die richtige Mischung an Ressourcen zur Durchführung der Maßnahme? Haben wir/die Partner ausreichend lokale Erfahrung?
- Sind die erwarteten positiven Wirkungen erreichbar? Wie können diese gemessen werden? Ist die geplante Initiative nachhaltig?

(Quelle: angepasst von Bush 1998)

Schritt 8: Risikoabschätzung

Entwicklungsvorhaben verfolgen zwar positive Ziele, können aber auch negative Effekte auf den Konflikt haben. Diese können sich aus dem WAS oder dem WIE der Projektarbeit ergeben. Sie sollten erkannt und frühzeitig angegangen werden. Dazu dient die Risikoabschätzung. Sie fragt nach den möglichen - langfristigen und kurzfristigen, direkten und indirekten - negativen Folgen eines Entwicklungsvorhabens. Die Ergebnisse der Risikoabschätzung sollten in den Annahmen und Risiken der Projektplanung dokumentiert werden.

Schritte

1. Erfassung des Konfliktrisikos des Vorhabens anhand eines Fragenkataloges (*Screening*)
2. Detaillierte Erklärung bei sich abzeichnenden Risiken. Diese zeigt, wie das Vorhaben mit dem Risiko umzugehen plant und welche kompensierenden Maßnahmen es vorsieht (*Scoping*).

Der Fragenkatalog zur Folgenabschätzung sollte auch im Rahmen des Wirkungsmonitoring regelmäßig angewendet und aufgrund der neuen Erfahrungen erweitert werden.

Beispielhafte Fragen zur Risikoabschätzung in Konfliktsituationen

Könnte das Vorhaben kurz- oder langfristig, direkt oder indirekt dazu beitragen,

Soziale und wirtschaftliche Polarisierung

- gesellschaftliche Gruppen zu polarisieren bzw. ihre Polarisierung zu verfestigen?
- gesellschaftliche Gruppen zu marginalisieren bzw. ihre Marginalisierung zu verfestigen?
- die Chancengleichheit der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen negativ zu beeinflussen (wie z.B. Zugang zu Bildung, Land, Arbeitsmarkt)?

Politische Strukturen

- Machtverhältnisse so zu beeinflussen, dass nicht-transparente und nicht-demokratische Strukturen gefördert oder verfestigt werden?
- Ansätze politischer Partizipation und die Bildung gegenseitigen Verständnisses abzuschwächen oder einzuschränken?
- die Arbeit von zivilgesellschaftlichen Gruppen, von Friedens-, Frauen-, Demokratie- und Menschenrechtsverbänden und -bewegungen zu behindern?
- kulturelle Identitäten von Gruppen zu schwächen bzw. einseitig (polarisierend) hervorzuheben?

Konfliktbearbeitungsmechanismen

- den Konflikt zu verschärfen, politische Gegner gegeneinander aufzuhetzen bzw. die Bildung oder Verfestigung von Fronten zu fördern?
- bereits vorhandene Vermittlungs- und Schlichtungsversuche zu schwächen?
- die Vernetzung und Kooperation bzw. die Bildung von Friedensallianzen unterschiedlicher Partner zu behindern?
- die Arbeit intermediärer Gruppen bzw. die Neutralität von Vermittlergruppen zu gefährden?

Kommunikation

- gesellschaftliche, ethnische, religiöse etc. Gruppen oder Interessen zu instrumentalisieren?
- sachliche Kommunikation und Information zu erschweren bzw. die Informationsfreiheit zu beschränken?
- mit Hilfe der Medien zu polarisieren, d.h. z.B. Propaganda und Hassreden zu verbreiten, Emotionen zu schüren oder hoch zu kochen?

Die Fragen sind mit Ja oder Nein zu beantworten. Bei einem Ja müssen das Risiko sowie vorgesehene kompensierende Maßnahmen ausführlich dargestellt werden.

(Quelle: angepasst von Fahrenhorst 1999)

Eine alternative Methode der Risikoabschätzung ist die *Do No Harm*-Analyse (**Tool** im Anhang).

Schritt 9: Konfliktindikatoren

Indikatoren für die Projektzielerreichung dürfen nicht mit Konfliktindikatoren verwechselt werden. Im Rahmen eines einzelnen Vorhabens sollte das Augenmerk auf die Veränderung von Denk- und Handlungsmustern bei den Zielgruppen gelegt werden. Veränderungen auf dieser Ebene sind nützliche Proxy-Indikatoren, die Fortschritte beim Aufbau friedlicher Strukturen zeigen können. Indikatoren sollten die Bereiche **Kommunikation** (z.B. tägliche Interaktion im Dorf), **Kooperation** (z.B. Durchführung von Gemeinschaftsprojekten) und **Reform** struktureller Konfliktursachen (z.B. neue Gesetze, Erschließung neuer Wasserquellen) umfassen. Um unterschiedliche Wahrnehmungen der Konfliktsituation zu erfassen, ist es empfehlenswert, die Indikatoren aus den Perspektiven verschiedener Konfliktparteien zu beobachten.

Bei der Entwicklung der Konfliktindikatoren kann auf das Konfliktprofil in Schritt 1 sowie die Ursachenanalyse in Schritt 3 zurückgegriffen werden. Diese sollten durch partizipative Indikatoren ergänzt werden, die die Kriterien der Zielgruppen widerspiegeln (siehe Kapitel VI). Wichtig ist insgesamt, nur das zu messen, was das Vorhaben auch tatsächlich zu erreichen beansprucht.

V. Wie kann Konfliktanalyse in das Project Cycle Management (PCM) integriert werden?

Konfliktanalyse sollte in allen Projekten in Ländern mit mittlerem und hohem Konfliktrisiko sowie bei Projekten, die aufgrund ihrer Aktivitäten ein hohes Konfliktrisiko mit sich bringen, angewendet werden. Dabei zieht sich Konfliktanalyse als eine Perspektive durch alle Stadien des Projektmanagementzyklus. Insbesondere sind dies die Projektidentifikation, die Projektplanung, die Projektdurchführung sowie die Wirkungsbeobachtung und das institutionelle Lernen.

Die folgende Tabelle zeigt am Beispiel des Project Cycle Management der GTZ, das in abgewandelter Form auch in anderen Organisationen verwendet wird, wie Konfliktanalyse in die Projektplanung und -steuerung integriert werden kann.

Tabelle 6: Konfliktanalyse im Project Cycle Management der GTZ

Project Management Cycle	GTZ-Instrument	Hinweise in dieser Handreichung	Verantwortung in der GTZ
Projektidentifikation	Kurzstellungnahme an das BMZ	Fragenkatalog 1	Regionalabteilung
Projektplanung	Projektprüfungsbericht PPU	Kapitel III, IV und VI	Auftragsverantwortlicher
	Angebot an das BMZ	Fragenkatalog 2	Auftragsverantwortlicher
Projektdurchführung	Operationsplan	Abschnitte 4.3. und 4.4., Kapitel VI	Projektleitung
	Monitoring	Handreichung Wirkungsbeobachtung	Projektleitung
Projektüberprüfung und Lernen	Projektverlaufskontrolle Projektfortschrittskontrolle	Fragenkatalog 3	Projektleitung

In Anhang I befinden sich Fragenkataloge für die Projektidentifikation, Projektplanung und Projektüberprüfung. Es empfiehlt sich, diese Fragenkataloge bereits sehr früh in jedem Stadium anzuwenden. Auf diese Weise können bereits frühzeitig wichtige Informationen eingeholt und Entscheidungen getroffen werden.

Eine Herausforderung für die kontinuierliche Berücksichtigung einer Konfliktperspektive besteht darin, dass im Laufe des Project Management Cycle die Verantwortung für wichtige Managemententscheidungen an verschiedene Personen übergeht. Zudem haben diese Personen eine unterschiedliche Nähe zur und Sichtweisen auf die Konfliktsituation vor Ort. Um unter diesen Umständen größtmögliche Kohärenz zu gewährleisten, sind eine gute Dokumentation aller vorausgegangenen Entscheidungsprozesse sowie ein ausführliches Debriefing notwendig.

VI. Partizipative Analyse von Konflikten

Eine partizipative Analyse der Konfliktsituation ist wichtig für alle diejenigen Vorhaben, die an der Basis zu einer Stabilisierung der Lebensbedingungen der vom Konflikt betroffenen Bevölkerung, zur Überwindung von Konfliktursachen sowie zur Stärkung lokaler Kapazitäten und Konfliktbearbeitungsmechanismen beitragen wollen. Auch für stärker im Politikbereich angesiedelte Projekte kann sie wichtige Anhaltspunkte zu lokalen Problemlagen und Reformbedarf liefern. Zur Durchführung von partizipativen Konfliktanalysen eignen sich eine Reihe von Methoden aus dem "Werkzeugkasten" des *Participatory Rural Appraisal* (vgl. Pretty et al. 1995, Schönhuth/Kievelitz 1994).

Eine partizipative Konfliktanalyse soll es den Zielgruppen und dem Projektteam ermöglichen, Formen der Zusammenarbeit zu finden, die u.a.

- die lokalen Konfliktursachen überwinden helfen,
- die negativen Folgen des Konfliktes für die Gemeinde abmildern und existierende Anpassungsstrategien der Bevölkerung stärken,
- lokale Formen der Konfliktbearbeitung und Versöhnung unterstützen,
- ggf. die politische Artikulations- und Durchsetzungsfähigkeit der Gemeinde auf höheren Ebenen fördern.

Im folgenden werden einige Fragestellungen vorgeschlagen, die bei einer partizipativen Analyse von Konfliktsituationen hilfreich sein können. Jedes Vorhaben wird entsprechend seiner sektoralen Ausrichtung diesen Vorschlag anpassen und eventuell noch weitere Fragenkomplexe zu dieser Liste hinzufügen.

Themen und Fragestellungen für die partizipative Konfliktanalyse

1. Wie wirkt sich der Konflikt auf die Lebensbedingungen der Menschen aus?

- Phasen des Konfliktes und bedeutende konfliktbezogene Ereignisse im Dorf (Stadtteil, Region etc.)
- Spannungen, Kampfhandlungen und Gewalt im Umfeld des Dorfes (z.B. Terrorakte, Landminen, Vergewaltigungen)
- Wahrnehmung und Interpretation des Konfliktes durch die lokale Bevölkerung (u.a. Konfliktursachen)
- Lokale Institutionen (Zusammenhalt und interne Spaltungen); Militarisierung, Beziehungen zu (bewaffneten) Konfliktparteien
- Familienstrukturen und andere soziale Beziehungen (soziales Kapital), Autorität und Respekt innerhalb der Familie
- Mobilität und Zwangsumsiedlungen, "ethnische Säuberung"
- Lokales Wirtschaftssystem und einzelne Betriebe (einschließlich *livelihoods*)
- Anrechte auf und Zugang zu Ressourcen (z.B. Land, Wasser, Rohstoffe, Märkte) und Dienstleistungen (z.B. Gesundheit, Bildung)
- Verhaltensweisen und Einstellungen untereinander und gegenüber anderen, beispielsweise Außenstehenden oder der "feindlichen" Gruppe)
- Auswirkungen auf Kinder, Frauen und Männer, Alte
- Physische und psychische Gesundheit, Lebenserwartung

2. Wie gehen die Menschen mit der Konfliktsituation um (Anpassungsstrategien)?

- Rolle staatlicher, wirtschaftlicher, religiöser, zivilgesellschaftlicher etc. Organisationen und Institutionen (Überlebenssicherung, Schutz, Protest etc.)
- Anpassung der wirtschaftlichen Aktivitäten (z.B. Subsistenzproduktion)
- Bedeutung sozialer Netzwerke (soziales Kapital) zwischen Individuen, Haushalten, Dörfern etc.
- Aufnahme bzw. Reintegration von Vertriebenen, Flüchtlingen und Ex-Kombattanten
- Flucht und Migration, Geldsendungen von im Ausland lebenden Familienmitgliedern
- Zugang zu und Nutzung nichtgewaltsamer lokaler Formen der Konfliktbearbeitung
- Umgang mit Identität und Gruppenzugehörigkeit (besonders wenn konfliktrelevant)
- Aufrechterhaltung gemeinsamer Werte und Traditionen (in gemischten Gemeinden), individuelle Gesten der Solidarität mit "feindlicher" Gruppe

- Unterstützung für nationale oder lokale Friedensinitiativen
- Zukunftsvisionen

3. Wo kann das Projekt sinnvoll Unterstützung leisten?

- Bestimmung von Zielgruppen
- Priorisierung von Problemen und Aktivitäten durch die Zielgruppen
- Gemeinsame Entwicklung von Umsetzungsstrategien

4. Partizipative Friedens- und Konfliktindikatoren

Auf der Basis der Diskussion der Ursachen und Folgen des Konfliktes sowie der identifizierten Aktivitäten können die Zielgruppen gefragt werden, anhand welcher Kriterien sie ein Fortschreiten ihrer Region in Richtung auf ein friedliches Zusammenleben erkennen würden. Dabei sollte ein Mix aus allgemeinen Indikatoren zur Konfliktsituation (z.B. Grad der sozialen Interaktion zwischen den verfeindeten Gruppen anhand der gegenseitigen Teilnahme an Hochzeiten und Beerdigungen) und aktivitätenspezifischer Indikatoren (z.B. bessere Dienstleistungen und respektvollere Behandlung durch die lokale Verwaltung bei einem Projekt, das marginalisierte Gruppen unterstützt) entwickelt werden. Auch hier können wieder die Dimensionen Kommunikation, Kooperation und Reform nützliche Anhaltspunkte liefern.

Quelle: weiterentwickelt von Hulme/Goodhand 1998

Methodischer Ansatz und analytische Instrumente

Wie bei üblichen PRA-Ansätzen empfiehlt es sich auch hier, die Fragestellungen aus einer Reihe von Blickwinkeln und mit einem Mix von Methoden zu bearbeiten. Dabei sind im Umfeld von Konflikten eine Reihe von Besonderheiten zu beachten:

1. *Sensibles Thema*: Dem Erhebungsteam sollte bewusst sein, dass das Thema Konflikt immer sehr sensibel ist. Die meisten Menschen wollen nicht, dass Außenstehende über die internen Konflikte in ihrem Dorf etc. erfahren, sondern sie wollen sich "von ihrer besten Seite" präsentieren. Konflikt wird auch von vielen noch nicht als etwas wahrgenommen, das in den Aufgabenbereich von Entwicklungsorganisationen fällt. Bei einem akuten Konflikt kann es andererseits sein, dass die Menschen aus Angst vor den lokalen Machthabern keine Angaben machen wollen. Daher sollte der Konflikt in den meisten Fällen erst dann angesprochen werden, wenn bereits eine gewisse Vertrauensbeziehung mit den Dorf-/Stadtbewohnern aufgebaut werden konnte. Deswegen empfiehlt es sich, zu Anfang einen sehr offenen Ansatz zu verfolgen und die Teilnehmer eigene Prioritäten setzen zu lassen. Erst wenn keine Hinweise auf den Konflikt gegeben werden, kann gezielt und sensibel nachgefragt werden.

2. *Konflikte während der Erhebung:* Der offene und inklusive Charakter von PRA lädt die Teilnehmer dazu ein, auch Meinungen zu äußern, die nicht von allen geteilt werden. Mit dem PRA-Fokus auf Visualisierung werden diese u.U. öffentlich festgehalten und dadurch "legitimiert". In gespannten Situationen birgt diese Vorgehensweise das Risiko, dass dadurch Konflikte an die Öffentlichkeit geraten, die die Gemeinschaft bisher eher auf indirektem Wege zu lösen versuchte. Andererseits kann auch ein Festhalten am Konsensprinzip Minderheiten benachteiligen. Um Konflikte nicht noch weiter zu verschärfen, sollte das Erhebungsteam daher sehr sensibel auf die Atmosphäre während der Erhebungen achten und wenn notwendig die laufende Übung auch abbrechen. Einzelinterviews mit einem größeren Kreis von Beteiligten sind in diesem Falle ein geeigneteres Mittel, um lokale Konflikte zu verstehen.

3. *Auswahl der Zielgruppen:* Eines der Ziele von PRA ist häufig die Identifikation und Festlegung von Zielgruppen für die Projektarbeit ("die Ärmsten der Armen", weibliche Haushaltsvorstände etc.). In Konfliktsituationen sollte erwägt werden, inwieweit eine solche Differenzierung Sinn macht. Möglicherweise ist es angebrachter, den Schwerpunkt auf solche Maßnahmen zu legen, die die Zusammenarbeit fördern und im Interesse aller liegen.

Die folgende Tabelle stellt eine Auswahl analytischer Tools zur Untersuchung der wichtigsten Ursachen und Folgen von Konflikten auf der lokalen Ebene sowie der Strategien, Kapazitäten und Ressourcen der Bevölkerung vor. Für eine ausführliche Beschreibung dieser Tools sei auf die einschlägigen PRA-Handbücher (vgl. Pretty et al. 1995, Schönhuth/Kievelitz 1994) verwiesen.

Tabelle 7: Fragestellungen und Methoden partizipativer Konfliktanalyse

Ebene	Fragestellung	PRA-Tools
Haushalt	Familienstrukturen und soziales Kapital	Semi-strukturierte Interviews (mit Männern und Frauen, Jugendlichen und Älteren)
	Lebensunterhalt	(Teilnehmende) Beobachtung
	Frauen und Männer, Alte und Junge	
	Lokale Institutionen und Netzwerke	
	Gewalt Konfliktregelung im Dorf	
Dorf	Konfliktverlauf	Zeitlinie
	Ursachen und Folgen des Konfliktes (allgemein)	Dorf-/Stadtgeschichte Problembaum Jahreszeitlicher Kalender (besonders bei saisonal eskalierenden Konflikten)
	Mobilität und Ressourcenzugang	Dorfkarte Ressourcenkarte Transect
	Wirtschaft und	Bestandsaufnahme und Ranking von wirtschaftlichen

Ebene	Fragestellung	PRA-Tools
	Lebensunterhalt	Aktivitäten, Vergleich mit Situation vor 5-10 etc. Jahren
	Politische und soziale Differenzierung	<i>Social mapping</i> (besonders auch Flüchtlinge, Minderheiten, ethnische/religiöse etc. Zugehörigkeit), Vergleich mit Situation vor 5-10 etc. Jahren (<i>ethnic cleansing?</i>) <i>Wellbeing/Wealth Ranking</i> von Individuen (nicht Haushalten), Vergleich mit Situation vor 5-10 etc. Jahren.
	Lokale Institutionen	Venn-Diagramm, Vergleich mit Situation vor 5-10 etc. Jahren Institutionenanalyse
	Konfliktregelung im Dorf Gewalt	Experteninterview Fallstudien Teilnehmende Beobachtung
	Verhaltensweisen und Einstellungen	Teilnehmende Beobachtung Semi-strukturierte Interviews
	Gemeinsame Werte	Folklore, Dichtung, Gesang, Theater
	Problemanalyse Lösungsansätze	<i>Problem Ranking</i> Diskussion und Ranking von Lösungsansätzen

Zeitlicher Ablauf

Für eine partizipative Konfliktanalyse von einer Woche im Feld wird folgende Vorgehensweise empfohlen:

Tabelle 8: Ablauf einer partizipativen Konfliktanalyse

Tage	Ziel	Aktivitäten
1 - 2	Trainingsworkshop für Erhebungsteam	Ziel und Organisation der Erhebung Gemeinsame Methodologie Erhebungsmethoden und Berichterstattung Teambuilding und Regeln der Zusammenarbeit
3	Allgemeine Situationsanalyse (Konfliktfolgen und Anpassungsstrategien)	offene <i>PRA-Tools</i> (u.a. Zeitlinie, Dorfkarte, Ressourcenkarte, Institutionenanalyse)
4 - 5	Konfliktanalyse	stärker fokussierte Methoden, u.a. Experteninterviews, Semi-strukturierte Interviews, Teilnehmende Beobachtung, <i>Wellbeing Ranking</i>
6 - 7	Sektorale Fragestellungen	sektorabhängig
8 - 9	Auswertung im Team	Diskussion Berichterstattung

Anhang I: Fragenkataloge für die Auswahl, Vorbereitung und Überprüfung von Entwicklungsvorhaben in Konfliktsituationen

Diese Fragenkataloge sind auf die spezifischen Managementinstrumente der GTZ ausgerichtet. Viele der aufgeworfenen Fragen eignen sich aber auch für die Überprüfung von nach anderen Schemata durchgeführten Projekten.

Fragenkatalog 1: Kurzstellungnahme an das BMZ

Mit der Kurzstellungnahme beraten GTZ und KfW das BMZ bei der Vorauswahl von Projektvorschlägen seitens des Partnerlandes. Auf der Basis ihrer Länder- und Fachkompetenz stellen sie den Sachstand bezüglich des vorgeschlagenen Projektes in dem Land dar und geben Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Diese dienen dem BMZ als Entscheidungsgrundlage für die Weiterverfolgung des Projektes sowie als Basis für den Politikdialog mit der Partnerregierung. Hier werden also zu einem frühen Zeitpunkt wichtige Weichen gestellt.

In Konfliktländern sollte die Kurzstellungnahme folgende Aussagen enthalten:

Internationale politische Rahmenbedingungen

- Gibt es eine gemeinsame Haltung der internationalen Gemeinschaft gegenüber dem Konflikt in dem Land? Welche Vereinbarungen wurden dabei bzgl. der Konditionalisierung von EZ getroffen? Welchen Stellenwert hat das vorgeschlagene Vorhaben in diesem Zusammenhang?
- Gibt es Informationen, dass dieses oder ein ähnliches Vorhaben bereits von anderen Gebern aufgrund seines Konfliktrisikos abgelehnt wurde (Vermeidung von *donor shopping*)?

Konfliktrisiko

- Gibt es Anhaltspunkte, dass die Regierung das Vorhaben im Sinne ihrer eigenen Kriegsstrategie einsetzen bzw. instrumentalisieren will? Ist dies aus deutscher Sicht wünschenswert?
- Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass das geplante Vorhaben einseitig die Interessen einer Gruppe zu Lasten von anderen unterstützt und dadurch konfliktverschärfend wirkt? Sind diese Gruppen Teil des Konfliktes im Land?
- Soll das Vorhaben Reformen unterstützen, die Konflikte schaffen oder verschärfen könnten? Was sind die kurz- und langfristigen Perspektiven eines solchen Vorgehens?

Chancen der Konfliktbearbeitung

- Welche Beziehung hat der Sektor zum Hauptkonflikt im Land/in der Region (z.B. Wasser, Land, Dezentralisierung)? Kann hier ein sachlicher Beitrag zur Konfliktbearbeitung geleistet werden?
- Wird das geplante Vorhaben einen Beitrag zum Abbau ungerechter, diskriminierender Strukturen, zur Förderung demokratischer Partizipation und guter Regierungsführung, zur Unterstützung offener und fairer Mechanismen der Konfliktbearbeitung oder zur Aufarbeitung und Überwindung von vergangenem Unrecht leisten und damit konfliktmindernd wirken? Gibt es dazu bereits etablierte Strategien der Partnerregierung, in die sich das Vorhaben einfügt?
- In Ländern mit einem laufenden Friedensprozess oder kürzlich abgeschlossenen Friedensabkommen: Bietet das Vorhaben die Chance, den Friedensprozess voran zu bringen? Ist das Timing angemessen? Entspricht das Vorhaben den in den Friedensverhandlungen oder im Friedensabkommen festgelegten Prioritäten für gesellschaftliche Reform und Wiederaufbau?

Träger und andere Partnerorganisationen

- Ist bereits ein Träger für das Vorhaben vorgesehen? Welche Position nimmt dieser Träger gegenüber dem Konflikt ein?
- Könnte das Vorhaben inklusiver angelegt sein, z.B. durch Einbeziehung nichtstaatlicher Organisationen? Bestehen hier Möglichkeiten, die Konfliktparteien zur Bearbeitung von Sachthemen zusammenzubringen bzw. Friedensallianzen zu unterstützen?

Diese Fragen sollen helfen, Risiken und Chancen abzuschätzen und kreativ nach Alternativen zu suchen. Sie haben beispielhaften Charakter und müssen je nach Situation ergänzt werden.

Standardgliederung Kurzstellungnahme

Das Thema Konflikt und Friedensförderung sollte in den folgenden Abschnitten der Standardgliederung zur Kurzstellungnahme berücksichtigt werden:

2.1. Ausgangssituation, Problemanalyse: Der Konflikt ist sowohl Rahmenbedingung als auch Problem und sollte daher in Konfliktländern immer berücksichtigt werden.

2.2. Ziel, Zielgruppe: Die friedliche Bearbeitung und Überwindung des Konfliktes sollte nach Möglichkeit in das Zielsystem des Vorhabens aufgenommen werden. Neben den üblichen Unterscheidungen nach Gender, Einkommen etc. ist die Zielgruppe auch nach ihrer Position gegenüber dem Konflikt (z.B. ethnische Zugehörigkeit) sowie nach den Konfliktlinien innerhalb der Zielgruppe (z.B. Ackerbauern vs. Viehzüchter) zu differenzieren.

3.2. Maßnahmen: Wo es abzusehen ist, dass der durch das Projekt angestoßene Wandel Konflikte nach sich ziehen wird, sollten flankierende konfliktbearbeitende Maßnahmen gleich eingeplant werden. Ansonsten ist bei den Maßnahmen bereits auf mögliche indirekte negative Wirkungen zu achten.

6. Wirkungen und Risiken: In diesem Kapitel sollte ein ausführlicher Abschnitt den erwünschten positiven Wirkungen des Vorhabens auf den Konflikt sowie den konfliktbedingten Risiken gewidmet werden. Dabei geht es sowohl um das Risiko, das der Konflikt für den Erfolg des vorgeschlagenen Vorhabens darstellt, wie um die Wirkungen und Nebenwirkungen des Vorhabens auf den Konflikt.

7. Probleme, die einer zügigen Umsetzung im Wege stehen: Je nach Situation mag hier die Empfehlung ausgesprochen werden, das Vorhaben so schnell wie möglich zu beginnen, da der politische Prozess derzeit eine einmalige Chance zur Versöhnung etc. bietet. Andererseits sollte auch abgewogen werden, ob das Vorhaben eher nach Abschluss des Friedensabkommens, dem Ende kriegerischer Handlungen oder der sichtbaren Umsetzung von Reformen durch den Staat beginnen sollte.

Fragenkatalog 2: Angebot an das BMZ

Mit dem Angebot an das BMZ legt sich die GTZ verbindlich auf eine bestimmte Projektkonzeption fest. Diese Konzeption ergibt sich aus der besonderen Interpretation des zu bearbeitenden Problems (Problemanalyse) sowie dem mit dem Partner abgestimmten Projektziel. Sie setzt langfristige und häufig nur schwer umkehrbare Weichenstellungen in Bezug auf den Partner, die Zielgruppen, die Aktivitäten, den Ressourceneinsatz und die Erfolgskriterien des Projekts. Deswegen ist es wichtig, in Ländern mit mittlerem und hohem Konfliktrisiko bereits in diesem Stadium eine Konfliktperspektive in die Projektkonzeption zu integrieren.

Die in den Kapiteln III, IV, und VI vorgestellte Methode der Konfliktanalyse und Projektplanung ist darauf zugeschnitten, die an der Angebotserstellung Beteiligten (Regionalabteilung, PuE, Auftragsverantwortlicher, Gutachter) bei der Entwicklung eines konflikt-sensiblen Projektansatzes zu unterstützen. Dennoch lohnt es sich, zum Schluss noch einmal anhand der für Angebote an das BMZ vorgegebenen Standardgliederung dieses Konzept in Hinblick auf die Berücksichtigung der Konfliktsituation im Land sowie des entwicklungs-politischen Ziels der Friedensförderung zu überprüfen. Ein überlegter Umgang mit dem Konflikt sollte sich in der Problemanalyse, der Ziel-, Methoden- und Ergebnisdefinition, der Partner- und Zielgruppenwahl sowie in den erwarteten Projektwirkungen widerspiegeln.

Im folgenden finden sich Erläuterungen zu den einzelnen standardisierten Gliederungs-punkten für Angebote der GTZ an das BMZ, die die Überprüfung der Projektkonzeption in Hinblick auf ihre Konfliktsensibilität unterstützen können. Organisationen, die andere Schemata für die Projektkonzeption verwenden, können sie sinngemäß auf ihre wichtigsten Planungsschritte übertragen.

Allgemein

Die folgenden Materialien bieten eine allgemeine Orientierung zum Thema Entwicklungszusammenarbeit und friedliche Konfliktbearbeitung, die man sich zu Beginn der Projektkonzeption noch einmal in Erinnerung rufen möchte:

- Krisenprävention und Konfliktbeilegung. Gesamtkonzept der Bundesregierung vom 7.4.2000, Bonn, 2000, BMZ Spezial Nr. 17.
- Technische Zusammenarbeit im Kontext von Krise, Konflikt und Katastrophen-Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung, Arbeitskonzept der GTZ, Eschborn 2001.
- Mehler, Andreas/Ribaux, Claude: Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der Technischen Zusammenarbeit. Ein Überblick zur nationalen und internationalen Diskussion, Eschborn 2000.
- OECD: Conflict, Peace and Development Co-operation on the Threshold of the 21st Century, Paris 1998.

2.1. Ausgangssituation (Problemanalyse)

Der Konflikt sollte in die **Problemanalyse** als Ursache, zentrales Problem oder Wirkung integriert werden.

Wo der Konflikt als **zentrales Problem** identifiziert wird, sollte ein kurzes Konfliktprofil (betroffene Regionen, Zahl der Opfer und Vertriebenen, Größe der bewaffneten Gruppen, wirtschaftliche und soziale Folgen, aktuelle Trends) sowie eine Konfliktanalyse folgen (Ursachen, Akteure, Themen, Interessen). Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Konflikt sich bei näherer Betrachtung häufig als ein Zusammenkommen von mehreren Teilkonflikten auf unterschiedlicher Ebene herausstellt. Die Darstellung soll deutlich machen, in welchen Bereichen und auf welchen Ebenen das Vorhaben einen Beitrag zur Friedensförderung leisten kann.

Wo der Konflikt als **Ursache** oder **Wirkung** des zu bearbeitenden Problems identifiziert wird, sollten die Wirkungsketten zwischen dem Konflikt und dem Problem klar dargestellt werden. Dabei ist zu fragen, wie der Konflikt zu der beschriebenen Problemkonstellation beigetragen hat bzw. auf welche Weise das Problem zu der Entstehung oder Verschärfung des Konfliktes geführt hat. Dabei ist zu verdeutlichen, wie die Bearbeitung des identifizierten Problems zur Vermeidung oder Überwindung des Konfliktes bzw. zur Minderung seiner Folgen beitragen soll.

Bei allen Vorhaben in Konfliktländern sollte der Konflikt in den **Rahmenbedingungen** angesprochen werden. Neben einer Kurzanalyse des Konfliktes sollte insbesondere beschrieben werden, inwieweit der Konflikt durch frühere fehlgeleitete Entwicklungsmaßnahmen sowohl auf Makro-Ebene (z.B. Strukturanpassung) wie auch auf Mikro-Ebene (z.B. Umsiedlungsprojekte) mit herbeigeführt wurde und welche Lehren daraus gezogen werden.

Besondere Aufmerksamkeit sollte zum einen der Position geschenkt werden, die die intendierte **Zielgruppe** in dem Konflikt einnimmt, sowie zum anderen Konflikten innerhalb der Zielgruppe: Gibt es innerhalb der Zielgruppen unterschiedliche Interessenlagen und Betroffenheiten gegenüber dem Konflikt? Wie stellt sich das Problem aus Sicht der einzelnen Konfliktparteien jeweils dar?

2.2.1. Projektziel

Die Überwindung des Konfliktes kann nicht Projektziel sein, und Projekte können an diesem Ziel nicht gemessen werden (Indikatorenwahl!). Dennoch sollte das Projektziel klar auf den Konflikt Bezug nehmen.

Die GTZ definiert das **Projektziel** allgemein als die Nutzung der Projektleistungen durch die Zielgruppe sowie die "Änderungen im Denken und Handeln" der Zielgruppen bzw. Mittlerorganisationen. In Konfliktsituationen geht es daher um die Förderung von Einstellungen und Verhaltensweisen bei wichtigen Gruppen, die zu einer Überwindung des Konfliktes beitragen können. Dabei ist es hilfreich, sich für jede Gruppe zu verdeutlichen, welche ihrer **Einstellungen** und **Verhaltensweisen** zum Konflikt beitragen oder Ansatzpunkte zu seiner Lösung bieten. Dies gilt auch für Projekte, die nicht spezifisch auf Konfliktbearbeitung ausgerichtet sind. Wichtig ist hier nicht nur das Aufzeigen von Problemen, sondern auch von Ansatzpunkten und Potentialen (*local capacities for peace*). Langfristig geht es um die Überwindung der **strukturellen Konfliktursachen** sowie der Verankerung von Institutionen und Mechanismen der friedlichen Konfliktbearbeitung. Diese sollten auf Entwicklungs- und Oberzielebene definiert werden.

2.2.2. Entwicklungspolitische Einordnung

Gewaltsame Konflikte stehen nachhaltiger Entwicklung entgegen. Deswegen sollte das **Oberziel** in Konfliktländern einen Hinweis auf die Vermeidung bzw. Überwindung von Konflikten durch die Förderung demokratischer und gerechter Strukturen enthalten.

Bezugspunkt ist hier das Gesamtkonzept der Bundesregierung zum Thema Krisenprävention und Konfliktbeilegung (BMZ 2000).

Bei der Arbeit in Regionen mit einem offenen Konflikt sollte dies aufgrund der hohen Risiken an dieser Stelle ausführlich begründet werden. Es sollte auf die erwarteten positiven Wirkungen auf den Konflikt sowie das Konzept zum Umgang mit Sicherheitsrisiken verwiesen werden. Diese sind in den Abschnitten 3.2.1. und 6.2. ausführlich darzustellen.

2.2.3. Zielgruppen des Projekts

Zielgruppen: Zusätzlich zur sozialen und Geschlechterdifferenzierung sollte in Konfliktsituationen eine politische Differenzierung der Zielgruppen in Hinblick auf den Konflikt bzw. zu erwartende Konfliktpotentiale vorgenommen werden (**konfliktspezifische Differenzierung**). Daraus sollen die Interessenlagen und Positionierung der einzelnen Gruppen gegenüber dem Konflikt wie auch gegenüber den geplanten Projektaktivitäten deutlich werden. Es ist

klar darzustellen, wem die Aktivitäten zugute kommen werden, wer ausgeschlossen bleibt oder sogar durch das Projekt verliert, und inwieweit Aktivitäten vorgesehen sind, die im gemeinsamen Interesse verschiedener Konfliktparteien liegen. Hier ist auch auf mögliche Widerstände gegen das Vorhaben innerhalb der Zielgruppe hinzuweisen. In den Abschnitten zur Gestaltung des Vorhabens sollte gezeigt werden, wie das Projekt mit den unterschiedlichen Interessenlagen und Konfliktpotentialen umgehen wird.

In polarisierten Konflikten besteht die Gefahr dass ein Entwicklungsvorhaben als **Unterstützung einer Konfliktpartei** wahrgenommen wird, auch wenn sich die Auswahl dieser Gruppe rein an entwicklungspolitischen Kriterien (z.B. Armutsminderung) orientierte. Wo sich eine solche Situation abzeichnet, sollte darauf hingewiesen werden. Es kann notwendig sein, dass hier die deutsche Position zum Konflikt durch das BMZ politisch abgeklärt werden muss.

Mittler: In Friedensprozessen spielt eine Stärkung der mittleren Führungsebene eine wichtige Rolle, um eine kritische Masse für eine friedliche Konfliktbearbeitung aufzubauen. Besonderer Wert sollte hier auf *capacity building* und die Förderung von Allianzen und Netzwerken gelegt werden. Die Darstellung der Zielgruppen und Träger sollte auf einer detaillierten Beteiligtenanalyse (*Tool*: Konflikt-Mapping) beruhen.

Bei der Darstellung der Wirkungsketten kann auf den Konfliktbaum (*Tool* in Anhang III) zurückgegriffen werden.

3.1.1. Bisherige Maßnahmen

Die bisherigen Maßnahmen des Projektes bzw. von anderen früheren Vorhaben in der Region sollten offen und kritisch in Hinblick auf ihre positiven und negativen Wirkungen auf den Konflikt diskutiert und entsprechende Lehren gezogen werden. Es sollte auch beschrieben werden, welche neuen Chancen sich aus der bisherigen Arbeit ergeben (z.B. Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu wichtigen Akteuren).

3.2.1. Methodischer Ansatz

In Konfliktländern ist dies ein zentraler Abschnitt, in dem aufzuzeigen ist, wie das Projekt den Konflikt nicht nur auf der Zielebene, sondern in seiner gesamten Arbeitsweise berücksichtigen wird. Insbesondere ist zu klären, wie die einzelnen Interessengruppen bzw. Konfliktparteien im Rahmen des methodischen Ansatzes in die Gestaltung des Vorhabens einbezogen werden. Zudem geht es darum, indirekte negative Wirkungen auf den Konflikt, die sich aus der Arbeitsweise des Projektes (z.B. Auswahl der Projektmitarbeiter, Zielgruppen und Partner; *Capacity building*, Ressourcentransfer etc.) ergeben können, zu vermeiden. Zur Vorbereitung dieses Abschnittes eignet sich die *Do No Harm*-Analyse.

Hier sollten auch die vorgesehenen Maßnahmen zum Umgang mit Sicherheitsrisiken (vgl. 6.2.) dargestellt werden.

3.2.2. Ergebnisse und Aktivitäten

Hier sollte der Beitrag, den das Projekt zur aktiven Konfliktbearbeitung und Friedensförderung leisten will, in zumindest einem Ergebnis operationalisiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Konfliktbearbeitungskomponente nicht "aufgesetzt", sondern organisch in die übrigen Aktivitäten des Projektes integriert ist.

Bei Vorhaben, für die ein erhöhtes Konfliktrisiko festgestellt wurde, sind hier auch die vorgesehenen kompensatorischen Maßnahmen darzustellen.

Die **Indikatoren** sollten konflikt-spezifisch formuliert werden. Sie sollten also zeigen, welche Gruppe auf welche Weise beeinflusst werden soll. Wünschenswert sind hier Hinweise, bei welchen Leistungen und Maßnahmen Beteiligung und Nutzen konfliktgruppenspezifisch gemessen werden sollten.

3.3. Zeitplanung

Hier sollte auf die Unwägbarkeiten einer genauen Zeitplanung in Konfliktsituationen hingewiesen werden. Einerseits können Kriegshandlungen Projektaktivitäten für längere Zeiten unterbrechen, andererseits muss genügend Spielraum für die Nutzung neuer Chancen bestehen. Dennoch ist eine langfristige Strategie und Präsenz gerade in Konfliktsituationen unverzichtbar. Insbesondere sind kurzfristige Einzelaktionen zu vermeiden, da sie u.U. manchmal mehr schaden als nutzen können.

Das Prinzip sollte also heißen: **Kurzfristig reagieren, langfristig denken!**

Bei absehbaren Schwierigkeiten sollten hier bereits besondere Vereinbarungen mit dem Auftraggeber getroffen werden, die dem Projekt ein flexibles und angepasstes Reagieren auf eine sich verändernde Konfliktsituation ermöglichen.

4. Projektträger

4.1. Welcher Träger?

Um Bewegung in festgefahrenen Konfliktthemen zu erreichen, ist es in der Regel nicht ausreichend, mit einer einzelnen Organisation zusammenzuarbeiten. Vielmehr geht es darum, durch den Aufbau von Netzwerken und Allianzen politischen Willen herzustellen und vielfältige Ansatzpunkte für Veränderungen zu schaffen. In diesem Abschnitt sollten daher ausführlich die Gründe für die Auswahl der Trägerorganisationen sowie die bestehenden Verbindungen zwischen den Organisationen dargestellt werden.

4.2. Rechtsform, Aufgaben, Zuständigkeiten

Hier sollten nicht nur die einzelnen Organisationen, sondern insbesondere die geplante Struktur und Arbeitsweise des Netzwerkes beschrieben werden.

4.3. Organisationsstruktur, Personal

In Konfliktsituationen müssen insbesondere das politische Mandat der Organisation sowie die Zusammensetzung ihres Personals bei der Organisationsanalyse berücksichtigt werden. Dabei ist abzuschätzen, ob die Organisation unter diesen Voraussetzungen eine neutrale oder moderate integrierende Rolle übernehmen kann. Ebenso sollte gezeigt werden, wo die besonderen Stärken der Organisation liegen und wie sie am besten im Rahmen der Friedensförderung eingesetzt werden können.

4.4. Wirtschaftliche Verhältnisse des Trägers

Gibt es Hinweise, dass der Träger ein wirtschaftliches Interesse an einer Verschärfung oder Verlängerung des Konfliktes hat? Ist er unter diesen Umständen in der Lage, dennoch einen positiven Beitrag zu leisten?

4.5. Verhältnis zu Zielgruppen

Legitimität und Akzeptanz des Trägers bei den Zielgruppen sind in Hinblick auf den Konflikt kritisch zu hinterfragen:

- Besteht eine soziale, ethnische etc. Kluft bzw. unterschiedliche Interessenlagen zwischen Zielgruppen und Trägern, die zu dem gegenwärtigen Konflikt beigetragen hat oder durch ihn verstärkt wird?
- Bestehen zwischen Träger und Teilen der Zielgruppe enge verwandtschaftliche, clangebundene, ethnische, religiöse etc. Verbindungen, die andere Gruppen benachteiligen?
- Welche Rolle nimmt der Träger in dem gegenwärtigen Konflikt ein? Verfolgt er friedliche Ziele?

In jedem Fall ist zu diskutieren, inwieweit unter diesen Umständen eine produktive Zusammenarbeit möglich sein kann.

4.6. Bedarf an Förderung

Partnerorganisationen, die einen Beitrag zur friedlichen Bearbeitung von Konflikten leisten wollen, können z.B. in den folgenden Bereichen unterstützt werden:

- Abbau von Vorurteilen und Förderung von "Friedenswille" innerhalb der Organisation und durch ihre Arbeit
- Abbau diskriminierender Strukturen und Praktiken innerhalb der Organisation und in ihrer Arbeit
- Stärkung demokratischer, inklusiver Strukturen innerhalb der Organisation und in ihrer Arbeit
- Kenntnisse und Fähigkeiten der Mediation und konstruktiven Konfliktbearbeitung, die die Organisation in ihre Arbeit einbringen kann
- Kenntnisse und Fähigkeiten der Lobby-Arbeit (*advocacy*)
- Stärkung der Vernetzung mit gleichgesinnten Akteuren

4.7. Wirkungen auf die Durchführungsorganisationen

Besonders in repressiven Staaten, in stark polarisierten Konfliktsituationen sowie in Ländern mit einem generell hohen Grad an politischer Gewalt sind die Risiken, die die Durchführungsorganisation durch ihren Einsatz für friedliche Positionen eingeht, zu thematisieren und abzuwägen. Risiken werden sowohl auf persönlicher (Karrierechancen, persönliche Sicherheit) wie auf politischer Ebene (Zukunft der Organisation) eingegangen.

Das Projekt übernimmt dadurch eine hohe Verantwortung. Werden Risiken für die Mitarbeiter der Trägerorganisation identifiziert, sollte ausführlich dargestellt werden, welche Maßnahmen das Projekt zum Schutz des Partners vorsieht, auch für die Phase nach Beendigung des Projektes. In Extremfällen kann dies die Gewährung politischen Asyls in Deutschland einschließen.

6.1. Wirkungen

6.1.1. Einzelwirtschaftliche Beurteilung

Hier ist auf Verteilungsgerechtigkeit innerhalb der Zielgruppen zu achten. Besteht die Gefahr, dass einzelne - evtl. bereits privilegierte - Gruppen von dem Projekt unverhältnismäßig profitieren werden, während andere leer ausgehen oder sogar geschädigt werden (z.B. durch den Wegfall von Märkten, Preisbewegungen)? Gibt es Möglichkeiten, dieses Ungleichgewicht auf anderer Ebene zu kompensieren (z.B. durch soziale Infrastruktur, die allen zugute kommt)?

6.1.2. Gesamtwirtschaftliche Beurteilung

Hier sollten Verteilungsaspekte auf Landesebene dargestellt werden. Verstärkt das Vorhaben die Bevorteilung bestimmter Regionen oder vermindert es sie? Verstärkt oder verringert das Projekt langfristig soziale Ungleichheiten in den Bereichen Beschäftigung, Einkommen und Bildungschancen?

Besteht die Gefahr, dass durch die angestrebten Reformen kurz- und mittelfristig wichtige Bevölkerungsteile eine Verschlechterung ihrer Lebensbedingungen erleben? Besteht hier ein Konfliktpotential? Können diese Maßnahmen abgefedert werden? Sollten sie dennoch durchgeführt werden?

6.1.3. Sozio-kulturelle Beurteilung

Hier sollte auf die angestrebten Wirkungen des Vorhabens auf das Denken und Handeln der Zielgruppen sowie die strukturellen Rahmenbedingungen, in denen sie sich befinden (z.B. Landrecht), eingegangen werden. In gewisser Hinsicht handelt es sich hier also um eine **politische Beurteilung** des Vorhabens.

Wichtige Bereiche, in denen häufig Wirkungen erzielt werden sollen, sind u.a.

- Abbau von Stereotypen und Vorurteilen, geringere "Gewaltanfälligkeit" von Jugendlichen
- bessere Kenntnisse der eigenen Rechte und ihrer Durchsetzungsmöglichkeiten
- Stärkung der politischen -friedlichen- Artikulationsfähigkeit und Beteiligung (*empowerment*)
- Kooperation und Austausch zwischen (ehemaligen) Konfliktparteien
- als gerechter empfundene Strukturen (Landrecht, Bildungssystem, Armutsminderung)

6.2. Annahmen und Risiken

Eine latente oder offene Konfliktsituation ist immer eine kritische Rahmenbedingung für ein Vorhaben.

Wird befunden, dass ein Projekt trotz eines bestehenden Konfliktes durchgeführt werden kann, beruht dies meistens auf einer der folgenden **Annahmen**:

- der Konflikt schwappt nicht in die Projektregion über,
- der Konflikt behält sein gegenwärtiges Niveau und eskaliert nicht weiter,
- die Konfliktparteien tolerieren die Arbeit des Projekts und behindern es nicht,
- die Konfliktparteien gewährleisten die **Sicherheit** der Projektmitarbeiter und Partner,
- das Projekt selbst wird nicht von einer der Konfliktparteien politisiert.

In allen Fällen sollte dargestellt werden, wie das Projekt auf eine Veränderung dieser Rahmenbedingungen reagieren soll. Diese können von einer Veränderung der Projektkonzeption (z.B. mehr Nothilfe), der Verlagerung in eine andere Region bis hin zum Projektabbruch reichen.

Projektabbruchskriterien sind Teil einer verantwortlichen Projektplanung, obwohl sie eine flexible, situationsgerechte Handhabung ermöglichen sollen. Ein Projektabbruch sollte aber auf jeden Fall stattfinden, wenn

- die Sicherheit der Projektmitarbeiter und Partner akut und langfristig aufgrund ihrer Arbeit für das Vorhaben gefährdet ist oder
- es sich herausstellt, dass die Verfolgung des Projektziels selbst direkt zu einer Verschärfung oder Verlängerung des gewaltsamen Konfliktes beitragen wird.

Fragenkatalog 3: Projektfortschrittskontrolle (PFK)

Die Projektfortschrittskontrolle oder ähnliche Formen der Projektbegleitung bieten die Möglichkeit, nach einem gewissen Zeitraum, in dem das Projekt Erfahrungen sammeln konnte, die Relevanz und Durchführungsfähigkeit der Projektkonzeption zu überprüfen. In Konfliktländern sollte dabei auch die Beziehung des Projekts zu dem Konflikt thematisiert werden.

Über die üblichen Anlässe hinaus empfiehlt sich in Konfliktsituationen eine Projektfortschrittskontrolle, wenn

- sich grundlegende Veränderungen in den politischen und institutionellen Rahmenbedingungen des Vorhabens ergeben, z.B. durch den Ausbruch eines bewaffneten Konfliktes oder durch einen Friedensschluss, auf die das Vorhaben angemessen reagieren will und muss (projektexterner Grund),
- sich innerhalb des Projektes oder durch die Projektaktivitäten bedingt Konflikte ergeben, die im Rahmen der üblichen Aktivitäten des Projektes nicht mehr zu kontrollieren sind (projektinterner Grund).

In diesen Fällen empfiehlt es sich, die Projektfortschrittskontrolle möglichst zeitnah zu den relevanten Veränderungen durchzuführen. Dies kann ggf. eine Abweichung von den üblicherweise an die Projektfortschrittskontrolle gestellten hohen technischen Standards bedeuten.

Untersuchungsbereiche der PFK (Standardgliederung)

1. Planung

Bezug zwischen Projekt und Rahmenbedingungen

- Wurden die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und sozio-kulturellen Faktoren, die den gegenwärtigen Konflikt im Land/in der Region bestimmen, analysiert? Auf welcher Ebene (Makro, Meso, Mikro)? Inwieweit wurden diese bei der Planung des Vorhabens berücksichtigt?
- Welche Haltung nimmt die Regierung des Partnerlandes gegenüber dem Konflikt ein? Ist sie um eine friedliche Beilegung des Konfliktes und Überwindung seiner Ursachen bemüht? Welcher Bezug wird durch das Vorhaben hergestellt?

Projekträger/Durchführungsorganisation

- Wurde eine Analyse der Träger- bzw. Durchführungsstruktur im Hinblick auf ihr politisches Mandat und Rolle im gegenwärtigen Konflikt durchgeführt? Wenn ja, wurden daraus Konsequenzen für die Art der Zusammenarbeit und den Förderungsbedarf bezogen?

Fragen zur Trägeranalyse

- Wie ist die Organisation politisch und administrativ eingebunden? Wer kontrolliert sie? Kann unter diesen Umständen eine friedensfördernde Rolle von der Organisation erwartet werden?
- Welches Mandat hat die Organisation? Was sind ihre Aufgabenfelder? Tragen sie zu einer Verschärfung oder Überwindung des Konfliktes bei?
- Was ist die politische, regionale, ethnische etc. Zusammensetzung der Organisation auf Führungs- und Arbeitsebene? Gibt es Hinweise auf politische, ethnische etc. Diskriminierung innerhalb der Organisation, die im Zusammenhang mit dem Konflikt steht? Welche Einstellung haben die Mitarbeiter der Organisation gegenüber dem Konflikt? Gibt es eine Motivation zu seiner Überwindung? Ist die Organisation unter diesen Voraussetzungen der richtige Partner? Gibt es Spielräume, innerhalb der Organisation auf die Überwindung von Konfliktstrukturen hinzuwirken?

- Wie verhält sich die politische, ethnische etc. Identität der Organisation zu der der Zielgruppen? Falls unterschiedlich, besteht dennoch eine konstruktive Zusammenarbeit? Falls identisch, werden andere wichtige Gruppen durch die Nähe von Durchführungsorganisation und Zielgruppen ausgegrenzt?

Zielgruppen

- Nach welchen Kriterien wurde die Zielgruppe identifiziert? Besteht die Möglichkeit, dass diese Kriterien (z.B. Armut) die Zielgruppe auf eine bestimmte Identitätsgruppe (z.B. Flüchtlinge, ethnische Gruppe) festlegen und das Vorhaben dadurch Konflikte verschärft? Wie könnten die Projektmaßnahmen inklusiver gestaltet werden, so dass wichtige andere Gruppen nicht ausgegrenzt werden?
- Wird innerhalb der Zielgruppe nach Gruppenzugehörigkeit (z.B. Flüchtlinge, Religion, Partei), sozio-ökonomischen Kriterien und Interessenlagen (z.B. unterschiedliche Ansprüche von Bauern und Viehzüchtern gegenüber einem Brunnenprojekt) unterschieden? Wurden die Maßnahmen des Vorhabens auf die Interessenlagen unterschiedlicher Gruppen bzw. die gemeinsamen Interessen ausgerichtet?
- In welcher Form und zu welchem Zeitpunkt wurden Problemsichten, Zielvorstellungen, Potentiale/Ressourcen sowie Beziehungsgeflechte verschiedener Beteiligter geklärt? Wurden dabei Konflikte festgestellt? Wie wurde darauf reagiert?
- Verfügt das Projekt über eine (quantitativ und qualitativ) angemessene Daten- und Informationsbasis über die Zielgruppen (Zielgruppenanalyse)? Ist diese nach Variablen wie Geschlecht, Alter, ethnische, religiöse, politische und andere Identitätsgruppen, sozio-ökonomische Schicht u.ä. differenziert? Wie wurden diese Daten gewonnen? Zu welchem Zeitpunkt? Wer war daran beteiligt? Wann, wie und mit wessen Beteiligung wurden die Ergebnisse der Analyse in Projektkonzeption und Planung von Aktivitäten umgesetzt?
- Waren/sind die Zielgruppen an der Definition der Projektleistungen beteiligt? Können dabei unterschiedliche Perspektiven auf den Konflikt offen diskutiert werden? Besitzt das Vorhaben Kompetenzen im Bereich der *Facilitation* und Mediation von Konflikten? Wie könnten benachteiligte Gruppen bei der Artikulation ihrer Interessen gefördert werden?
- Welchen Perspektiven und Prioritäten innerhalb der Zielgruppen wurde bei der Definition der Projektleistungen Rechnung getragen? Wie wurde/wird mit Ziel- bzw. Interessenskonflikten zwischen verschiedenen Beteiligten (insbesondere Konfliktparteien) umgegangen? Fördert das Vorhaben gemeinsame statt Partikularinteressen?

Kapazitätsanalyse

- Was ist unser Mandat? Was sind unsere Handlungsspielräume? Welche Rolle ist für uns angemessen? Welche Rolle spielt unsere eigene Organisation bereits innerhalb des Konfliktes?
- Welche Ressourcen können wir einbringen? Sind wir in der Lage, uns langfristig und verlässlich in dem Konflikt zu engagieren?
- Wo sind wir angebunden? Welche Chancen und Beschränkungen ergeben sich daraus? Welche besonderen Kompetenzen, die der Friedensförderung dienlich sind, können wir einbringen? Welche Kontakte und Netzwerke können wir in den Friedensprozess einbringen?

- Wer sind unsere Mitarbeiter? Welche Position haben sie gegenüber dem Konflikt? Was sind ihre Kompetenzen?
- Was machen andere bereits im Bereich der Friedensförderung in dieser Region bzw. in diesem Land? Was können wir daraus lernen? Wo bestehen noch Lücken, die wir ausfüllen könnten? Wie können wir mit anderen zusammenarbeiten?
- Wo liegt unser komparativer Vorteil? Wo sollten wir ansetzen?

Zielsystem: Verankerung von Krisenprävention und Friedensförderung in der Projektplanungsübersicht

- Welche Wirkungen sind für die einzelnen Interessen- bzw. Identitätsgruppen beabsichtigt? Wie wird mit Zielkonflikten umgegangen?
- Sollen benachteiligte Gruppen gefördert werden (*empowerment*)? Auf welcher Ebene (z.B. ökonomischer, sozialer, rechtlicher Status)? Wie wird dies in der Projektstrategie widerspiegelt?
- Umfasst das Vorhaben die Förderung offener und fairer Mechanismen der friedlichen Konfliktbearbeitung? Stärkt das Vorhaben die demokratische Artikulation und Partizipation benachteiligter Gruppen?
- Unterstützt das Vorhaben strukturelle Reformen (z.B. Bildungssystem, Landrecht), die zum Abbau von Konfliktursachen geeignet sind?
- Sind Ziele, Ergebnisse, Aktivitäten und insbesondere Indikatoren nach sozialen Gruppen und ggf. Konfliktparteien differenziert?
- Ist der Abbau von Konfliktursachen und die Förderung konstruktiver Konfliktbearbeitung integraler Bestandteil der Projektkonzeption oder sind entsprechende Komponenten vorhanden?

2. Durchführungsstand

Verankerung von Krisenprävention und Friedensförderung in der Projektdurchführung: Strategien, Maßnahmen, Instrumente

- Entsprechen die aktuellen politischen Rahmenbedingungen (z.B. aktuelle Konfliktsituation) noch den Voraussetzungen, von denen in der Projektplanung ausgegangen wurde? Welche Anpassungen wurden diesbezüglich vorgenommen?
- Gibt es Diskrepanzen zwischen Planungsvorgaben und Umsetzung in Hinblick auf Konfliktbearbeitung und Friedensförderung? In welcher Form? Warum?
- Welchen Nutzen haben die verschiedenen sozialen Gruppen bzw. Konfliktparteien von den Projektleistungen? Gibt es Interventionsbereiche des Vorhabens, die sich besonders an benachteiligte oder diskriminierte Gruppen richten?
- Welche Strategien, Instrumente und Maßnahmen werden angewendet, um im Projektverlauf demokratische Artikulation und Partizipation sowie friedliche Konfliktbearbeitung einzuüben? Gibt es dabei Ansätze mit Modellcharakter?
- Gibt es besondere Aktivitäten zur Institutionalisierung und Verankerung von Strukturen und Prozessen friedlicher Konfliktbearbeitung zusammen mit der Partnerorganisation? Mit welchem Erfolg?

- Wurde Konfliktmanagement in Maßnahmen der Organisationsberatung der Partnerorganisation integriert?
- Bestehen Vernetzungen und Kooperationen mit anderen Organisationen im Projektumfeld, die sich für Krisenprävention und Friedensförderung einsetzen? Mit wem (nationale "Friedensallianzen", NGOs, andere Geber)? Bewertung?

Verankerung einer Do No Harm-Perspektive in der Durchführung des Vorhabens

- Bemüht sich das Vorhaben, sowohl durch seine Leistungen (WAS?) als auch durch seine Arbeitsweise (WIE?) den Konflikt nicht nur nicht weiter zu verschärfen, sondern auch Ansatzpunkte für seine Überwindung zu entdecken und zu nutzen?

Insbesondere:

- Wurden die Projektmitarbeiter so ausgewählt, dass sich daraus keine einseitige Bevorzugung einer Gruppe ergibt, sondern möglichst alle Gruppen vertreten sind? Wo dies aus Sicherheitsgründen nicht möglich ist: Bemüht sich das Vorhaben, Kommunikation und Austausch zwischen den Projektmitarbeitern in verschiedenen Regionen zu fördern?
- Wurden die Projektpartner/-träger so ausgewählt, dass sich daraus nicht eine einseitige Bevorzugung einer Gruppe ergibt?
- Repräsentiert die Zielgruppe eine einzige Konfliktpartei? Wenn dies aus entwicklungspolitischen Gründen gerechtfertigt ist (z.B. Ernährungszustand), bemüht sich das Projekt, diese Kriterien transparent zu vermitteln?
- Wie werden die Zielgruppen betreffende Entscheidungen getroffen? Wie werden Partizipation, Offenheit, Transparenz und Inklusivität gewährleistet? Wie geht das Projekt mit Interessenkonflikten um?
- Unterstützt das Projekt Einrichtungen und Initiativen, die gemeinsamen Interessen entsprechen (Schulen, Gesundheitsversorgung, kommunale Infrastruktur), oder eher Maßnahmen, die individuellen Interessen entsprechen (Wohnungsbau)?
- Versucht das Projekt, durch seine Vorhaben Brücken zwischen den Konfliktparteien zu schlagen (z.B. gemeinsame Managementkomitees für kommunale Einrichtungen, "neutrale Räume" für Begegnungen)?
- Gelingt es den Projektmitarbeitern, durch ihr persönliches Verhalten Alternativen zu konfliktbedingten Stereotypen aufzuzeigen?

Monitoring (Wirkungsbeobachtung)

- Besitzt das Vorhaben ein funktionierendes System der Wirkungsbeobachtung? Findet Monitoring differenziert nach sozialen Gruppen bzw. Konfliktparteien statt?
- Wie werden Unterschiede zwischen sozialen Gruppen bzw. Konfliktparteien bei der Gestaltung und Nutzung der Projektleistungen beobachtet und bewertet?
- Gibt es ein Monitoring in Hinblick auf unbeabsichtigte - positive und negative - Wirkungen auf die Konfliktsituation? Gibt es ein Analyseraster? Welche Erhebungen werden durchgeführt?
- Wurden Steuerungs- bzw. Anpassungsentscheidungen mit Konfliktrelevanz getroffen? Welche? Von wem initiiert?
- Inwieweit sind Steuerungs- und Anpassungsprozesse dokumentiert?

3. Leistungen und Wirkungen

- Welche der in der Projektplanung identifizierten konfliktbezogenen Annahmen und Risiken sind eingetroffen? Mit welchen Folgen? Welche Möglichkeiten hat das Vorhaben, auf die Annahmen und Risiken einzuwirken?
- Inwieweit können zum gegenwärtigen Zeitpunkt Wirkungen in Hinblick auf Krisenprävention, Konfliktbearbeitung oder Friedensförderung festgestellt werden? Auf welcher Ebene sind diese erkennbar (Zielgruppenebene, institutionelle Ebene)? Bewertung?
- Welche dieser Wirkungen gehen von den geplanten Projektleistungen aus? Welche sind geplant, welche ungeplant? Welche Wirkungen gehen von der Vorgehensweise des Vorhabens aus?

Mögliche Wirkungsbereiche sind:

- Stabilisierung durch Grundbedürfnisbefriedigung
- Demokratische Partizipation
- Aufklärung, Organisation und *Empowerment*
- Stärkung der Legitimität und Effizienz staatlicher Institutionen
- Strukturelle Reform zur Überwindung von Konfliktursachen
- Institutionen und Prozesse der friedlichen Konfliktregelung
- Vermittlung von Kompetenzen friedlicher Konfliktbearbeitung
- Vertrauensbildung, Kommunikation und Austausch zwischen konfliktrelevanten Gruppen
- Unterstützung von Friedensallianzen
- Human Security
- Sind ungeplante negative Wirkungen auf den Konflikt feststellbar? Wodurch werden diese ausgelöst? Wie wird mit ihnen umgegangen?

Mögliche ungeplante negative Wirkungen sind:

- Verstärkung von Ungleichgewichten durch einseitige Förderung einer Gruppe, Region etc.
- Stärkung autoritärer, ineffizienter, korrupter oder konflikttreibender (staatlicher) Strukturen durch einen Mangel an Transparenz, Inklusivität und Partizipation in der Projektdurchführung
- Schwächung lokaler Formen der demokratischen Entscheidungsfindung und Konfliktbearbeitung
- Vermittlung von Fähigkeiten, die später im Rahmen des (gewaltsamen) Konfliktes konflikttreibend eingesetzt werden (z.B. Radioprogramme, Mechanikerausbildung)

4. Empfehlungen

Empfehlungen können z.B. folgende Bereiche umfassen:

- Stärkere Einbeziehung von "vermittelnden" Aktivitäten in Projektaktivitäten, die verschiedene Konfliktparteien zusammenführen
- Integration einer Konfliktbearbeitungskomponente in die nächste Projektphase
- Beschreibung des Fortbildungsbedarfs bei Partnern und Projektmitarbeitern im Bereich friedliche Konfliktbearbeitung
- Grobgerüst für konfliktbezogene Wirkungsbeobachtung
- Dimensionen für die Identifikation von Leistungs-, Prozess- und Wirkungsindikatoren

- **5. Lernerfahrungen**

- Was sind bisher die wichtigsten *Lessons Learned* aus dem Vorhaben zur Arbeit mit (potentiell gewaltsamen) Konflikten?
- Was sind günstige Voraussetzungen für einen positiven Beitrag durch die Entwicklungszusammenarbeit?
- Welche Schwierigkeiten haben sich ergeben? Wie wurde damit umgegangen?
- Wurden modellhafte neue Instrumente entwickelt und angewendet? Was sind die Erfahrungen mit diesen Instrumenten?

(Quellen: angepasst von Brendel 1998)

Anhang II: Praktische Hinweise zur Durchführung von Konfliktanalyse im Workshop

Der in den Kapiteln III und IV vorgestellte Prozess der Konfliktanalyse und konfliktensiblen Planung ist auf die Durchführung im Rahmen von Konfliktanalyse- und Planungsworkshops unter Teilnahme eines weiten Kreises von Beteiligten ausgerichtet, kann aber auch in einem kleineren Kreis durchgeführt werden. Eine derartige Vorgehensweise liefert nicht nur eine bessere Datenlage für die Planung, sondern erhöht auch die Relevanz und Einbindung des Vorhabens. Die Einbindung der wichtigsten Akteure soll dabei helfen, für alle tragfähige Ansätze zu finden. Dabei sollte sich das Planungsteam um größtmögliche Inklusivität, Partizipation und Transparenz bemühen. Letztendlich kann eine derartige Konfliktanalyse Räume für den sachlichen Dialog zwischen den Konfliktparteien schaffen und dadurch bereits Teil des Konfliktbearbeitungsprozesses werden.

Workshops und andere Formen der *Stakeholder*-Beteiligung sind allerdings keine einfachen Aufgaben unter den Bedingungen eines eskalierenden oder offenen Konfliktes. Es kann Sicherheitsbedenken gegen einen längeren Aufenthalt des Planungsteams vor Ort geben. Es ist auch möglich, dass bestimmte Konfliktparteien den Kontakt mit der Entwicklungsorganisation ablehnen, während andere Gruppen zu eingeschüchtert oder traumatisiert sind, um ihre Anliegen angemessen zu vertreten. Aus diesen Gründen sollte der Prozess gründlich vorbereitet werden. Die folgende Checkliste kann die Vorbereitung eines Konfliktanalyseworkshops unterstützen:

Checkliste zur Vorbereitung von Workshops zur Konfliktanalyse

Zweck

- Mit welchem Mandat nehmen wir die Konfliktanalyse vor?
- Was ist der unmittelbare Zweck der Konfliktanalyse (z.B. Projektidentifikation, Operationsplanung, Indikatorenentwicklung)?
- Welche weiteren Ziele werden mit der Konfliktanalyse verbunden (z.B. Networking, *capacity building* für lokale Gruppen, vertrauensbildende Maßnahme, gemeinsames Verständnis von Konfliktursachen, Aufbau von Zukunftsvisionen)?

Prozess

- Wie soll der Prozess der Konfliktanalyse als ganzes gestaltet werden?
- Welches sind die wichtigsten Gruppen, die in die Analyse einbezogen werden sollen?
- Was ist der Zeitrahmen für den Planungsprozess des Projektes?
- In welchen Phasen soll ein Workshop gehalten werden?
- Soll ein einziger Workshop oder eine Serie von Workshops veranstaltet werden?

Umfang

- Welche Konfliktebene(n) bzw. Planungsebenen soll die Konfliktanalyse berücksichtigen (lokal, regional, national)?
- Was ist ein realistischer Zeitraum für die Berücksichtigung der Konfliktgeschichte und Planung für die Zukunft (kurz- und langfristige Ansätze)?
- Wie sieht es mit der Erfahrung und Kapazität der wahrscheinlichen Teilnehmer aus? Wie beeinflusst dies die Themen, die behandelt werden können?

Teilnehmer

- Welche wichtigen Institutionen und Personen sollten an der Konfliktanalyse teilnehmen?
- Was für Kenntnisse und Erfahrungen können sie in den Prozess einbringen? Wer sind die tatsächlichen Entscheidungsträger? Inwieweit werden die Teilnehmer an der Umsetzung der Planungsergebnisse beteiligt sein? Inwieweit werden sie von den Wirkungen des Vorhabens betroffen sein? Welche Gruppen sollten von Anfang an einbezogen werden, da sie die Möglichkeit haben, das Vorhaben entweder zu unterstützen oder zu behindern?
- Repräsentieren die ausgewählten Vertreter angemessen die wichtigsten Beteiligtengruppen? Wie können benachteiligte Gruppen bei der Findung und Vertretung ihrer Positionen unterstützt werden, so dass sie nicht von den besser ausgebildeten und vorbereiteten Teilnehmern "überrumpelt" werden? Ist es eventuell angemessener, getrennte Konfliktanalysen mit verschiedenen Gruppen durchzuführen, so dass alle die Möglichkeit haben, sich zu äußern (besonders bei großen Ausbildungs-, Sprach- und Machtunterschieden)?

Inhalt

- Worauf sollte sich die Konfliktanalyse besonders konzentrieren (z.B. Ursachenanalyse, Zielanalyse, Planung)?
- Inwieweit gibt es Möglichkeiten für die Teilnehmer, die Themen und Ergebnisse der Konfliktanalyse mitzubestimmen? Dies sollte von Anfang an mit den Teilnehmern geklärt werden, um etwaige Erwartungen nicht zu enttäuschen.
- Wie können der Analyseprozess wie auch die einzelnen Themen so dargestellt werden, dass sie für alle Teilnehmer leicht verständlich sind?
- Lassen sich bereits bestimmte Konfliktthemen im Voraus identifizieren? Sollten Fachspezialisten eingeladen werden, die die Bearbeitung technischer Fragen unterstützen können?

Verhaltensregeln

- Auf welcher Basis beteiligen sich die Teilnehmer und die Entwicklungsorganisation an dem Konfliktanalyseprozess?
- Wie sollten sich die Teilnehmer zu einander verhalten - sowohl während der Analyse wie auch außerhalb?

Sprache

- Welche Sprachkenntnisse werden für die Erhebung benötigt? Brauchen wir Dolmetscher? Werden unsere Dolmetscher von den Beteiligten als neutral wahrgenommen?
- Auf welcher Sprache sollten der/die Workshops abgehalten werden? Sind alle Beteiligten fähig, sich in dieser Sprache frei auszudrücken? Beinhaltet die Wahl dieser Sprache eine implizite politische Botschaft (z.B. Sprache der dominierenden Gruppe)?

Infrastruktur

- Wo sollte die Veranstaltung stattfinden? Gibt es "neutrale" Räume, die von den Angehörigen aller Konfliktparteien aufgesucht werden können? Fühlen sich alle Beteiligten dort wohl?
- Wie lange sollten die einzelnen Sitzungen dauern? Zu welcher Tageszeit sollten sie stattfinden, um nicht mit den übrigen Verpflichtungen der Teilnehmer zu kollidieren?
- Wie können Verlauf und Ergebnisse der Erhebung bzw. Veranstaltung angemessen visualisiert werden, so dass alle sich ausreichend informiert fühlen?
- Welche Erhebungs- und Analysemethoden sollen angewendet werden? Ist das Erhebungsteam ausreichend auf die Anwendung dieser Methoden vorbereitet worden? Was für Materialien werden für die Visualisierung und Dokumentation des Prozesses benötigt?
- Welche Möglichkeiten sollen für das Feedback der Teilnehmer und eine abschließende Evaluierung des Prozesses geschaffen werden?

Moderation

- Besitzt der Moderator/die Moderatorin das notwendige Vertrauen der Beteiligten? Wird er/sie als ausreichend neutral wahrgenommen? Besitzt er/sie ausreichende Sprach- und Methodenkenntnisse?
- Sind größere Konflikte zwischen den Teilnehmern zu erwarten? Sollte deswegen ein erfahrener Mediator hinzugeholt werden?
- Besitzen die Mitglieder des Erhebungsteams sowie der/die Moderator/in die notwendige Sensibilität und Fähigkeiten, traumatisierte Personen einzubeziehen, ohne sie weiter zu verletzen? Sollte dazu ein Psychologe herangezogen werden?

Follow-up

- Was soll mit den Ergebnissen der Konfliktanalyse geschehen? Wie werden sie in den endgültigen Entscheidungsprozess einfließen?
- Gibt es Ergebnisse oder Erkenntnisse, die die Teilnehmer direkt in ihre Arbeit und Leben zurücknehmen können?

- Was wird mit Vereinbarungen und Verpflichtungen geschehen? Wie werden sie nachgehalten werden?

Quelle: weiterentwickelt von International Alert 1996

Anhang III: Methodenkompass für die Konfliktanalyse

Dieser Methodenkompass enthält die in den Kapiteln III und IV empfohlenen Methoden zur Konfliktanalyse und strategischen Planung in der Reihenfolge ihrer Erwähnung im Text. Für die partizipative Analyse der Konfliktsituation (Kapitel VI) mit Hilfe von PRA-Methoden sei auf die einschlägige Fachliteratur im Literaturverzeichnis verwiesen.

Tool 1: KONFLIKTPROFIL

Beschreibung

Auf der Basis von Schlüsselfragen ermöglicht das Konfliktprofil einen raschen Überblick über die Ursachen, das Ausmaß und die Entwicklung des Konfliktes. Damit unterstützt es die Systematisierung und handlungsrelevante Aufbereitung von Informationen. In Vorbereitung auf einen Planungsworkshop oder eine detaillierte Felderhebung kann das Konfliktprofil auf wichtige Fragestellungen hinweisen, die später vertiefter zu bearbeiten sind. Deshalb sollten die hier gemachten Aussagen eher Arbeitshypothesen als Fakten verstanden werden.

Anwendung

- Kurzanalyse des Konfliktes zur Vorbereitung wichtiger Entscheidungen in der Zentrale der Entwicklungsorganisation
- Aide memoire für die Analyse von Sekundärliteratur und Experteninterviews in Vorbereitung auf eine ausführliche Erhebung
- Rascher Überblick über den oder die Konflikte in der Projektregion sowie deren wichtigste Ursachen und Folgen zu Anfang einer ausführlichen Konfliktanalyse, Identifikation von Problemen und Fragestellungen

Vorgehensweise

- Sammeln von Sekundärliteratur zum Konflikt, Identifikation von Experten
- Verwendung der unten aufgeführten Liste von Leitfragen beim Durchgehen von Sekundärliteratur und Experteninterviews
- Erstellung eines knappen Konfliktprofils (ca. 2 Seiten)

Zeitbedarf

mind. 45 Minuten bis 1 Tag, abhängig vom Hintergrundwissen des/der Beteiligten, der Qualität der vorliegenden Informationen und der Zuverlässigkeit der Angaben

Bemerkungen

Das Konfliktprofil kann bereits vor dem eigentlichen Zeitpunkt der Konfliktanalyse erstellt werden und dann als Diskussionsgrundlage in das Erhebungsteam gegeben werden. Dabei muss klar gemacht werden, dass es sich dabei nur um Annahmen und Hypothesen handelt, die durch die detaillierte Analyse bestätigt oder revidiert werden können.

Leitfragen zur Erstellung eines Konfliktprofils

1. Konflikttyp

- Innerstaatlicher, zwischenstaatlicher, regionaler Konflikt
- Grenzkonflikt
- Sozialer Konflikt
- Ressourcenkonflikt
- Identitäts- oder Wertekonflikt

Es ist nicht ungewöhnlich, dass eine Kombination verschiedener Konflikttypen festgestellt wird.

2. Konfliktphase

- latenter Konflikt, instabiler Friede, niedrige Intensität der Gewalt
- Konflikteskalation, Spannungen, Verschlechterung der Beziehungen
- akuter Konflikt, langfristige Krise, hohe Intensität
- Konfliktbeendigung, entstehender Frieden
- Übergang zu post-konfliktiver Situation, Wiederaufbau

3. Ausmaß des Konfliktes

- geographisch: Konfliktregion, wo finden Gewalttaten statt? betroffene Fläche (km²), % der Gesamtfläche des Landes
- menschlich: der Gewaltopfer pro Monat oder Jahr, der Flüchtlinge/ IDPs, Ernährungs- und Gesundheitsstatus der Bevölkerung
- wirtschaftlich: Zerstörung von Infrastruktur, % Rückgang der legalen wirtschaftlichen Aktivität in der Region
- militärisch: am Konflikt beteiligte Parteien, der Kämpfer einschließlich "informeller" Kräfte, nicht-staatliche Akteure in der Region

4. Konfliktkonstellationen

- Akteure und Allianzen (politische, wirtschaftliche, soziale, Allianzen mit anderen nationalen und regionalen Akteuren)
- Rahmenbedingungen (politische, wirtschaftliche, regionale, globale)
- Konflikt- und Gewaltmuster (z.B. saisonale Gewalt)

5. Konfliktursachen

- politische: was sind die Forderungen der beteiligten Parteien?
- wirtschaftliche: z.B. Armut, Globalisierung
- staatliche: z.B. kollabierende Institutionen
- territoriale/natürliche Ressourcen
- soziale: z.B. Diskriminierung

6. Konflikttrends und Risiken

- Trend zur Ausweitung in andere Gebiete
- nationale und regionale Auswirkungen, potenzielle Einbeziehung weiterer Akteure
- wahrscheinliche Konsequenzen eines möglichen Sieges/ Niederlage der Konfliktparteien
- langfristige Folgen des Konfliktes für die Region (z.B. *brain drain*)

7. Konfliktbewältigung und Friedensprozess

- existierende Prozesse und Strukturen der Verhandlung und Mediation im Land
- Rolle der Zentralregierung in der Konfliktregelung
- Rolle der Zivilgesellschaft
- externes Engagement

Quelle: weiterentwickelt von DFID 2000

Tool 2: KONFLIKTPHASEN

Beschreibung

Konflikte haben ihre eigene Geschichte und ihren jeweils eigenen Verlauf mit verschiedenen Phasen und Stufen der Intensität und Gewalt. Es ist wichtig, diese Stadien zu erkennen, da sie jeweils andere Herausforderungen und Chancen für interne und externe Akteure beinhalten, einen Beitrag zur friedlichen Transformation des Konfliktes zu leisten. Die Intensität des Konfliktes über einen bestimmten Zeitraum lässt sich mit Hilfe eines Graphen darstellen.

Generell können fünf verschiedene Konfliktphasen unterschieden werden:

1. **Latenter Konflikt:** Obwohl nach außen noch der Anschein von Stabilität besteht, sind die strukturellen Konfliktursachen bereits vorhanden und zumindest einer der Konfliktparteien bewusst. Die Beziehungen zwischen den Parteien sind gespannt. Es fehlt an Möglichkeiten, das Problem innerhalb der existierenden politischen und gesellschaftlichen Ordnung zu thematisieren und zu lösen. Die Spannungen können sich bereits in gelegentlichen Gewalttaten äußern.

2. **Konflikteskalation:** Der Konflikt wird jetzt öffentlich ausgetragen, wobei das Konfliktverhalten einer oder mehrere Parteien zunehmend konfrontativ wird (z.B. öffentliche Demonstrationen, örtliche begrenzte Zusammenstöße). Das gegenseitige Vertrauen sinkt schnell, und die Parteien bereiten sich auf weitere Konfrontationen vor (Ressourcengenerierung, Allianzenbildung).

3. **Akuter Konflikt:** Der Konflikt hat seine höchste Intensität erreicht. Das Gewaltniveau ist hoch, normale Kommunikation zwischen den Konfliktparteien ist beinahe unmöglich. Friedliche Optionen der Konfliktlösung erscheinen ausgeschlossen.

4. **Konfliktbeendigung:** Die akute Krise wird durch den Sieg einer Partei, Kapitulation, Meditation, Friedensverhandlungen oder das Eingreifen einer dritten Partei beendet. Das Gewalt- und Spannungsniveau sinkt, und Kommunikation zwischen den Konfliktparteien wird wieder möglich.

5. **Übergang zu Postkonflikt-Situation:** Die Situation stabilisiert sich, obwohl politische, wirtschaftliche und soziale Unsicherheiten weiterhin bestehen. Wenn jetzt nicht die Konfliktursachen sowie Auswirkungen des Konfliktes gezielt angegangen werden, besteht die Gefahr einer erneuten Eskalation. Die Menschen versuchen häufig, den Konflikt zu verdrängen.

Konfliktzyklus: Viele innerstaatliche Konflikte haben die Tendenz, sich über Jahre oder sogar Jahrzehnte hinzuziehen, wobei sie sich zwischen verschiedenen Graden der Intensität bewegen. In manchen Ländern wird die Konfliktintensität sogar von der Jahreszeit bestimmt. Dieses Phänomen wird häufig als Konfliktzyklus beschrieben.

Anwendung

- Erkennen von Phasen und Zyklen der Konflikteskalation und -deeskalation
- Einordnung der gegenwärtigen Situation in den Gesamtverlauf des Konfliktes
- Entwerfen von Konfliktszenarien und Diskussion von Einwirkungsmöglichkeiten
- Konfliktwahrnehmung und Konfliktbewertung durch die Zielgruppen

Vorgehensweise

- Darstellung der Konfliktintensität in der Region über einen angemessenen Zeitraum (> 10 Jahre) durch einen Graphen (x-Achse: Zeit, y-Achse: Konfliktintensität)
- Diskussion der Kriterien für die Bewertung der Konfliktintensität, eventuell entsprechende Anpassung des Graphen
- Diskussion der Ursachen für die durch den Graphen dargestellte Entwicklungen (z.B. Eskalation oder Deeskalation, scheinbar ruhige Zeiten)
- bei Trendanalyse/Szenario-Entwicklung: Diskussion der möglichen weiteren Entwicklung des Konfliktes

Zeitbedarf

mind. 60 Minuten

Bemerkungen

- Es ist empfehlenswert, das Tool Konfliktphasen zusammen mit der Zeitlinie (Tool 3) anzuwenden, um mehr qualitative Informationen zu wichtigen Ereignissen und Entwicklungen zu erhalten.
- Die Phasen des Konfliktes können separat für verschiedene Konfliktparteien oder Regionen erhoben werden. Dabei ergeben sich häufig Diskrepanzen, die interessantes Material für weitere Diskussionen bieten.

- Bei der Wirkungsbeobachtung bietet der Graph mit den Phasen des Konfliktes den Hintergrund für die Erstellung von Trendlinien zu den sonstigen Lebensverhältnissen der Zielgruppen (vgl. Klingebiel et al 2000)

Beispiel

FIGURE 2.1:
STAGES OF CONFLICT
(EXAMPLE 1 FROM
UGANDA)

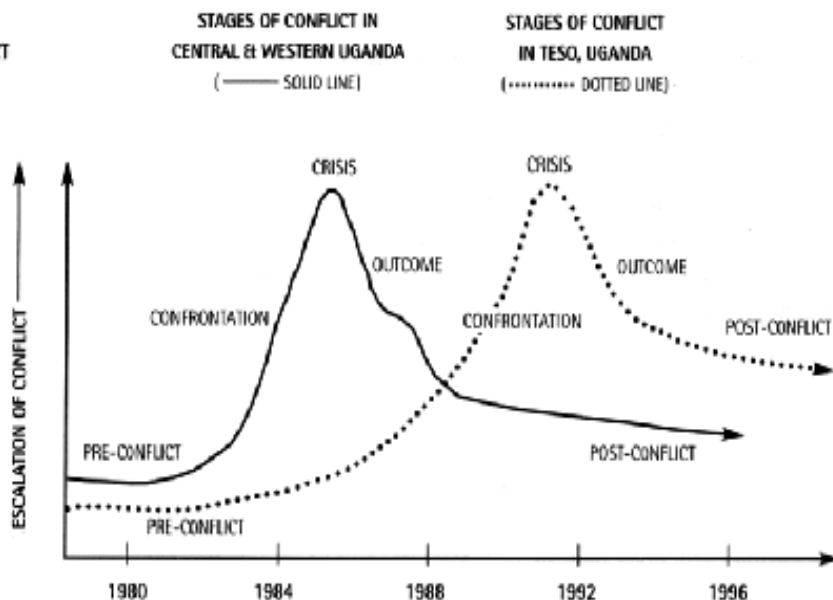
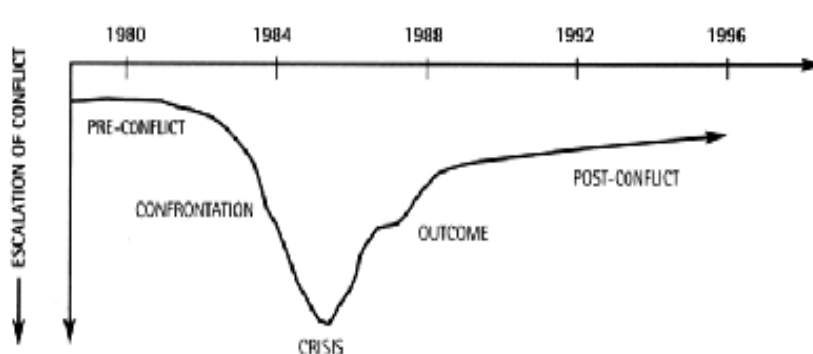


FIGURE 2.2:
STAGES OF CONFLICT
(EXAMPLE 2 FROM
UGANDA)



Quellen: Lund 1997, Fisher et al. 2000:19f., Klingebiel et al. 2000, Leonhardt 2000

Tool 3: ZEITLINIE

Beschreibung

Die Zeitlinie ist ein einfaches Instrument, das die wesentlichen Ereignisse eines Konfliktes anhand eines Zeitstrahls chronologisch auflistet. Diese können Kampfhandlungen, die Rekrutierung von Kämpfern, politische Propaganda, Vertreibungen, Hungersnöte, Friedensinitiativen und vieles mehr umfassen. Dabei spiegelt die Konfliktlinie die subjektive Wahrnehmung des Konfliktes durch die befragte Gruppe wider.

Sie eignet sich deswegen besonders dazu, unterschiedliche Perspektiven auf einen Konflikt deutlich zu machen. Dies können die Perspektiven einzelner Konfliktparteien, die Sicht der Zentralregierung vs. die Sicht der lokalen Bevölkerung etc. sein. Es zeigt sich immer wieder, dass verschiedene Gruppen an unterschiedliche Ereignisse erinnern und bestimmte Entwicklungen, wie die Konflikteskalation oder einen Friedensschluss unterschiedlich erklären.

Anwendung

- Dokumentation der lokalen Konfliktgeschichte
- Klärung unterschiedlicher Perspektiven auf den Konflikt
- Identifikation wichtiger Ereignisse

Vorgehensweise

- Identifikation eines geeigneten Ausgangsjahres mit den Teilnehmern
- Dokumentation der wichtigsten Konfliktereignisse durch die Teilnehmer entlang der Zeitachse
- Diskussion mit den Teilnehmern über die Ursachen einzelner Ereignisse sowie wichtiger (z.B. politischer, psychologischer) Folgen
- evtl. Hinzufügung einer eigenen Zeitlinie mit Friedensinitiativen

Zeitbedarf

mind. 60 Minuten

Bemerkungen

- Bei Unstimmigkeiten unter den Teilnehmern können getrennte Zeitlinien erstellt werden. Diese sollten dann gemeinsam verglichen und Unterschiede diskutiert werden. Wichtig ist dabei, eine Atmosphäre des Respekts für unterschiedliche Wahrnehmungen und Standpunkte zu schaffen.
- Zeitlinien sind auch hilfreich bei der Analyse komplexer Konflikte, die zwischen einer Vielzahl von Akteuren und an unterschiedlichen Standorten gleichzeitig stattfinden. Zeitlinien werden für jeden Teilkonflikt einzeln erstellt und dann zum Vergleich übereinandergelegt (siehe Beispiel USAID 1997).

Beispiele

Zeitlinie zur Darstellung unterschiedlicher Perspektiven auf einen Konflikt

TABLE 2.1: TIMELINE (EXAMPLE 3 FROM UGANDA)

EVENTS AS VIEWED BY PEOPLE OF Teso	1986	EVENTS AS VIEWED BY UGANDAN GOVERNMENT
Retreating soldiers loot Teso	1987	National Resistance Army (NRA) takes Kampala, sets up new government
NRA disarms Teso local militia	1988	NRA encounters armed militia in Teso
Karamojong raid cattle	1989	NRA continues fighting opposition in North
Former army officers in Teso form rebel army	1990	Government sends army to Teso to stop rebellion
People move to towns or leave area, to avoid fighting	1991	Government ministers try to mediate and are kidnapped by rebels (one killed)
Government soldiers herd people into concentration camps • inadequate food, water • people forced to inform on rebels	1992	Church leaders try to mediate between government and rebels
Elders of Teso contact their 'sons' in rebel army to try to stop the fighting		Rebels surrender
Rebels stop fighting for the good of their people		

Tool 4: KONFLIKTARENA

Beschreibung

Die Konfliktarena unterstützt die räumliche Analyse des Konfliktes. Sie eignet sich daher besonders für Konflikte, die über Territorien oder den Zugang zu natürlichen Ressourcen ausgetragen werden. Ebenso sollte diese Methode bei Konflikten mit komplexen regionalen Implikationen (z.B. Palästina/Israel, Große Seen Region in Afrika) angewendet werden.

Zur Darstellung der Arena oder des Schauplatzes des Konfliktes werden auf einer Karte der Konfliktregion politisch wichtige Grenzen, Räume, Fronten, Einflussbereiche, Territorien, Ressourcenvorkommen, Kommunikationsverbindungen etc. eingetragen. Dabei soll deutlich werden, welche Räume die Konfliktparteien derzeit kontrollieren, um welche Gebiete, Grenzen, Ressourcenvorkommen, Wasserlinien etc. es genau in dem Konflikt geht und von welchen Seiten von außen Einfluss auf den Konflikt genommen wird.

Anwendung

- Analyse der territorialen Aspekte eines Konfliktes sowie äußerer Einflussfaktoren
- Analyse von konfliktverlängernden wirtschaftlichen Faktoren (z.B. Diamanten vorkommen, Drogenanbaugebiete)
- Identifikation von strategischen Regionen für Projektaktivitäten

Vorgehensweise

- Bereitstellung einer möglichst detaillierten Karte der Konfliktregion
- Darstellung der von den Konfliktparteien dominierten Regionen
- Identifikation von Zonen mit hohem Gewaltniveau sowie umkämpfter Objekte (Städte, Ressourcenvorkommen etc.)
- Darstellung grenzüberschreitender Allianzen, Einflussnahme etc.
- Diskussion der Bedeutung der räumlichen Faktoren für die bisherige und zukünftige Entwicklung des Konfliktes

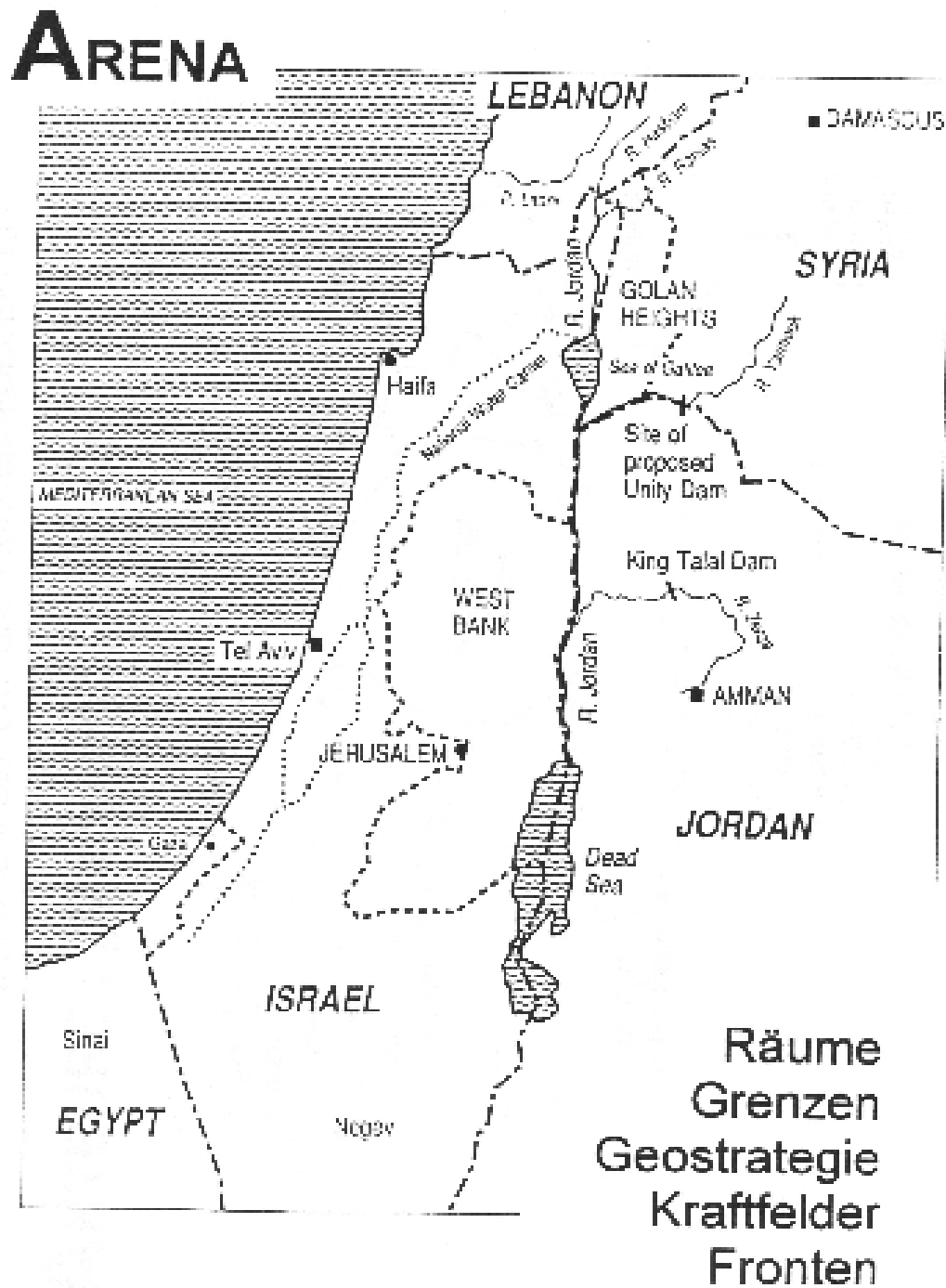
Zeitbedarf

mind. 45-60 Minuten, je nach Qualität des Kartenmaterials

Bemerkungen

- Eine Variation der Konfliktarena-Methode auf Dorf- oder Stadtteilebene sind die Dorf- und Ressourcenkarten sowie das *Social Mapping* des *Participatory Rural Appraisal*. In ethnisch oder religiös gespaltenen Gemeinden sowie bei Land- und Ressourcenkonflikten erlauben diese Methoden einen ähnlichen Einblick in die lokale Konfliktsituation.

Beispiel



Quelle: weiterentwickelt von Bächler 2000

Tool 5: KONFLIKT-MAPPING

Beschreibung

Beim Konflikt-Mapping werden die Konfliktparteien, ihre Beziehungen sowie die jeweiligen Konfliktthemen graphisch dargestellt. Neben den Konfliktparteien werden dabei auch andere Gruppen berücksichtigt, die mit den Parteien verbunden sind oder auf diese Einfluss nehmen können. Auf diese Weise können Machtverhältnisse, Allianzen, neutrale dritte Parteien, mögliche Kooperationspartner und potentielle Einflussmöglichkeiten erkannt werden. Daher ist es wichtig, auch die eigene Organisation und ihre Beziehungen zu den verschiedenen Akteuren einzutragen.

Um das Konflikt-Mapping auf eine bestimmte Fragestellung zu konzentrieren, muss zu Anfang festgelegt werden,

- WAS genau dargestellt werden soll,
- auf welchem Zeitpunkt (WANN) sich die Analyse beziehen soll (dabei kann das Instrument Konfliktphasen helfen) und
- aus WESSEN PERSPEKTIVE das Mapping vorgenommen werden soll.

Die identifizierten Beziehungsnetze sind DYNAMISCH, d.h. dass sich nach einigen Monaten bereits ein ganz anderes Bild darstellen kann.

Zusätzlich zu den Akteuren und ihren Beziehungen können die Konfliktthemen zwischen den jeweiligen Parteien in dem Mapping eingetragen werden. Bei wichtigen Akteuren kann auch deren Position ausführlicher in einer Art Sprechblase eingefügt werden. Dies ist ein guter Einstieg in die Analyse der Konfliktursachen und Themen der Auseinandersetzung.

Anwendung

- Tieferes Verständnis der Beziehungen und Machtverhältnisse zwischen den Konfliktparteien
- Identifikation von potentiellen Kooperationspartnern und Zielgruppen, Überprüfung von deren Position im Konflikt
- Überprüfung der eigenen Position/Neutralität
- Identifikation von möglichen Ansatzpunkten für Konfliktbearbeitung

Vorgehensweise

- Identifikation der wichtigen Konfliktparteien, Darstellung der einzelnen Akteure durch Kreise verschiedener Größe. Die Größe der Kreise hängt von dem jeweiligen Einfluss des Akteurs ab. Allianzpartner werden nahe beieinander eingetragen.
- Darstellung der Beziehungen zwischen den Akteuren (Konflikt, Kooperation, Machtausübung etc.) durch Linien, Pfeile etc. (Vorschläge zur graphischen Darstellung der Konfliktparteien und deren Beziehungen finden sich am Ende dieses Abschnitts.)
- Eintragen der eigenen Organisation und ihrer Beziehungen zu den Konfliktparteien.
- Eintragen der Konfliktthemen
- Diskussion zu Rollenverteilung zwischen Friedensakteuren, Ansatzpunkten für die eigene Organisation, Bildung von Allianzen und Synergien

Zeitbedarf

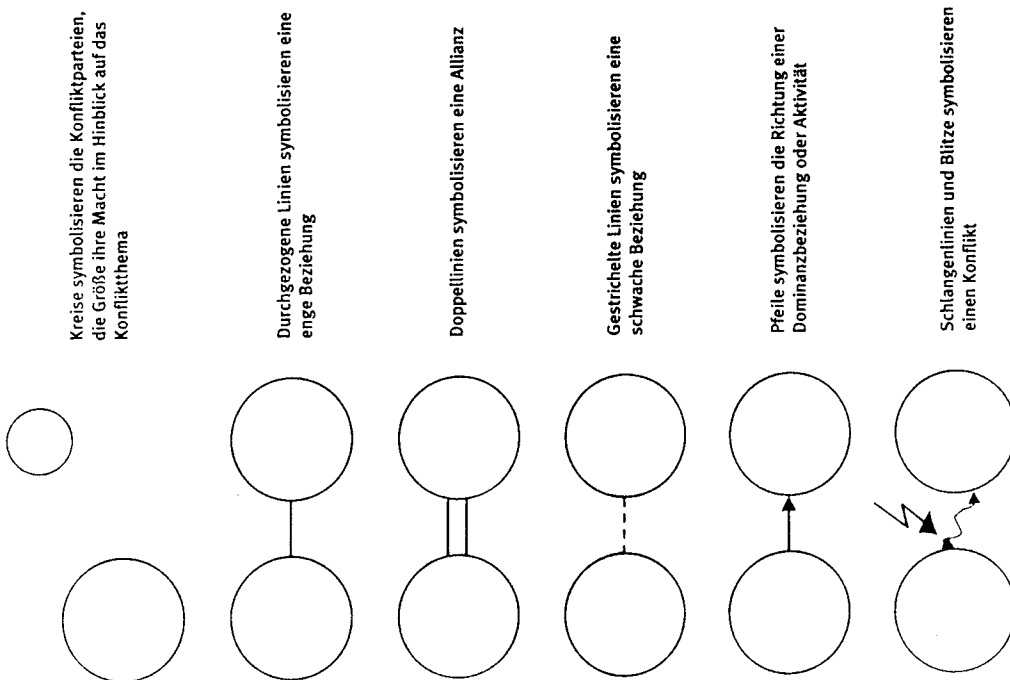
mind. 90 Minuten

Bemerkungen

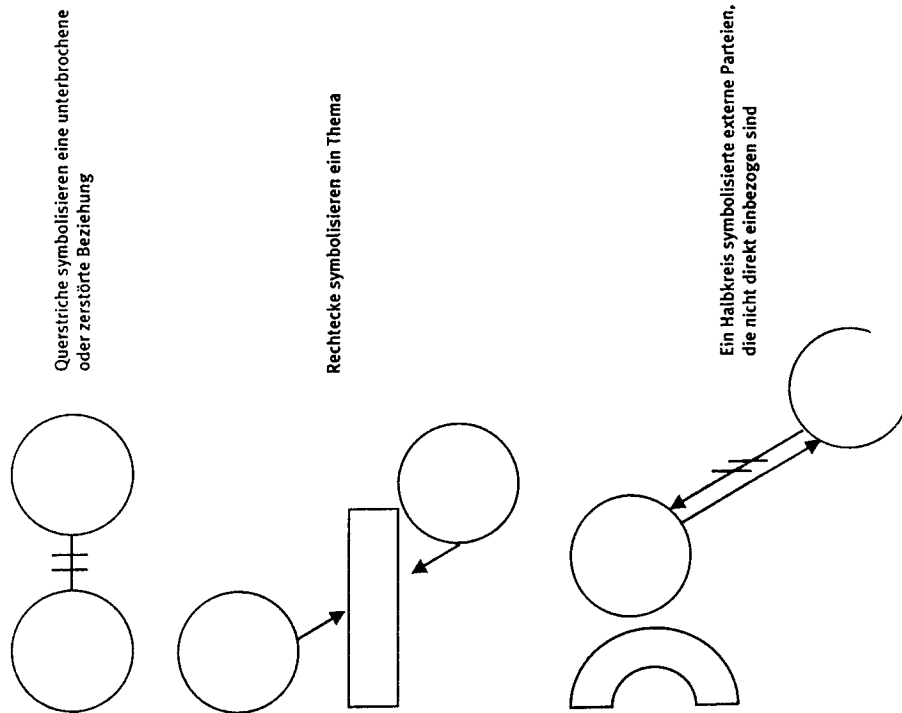
- Konflikt-Mapping verleitet die Teilnehmer immer wieder dazu, eine möglichst umfassende und detaillierte Analyse des Konfliktes zu erarbeiten. Dies ist zeitaufwendig und liefert unübersichtliche Ergebnisse. Daher ist es wichtig, die Analyse von Anfang an auf eine bestimmte Fragestellung zu beschränken.
- Die Technik des Konflikt-Mapping eignet sich auch zur Darstellung der Beziehungen zwischen verschiedenen Konfliktfaktoren.
- Konflikt-Mapping kann auch genutzt werden, um die unterschiedlichen Sichtweisen der Konfliktparteien auf den Konflikt herauszuarbeiten. Dazu werden diese Parteien gebeten, jeweils eigene Konfliktkarten zu erstellen, die dann miteinander verglichen werden. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen, die dabei deutlich werden, können eine Diskussion über die *needs and fears* der einzelnen Konfliktparteien einleiten.

Graphische Elemente für das Konflikt-Mapping

KONFLIKT-MAPPING - Grafische Elemente



KONFLIKT-MAPPING - Grafische Elemente

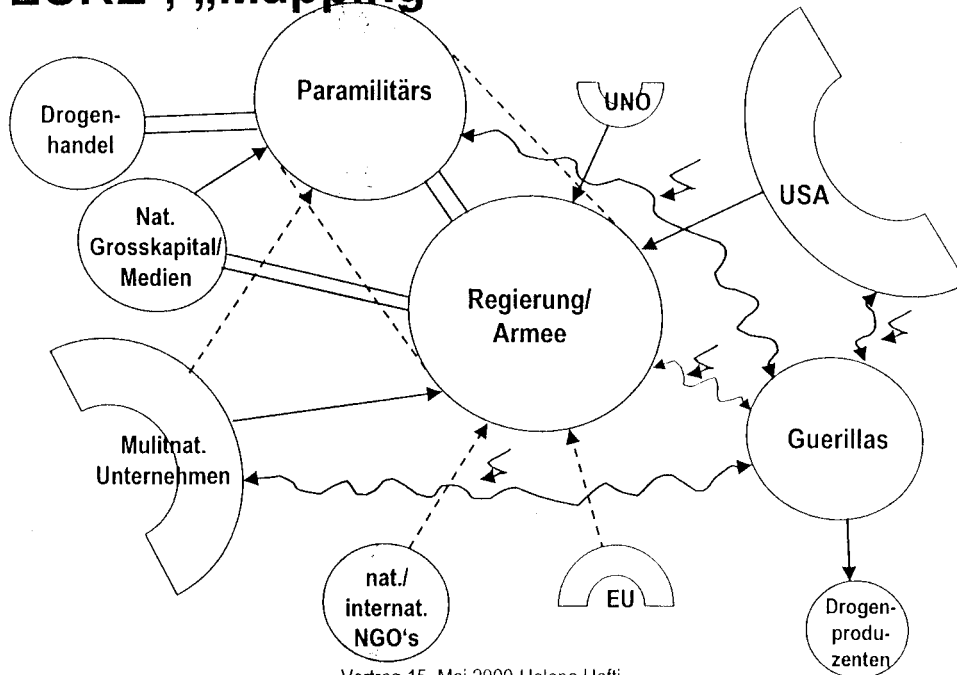


Quelle: weiterentwickelt von Fisher et al. 2000:23, Übertragung ins Deutsche: Ropers 2000

Beispiel: Konflikt-Mapping Kolumbien

GTZ GRUNDKURS
„KONFLIKTBEARBEITUNG UND FRIEDENSFÖRDERUNG“

AKTEURE ; „Mapping“



Vortrag 15. Mai 2000-Helena Hefti

G. BAECHLER, SCHWEIZERISCHE FRIEDENSSTIFTUNG BERN

Tool 6: KONFLIKTPYRAMIDE

Beschreibung

Die Konfliktpyramide stellt eine Alternative oder Ergänzung zum Konflikt-Mapping dar. Sie eignet sich besonders für die Analyse der verschiedenen Ebenen eines Konfliktes sowie die Identifikation von strategisch platzierten Schlüsselfiguren und -institutionen, auf die Einfluss genommen werden soll. Die Konfliktpyramide geht zurück auf die von John Paul Lederach (1997) vorgenommene Unterscheidung zwischen der oberen, mittleren und Grassroots-Ebenen der Konfliktbearbeitung.

Ebene 1 (OBERE)

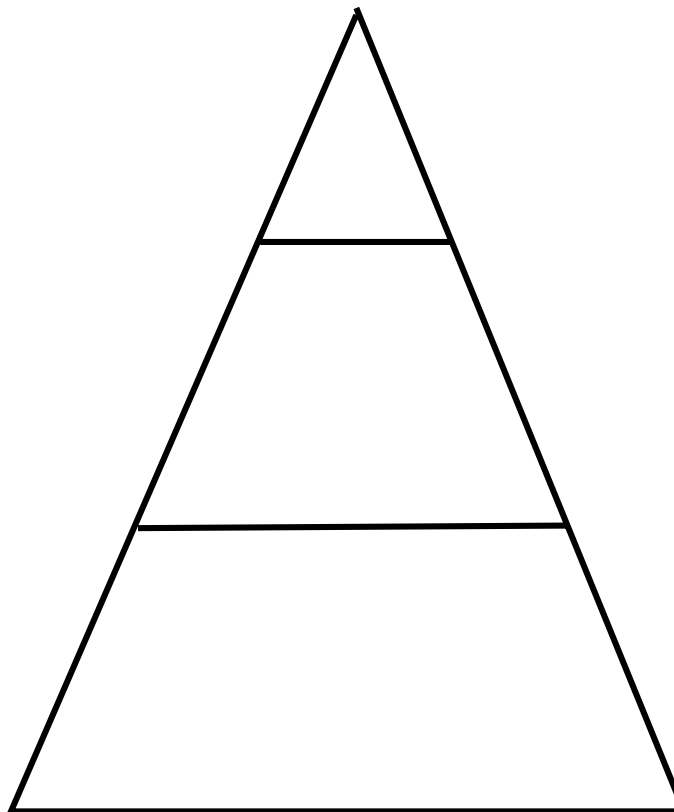
- Militärische, politische und religiöse Führer mit hoher Sichtbarkeit
- Regierungsvertreter
- Internationale Organisationen

Ebene 2 (MITTLERE)

- Anerkannte Persönlichkeiten in einzelnen Gesellschaftsbereichen
- Ethnische, religiöse Führer
- Akademiker, Professionals
- NGO-Leiter

Ebene 3 (GRASSROOTS)

- Lokale Führer, Älteste
- NGOs und Sozialarbeiter
- Frauen- und Jugendgruppen
- Lokale Gesundheitsarbeiter
- Flüchtlingsvertreter
- Friedensaktivisten



Erfahrungen mit der Konfliktbearbeitung in vielen Ländern haben gezeigt, dass auf allen drei Ebenen Fortschritte erzielt werden müssen, wenn ein zwischen- oder innerstaatlicher Konflikt dauerhaft beigelegt werden soll. Auf der anderen Seite befinden sich auf jeder Ebene Schlüsselpersonen und -organisationen, die aufgrund ihrer besonderen Beziehungen nach unten oder oben besondere Impulse geben können. Lederach misst dabei der mittleren Ebene die größte Bedeutung zu, da sie sowohl mit der höchsten wie auch der Grassroots-Ebene vernetzt ist.

Bei der Pyramiden-Analyse werden die wichtigsten Akteure auf jeder Ebene identifiziert. Zusätzlich können die Beziehungen und Konflikte dieser Akteure untereinander und mit Akteuren auf anderen Ebenen dargestellt werden. Es kann auch nützlich sein, jede Konfliktpartei durch eine eigene Pyramide darzustellen, diese einander gegenüber zu stellen und von dort aus weitere Beziehungen und Querverbindungen auszuloten. Dabei wird immer nach möglichen Ansatzpunkten für die Beeinflussung wichtiger Akteure gesucht.

Anwendung

- Identifikation von Entscheidungsträgern und Schlüsselpersonen auf den einzelnen Ebenen des Konfliktes
- Überprüfung der eigenen Arbeit oder Strategie, ob sie eine möglichst große Zahl von Ebenen einbezieht
- Identifikation von angemessenen Strategien, um die einzelnen Ebenen zu beeinflussen
- Identifikation von möglichen Kooperationspartnern auf den einzelnen Ebenen

Vorgehensweise

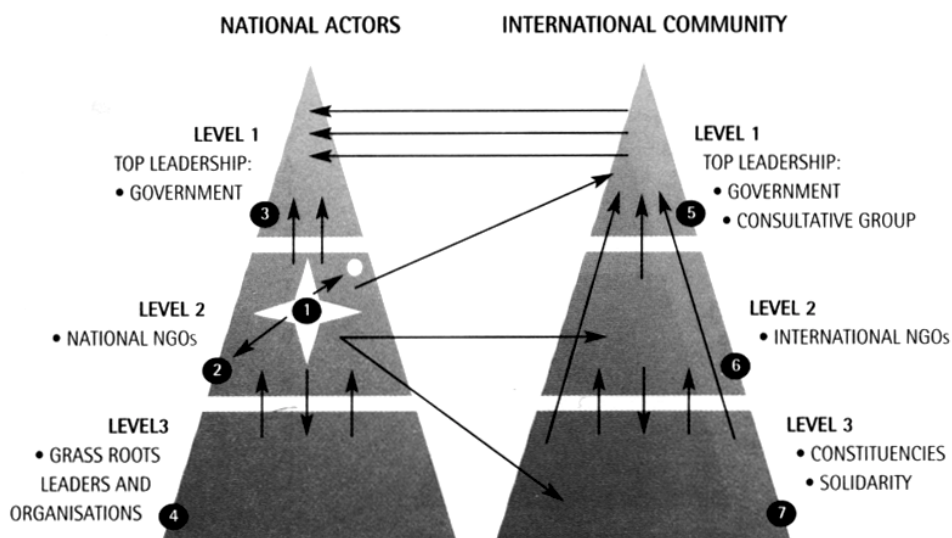
- Identifikation der Ebenen, auf denen der Konflikt ausgetragen wird
- Eintragung von wichtigen Organisationen, Institutionen und Individuen auf jeder Ebene
- Diskussion der Beziehungen zwischen den Ebenen
- Einzeichnung der eigenen Organisation auf der entsprechenden Ebene, Bestandsaufnahme der existierenden Beziehungen der Organisation zu den anderen Ebenen und Identifikation von noch aufzubauenden Beziehungen

Zeitbedarf

mind. 60 Minuten

Beispiel

FIGURE 2.13: THE PYRAMID
EXAMPLE FROM GUATEMALA



KEY

1. Our position among middle-range leaders/NGOs at the national level.
2. Identification of our relations and capacity to have influence alongside other NGOs who were significant at the national level.
3. Relations, research, studies, follow-up, proposal and pressure on government offices, mainly with regard to international cooperation, fulfilment of joint agreements and follow-up on the use of funds meant for social compensation and foreign debt. The Guatemalan Government, finally, was the centre of pressure.
4. Accompaniment to promote socioeconomic development and to strengthen the organisational capacities of grass roots organisations through training workshops, informative talks, political analysis, assistance with addressing social needs and community problems, and so forth.
5. Monitoring and lobbying the international community – especially the Consultative Group (a group of governments and intergovernmental organisations who supported the peace process in Guatemala). Our main task was to provide information from the perspective of civil society sectors regarding progress in implementation of the accords as well as to give advice on the allocation of international cooperation funds. The international forum was also used by different civil society groups to highlight those policies which tend to increase poverty and the link between these and the demands of multilateral financial organisations.
6. Dialogue, alliances and coordination with international NGOs to make efforts and financial resources more effective. This encourages international NGOs to put pressure on their own governments, to influence their policies for aid and cooperation, and to inform and motivate their constituencies.
7. Constant information to solidarity groups in support of international NGOs regarding the definition of their aid and cooperation policies, and pressure on government officials about related topics.

Quelle: Lederach 1997, angepasst von Fisher et al. 2000:33ff.

Tool 7: KONFLIKTZWIEBEL

Beschreibung

Die Konfliktzwiebel besteht aus ineinanderliegenden Kreisen, die von innen nach außen die Bedürfnisse, Interessen und Ziele bzw. Positionen der einzelnen Konfliktparteien aufzeigen. Diese Herangehensweise beruht auf der Erfahrung, dass in friedlichen Situationen, in denen das gegenseitige Vertrauen hoch ist, Menschen auf der Basis ihrer tatsächlichen Bedürfnisse zu handeln pflegen. In einer instabilen Situation mit abnehmendem Vertrauen stellen Menschen eher abstrakte, kollektive Interessen in den Vordergrund. Wenn der Konflikt weiter eskaliert, zieht man sich dann weiter auf bestimmte Positionen oder Forderungen zurück, die der Konfliktdynamik entspringen und wenig mit den tatsächlichen Bedürfnissen zu tun haben.

Die Konfliktzwiebel wurde zuerst erfolgreich in Verhandlungen und Mediationen eingesetzt, da sie den Konfliktparteien ermöglicht, ihre eigenen Positionen zu überprüfen und Verständnis für die Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite zu gewinnen. Meist zeigt sich dabei, dass die ursprünglichen Bedürfnisse durchaus miteinander zu vereinbaren sind. Dies kann dann der erste Schritt hin zu einer Verhandlungslösung sein. Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit ist die Konfliktzwiebel ein nützliches Instrument, um die Konfliktthemen (auf Positionen- und Interessenebene) und die Konfliktursachen (auf Interessen- und Bedürfnisebene) aus der Sicht der einzelnen Beteiligten zu erarbeiten.

**FIGURE 2.7:
THE ONION**



Anwendung

- Analyse der Konfliktursachen und Konfliktthemen
- Identifikation von gemeinsamen Bedürfnissen der Konfliktparteien als Einstieg für die Projektarbeit
- Einstieg in Dialog- und Mediationsveranstaltungen

Vorgehensweise

1. Zeichnen einer "Zwiebel" mit drei "Schalen", im Innern stehen die Bedürfnisse (was wir haben müssen), im ersten Ring die Interessen (was wir wirklich wollen), im äußeren Ring die Positionen (was wir sagen, was wir wollen).
2. Identifikation der Bedürfnisse, Interessen und Positionen der wichtigsten Konfliktparteien. Dies kann bei zwei Parteien auf der rechten und linken Hälfte der Zwiebel, ansonsten mit mehreren Zwiebeln dargestellt werden.
3. Diskussion, inwieweit die Positionen und Handlungen der Konfliktparteien wirklich geeignet sind, ihre Bedürfnisse und Interessen zu befördern. Identifikation von Konfliktlösungen auf der Basis geteilter Bedürfnisse und wohlverstandener Interessen.

Zeitbedarf

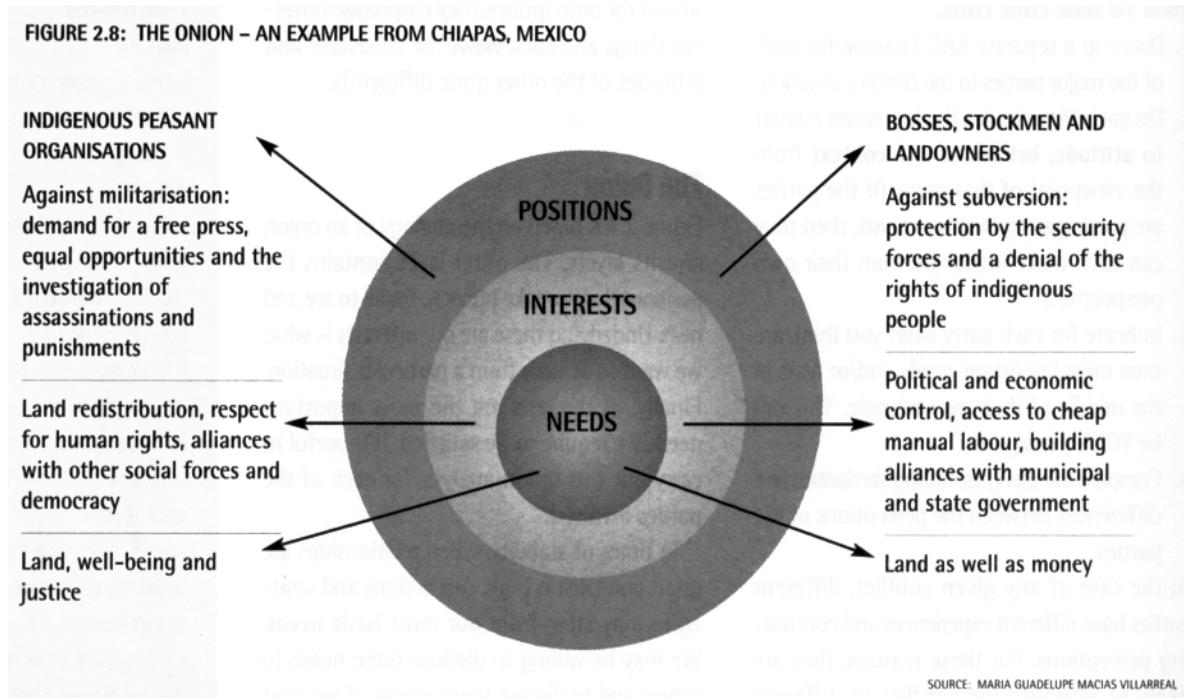
mind. 90 Minuten

Bemerkungen

Anstelle der Zwiebel können die Positionen, Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien (und der eigenen Organisation) auch mit Hilfe einer Matrix dargestellt werden. Dies eignet sich besonders für Situationen mit einer großen Zahl von Beteiligten. Um die Analyse nicht ausufern zu lassen, ist es immer wichtig, sich auf die wichtigsten Akteure zu konzentrieren und nach Gemeinsamkeiten und Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Diese sollten im Laufe der Diskussion sofort festgehalten werden.

Beispiel

Konfliktzwiesel



Darstellung von Positionen, Interessen und Bedürfnissen in Matrix-Form

	Ziele	Interessen	Bedürfnisse
GTZ	Umsetzung der deutschen EZ und Außenpolitik	Profil im Thema Krisenprävention und Konfliktbearbeitung gewinnen	Methoden und Instrumente weiterentwickeln
Pastoral Social	Klarer und effizienter Beitrag zum Frieden in der Zukunft	Unterstützung der eigenen Arbeit	Internationale Organisation gibt Anerkennung und Schutz
Deutsche NGO-Szene	Begonnene Arbeit (parteiische Beratung) weiterführen	Ressourcenniveau aufrecht erhalten	Anerkennung der längjährigen Arbeit
FARC	Keine Politisierung der Kirche (traditionelle Rolle)	Status Quo aufrecht erhalten	Ungestört eigene Interessen verfolgen

Quellen: angepasst von Fisher et al. 2000: 27ff., Ropers/Bächler 2000

Tool 8: KONFLIKTBAUM

Beschreibung

Der Konfliktbaum ist eine Abwandlung des in der partizipativen Planung häufig verwendeten Problembaums. Dabei wird ein Kernproblem identifiziert, dem Ursachen und Folgen zugeordnet werden. Das Kernproblem sollte eine der zentralen Konfliktursachen sein. Der Konfliktbaum kann das Planungsteam dabei unterstützen, sich auf ein zentrales Thema zu konzentrieren. Dies kann durchaus subjektiv aus der spezifischen Sichtweise der eigenen Organisation heraus gewählt werden. Darüber hinaus regt er immer eine lebhaftige Diskussion über die Ursachen und Wirkungen des Konfliktes an. Dabei ist es durchaus möglich, dass ein Thema (z.B. Armut) sowohl als Ursache wie als Wirkung des Konfliktes identifiziert wird. In einem weiteren Schritt können dann mögliche Lösungsansätze diskutiert und in eine zeitliche Reihenfolge gebracht werden.

Anwendung

- Diskussion und Dokumentation der Ursachen und Wirkungen des Konfliktes
- Identifikation eines Kernproblems als Ansatzpunkt für die Projektarbeit

Vorgehensweise

- Darstellung eines Baums mit Stamm, Wurzeln und Ästen auf einem großen Papier oder einer Wand
- Die Teilnehmer erhalten Karten, auf denen sie wichtige Konfliktfaktoren notieren.
- Die Teilnehmer werden aufgefordert, ihre Karten an dem Baum anzubringen. Der Stamm signifiziert dabei das Kernproblem, die Wurzeln die Ursachen dieses Problems und die Äste seine Auswirkungen.
- Diskussion über die Ursachen und Wirkungen und besonders die korrekte Identifikation des Kernproblems, wenn notwendig Anpassung des Konfliktbaums.
- Soweit angebracht, können die Teilnehmer ihre eigene Organisation im Konfliktbaum darstellen, beispielsweise als Vogel, um darzustellen, an welchen Themen sie vorrangig arbeiten.
- Diskussion über mögliche Lösungsansätze für das Kernproblem, notwendige Schritte, Vorteile und Risiken

Zeitbedarf

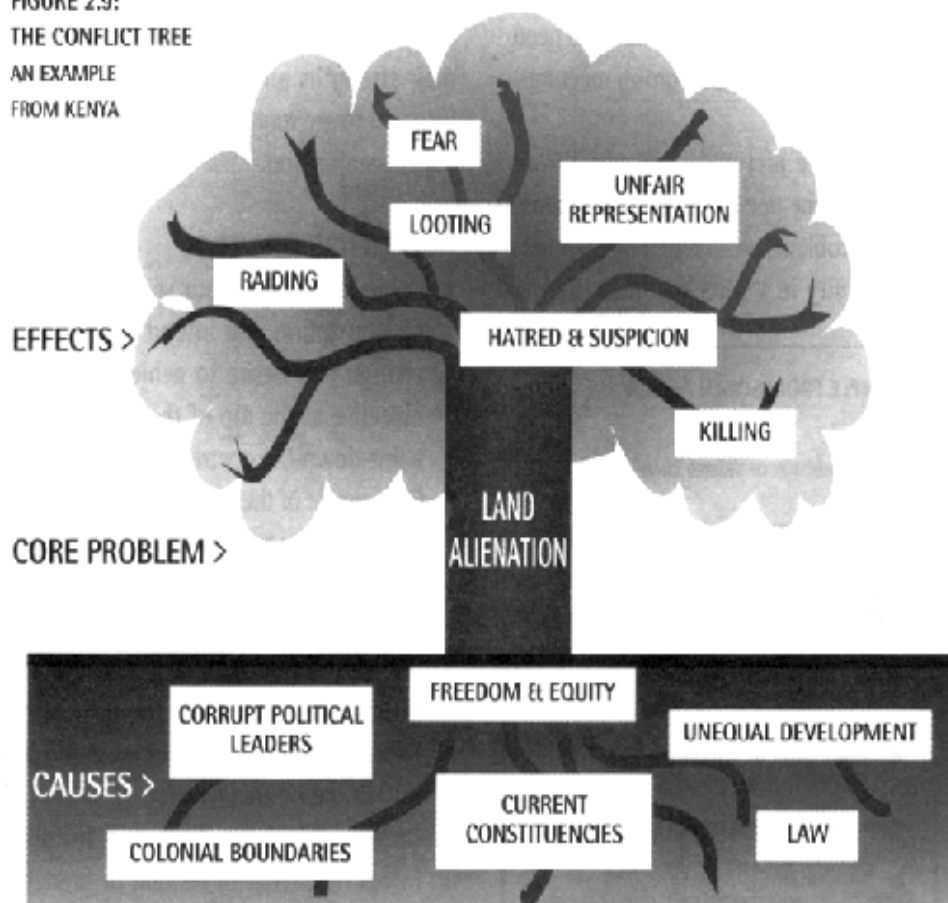
mind. 120-180 Minuten

Bemerkungen

Die Methode ist besonders nützlich, wenn der Konflikt sehr komplex erscheint und das Team Schwierigkeiten hat, sich auf ein Kernthema zu einigen.

Beispiel

FIGURE 2.9:
THE CONFLICT TREE
AN EXAMPLE
FROM KENYA



Quellen
: angepasst
von Dawson
2000, Fisher et
al. 2000:29f.

Tool 9: KONFLIKTSÄULEN

Beschreibung

Über die eigentlichen Konfliktursachen hinaus werden Konfliktsituationen häufig durch eine ganze Reihe weiterer Faktoren stabilisiert und in die Länge gezogen. Diese Faktoren haben sich teilweise erst durch den Konflikt ergeben (z.B. Vertreibungen), teilweise beruhen sie auf sich verhärtenden Positionen, teilweise sind es wirtschaftliche und andere Interessen. Diese sind die konfliktverlängernden oder sekundären Konfliktfaktoren, die den Konflikt häufig stärker als seine ursprünglichen Ursachen beeinflussen (vgl. Paragraph zu konfliktverlängernden Faktoren in Abschnitt 3.3). Um diese Faktoren zu verdeutlichen, kann es nützlich sein, sich den Konflikt als ein auf dem Kopf stehendes "instabiles" Dreieck vorzustellen, das von einer Reihe von Säulen auf beiden Seiten gestützt wird. Diese Säulen repräsentieren die sekundären Konfliktfaktoren. Viele dieser Faktoren werden außerhalb der Reichweite der eigenen Organisation liegen, können aber eventuell von anderen beeinflusst werden. Andere Faktoren können die eigene Organisation, möglicherweise in Zusammenarbeit mit anderen, beeinflussen. Anhand der Konfliktsäulen können Ansatzpunkte für die eigene Arbeit identifiziert sowie ihre Reichweite und Durchführbarkeit abgeschätzt werden.

Anwendung

- Identifikation der Faktoren, die eine Konfliktsituation aufrechterhalten und eine friedliche Lösung erschweren
- Identifikation von Möglichkeiten für die eigene Organisation, diese Faktoren zu schwächen, zu beseitigen oder ihnen eine positive Rolle zu geben

Vorgehensweise

- Identifikation der Problemsituation (z.B. hohes Gewaltniveau, Konflikt) und Darstellung als umgekehrtes Dreieck
- Aufzeichnen der Kräfte und Faktoren, die diese Situation aufrechtzuerhalten scheinen, als Säulen, die das Dreieck stützen
- Diskussion, welche Säulen geschwächt oder entfernt werden können und was dazu notwendig ist; stichwortartiges Notieren möglicher Strategien unter den Säulen oder mit Hilfe einer Matrix

Zeitbedarf

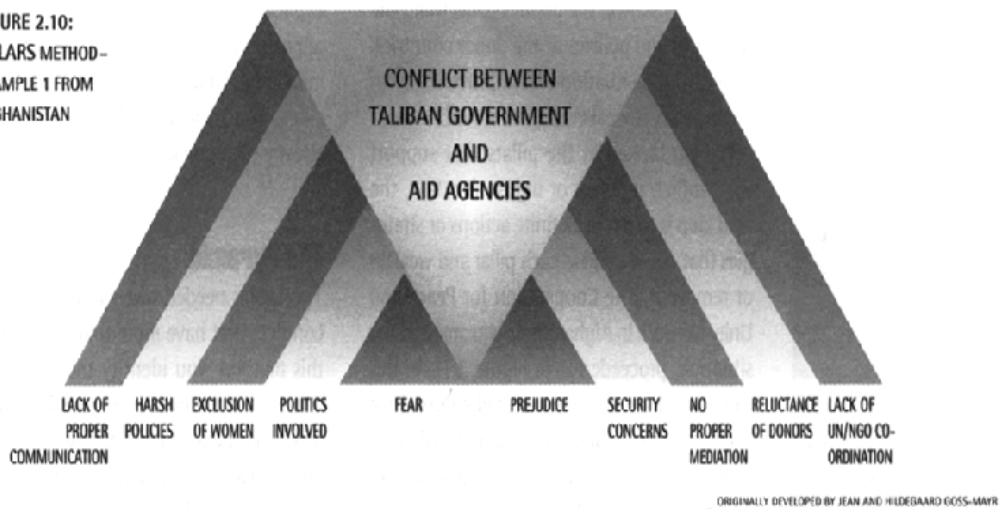
mind. 90 Minuten

Bemerkungen

Bei einem Konflikt zwischen zwei Parteien kann es hilfreich sein, die von der einen Partei ausgehenden Konfliktfaktoren auf einer Seite des Dreiecks aufzuzeichnen und die der anderen Partei auf der anderen.

Beispiel

FIGURE 2.10:
PILLARS METHOD-
EXAMPLE 1 FROM
AFGHANISTAN



Quelle: weiterentwickelt von Fisher et al. 2000:31f.

Tool 10: TRENDANALYSE

Beschreibung

Die Trendanalyse dient dazu, wichtige Faktoren zu analysieren, die den Konfliktverlauf vermutlich beeinflussen werden. Sie erhebt allerdings keineswegs den Anspruch, den Konfliktverlauf selbst vorherzusagen.

Auf der Basis der zuvor bestimmten Konfliktfelder und Konfliktursachen werden spezifische Faktoren identifiziert, die zu einer Konfliktverschärfung oder -entspannung beitragen können. Sind diese Faktoren bereits praktisch eingetreten, kann man ihre Stärke durch eine Zahl oder die Länge eines Pfeils verdeutlichen. Wieder ist die Frage, wie die eigene Organisation negative Faktoren oder ihre Auswirkungen minimieren und wo sie auf die Stärke positiver Faktoren bauen kann. Die Trendanalyse eignet sich daher besonders für die Entwicklung und Überprüfung von Strategien zur Konfliktbearbeitung.

Anwendung

- Identifikation der Kräfte, die eine friedliche Konfliktbearbeitung behindern oder fördern (könnten)
- Bestimmung der Stärke dieser Faktoren und der eigenen Möglichkeiten, sie zu beeinflussen
- Formulierung von Strategien, die die negativen Faktoren schwächen und die positiven stärken

Vorgehensweise

- Identifikation der wichtigsten Bereiche, in denen friedliche Konfliktbearbeitung bisher nicht vorangekommen ist
- Bestimmung der Richtung, in die sich dieser Bereich in der nahen Zukunft voraussichtlich entwickeln wird (Trend)
- Diskussion der existierenden oder vorauszusehenden Faktoren, die den Konflikt in diesem Bereich verschärfen bzw. mindern werden
- Überprüfung der eigenen Strategie, inwieweit sie diese Faktoren berücksichtigt und ggf. Anpassung der Planung

Zeitbedarf

mind. 90 Minuten, abhängig von der Zahl der betrachteten Konfliktbereiche

Bemerkungen

Ähnlich wird bei der Kraftfeldanalyse vorgegangen. Die Kraftfeldanalyse betrachtet nur ein einziges Ziel, wie z.B. die Durchführung demokratischer Wahlen) und schätzt die Stärke der Kräfte (z.B. radikale Parteien, Armeeführung) ab, die dieses Vorhaben unterstützen oder behindern werden.

Beispiel

Konfliktbereich	Trend	Konfliktfördernde Faktoren	Friedensfördernde Faktoren
Sicherheit • hohe Kriminalität • Menschenrechtsverletzungen	→	Polizeibeamte gehören einer ethnischen Gruppe an	Menschenrechtstraining für Polizei
Politik/Recht • mangelnde Justiz • Repräsentativität der Regierung	↑	mehrere Verletzte bei vergangenen Wahlen	reformorientierter neuer Justizminister erfolgreiche Einführung lokaler Meditationssysteme
Wirtschaft/Umwelt • Wasserverteilung • exzessiver Holzeinschlag	↓	sich abzeichnende Dürre verschärft Wasserkonflikt	Bildung lokaler Waldnutzungsgruppen
Gesellschaft • Status von Minderheiten • Segregation	→	Vereinzelter Vandalismus gegen Geschäfte und Häuser der Minderheit	neues Gesetz zur Gleichbehandlung aller Bevölkerungsgruppen

Quelle: Anregung übernommen von Dawson 2000

Tool 11: KONFLIKTSZENARIO

Beschreibung

Das Konfliktszenario ist eine nützliche Methode in unübersichtlichen Situationen, in denen die zukünftige Entwicklung des Konfliktes schwer abzusehen ist. Szenarios sollten unbedingt dann entwickelt werden, wenn die Gefahr einer schnellen gewaltsamen Eskalation und einer damit verbundenen humanitären Krise besteht. Durch die Erstellung von Konfliktszenarios kann sich die Organisation bereits im Vorfeld auf bestimmte, insbesondere krisenhafte, Entwicklungen einstellen und dafür planen. Wenn es dann zu der Situation kommt, kann bereits auf bestehende Strategien zurückgegriffen werden. Der Szenario-Ansatz hat sich aus der Unzufriedenheit mit herkömmlichen Planungsmethoden entwickelt, die als zu unflexibel angesehen wurden, um angemessen auf Krisen und Friedenschancen zu reagieren.

Ein Konfliktszenario enthält realistische Beschreibungen mehrerer möglicher Entwicklungen des Konfliktes. Dazu sollte ein Experte und langfristiger Beobachter der lokalen Situation herangezogen werden. Indikatoren oder Schwellenwerte helfen dem Team dabei, die gegenwärtige Situation einem dieser Szenarien zuzuordnen. Für jedes Szenario können eigene Ziele und Strategien und möglicherweise bereits Operationspläne vorbereitet werden. Sehr selten tritt ein Konfliktszenario exakt in der vorhergesagten Form ein. Dennoch können auf diese Weise bereits wichtige Weichen gestellt werden.

Anwendung

- Diskussion möglicher alternativer Entwicklungen des Konfliktes und bestimmender Faktoren
- Vorbereitung von alternativen Plänen zur Reaktion auf verschiedene Konfliktentwicklungen
- Überprüfung einer existierenden Strategie, ob sie sich in verschiedenen Zukunftsszenarien weiterhin als sinnvoll erweist

Vorgehensweise

- Identifikation und realistische Beschreibung möglicher Entwicklungswege des Konfliktes
- Identifikation von Indikatoren zur Beschreibung der einzelnen Szenarien
- Diskussion und Dokumentation möglicher Prioritäten und Strategien der eigenen Organisation für jedes Szenario

Zeitbedarf

1 Tag

Bemerkungen

Aufgrund des erheblichen Detailwissens, das für die Erstellung der Szenarios notwendig ist, empfiehlt es sich, einen Experten für die Situation damit zu beauftragen. Das Arbeitsergebnis kann dann im Plenum diskutiert und eventuell angepasst werden.

Tool 12: CAPACITIES AND VULNERABILITIES ANALYSE

Beschreibung

Die *Capacities and Vulnerabilities Analyse* (CVA) ist eine in der EZ häufig angewendete Methode. Sie wird meistens eingesetzt, um die unterschiedliche Vulnerabilität verschiedener Bevölkerungsgruppen (z.B. Männer und Frauen) von bestimmten Verhältnissen aufzuzeigen. Darüber hinaus dokumentiert sie die Strategien und Kapazitäten (*capacities*), die diese Gruppen entwickeln, um mit der Situation umzugehen. Dieses Schema kann gut auf Konfliktsituationen übertragen werden. Auch hier ist die Zivilbevölkerung nicht nur Opfer des Konfliktes, sie entwickelt auch vielfältige Anpassungsstrategien, um innerhalb des Konfliktes zu überleben oder sogar davon zu profitieren. Wiederum gilt, dass einzelne Segmente der Bevölkerung (z.B. Alte - Junge, Männer - Frauen) unterschiedlich anfällig und betroffen sind und entsprechend unterschiedliche Anpassungsstrategien verwenden. In Konfliktsituationen sollten Entwicklungsorganisationen versuchen, langfristig die Vulnerabilität benachteiligter Gruppen gegenüber dem Konflikt zu reduzieren und Anpassungsstrategien zu stärken.

Anwendung

- Identifikation der Auswirkungen des Konfliktes auf einzelne Bevölkerungsgruppen und Verständnis ihrer Überlebensstrategien
- Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen, die auf lokalen Kapazitäten aufbauen und langfristig ihre Vulnerabilität reduzieren

Vorgehensweise

- Je nach zur Verfügung stehender Zeit sollte der CVA eine ausführliche Felderhebung zu den lokalen Auswirkungen des Konfliktes und der Anpassungsstrategien der Zielgruppen vorangehen.
- Identifikation der Bevölkerungsgruppen, die getrennt behandelt werden sollen.
- Bestimmung der Vulnerabilitäten und Kapazitäten der Gruppen in den Bereichen Sicherheit, Politik, Wirtschaft, soziale Beziehungen und Einstellungen.
- Diskussion zu möglichen Strategien, die die Betroffenenheiten und Kapazitäten der Zielgruppen berücksichtigen

Zeitbedarf

mind. 90 Minuten

Bemerkungen

Eine Variante dieser Methode konzentriert sich ganz auf die lokalen Kapazitäten der Konfliktbearbeitung. Unter Vulnerabilität werden dabei alle diejenigen Faktoren aufgelistet, die die Konflikthanfälligkeit der lokalen Gruppe erhöhen, wie z.B. große Besitzunterschiede, ein repressives politisches System oder politisierte religiöse Unterschiede. Kapazitäten sind all diejenigen Institutionen, Verhaltensweisen und Einstellungen, die das Konfliktpotential verringern bzw. es der Gemeinde erlauben, den Konflikt friedlich zu lösen. USAID (2001) gibt ein Beispiel für eine derartige CVA auf Länderebene.

Beispiel

	Vulnerabilitäten		Kapazitäten	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Sicherheit Betroffenheit durch Gewalt, Maßnahmen zum persönlichen Schutz				
Politik Möglichkeiten politischer Artikulation und Beteiligung				
Wirtschaft Auswirkungen auf individuelles und Familieneinkommen und Arbeitsbelastung, Ernährungs- und Gesundheitsstatus				
Soziale Beziehungen Zerstörung/Aufrechterhaltung sozialer Netzwerke, Solidarität				
Einstellungen Vorurteil, Vertrauensverlust - gemeinsame Werte				

Tool 13: INSTITUTIONENANALYSE**Beschreibung**

Die Institutionenanalyse unterstützt die Analyse der bereits in der Projektregion tätigen Organisationen (Gemeindeorganisationen, Zivilgesellschaft, internationale NGOs, Regierungsorganisationen). Sie lässt die von diesen Organisationen abgedeckten Arbeitsbereiche von der lokalen Bevölkerung identifizieren und bewerten. Auf diese Weise können - auf der Basis der vorausgegangenen Konfliktanalyse und Strategieentwicklung - Lücken identifiziert werden, die die eigene Organisation sinnvoll ausfüllen könnte. Auf der anderen Seite lassen sich potentielle Kooperationspartner unter den von den Zielgruppen positiv bewerteten Organisationen suchen.

Anwendung

- Bestimmung der Arbeitsbereiche der in der Region tätigen Organisationen und Identifikation von Lücken
- Bestimmung der Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Leistungen dieser Organisationen
- Identifikation möglicher Kooperationspartner

Vorgehensweise

- Erstellung einer Liste aller vor Ort arbeitenden Organisationen
- Erstellung einer Liste aller der Bevölkerung bekannten Aktivitäten dieser Organisationen
- Bewertung der Qualität dieser Leistungen durch die teilnehmende Bevölkerung
- Diskussion der guten und schlechten Seiten der einzelnen Leistungen
- Diskussion von bisher unbearbeiteten Problemen und Lücken
- Diskussion möglicher Kooperationspartner für einzelne Aufgaben unter Einbeziehung der Bevölkerung

Zeitbedarf

mind. 90 Minuten

Bemerkungen

Eine Variation dieser Methode ist das *conflict grid* (Fisher et al. 2000:64ff.). Dabei werden in der linken Spalte einer Matrix wichtige Konfliktakteure (z.B. Polizei, religiöse Führer, Gewerkschaften, Schullehrer) aufgelistet, die beeinflusst werden sollen. Nach rechts werden mögliche Aktivitäten dargestellt, die mit diesen Akteuren unternommen werden könnten (z.B. Friedenserziehung, Menschenrechtstraining, Mediationstechniken). Nun kann Schritt für Schritt abgeglichen werden, welche Aktivitäten mit welcher Gruppe unternommen werden sollten, welche bereits unternommen werden und welche noch verbesserungswürdig sind. Dies kann einen Einstieg in die genauere Aktivitätenplanung bieten.

Conflict Grid

TABLE 4.1: CONFLICT GRID
EXAMPLE FROM CAMBODIA

KINDS OF WORK

STRATEGIES	Peace Education	Training of Professionals	Expansion of Conflict Resolution Pool	Integration of ----- Into various Levels					
				Home based Civil Society	Conflicting Groups	Mediation	Rehabilitation	Police Judicial etc.	Leadership
Community - Disadvantaged	✓			✓	✓	□	□	✓	✓
Religious institution	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
School	✓	□	X	✓	□	X	X		
Gender services	✓	□		✓	□	□	□	□	□
Polio	✓	□		✓	□	□	□	□	□
Military	□	□		✓	□	□	□	□	□
Legal system	□	□		✓	□	✓	✓	□	□
NGOs/CBOs	□	□		✓	✓	□	□	✓	✓
Government - National	□	□		✓	✓	□	□	□	□
Government - Provincial	□	□		✓	✓	□	□	□	□
GONGOS	□	□		✓	□	□	□	□	□
Government NGOs									

- ✓ we have
- ✓/ we have and need to improve
- X do not used now
- we used but do not have now

NOV/2002

Tool 14: KAPAZITÄTSANALYSE

Beschreibung

Dieses Instrument besteht aus einer Reihe von Leitfragen, die dem Projektteam dabei helfen können, die Kapazität der eigenen Organisation für die Arbeit in Konfliktsituationen einzuschätzen. Es empfiehlt sich daher als Ergänzung zur Risikoabschätzung. Die Leitfragen sind als Anregung gedacht und sollten je nach Organisation und Projekt angepasst werden. Zur Verdeutlichung der Stärken und Schwächen werden die Bewertungen auf einer Radar-Karte eingetragen. Auf diese Weise können die Bereiche identifiziert werden, in denen die Organisation ihre eigene Arbeit verbessern sollte, sowie die Stärken, auf die sie bauen kann. Wenn die Kapazitätsanalyse in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird, hilft sie, den Prozess des Kapazitätsaufbaus zu dokumentieren.

Leitfragen zur Kapazitätsanalyse

KONTEXT

1. **Konfliktanalyse:** Verfügt die Organisation über eine klare Analyse des Konflikts? Schließt diese Analyse Fragen der Geschichte, der gegenwärtigen Dynamik und möglicher zukünftiger Entwicklungen ein?
2. **Positionierung im Konflikt:** Hat die Organisation eine klare Vorstellung über ihre eigene Position im Konflikt und über ihre Beziehungen zu den Konfliktparteien?
3. **Politische Folgen:** Hat die Organisation eine klare Vorstellung von den möglichen direkten und indirekten politischen Folgen ihrer Arbeit?
4. **Balance:** Bis zu welchem Grad arbeitet die Organisation mit Menschen, die den verschiedenen Konfliktparteien angehören? Arbeitet sie mit verschiedenen ethnischen, religiösen, Clan-, Geschlechts-, Alters- und sozialen Gruppen zusammen?
5. **Gemeinsames Verständnis:** Sind sich alle Mitarbeiter über die Position der Organisation im Konflikt bewusst? Inwieweit ist diese Position den Zielgruppen sowie anderen Konfliktparteien bewusst?

ORGANISATION

6. **Klare Vision:** Hat die Organisation ein klares Mandat, eine klare Vision und klare Werte in Bezug auf den Konflikt?
7. **Strukturen und Vorgehensweisen:** Hat die Organisation klare Leitlinien und Vorgehensweisen für ihre Programme und Projekte in Konfliktsituationen?
8. **Management:** Bestehen in der Organisation klare Vorstellungen über einen wünschenswerten Managementstil und -prinzipien? Werden Manager auf dieser Grundlage bewertet?
9. **Delegation:** Wieweit ist Autorität in der Organisation delegiert? Inwieweit werden wichtige Entscheidungen mit den Mitarbeitern diskutiert?
10. **Mitarbeiter:** Geht die Organisation verantwortlich mit ihren Mitarbeitern um? Gibt es eine Frauenförderungsstrategie? Gibt es ein Sicherheitskonzept? Fühlen sich die Mitarbeiter geschätzt und unterstützt?
11. **Finanzierung:** Gibt es eine konfliktunabhängige Finanzierung für das Programm oder Projekt? Inwieweit ist die Finanzierung transparent für alle Beteiligten?

PROJEKT

12. **Kohärenz:** Inwieweit stimmen die Ziele und Ergebnisse des Projekts mit der Vision und den Werten der Organisation überein?
13. **Lokale Bedürfnisse und Kapazitäten:** Nutzt das Projekt lokale Fähigkeiten und lokales Wissen? Reagiert es auf von den Zielgruppen (insbesondere Frauen) klar formulierte Bedürfnisse?
14. **Lokale Kapazitäten stärken:** Inwieweit stärkt das Projekt lokale Kapazitäten der friedlichen Konfliktbearbeitung?
15. **Beteiligte:** Inwieweit nehmen alle Beteiligten an der Planung und Durchführung des Projekts teil? Was ist der allgemeine Grad der Partizipation?
16. **Monitoring:** Gibt es ein effektives Monitoringsystem?
17. **Nachhaltigkeit:** Wie nachhaltig ist das Vorhaben in Hinsicht auf seine Finanzierung, die beteiligten Institutionen und die Verfügbarkeit von Wissen bzw. Informationen?

BEZIEHUNGEN

18. **Lobby-Arbeit:** Inwieweit schließt die Arbeit der Organisation Informations- und Lobbyarbeit zum Konflikt ein? Wird diese mit anderen Organisationen koordiniert?
19. **Partnerschaft:** Legt die Organisation Wert auf Beziehungen mit ihren Partnern, die durch gleichen Status und gegenseitige Unabhängigkeit geprägt sind?
20. **Kooperation mit anderen Organisationen:** Gibt es in der Organisationen Leitlinien zur Kooperation mit anderen Organisationen? Werden diese effektiv umgesetzt?

Anwendung

- Identifikation von Bereichen, in denen die eigene Organisation ihre Kapazitäten stärken muss, um effektiv ein neues oder existierendes Projekt umzusetzen
- Monitoring der Fortschritte beim Aufbau von Kapazität zur Arbeit in Konfliktsituationen
- Diskussion unterschiedlicher Anschauungen unter den Mitarbeitern

Vorgehensweise

- Überprüfung der Leitfragen auf ihre Anwendbarkeit für die eigene Organisation, ggf. Überarbeitung und Vereinfachung
- Zeichnen eines Kreises mit soviel Segmenten ("Tortenstücken") wie Leitfragen
- Beantwortung der Leitfragen im Projektteam, Darstellung der gemeinsamen Bewertung im entsprechenden Segment der Radarkarte (z.B. Skala von 1-5)
- Analyse der Bewertung nach Themenbereichen (Kontext, Organisation, Projekt, Beziehungen) und Diskussion von Schwachpunkten und Stärken
- Diskussion möglicher Strategien zum Aufbau fehlender Kapazitäten
- Wiederholung der Übung nach einigen Monaten, um Fortschritte beim Aufbau der eigenen Kapazitäten zu überwachen

Zeitbedarf

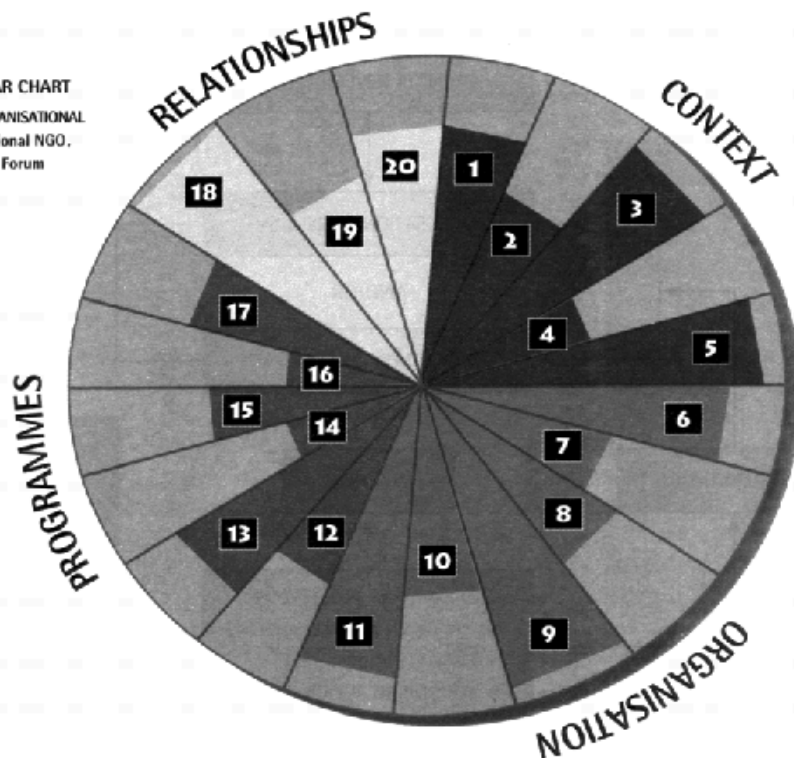
mind. 120 Minuten

Bemerkungen

Die Radar-Karte kann auch für Monitoring in anderen Bereichen verwendet werden. Dazu gehören z.B. die Qualität der Projektarbeit in vorher identifizierten Schlüsselbereichen der Friedensförderung.

Beispiel

FIGURE 5.3:
EXAMPLE OF A
COMPLETED RADAR CHART
ASSESSMENT OF ORGANISATIONAL
CAPACITY – International NGO,
Horn of Africa, Staff Forum



Quelle: angepasst von Fisher et al. 2000:84

Tool 15: DO NO HARM-ANALYSE

Beschreibung

Die *Do No Harm*-Analyse unterstützt die Risikoabschätzung von Entwicklungsvorhaben und kann auch zur Auswertung der Wirkungsbeobachtung eingesetzt werden. Das *Do No Harm*-Schema geht davon aus, dass es in jedem Konflikt Faktoren gibt, die die Menschen voneinander trennen (*dividers*), sowie Faktoren, die die Menschen miteinander verbinden (*connectors*). Diese Faktoren können in den Bereichen Strukturen und Institutionen, Einstellungen und Handlungen, Werte und Interessen, Erfahrungen und Symbole liegen. Entwicklungsorganisationen sind aufgefordert, die *connectors* zu stützen und die *dividers* zu schwächen.

Do No Harm-Analyseschema

Dividers	Entwicklungsvorhaben	Connectors
Strukturen & Institutionen	Was?	Strukturen & Institutionen
Einstellungen & Handlungen	Wie? wo?	Einstellungen & Handlungen
Werte & Interessen	Wer?	Werte & Interessen
Erfahrungen	Wann?	Erfahrungen
Symbole	Warum?	Symbole

Darüber hinaus stellt der *Do No Harm*-Ansatz eine **Checkliste** mit möglichen negativen Wirkungen von Entwicklungs- und Nothilfvorhaben auf einen Konflikt zur Verfügung. Dazu gehören:

Transfer von Ressourcen

- Bewaffnete Gruppen eignen sich einen Teil der durch Hilfsorganisationen in die Konfliktregion gebrachten Ressourcen durch Diebstahl oder Besteuerung an oder lenken die Hilfslieferungen in von ihnen gewünschte Regionen um.
- Hilfs- und Entwicklungsorganisationen übernehmen die Versorgung der Zivilbevölkerung mit sozialen Dienstleistungen (Gesundheit, Erziehung, Nahrungsmittel) und entlasten dadurch die lokalen Machthaber von dieser Verantwortlichkeit. Diese können die freiwerdenden Mittel in den Krieg investieren.
- Hilfs- und Entwicklungsorganisationen müssen mit den lokalen Machthabern bzw. Militärs über den Zugang zu hilfsbedürftigen Bevölkerungsgruppen und Lizenzen verhandeln und legitimieren dadurch indirekt deren Macht.
- Vorübergehende Hilfslieferungen verzerren lokale Märkte und erschweren dadurch den Übergang zu einer Friedenswirtschaft. Niedrige Nahrungsmittelpreise bewirken, dass sich die Bauern auf die Subsistenzproduktion zurückziehen, was mittelfristig erneute Nahrungsmittelknappheit hervorruft.
- Die durch die internationalen Organisationen in die Konfliktregion gebrachten Ressourcen und Ausrüstungsgegenstände erhöhen die Konkurrenz und Spannungen zwischen den verschiedenen Gruppen, besonders zwischen eingesessenen Bewohnern und den von den Organisationen bevorzugten Flüchtlingen.

Indirekte Botschaften

- Verhandlungen mit bewaffneten Gruppen, z.B. über den Zugang zu Zivilbevölkerung signalisieren eine Anerkennung der Kriegsbedingungen. Diejenigen, die Waffen tragen, werden als die eigentlich Mächtigen akzeptiert.
- Direkte Verhandlungen legitimieren lokale Kriegsherren, da sie einen gewissen Grad internationaler Anerkennung suggerieren.

- Die unterschiedliche Behandlung von internationalen und lokalen Mitarbeitern verfestigt die kriegsbedingte Wahrnehmung, dass manche Menschenleben mehr wert seien als andere.
- Wenn internationale Mitarbeiter knappe Ressourcen (z.B. Auto, Benzin) für private Zwecke nutzen, stärken sie die Auffassung, dass die Mächtigen straflos öffentliche Güter für sich selbst verwenden können. Dies kann sich im Verhalten lokaler Machthaber widerspiegeln.
- Konkurrenzverhalten zwischen verschiedenen Entwicklungsorganisationen schafft den Eindruck, dass durch Konfrontation mehr als durch Kooperation zu gewinnen ist.
- Entwicklungsorganisationen, die schockierende Bilder und Geschichten lokalen Leidens für das Marketing ihrer Arbeit verwenden, zeigen mangelnden Respekt gegenüber der Bevölkerung und verstärken möglicherweise Feindbilder.

Anwendung

- Risikoabschätzung von Entwicklungsstrategien
- Periodische Überprüfung der eigenen Arbeit in Hinblick auf ihre Wirkungen auf den Konflikt
- Systematisierung und Analyse der Ergebnisse der konfliktbezogenen Wirkungsbeobachtung

Vorgehensweise

- Der erste Schritt der *Do No Harm*-Methode besteht in einer Analyse des Konfliktkontexts. Dabei wird eine umfassende Identifikation der *Dividers* und *Connectors* vorgenommen. Zu den **Dividers** gehören nach *Do No Harm* alle diejenigen Faktoren, die die bestehende Polarisierung der Bevölkerung in antagonistische Konfliktparteien aufrechterhalten. Dazu gehören Korruption, Impunität, ungleicher Zugang zu Ressourcen, Dienstleistungen und Beschäftigung, Sprachbarrieren, die Manipulation ethnischer Unterschiede, die Militarisierung der Gesellschaft, die sinkende Autorität traditioneller Instanzen der Konfliktregelung (z.B. Klerus, Lehrer, Älteste) und vieles mehr. Zu den **Connectors** werden dagegen diejenigen Faktoren gezählt, die die Menschen immer noch miteinander verbinden. Dies ist besonders in innerstaatlichen Konflikten der Fall, bei denen die verschiedenen Gruppen zuvor relativ friedlich zusammenlebten. *Connectors* sind u.a. gemeinsame Erinnerungen an die frühere multikulturelle Gesellschaft, Heiraten zwischen den Gruppen, eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Infrastruktur (z.B. Bahn, Post, Elektrizität), gemeinsame religiöse oder nationale Feste und Gedenktage, sowie der Mut und die Initiative von Individuen, über die Konfliktgrenzen hinweg Kommunikation und Solidarität aufrecht zu halten. Um die große Zahl der *Connectors* und *Dividers* zu strukturieren, werden sie verschiedenen **Ebenen** zugeordnet. Diese umfassen
 1. Systeme und Institutionen (z.B. Infrastruktur, Märkte)
 2. Einstellungen und Handeln (z.B. die Adoption von Kriegswaisen der anderen Seite)
 3. vergangene und aktuelle Erfahrungen (z.B. Kolonialgeschichte, gegenwärtige Kriegssituation)
 4. Werte und Interessen (z.B. gemeinsame Religion) und
 5. Symbole und Feste (z.B. Gedenkmäler, nationale Gedenktage).

- Im zweiten Schritt wird die Arbeitsweise des Entwicklungs- oder Nothilfedorhabens detailliert analysiert. Dabei geht es um jeden Aspekt: Mandat, Finanzierung und Beziehungen zur Zentrale sowie das „was, wie, wo, wer, mit wem, wann und warum“ der Projektarbeit. Dem liegt die Erfahrung zugrunde, dass in Konfliktsituationen jeder Aspekt eines Projektes, einschließlich scheinbar unwichtiger Details, eine Wirkung haben kann.
- Zum Schluss wird jede Dimension des Vorhabens mit den *Dividers* und *Connectors* abgeglichen. Positive und negative Wirkungen werden als *Divider impact* oder *Connector impact* festgehalten. Wo negative Wirkungen entdeckt werden, überlegt das Projektteam daraufhin, wie das Vorhaben so angepasst werden kann, dass die Wirkung in Zukunft vermieden wird. Dies kann eine alternative Art der Zielgruppenauswahl oder ein neues Maßnahmenportfolio bedeuten. Wo sich positive Wirkungen abzeichnen, wird andererseits überlegt, wie diese verstärkt und nachhaltig gemacht werden können.

Zeitbedarf

mind. 180 Minuten

Quelle: angepasst von Anderson 1999, Anderson 2000b, Le Billon 2000

Anhang IV: Weiterführende Literatur

Anderson, Mary B., 1999: Do No Harm. How Aid Can Support Peace - or War. Boulder: Lynne Rienner.

Anderson, Mary B. (ed.), 2000: Options for Aid in Conflict. Lessons from Field Experience. Cambridge: The Collaborative for Development Action Inc.

Anderson, Mary B., 2000b: Reflecting on the Practice of Outside Assistance: Can We Know What Good We Do?; in: Ropers, Norbert/Fischer, Martina (eds.), Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung. (<http://www.berghof-center.org/handbook/>)

Baker, Pauline H./Weller, Angeli F., 1998: An Analytical Model of Internal Conflict and State Collapse: Manual for Practitioners. Washington: Fund for Peace.

Bauer, Eberhard et al., 1999: Food Security and Conflict. A Participatory Development Concept for the Integrated Food Security Programme Trincomalee, Sri Lanka. Berlin: Centre for Advanced Training in Rural Development.

Bauer, Eberhard/Bigdon, Christine/Korf, Benedikt, 2000: Anspruch und Wirklichkeit in der Konfliktbearbeitung. Was kann Entwicklungszusammenarbeit wirklich leisten? Das Beispiel Sri Lanka; in: Peripherie 79, S. 43-69.

Berdal, Mats/Malone, David M. (eds.), 2000: Greed and Grievance. Economic Agendas in Civil Wars. Boulder: Lynne Rienner Publishers.

BMZ, 2000: Krisenprävention und Konfliktbeilegung. Gesamtkonzept der Bundesregierung vom 7.4.2000 (Beschluss des Bundessicherheitsrates vom Sommer 2000). Bonn: BMZ Spezial Nr. 17.

- Brendel, Christine, 1998: Zielgruppenanalyse mit Genderperspektive: Ein wichtiges und nutzbares Instrument in der armutsorientierten Projektarbeit. Eschborn: GTZ.
- Bush, Kenneth, 1998: A Measure of Peace. Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones. Working Paper No.1. Ottawa: The International Development Research Centre.
- Bush, Kenneth/Opp, Robert J., 1999: Peace and Conflict Impact Assessment; in: Buckles, Daniel (ed.), Cultivating Peace. Conflict and Collaboration in Natural Resource Management. Ottawa: IDRC, S. 185-202.
- Conflict Prevention Network, 1999: Conflict Impact Assessment. A Practical Working Tool for Prioritising Development Assistance in Unstable Situations. Ebenhausen.
- Dawson, Elsa, 2000: Peace and Conflict Analysis. Proposal for Standard, Procedures and Supporting Methodology. Oxford: Oxfam GB.
- DFID, 2000: Conducting Conflict Assessments. Discussion Paper. London: DFID.
- DFID, 2001: Conflict Assessment. London: DFID.
- Engel, Ulf/Mehler, Andreas, 2000: "Closing the Gap" Between Early Warning and Early Action. Applying Political Science to Violent Conflicts in Africa. Working Paper. Leipzig.
- Esman, Milton J./Herring, Ronald J. (eds.), 2001: Carrots, Sticks and Ethnic Conflict. Rethinking Development Assistance. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- European Platform for Conflict Prevention and Transformation, 2001: Lessons Learned in Conflict Interventions. Background Documents I, II. Brussels.
- Fahrenhorst, Brigitte, 2000: Instrumentarium für Projekt- und Programmvorhaben zur Krisenprävention; in: dies. (Hg.), Die Rolle der Entwicklungszusammenarbeit in gewalttätigen Konflikten. Berlin: SID-Berichte No. 11, S. 199-225.
- Fahrenhorst, Brigitte (Hg.), 2000: Die Rolle der Entwicklungszusammenarbeit in gewalttätigen Konflikten. Dokumentation einer Fachtagung in der TU Berlin vom 3.-5-12.1999. Berlin: SID Berichte.
- FEWER, 2000: Conflict and Peace Indicators. Caucasus and Great Lakes Region. London.
- Fisher, Simon et al., 2000: Working with Conflict. Skills and Strategies for Action. London: Zed Books.
- Forster, Reiner/Osterhaus, Juliane, 1996: Zielgruppenanalyse - Wozu, Wann, Was und Wie? Eschborn: GTZ.
- Forster, Reiner/Karkoschka, O./Kitz, M./Scherler, C. (eds.), 1998: Beyond the Tool Kit. Experiences with Institutionalising Participatory Approaches of GTZ Supported Projects in Rural Areas. Eschborn: GTZ.
- Gaigals, Cynthia with Manuela Leonhardt, 2000: Background Paper for the "Consultative Meeting on Integrating Peace Building and Conflict Prevention into Development Practice". London: International Alert/Saferworld.
- Goor, Luc van de/Verstegen, Suzanne, 1999: Conflict Prognosis. Bridging the Gap from Early Warning to Early Response. Part I. Den Haag: Clingendael Institut.

Goor, Luc van de/Verstegen, Suzanne, 2000: Conflict Prognosis. A Conflict and Policy Assessment Framework. Part II. Den Haag: Clingendael Institut.

Gourevitch, Philip, 1998: We Wish To Inform You That Tomorrow We Will Be Killed With Our Families. Stories from Rwanda. New York: Farrar Straus & Giroux.

GTZ, Gruppe Qualitätssicherung Angebote, 2000: Leitfaden zur Erstellung von Angeboten an das BMZ. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1995: Orientierungsrahmen für die Durchführung von Vorhaben der deutschen Technischen Zusammenarbeit durch die GTZ. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1995: Richtlinien für die gutachterliche Mitwirkung bei der Vorbereitung von Projekten. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1997: Ziel Orientierte Projekt Planung - ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1997: Fortschrittsberichte an das BMZ und Projektberichte durch Auftragnehmer der GTZ. Eine Handreichung. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1998: Das Project Cycle Management (PCM) der GTZ. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1998: Monitoring im Projekt. Eine Orientierung für Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 1999: Wegweiser für die Projektfortschrittskontrolle (PFK). Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, 2000: Evaluierung - Ein Handbuch. Eschborn.

GTZ, Stabstelle 04, o.J.: Wege zur Zusammenarbeit. Wie funktioniert das "F-Verfahren"? Eschborn.

Hamacher, Winfried, 1996: Konfliktmanagement im Umweltbereich. Instrumente der Umweltpolitik in Entwicklungsländern. Bonn: GTZ.

Hamacher, Winfried, 1999: Konfliktmanagement und Technische Zusammenarbeit. Erste Erfahrungen im Umweltbereich. Bonn: GTZ.

Hulme, David/Goodhand, Jonathan, 1998: The Contribution of NGOs to Peacebuilding in Complex Political Emergencies. Working Paper No. 8. Research Methodology Paper: Afghanistan Case Study. Manchester: IDPM, University of Manchester.

Huppers, Hiltrud, 1997: Methodenkompass. Eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich. Eschborn: GTZ.

International Alert, 1996: Resource Pack for Conflict Transformation. London.

Klingebl, Stefan, 1999: Wirkungen der Entwicklungszusammenarbeit in Konfliktsituationen. Querschnittsbericht zu Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in sechs Ländern. Bonn: DIE.

Korf, Benedikt, 2000: Field Guide for Participatory Needs Assessment. Trincomalee: IFSP.

Le Billon, Philippe, 2000: The Political Economy of War: What Relief Agencies Need to Know. Humanitarian Practice Network. Network Paper 33. London: ODI.

- Lederach, John Paul, 1997: Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies. Washington, D.C.: USIP Press.
- Leonhardt, Manuela, 2000: Conflict Impact Assessment of EU Development Co-operation with ACP Countries. A Review of Literature and Practice. London: International Alert/Saferworld.
- Lund, Michael, 2000: Improving Conflict Prevention by Learning from Experience: Issues, Approaches and Results; in: Lund, Michael/Rasamoelina, Guenola (eds.), The Impact of Conflict Prevention Policy. Cases, Measures, Assessments. CPN Yearbook 1999/2000. Baden-Baden: Nomos, S. 63-88.
- Lund, Michael/Rasamoelina, Guenola (eds.), 2000: The Impact of Conflict Prevention Policy. Cases, Measures, Assessments. CPN Yearbook 1999/2000. Baden-Baden: Nomos.
- Mehler, Andreas/Ribaux, Claude, 2000: Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der Technischen Zusammenarbeit. Ein Überblick zur nationalen und internationalen Diskussion. Wiesbaden: Universum.
- Mols, Manfred mit Kerstin Hagmann/Aurel Croissant, 1995: Politische Rahmenbedingungen der Entwicklungszusammenarbeit. Allgemeiner Kriterienkatalog. Mainz.
- Nordstrom, Carolyn, 1997: A Different Kind of War Story (Ethnography of Political Violence). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Nyheim, David/Leonhardt, Manuela/Gaigals, Cynthia, 2001: Development in Conflict. A Seven Steps Tool for Planners. Version 1. London: FEWER/International Alert/Saferworld.
- O'Brien, Paul, 1999: Benefit-Harms Handbook. Nairobi: CARE East Africa/Middle East.
- OECD/DAC, 1998: Conflict, Peace and Development Co-operation on the Threshold of the 21st Century. Paris: OECD/DAC.
- Osterhaus, Juliane, 1999: Gender und Projektmanagement. Ein Beitrag zum Qualitätsmanagement der GTZ. Eschborn: GTZ.
- Osterhaus, Juliane/Salzer, Walter, 1995: Gender-Differenzierung im Projektzyklus. Hinweise zu Planung, Monitoring und Evaluierung. Eschborn: GTZ.
- PIOOM, Universität Leiden, ab 1998: Verschiedene Checklisten zur Erfassung von Konfliktpotentialen. (http://www.fsw.leidenuniv.nl/www.w3_liswo/pioom.htm)
- Paulus, Stephan, 1996: Indikatoren der Institutionenentwicklung im Umweltbereich. Anregungen und Beispiele für Projektplanung und -management. Eschborn: GTZ.
- Prendergast, John, 1996: Frontline Diplomacy. Humanitarian Aid and Conflict in Africa. Boulder Co.: Lynne Rienner.
- Pretty Jules N. et al., 1995: Participatory Learning and Action. A Trainers Guide. London: IIED.
- Ramirez, Ricardo, 1999: Stakeholder analysis and conflict management; in: Buckles, Daniel (ed.), Cultivating Peace. Conflict and Collaboration in Natural Resource Management. Ottawa: IDRC, S. 101-126.

- Reychler, Luc/ Paffenholz, Thania (eds.), 2001: Peacebuilding - A Field Guide. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Ropers, Norbert, 1999: Zur Begrifflichkeit im Arbeitsfeld "Konfliktbearbeitung" und "Friedensförderung". Berlin: Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung.
- Ropers, Norbert, 2000: Strategische Konfliktbearbeitungsanalyse Sri Lanka. 2. Fassung. Berlin: Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung
- Ropers, Norbert/Fischer, Martina (eds.), 2000: Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung. (<http://www.berghof-center.org/handbook/>)
- Ross, Marc Howard/Rothman, Jay (eds.), 1999: Theory and Practice in Ethnic Conflict Management. Conceptualizing Success and Failure. Basingstoke/London: Macmillan.
- Rupesinghe, Kumar with Naraghi Anderlini, Sanam, 1998: Civil Wars, Civil Peace. Multitrack Solutions to Armed Conflict. London: International Alert.
- Schönhutz, Michael/Kievelitz, Uwe, 1994: Participatory Learning Approaches. An Introductory Guide. Eschborn: GTZ.
- Sedigh, Shahrzad, 2001: Compendium of Operational Frameworks for Peacebuilding and Donor Co-ordination. Ottawa: CIDA (<http://www.acde-cida.gc.ca/peace>)
- Senghaas, Dieter (ed.), 1997: Frieden machen. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Spelten, Angelika, 1999: Instrumente zur Erfassung von Konflikt- und Krisenpotentialen in Partnerländern der Entwicklungspolitik. München: Weltforum Verlag.
- Swamy, Gita, 2001: "Make food not war" - Food Security and Crisis Prevention. Nairobi: GTZ Sector Network Food Security Africa.
- Van de Goor, Luc/Verstegen, Suzanne, 2000: Conflict Prognosis: A Conflict and Policy Assessment Framework. Part II. Den Haag: Clingendael Institut.
- USAID Africa Bureau, 2001: Conflict Vulnerability Analysis. Issues, Tools & Responses. Working Draft.
- Uvin, Peter, 1998: Aiding Violence: The Development Enterprise in Rwanda. Connecticut: Kumarian Press.

Anhang V: Ausgewählte Informationsquellen zu Konfliktländern

Accord, Südafrika

<http://www.accord.org.za>

Amnesty International

<http://www.amnesty.org>

Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung (AKUF), Universität Hamburg

<http://www.sozialwiss.uni-hamburg.de/lpw/Akuf/home.html>

Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung

<http://www.berghof-center.org>

Bonn International Center for Conversion (BICC)

<http://www.bicc.de>

Carleton University, Norman Patterson School of International Affairs, Canada, Country Indicators for Foreign Policy

<http://www.carleton.ca/cifp>

Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict

<http://www.ccpdc.org>

Conciliation Ressources, London

<http://www.c-r.org>

Conflict Prevention Network (CPN)

<http://www.swp-berlin.org/cpn>

Copenhagen Peace Research Institute

<http://www.copri.dk>

Eurasianet

<http://www.eurasianet>

Forum for Early Warning and Early Response, London

<http://www.fewer.org>

Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung

<http://www.conflict.com/hiik>

Institute for War and Peace Reporting, London

<http://www.iwpr.net>

International Alert

<http://www.international-alert.org>

International Crisis Group, USA

<http://www.intl-crisis-group.org>

(International) Peace Research Institute Oslo (PRIO)

<http://www.prio.no>

ReliefWeb

<http://www.reliefweb.int/w/rwb.nsf>

Reuter Foundation AlertNet

<http://www.alertnet.org/alertnet.nsf?OpenDatabase>

Schweizerische Friedensstiftung

<http://www.swisspeace.ch>

Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

<http://www.sipri.se>

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), Integrated Regional Information Network (IRIN)

<http://www.reliefweb.int/irin>

University of Maryland, Center for International Development and Conflict Management, Global Events Data System

<http://www.bsos.umd.edu/cidcm>

Weltbank, Post-Conflict Unit

<http://www.worldbank.org/postconflict>

Terms of Reference für Handreichung Konfliktanalyse in der Planung und Steuerung von Entwicklungsprojekten

Hintergrund

Die Themen Krisenprävention und Konfliktbearbeitung haben seit Anfang der neunziger Jahre in der entwicklungspolitischen Diskussion deutlich an Stellenwert gewonnen. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) hat präventives Handeln, zivile Konfliktbearbeitung und eine verstärkt friedenspolitische Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit als zentrale Anliegen formuliert. Seit November 2000 führt die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) im Auftrag des BMZ das Sektorvorhaben "Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere im Rahmen der Technischen Zusammenarbeit" durch. Ziel des Sektorvorhabens ist es, der Entwicklungszusammenarbeit weiterentwickelte Konzepte und Instrumente zur Krisenprävention und Konfliktbearbeitung zur Verfügung zu stellen und deren pilothafte Anwendung zu unterstützen.

Eine wichtige Aufgabenstellung in diesem Zusammenhang ist die Erarbeitung von praktischen Tools, die es ermöglichen, Konfliktsituationen systematisch zu erfassen, zu verstehen und angepasste Handlungsstrategien für entwicklungspolitische Vorhaben zu entwickeln. Der Anwendungsbereich dieser Tools liegt vor allem in der Prüfung und Planung von Entwicklungsvorhaben sowie in der Projektsteuerung.

Ziele

Unterstützung von Fachkräften der EZ, die mit der Planung und Durchführung von Entwicklungsprojekten in (potentiellen) Konflikt- und Kriegssituationen betraut sind, bei der

- Erfassung und Abschätzung des Konflikt- und Gewaltrisikos in der Projektregion
- Systematischen Berücksichtigung des Konfliktes in der Projektplanung und Projektsteuerung
- Identifikation von Ansatzpunkten für konstruktive Konfliktbearbeitung bzw. Friedensförderung und Integration von diesbezüglichen Aktivitäten
- Risikoabschätzung der geplanten Aktivitäten

Zu diesem Zweck sollen praktische Tools (Leitfragen, Checklisten, Analysemethoden etc.) erarbeitet werden, die sich in das gängige Planungs- und Managementinstrumentarium von Projekten integrieren lassen. Zu diesen Instrumenten gehören insbesondere

- Projektplanung (Situationsanalyse, Beteiligtenanalyse, Trägeranalyse, Zielgruppenanalyse, Annahmen und Risiken)
- Projektkonzeption (PPÜ, Operationsplanung, methodischer Ansatz, erwartete Wirkungen, Projektsteuerung)
- Projektfortschrittskontrolle, Projektverlaufskontrolle

Produkt

Handreichung mit getesteten Methoden der Konfliktanalyse für die Planung von EZ-Projekten (ca. 20-30 Seiten)

Aktivitäten

- Bestandsaufnahme der in der deutschen und internationalen EZ existierenden Methoden und Instrumente der Konfliktanalyse und konfliktspezifischen Planung durch persönliche und telefonische Interviews, Internetrecherche und Aktenstudium
- Erstellung eines Vorentwurfs zur Handreichung Konfliktanalyse
- Präsentation und Diskussion des Vorentwurfs im Team Sektorvorhaben
- Präsentation und Diskussion des Vorentwurfs mit interner und externer Beratungsgruppe des Sektorvorhabens
- Fertigstellung des Entwurfs der Handreichung Konfliktanalyse
- Teilnahme am Auswertungsworkshop Konfliktanalyse, auf dem die praktischen Erfahrungen des Sektorvorhabens mit der Konfliktanalyse in sechs Projekten dargestellt und ausgewertet werden
- Überarbeitung und Fertigstellung der Handreichung Konfliktanalyse auf der Basis der praktischen Erfahrungen

Gliederungsvorschlag Handreichung Konfliktanalyse

1. Einleitung

Kurze Einführung in die Aufgabenstellungen und Handlungsmöglichkeiten der EZ in Konfliktsituationen

Ebenen und Phasen der Konfliktbearbeitung

Positive und negative Wirkungen der EZ auf die Dynamik von Konflikten

2. Warum Konfliktanalyse?

Zielsetzung(en) von Konfliktanalyse:

- Erfassung und Abschätzung des Konflikt- und Gewalttrisikos in der Projektregion
- Systematische Berücksichtigung des Konfliktes in der Projektplanung und Projektsteuerung
- Identifikation von Ansatzpunkten für konstruktive Konfliktbearbeitung bzw. Friedensförderung und Integration von diesbezüglichen Aktivitäten
- Risikoabschätzung der geplanten Aktivitäten

Zusammenhang von Konfliktanalyse (periodisch) und Wirkungsbeobachtung/ *Conflict Impact Assessment* (Prozess)

3. Konfliktanalyse in der Projektplanung: Ein Überblick

Einführung in die institutionelle Verankerung von Konfliktanalyse:

- In welchen Stadien des Project Management Cycle können und sollen Konfliktanalysen durchgeführt werden?
- Wie können diese Analysen in den Managementprozess integriert werden?

Dieser Abschnitt baut zu einem großen Teil auf den praktischen Erfahrungen des Sektorvorhabens mit der Durchführung von Konfliktanalysen auf.

Kurze Einführung zur Integration von Konfliktanalyse in die wichtigsten Planungs- und Managementinstrumente

- Projektplanung (Situationsanalyse, Beteiligtenanalyse, Trägeranalyse, Zielgruppenanalyse, Annahmen und Risiken)
- Projektkonzeption/-management (PPÜ, Operationsplanung, methodischer Ansatz, erwartete Wirkungen, Projektsteuerung)
- Projektfortschrittskontrolle (PFK), Projektverlaufskontrolle

Schlüsselfragen zu

- Situationsanalyse
- Beteiligten-, Träger- und Zielgruppenanalyse (insbesondere Netzwerke)
- Erstellung des Angebots
- Operationsplan
- PFK/PVK

4. Methodenkompass

Ausführliche Darstellung ausgewählter Methoden zur

- Analyse von Konfliktsituationen
- Analyse der Akteure
- Identifikation und Priorisierung von Handlungsmöglichkeiten in Hinblick auf Konflikttransformation
- Planung und Strategiebildung
- Risikoanalyse

Es werden Hinweise gegeben, wie die in Teil 4 dargestellten Methoden zur Beantwortung der in Teil 3 formulierten Schlüsselfragen eingesetzt werden können.

5. Hinweise zur Durchführung von (partizipativen) Konfliktanalysen

Aufbauend auf den Erfahrungen anderer Akteure sowie des SV bei der pilothaften Durchführung von Konfliktanalysen sollen voraussichtlich folgende Bereiche behandelt werden:

- Konfliktanalyse und Konfliktbearbeitung
- Vorbereitung von Konfliktanalysen
- Auswahl der Beteiligten
- Umgang mit Macht, Trauma, Angst, Vorurteil

(in der ersten Version: Auswertung der Literatur und Interviews, in der Endversion: Erfahrungen des Sektorvorhabens)