frient@bmz.bund.de, www.frient.de: Friedrich-Ebert-Allee 40, 53113 Bonn, T.: +49 228 535-3259, F: -4259

www.fes.de/conflictprevention, www.gtz.de/crisisprevention

KONFLIKTANALYSE
ZUR ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSOPTIONEN FÜR GESELLSCHAFTSPOLITISCHE KOOPERATIONSPROGRAMME

EIN METHODISCHER LEITFADEN

erstellt im Rahmen eines Pilotprojekts der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) in Kooperation mit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) und der Gruppe Friedensentwicklung (FriEnt)

von

Armin Hasemann
(Friedrich-Ebert-Stiftung/FriEnt)
Katharina Hübner-Schmid
(Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/FriEnt)
Anja Dargatz
(Friedrich-Ebert-Stiftung/FriEnt)

Methodenleitfaden zur länderbezogenen Konfliktanalyse und zur Entwicklung von Handlungsoptionen für gesellschaftspolitische Kooperationsprogramme

I. Zielsetzung und Wegweiser durch den Leitfaden S.3

II. Die gesellschaftspolitische Konfliktanalyse S.6

Schritt 1 Vorbereitung und Auftragsklärung S. 6

Schritt 2 Fokussierung mit Hilfe einer *desk study* S. 8

Schritt 3 Gesellschaftspolitische Konfliktanalyse S. 10

Schritt 4 Analyse der *international response* S. 13

Schritt 5 Szenarienentwicklung S. 15

Schritt 6 Entwicklung von Handlungsempfehlungen S. 16

Schritt 7 Follow-Up S. 17

Ausblick Konfliktmonitoring und Wirkungsbeobachtung S. 18

III. Annex

Annex I	Ausreise-Workshop	S. 1
Annex II	Terms of Reference	S. 3
Annex III	Programm des Kick-off-Workshops vor Ort	S. 10
Annex IV	Schema zur Auswahl der Gesprächspartner/innen	S. 11
Annex V	Fragebogen Gesprächsrunde Konfliktanalysten	S. 12
Annex VI	Interviews im Konfliktkontext	S. 15
Annex VII	Interviewfragen	S. 17
Annex VIII	Protokoll Midterm Review	S. 22
Annex IX	Gliederung	S. 24
Annex X	Raster Empfehlungen	S. 25
Annex XI	Wirkungshypothesen: Schaubild	S. 26
Annex XII	Wirkungshypothesen Planung	S. 27
Annex XIII	Executive summary	S. 29
Annex XIV	Programm Fachgespräch	S. 34
Annex XV	Zeitlicher Ablauf einer Konfliktanalyse	S. 35

I. Zielsetzung und Wegweiser durch den Leitfaden

Der vorliegende methodische Leitfaden ist eine handlungsorientierte Grundlage für die Erarbeitung länderbezogener Konfliktanalysen. Diese sollen Projektverantwortliche in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit unterstützen, ihre aktuellen und zukünftigen Handlungsansätze systematisch konfliktsensitiv auszurichten und damit gezielt zur Bearbeitung und Transformation gewaltförmiger Konflikte beizutragen.

Dabei gehen die Autor/innen von **folgenden Grundannahmen**[1] aus:

- Friedensförderung muss auf allen gesellschaftlichen Ebenen ansetzen. Sie stärkt Mechanismen und Strukturen der gewaltfreien Bearbeitung von Konflikten im gesellschaftlichen und staatlichen Bereich.

- Internationale Zusammenarbeit kann einen Beitrag zur Krisenprävention und Friedensförderung leisten, indem sie
  - strategische Ansätze zur Bearbeitung struktureller Konfliktursachen und akuter Konfliktlinien mit hohem Eskalationspotenzial entwickelt;
  - friedensfördernde Potenziale lokaler Akteure und Strukturen unterstützt.

- Internationale Kooperation kann auf Grund ihrer Konzentration auf bestimmte Zielgruppen nicht neutral sein. Sie beeinflusst das Gleichgewicht der Beziehungen und Kräfte im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich. Daraus können sich positive und negative, beabsichtigte und unbeabsichtigte Auswirkungen auf die Konfliktdynamik ergeben.

Der Leitfaden legt folgende **Definition** von Konflikt zu Grunde:
Konflikt ist eine Beziehung zwischen zwei oder mehr interdependenten Gruppen, wobei mindestens eine der Gruppen diese Beziehung als negativ wahrnimmt bzw. gegensätzliche Interessen und Bedürfnisse feststellt und verfolgt. Dabei wendet mindestens eine Konfliktpartei Gewalt an oder ist potenziell zur Gewaltausübung bereit.

Der Leitfaden zielt auf die **Arbeitsfelder und Instrumente von gesellschaftspolitischen Programmen**. Er empfiehlt Schritte, die zu einer aussagekräftigen Analyse und handlungsorientierten Empfehlungen führen. Je nach Ausgangslage und Kontext können die Schritte variiert und Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden.

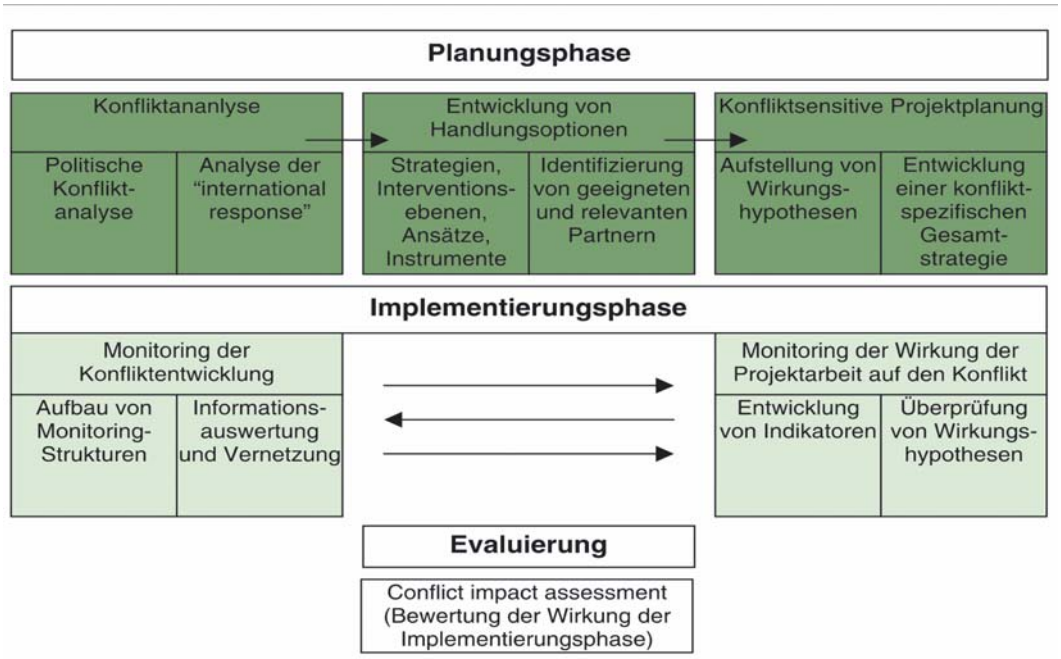
So wurde **zum Beispiel** im Rahmen der Konfliktanalyse Kolumbien die gesellschaftspolitische Konfliktanalyse in der Feldphase reduziert und das Augenmerk auf die Entwicklung von Szenarien und Handlungsansätzen gelegt, da der Konflikt als *over-analyzed* gilt und die relevanten Elemente weitestgehend bekannt waren und aktualisiert werden mussten.[2] In Pakistan war hingegen eine ausführliche Analyse der gesellschaftspolitischen Situation und der *international response* Voraussetzung für die Entwicklung der Szenarien.

[1] angelehnt an: N. Zupan: PCIA Macedonia - Methodological Steps, Bern, August 2002 (unveröffentlicht).
[2] Der dafür genutzte Fragebogen findet sich im Anhang (Annex V).

Die Konfliktanalyse konzentriert sich auf folgende Schlüsselfragen:

1. Welches sind die Hauptkonfliktlinien? Um welche Streitgegenstände geht es?
2. Wo besteht die Gefahr einer gewaltsamen Eskalation? Entlang welcher Konfliktlinien werden diese aufbrechen?
3. Welche Akteursgruppen werden gegeneinander stehen bzw. welche Akteursgruppen werden Allianzen schließen?
4. Welche Rolle spielt dabei die Internationale Gemeinschaft? Welche die internationale Entwicklungszusammenarbeit?
5. Welche zukünftigen Szenarien sind wahrscheinlich?
6. Wo bestehen Ansatzmöglichkeiten für die Auftrag gebende Organisation und für andere internationale (EZ)-Organisationen? Was sollte prioritär aufgegriffen werden? Wie sollten Handlungsansätze ausgerichtet sein? Mit welchen Akteuren sollte vorrangig gearbeitet werden?

Der Leitfaden beschreibt das sequenzielle Vorgehen für die konfliktsensitive Ausrichtung gesellschaftspolitischer Programme: die Analyse der politischen Situation und Reaktion der internationalen Gemeinschaft darauf, sowie Handlungsoptionen für die Auftraggeber. Empfehlungen für die in der Folge notwendigen Schritte **- konflikt-sensitive Ausrichtung der Projektplanung, Konfliktmonitoring, Wirkungsbeobachtung, Evaluation** - werden derzeit erarbeitet.[3]



Wie entstand der Leitfaden? Wer war beteiligt?

Der erste Entwurf des methodischen Leitfadens wurde auf der Grundlage der ersten von der Friedrich-Ebert-Stiftung in Auftrag gegebenen Konfliktanalyse Mazedonien entwickelt (post-Konflikt). Er wurde in den folgenden acht Konfliktanalysen (Afghanistan/akuter Konflikt, Usbekistan/*frozen conflict*, Tadschikistan/post-Konflikt, Pakistan/*frozen conflict*, Sudan/akuter Konflikt, Georgien/post-Konflikt, Kolumbien/akuter Konflikt, Angola/post-Konflikt) über einen Zeitraum von drei Jahren getestet und überarbeitet.[4]
Der Leitfaden entstand aus der Zusammenarbeit von Kolleg/innen der Friedrich-Ebert-Stiftung und GTZ, die im Rahmen der interinstitutionellen Arbeitsgruppe Friedensentwick-

[3] Für die dunkel unterlegten Felder liegt der Leitfaden vor, für die hell unterlegten ist ein Leitfaden in Arbeit.
[4] Die Analysen sind verfügbar unter www.fes.de/conflictprevention (Methodik/PCIA).

lung/FriEnt den Leitfaden entwickelten.
Einige länderbezogene Konfliktanalysen wurden gemeinsam mit anderen deutschen Organisationen wie dem Deutschen Entwicklungsdienst, der GTZ und der Friedrich-Naumann-Stiftung durchgeführt. Die Analysen wurden jeweils methodisch begleitet, dokumentiert und ausgewertet. In regelmäßigen Transfer-Workshops diskutierten Gutachter/innen gemeinsam mit Projekt/Regionalverantwortlichen die Erfahrungen bereits durchgeführter Analysen und die Frage, wie sich diese Erfahrungen auf die noch anstehenden Vorhaben übertragen lassen. In einem Workshop mit Wissenschaftler/innen wurde der Entwurf des Leitfadens kritisch diskutiert und vor dem Hintergrund des aktuellen Standes der Forschung überprüft. Für die methodische Auswertung, Aufbereitung und Koordination des gesamten Prozesses ist die interne Arbeitsgruppe ‚Krisenprävention und Zivile Konfliktbearbeitung' der Friedrich-Ebert-Stiftung verantwortlich, die aus Vertreter/innen aller relevanten Referate der Internationalen Abteilungen besteht.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Der methodische Leitfaden ist sequenziell aufgebaut. Er empfiehlt sieben Schritte, von der Auftragsklärung bis zum *follow-up*. Er folgt der Ablauflogik eines Gutachtereinsatzes zur Erstellung einer Konfliktanalyse und der Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Er beschreibt die notwendigen Schritte und gibt praktische Anregungen und Tipps zu ihrer Umsetzung. Der Leitfaden ist ein flexibles Instrument: Der Annex wird um weitere Anwendungserfahrungen kontinuierlich erweitert. Der Aufbau wird am folgenden Schema deutlich:

Sequenz	**Aktivitäten**
Schritt 1	1. Vorbereitung und Auftragsklärung 1.1 Auswahl des Landes 1.2 Identifikation von Kooperationspartnern 1.3 Abstimmung der Terms of Reference 1.4 Auswahl der Gutachter/innen
Schritt 2	2. Fokussierung mit Hilfe einer *desk study* 2.1 Identifikation und Auswahl konfliktrelevanter Sektoren 2.2 Identifikation und Auswahl von Gesprächspartner/innen 2.3 Fokus der Konfliktanalyse
Schritt 3	3. Gesellschaftspolitische Konfliktanalyse 3.1 Anpassung von Fragestellungen an den lokalen Kontext 3.2 Durchführung von Interviews in Konfliktsituationen 3.3 Leitfragen und praktisches Fragenset zur Konfliktanalyse 3.4 Auswertung der Interviews
Schritt 4	4. Analyse der *international response* 4.1 Fokus der Analyse der *international response* 4.2 Leitfragen und praktisches Fragenset für die Analyse der *international response* 4.3 Relevanzkriterien für konfliktrelevante Handlungsansätze 4.4 Auswertung der Interviews
Schritt 5	5. Szenarienentwicklung 5.1 Identifizierung von Handlungsfeldern, Strategien und relevanten Akteursgruppen 5.2 Überprüfung der Szenarien, Handlungsfelder, Strategien und relevanten Akteursgruppen

Schritt 6	6. Entwicklung von Handlungsempfehlungen 6.1 Empfehlungen für die politische Ebene 6.2 Empfehlungen für die Auftrag gebende Organisation 6.3 Kriterien für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen
Schritt 7	7. Follow-Up 7.1 Auf Programm-Ebene 7.2 Auf politischer Ebene
	Ausblick: Konfliktmonitoring und Wirkungsbeobachtung

II. Die gesellschaftspolitische Konfliktanalyse

Schritt 1: Vorbereitung und Auftragsklärung

Schritt 1 dient der Vorbereitung und Auftragsklärung einer länderbezogenen Konfliktanalyse.

1.1 Auswahl des Landes

Eine Konfliktanalyse sollte dann durchgeführt werden, wenn Bedarf und Interesse der unmittelbar Projektverantwortlichen daran besteht und die Konfliktsituation es erfordert. Letzteres kann bedeuten, dass z.B. eine Eskalation des Konfliktes erwartet wird oder aber auch, dass für das Land keine aussagekräftigen Konfliktanalysen existieren. Analysen, die gegen den Willen der unmittelbar Projektverantwortlichen (Büroleiter/innen, Länderreferent/innen,…) durchgeführt werden, gestalten sich erfahrungsgemäß schwierig und Handlungsempfehlungen werden weniger konsequent umgesetzt.

Sinnvolle Anlässe und damit relevant für den Zeitpunkt einer Konfliktanalyse sind

- anstehende Änderungen im Projekt, z.B. Wechsel des/der Projektverantwortlichen, Überprüfung des inhaltlichen Fokus, deutliche Änderung des Budgets, etc.,
- geplanter Einstieg in ein Land, in dem die Auftrag gebende Organisation bisher noch nicht vertreten ist.

1.2. Identifikation von Kooperationspartnern

Im Vorfeld jeder Konfliktanalyse sollte recherchiert werden, ob Interesse und Bedarf anderer Organisationen vorhanden sind, eine solche gemeinsam durchzuführen. Der Vorteil gemeinsamer Konfliktanalysen liegt nicht nur in der Kostenteilung, sondern vielmehr im Schaffen einer Grundlage für weiterführende Abstimmung und Kooperation (siehe auch Kapitel *follow-up*). Vor der Entscheidung für eine Kooperation sollte geklärt werden, ob

- alle Partner das gleiche Ziel mit der Analyse verfolgen,
- alle Partner bereit sind, Strategien und Projektpartner offen zu legen,
- alle Partner an einer gemeinsamen Auswertung der Analyse interessiert sind.

Kostenteilung als alleinige Motivation für eine Kooperation wiegt kaum den hohen Koordinationsaufwand, den eine Kooperation mit sich bringt, und die damit verbundenen internen Kosten, auf.

Zum Beispiel ist im Rahmen einer gesellschaftspolitischen Konfliktanalyse nicht gleichzeitig eine Evaluation der Projektpartner und Suche nach neuen Projektpartnern möglich, da dies eine völlig andere Fragestellung und ein anderes Mandat des Teams voraussetzen.

1.3 Abstimmung der *Terms of Reference* [5]:

Von Seiten der Auftraggeber müssen Zielsetzung, Hauptfragestellungen und erwarteter Nutzwert der Konfliktanalyse präzisiert werden. Dies geschieht in der Regel über die Formulierung der *Terms of Reference (ToR's).* Diese legen die Zielsetzung, zentrale Fragen, inhaltlichen Fokus und zeitlichen Umfang einer Konfliktanalyse fest. Gutachter/innen können die Auftrag gebende Organisation ggf. bei der Erstellung und Präzisierung der ToR's beraten.

Bei der Erstellung der *ToR's* und der Gutachter/innen-Auswahl sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Die *TOR's* sollten zwischen Gutachter/innen, Auftrag gebenden Organisationen und ggf. der vorhandenen fachlichen *conflict unit*/Fachstelle Konfliktbearbeitung in der Organisation abgestimmt und vereinbart werden. Dies ist umso wichtiger, wenn eine Konfliktanalyse von mehreren Organisationen in Auftrag gegeben wird und damit ein höherer Bedarf an frühzeitiger Auftragsklärung und Abstimmung besteht. Je präziser und spezifischer die Fragestellungen definiert sind, umso konkreter und praxisorientierter können die Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Die *ToR's* sind für die Auftrag gebende Organisation und das Gutachter/innen-Team der gemeinsame Referenzrahmen für den Ablauf des Prozesses und die Gewichtung einzelner Analyseschritte vor Ort.

Innerhalb des Gutachter/innen-Teams müssen Zielsetzung, Rollen und Aufgaben vor Beginn der Feldphase geklärt werden.

1.4 Auswahl der Gutachter/innen:

Das Team sollte aus einer/m externen Länder- und Konfliktexperten/in, einer/m lokalen Konfliktexperten/in und ggf. einem/r Mitarbeiter/in der Auftrag gebenden Organisation zusammengesetzt sein. Diese Kombination ermöglicht die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen, Erfahrungen, Blickwinkel und Zugänge zu verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteuren. Es sollte gewährleistet sein, dass das Team von den Befragten als weitestgehend unabhängig wahrgenommen wird. Auf Gender-Balance muss geachtet werden, da in bestimmten kulturellen Kontexten der Zugang zu Gesprächspartner/innen sonst nicht möglich ist. Für die Schaffung einer offenen Gesprächsatmosphäre ist die Größe des Teams entscheidend. Das Gespräch führen – im Sinne von (Nach)Fragen stellen – sollten möglichst nicht mehr als zwei Personen. In bestimmten Ländern sind Dolmetscher/innen notwendig, für die die genannten Kriterien ebenfalls gelten.

Generell sollten die Gutachter/innen folgende Kriterien erfüllen:

1. Der/die **externe Gutachter/in** muss über eine gute Landeskenntnis und Erfahrung in länderbezogenen Konfliktanalysen – möglichst für unterschiedliche Auftrag gebende Organisationen – verfügen. Er/Sie sollte die grundlegenden Konflikttypen, -dimensionen und -dynamiken kennen und Zugang zu wichtigen lokalen, nationalen wie internationalen Akteuren gewährleisten. Die Schwerpunktsetzung der länderbezogenen Konfliktanalyse sollte vorrangig durch sie/ihn in Abstimmung mit der/dem lokalen Expert/in erfolgen. Beide sollten in das *follow-up* der Konfliktanalyse eingebunden sein.
2. Der/die **lokale Gutachter/in** muss über eine profunde Kenntnis der grundlegenden Konflikttypen, -dimensionen und -dynamiken in seinem Land verfügen. Gleichzeitig ist für seine Rolle eine distanziert-kritische Einschätzung seines Länderkontextes notwendig. Eine eindeutige Zugehörigkeit zu bestimmten politischen Gruppierungen sollte vermieden werden. Er/sie sollte einen Überblick und Zugang zu Entscheidungs- und Wissensträgern in Politik, Verwaltung und Gesellschaft, vor Ort tätigen multilateralen und bilateralen Gebern und unabhängigen Medien, Menschenrechtsorganisationen und *think tanks* haben und in Abstimmung

[5] Beispiele für landesspezifische *Terms of Reference* sind im Anhang zu finden (Annex II).

mit dem externen Experten zentrale Gesprächspartner identifizieren und ggf. Vertrauen aufbauen. Der/die lokale Gutachter/in sollte den Blick von innen komplementär zum Blick des Externen gewährleisten. Seine/Ihre Expertise sollte für die Folgeschritte der Konfliktanalyse vor Ort genutzt werden.

Zum Beispiel wurde im Rahmen der Konfliktanalyse Sudan mit zusätzlichen lokalen Experten (Kirchenvertreter, Leiter einer lokalen NGO etc.) gearbeitet, da eine Person allein nicht die Zugänge zu allen relevanten Personengruppen der bereisten Gebiete verschaffen konnte. Diese Personen waren dem ständigen lokalen Gutachter bekannt und übernahmen temporär die Aufgaben der Vertrauensbildung, Einführung des Teams bei Interviews und Unterstützung bei der Einordnung der Aussagen.

Schritt 2 Fokussierung mit Hilfe einer *desk study*

Zielsetzung der *desk study* ist ein erster systematischer Überblick über das Konfliktprofil und die Rolle der Internationalen Akteure im Konflikt.
Zur Erstellung der *desk study* sind die Auswertung vorhandener Analysen und ergänzende Gespräche mit Expert/innen in und außerhalb der Auftrag gebenden Organisationen notwendig. Bei der Auswertung sollte auf die Analysen einschlägiger Organisationen zurückgegriffen werden. Die *desk study* sollte in schriftlicher Form auch den lokalen Gutachter/innen vor der Feldphase zugänglich sein und als Entwurf der länderbezogenen Konfliktanalyse während der Feldphase kontinuierlich vertieft, ergänzt und modifiziert werden. Die *desk study* muss somit in einer Sprache verfasst sein, die von allen Team-Mitgliedern verstanden wird. Auf ihrer Grundlage müssen relevante Sektoren und Gesprächspartner/innen für die Feldphase identifiziert werden können.

Die *desk study* sollte folgende **Gliederungselemente** beinhalten[6]:

1. Strukturelle Konfliktursachen
2. Hauptkonfliktlinien
3. Konfliktgegenstände (z.B. Territorien, Partizipation an Macht und Ressourcen)
4. Dimensionen und Dynamiken des Konfliktes
5. Situative (konfliktverschärfende bzw. -mindernde) Faktoren
6. Rolle des Staates oder strukturelle Schwächen des politischen Systems
7. Gewaltentwicklung und Ausmaß von Menschenrechtsverletzungen
8. Analyse des Eskalations- und Friedenspotenzials zentraler Akteure (bewaffnete Akteure, Gewaltakteure, staatliche/ zivilgesellschaftliche Akteure)
9. Rolle und Beitrag internationaler Akteure in der Konfliktbearbeitung

2.1 Identifikation und Auswahl konfliktrelevanter Sektoren

Auf Grundlage der in der *desk study* aufgezeigten Hauptkonfliktlinien sollte die/der externe Gutachter/in alle konfliktrelevanten Sektoren identifizieren. Diese Eingrenzung dient als Orientierungsrahmen für die vertiefende Analyse des Konfliktprofils vor Ort und für die Auswahl internationaler EZ- Organisationen, deren Handlungsansätze in der *international response* analysiert werden.

Folgende **Sektoren** werden auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen als besonders konfliktrelevant erachtet:

[6] Ein Beispiel für eine Gliederung der *desk study* und der endgültigen Konfliktanalysen findet sich im Anhang (Annex IX).

Sektor	**Akteure**
Politik z.B. Föderales System, Soziale Gerechtigkeit	Regierung und Parlament Politische Parteien Föderale/lokale Vertreter/innen Sozialpartner
Justiz z.B. Qualität des rechtsstaatlichen Systems, Zugang zu Rechtsprechung	Richter/innen Anwaltsverbände lokale Schlichter recht-sprechende Clan/Dorf-Oberhäupter Menschenrechtsorganisationen
Sicherheit z.B. Demokratisch legitimierte Kontrollorgane des Sicherheitssektors, allgemeine Sicherheitslage	Militär Sicherheitsdienste und Polizei Menschenrechtsorganisationen Internationale Organisationen, die in diesem Bereich tätig sind
Wirtschaft z.B. Gewaltökonomien Zugang und Verteilung von Ressourcen	Wirtschaftspolitiker/innen Staatliche und private Wirtschaftsakteure Berufs/Handelsverbände
Gesellschaft z.B. zivil-gesellschaftliches Engagement, Zugang zu (freien) Medien	Vereine, Verbände, Netzwerke Gewerkschaften Medien Universitäten Kirchen Menschenrechtsorganisationen

2.2 Identifikation und Auswahl von Gesprächspartner/innen

Auf Grundlage der *desk study* sollte eine erste Liste relevanter Gesprächspartner/innen erstellt werden, die im Verlauf der Konfliktanalyse vor Ort ergänzt und modifiziert werden wird. Dabei muss damit gerechnet werden, dass Faktoren wie Planungsunmöglichkeit auf Grund zerstörter bzw. nicht vorhandener Kommunikationsstrukturen auf dezentraler Ebene, Größe und (Un-)Zugänglichkeit des Landes, hohe Heterogenität auf Ebene jeder Provinz, Vielzahl bzw. Unübersichtlichkeit von lokalen Akteuren, staatliche Kontrolle und nicht zuletzt die Sicherheitslage eine entscheidende Rolle spielen. Sie bedingen in hohem Maße, mit wem de facto Interviews geführt werden können. Dies verlangt vielfach eine offenere Vorgehensweise, als sie der Leitfaden impliziert.
Aber selbst unter solchen Bedingungen sollte es möglich sein, vor Ort relevante Gesprächspartner/innen zu identifizieren, die einem Teil der nachfolgenden Kriterien entsprechen:

Ebenen	Gesprächspartner/innen
Nationale Ebene	1. Ausgewogene Mischung aus Vertreter/innen staatlicher, nichtstaatlicher, zivilgesellschaftlicher Institutionen und Organisationen. Möglichst breites Meinungsspektrum, das verschiedene politische Richtungen berücksichtigt; 2. Berücksichtigung regionaler und lokaler Sichtweisen und Bewertungen (Stadt – Land) sowie ein ausgewogenes Verhältnis von Altersgruppen und Gender; 3. Berücksichtigung der konfliktrelevanten Sektoren vor Ort

Internationale Ebene	4. Berücksichtigung der internationalen Dimension: • Vertretungen Deutschlands und der EU; • Zentrale bilaterale Geber; • Multilaterale Geber und Mechanismen der Geberkoordination; • Beobachtermissionen, Friedenskräfte (soweit vorhanden) • Mechanismen des *early warning* und *risk assessment* (soweit vorhanden)
Nationale und Internationale Ebene	5. Politikanalysten mit langfristiger Vision, die profunde Kenner der Situation vor Ort sind, Potenziale wie Risiken für den Aufbau von Rechtsstaatlichkeit und Zivilgesellschaft benennen und Szenarien einschätzen können.

2.3 Fokus der Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse sucht Antworten auf die ersten vier der eingangs erwähnten sechs Schlüsselfragen.
Sie fragt also nach den Regionen, in denen gewaltförmige Auseinandersetzungen stattfinden oder zunehmen. Sie muss die grundlegenden Ursachen und Streitgegenstände bzw. auslösenden Faktoren für Hauptkonfliktlinien analysieren und identifizieren. Sie sollte versuchen, eskalierende und deeskalierende Faktoren innerhalb jeder Konfliktlinie zu identifizieren. Sie muss feststellen, welche Akteursgruppen eine entscheidende direkte oder indirekte Rolle in den Hauptkonfliktlinien haben und unter welchen Umständen Akteursgruppen möglicherweise gegeneinander stehen oder aber Allianzen schließen. Nicht zuletzt muss sie das Gewicht der internationalen Dimension (Rolle der Nachbarstaaten, der EU, der USA etc.) und die Rolle Internationaler Akteure (VN, Internationale Finanzinstitutionen, bilaterale Geber, Internationale Nichtregierungsorganisationen) im Konfliktumfeld analysieren.

Schritt 3: Gesellschaftspolitische Konfliktanalyse

Die Feldphase beginnt mit der gesellschaftspolitischen Konfliktanalyse.

3.1 Anpassung von Fragestellungen an den lokalen Kontext

Zum Einstieg in die Feldphase sind ein ausführlicher Austausch und eine Abstimmung zwischen externer/m Gutachter/in und lokaler/m Gutachter/in notwendig, für die etwa ein Tag vorgesehen werden sollte.
Beide Gutachter/innen sollten im Anschluss daran gemeinsam eine Gesprächsrunde oder einen halb- bzw. ganztägigen Workshop mit ausgewählten Mitarbeiter/innen der Auftrag gebenden Organisation vorbereiten und durchführen. Hauptthemen des Workshops sollten einerseits Zielsetzung und Hauptfragestellungen, andererseits die vorläufigen Ergebnisse der *desk study* und organisatorische Fragen zum Ablauf der Feldphase sein.[7]

Die Aufnahme des Wissens und der Einschätzung der lokalen Mitarbeiter/innen sind für die Präzisierung der Zielsetzung, die Ergänzung der vorläufigen Ergebnisse und die Benennung von möglichen Risiken wichtig und schaffen damit den Referenzrahmen für die Gespräche vor Ort. In der Regel führt dies zur Anpassung der Leitfragen, des bisher geplanten Ablaufs und der Auswahl der Gesprächspartner/innen.

[7] Programm des Kickoff-Workshops Kolumbien findet sich im Anhang (Annex III).

3.2 Durchführung von Interviews in Konfliktsituationen[8]

Die Vorstellung der Mission muss kurz, klärend (Ziel und Zweck der Mission, Rollen) und an die Gesprächspartner/innen angepasst sein.

Fragen und Gesprächskontext müssen sich am jeweiligen Konfliktkontext orientieren. Nachkriegssituationen und autoritär geprägte politische Systeme sind häufig von Misstrauen, extremer Vorsicht, Angst und einem hohen Maß an Selbstzensur geprägt. Dies verweist auf die Notwendigkeit, „geschützte Räume" zu suchen und geeignete Gesprächsatmosphären zu schaffen. Gesprächsführung und Fragen sollten in einem solchen Kontext möglichst indirekt sein. Einstiegsfragen zur Person, ihrem beruflichen oder persönlichen Umfeld sind hier hilfreich. In die Tiefe gehende Aussagen sind eher in Einzelgesprächen möglich und werden erleichtert durch gender-sensitives Vorgehen und die Nutzung von Vorkontakten, die ein Mindestmaß an Vertrauen schaffen. Die Formulierung der Fragen sollte an die jeweilige Lebenswirklichkeit (Rolle und Position im Konfliktumfeld) der Gesprächspartner/innen angepasst sein, um einen möglichst hohen Grad der Konkretisierung zu erreichen.

Zum Beispiel: Die Erfahrungen der vorliegenden Konfliktanalysen zeigen, dass maximal 4-5 Gesprächstermine täglich durchführbar sind. So möglich, sollten die Interviews ab 18:00 Uhr abgeschlossen sein, um genügend Zeit für die tägliche Auswertung der Interviews im Gutachterteam zu haben.

3.3 Leitfragen und praktisches Fragenset zur Konfliktanalyse[9]

Folgende Leitfragen zur Konfliktsituation haben sich bewährt und bilden das Kerngerüst der Befragung von Informanten zur aktuellen Konfliktsituation (kursiv ausformulierte Beispielfragen aus der Praxis):

1. In welchen Regionen besteht die Gefahr einer gewaltsamen Eskalation von Konflikten?
   What are the main differences between the existing regional conflicts?

2. In welchen Bereichen bestehen in der aktuellen Situation die meisten **Spannungen oder Unzufriedenheiten**? Was sind **Kernprobleme und Hauptkonfliktlinien**?
   Do you see a potential that the latent conflict turns into a violent one? Given you had the power to change, what would you do? What is hindering an improvement of the situation? How can a situation like in xy be avoided?

3. Wer sind relevante **Akteursgruppen** in Bezug auf diese Kernprobleme und Hauptkonfliktlinien? Welche **Ziele** verfolgen sie?
   Is any group more prone to violence than others? What has happened to the representatives of the old regime? What about the former combatants?

4. Wie wird die Rolle der **internationalen Kooperation** wahrgenommen?
   What is your opinion on the international NGOs which are present in your village? What are the results of the regular meetings with the INGOs?

5. **Szenarien für die künftige Entwicklung:** Welche Szenarien sind denkbar (Zeitraum muss kontextabhängig gewählt werden: zwischen 6 Monaten und 5 Jahren)? Worin wird das größte Konfliktpotenzial gesehen? Worin die größten Friedenspotenziale?

[8] Hinweise zur Interviewführung in Konfliktsituationen finden sich im Anhang (Annex VI).
[9] Ausführliche (ausformulierte) Fragekataloge finden sich im Anhang (Annex VII).

Within the coming 3/5/10 years, how do you see your personal situation/of the village/region/country? What needs to happen to make it better/worse?

6. Welche **Konfliktregelungsinstanzen und Mechanismen** gibt es auf staatlicher oder nichtstaatlicher Ebene? Wie werden diese genutzt? Werden sie in der öffentlichen Wahrnehmung als legitimiert und funktional für Konfliktregelung angesehen?
   If you want to complain in front of a judge – how do you proceed, who is involved? How do you assess the peace agreement?

7. Welche Institutionen oder Organisationen auf staatlicher oder nichtstaatlicher Ebene sind mit dem **Monitoring von Menschenrechten, politischen und bürgerlichen Freiheiten** befasst? Welche Rolle haben letztere im Konfliktmonitoring und in der Konfliktbearbeitung?
   Where do you get your information from? Are you satisfied with the media you have access to? Do you see a growing pressure of civil society organisations? How do they perform? What are the most important elements of democracy in your opinion?

3.4 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews durch das Gutachter/innen-Team sollte möglichst täglich nach Abschluss der Gespräche erfolgen und anschließend in strukturierter Form verschriftlicht werden. Dies erleichtert nach Abschluss der Feldphase die schriftliche Erarbeitung der Konfliktanalyse und verkürzt den Zeitaufwand dafür.
Zentrale Fragen für die tägliche Auswertung sind folgende:

1. Was waren die wichtigsten Ergebnisse?
2. Was heißt dies für die Gesprächsführung am nächsten Tag? Welche Aspekte müssen vertieft werden? Müssen zusätzliche Gesprächspartner/innen befragt werden?
3. Welche Fragen ergeben sich daraus für die Analyse der *international response*?

Eine systematische Auswertung im Sinne eines *midterm review* sollte nach Abschluss der Interviews zur Konfliktanalyse und Analyse der International Response im Rahmen eines internen halb- oder ganztägigen Workshops durchgeführt werden.

Analyseraster
Für den ersten Schritt der Auswertung wird folgendes *Analyseraster* vorgeschlagen:

	Wesentliche Akteursgruppen	Mögliche zukünftige Handlungsfelder	darin tätige Institutionen (*international response*)
Konfliktlinien			
a)…			
b)…			
eskalierende Faktoren			
a)…			
b)…			

Schritt 4: Analyse der *international response*

Mit *international response* wird die Reaktion der Akteure der internationalen Gemeinschaft auf die politische Lage im Land bezeichnet. Unter Akteuren sind sowohl bilaterale und multilaterale Geber als auch deren Durchführungsorganisationen zu verstehen, die für die Internationale Entwicklungszusammenarbeit relevant sind.

4.1 Fokus der Analyse der *international response*

Die Analyse der *international response* hat zwei Zielsetzungen:
Sie soll systematisch und gezielt erfassen und überprüfen, ob und wie die Handlungsansätze der Internationalen Geber an den Hauptkonfliktlinien und eskalierenden Faktoren ausgerichtet sind und diese bearbeiten. Dies ist notwendig, um Ansatzpunkte für zukünftige Kooperationen zu identifizieren, gemeinsame Lernprozesse zu ermöglichen und Doppelungen zu vermeiden. Dabei geht es nicht um eine Evaluierung der Handlungsansätze Internationaler Akteure, sehr wohl aber um eine Einschätzung, wessen Handlungsansätze schon konfliktsensitiv ausgerichtet sind oder aber sich auf dem Weg dorthin befinden.
Außerdem können Konfliktanalysen als Türöffner in der internationalen Gemeinschaft dienen. Sie können als Ausgangspunkt für ein *follow-up* genutzt werden, um Vertreter/innen der relevanten Organisationen zusammenzubringen und Möglichkeiten komplementärer und kohärenter Handlungsansätze zu diskutieren.
Wird die Konfliktanalyse gemeinsam mit anderen Organisationen durchgeführt, kann dies ebenfalls Signalwirkung haben: für die Gebergemeinschaft, aber vor allem für die nationalen/lokalen Akteure und wie sie die internationale Gebergemeinschaft wahrnehmen.

Ohne die Analyse des politischen Kontextes ist die gezielte Befragung und Einschätzung der Handlungsansätze der internationalen Gemeinschaft nicht möglich.
Wenn es die Ablaufplanung zulässt, sollten die Vertreter/innen ausländischer Organisationen erst nach der gesellschaftspolitischen Konfliktanalyse befragt werden. Das ist dann möglich, wenn diese sich an einem Ort konzentrieren (z.B. in der Hauptstadt). Ist dies aus logistischen Gründen nicht möglich, kann mit zwei Fragen-Sets gearbeitet werden: einem zur politischen Situation und einem zur *international response*, die nacheinander abgefragt werden.

Zum Beispiel wurden im Rahmen der Konfliktanalyse Pakistan nach der Abschluss-Auswertung der Feldphase noch Interviews zur *international response* von einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin vor Ort durchgeführt, um noch offenen Fragen nachzugehen. Der endgültige Bericht wurde erst danach fertig gestellt.

4.2 Leitfragen und praktisches Fragenset für die Analyse der *international response*

Die gesamte *international response* eines Landes oder einer Region abzudecken ist weder sinnvoll noch leistbar. Deshalb ist eine Vorauswahl notwendig. Diese kann auf Grund regionaler und/oder sektoraler Eingrenzung erfolgen, ein anderes pragmatisches Kriterium ist die Vielfachnennung bei Interviews.

Folgende Leitfragen zur *international response* haben sich bewährt (kursiv ausformulierte Beispielfragen aus der Praxis):

1. **Was**: An welchen Konfliktlinien setzt die Organisation an? Wo sieht der/die Gesprächspartner/in die Priorität und warum?
   Is your work directed towards particular conflict lines? Which ones and why? Which are the escalating factors? What is the current position of your organisation towards the main conflict party?

2. **Wo**: In welchen Regionen arbeitet die Organisation? Welche Kriterien waren bei der Auswahl der Regionen ausschlaggebend?
   Where is your regional focus, why?

3. **Wie**: Mit welchen Instrumenten werden die Konfliktlinien bearbeitet (nach außen und nach innen)?
   How did you adapt your programme to the situation? How does your organisation recruit staff? How many men/women, lower casts, different ethnic groups etc. do you employ?

4. **Mit wem**: Mit welchen auf die Konfliktsituation bezogen relevanten Akteuren bestehen Kooperationen, wie ist die Zusammenarbeit mit ihnen zu bewerten?
   Who are the main actors in the conflict? To which of the main stakeholders in the conflict do you have closer contact/do you cooperate with? With whom (local and international agencies) do you have regular meetings? On which purpose do you meet? What are the results? How are INGOs perceived by the population/political stakeholders?

5. **Überprüfung von Szenarien und Empfehlungen**: Wie wird sich die Situation zukünftig entwickeln und was leitet die Organisation daraus für ihre Arbeitsfelder und Handlungsansätze ab?
   Imaging the village/region/country within 3 years: what has changed, what has remained? Who are important players for change (for violent change/for peaceful change)? Imaging the commissioning organisation would implement the programme x, what might happen? Being their partner, how would you react? In which sectors should the International Cooperation become more active?

Der letzte Punkt ist relevant, wenn bereits während der Interview-Phase Hypothesen überprüft werden sollen. Dies kann der Fall sein, wenn Konfliktlinien und -akteure bekannt und ihre Rolle ausreichend analysiert sind. Die Interviews können dann zur Überprüfung weiterführender Ideen genutzt werden.

4.3 Relevanzkriterien für konflikt-relevante Handlungsansätze

Bei der Einschätzung der Handlungsansätze hinsichtlich konfliktsensitiver Ausrichtung können folgende Kriterien angewandt werden[10]:

- Klassifizierung nach "Working in/on/around Conflict" (nach Goodhand)
- Erkennbarer Bezug zu Kernproblemen und Konfliktlinien
- Erkennbarer Bezug zu relevanten (Konflikt)akteuren
- Vorhandensein von Instrumenten, die es den Organisationen ermöglichen, Konfliktdynamiken zu erfassen und zu reagieren
- Vorhandensein von *Lessons Learned* zu konfliktsensiblem Arbeiten

4.4 Auswertung der Interviews

Entsprechend der Interviews zur gesellschaftspolitischen Konfliktanalyse sollte die Auswertung der Interviews durch das Gutachter/innen-Team möglichst täglich nach Abschluss der Gespräche erfolgen und anschließend in strukturierter Form verschriftlicht werden. Dies erleichtert nach Abschluss der Feldphase die schriftliche Erarbeitung der Konfliktanalyse und verkürzt den Zeitaufwand dafür. Zentrale Fragen für die tägliche Auswertung sind folgende:

1. Was waren die wichtigsten Ergebnisse?
2. Was heißt dies für die Gesprächsführung am nächsten Tag? Welche Aspekte müssen vertieft werden? Müssen zusätzliche Gesprächspartner befragt werden?
3. Welche Fragen ergeben sich daraus für Szenarienentwicklung?

[10] Die Kriterien sind teilweise deckungsgleich mit denen des Development Assistance Committee (DAC) der OECD.

Eine systematische Auswertung im Sinne eines *midterm reviews* sollte erst nach Abschluss der Interviews zur Konfliktanalyse und Analyse der *international response* im Rahmen eines internen halb- oder ganztägigen Workshops durchgeführt werden.

Schritt 5 Szenarienentwicklung

Unter Szenarien wird hier die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen verstanden. Sie beinhaltet die Identifizierung der größtmöglichen zukünftigen Konflikt- und Friedenspotenziale und dient damit der langfristigen Strategieentwicklung. Der Zeitraum der Einschätzung ist abhängig von der jeweiligen landesspezifischen Konfliktkonstellation, er kann deshalb enorm variieren und zwischen 12 Monaten und 10 Jahren liegen (*worst case, best case, most probable case)*.
Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Einschätzung zukünftiger Szenarien zu den schwierigsten Aufgaben der Konfliktanalyse gehört und nur sehr wenige nationale und internationale Gesprächspartner/innen dazu in der Lage sind. Die unter Punkt 2.2. genannten Politikanalysten mit langfristiger Vision auf nationaler und internationaler Ebene sind dafür am besten geeignet. Szenarieneinschätzung setzt eine profunde, vielfach Länder vergleichende und historische Kenntnis gesellschaftlicher Transformationsprozesse voraus. So sind es häufig nicht mehr als 3-4 Personen auf nationaler und internationaler Ebene, die dazu in der Lage sind. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, diese Personen während der Interviews zur Konfliktanalyse und Analyse der *international response* zu identifizieren.

5.1 Identifizierung von Handlungsfeldern, Strategien und relevanten Akteursgruppen

Für die Szenarienentwicklung ist als vorbereitender Schritt eine interne Auswertung der bisherigen Ergebnisse notwendig. Zielsetzung dieser systematischen Auswertung ist die Festlegung der Hauptkonfliktlinien, der konfliktrelevanten Schlüsselakteure und die vorläufige Einschätzung der *international response*. Auf dieser Grundlage können mögliche Szenarien abgeleitet werden und eine erste Annäherung an Handlungsempfehlungen erfolgen.
Das Gutachter/innen-Team sollte dazu die bisherigen Ergebnisse auf Kärtchen oder Flipcharts visualisieren und systematisieren und im Rahmen eines halbtägigen Workshops mit den Projektverantwortlichen vor Ort diskutieren. Die Ergebnisse dieser Diskussion sollten als Grundlage für die Vorbereitung eines externen Workshops mit einigen wenigen ausgewählten nationalen und internationalen Expert/innen genutzt werden.

5.2. Überprüfung der Szenarien, Handlungsfelder, Strategien und relevanten Akteursgruppen

Die externe Auswertung verfolgt unterschiedliche Zielsetzungen. Einerseits sollen damit die bisher vorliegenden systematisierten Ergebnisse durch externe Expertise eingeschätzt und einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Andererseits sollen mit externer Expertise alternative Szenarien und sich daraus ergebende Handlungsoptionen entwickelt und schließlich festgelegt werden. Letzteres ist das wichtigste Ergebnis der externen Auswertung und sollte der Hauptfokus dieses Workshops sein.
Zum Workshop sollten nicht mehr als maximal 4-5 Expert/innen eingeladen werden, die während der Interviewphase identifiziert wurden. Es sollten möglichst Personen mit kontroversen Meinungen sein, weil nur so alternative Handlungsoptionen entwickelt werden können. Am Workshop sollten außerdem die Auftrag gebenden Projektverantwortlichen und ausgewählte lokale Mitarbeiter/innen beteiligt sein.

Schritt 6: Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich sollte unterschieden werden zwischen politischen Empfehlungen und spezifischen Empfehlungen für die Auftrag gebende Organisation.

6.1. Empfehlungen für die politische Ebene

Politische Empfehlungen (z.B. an AA, BMZ, EU) können eine Richtung angeben, in die gesteuert werden soll. Es handelt sich dabei um Anregungen und konkrete Vorschläge an politische Entscheidungsträger im Umfeld der Auftraggeber. Die politischen Empfehlungen unterstützen zum einen das Verständnis über die Akteure im Konflikt und ihre zukünftige Rolle (Szenarien). Zum anderen bieten diese Empfehlungen eine Grundlage für mögliche Abstimmungsgespräche im Rahmen des *follow-ups* der Konfliktanalyse (vgl. dazu *international response*). Je nachdem, wie relevant die Rolle der internationalen/nationalen Gemeinschaft für den Auftraggeber ist (siehe Zielbestimmung zu Beginn der Analyse), kann der Teil der politischen Empfehlungen mehr oder weniger intensiv bearbeitet werden.

6.2 Empfehlungen für die Auftrag gebende Organisation [11]

Die spezifischen Empfehlungen für die Projektarbeit des Auftraggebers sollten so konkret und praxisnah wie möglich sein, damit sie für die Projektverantwortlichen umsetzbar sind. Die Herausforderung besteht darin, die Empfehlungen für die Projektebene aus der gesellschaftspolitischen Konfliktanalyse, die auf einer umfassenderen und damit abstrakteren Ebene ansetzt, abzuleiten. Die Ableitung der Empfehlungen sollte transparent und für Außenstehende nachvollziehbar sein (Warum zieht Analyse x die Empfehlung zu Maßnahme y nach sich?).

6.3 Kriterien für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Die Empfehlungen für die Auswahl von Schwerpunkten und Maßnahmen gesellschaftspolitischer Kooperationsprogramme sollten an Hand folgender Kriterien entwickelt werden:

- Relevanz hinsichtlich Konflikttransformation – welche Sektoren/Arbeitsfelder leisten einen entscheidenden Beitrag zur konstruktiven Bearbeitung der regionalspezifischen Konflikte?
- Kohärenz mit Strategien und Programmen von Trägern der gesellschaftspolitischen Zusammenarbeit und anderen Aktivitäten der Gebergemeinschaft – in welchen Bereichen hat die Geberorganisation passende Strategien und Instrumente zur Verfügung, ohne dass es zur Doppelung von Aktivitäten mit anderen Organisationen kommt?
- Einer positiven Wirkungshypothese – in welchen Bereichen lassen sich in überschaubarer Zeit positive Veränderungen erzielen (unter Abwägung von Signifikanz, Akzeptanz und Risiken möglicher Maßnahmen)?

Die beiden Kriterien ‚Relevanz für die Bearbeitung des Konfliktes' und ‚Kohärenz im Zusammenspiel mit anderen Akteuren' erschließen sich aus den Ergebnissen der Analyse der politischen Situation (Identifikation der konflikt-relevanten Sektoren und Akteure) und der *international response* (Identifikation von Handlungsfeldern, Kooperationsmöglichkeiten). Die Aufstellung von Wirkungshypothesen beruht auf der Annahme des Gutachter/innen-Teams, welche Maßnahme eine positive (entschärfende, präventive) Wirkung auf den Konflikt haben könnte. In den folgenden Schritten zur Umsetzung der Empfehlungen liegt es in der Verantwortung der Projektleiter/innen und Mitarbeiter/innen, die einzelnen Schritte, die zur erhofften positiven Prognose führen, auszuformulieren.[12]

[11] Ein Beispiel für ein Raster für die Ableitung von Empfehlungen findet sich im Anhang (Annex X).
[12] Im Anhang findet sich ein Schaubild zur Ableitung von Wirkungshypothesen (Annex XI).

Schritt 7 Follow-Up

Das Follow-Up geschieht auf zwei Ebenen: Auf der einen wird programm-technisch die Planung angepasst. Auf der anderen werden politisch die Ergebnisse der Analyse außerhalb der Auftrag gebenden Organisation verwertet.

7.1 Auf Programm-Ebene

Der Leitfaden empfiehlt einen Ansatz, der von der Analyse der gesellschaftspolitischen Situation ausgeht und davon Empfehlungen für die Auftrag gebende Organisation ableitet. Da häufig Projekte bereits länger bestehen, entsprechende Verpflichtungen eingegangen sind und nicht immer ohne Weiteres umgesteuert werden können, empfehlen sich ergänzende Analysen, die das Projekt in den Mittelpunkt stellen, z.B.:

- **Akteursanalyse**, die genauer die relevanten nationalen und internationalen Akteure im Konflikt und ihr Verhältnis zueinander klärt;
- **Partneranalyse,** in der explizit bestehende Projektpartner der Auftrag gebenden Organisation in den Konflikt eingeordnet und bewertet werden;
- Anwendung der **Do-no-Harm**-Methode, mit der die Frage geklärt wird „Welche Aktivitäten, Vorgehensweisen und Symbole des Programms wirken verschärfend/vermindernd auf den Konflikt?".

Diese Analysen müssen nicht unbedingt von externen Gutachter/innen oder Berater/innen durchgeführt werden, sondern können intern auf der Basis der allgemeinen Konfliktanalyse erarbeitet werden. Der/die Gutachter/in der Konfliktanalyse sollte diesbezüglich entsprechende Empfehlungen abgeben. Diese Schritte nehmen Zeit in Anspruch, deshalb sollten parallel dazu bereits empfohlene Maßnahmen und Strategien aus der Konfliktanalyse umgesetzt werden. Bei der Durchführung weiterführender Analysen, die in Richtung Projektbewertung/konflikt-orientierte Evaluation gehen, ist zu überlegen, ob die Einheit Evaluation/Qualitätsmanagement der Auftrag gebenden Organisation einbezogen werden sollte.

Die Integration der Empfehlungen in die internen Planungsstrukturen ist ein organisationsspezifischer und interner Prozess. Alle relevanten Personen auf der durchführenden Seite (Projektverantwortliche und Mitarbeiter/innen) und auf der Empfänger-Seite (Partner) müssen darin eingebunden sein, um die Mitverantwortung zu erhöhen und dadurch die Umsetzung der Änderungen zu gewährleisten. Sind die Empfehlungen konsolidiert und abgesprochen, braucht für den Planungsprozess nicht mehr Zeit eingeplant werden als üblich.

Zum Beispiel: Bei bereits länger bestehenden Projekten zeigt die Erfahrung, dass Planungen angepasst, aber selten radikal umgesteuert wurden. Das kann heißen, bestimmte Zielgruppen werden stärker berücksichtigt; neue relevante Akteursgruppen, mit denen bisher nicht zusammengearbeitet wurde, werden aufgenommen bzw. zunächst beobachtet; Handlungsansätze werden zielgerichteter als bisher auf Konfliktlinien oder eskalierende Faktoren ausgerichtet; es wird eine bewusste Entscheidung gefällt, ob „Konflikt" ein explizites Ziel des Projektes ist oder als Querschnitt bearbeitet wird („gemainstreamt"); die Kooperation, die sich mit bestimmten internationalen Akteuren über die Konfliktanalyse ergeben haben, werden vertieft und formalisiert.

Ein unterstützendes Instrument für eine konflikt-sensitive Planung sind Wirkungsketten. Wirkungsketten zeigen die Einzelschritte auf, wie ein Projekt auf den Konflikt wirken kann. Sie werden auf der Basis der Empfehlungen der Konfliktanalyse von den Projektverantwortlichen entwickelt. Je kleinschrittiger die Abfolge und je fokussierter die gewünschte Wirkung formuliert sind, desto eindeutiger sind (Nicht-)Erreichung des Ziels oder auch Unterbrechungen in der Kette festzustellen (Bei welchem Schritt ging es nicht weiter und wurde deshalb das

Ziel verfehlt?). Dies machen die konkreten Schritte, die zur Durchführung einer Empfehlung notwendig sind, transparent und geben gleichzeitig Hinweise auf Indikatoren. Die Wirkungsketten unterstützen die Strukturierung der angenommenen Wirkung. Sie dienen nicht als Monitoringsystem, um im Verlauf des Projektes die Wirkung zu messen. Dafür sind flexiblere und langfristig angelegte Mechanismen notwendig, die auch unbeabsichtigte Wirkungen aufnehmen.[13]

7.2 Auf politischer Ebene

Politische Fachgespräche:
Die gesellschaftspolitische Konfliktanalyse, vor allem aber die Analyse der *international response* bieten Anlass und Inhalt für ein Fachgespräch mit politischen Entscheidungsträger/innen. Das Gespräch sollte vorrangig dazu genutzt werden, notwendige Veränderungen in der Schwerpunktsetzung und in den bestehenden Handlungsfeldern anzuregen. Es kann je nach Situation im Projektland oder in Deutschland stattfinden und wendet sich an Vertreter/innen von Parlament, Ministerien und *think tanks*. Hat die Auftrag gebende Organisation nicht das Mandat oder die Möglichkeit zu einem solchen Fachgespräch, empfiehlt sich eine Zusammenarbeit mit einer Organisation, die über entsprechende Zugänge verfügt.[14]

Executive Summary [15]
Für Entscheidungsträger/innen auf Ebene der Ministerien ist die Erstellung eines kurzen *executive summary* von nicht mehr als 3-4 Seiten mit den wesentlichsten Schlussfolgerungen aus Konfliktanalyse und Fachgespräch hilfreich, die für den Politikdialog und Gespräche mit bi- und multilateralen Gebern genutzt werden können.

Kooperation mit anderen Organisationen der internationalen Zusammenarbeit
Für eine verstärkte und verbesserte Kooperation mit anderen Organisationen in Deutschland und vor Ort kann die Konfliktanalyse ein gutes Vehikel sein, um gemeinsam Handlungsfelder konfliktsensitiv auszurichten und komplementär Wirkungen zu verstärken. Da viele Organisationen auf der Suche nach handhabbaren Instrumenten des Konfliktmonitoring und der Wirkungsbeobachtung sind, ist die Konfliktanalyse ein guter Ausgangspunkt.

Ausblick: Konfliktmonitoring und Wirkungsbeobachtung

Die Entscheidung für oder wider eine bestimmte Maßnahme beruht auf Hypothesen. Diese können sich unter Umständen als falsch herausstellen bzw. die Situation kann sich so ändern, dass die Grundlage der ursprünglichen Annahme nicht mehr passt. Um dieses feststellen zu können und damit eine Möglichkeit zu haben umzusteuern, bedarf es des Monitorings. Sowohl die sich verändernde politische Situation muss beobachtet werden, als auch die Entwicklung des Projektes, welches mit Hilfe von Indikatoren auf die Konfliktentwicklung bezogen wird. Für diesen nächsten Schritt im Rahmen des PCIA wird derzeit ein zweiter Leitfaden erarbeitet.

[13] Im Anhang findet sich ein Raster zur Entwicklung von Wirkungsketten, wie es bisher erprobt wird, ebenso ein übergreifendes Schaubild über Wirkungsketten und -hypothesen (Annex XII und XI). Der zweite Teil des Leitfadens zu Monitoring und Wirkungsbeobachtung (in Arbeit) setzt sich mit dieser Frage auseinander.
[14] In Deutschland können solche Fachgespräche z.B. über die interinstitutionelle Gruppe Friedensentwicklung/ FriEnt organisiert werden, die darin Erfahrung hat und auf Grund ihres breiten institutionellen Spektrums solche Zugänge ermöglicht und fördert.
[15] Ein Beispiel aus der Konfliktanalyse Pakistan befindet sich im Anhang (Annex XIII).