
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 <i>desk study</i> | S. 8 |
| Schritt 3 Gesellschaftspolitische Konfliktanalyse | S. 10 |
| Schritt 4 Analyse der <i>international response</i> | S. 13 |
| Schritt 5 Szenarientwicklung | 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 konflikt sensitiv 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 Konflikt dynamik 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.

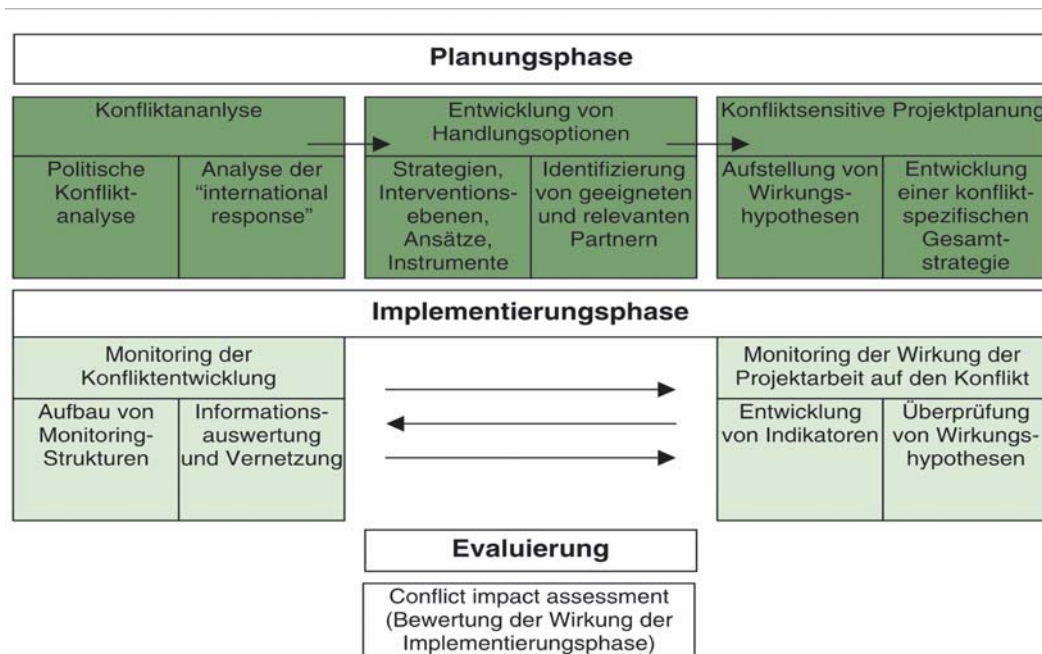
¹ angelehnt an: N. Zupan: PCIA Macedonia - Methodological Steps, Bern, August 2002 (unveröffentlicht).

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 konfliktssensitive 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 <i>desk study</i> 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 <i>international response</i> 4.1 Fokus der Analyse der <i>international response</i> 4.2 Leitfragen und praktisches Fragenset für die Analyse der <i>international response</i> 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** beinhalten⁶:

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 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Politik</u> z.B. Föderales System, Soziale Gerechtigkeit | Regierung und Parlament Politische Parteien Föderale/lokale Vertreter/innen Sozialpartner |
| <u>Justiz</u> z.B. Qualität des rechtsstaatlichen Systems, Zugang zu Rechtsprechung | Richter/innen Anwaltsverbände lokale Schlichter recht-sprechende Clan/Dorf-Oberhäupter Menschenrechtsorganisationen |
| <u>Sicherheit</u> z.B. Demokratisch legitimierte Kontrollorgane des Sicherheitssektors, allgemeine Sicherheitslage | Militär Sicherheitsdienste und Polizei Menschenrechtsorganisationen Internationale Organisationen, die in diesem Bereich tätig sind |
| <u>Wirtschaft</u> z.B. Gewaltökonomien Zugang und Verteilung von Ressourcen | Wirtschaftspolitiker/innen Staatliche und private Wirtschaftsakteure Berufs/Handelsverbände |
| <u>Gesellschaft</u> 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 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausgewogene Mischung aus Vertreter/innen staatlicher, nicht-staatlicher, 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 | <p>4. Berücksichtigung der internationalen Dimension:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertretungen Deutschlands und der EU; • Zentrale bilaterale Geber; • Multilaterale Geber und Mechanismen der Geberkoordination; • Beobachtermissionen, Friedenskräfte (soweit vorhanden) • Mechanismen des <i>early warning</i> und <i>risk assessment</i> (soweit vorhanden) |
| Nationale und Internationale Ebene | <p>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.</p> |

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 Konfliktsituationen⁸

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 Konfliktanalyse⁹

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 (<i>international response</i>) |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 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 konfliktensensitiver Ausrichtung können folgende Kriterien angewandt werden¹⁰:

- 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, Konflikt dynamiken zu erfassen und zu reagieren
- Vorhandensein von *Lessons Learned* zu konfliktensensiblem 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 Szenarientwicklung?

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 Szenarientwicklung

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 Szenarientwicklung 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 organisationspezifischer 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 Summary¹⁵

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).

Annex I Ausreise Workshop



Programm

Methodische Vorbereitung der Konfliktanalysen Angola sowie Bosnien und Herzegowina

**Workshop am 5. April 2005, 11.00-16.45 Uhr,
in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin**

Der workshop dient der methodischen Vorbereitung der Konfliktanalysen Angola sowie Bosnien und Herzegowina. Die beiden Gutachter werden über die Arbeit der FES im Bereich Krisenprävention und Ziviler Konfliktbearbeitung sowie über die im Rahmen der Konfliktanalysen anzuwendende Methodik informiert. Die Gutachter und die Kolleginnen und Kollegen aus den jeweiligen Länderreferaten werden die Gelegenheit haben, bei der Gutachterin der Konfliktanalyse Kolumbien Rückfragen bzgl. der Vorgehensweise und der praktischen Anpassung zu stellen.

Entsprechend dem aktuellen Stand der Vorbereitung werden weitere Schritte sowie die Klärung der Rollen im Team, der Zeitplan etc. konkretisiert.

11.00 Uhr Begrüßung und Einleitung

Zielsetzung des workshops, Erläuterung des Programms und des Tagesablaufs, Vorstellungsrunde

11.10 Uhr Präsentation des überarbeiteten methodischen Leitfadens Konfliktanalyse von FES/GTZ

Erläuterung der einzelnen Schritte und Bereiche im neuen Leitfaden sowie der Änderungen gegenüber dem bisherigen, den Gutachtern vorliegenden Leitfaden

11.20 Uhr Methodische Erfahrungen aus der ‚Konfliktanalyse Kolumbien‘

Zusammenfassende Darstellung der Konfliktlinien in Kolumbien – Methodisches Vorgehen und damit verbunden – Schwierigkeiten bei der Anwendung des Leitfadens, Vorschläge zur Weiterentwicklung und nutzerfreundlichen Anwendung des Leitfadens – Entwicklung von Wirkungshypothesen und Empfehlungen an die FES

11.50 Uhr Diskussion

12.30 Uhr Mittagspause

13.30 Uhr Präsentation der desk-study und des Planungsstandes der Konfliktanalyse Angola

Zusammenfassende Darstellung der Konflikte in Angola an Hand der desk study: Welche methodischen Herausforderungen können sich bei Anwendung des Leitfadens stellen? Wie sollen diese aus der Sicht des Gutachters

angegangen werden? Welche methodischen/konzeptionellen Fragen sind noch offen?

14.00 Uhr Diskussion

15.00 Uhr Kaffeepause

15.15 Uhr Präsentation der desk-study und des Planungsstandes der Konfliktanalyse Bosnien und Herzegowina

Zusammenfassende Darstellung der Konflikte in Bosnien und Herzegowina an Hand der desk study: Welche methodischen Herausforderungen könnten sich bei Anwendung des Leitfadens stellen? Wie sollen diese aus der Sicht des Gutachters angegangen werden? Welche methodischen/konzeptionellen Fragen sind noch offen?

15.45 Uhr Diskussion

16.45 Uhr Ende des workshops

Annex II Terms of Reference



Analyse der Konflikte und Friedenspotentiale im Sudan

Terms of Reference

1. Hintergrund der Studie:

Der Sudan steht höchstwahrscheinlich kurz vor der Unterzeichnung eines Friedensvertrages. Dies ist nach mehreren Jahrzehnten Bürgerkrieg eine einmalige Chance für den Sudan, die von der internationalen Gemeinschaft unterstützt werden muss. Allerdings ist der Friedensschluss nicht umfassend: weder sind alle wichtigen Akteure einbezogen, noch sind zentrale Fragen ausreichend geklärt. Demokratie und Menschenrechte sind noch fern. Zudem wurde im Westen des Landes (Darfur) ein neuer Krieg entfacht.

Der Friedensschluss bietet viele neue Ansatzpunkte und Chancen für den Bereich der Demokratie- und Friedensförderung, aber gerade angesichts des dann zu erwartenden hohen politischen Handlungsdrucks birgt er auch Risiken. Eines dieser Risiken könnte sein, dass ungewollt Gewalt und Konflikte verschärft - ja verstetigt werden.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung und der Deutsche Entwicklungsdienst wollen diesen Friedensprozess nach besten Kräften unterstützen und mit ihren jeweiligen Programmen einen demokratie- und friedensfördernden Beitrag leisten. Daher erschien es beiden Organisationen angebracht, gerade zum jetzigen Zeitpunkt eine Analyse der Friedens- und Konfliktpotenziale im Sudan durchführen zu lassen.

Obwohl noch nicht alle Konstellationen und Situationen beim tatsächlichen Friedensschluss bekannt sein können, soll diese Analyse bei der Ausrichtung der zukünftigen Arbeit der FES und des DED Hilfestellung leisten.

Diese praxis- und programmorientierte Analyse soll von einer Gutachterin durchgeführt werden, die personell durch jeweils eine Person vom DED und eine Person von der FES, von einer Methodikexpertin und einem lokalen Experten unterstützt wird.

2. Ziele der Analyse

2.1. Anhand einer Konfliktanalyse (Akteure, Ebenen, Dynamiken) soll ein besseres Verständnis der gegenwärtigen politischen Situation im Sudan gewonnen werden. Darauf basierend sollen Aussagen zur möglichen politischen Entwicklungen (**Szenarien**) nach einem Friedensschluss getroffen werden. (Best Case, Worst Case, Realistic Scenario)

2.2 Eine bessere strategische Ausrichtung der zukünftigen und gegenwärtigen Programme des DED und der FES zur wirksamen Friedensförderung und Krisenprävention wird angestrebt. Dazu dient die Erarbeitung strategischer

Überlegungen und operativer Vorschläge zur systematischen Berücksichtigung der Konfliktperspektive in der Planung und Steuerung gesellschaftspolitischer Kooperationsprogramme, insbesondere durch

- Identifizierung möglicher, projektrelevanter Aktionsfelder zur Konfliktbearbeitung mit den Instrumenten politischer Stiftungen, des DED (Programmplanung), geeigneter Träger, strategisch wichtiger Zielgruppen (**Strategieplanung**) und
- Identifizierung möglicher konfliktverschärfender oder de-eskalierender Wirkungen von gesellschaftspolitischen Kooperationsprogrammen anhand von Wirkungshypothesen (**Wirkungsabschätzung**)

2.4 Mögliche Entwicklung von Vorschlägen zum institutionalisierten Monitoring der Konfliktdimension in den Programmen der FES und des DED: *Soweit es die Datenerhebung und die Analyse zulassen*, sollten Ansatzpunkte für eine regelmäßige, systematische Wirkungsbeobachtung der DED- und der FES-Programme aufgezeigt werden.

3. Gegenstand der Analyse (Erkenntnis leitende Fragen):

Mit Hilfe der Desk Study und der Datenerhebung vor Ort sollen vier aufeinander folgende Bereiche analysiert und bewertet werden:

3.1 Analyse der Friedens- und Konfliktpotenziale

Teilfragen:

- Konfliktanalyse (Akteure, Ebenen, v.a. Dynamiken): Sind die wesentlichen Konfliktursachen im Friedensschluss berücksichtigt
- Szenarien zur politischen Entwicklung nach einem Friedensschluss bzw. falls dieser verfehlt wird.
- Rolle der sich verändernden staatlichen Institutionen auf gesamtstaatlicher Ebene im Hinblick auf Friedens- und Konfliktpotenziale
- Rolle und Funktion zivilgesellschaftlicher Potenziale?
- Welche Potenziale werden für den Friedensprozess antizipiert? **Chancen und Risiken** der Interimszeit (Menschenrechte, Demokratisierung?)

3.2 Analyse des bestehenden und beabsichtigten DED- und FES-Engagements und Hypothesen über die Wirkung dieser Programme auf die Friedens- und Konfliktpotenziale

Teilfragen:

- Bewertung der Konfliktrelevanz/ -sensitivität der bisherigen Programme: regionale und fachliche Schwerpunkte, Instrumente, Zielgruppen, Ebenen, Partnerorganisationen
- Reflexionsniveau in den Projekten bezüglich der Konfliktdimension
- Welche Erfahrungen wurden bisher mit gezielten Maßnahmen der Konfliktbearbeitung und Friedensförderung gemacht? Gab es Beobachtungen, dass Maßnahmen Konflikt mindernd oder Konflikt verschärfend gewirkt haben?
- Was sind wesentliche Kooperationserfahrungen mit staatlichen Institutionen?
- Wie stark ist die Vernetzung und Abstimmung mit anderen Akteuren gesellschaftspolitischer Kooperation in der Region?

3.3 Empfehlungen für die Gestaltung der Programme von FES und DED Sudan (mit jeweils eigenen Kapitel pro Organisation), einschließlich möglicher Vorschläge zur konfliktsensiblen Wirkungsbeobachtung in der Programmplanung und -umsetzung

- Welche komparativen Vorteile haben FES und DED und wie können Sie im Hinblick auf die Konfliktbearbeitung im Sudan noch stärker akzentuiert und genutzt werden?
- Kurz- und mittelfristige Aktionsfelder zur Konfliktbearbeitung mit den Instrumenten politischer Stiftungen und des DED?
- Geeignete Träger und strategisch wichtige Zielgruppen, dabei soweit möglich die Erfassung der zivilgesellschaftlichen Strukturen vor Ort (Mapping).
- Kohärenz und Abstimmung mit anderen Akteuren der deutschen und internationalen EZ
(Vermeidung von Widersprüchen und Doppelung von Programmen der FES und des DED, insbesondere mit internationalen Gebern und Organisationen)
- Erarbeitung von Empfehlungen hinsichtlich der Anwendbarkeit des klassischen Instrumentariums politischer Programme sowie Vorschläge zu innovativen Maßnahmenformen in unterschiedlichen Konfliktsituationen und -phasen
- Möglichkeiten des Aufbaus einer längerfristigen Wirkungsbeobachtung

4. Ergebnisse der Analyse: Endbericht

Analog zu den Untersuchungsgegenständen besteht der Endbericht aus vier Teilen.

Erster Teil: Konfliktanalyse (Akteure, Ebenen, v.a. Dynamiken): Friedens- und Konfliktpotenziale im Sudan, Szenarien;

Zweiter Teil: Hypothesen zur Wirkung der gegenwärtigen oder zukünftigen Programme der FES und DED auf die Friedens- und Konfliktpotenziale

Dritter Teil: Empfehlungen zur weiteren, konfliktsensiblen Ausgestaltung der Programmarbeit der FES und des DED im Sudan unter dem Aspekt der Demokratie- und Friedensförderung.

Der Endbericht sollte spätestens zum 31. Mai den Vertragsparteien vorliegen, ein Final Draft bis zum 30. April, und nicht mehr als 40 Seiten (ohne Anlagen) umfassen.

5. Aufgaben der unter Vertrag Gutachterin für diese Analyse:

Die Gutachterin trägt die Gesamtverantwortung für die Erstellung der Analyse. In ihren Verantwortungsbereich fallen im Einzelnen folgende Aufgaben:

Während der Vorbereitungsphase in Deutschland: 2.3. – 15.3.2004: **10 Gutachtertage**

- Erstellung einer Analyse der Friedens- und Konfliktpotenziale auf der Grundlage einer so genannten Desk Study (Studium von Dokumenten und Unterlagen zum Sudan) in Abstimmung mit den Ressourcepersonen von DED und FES in einer

Vorbereitungsphase in Deutschland (u.U. bei der Ausreise noch nicht vollständig ausformuliert)

- Vorschlag für einen Interview-Leitfaden, der Auswahl der Gesprächspartner und zu besuchenden Organisationen in einer Vorbereitungsphase in Deutschland. Diese Vorschläge sind mit den Ressourcepersonen von DED und FES abzustimmen.
- Einarbeitung in die Methodik der wirkungsbezogenen Konfliktanalyse, insbesondere in die des Leitfadens der FES.
- Studium der Projektakten von DED und FES bezüglich ihres Engagements im Sudan; Gespräche mit Verantwortlichen in beiden Organisationen.
- Teilnahme an einem Vorbereitungs-Workshop am 2. März 2004.

Während der Durchführungsphase vor Ort: 17.3. –6.4.2004: **21 Gutachtertage**

- Leitung des Teams (bestehend aus der Gutachterin selbst und den Ressourcepersonen von FES und DED) in Abstimmung bzw. Rücksprache mit den Büros von FES und DED Khartoum
- Wenn es die Kommunikationsmittel erlauben, werden Zwischenergebnisse an die Zentrale zurück gekoppelt.
- Durchführen der Interviews, unterstützt durch Ressourcepersonen der FES und des DED, und Ergebnissicherung der Interviews
- Planung der Gespräche und Ablauf der Besuche in Abstimmung mit FES und DED Sudan
- Präsentation der Ergebnisse in Khartoum zum Abschluss der Durchführungsphase

In der Nachbereitungsphase: 7.4. – 31.5.: **5 Gutachtertage**

- Erstellung eines Entwurfes für den Endbericht bis zum 30.4.
- Überarbeitung des Entwurfes und Abgabe der Endversion des Berichtes zum 31.05.
- Transfer-Workshop bei der FES zur Anwendungs-Erfahrung

Ressourcepersonen DED und FES:

Die Gutachterin wird unterstützt durch einen Kurzexperten des DED, einen Mitarbeiter der FES, eine Vertreterin von FES/FriEnt zur Dokumentation des Vorgehens, sowie durch einen sudanesischen Experten in Khartoum und möglicherweise im Südsudan.

***Konfliktanalyse und Entwicklung von Handlungsoptionen für das
gesellschaftspolitische Kooperationsprogramm FESCOL/Friedrich-Ebert-Stiftung
in Kolumbien***

Terms of Reference

Ziele der Studie

- 1) Erarbeitung strategischer Überlegungen und operativer Vorschläge zur systematischen Berücksichtigung der Konfliktperspektive in der Planung und Steuerung des gesellschaftspolitischen Kooperationsprogramms der Friedrich-Ebert-Stiftung in Kolumbien, insbesondere:
 - a) Identifizierung möglicher Aktionsfelder zur Konfliktbearbeitung mit den Instrumenten der Friedrich-Ebert-Stiftung, geeignete Träger, strategisch wichtige Zielgruppen (Strategieplanung)
 - b) Erkenntnisse über mögliche konfliktverschärfende Wirkungen von gesellschaftspolitischen Kooperationsprogrammen und (mangelnder) Geberkoordination (Do-no-harm-Perspektive)

Vorgehensweise und Studienverlauf

- Vor der Ausreise: Erarbeitung einer Desk Study zu innergesellschaftlichen Konfliktpotenzialen in Kolumbien (Schwerpunkte: Akteure, Strukturen, Dimensionen, Dynamiken auf nationaler Ebene und Provinzebene) durch die Expertin. Vorstrukturierung, Überprüfung und Anpassung der Desk Study zwischen Projektverantwortlichen und Expertin. Die Desk Study strukturiert die Feldphase und liefert Thesen, die an Hand von Interviews überprüft werden.
- In Kolumbien: Durchführung einer zweiwöchigen Mission im Team vom 18.-29. Oktober 2004 zur Analyse von Ansatzmöglichkeiten für gesellschaftspolitische Kooperation auf Projektziel- und Maßnahmenebene. (Zusammensetzung des Teams und Aufgabenverteilung s.u.)
- Nach der Feldphase: Bericht der Expertin zur aktuellen Situation hinsichtlich des Konfliktes, Erarbeitung von Empfehlungen in Bezug auf die Anwendbarkeit des klassischen Instrumentariums politischer Programme sowie Vorschläge zu innovativen Maßnahmenformen in unterschiedlichen Konfliktsituationen und -phasen auf der Basis von Szenarien (1. Entwurf mit Möglichkeit zur Rückmeldung, dann 2. endgültige Version).

Regionale Fokussierung

- Regionaler Fokus der Studie sind Medellín, Cali und Barrancabermeja.
- Medellín und Cali sind neben der Hauptstadt Bogotá die beiden wichtigsten Zentren des Landes. In Medellín konzentriert sich die Drogenproblematik und die Stadt ist das Hauptzentrum der Paramilitärs. Außerdem spielt Medellín eine wichtige Rolle bei der Demobilisierung der bewaffneten Konfliktableiter. Cali wurde vor allem ausgewählt wegen des politischen Einflusses dieser Stadt auf die umliegenden Bezirke Cauca und Nariño. Außerdem soll Calis Bedeutung als Zentrum des organisierten zivilen Widerstands untersucht werden.

- Barrancabermeja ist der Sitz des Friedensentwicklungsprogramms der Europäischen Union der Region 'Magdalena Medio' und die wichtigste zivile Konfliktlösungsinitiative (Friedenslaboratorium). Außerdem ist die Stadt Zentrum des Öl-Sektors und Sitz der wichtigsten Gewerkschaftsbewegung des Landes. Die Region um Barrancabermeja ist bedeutend, weil sie das Zentrum eines weiteren Konfliktakteurs, der Guerrilla, ist und gleichzeitig Sitz einer der mächtigsten paramilitärischen Gruppierung.

Erwartete Ergebnisse im Einzelnen

Länderexpertin

1. Analyse der gegenwärtigen Konfliktsituation in Kolumbien

- Strukturelle Konfliktursachen und konfliktverschärfende Faktoren
- Zentrale Akteure und Akteursgruppen (Friedens- und Konfliktpotenziale) mit einer Konzentration auf die sich wandelnden Kapazitäten und die Konflikt- und Postkonfliktperzeptionen der zentralen Akteure
- Folgen des Konflikts für die Zivilbevölkerung
- Fokussierung von konfliktreduzierenden Handlungsfeldern, die sich für eine stärker fokussierte Programmarbeit von FESCOL eignen

2. Überblick über gesellschaftspolitische Kooperationsprogramme und Maßnahmen internationaler Akteure und der FES in Kolumbien mit Fokus auf Konfliktbearbeitung und Friedensförderung

- Bestandsaufnahme bestehender Ansätze sowie wichtiger Erfahrungen
- Identifikation von Lücken und möglichen neuen Handlungs-/ Kooperationsfeldern für die Friedrich-Ebert-Stiftung, besonders angesichts einer sich ständig verändernden Konfliktsituation bzw. staatlicher Konflikteindämmungsstrategien
- Identifikation potenzieller Partner, Initiativen und Maßnahmen
- Identifikation von Möglichkeiten zur Verbesserung der Vernetzung von Trägern und Partnerstrukturen
- Identifikation konfliktverschärfender Faktoren auf Projekt- und Maßnahmenebene
- Hinweise auf sinnvolle tiefergehende konfliktbezogene Projektevaluationen im Rahmen der FES-Aktivitäten

3. Mitarbeit und Unterstützung der methodischen Auswertung:

- Möglichkeiten des Aufbaus einer längerfristigen Wirkungsbeobachtung und eines Konfliktmonitorings

Ortsexperte

- In Abstimmung mit der externen Gutachterin und dem Team Identifizierung relevanter Gesprächspartner
- Kontrastierung und Ergänzung der externen Desk Study

Büro der Friedrich-Ebert-Stiftung in Kolumbien

- Mitarbeit an der inhaltlichen Vorbereitung und Erstellung der Terms of Reference
- Mitarbeit an der Kommentierung der Deskstudy

während der Durchführung der Studie

- Teilnahme des Büroleiters und der wissenschaftlichen Mitarbeiter an den internen Arbeitstreffen: Kickoff Workshop und Abschlussworkshop
- Logistische Unterstützung vor Ort, Gewährleistung der räumlichen Voraussetzungen für die Arbeitstreffen vor Ort

nach der Durchführungsphase

- Mitarbeit bei Erstellung, Diskussion (gegebenenfalls Anpassung), der Empfehlungen der Konfliktstudie
- Gegebenenfalls Erstellen eines Monitoringsystems als Folgemechanismus der Konfliktstudie

Zeitlicher Rahmen und Umfang der Studie

Vor Ausreise:

- Methodischer Workshop zur Vorbereitung der politischen Konfliktanalyse 1Tag
- Vorbereitung der Desk Study 4 Tage

In Kolumbien:

- Kickoff Workshop, Zwischenauswertung, Abschlussworkshop ca. 2 Tage
- Analyse der Konfliktsituation und Programme internationaler Akteure und Analyse von Fallbeispielen (einschließlich Gespräche, Interviews von Mitarbeitern, aktuellen und potenziellen Partnern) ca. 11 Tage

Nach dem Feldforschungsaufenthalt:

- Fertigstellung der Schlussberichte 6 Tage
- Debriefing Workshop 1 Tag

Zeitbudget insgesamt **25**
Tage

Annex III Programm des Kickoff Workshop vor Ort

Agenda (Ziele) für den Kickoffworkshop

TOP1: Allgemeine Vorstellungsrunde

TOP 2: Vermittlung von Kenntnissen/ Schaffung von Transparenz über:

- Rahmen der Untersuchung
- Methode/ Team (Rollenklärung)
- Vorgehen/ Auswahl d. Gesprächspartner
- Ziel/ erwünschtes Ergebnis
- Nutzung durch das Projekt

im Anschluss: Feedbackrunde (Fragen, Kommentare, Vorschläge)

TOP 3: Anpassung der Methode an den Kontext Kolumbiens

Feedback zu:

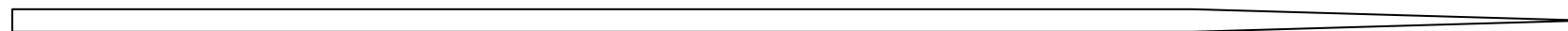
- Auswahl/ Relevanz der Untersuchungsgegenstände (Gesprächspartner, Konfliktperspektiven, Sektoren)
- Kulturelle Besonderheiten (Organisation, Kommunikation etc.)
- Interview Leitfäden

ggf. TOP 4: Die Arbeit der Auftrag gebenden Organisation und der Konflikt (Diskussion)

Annex IV Schema zur Auswahl der Gesprächspartner/innen

Dieses Schema hilft, die Gesprächspartner vor dem Interview einzuordnen (Wer kann zu welchem Bereich relevante Aussagen machen?) und im Nachgang zu dokumentieren, zu welchen Bereichen tatsächlich welche Aussagen gemacht wurden.

Metodo Desarrollo de Propuestas:



del lo general

al lo específico

| I | | | II | III | III | | | |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Información Análisis del conflicto | | | Sectores relevantes para el desarrollo del conflicto | Sectores/ probabilidad de impacto de programas socio-políticos (fundaciones políticas//FESCOL) | Dentro de los sectores | | | |
| desarrollo actual | actores específicos | escenarios futuros | | | Respuesta internacional /otros programas | actores | contrapartes posibles | Casos específicos (best practice)/ hipótesis de impacto |

Annex V Fragebogen Gesprächsrunde Konfliktanalysten

Dieser kurze Fragebogen wurde an eine Gruppe Konfliktanalysten ausgeteilt, um spontane Reaktionen hervorzurufen und die Möglichkeit zu informellem Feedback zu ermöglichen.

Les agradeceríamos si se tomara algunos minutos para rellenar este cuestionario

1. causas del conflicto

nombrar en relación a su relevancia para la situación actual las tres causas más importantes del conflicto

1. _____

2. _____

3. _____

2. dinámica actual

nombrar los actores y sectores que determinan la dinámica actual

actores _____

sectores _____

3. la comunidad internacional y el conflicto

marcar los sectores de intervención y su importancia
(3 – alto, 2 – mediano, 1 – bajo, 0 – ninguno)

| Actor/sector | militar | humanitario | político | económico | judicial | Otros (favor de nombrar cual) |
|-------------------------|---------|-------------|----------|-----------|----------|-------------------------------|
| EEUU | | | | | | |
| Unión Europea | | | | | | |
| Naciones Unidas: | | | | | | |
| - Secretario General | | | | | | |
| - UNHCHR | | | | | | |
| - ACNUR | | | | | | |
| Brasil | | | | | | |
| México | | | | | | |
| ONGs internacionales | | | | | | |

4. escenarios para el futuro inmediato

pensando en el desarrollo del conflicto de aquí hacia un futuro próximo de uno a tres años ¿cuál sería el escenario

- más probable _____
- menos probable _____
- preferible _____

5. FESCOL

conociendo el trabajo de FESCOL, en que sectores y frente cuales actores FESCOL podría influir

actores _____

sectores _____

instrumentos _____

Muchas gracias por su cooperación!

Annex VI Interviews im Konfliktkontext

Mindestens zwei Vertreter/innen des **Teams** sollten das Gespräch führen, um gegenseitig die Aussagen vervollständigen und ihre Bedeutung einordnen zu können (Cross-Check, Transparenz). Auf Ausgewogenheit von Männern und Frauen im Team ist zu achten. Bei Kulturen, in denen Männer und Frauen deutlich unterschiedliche Rollen haben, sollte sich unter Umständen das Team aufteilen.

Den **Ort des Interviews** sollte der politischen Situation angepasst sein: z.B. öffentliche Plätze, Büro der Auftrag gebenden Organisation etc. Entsprechende Wünsche der Gesprächspartner sind zu berücksichtigen. Ebenso respektiert werden sollte die Anwesenheit weiterer Personen auf Wunsch des Gesprächspartners: Häufig fungieren sie als Zeugen und als Absicherung.

Die **Fragetechnik** muss vor dem Gespräch geklärt werden. Unabhängig von der Methode sollte sie in einem Interview stringent durchgehalten werden.

Das **Ziel des Interviews** muss realistisch deutlich gemacht werden (z.B. Informationen zur politischen Situation). Das Interview darf keine unberechtigten Hoffnungen wecken (z.B. auf Fördergelder).

Die Kunst des Interviews besteht darin, offen und ehrlich zu sein (keine *hidden agenda*), aber gleichzeitig **zwischen den Zeilen lesen** zu können (Was bedeutet diese Aussage wirklich?). Die Basis der Interviews sind die Leitfragen, die einheitlich für alle Gespräche erarbeitet werden und die Vergleichbarkeit der Aussagen gewährleisten. Die **Leitfragen** strukturieren das Gespräch, sollten aber in Ausformulierung und Reihenfolge flexibel gehandhabt werden und auf die Gesprächssituation angepasst sein.

Die Interviewpartner/innen sollten **vorab über die Interessensgebiete informiert** sein, um sich vorbereiten zu können. Wenn es ausdrücklich gewünscht wird, können Leitfragen vorab verschickt werden. Jedoch erhöht sich das Risiko eines Monologs, bei dem die wichtigen aussagekräftigen Nebensätze eines „natürlichen“ Gesprächs fehlen.

Bei **Gruppen-Interviews** ist es wichtig die Interaktion zu beobachten, z.B. zwischen unterschiedlichen Hierarchien oder Ethnien. Ist man länger an einem Ort, lohnt es sich, bei Gesprächen den Wohnort des Teams zu erwähnen und die Fortsetzung des Gesprächs anzubieten. Bei Gruppeninterviews eröffnet dies einzelnen Personen die Möglichkeit zu sagen, was sie in der Gruppe (z.B. vor dem Chef/Vorsitzenden/Leiter) vielleicht nicht zu sagen wagten.

Dolmetschung sollte nach Möglichkeit immer von einem/r neutralen professionellen Dolmetscher/in geleistet werden, um die Qualität zu sichern und eine Beeinflussung der Gesprächspartner/innen zu verhindern. Idealerweise gehört diese Person fest zum Team. Unter keinen Umständen sollte z.B. eine hierarchisch höher stehende Person für seine Mitarbeiter/innen dolmetschen.

Formelle Interviews sind die Basis der Analyse, um Vorgehen und Ableitung der Erkenntnisse transparent zu machen (einheitliche Leitfragen, Cross-Check im Team, evtl. Verschriftlichung) und um den Aufenthalt im Land zu legitimieren. **Informelle Interviews** dienen als Ergänzung und helfen, das Gehörte einzuordnen: z.B. nach offiziellen Terminen beim Hinausgehen noch gewisse Punkte erwähnen („small talk“), in manchen Kulturen bietet sich eine Rast im Schatten eines Baumes an, um mit der Bevölkerung ins Gespräch zu

kommen, ebenso: Besuch der Sonntagsmesse, Einkäufe auf dem Markt, Benutzung des Internet-Cafés im Jugendzentrum, Tee-Stuben, private Kontakte etc.

Haben Interviews nicht stattgefunden (Absage, verpasst etc.) sollte der Name für mögliche spätere Nachfragen oder Analysen festgehalten werden. Wenn sich ein/e Gesprächspartner/in als **weitere Ressource** (z.B. für Monitoring oder Szenarien-Entwicklung) empfiehlt, sollte das festgehalten werden.

Außerhalb der Interviews sollte auf die **Umgebung** geachtet werden: Straßensperren, Präsenz von Uniformen, Jugendliche mit Waffen, Alltagsgewalt, etc. Diese Beobachtungen unterstützen ebenfalls die Aussagen der Interviews und bieten gleichzeitig einen konkreten Anknüpfungspunkt für Gespräche („To come here, we passed five roads blocks – did the number increase since the last year?“).

Annex VII Interviewfragen

Ausgewählte Fragen der Konfliktstudie Georgien, im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung 27. Juni bis 3. Juli 2004

General

What are the main challenges, Georgia is facing at the moment?

What are people discussing/talking about amongst family, friends, on the street?

How the coming 3 years might look like?

Given you had the power to change, what would you do?

Political situation:

Why happened the „Revolution of Roses“ without bloodshed?

What has changed since Saakashvili came to power, in your town/in the country? Why? Can the same happen to Saakashvili what happened to Shevardnadse? What happened/happens to representatives of the Shevardnadse government? What are they doing now? Who could replace them?

How would you describe the current political system? How is the opposition performing? Do they unite forces? Which role does the (local) governor play, in a centralized state? What are the most important elements of democracy from your point of view?

Where do you see potential for violence? Are groups xy more prone to violence than others? Does dissatisfaction could transform into violence? Which forms of protest do you observe, which one can you imagine?

How do you see the relation between inner and external conflicts?

What are the main differences between the existing regional conflicts?

Are people in Tiflis more ideologised than in the country-side?

Do you see a relationship between civil society and peaceful conflict transformation? How do you want to put the government under pressure?

Do you see any actors who can contribute to de-escalation? What are their interests? Do mayors play a particular role?

How is the totalitarian history dealt with, where do discussions about the past take place?

Socio-economic situation

What are the most frustrated social groups in Georgia? Do you see a danger that groups might combine their forces and act/protest violently?

Apart from education provided by state, are there other options for civic education?

Are people informed about their right to receive compensation? How do they proclaim? Does the Armenian minority proclaim as well?

What could be radical economic reforms?

Does the construction of the pipeline meet your expectations?

How do you see the trade with Turkey?

When men are most time abroad earning their living, what happens when they return?

Justice/Police

Are you satisfied with the judicial reform?

Reduction of number of police-men: Where are they going, what is happening to the weapons? Do you see a specific role for women in the police, any promotion programs?

Religion

What role does religion play in your region?

Does religious violence exist?

Do you see signs of fundamentalism? Which, how can one identify them?

Who was responsible for the failure of the treaty with the Vatican?

Ethnicity

What is needed for integration of the different ethnies?

Which form to protest do they choose? Who exposed him/herself as leader within the protest?

Is the influence of the state Armenia on Armenians in Georgia very strong?

What is influence of local and central media on ethnic relationship? Is Armenian press accessible?

Is it true, that some minority live outside the legal system because the state cannot control them?

Is the Georgian language an important part of citizenship? Should ethnicity play a role regarding nationality? Does Saakashvili represent the Georgian people?

How do you read the new constitution: Georgia as a nation defined by culture (or territory)?

Information/Media

Where do you get your information from?

How do mass media act in the whole setting? Does media reflect the society they present?

International Response

Do you think INGOs should be active on both sides (South-Ossetia)? Can INGOs intervene in de-escalating way? Do you have an example, where INGOs influenced positively?

Who influenced or influences positively?

When was UN respectively OSCE effective? Are peace-keeper a good mechanism for de-escalation?

What should donors consider?

Are external values considered as an unwanted influence in internal affairs?

Which influences have neighbouring states on your region/on the country?

Youth group

Pupils/Children:

Which courses do you attend in the youth centre?

If you were mayor of your town, what would you do?

About which problems do your parents complain?

If you had lots of money, where would you like to live?

What do you want to do after school?

In which language do you communicate?

Teacher:

With which kind of problems do the children address themselves to you? What do they tell you? What kind of questions do they ask?

How do you solve the language problem within your (mixed) (school) courses?

**Ausgewählte Fragen der Konfliktstudie Sudan,
im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Deutschen Entwicklungsdienstes
17. März bis 6. April 2004**

Structure of organisation (local and international)

Since when is organisation/Interviewpartner working in Sudan?

Do you work with Sudanese staff? Which criteria are you following when selecting staff?

Does your organisation provide any kind of handbook/guiding lines of how to work in conflict situations? Do you equip members with conflict resolution skills? Do you intend a department "Conflict Resolution" (or cross-cutting issue)?

How did political development influence your work in the last years? Did you change your programme facing the peace negotiations?

Activities of organisation

What is the current position of your organisation towards SPLM/Government? Are your activities done in close co-operation with SPLM/Government?

With whom do you have links/contacts/do you cooperate?

Political Situation

What are the elements of a "just" peace? Which lessons have been learnt from the former Addis Ababa Agreement?

Which obstacles do you see in the agreement? Do you think that the agreement addresses root causes properly?

How best to ensure a democratisation process? Do people believe in referendum? What kind of preparation would be necessary before executing referendum/election? Which result do you anticipate? Are Government and SPLM a good basis for a democratic move? What is the interest of the northern government in allowing democratic elections in the universities?

When SPLA will come to government, what will change? What can be done to help SPLM to become civil government? Would SPLM be able to build up democracy? If not Government and SPLM, who is going to bring the change? Do you see new political parties arise? Is the Two-Party-Way in the North a good way?

Whom do you trust, on a national level, on an international level?

If so many people are unsatisfied, why aren't there any demonstrations/public protests?

Do you see any new conflicts arise? Will cases like Darfour contribute to political change or is it an obstacle? How can we avoid a situation like in Western Sahara?

When you face a problem in your community e.g. cattle invading field, to whom do you address yourself? What is the common procedure?

Chief: With what kind of problems do people address themselves to you?

Security

Do you see any improvement in terms of security since the last three years?

Is there a need to keep arms as the current partner can quickly turn again into an enemy? Can you imagine that after peace agreement people easily hand in their arms? Do you have an idea how this could be organised? Is there a role for outsider?

How do you prevent that pupils enter school with arms?

Ethnic

Do you believe in the "African way"?

Can we talk about racism in Sudan? If yes, what are the prerequisites to overcome racism?

Media

What is your opinion on the recently published southern newspaper "Sudan Mirror"?

Which media do people in remote areas get information about the negotiations from?

Civil Society

Can you see a change within civil society organisation, in terms of number, quality, space of operation etc. in the last years? Do you see growing pressure from civil society?

Can you imagine civil society as political opposition? Is civil society prepared to play a monitoring role towards government?

Are the peace committees already established, are they working?

Is there a conducive atmosphere for young people to take over leading positions? How do young people integrate in traditional parties?

Economy

Are you confident that peace will improve the economic situation? Do you see a chance for social peace? What can be the consequences of an imbalanced economy?

How did oil contribute to the current situation, which role will it play in future? How did foreign investments develop in the last years, who are the main investors, in which sector, using which resources, e.g. labour force?

Who is present on markets?

What about returning Arabs, will they be able to take up their business, claiming property?

SPLM is planning two different currencies – what do you think?

Internally displaced persons (IDPs)/returnees

Why did you return? Do you plan to return? What are you expecting regarding opportunities and obstacles?

Do you expect people returning in great numbers? Where will they go? Are the receiving communities prepared? Will the North encourage IDPs to return or does the North have an interest in keeping them e.g. as cheap labour force?

When exile Sudanese return from abroad they might wish to get involved in politics, is there a place within the SPLM for them?

Dialogue/Reconciliation

Do you see a need to bring North and South together, if yes, how? Can you imagine a dialogue between e.g. intellectuals from North and South or youth groups?

What kind of reconciliation does Sudan need, like in Kosovo, like in South Africa? Does Sudan need a framework like a truth commission? Where is the priority, North-South, South-South, North-North?

What can be the role of religious leaders? Muslim leader: Developing new curricula is widely discussed among the Catholics – are you involved in that?

Do you see a particular responsibility of the media in this context?

How often did you travel to the North/South?

International Response

Do you see a need of supervision by the International Community? Do you see a particular role for Europeans? Would UN-Peacekeeping forces help?

How can be dealt with the expected influx of aid which will come into the country when a peace agreement is signed?

Did the readiness to co-operate amongst organisation themselves increase?

Do you feel the advice of local knowledge is appreciated and taken?

Final

Any question which we haven't asked but should have asked?

Do you have any question to us?

Can you recommend persons whom else we should meet?

Annex VIII Protokoll Midterm Review

Conflict and Peace Analysis Sudan Workshop II, Khartoum, March 31-April 8, 2004

Agenda

- I. General impressions
- II. Potential conflicts-scenarios-challenges
- III. Added value of FES/DED
- IV. Potentials for peace/ pre-requisites for lasting peace and Potential activities
(*fand aus Zeitmangel nicht statt*)

I. General impressions (especially compared to the southern trip)

Persönliche/emotionale Eindrücke aller Team-Mitglieder in Form einer Feedback-Runde

II. Potential conflicts/scenarios

Method: compare with those identified in the first workshop

Workshop I: Cross cutting corruption and lack of education – no big issues mentioned in Khartoum

1. IDPs/ diaspora – returnees

- ⇒ Were mentioned by some, but besides by some international agencies and southern church representatives not much elaborated on or seen as potential problem
- ⇒ Incorporate displaced/refugees in/from Darfur
- ⇒ IDPs and economical questions: no much reflection so far, only starting, as general economical situation further deteriorated

2. DDR

- ⇒ Mentioned when specifically asked, but not really being aware about potential conflicts with re-integration e.g.
- ⇒ Peace keeping forces mostly welcomed – but composition disputed
- ⇒ Interview partners, especially northerners, are not aware about real situation and potential conflicts around DDR in the South

3. Weak structures/weak State

- ⇒ Role of security organs/ "real power" in Sudan?
- ⇒ 1 party-state, no inclusiveness regarding parties and ethnic composition
- ⇒ GoS divided
- ⇒ Demographic composition not fully taken into consideration
- ⇒ Already existing violence and conflicting ethics
- ⇒ Sharia mentioned as obstacle to democratisation/ conflicting issue
- ⇒ Lack of accountability/transparency/checks and balances
- ⇒ Lack of skills and capacity: concerning parties and CBOs
- ⇒ Positions contested by those coming from outside: no issue mentioned by Northerners

4. Market structures

- ⇒ NOTE: **ECONOMY** is an issue- Sadik el Mahdi e.g. as well as some others, especially from the younger generation - for the first time ever mentioned poverty as a big problem during the interview, might be a potential working field; as well as "war economy"(some research done already, expert can provide contacts/papers)
- ⇒ Big business is completely controlled by ruling party members

5. Language

- ⇒ Only identified as a problem by Beja representative

6. Lack of basic services and infrastructure

only mentioned by NGOs and Beja/Darfurians

- ⇒ health
- ⇒ education
- ⇒ access to clean water

7. Racism/ Tribalism

not specifically mentioned besides by southerners living in the North, Beja and Darfurians

8. Natural resources

- ⇒ only mentioned by Beja (especially Gold and fertile land)

9. Civil society

- ⇒ lack of skills required
- ⇒ newly founded government related "NGOs", networks already "undermined"
- ⇒ mistrust against each other
- ⇒ no much contact Northerners-Southerners

10. International response

problem: seen as "the saviour" for democratisation and safeguard

11. External actors/vested interests

mentioned only in regard to composition of peace keeping forces

12. Democratisation

- no trust in own capability
- no trust in willingness of new set-up to come
- first priority for Northerners to give peace a chance, and seen as biggest area of conflicts

III. Added value of commissioning agencies

- Providing additional, skilled staff
- Readiness, to really listen to people and to plan accordingly (expressed as evidence: this study)
- Widespread confidence and trust, especially by civil society organisations, e.g. through constant presence and keeping a non biased approach among – mainly northern – groups; providing a kind of "safe heaven" and addressing key issues
- German organisations do generally have a good reputation
- Shift in for new areas of activity could become added value
- Experience with IDPs

Annex IX Gliederung

Gliederung einer länderbezogenen Konfliktanalyse

Vorbemerkung/Einleitung

- I. Konfliktanalyse
 - I.1 Strukturelle Konfliktursachen
 - I.2 Situative Konfliktfaktoren
 - I.3 Grundlagen für den Frieden
 - Akteure
 - Szenarien

- II. Internationale Reaktionen
 - II.1 Politische Rolle der Internationalen Gemeinschaft
 - II.2 Problemorientierte Analyse der Geberaktivitäten
 - Regionale Schwerpunkte
 - Thematische Schwerpunkte
 - Wirkungsmonitoring und Erkenntnisse der Geber
 - Wahrnehmung der Internationalen Organisationen

- III. Empfehlungen
 - III.1 Prämissen
 - III.2 Sektorale Prioritäten
 - III.3 Generelle Empfehlungen für die Programmplanung (Organisation X)
 - Entwicklung von Strategien
 - Thematische Schwerpunkte
 - Akteursgruppen
 - III.4 Generelle Empfehlungen für die Programmplanung (Organisation Y)
 - Entwicklung von Strategien
 - Thematische Schwerpunkte
 - Akteursgruppen

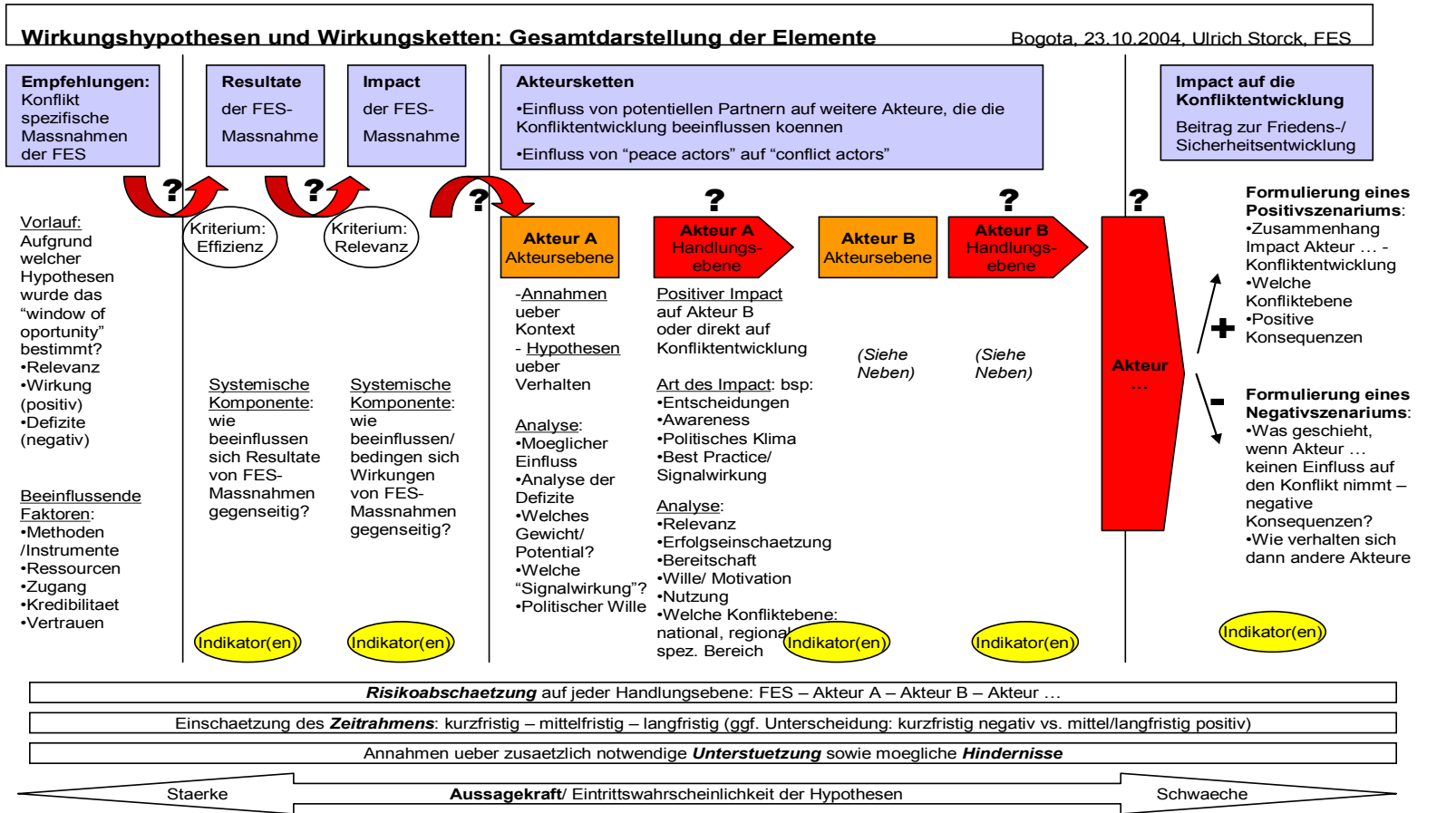
- IV. Anhang
 - Abkürzungen
 - Liste der InterviewpartnerInnen
 - Literatur
 - Reiseverlauf
 - ggf. Leitfragen
 - ggf. Schaubilder/Mapping
 - ggf. chronologischer Abriss

Annex X Raster Empfehlungen

Diese Tabelle unterstützt die Entwicklung von Empfehlungen und macht sie transparent und nachvollziehbar. Sie kann als Präsentation gegenüber der Auftrag gebenden Organisation genutzt werden oder als Arbeitsgrundlage, um gemeinsam die Empfehlungen zu erarbeiten.

| Themen und Zeithorizont | konkrete Maßnahmen | Strategien und mögliche Kooperationspartner | Bedeutung für den Konflikt | Wirkungshypothese | Möglichkeiten und Risiken für die Auftrag gebende Organisation |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Annex XI Wirkungshypothesen: Schaubild



Conflict Sensitive Project Planning

1. Impact Hypotheses

Strategic Objective:

Project Aim:

Connection between Conflict Situation, Strategic Objective and Project Aim:

- (a) State the connection between the conflict situation (level, sector, actors, root causes) and the strategic objective. Explain how the latter contributes to the transformation of the conflict situation.*
- (b) State the project aim and explain how and by which means it contributes to the achievement of the strategic objective.*

(a) Conflict Situation and Strategic Objective:

(b) Project Aim and Strategic Objective:

Project Strategy:

- (a) State project activities under this project (cf. Kursbogen) by arranging them to Project Activity Groups.*
- (b) Explain the expected impact of each project activity group and how they contribute to the project aim.*

(a) Project Activity Group 1:

(b) Explanation of Project Strategy

2. Conflict Related Impact Chains and Indicators of Project Activity Groups

The formulation of the conflict related impact chain and the development of indicators for a particular project activity group need to focus solely on its specific contribution to the transformation of the conflict situation. All other intended impacts should be left out.

- (a) Formulate for each project activity group one impact chain and state what assumptions must hold true to achieve a particular impact. Assumptions are factors outside the project management's control that may act upon the linkages within the impact chain.
- (b) State to each step in the impact chain possible negative or positive unintended impacts that may be provoked by a particular activity.
- (c) Develop for each step in the impact chain one or more indicators by which the progress towards an expected impact can be measured. Make sure that the indicators are specific, measurable, objectively verifiable (the information collected is the same if collected by different people), and also practical.

Project Activity Group 1:

| | | Short-term Direct Impact | Mid-term Direct Impact | Long-Term Impact |
|-------|---------------------|--------------------------|------------------------|------------------|
| | Impact chain | | | |
| Risks | Assumptions | | | |
| | Unintended Impacts: | | | |

| Change in: | Attitude | Behavior | Context |
|------------|----------|----------|---------|
| Indicators | | | |

Annex XIII Executive Summary

Executive Summary Konfliktanalyse Pakistan 5 Antworten auf 5 zentrale Fragen

Katharina Hübner-Schmid (GTZ), Christian Wagner (SWP)
25.01.2005

1. Wo besteht die Gefahr einer gewaltsamen Entladung der Spannungen?

Im Spannungsfeld zwischen politischer Stabilität und gesellschaftlichem Wandel haben sich die grundlegenden Strukturen des politischen Systems in Pakistan bisher nur wenig verändert. Das Militär ist weiterhin der zentrale politische Akteur und konnte seine Stellung ebenso behaupten wie die politischen Eliten, die flexibel auf Veränderungsdruck reagiert haben. (Erhalt des „status quo“). Es gibt eine Reihe regionaler Brennpunkte mit hohem Potential für gewaltsame Konfliktaustragung wie z.B. Belutschistan: Quetta, Sui, Gwadar; Nordwestgrenzprovinz: Süd Wasiristan, Punjab: südlicher Teil, Region um Multan; Sindh: Karatschi und Hyderabad. Hier ist eine weitere Eskalation der Gewalt möglich. Allerdings gibt es gegenwärtig keine separatistische Bewegung, welche die territoriale Einheit des Landes grundsätzlich in Frage stellt und das Militär herausfordert. Dennoch ist die relative Stabilität Pakistans, bisher garantiert durch ein dichtes Geflecht von Patronagenetzwerken des Militärs, Großindustrieller, Großgrundbesitzer und eines Teils der Verwaltung langfristig als explosiv zu bewerten, da „dieses Land eine soziale Revolution brauche, um sich weiter zu entwickeln“, wie Vertreter der WB in Gesprächen in Pakistan äußerten. Eine Gewaltzunahme durch wachsende Armut – trotz eines beachtlichen Wirtschaftswachstums – und wachsende Frustration auf Grund fehlender Perspektiven, insbesondere der jungen Männer, ist nach Ansicht vieler pakistanischer Gesprächspartner nicht aufzuhalten.

2. Entlang welcher Konfliktlinien würden diese aufbrechen, um welche Streitgegenstände würde es gehen?

Das Militär hat die dominante Rolle im Staat, und setzt derzeit mit seinen Interessen, seinem Diskurs und seiner Präsenz in allen gesellschaftlichen Bereichen den Rahmen für das Fortbestehen einer „geschlossenen Gesellschaft“. Im Vergleich zu Indien ist die soziale Mobilität und die Entwicklung und Möglichkeit gesellschaftlicher Teilhabe und Mitsprache ungleich geringer. Dennoch ist die Akzeptanz des Militärs in weiten Teilen der Gesellschaft, insbesondere in ländlichen Regionen nach wie vor hoch. Die Vertreter der zwei großen politischen Parteien mit gesamt-pakistanischem Einfluss (PPP; PML) werden in der Bevölkerung kaum als vertrauenswürdige Alternative gesehen (personenfixiert, ohne Programmatik, vielfach feudales mindset). Neue soziale Kräfte entstehen, einschließlich der islamisch religiösen Parteien, werden von den Eliten aber nicht als Bedrohung empfunden, da ihre Zahl, ihr Einfluss und ihr Mobilisierungspotential gering sind. Auf nationaler Ebene ist keine gesellschaftliche bzw. politische Kraft/Alternative erkennbar, die in der Lage ist, gesellschaftspolitische Reformen aufzuzeigen und voranzutreiben. Unklar ist die Stärke des islamistischen Flügels in der Armee. Präsident Musharraf versucht offensichtlich durch eine geschickte Personalpolitik, den Einfluss solcher Generäle zu minimieren.

Hauptkonfliktlinien auf politischer und wirtschaftspolitischer Ebene sind (1) anhaltende **Konflikte zwischen Zentrum und Peripherie auf mehreren Ebenen** (nat. Ebene: Zentralregierung vs. Provinzregierungen; reg. Ebene: Punjab vs. andere Provinzen; innerhalb der Provinzen: Provinzregierung vs. local governments; Stadt vs. Land). Streitgegenstand sind politische und ökonomische Entscheidungskompetenzen, Vertretung bzw. Mitspracherecht der Provinzen bzw. ethnischen Gruppen in der Zentralregierung und Aufteilung des nationalen Steueraufkommens zwischen Zentral-

und Provinzregierungen. Streitgegenstand auf regionaler Ebene sind Zugang, Verteilung und Nutzung natürlicher Ressourcen wie Wasser, vor allem in Sindh und Punjab und Gas, vor allem in Belutschistan. Bestehende nationale und regionale Konfliktregelungsinstanzen „Council of Common Interests“ und „Indus River Authority“ werden bisher wenig genutzt und es mangelt ihnen an einer operativen Umsetzungskapazität.

In der Folge führen diese Konflikte zu einer Zementierung vorhandener Feinbilder wie z.B. der Wahrnehmung der Punjabisierung in der Zentralregierung.

(2) **Konflikte zwischen Militär und „civil polity“.** Die Auseinandersetzungen zwischen dem Militär, der pakistanischen Mittelschicht, den politischen und islamisch-religiösen Parteien sowie extremistischen Gruppierungen um politische Macht, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einfluss haben sich verschärft. Seit der Machtübernahme Musharrafs ist der militärische Einfluss auf die Politik systematisch gewachsen, über den Nationalen Sicherheitsrat (NSC) ist der Einfluss der Militärs in der Verfassung verankert. Die wachsende Erosion der Rechtsstaatlichkeit und der Unabhängigkeit der Justiz wird deutlich in der nachträglichen Legitimierung umstrittener Verfassungsänderungen per Dekret (Legal Framework Order/LFO) durch den Obersten Gerichtshof. Alle Akteursgruppen der „civil polity“ weisen zudem ein hohes Maß an innerer Fragmentierung auf, das sich seit 2002 in zunehmendem Maße in der Spaltung aller im Parlament vertretenen Parteien in Fraktionen für Musharraf und seine Politik bzw. gegen ihn zeigt. Die massive internationale Finanz- und Militärhilfe, insbesondere durch die USA, stützt und legitimiert das Militärregime Musharrafs.

(3) **Ethnische und religiöse Instrumentalisierung und Verschärfung bereits bestehender Konflikte.** Ausgangspunkt dafür ist die Instrumentalisierung historisch gewachsener Diskriminierungen entlang ethnischer und religiöser Linien. In den südlichen Provinzen zeigt sich dies in einer stark ausgeprägten Wahrnehmung der Dominanz der Punjabis und der zahlenmäßig unausgewogenen Vertretung kleiner ethnischer Bevölkerungsgruppen in Politik, Verwaltung, Handel und dem Sicherheitsapparat. Die extrem ungleiche Verteilung von Land- und Eigentumsrechten, der ungleiche Zugang zu Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen verstärken die Spannungen. Die hohe Arbeitslosigkeit unter der jungen Bevölkerung – in städtischen und ländlichen Regionen – fördert den Zulauf zu den Madrasas mit der Folge einer Verbreitung fundamentalistischen Gedankenguts und der Mobilisierung und Rekrutierung junger Männer durch extremistische oder kriminelle Gruppierungen. Dennoch ist die Basis der fundamentalistischen Parteien in der Bevölkerung bisher nicht sehr groß. So haben die religiösen Parteien bei den Wahlen zusammen bislang nicht mehr als 10% erreicht. Allerdings verfügen sie über ein Mobilisierungspotential in den Städten, so dass sie ihren politischen Einfluss geltend machen können. Die leichte Verfügbarkeit von Kleinwaffen fördert die alltägliche Gewalt und schafft eine niedrige Hemmschwelle für gewaltsame Konfliktaustragung (Kalaschnikow Kultur). Staatliche Behörden (Polizei und Justiz) bleiben angesichts der familiären und gesellschaftlichen Gewalt sowie der weit verbreiteten Korruption häufig passiv. Extremistische Gruppierungen werden durch konservative Kräfte im Militär und in den Geheimdiensten (ISI, IB) unterstützt.

3. Welche Akteursgruppen würden gegeneinander stehen bzw. welche Akteursgruppen würden Allianzen schließen?

Bisher hat das Militär es verstanden, den „eisernen status quo“ bzw. die relative Stabilität, basierend auf wechselnden Allianzen und Zweckbündnissen mit den Patronagenetzwerken aus Militär, Industrie, feudalen Eliten, deren Parteien und der Allianz der islamisch-religiösen Parteien (MMA), zu erhalten. Die gegenwärtig zu beobachtenden Risse im Zweckbündnis von Militär und MMA, die u.a. das Vorgehen der Regierung gegen die Koranschulen kritisiert, stellen diese Stabilität nicht in Frage. Sie deuten vielmehr darauf hin, dass das Militär neue Partner umwirbt, wie die Pakistan

People's Party (PPP), die damit wieder an Gewicht gewinnen könnte. Die Zivilgesellschaft Pakistans ist sozial hochgradig fragmentiert und politisch polarisiert. Hier ist am ehesten ein Zusammengehen der Vertreter kritischer Medien, der Menschenrechtsorganisationen, bestimmter Berufsverbände und gesellschaftlich legitimer NGO's vorstellbar. Die internationale Gemeinschaft hat dabei eine wichtige Rolle in der Unterstützung der zivilgesellschaftlichen Organisationen. Konflikte zwischen „Reformern“ und „Fundamentalisten“ sind in der gesamten Gesellschaft sichtbar, einschließlich des Militärs und der Geheimdienste.

4. Welche Rolle spielt die internationale Dimension (Verflechtung mit Afghanistan, Kashmir, Rolle der USA)?

Durch die Anschläge vom 11. September ist Pakistan vom „Paria“ zum Verbündeten des Westens im Kampf gegen den internationalen Terrorismus geworden. Im Zuge dessen haben wichtige Pfeiler der pakistanischen Außenpolitik, wie die Unterstützung der Taliban und militanter Gruppen in Kaschmir in den vergangenen Jahren eine deutlich sichtbare Schwächung erfahren. Die Internationalisierung des Kaschmirkonflikts ist gescheitert und Pakistan hat sich auf bilaterale Verhandlungen mit Indien eingelassen. Die Erfahrungen des Irak-Kriegs sowie die Enthüllungen über den Nuklearschmuggel von A.Q. Khan, die ohne Hilfe des Militärs nicht denkbar waren, dürften diesen Prozess beschleunigt haben. Zudem ist Pakistan als Verbündeter für die USA und Europa im Kampf gegen den Terrorismus zu wichtig. Eine intensive internationale Untersuchung über das Ausmaß des Nuklearschmuggels hätte sicherlich die Rolle der Militärs in Frage gestellt. Nicht abzusehen ist, welche innenpolitischen Folgen dies gehabt hätte. Die USA haben Pakistan (und Indien) mittlerweile als Atommacht anerkannt und suchen die Zusammenarbeit im Bereich der nuklearen Sicherheit. Damit scheint zumindest ansatzweise eine Kontrolle über das Nuklearprogramm möglich.

Pakistan weigert sich bislang, Indien den Most-Favored Nation (MFN) Status zu gewähren, da das Militär einer engeren wirtschaftlichen Kooperation mit Indien skeptisch gegenübersteht. Dies ist wenig nachvollziehbar, da pakistanische Unternehmen sich auch mit der chinesischen Konkurrenz messen. Allerdings liegt es auch im Interesse deutscher und europäischer Politik, die ökonomische Zusammenarbeit sowie die Reiseerleichterungen und vertrauensbildenden Maßnahmen mit Indien weiter auszubauen, um den Prozess der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Annäherung zu verstetigen.

Der außenpolitische Kurswechsel Pakistans hat ambivalente Folgen für die Innenpolitik. So ist einerseits eine Stärkung von Reformimpulsen und modern orientierten Kräften durch commitment gegenüber den USA zu beobachten, andererseits verschärft genau dies den Druck der islamistischen Kräfte. Denn die islamisch-religiösen Parteien widersetzen sich der Reform der Koranschulen und haben Musharraf's Verbleib im Amt als Präsident und Oberbefehlshaber der Armee deutlich kritisiert. Außenpolitischer Kurswechsel verstärkt somit gleichzeitig Reformdruck und Gegnerschaft gegen eine Modernisierung, kann also ein Faktor zusätzlicher innenpolitischer Instabilität werden.

5. Wo bestehen Ansatzmöglichkeiten für die politischen Stiftungen und andere EZ Organisationen? Was sollte prioritär aufgegriffen werden? Mit welchen Akteuren sollte vorrangig gearbeitet werden?

Die Internationale EZ (IZ) sollte ihre Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Sicherheitsapparat nicht überschätzen. Dennoch sollte sie versuchen, einen langfristigen Beitrag zur Zurückdrängung des politischen Einflusses des Militärs („Professionalisierung“), zur Schaffung eines rechtlichen Bezugsrahmens (Militär als Bestandteil des Staates inkl. klarer Budgetlinien) und zum Aufbau einer parlamentarischen Kontrolle der Sicherheitskräfte zu leisten. Ohne diese Voraussetzungen für einen

gesellschaftlichen Wandel und eine stärkere Entwicklungsorientierung staatlicher Institutionen kann die Transition zur Demokratisierung Pakistans nicht gelingen.

Dabei sollte die IZ mittelfristig an den Schnittstellen zwischen Militär und Politik ansetzen. So könnte sie beispielsweise in einen Dialog mit „think tanks“ (NRB, NDC) und reformorientierten Akteuren im Sicherheitsapparat eintreten. Auch Maßnahmen, die auf capacity building von Parlamentariern zielen, wären denkbar. Hierbei kann auf Erfahrungen des BMZ, des AA, der politischen Stiftungen, der GTZ und der SWP, der Bundesakademie für Sicherheit (BAKS) und der Führungsakademie der Bundeswehr aufgebaut werden.

Der Schwerpunkt **„good governance“**, seit 2003 transitorischer Schwerpunkt neben Energie, Gesundheit und Grundbildung in der staatlichen TZ, **sollte thematisch und regional** mit Blick auf eine bewusstere Adressierung der bisher ausgesparten Tabubereiche und strukturellen Schwächen¹ der EZ **ausgeweitet werden**. Prioritäre Arbeitsfelder könnten hier – arbeitsteilig mit den politischen Stiftungen und anderen bi- und multilateralen Gebern – folgende sein:

- **Förderung der Rechtsstaatlichkeit** (bezogen auf Polizei- und Justizreform, Stärkung der Unabhängigkeit von Richtern und Anwälten).
- **Aufbau von Dienstleistungsorientierung** der staatlichen Behörden. Hierbei sollte insbesondere die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung auf Provinzebene und lokaler Ebene verbessert werden. Gleichzeitig ist capacity building für mehr Mitspracherecht und die Einforderung des in der Verfassung verankerten **Dienstleistungsanspruches** (Gesundheit und Bildung u.a.) der BürgerInnen notwendig.
- Berücksichtigung der Geschlechtergleichstellung und des Gender Mainstreaming in allen Schwerpunkten der deutschen EZ, insbesondere aber im Bereich Rechtsstaatlichkeit, Capacity Building und Verbesserung der parlamentarischen Arbeit.
- **Nutzung und Stärkung der operativen und infrastrukturellen Umsetzungskapazität** vorhandener Konfliktregelungsmechanismen wie des „council of common interests“ (Konfliktregelung zwischen Zentrum und Peripherie auf unterschiedlichen Ebenen) und der „Indus River Authority“ (letztere ist wichtig für den Energie- und Wasserbereich).
- **Verbesserung der parlamentarischen Arbeit** (Förderung junger ParlamentarierInnen, Stärkung der Programmatik und Infrastruktur der Parteien, Aufbau und Stärkung alternativer sicherheitspolitischer Expertise wie z.B. Konzept der Menschlichen Sicherheit).

Auch hier kann auf bestehende Erfahrungen des BMZ, des AA, des BMI, der politischen Stiftungen und der GTZ zurückgegriffen werden.

In der Förderung zivilgesellschaftlicher Gruppen und Organisationen sollten Projekte/Programme thematisch auf „rechts-basierte“ Ansätze (politische -, bürgerliche Freiheits-, und WSKU Rechte) und capacity building in diesem Bereich ausgerichtet werden. Dies stärkt und verbessert langfristig die bisher nur ansatzweise vorhandenen Aushandlungskompetenzen der Zivilgesellschaft mit dem Staat und ermöglicht somit eine größere Beteiligung und ein Mitspracherecht dieser.

Langfristig sollten Dialogansätze zwischen zivilgesellschaftlichen Gruppen, insbesondere Jugendlichen verstärkt werden, die zu einer Änderung im „Bedrohungsszenario und Bedrohungsempfinden“ zwischen Pakistan und Indien führen. Auch hier kann auf bestehende Erfahrungen der politischen Stiftungen, des EED und der GTZ zurückgegriffen werden.

Die Konfliktanalyse Pakistan hat erfreulicherweise zu einem intensiveren Austausch über bestehende Ansätze und konfliktssensitive Ausrichtung der Arbeit deutscher EZ

¹ Vgl. dazu Tabubereiche (S.4-5) und strukturelle Schwächen (S. 8-14) in der Konfliktanalyse Pakistan.

Organisationen (GTZ und politische Stiftungen) vor Ort und in Deutschland beigetragen. Hier sollten die ersten Schritte vor Ort weiter verfolgt und unterstützt werden und Chancen für Synergieeffekte und den Aufbau eines gemeinsamen Konfliktmonitoring weiter ausgelotet werden.

Fachgespräch

Pakistan - „Vision einer gemäßigten islamischen Demokratie“?

Donnerstag, 1. Juli 2004, 16.30 – 18.30 Uhr
Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin

16.30 – 16.40 Uhr

Begrüßung

16.40 – 18.30 Uhr

Kurzstatements (10 Minuten) und Diskussion

Die strategische Bedeutung Pakistans - Ist die Auseinandersetzung mit Pakistan für Deutschland unentbehrlich?

VLRI Bernd Borchardt
Leiter des Referats Südasien, Auswärtiges Amt

Demokratisierungsmaßnahmen in Pakistan - Fortschritt oder Konsolidierung alter Machtstrukturen?

Dr. habil. Christian Wagner
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Stiftung Wissenschaft und Politik

Gesellschaftliche Akteure für einen demokratischen Wandel - In wessen Interesse liegt die Demokratie?

Katharina Hübner-Schmid
Beraterin für Krisenprävention, Konflikttransformation und Friedensentwicklung, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, FriEnt, Gutachterin der Konfliktanalyse Pakistan (im Auftrag von Friedrich-Ebert-Stiftung und Friedrich-Naumann-Stiftung)

ab 18.30 Uhr

Imbiss und Gelegenheit, das Gespräch im informellen Rahmen fortzusetzen

Annex XV Zeitlicher Ablauf der Konfliktanalyse

| Phase/Zeitlicher Ablauf | Was ist zu klären? | Wer ist daran beteiligt? | Beispiele dazu im Leitfaden/Annex | Anmerkungen/Hinweise |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorbereitungsphase | | | | |
| ca. 6 Monate vor der geplanten Feldphase | 1. Auswahl des Landes/der Region 2. inhaltlicher Fokus der Studie: Welches spezifische Interesse hat der Auftraggeber z.B. sektorell oder regional, Überblick oder Detail? | Projektverantwortliche/r vor Ort und in der Zentrale, unmittelbare Leitung, wenn eine interne Fachstelle „Frieden und Konflikt“ existiert: informieren | Auswahlkriterien | Je nach Bedarf kann die Gutachter/innen-Auswahl vorgezogen werden, um die Expertise in die Fokussierung einfließen zu lassen |
| | Auswahl der Gutachter/innen-Teams | Projektverantwortliche vor Ort und in der Zentrale | Auswahlkriterien | |
| | Terms of Reference | Projektverantwortliche vor Ort und in der Zentrale, Gutachter ggf. Rücksprache mit Fachstelle | Terms of Reference | |
| ca. 6 Wochen vor der Feldphase (3-4 Tage) | desk study | Hauptgutachter/in | Gliederung | |
| ca. 3 Wochen vor Feldphase (1 Tag) | Ausreise-Workshop | Gutachter/in, Projektverantwortlicher in der Zentrale, ggf. mit Fachstelle | Programm | Ein solcher workshop hat sich als sehr effektiv erwiesen: Eine Abstimmung per Email/Telefon ist erfahrungsgemäß aufwendiger. |
| ca. 3 Wochen vor Feldphase | Verabredung erster Gesprächstermine vor Ort | Gutachter/in in Absprache mit Projektverantwortlichen vor Ort und lokale/r Gutachter/in | | Das Programm sollte Lücken lassen für weitere zusätzliche Gesprächspartner, die sich aus dem Auftakt-Workshop vor Ort und den ersten Gesprächen ergeben |
| Durchführungsphase (Feldphase vor Ort) | | | | |
| | Interner Auftakt-Workshop | Gutachter-Team, Projektverantwortlicher vor Ort und für die Studie relevante Mitarbeiterinnen | Raster Auswahl Gesprächspartner Fragenkataloge | |
| | Optional: externer Anfangsworkshop | Gutachter-Team, Projektverantwortlicher vor | Fragebogen für Rückmeldung | Wenn der Konflikt gut bekannt und analysiert ist, bietet sich ein solcher |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Ort, externe Konflikt-Expert/innen | | Workshop an, schnell und effektiv das bestehende Wissen zu aktualisieren. |
| 7-10 Tage | 1. Interviewphase | Gutachter/innen-Team, | Hinweise für Interviewführung Fragenkatalog | |
| 1/2 - 1 tag | Mid-term-Review | Gutachterteam ggf. Projektverantwortlicher | | |
| 7-10 Tage | 2. Interviewphase | Gutachter/innen-Team | Fragenkatalog | |
| ½ - 1 Tag | Interner Auswertungsworkshop | Gutachter/innen-Team, Projektverantwortlicher | Protokoll Raster für Empfehlungen | |
| ½ - 1 tag | Optional: externer Auswertungsworkshop | Gutachterteam, Projektverantwortlicher, externe Experten, Partner, lokale Mitarbeiter | | Bei Ende der Feldphase sollte die Studie in groben Zügen fertig sein (entsprechend möglichst viele Arbeitstage vor Ort einkalkulieren) |
| ca. 10 Tage nach Ende der Feldphase (3-5 Tage) | Erstellung des endgültigen Berichtes | Hauptgutachter/in | Executive summary | Bei der Zeitplanung muss für die Diskussion des ersten Entwurfes der Studie genug Zeit eingeplant werden (2-3 Wochen) |
| Follow-up | | | | |
| sobald eine öffentliche Fassung der Studie vorliegt (1 Tag) | Politisches Fachgespräch in Deutschland | Projektverantwortlicher in der Zentrale, ggf, auch vor Ort, politische Entscheidungsträger | Programm Fachgespräch | |
| 1 Tag | Politisches Fachgespräch vor Ort | Projektverantwortlicher vor Ort, politische Entscheidungsträger | | |
| | Umsetzung der Empfehlungen | Projektverantwortlicher vor Ort | Wirkungshypothesen: Schaubild Wirkungshypothesen: Planung | |
| Nächster PCIA-Schritt: Wirkungsbeobachtung / Konfliktmonitoring | | | | |

