

# Evaluations - Report

März 2001

Die Arbeit des

## Konflikttransformation durch

“Centre for Nonviolent Action” (Sarajevo)

## Training in gewaltfreier Aktion

in der Balkan Region

Von Dr. Martina Fischer

Berghof Forschungszentrum für  
konstruktive Konfliktbearbeitung

Altensteinstr. 48a

14195 Berlin

Tel. +49/(0)30/84415432

e-mail: [martina.fischer@berghof-center.org](mailto:martina.fischer@berghof-center.org)

## Autorin

**Martina Fischer**, Dr. phil., ist Senior Researcher am Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung in Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Europäische Außen- und Sicherheitspolitik, Konfliktbearbeitung in Südosteuropa und Evaluation von Trainings für Friedensfachkräfte.

### Veröffentlichungen (u.a.):

*Krisenprävention und zivile Konfliktbearbeitung durch die EU. Konzepte, Kapazitäten und Kohärenzprobleme.* (zus. mit Tobias Debiel) Berghof Report 4, Berlin 2000.

*Effektive Krisenprävention. Herausforderungen für die deutsche Außen- und Entwicklungspolitik.* (zus. mit Tobias Debiel, Volker Matthies und Norbert Ropers) Bonn: Stiftung Entwicklung und Frieden (Policy Paper 12, Juni 1999)

*South European NGOs for the Stability Pact* (mit Giovanni Scotto), Berghof Arbeitspapier 17, Berlin 2000.

*Friedensförderung in Bosnien-Herzegowina: Ansätze im Bereich der Jugend-, Bildungs- und Kulturarbeit* (mit Julie Tumler), Berghof-Report 6, Berlin 2000.

© 2001

Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung

### Adresse:

Dr. Martina Fischer, Berghof Research Center,  
Altensteinstr. 48a, 14195 Berlin, Germany.  
Tel: +49 (0)30 – 844 154-0, Fax +49 (0)30 – 844 154-99,  
e-mail: [martina.fischer@berghof-center.org](mailto:martina.fischer@berghof-center.org)  
<http://www.berghof-center.org>

# Inhalt

Zusammenfassung	3
1. Einleitung: Politisch-gesellschaftlicher Kontext	6
1.1. Konfliktlinien in Bosnien-Herzegovina und angrenzenden post-jugoslawischen Regionen	6
1.2. Friedenserziehung und Jugendarbeit als zentrale Aufgabe von Peace-Building	8
1.3. Förderung von Friedensallianzen	10
2. Multiplikation und Vernetzung durch Training in gewaltfreier Aktion: Der Ansatz des „Centar za nenasilnu i akciju“ (CNA)	11
2.1. Projektgeschichte und Zielsetzung von CNA	11
2.2. Das CNA-Team und seine UnterstützerInnen	13
3. Das Trainingskonzept von CNA	17
3.1. Zielgruppen	17
3.2. Trainingstypen und laufende Aktivitäten	18
3.3. Trainingsinhalte und -methoden	21
3.4. Selbstreflexion und kritischer Blick von außen als Voraussetzung für effiziente NGO-Arbeit	22
4. Evaluation der Trainingsarbeit und Resultate	24
4.1. Wie sind die TeilnehmerInnen auf die Trainings aufmerksam geworden? Welche Erwartungen stellten sie daran und haben sich diese erfüllt?	25
4.2. Trainingsvalidität: Welchen Nutzen haben die AbsolventInnen aus dem Training gezogen? Was haben sie gelernt? Wie hat es sich auf ihr eigenes Leben ausgewirkt?	29
4.3. Transfervalidität: Wenden die TeilnehmerInnen das im Training Angeeignete in ihrem eigenen Kontext an und vermitteln sie es an Dritte weiter („Multiplying Effects“)?	32
4.4. Sind durch CNA-Trainings grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen entstanden („Networking Effects“)?	35
4.5. Wie wird CNA als Organisation wahrgenommen und was erwarten die AbsolventInnen von CNA in der Zukunft?	38
4.6. Fazit	41

5. Resümee des CNA-Teams über die bisherige Arbeit und Schlußfolgerungen	42
5.1. Problematischer Kontext: Der NGO-Sektor in Bosnien-Herzegovina	43
5.2. Finanzierungsprobleme und die Politik der Donatoren	44
5.3. Begrenzung des Aktionsradius durch die Folgen des Kosovo-Jugoslawienkriegs	45
6. Projekt-Perspektiven und Herausforderungen für die zukünftige Arbeit	48
6.1. Aufbau eines zusätzlichen CNA-Büros in Belgrad	48
6.2. Zielgruppenfestlegung und Trainingskonzeption	49
6.3. Teamgestaltung und Arbeitsbeziehungen	52
6.4. Die schwierige Frage der Registrierung als lokale NGO und der Nachhaltigkeit (Self-Sustainability)	54
Literatur	58

## Zusammenfassung

Das *Zentrum für gewaltfreie Aktion* („Centar za nenasilnu akciju“ – CNA) wurde im Herbst 1997 in Sarajevo als Projektbüro der in Norddeutschland angesiedelten *Bildungs- und Begegnungsstätte Kurve Wustrow* gegründet. CNA hat seither mehr als 30 Trainings durchgeführt, in denen junge Menschen aus unterschiedlichen Teilen des ehemaligen Jugoslawien zusammengebracht und in praktischen Ansätzen „gewaltfreier Aktion“ qualifiziert wurden. Außerdem bemühte sich CNA darum, einheimische NGOs bei der Vernetzung zu unterstützen und in allgemeinen Fragen der NGO-Entwicklung zu beraten. Das *Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung* hat die Arbeit von CNA von Beginn an durch Supervision und Beratung begleitet. Im Januar 1999 bat das CNA-Team darüber hinaus um Unterstützung bei der Selbstevaluation der eigenen Arbeit. Diese Studie hat zum Ziel, eine Bilanz zu ziehen und den Ansatz von CNA zu verdeutlichen. In diesem Rahmen sollen gleichzeitig auch Hindernisse und offene Fragen, mit denen Friedensarbeit in Bosnien-Herzegowina (BiH) und auf dem Balkan insgesamt konfrontiert wird, umrissen werden. Die Untersuchung stützt sich auf mündliche und schriftliche Befragung der Mitglieder des Teams sowie auf eine Auswertung ihrer jährlichen und vierteljährlichen Berichte. Darüber hinaus wurden Interviews mit TrainingsabsolventInnen durchgeführt.

### ***Individuelle Lernerfolge, Multiplikation und Netzwerkbildung***

Die befragten TrainingsabsolventInnen geben an, in den Workshops von CNA Wichtiges über sich selbst sowie über den Umgang mit Menschen und Konfliktsituationen gelernt zu haben. Sie haben ihre Möglichkeiten und Grenzen, Stärken und Schwächen besser einschätzen gelernt, sie haben an Selbstbewußtsein, Empathie und Sozialkompetenz gewonnen. Sie haben überdies gelernt, Konflikte besser zu verstehen und in den sozialen und politischen Kontext einzuordnen. Die Mehrzahl der Befragten sind der Auffassung, daß sich diese Lernprozesse positiv auf ihr Leben ausgewirkt hätten, und daß sich dies auch in Verhaltensänderungen niederschlagen würde. Die meisten geben an, daß sie die in den CNA-Trainings erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihre Lebens- und Arbeitszusammenhänge einbringen. Viele wenden die darin angeeigneten Inhalte und Methoden (vor allem der Gruppenarbeit und der gewaltfreien Kommunikation) in ihrem Alltag, in der Familie, aber auch in ihrer Arbeit mit NGOs oder mit Jugendlichen und Kindern regelmäßig an. Darüber hinaus wurden durch den Trainingsansatz von CNA bis Ende 2000 etwa 30 junge Menschen aus unterschiedlichen Regionen des ehemaligen Jugoslawien dazu angeregt bzw. in der Entscheidung bestärkt, sich zu TrainerInnen in gewaltfreier Aktion ausbilden zu lassen. Das stellt im internationalen Vergleich mit ähnlichen Programmen ein außerordentlich gutes Resultat dar. Inwieweit diese Personen den Ansatz von CNA verbreiten und die vermittelten Anschauungen, Inhalte und Methoden langfristig weitervermitteln, wird sich gewiß erst in einigen Jahren abschließend beurteilen lassen. Gleichwohl kann man davon ausgehen, daß die Bildungsarbeit von CNA den selbstgesteckten Lernzielen weitgehend gerecht

wird und daß das von CNA angegebene Ziel der Multiplikation im großen und ganzen erfüllt wurde.

Lernerfolge wurden unter anderem dadurch begünstigt, daß die Trainings vom Trainerteam auf die Realität und die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten wurden. Dazu hat zum einen maßgeblich beigetragen, daß CNA vor Beginn der Trainings eine Fragebogen-Erhebung (*needs assessment*) durchführte, um deren Bedürfnisse, Vorkenntnisse und deren Kontext besser einschätzen zu können. Zum anderen zeichneten sich die Trainings durch eine hohe Flexibilität des Trainerteams aus. Dessen interaktive Arbeitsweise und intensive Betreuung ermöglichte einen häufigen Wechsel der Methoden und eine Anpassung an die Bedürfnisse der Teilnehmenden.

Es hat sich bewährt, daß das Trainerteam einen Arbeitsansatz verfolgte, in dem nicht einfach eine möglichst große Anzahl von Menschen durch Trainings gelotst wurden. Statt dessen konzentrierte man sich auf eine überschaubare Gruppe, arbeitete kontinuierlich mit ihnen und gewährleistete eine fortlaufende Betreuung der TrainingsabsolventInnen bis in ihre eigenen Arbeitszusammenhänge hinein. So konnten sich zum einen dauerhafte persönliche Beziehungen unter den TeilnehmerInnen und zum anderen zwischen diesen und dem CNA-Team herausbilden. Der Anspruch von CNA, zur Vernetzung von Menschen in der Region des ehemaligen Jugoslawien beizutragen, ist insofern erfüllt worden, als durch die Trainings eine Fülle von Menschen miteinander in Kontakt gekommen sind, von denen viele sonst kaum die Möglichkeit gehabt hätten, Personen aus anderen Teilen dieser kriegszerrütteten Region kennenzulernen und mit ihnen gemeinsame Erfahrungen zu sammeln. Das dadurch geschaffene Vertrauen und die so entstandenen neuen Kontaktnetze bilden eine gute Grundlage für weitergehende Aktivitäten. Einige AbsolventInnen des Programms „Training für Trainer“ haben sich nach dem Training auf gemeinsame Kooperationsprojekte verständigt. Einige führten z.B. ein Workcamp mit einer deutschen Studentengruppe durch und andere bildeten einen Arbeitskreis, in dem sich Personen aus unterschiedlichen Ländern für die Verbesserung der Rechte der Kriegsdienstverweigerer und die Schaffung gemeinsamer Standards in der Gesetzgebung einsetzen wollen. Allerdings bilden über die freundschaftliche Ebene hinausweisende Arbeitsbeziehungen und gemeinsame Projekte bisher noch eher die Ausnahme.

Inwieweit die Arbeit von CNA zur Förderung von Friedensallianzen beiträgt, wird man erst in einigen Jahren im Rückblick bewerten können. Dafür ist es erforderlich, daß das Team für sich präzise klärt, welche Gruppen und/oder Individuen zu welchem Zweck miteinander vernetzt werden sollen. Es gibt Indizien dafür, daß sich dauerhafte Vernetzungseffekte am ehesten dann entwickeln, wenn AbsolventInnen die Möglichkeit erhalten, auch nach Abschluß des Trainings gemeinsam zu arbeiten.

*Empfehlung: Um in diesem Sinne stärkere Effekte zu erzielen, könnte sich eine Trainingskonzeption bewähren, die nach der Ausbildung im Rahmen des Programms „Training für Trainer“ eine Praxisphase zur Durchführung eines eigenen Trainings ermöglicht. In diese Richtung denkt*

*und plant das CNA-Team ohnehin bereits. Die Herausforderung wird darin bestehen, finanzielle Unterstützung für einen solchen anspruchsvollen Ansatz zu akquirieren. Überdies könnte eine Eingrenzung der Zielgruppen bzw. das spezielle Training von Menschen, die in ähnlichen Arbeitsfeldern tätig sind, Vernetzungsprozesse begünstigen.*

### ***Herausforderungen für die zukünftige Organisationsentwicklung***

Die große Akzeptanz der Arbeit von CNA ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, daß die Mehrheit der Mitglieder aus der Region des ehemaligen Jugoslawien stammen, und daß die meisten von ihnen bereits in Krisenregionen gelebt und gearbeitet haben (das betrifft auch die internationale Freiwillige, die Erfahrungen aus der westeuropäischen Bürgerkriegsregion Nordirland mitbrachte). Die Besonderheit dieses Projekts liegt darin, daß es zwar mit Unterstützung ausländischer Geldgeber und Organisationen entwickelt wurde, aber von einem „bikulturell“ (in Jugoslawien wie in Deutschland) geprägten Aktivistin unter gleichberechtigter Einbeziehung lokaler AktivistInnen aufgebaut wurde. Angestoßen von einem Freiwilligen serbischer Herkunft, ausgestattet mit Kontakten, Kenntnissen und Fertigkeiten, die er sich in einer bundesdeutschen NGO angeeignet hat, entwickelte sich CNA als eine Basisorganisation ohne interne Hierarchien. Ziel war es, die alleinige Verantwortung auf lokale Fachkräfte zu übertragen.

*Empfehlung: An diesen Prinzipien der internen Organisation und Zusammensetzung sollte das CNA-Team auf jeden Fall festhalten. Die Absicht dazu hat es wiederholt dokumentiert.*

Weiterer Klärung bedürfen außerdem Fragen der Organisationsentwicklung, nämlich a) des zukünftigen rechtlichen Status von CNA (Übergang von einer als internationale Organisation registrierten NGO zu einer lokalen NGO) sowie b) der Diversifizierung von Abhängigkeit durch Fundraising bei einem möglichst breiten Kreis von Sponsoren. Um einen Konsens über diese Aspekte herzustellen, werden weitere Selbstverständnisdebatten erforderlich sein.

*Empfehlung: Dabei sollte sich das Team bemühen, Fragen des rechtlichen Status, der Teamzusammensetzung und der finanziellen Abhängigkeit, die zwar in der Realität jeweils eng miteinander verknüpft sind, dennoch möglichst getrennt voneinander zu diskutieren.*

Aktuelle Herausforderungen ergeben sich für das CNA-Team aus der Entscheidung, ein weiteres Büro in Belgrad zu errichten, um von dort aus die Trainingsarbeit im Dreieck Serbien – Kosovo – Mazedonien effektiver gestalten und den Aktionsradius ausweiten zu können. Mit dem Wechsel eines Teils des Teams von Sarajevo nach Belgrad wird CNA vor neue Herausforderungen und Fragen gestellt. Zum einen müssen neue Arbeitsverteilungen vorgenommen und zusätzliche MitarbeiterInnen integriert werden; damit werden sich auch Rollen im Team neu gestalten. Zum anderen müssen Absprachen getroffen werden, um eine enge Verbindung zwischen den beiden Büros zu gewährleisten.

*Empfehlung: Für die weitere Entwicklung von CNA wäre es vorteilhaft, wenn beide Büros eine gemeinsame Programmplanung vornehmen und auch im Fundraising in Zukunft so eng wie möglich kooperieren.*

## **1. Einleitung: Politisch-gesellschaftlicher Kontext**

### **1.1. Konfliktlinien in Bosnien-Herzegovina und angrenzenden post-jugoslawischen Regionen**

Mehr als fünf Jahre nach dem Abkommen von Dayton ist Bosnien-Herzegovina noch immer weit von einem stabilen Frieden entfernt. Nach wie vor ist die bosnische Gesellschaft von zahlreichen Konfliktlinien durchzogen. Sie sind zum Teil historischen Ursprungs, teilweise aktuell durch den Krieg oder in seiner Folge neu induziert worden. Viele Hoffnungen richteten sich darauf, daß die Veränderungen in den Nachbarländern Kroatien und Serbien einen positiven Einfluß auf die Situation in Bosnien-Herzegovina haben werden. Doch haben die Wahlen im November 2000 gezeigt<sup>1</sup>, daß in der Bevölkerung Bosniens weiterhin zahlreiche Ängste existieren, die sich in der Unterstützung für radikale Nationalisten niederschlagen. Die gravierendsten und ungelösten Herausforderungen in Bosnien-Herzegovina sind weiterhin die Themen Flüchtlingsrückkehr, Klärung von Eigentumsansprüchen und wirtschaftliche Konsolidierung.

Zu den Konfliktlinien, die sich vielerorts gegenseitig überlagern und die bosnische Gesellschaft (das heißt sowohl die muslimisch-kroatische Föderation als auch die serbische Republika Srpska) durchziehen, gehören Spannungen

- zwischen Serben, Kroaten, Bosniaken;
- zwischen Katholiken, Orthodoxen und Muslimen (örtlich auch weiteren religiösen Minderheiten)
- zwischen Flüchtlingen bzw. Vertriebenen (Displaced Persons) und ortsansässiger Bevölkerung
- zwischen Flüchtlingen, die aus dem Ausland zurückkehren auf der einen Seite und Ortsansässigen auf der anderen Seite
- zwischen Stadt- und Landbevölkerung
- zwischen den Geschlechtern
- zwischen Arbeitsplatzinhabern und Arbeitslosen
- zwischen Kriegsgewinnlern und Verlierern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Jurcic i.E.



Zahlreiche der genannten Konfliktlinien prägen auch angrenzende Regionen auf dem Gebiet des ehemaligen Jugoslawien.

In Mazedonien haben sich ethnische Gegensätze zwischen Mazedoniern und mazedonischen Albanern in den letzten Jahren zugespitzt. Das Anwachsen der albanisch-stämmigen Bevölkerung durch Flüchtlingsbewegungen im Zuge des Kosovo/Jugoslawien-Krieges von 1999 hat die Lage zusätzlich verschärft. Die Rivalitäten der beiden politischen Lager (Mazedonier und Albaner<sup>2</sup>) sind von extremer Gewaltbereitschaft begleitet. Der Raum für Dialog, die Entwicklung der demokratischen Kultur und Zivilgesellschaft hat sich dadurch sehr verengt.

In Kroatien hat sich das politische Klima seit dem Wahlsieg der demokratischen Kräfte im Jahr 2000 zwar verbessert, nach wie vor ungeklärt ist aber die Frage der Rückkehr der kroatischen Serben sowie die Aufklärung der Kriegsverbrechen von kroatischen Verbänden. Noch immer kann man nicht von einer Normalisierung der Beziehungen zu Serbien, Montenegro und Bosnien-Herzegowina sprechen. In all diesen Fragen wird seitens der rechten Opposition heftiger Widerstand gegen die Regierung geleistet. Die Abgrenzungspolitik gegenüber den südöstlichen Nachbarländern, die von den Vorgängerregierungen praktiziert wurde, bildet ein Erbe, das nur langsam abgebaut werden wird. Die Einbindung zivilgesellschaftlicher Kräfte aus Kroatien in grenzüberschreitende friedensstiftende Initiativen ist deshalb von hoher Bedeutung.

Im Kosovo streben die albanischen politischen Kräfte nach staatlicher Unabhängigkeit. Minderheitenunterdrückung und hohe Gewaltbereitschaft prägen den Alltag. Die ethnische Abgrenzung ist im Kosovo am tiefsten verwurzelt. Initiativen, die für Dialog der Kosovo-Albaner mit Serbien und Serben eintreten, werden mit großen Widerständen konfrontiert, sind jedoch dringend erforderlich.

In Serbien hat sich durch den Fall des diktatorischen Regimes zum Ende des Jahres 2000 eine neue Situation ergeben, die dem Land eine wichtige Rolle für die Stabilisierung der gesamten Region eröffnen kann. Trotzdem ist das gesellschaftliche Klima in Serbien weiterhin stark von Gewalt geprägt. Eine Öffnung für Dialog gegenüber den demokratischen Kräften aus dem Lager der Kosovo-Albaner, die eine Stabilisierung der Lage im Kosovo herbeiführen könnte, ist bislang noch nicht absehbar. Die Schaffung einer Kultur des Dialogs und der Toleranz bildet die Voraussetzung dafür, daß auf politischer Ebene überhaupt ein konstruktiver Umgang mit der Frage des zukünftigen politischen Status des Kosovo erfolgen kann und mögliche Lösungen gesellschaftliche Akzeptanz finden.

---

<sup>2</sup> Diese Bezeichnungen stellen eine Vereinfachung dar. Unter Mazedoniern wird im folgenden der v.a. slawische Bevölkerungsteil verstanden, der sich als ‚Mazedonier‘ versteht. Der Begriff Albaner umfaßt die Menschen albanischer Abstammung, die in Mazedonien leben und sich als eigenständige Gruppe begreifen. Deren Bevölkerungsanteil liegt offiziellen Statistiken zufolge bei etwa 25%. Wahrscheinlich ist deren Anteil, nicht zuletzt aufgrund der hohen Geburtenrate und der großen Anzahl ‚staatenloser‘ Personen albanischer Abstammung in Mazedonien jedoch weit höher.

Initiativen für eine nachhaltige Friedenssicherung und Vorbeugung neuer Gewalthandlungen müssen alle bestehenden Konfliktlinien mit im Blick haben und auch auf deren Transformation ausgerichtet sein. Dafür bedarf es sowohl prozeß- als auch strukturorientierter Maßnahmen, das heißt Unterstützung bei der Schaffung wirtschaftlicher Entwicklungsmöglichkeiten und bei der Herstellung sozialer Gerechtigkeit sowie Förderung des Aufbaus zivilgesellschaftlicher Strukturen. Das beinhaltet auch die Unterstützung bei der Institutionsbildung im Hinblick auf Rechtssicherheit durch ein funktionsfähiges Justizsystem und ein staatliches Gewaltmonopol sowie die Schaffung von Einrichtungen für Dialog und Interessenausgleich. Es bedarf aber auch der Stärkung individueller Kompetenzen von Menschen zu Friedensfähigkeit. Friedenspädagogischen Ansätzen und vor allem der Arbeit mit jungen Menschen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

### **1.2. Friedenserziehung und Jugendarbeit als zentrale Aufgabe von Peace-Building**

Jugendliche bilden ein Potential für gesellschaftliche Innovation und sind insbesondere in Nachkriegssituationen Hoffnungsträger für Prozesse der Versöhnung. Nachwachsende Generationen sind, verglichen mit der der Opfer und Täter, oft leichter für Dialog und die Überwindung von Lagerdenken zu gewinnen. Gleichzeitig verfügen Jugendliche jedoch über außerordentlich zerstörerische Potentiale, die dann zur Entfaltung kommen, wenn sie von der Gesellschaft vernachlässigt werden. Ein Mangel an Ausbildungs- und Beschäftigungschancen kann dazu führen, daß Jugendliche kriminell werden. Bleiben Initiativen zur gesellschaftlichen Integration aus, so zeigt die Erfahrung in zahlreichen Nachkriegsgesellschaften, daß insbesondere männliche Jugendliche ein williges Rekrutierungspotential für jene politischen Führer bieten, die an einer Fortsetzung der gewaltsamen Konfliktaustragung interessiert sind. Eine weitere Folge ist die Abwanderung qualifizierter Jugendlicher in Länder, in denen sie bessere Ausgangsbedingungen vermuten; es kommt zum *Brain-Drain* und zum Verlust der wichtigsten Ressourcen für gesellschaftliche Entwicklung.

Eine systematische Unterstützung von Initiativen, die sich für Entwicklungsperspektiven, gesellschaftliche Partizipationschancen und Ausbildung der Friedensfähigkeit von Heranwachsenden engagieren, erweist sich in Nachkriegsregionen geradezu als zwingend. Um die kreativen Potentiale, die die Jugend bietet, zu nutzen und die zerstörerischen Möglichkeiten zu minimieren, muß bei der Konzeption von Maßnahmen zur Unterstützung von Zivilgesellschaft ein besonderer Fokus auf diese Gruppe gelegt werden.

Im Hinblick auf die Entwicklung von Zivilgesellschaft im Vorkriegs-Jugoslawien läßt sich feststellen<sup>3</sup>: Strukturen der Selbstorganisation im Sinne von Jugendverbänden oder Jugendarbeit gesellschaftlicher Einrichtungen (Kirchen, Parteien, Berufsverbände usw.), wie sie z.B. in westeuropäischen Ländern existieren, gab es in Jugoslawien vor dem Krieg nicht. Während sich in

Kroatien und Serbien (vor allem in urbanen Zentren) während der achtziger und frühen neunziger Jahre zumindest eine kleine Szene von NGOs herausgebildet hatte, die sich gesellschaftspolitisch engagierten und sich dann während des Krieges zu einer Friedensbewegung formierten, war dieses Phänomen in den Landesteilen Bosnien und Hercegovina nahezu unbekannt. Trotz dieser widrigen Ausgangsbedingungen sind in beiden Entitäten Bosnien-Hercegovinas in den vergangenen Jahren zahlreiche Aktivitäten von und für Jugendliche(n), und junge(n) Erwachsene(n) entwickelt worden, die nachhaltig zur Friedensförderung beitragen können. Entstanden sind Initiativen mit dem Ziel des *Empowerment*, der Verbesserung von Lebenschancen und der Ausbildung der Friedensfähigkeit, und Ansätze der Selbstorganisation von jungen Menschen sowie entsprechende Jugendnetzwerke. Nahezu alle arbeiten unter außerordentlich schwierigen Bedingungen. Projekte der Jugendarbeit, die von unabhängigen Gruppen durchgeführt werden, erfahren durch die staatliche Jugend-, Kultur- und Bildungspolitik im großen und ganzen keine Unterstützung.<sup>4</sup>

Jugendarbeit muß als unverzichtbare Anforderung an Rekonstruktion und Rehabilitierung, Aufarbeitung der Vergangenheit und Verständigung (bis hin zum langfristigen Ziel der Versöhnung) in Nachkriegsregionen begriffen werden. Mögliche Arbeitsfelder, die in Ergänzung zueinander zu betrachten sind, erstrecken sich von der Traumaarbeit über die Förderung jugendlicher Selbstorganisation, die Ausstattung mit Räumlichkeiten für Begegnungen, die Förderung von grenzüberschreitendem Austausch im Bereich von Ausbildung, Sport, Kunst und Kultur, die Förderung von Trainingsprogrammen in Konfliktbearbeitung und interkultureller Kommunikation, die Qualifizierung junger Menschen für Medienarbeit, verstärkte Ausbildungsmöglichkeiten in handwerklichen Berufen in Verbindung mit gezielten Beschäftigungsinitiativen (beschäftigungs- und gemeinwesenorientierte Jugendarbeit) bis hin zur Fortbildung von LehrerInnen und Pädagogen in interaktiven und partizipativen Lehrmethoden.

Bleibt die Jugend in Bosnien-Hercegovina weiterhin sich selbst überlassen, so zeichnen sich zwei negative Entwicklungen ab, die den Friedensprozeß gravierend beeinträchtigen können: Zum einen ist zu befürchten, daß Jugendliche aufgrund ihrer Perspektivlosigkeit zur willigen Masse gegenüber all jenen Kräften werden, die an einer Fortsetzung von Kriegslogik und terroristischen Gewaltakten interessiert sind. Neben der Gefahr einer Instrumentalisierung ist zum anderen zu befürchten, daß qualifizierte Jugendliche abwandern. Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken und die Chancen zu erhöhen, daß Heranwachsende als Potential für gesellschaftliche Innovation und für Aussöhnungs-Prozesse ernstgenommen werden, ist es wichtig, daß in dieser Nachkriegs-

---

<sup>3</sup> Vgl. zu diesem Aspekt Fischer/Tumler 2000, S. 8ff.

<sup>4</sup> In Regionen, die politisch als sogenannte Mehrheitsgemeinden bezeichnet werden können, werden zivilgesellschaftliche Initiativen großenteils von den Behörden akzeptiert und toleriert. Offene Anfeindung und Behinderung ihrer Arbeit erfahren die Initiativen jedoch in politisch spannungsreichen Regionen und „geteilten“ Gemeinden. Weitere Faktoren, die Jugendarbeit erschweren, liegen in der Förderpraxis ausländischer Donatoren. Viele finanzieren in erster Linie kurzfristige Projekte, aber nicht die laufenden

region zusätzliche Aktivitäten entfaltet werden. Unterstützungsmaßnahmen von außen können dabei von Nutzen sein, wenn sie einen langfristigen, prozeßbezogenen Charakter haben und nicht auf kurzfristige Ergebnisse und Effektivitätskriterien hin angelegt werden. Dies gilt auch für die anderen, von Flüchtlingsbewegungen oder ökonomischem Niedergang infolge von Krieg, Diktatur oder Embargo belasteten Regionen des ehemaligen Jugoslawien.

### 1.3. Förderung von Friedensallianzen

Für Rekonstruktion und Rehabilitation, Dialog- und Versöhnungsprozesse in Nachkriegsgesellschaften erweist sich der Ausbau von Ansätzen des gesellschaftlichen *Peace-Buildings* als unerläßlich. Initiativen ziviler Konfliktbearbeitung und Krisenprävention sollten sich vor allem darauf richten, in den Konfliktregionen sogenannte *Peace Constituencies*<sup>5</sup> zu schaffen und zu unterstützen. Dazu gehören Friedensallianzen aus einer Vielfalt von Akteuren, die sich auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen (*ground-level*, *middle-level* und *top-level*) gegen Gewaltkulturen engagieren und sich am Aufbau von Mechanismen zur friedlichen Konfliktbearbeitung beteiligen bzw. Netzwerke von Personen, die ein persönliches Interesse an der nachhaltigen Regelung etwa ethnopolitischer Konflikte haben und die über Einfluß und Fähigkeiten verfügen, dieses Interesse auch umzusetzen. Als wichtige Akteure erweisen sich neben lokalen Nichtregierungsorganisationen vor allem Personen aus Parteien, Verbänden, Kirchen, Medien, Kultur- und Bildungseinrichtungen, die sich aktiv am Aufbau einer „Kultur des Friedens“ beteiligen und die sich für einen grenzüberschreitenden Austausch oder eine Begegnung über verfeindete Lager hinweg einsetzen.

Allianzen einheimischer Friedenskräfte zu etablieren, ist in Ländern mit einem geringen Grad zivilgesellschaftlicher Organisation sehr schwierig. Oft muß zunächst überhaupt die Entwicklung von Eigeninitiativen angestoßen werden, um den Boden für eine weitere *Vernetzung* zu bereiten. Dieser Prozeß kann unter bestimmten Bedingungen durch externe, ausländische Fachkräfte unterstützt und begleitet werden. Diese können beispielsweise einheimischen Friedensfachkräften Möglichkeiten des internen Austausches und der Vernetzung bieten, sie können Gelegenheit zur Reflexion über die Arbeit geben, bei der Suche nach Ressourcen unterstützen, Angebote zur Weiterqualifizierung vermitteln und sie mit Konfliktbearbeitungsansätzen aus anderen Krisenregionen vertraut machen.<sup>6</sup>

---

Infrastrukturkosten, um diese Projekte durchzuführen. Viele ausländische Geber ziehen sich zudem langsam aus dem Land zurück.

<sup>5</sup> Vgl. Lederach 1997

<sup>6</sup> Um Friedensallianzen aufbauen und nachhaltig sichern zu können, ist ein breites Spektrum von Vernetzungs- und Unterstützungsmaßnahmen sowie einer weiteren Institutionalisierung erforderlich. Einige Orientierungspunkte dafür, die sich aus den bisherigen Erfahrungen internationaler NGOs beim Aufbau von Friedensallianzen ergeben haben bzw. aus Studien zur Wirksamkeit nicht-traditioneller Formen der Friedensarbeit in internen Konflikten (z.B. Sorbo u.a. 1997 und CDR Associates / Berghof Research Center for Constructive Conflict Management 1999) oder aus programmatischen Diskussionen in der EZ ableiten

Das Sarajevoer *Zentrum für gewaltfreie Aktion* („Centar za nenasilnu akciju“ – CNA) leistet seit 1997 mit seinem Angebot an Trainings in ziviler Konfliktbearbeitung und durch Vernetzungsinitiativen einen zentralen Beitrag zur Stärkung individueller Kompetenzen wie auch zur Schaffung von *Friedensallianzen*. Die oben genannten Konfliktlinien werden darin beharrlich aufgegriffen und thematisiert. Gleichzeitig wird die Vernetzung gesellschaftlicher Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen befördert.

Die bisherige Arbeit des „Centar za nenasilnu akciju“ soll im folgenden Abschnitt skizziert werden.

## **2. Multiplikation und Vernetzung durch Training in gewaltfreier Aktion: Der Ansatz des „Centar za nenasilnu i akciju“ (CNA)**

### **2.1. Projektgeschichte und Zielsetzung von CNA**

Das *Zentrum für gewaltfreie Aktion* („Centar za nenasilnu akciju“ – CNA) entstand im September 1997 als Projektbüro der in Norddeutschland angesiedelten *Bildungs- und Begegnungsstätte Kurve Wustrow* in Sarajevo<sup>7</sup>. CNA hat sich zum Ziel gesetzt, am Aufbau der Zivilgesellschaft mitzuwirken und das Wissen über Methoden der gewaltfreien Konfliktbearbeitung in einer Region zu verbreiten, die in den vergangenen Jahren von hoher Gewaltbereitschaft bei der Austragung von Intergruppenkonflikten geprägt war. Seit 1997 führt CNA Trainings zur Vermittlung dieser Kenntnisse durch, in denen Menschen aus den unterschiedlichsten Landesteilen und beiden Entitäten Bosnien-Herzegovinas und angrenzenden Regionen in praktischen Ansätzen ziviler Konfliktbearbeitung qualifiziert wurden. Außerdem bemüht sich CNA darum, einheimische NGOs bei der Vernetzung zu unterstützen und in Fragen des Fundraising bei internationalen Organisationen zu beraten.

In der Trainingsarbeit werden den TeilnehmerInnen Möglichkeiten gewaltfreien Handelns gegen Unrecht und Ungerechtigkeit aufgezeigt. Vor allem tief verwurzelte Herrschaftsstrukturen, die eine ständige Bedrohung der Menschenrechte darstellen, sollen bewußt gemacht werden, um sie veränderbar zu machen. Außerdem sollen die in den verschiedenen gesellschaftlichen Schichten anzutreffenden Vorurteile abgebaut werden. CNA will dazu beitragen, daß Menschen Angst- und

---

lassen, hat Norbert Ropers aufgelistet: 1) Vermittlung von Leitbildern von konstruktiver Konfliktbearbeitung; 2) Aufbau eines lebendigen Netzwerks von nicht-staatlichen und parteipolitisch ungebundenen Akteuren; 3) die vorrangige Stützung multiethnischer und multireligiöser Interessengruppen; 4) Schaffung von sozialen Räumen für Konfliktbearbeitung; 5) Mobilisierung von Bildung, Medien und Kultur für Friedensarbeit; 6) Rehabilitation und Versöhnung in Nachkriegsregionen; 7) Förderung einer bedarfsorientierten zivilen Infrastruktur; 8) Versöhnung durch gemeinsame Aufbauprojekte der Konfliktbeteiligten; 9) Friedensallianzen als Lernfelder. Vgl. Ropers (1999).

<sup>7</sup> Die im Wendland beheimatete *Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion Kurve Wustrow e.V.* organisiert seit 1980 Seminare und Trainings, die Personen in Theorie und Praxis der Gewaltfreiheit, gewaltfreier Aktion, Zivilcourage, Handeln gegen Rassismus und Mediation ausbilden.

Ohnmachtsgefühle überwinden, ihr Selbstwertgefühl stärken, ein Bewußtsein für die eigenen Rechte und die Rechte anderer entwickeln und die nötigen Voraussetzungen dafür erhalten, aktiv zur Transformation von Konflikten beizutragen. Die Trainings sollen außerdem Foren für die Auseinandersetzung mit der Geschichte des Krieges und einen Austausch der unterschiedlichen Sichtweisen bieten, um eine Basis für Versöhnungsprozesse zu schaffen; das beinhaltet auch die Suche nach gemeinsamen Interessen von Menschen über die neu entstandenen Grenzen hinweg.

Das Hauptaugenmerk von CNA richtet sich auf die Ausbildung von MultiplikatorInnen. Einheimische Fachkräfte sollen in die Lage versetzt werden, das Gelernte in ihrem sozialen oder beruflichen Umfeld anzuwenden und selbständig Trainings durchzuführen. Bei den Absolventen der Trainings handelt es sich vorwiegend um Personen, die in der Jugend- und Gemeinwesenarbeit, im schulischen Bereich oder in der Erwachsenenbildung tätig sind. Unter den Nachfragenden sind aber auch Jugendverbände politischer Parteien, Gewerkschaften, Studentenorganisationen und Journalisten. In den vergangenen zwei Jahren erweiterte sich der Fokus von CNA auf die grenzüberschreitende Trainingsarbeit mit Menschen aus anderen Regionen des ehemaligen Jugoslawien (Kosovo, Kroatien, Mazedonien, Montenegro und Serbien, dem Sandzak und der Vojvodina). Es konnten über Bosnien-Herzegovina hinaus Kooperationsstrukturen mit Gruppen aus diesen Regionen geschaffen werden.

Zugespitzt kann man die Zielsetzung von CNA mit den Stichworten *Multiplikation (Multiplying)* und *Vernetzung (Networking)* umreißen. Mit Vernetzung meinen die Teammitglieder die Förderung eines losen Netzwerks von Personen und Gruppen, die an der Verbreitung der Ideen gewaltfreier Konfliktbearbeitung, von Zivilcourage interessiert sind und daran mitarbeiten, bestehende ideologische und politische Grenzen zu überwinden.

Die Trainingsarbeit von CNA zielt auf die Vermittlung von Sozial- und Konfliktbearbeitungskompetenz, auf *Awareness Raising* und *Empowerment*. Menschen sollen ermutigt werden, Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen, sich konstruktiv am Aufbau gerechter und demokratischer Strukturen zu beteiligen und tradierte Herrschaftsverhältnisse in Frage zu stellen. In einer Gesellschaft, in der die Menschen im Zuge eines sozialistischen, totalitären Regimes entmündigt wurden und PolitikerInnen im wesentlichen als korrupt oder als Kriegstreiber erlebt haben, ist dies keine einfache Aufgabe. Gleichzeitig will CNA dazu beitragen, die verbreitete Resignation und Apathie zu überwinden, die sich durch Traumatisierung in Folge von Kriegserlebnissen, Flucht und Vertreibung, aber auch durch den Verlust an ideologischer Orientierung in Bosnien-Herzegovina breit gemacht haben und darüber hinaus auch Teile der Gesellschaften in anderen post-jugoslawischen Nachfolgestaaten prägen.

In einem Report aus dem Jahre 1997 findet man die Ziele von CNA folgendermaßen beschrieben:

- 1) “The aim is to enable people to use the skills learned at the training at their work in NGOs and their everyday environment and enable them to perceive the conflict situations differently. The idea is that taking responsibility for themselves and granting importance and power to themselves will lead to projecting the same to the groups they work with and the society they live in.”
- 2) “Opportunities of the trainings are to:
  - improve understanding of democratic rules
  - raise capacities of participants for better understanding of political processes and the definition of their own space to act within it
  - empower individuals to step out in protection of their own and the rights of their fellow citizens
  - produce multiplying effects
  - initiate small scale reconciliation processes/inter ethnic dialogue
  - initiate concrete cooperation across the border lines”
- 3) “Multiplication:
  - Enabling local people to work independently and share this knowledge in their organisation and the NGO sector is the envisioned goal.
  - Identifying capable locals willing to receive further education as trainers in nonviolent conflict transformation and including them in the training team. Supporting their independent work through advice and empowerment.
  - Including qualified local trainers in the training team and/or recommending them elsewhere. Exchanging opinions and experiences on concepts. Identifying their needs in further education and eventually inviting them through KURVE to such seminars outside the country. Offering them a chance of gathering international experience and contacts (within our possibilities), through invitations to trainings outside the country as participants and/or trainers.
  - Identifying capable locals who wish to join the CNA team, with long term commitment and prospective
- 4) Exploring possibilities of individual support and advice, as a long term commitment, on various issues.”

*(Annual Report 1997)*

## **2.2. Das CNA-Team und seine UnterstützerInnen**

CNA versteht sich als Team mit egalitären Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten:

*„Non-hierarchical structure of CNA suggested joint responsibility for the work in all of it's aspects. (...)Internal training was focussed onto sharing and developing skills that some of the staff have. This included training work itself, but also fundraising, bookkeeping and other issues related to work.” (Annual Report 1999-2000:24)*

CNA legt zudem Wert darauf, daß es „unabhängig“ von internationalen oder nationalen politischen Interessen agiert und daß sich das Trainerteam mehrheitlich – gelegentliche Volontäre ausgenommen – aus Menschen aus dem früheren Jugoslawien zusammensetzt.

Das Mitarbeiterteam von CNA umfaßte bis zum Herbst 2000 fünf Personen: Zwei lokale Mitarbeiter aus Sarajevo, zwei aus Belgrad (Serbien) und eine Mitarbeiterin aus Belfast (Nordirland).

- *Nenad Vukosavljevic* (geboren 1967 in Kragujevac) ist serbischer Herkunft. Er mußte 1987 wegen seines Entschlusses, den Kriegsdienst zu verweigern, seine Heimatstadt Belgrad verlassen und hat danach zunächst in Großbritannien und in Hamburg gelebt. Er baute im Auftrag der *Bildungs- und Begegnungsstätte Kurve Wustrow* seit 1997 das Sarajevoer Zentrum auf. Trainingsmethoden, die er sich bei der *Bildungs- und Begegnungsstätte Kurve Wustrow* und in Vorbereitungsmaßnahmen des *Balkan Peace Team*, wie auch im „Ausbildungskurs zivile Konfliktbearbeitung“ des Landes Nordrhein-Westfalen aneignete, konnte Nenad Vukosavljevic in Bosnien-Herzegowina deshalb hervorragend einbringen, weil er Land und Leute kennt, ihre Sprache spricht und den ortsüblichen Verhaltenscode beherrscht.
- *Jasmin Redzepovic* (geboren 1973 in Nürnberg) hat den Krieg in Sarajevo als Soldat verbracht und engagierte sich danach in verschiedenen Friedensinitiativen. Durch CNA wurde er zum Trainer ausgebildet. Auch er absolvierte im Winter 1998-99 in Deutschland den Trainings-Kurs „Ausbildung in ziviler Konfliktbearbeitung“ des Landes Nordrhein-Westfalen. (Weil er einige Jahre seiner Jugend in Deutschland verbrachte, verfügt auch Jasmin Redzepovic über gute Deutschkenntnisse).
- *Adnan Hasanbegovic* (geboren 1973 in Sarajevo) ist bosnischer Herkunft. Er war ebenfalls Soldat in Sarajevo und engagierte sich nach dem Krieg im *NGO Support and Information Centre*, bis er von CNA ausgebildet wurde, dessen Team er seit Oktober 1999 verstärkt.
- *Cara Gibney* (geboren 1963 in Belfast, Nordirland) brachte ihre Erfahrungen als Friedensaktivistin zuerst beim *Balkan Peace Team* in Kroatien ein und arbeitete 1998 und 1999 bei CNA.
- *Ivana Franovic* (geboren 1974 in Belgrad) gehörte 1996 zum Kern derjenigen, die die Studentenproteste an den Universitäten Belgrads organisierten. Sie wurde durch CNA zur Trainerin ausgebildet.

Jasmin Redzepovic verließ CNA Mitte 2000, nach einem komplizierten Prozeß der Entscheidungsfindung, weil er gebeten wurde, für den Internationalen Gewerkschaftsbund an Aufbau und Vernetzung der Gewerkschaften in Bosnien-Herzegowina mitzuwirken. Diese Entscheidung fiel ihm, wie er sagt, nicht leicht, weil er das Klima im Team zu schätzen gelernt hat. Durch die Arbeit bei CNA hat er nach eigener Aussage zudem zahlreiche Kenntnisse erworben, die ihn für die neue Herausforderung qualifizieren.



Cara Gibney entschied sich – nach langjähriger Arbeit als Freiwillige auf dem Balkan – im Oktober 2000 nach Nordirland zurückzukehren und – wie sie sagt – „an ihrem eigenen Konflikt zu arbeiten“. Sie koordiniert derzeit in der Region um Portadown, die von der Konfrontation zwischen protestantischer und katholischer Bevölkerung geprägt ist, ein vom *Volunteers Service Overseas* initiiertes Programm für internationalen Austausch und interkulturelles Lernen. Dafür fühlt sie sich ebenfalls durch die Trainings- und Teamerfahrungen bei CNA qualifiziert und bestärkt. Sie wird – nach eigener Aussage – die gleichberechtigte, nondirektive und kreative Arbeitsweise, die sie bei CNA vorgefunden hat, zutiefst vermissen.

Nach dem Ausscheiden dieser Teammitglieder wird das Sarajevoer Büro nun von neuen MitarbeiterInnen verstärkt, die bereits in Trainings von CNA mitgewirkt haben:

- *Iva Zenzerovic* (1974 geboren in Pula, Kroatien), Diplompädagogin und Soziologin, die in den vergangenen Jahren Erfahrungen in der Arbeit mit Jugendlichen in Sommercamps gesammelt hat und in einem Projekt des Europarats beim Aufbau einer Datenbank für ein Zagrebar Krankenhaus mitwirkte. Seit 1997 leistete sie freiwillige Arbeit im *Zentrum für Friedensstudien* mit dem Ziel der Förderung von Theorie und Praxis der Gewaltfreiheit, Gesellschaftsveränderung, Ausbildung, Forschung und Aktivismus) in Zagreb.
- *Milan Colic* (1978 geboren in Babusnica, Serbien), ist von seiner Ausbildung her Programmierer und studierte Ökologie an der Universität Nis. Er arbeitete als Freiwilliger im Öko-Team des *Centre for Nonviolent Conflict Resolution* und als Aktivist in der Antikriegsbewegung in Nis. Er war Vertreter der dortigen Studentenvereinigung und Koordinator des ökologischen Vereins *Ecologica Nyssana*. Seit 1999 ist er Vorsitzender des *Center for Development of Civic Awareness* sowie Koordinator zweier Informationsprojekte in Babusnica.
- *Nedžad Horozovic* (1972 geboren in Doboj, BiH), ist Absolvent der Hochschule für Elektrotechnik in Subotica, wo er sich zwischen 1992 und 1998 als Flüchtling aufhielt. Er studierte Mathematik und Informatik an der Universität Sarajevo. Seit 1998 hielt er sich in Zavidovici in der Föderation Bosnien-Herzegowina auf, weil die Rückkehr nach Doboj (jetzt Republika Srpska) nicht möglich war. Dort arbeitete er als Koordinator des örtlichen Jugendzentrums im Projekt der *Local Embassy for Democracy* des Europarats“. Er sammelte Erfahrung in CNA-Trainings sowie in Workshops des *United Methodist Committee of Relief* (UMCOR) in Gornji Vakuf, Sarajevo und Zenica.
- *Helena Rill* (geboren in Novi Sad, Jugoslawien 1972) absolvierte die Fakultät für Geographie und Tourismus in Belgrad und hat Erfahrungen in der Erwachsenenbildung sowie in der Jugendarbeit. Sie arbeitete seit 1997 als Koordinatorin im *Centre for Achievement of Cultural and Humanitarian Goals* in Sombor, leitete Sommercamps für Jugendliche und Kinder und engagierte sich im dortigen *Verein für Multiple Sklerose-Kranke*. Sie sammelte Trainingserfahrung unter anderem mit der *Gruppe Most* aus Belgrad und bei CNA.

CNA fungierte in den vergangenen Jahren als Zweigstelle bzw. Projektbüro der *Bildungs- und Begegnungsstelle Kurve Wustrow* in Sarajevo. Das bundesdeutsche Büro der *Kurve Wustrow* (es handelt sich um eine kleine, von einer Handvoll MitarbeiterInnen geführte NGO) fungierte zum einen als Trägerorganisation, so daß CNA bei den bosnischen Behörden als sogenannte „internationale“ NGO registriert werden konnte. Zum anderen unterstützte die *Kurve Wustrow* das CNA-Team im Rahmen ihrer Möglichkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit, beim Fundraising und bei der Selbstevaluation seiner Arbeit. Beide Organisationen wirkten jedoch unabhängig voneinander und vereinbarten, daß sich keine im Namen der anderen äußern oder politisch Stellung beziehen sollte. Damit wurde den sehr unterschiedlichen politischen Realitäten und Aufgabenanforderungen, mit denen die jeweiligen Büros konfrontiert sind, Rechnung getragen.

In der Anfangsphase erhielt CNA darüber hinaus auch von einer Hamburger „Unterstützergruppe“, die sich weitestgehend aus dem Freundeskreis von Nenad Vukosavljevic zusammensetzte und sich ebenfalls um die Einwerbung von Spendengeldern für den Aufbau von CNA bemühte, begrenzte materielle Unterstützung.

CNA wirkte von Anfang an nicht als ausführender Arm einer bundesdeutschen Organisation, sondern entwickelte in allen genannten Feldern eigenständige Aktivitäten, um sich sowohl in der südslawischen Region wie auch in Deutschland und auf internationaler Ebene Kooperationspartner für Beratung und Finanzierung der eigenen Arbeit zu suchen. Die Vielfalt der Kontakte, die sich das Sarajevoer Team in den vergangenen Jahren aufgebaut hat, eröffnete überhaupt erst die Voraussetzungen für die Durchführung einer Vielzahl von Trainings und Begegnungsaktivitäten.

Finanzielle Förderung erhielt CNA bisher von verschiedenen internationalen Organisationen (*OSCE Democratisation Office* in Sarajevo, *Know How Fund*, *Westminster Fund for Democracy* und Norwegische Botschaft in Sarajevo) und von deutschen Einrichtungen (darunter der *Friedrich-Ebert Stiftung*, der *Berghof Stiftung für Konfliktforschung*, dem *Menschenrechts-Referat des Diakonischen Werkes*, *IPPNW*, sowie jüngst dem bundesdeutschen Außenministerium). Auch das *Berghof Forschungszentrum* engagierte sich in den vergangenen zwei Jahren im Fundraising für CNA; so werden die vom Auswärtigen Amt bereitgestellten Mittel durch das *Berghof Forschungszentrum* abgewickelt.

### 3. Das Trainingskonzept von CNA

#### 3.1. Zielgruppen

CNA konzentrierte sich in der Trainingsarbeit auf die Zielgruppe der „jungen Erwachsenen“. Eine Begründung hierfür findet sich im Annual Report 1999-2000:

*“Opinion polls among youth in BiH, indicate that [the] vast majority of youth see no future in this country and plan to leave the country and live somewhere else. Resignation and lack of motivation are wide spread among those that should represent the future of this society. Most of the people still feel as victims of the war and post war time, blame the others for that and expect help because they feel to deserve it.” (Annual Report 1999-2000:26)*

CNA sah es als seine Aufgabe, dazu beizutragen, diese Apathie und „no-future“-Stimmung zu überwinden. Zum anderen geht man davon aus, diese Altersgruppe garantiere am ehesten eine Multiplikation der von CNA vermittelten Inhalte, weil sie selbst für Lernprozesse aufgeschlossen sei und gleichzeitig erzieherische oder wertebildende Funktionen in ihren Gemeinwesen übernehmen könne.

Ca. 160 Personen wurden von CNA seit 1997 in 10-tägigen Workshops ausgebildet.<sup>8</sup> Etwa 500 Personen nahmen darüber hinaus an ca. 40 weiteren kürzeren Workshops teil, die von Mitgliedern des CNA-Teams mit durchgeführt wurden. Es handelte sich um unterschiedliche Personen aus beiden Entitäten Bosnien-Herzegovinas, Kroatiens, der Bundesrepublik Jugoslawien (Serbien, Montenegro, Kosovo), und Mazedonien (sowie im Falle eines im Jahre 2000 abgehaltenen, balkanübergreifenden Trainings auch aus weiteren südosteuropäischen Staaten). Die Zielgruppe von CNA erstreckte sich bisher auf potentielle MultiplikatorInnen, also Menschen, die im Bereich der Vermittlung bzw. Bildung vorrangig in NGOs tätig sind und sich am Aufbau von Zivilgesellschaft betätigen. Darunter befanden sich KoordinatorInnen aus Jugendzentren, MitarbeiterInnen sozialpsychologischer Einrichtungen und gemeinwesenorientierter Projekte, Schüler- und Studentenorganisationen, Kulturzentren, Frauengruppen, friedenspolitische NGOs und KoordinatorInnen von NGO-Netzwerken. Einige wenige InteressentInnen waren in internationalen Organisationen (OSZE und Weltbank) tätig. Einige waren ausgebildete oder angehende PädagogInnen, PsychologInnen, vereinzelt kamen TeilnehmerInnen auch aus dem journalistischen Bereich. Der überwiegende Teil der AbsolventInnen arbeitete schwerpunktmäßig mit Jugendlichen. Fast alle arbeiteten (bezahlt oder ehrenamtlich) in Einrichtungen, die sich um den Aufbau von Zivilgesellschaft an der Basis, auf dem *ground-level*, bemühen bzw. sind in diesem Bereich engagiert. Auch bei den TeilnehmerInnen handelte es sich überwiegend um Menschen im Alter von 18-35 Jahren, also vorwiegend junge Menschen.

---

<sup>8</sup> 130 Personen absolvierten „Basis-Trainings“. 34 nahmen am Programm „Training für Trainer“ teil; neun von ihnen schieden vorzeitig aus, zumeist aus persönlichen Gründen oder bedingt durch den politischen Kontext (ein junger Mann wurde zum Wehrdienst einberufen, andere konnten nicht teilnehmen, weil Grenzen nicht passierbar waren).

<sup>9</sup> Vgl. Lederach (1994)

CNA hat diese Trainings nicht in großem Umfang bekannt gemacht. Teilweise präsentierten Team-Mitglieder den Ansatz bei Treffen lokaler NGOs oder sie baten deren KoordinatorInnen, Informationen über das Trainingsangebot gezielt an Personen weiter zu geben, die zu der von CNA anvisierten Zielgruppe zählen. Personen, die als potentielle MultiplikatorInnen angesehen wurden, sprach CNA direkt an, um sie zu Trainings einzuladen. Alle Personen, die sich für die Teilnahme an Trainings interessierten, wurden gebeten, Fragebögen auszufüllen, um CNA über ihre Erwartungen, Erfahrungen und ihren Hintergrund in Kenntnis zu setzen. TeilnehmerInnen wurden sorgfältig ausgewählt und entsprechend dieser Informationen zusammengestellt, um sicherzustellen, daß keine zu großen Unterschiede in den Erfahrungen vorlagen um eine kreative Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten.

### **3.2. Trainingstypen und laufende Aktivitäten**

CNA entwickelte nach einer lokalen Bedürfnisanalyse zu Beginn der Tätigkeit in Bosnien-Herzegovina verschiedene Trainingstypen von mit unterschiedlichem regionalen Bezug: Trainings für Personen

- a) aus beiden Teilen Bosnien-Herzegovinas
- b) aus unterschiedlichen Regionen des ehemaligen Jugoslawien
- c) aus dem ehemaligen Jugoslawien und weiteren südosteuropäischen Staaten („Balkanwide Training“).

Darüber hinaus bietet CNA Trainings mit unterschiedlichem Niveau an: a) Sogenannte „*Basis-Trainings*“ über *Grundlagen der gewaltfreien Aktion* und b) „*Trainings für Trainer*“, die aus mehreren Komponenten (einem 10-tägigen Training und verschiedenen „Follow-Ups“) bestehen.

CNA hat in den Jahren 1998 und 1999 insgesamt fünf 10-12-tägige Trainings zum Thema „*Grundlagen der gewaltfreien Konfliktbearbeitung*“ durchgeführt und ein 6-monatiges Programm „*Training für Trainer*“ in Zusammenarbeit mit qualifizierten TrainerInnen aus Bosnien-Herzegovina, Kosovo, Kroatien, Mazedonien, Montenegro und Serbien, abgehalten. CNA hat dadurch viele AktivistInnen aus der Region zusammenführen können. Zahlreichen Friedens- und MenschenrechtsaktivistInnen sowie JournalistInnen und LehrerInnen konnten die Grundfähigkeiten des gewaltfreien Umgangs mit Konflikten und dadurch auch neue Motivationsschübe zur Arbeit an der Entwicklung einer demokratischen, toleranten und zivilen Gesellschaft vermittelt werden.

1998-1999 wurde das erste 6-monatige Programm „*Training für Trainer*“ durchgeführt, 2000 das zweite. Einige der neu ausgebildeten Fachkräfte konnten später als Ko-TrainerInnen eingeladen werden. Einige davon wiederum stiegen ins CNA-Team ein.

Anfang 2000 wurde ein 2-jähriger Arbeitszyklus entworfen, der sowohl die Vermittlung von Grundlagen der gewaltfreien Konfliktbearbeitung an MultiplikatorInnen wie auch die „Ausbildung neuer TrainerInnen“ zum Ziel hatte. Er enthält:

- drei 10-tägige „Basis-Trainings“, in denen zukünftige TrainerInnen gewonnen werden können, sowie
- ein „Training für Trainer“, das an die Reihe der drei „Basis-Trainings“ anknüpft; dieses wird begleitet von konstanter und langfristige Unterstützung für angehende TrainerInnen in Form von Beratung und Weiterbildung. Sie werden in die CNA-Trainingsarbeit durch Praktika und Ko-Trainings mit eingebunden.

Das Programm wurde in Kooperation mit TrainerInnen aus dem *Zentrum für Friedensstudien-Zagreb* (Kroatien) und der *Gruppe Most* vom *Zentrum für Antikriegs-Aktion* in Belgrad (Jugoslawien) durchgeführt.

Spezifische Ziele des Programms „Training für Trainer“ waren:

- Vertiefung der erworbenen Kenntnisse im Bereich der Konfliktbearbeitung
- Befähigung der TeilnehmerInnen, in Teams Trainings in Konfliktbearbeitung durchzuführen
- Initiierung von Kooperationen unter den TeilnehmerInnen für zukünftige Trainingsarbeit

Das Programm wurde vom gesamten CNA-Team konzipiert und beinhaltete drei Trainingsseminare (10+10+3 Tage), sowie Beratungstreffen mit allen Teilnehmenden zwischen den jeweiligen Seminaren. Im Programm „Training für Trainer“ sind „Follow-Ups“ und ein dreitägiges Abschlussseminar enthalten, in dem die TeilnehmerInnen zusammen in eigener Verantwortung ein Training konzipieren.

Finanzielle Förderung für die Durchführung des Programms erhielt CNA von der OSZE, von CARE International (Civil Society Department) sowie vom deutschen Außenministerium.

Im April 2000 organisierte CNA zudem ein Training „Grundlagen der gewaltfreien Konfliktbearbeitung“ in englischer Sprache mit TeilnehmerInnen aus Albanien, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Griechenland, Kroatien, Kosovo, Mazedonien, Montenegro, Rumänien, Serbien und der Türkei. Dieses Training ist das erste balkanweite „Basis-Training“ mit TeilnehmerInnen außerhalb des Gebietes Ex-Jugoslawiens, deshalb auch in englischer Sprache. Hiermit sollen die Möglichkeiten einer auf den gesamten Balkan bezogenen Vernetzung und Trainingsarbeit erkundet werden. Das Trainingsprogramm hat die selben Inhalte wie die bisherigen „Basis-Trainings“.

Die Trainings wurden jeweils von Trainerteams (bestehend aus drei oder vier Personen) durchgeführt, wobei sich hin und wieder auch Ko-TrainerInnen von befreundeten Organisationen, etwa

dem *Center for Peace Studies* in Zagreb, beteiligten. In der Regel wurde auf eine geschlechterparitätische Zusammensetzung sowohl des Trainerteams als auch der Teilnehmenden geachtet.

An Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Programms „Training für Trainer“ nahmen überwiegend AbsolventInnen bisheriger CNA „Basis-Trainings“ teil, die Interesse daran hatten, das dort Erlernete in ihrem sozialen und beruflichen Umfeld selbst mit Hilfe von Trainingsmaßnahmen anzuwenden.

#### *Regelmäßige Dokumentation der Trainings und Erstellung eines Trainingshandbuchs*

Zu allen Trainings wurden Dokumentationen (in serbischer/bosnischer/kroatischer Sprache) erstellt und den TeilnehmerInnen anschließend zur Verfügung gestellt. Die Dokumentation des „Balkanweiten Trainings“ vom April 2000 ist darüber hinaus in englischer Sprache erhältlich.<sup>10</sup>

Die bisherigen Trainingserfahrungen von CNA sind überdies in ein Trainingshandbuch<sup>11</sup> eingeflossen, das in Kooperation mit dem *Berghof Zentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung* erstellt wurde. Es erschien im Herbst 2000 in einer Auflage von 800 Exemplaren in bosnischer/kroatischer/serbischer Sprache. Darin sind Anleitungen zum Trainingsaufbau, zu Anwendungsmöglichkeiten in den Arbeitsfeldern der NGO-Arbeit, Lehrer- und Jugendleiterfortbildung sowie Erwachsenenbildung enthalten.

Das Handbuch gliedert sich in vier Kapitel: 1) Gewaltfreie Konflikttransformation und *Peace-Building*, 2) Trainingsansätze, 3) Workshops und Themen sowie 4) Schwierigkeiten in der Umsetzung. Beispiele von Übungen und Workshops aus den CNA-Trainings sollen illustrieren, „*how an exercise may ‘live’, how a group may react on it. Comments, suggestions and notes on what may be difficulties while implementing an exercise, how CNA experienced some of the exercises, and what should be taken care about, are also included.*“<sup>12</sup>

Die Haupthindernisse und Widerstände, mit denen CNA in der Trainingsarbeit hin und wieder konfrontiert wird, werden im letzten Kapitel aufgelistet, „*for example: passivity, participants’ lack of motivation, overtaking moderation by a participant, ‘we’-speech, lack of mutual listening in a plenary, domination of individuals in a group, trainer’s fear of too much responsibility, trainer’s fear of mistakes, extreme emotional reactions, unarticulated needs, coordination of a training team, lack of support in a training team*“.<sup>13</sup> Wie mit diesen Problemen konstruktiv umgegangen werden kann, illustriert der Autor, Nenad Vukosavljevic, ebenfalls anhand konkreter Erfahrungen des CNA-Teams.

---

<sup>10</sup> Centar za nenasilnu akciju: Documentation: Plink! Training in Nonviolent Conflict Transformation, Sarajevo 2000.

<sup>11</sup> Nenad Vukosavljevic / Centar za nenasilnu akciju: Nenasilje? Prirucnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata – za rad sa odraslima, Sarajevo 2000. Die elektronische Version ist auf der Webpage ([www.soros.org.ba/~CNA](http://www.soros.org.ba/~CNA)) verfügbar.

<sup>12</sup> Centar za nenasilnu akciju / CNA (2000): 3 -Months Report, Sept. - Nov. 2000, Sarajevo. S.4

<sup>13</sup> ebenda.

Das Handbuch soll die Qualifizierung im Rahmen des CNA-Programms „Trainings für Trainer“ unterstützen und darüber hinaus weiteren in der Bildungsarbeit tätigen Gruppen und Institutionen Handwerkszeug bieten. Aufgrund des bisherigen Mangels an Trainingsmaterialien ist die Nachfrage nach dem Handbuch groß, und zwar nicht nur in Bosnien-Herzegovina sondern auch in angrenzenden Regionen.<sup>14</sup> Gerade auch wegen der regen Nachfrage aus Mazedonien und dem Kosovo hat CNA die Übersetzung in die albanische und die mazedonische Sprache ganz oben auf die Liste der 2001 zu verwirklichenden Vorhaben gesetzt. Allerdings müssen dafür noch die erforderlichen Mittel akquiriert werden. Das Handbuch könnte den Prozeß des Aufbaus eigenständiger Qualifizierungsmaßnahmen in der Region beschleunigen.

### 3.3. Trainingsinhalte und -methoden

Die Trainingsarbeit von CNA zielt – wie schon erwähnt – auf die Vermittlung von Sozial- und Konfliktbearbeitungskompetenz, auf *Awareness raising* und *Empowerment*. Sie richtet sich auf die Vermittlung folgender Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten<sup>15</sup>:

- a) Theoretische Kenntnisse der Konflikttransformation, historische Entwicklung von Konzepten und praktischen Ansätzen der Gewaltfreiheit,
- b) Empathiefähigkeit, Frustrationstoleranz, Toleranz, Fähigkeit zur Selbstreflexion, Fähigkeit, die eigenen Möglichkeiten und Grenzen einzuschätzen, Teamfähigkeit, Selbstbewußtsein bzw. die Bereitschaft, Verantwortung für sein eigenes Handeln in einer Gruppe oder Gesellschaft zu übernehmen
- c) Techniken der Teamarbeit und Arbeitsorganisation, der Konfliktanalyse und der Kommunikation

Zu den Trainingsinhalten bzw. -modulen zählen

- Gewaltfreie Kommunikation
- Gruppenarbeit und Entscheidungsfindung
- Gewalt / Gewaltfreiheit
- Wahrnehmung
- Konfliktverstehen

---

<sup>14</sup> Diese Erfahrung machten jüngst die beiden CNA-Mitglieder, die die Lage in Mazedonien sondierten. Dort tätige PädagogInnen übersetzten bereits aus Mangel an verfügbaren Materialien CNA-Dokumentationen.

<sup>15</sup> Vgl. Goldstein (1994:531) unterscheidet zwischen a) knowledge, b) skills und c) abilities: „*Knowledge* is the foundation upon which skills and abilities are built. *Knowledge* refers to an organized body of knowledge, usually of a factual or procedural nature which if applied makes adequate task performance possible (possession of knowledge does not ensure that it will be used). *Skill* refers to the capability to perform task operations with ease and precision (one not only knows what to do but also how to do it); the specification of a skill usually implies a performance standard required for effective job operations. *Ability* refers to cognitive capabilities necessary to perform a certain task. Abilities usually require the application of some knowledge base.“

- Umgang mit Gegensätzen
- Geschlechterrollen
- Umgehen mit Vorurteilen
- Identität und „Nationale Identität“
- Führungsrollen
- Kreative Ansätze zur Konflikttransformation
- Macht und Handeln

Die Trainings von CNA sind außerordentlich stark auf partizipative Arbeitsweise angelegt. Das Team geht davon aus, daß die TeilnehmerInnen im wesentlichen voneinander lernen bzw. gemeinsam im Gruppenprozeß Kompetenzen entwickeln sollen. Die Rolle der TrainerInnen soll sich demnach darauf beschränken, Inputs dafür zu geben, daß dieser Prozeß in Gang kommt.

Klassische Vorträge und Referate bilden daher in der CNA-Arbeit die absolute Ausnahme. Im wesentlichen wird in Kleingruppen oder in der Gesamtgruppe gearbeitet, wobei vor allem praktische Übungen im Vordergrund stehen: Methoden des Forum-Theaters, wobei Personen entweder in szenischem Spiel oder in statuenartigen Gruppenbildern Konfliktsituationen simulieren und Rollen-, Plan- und Simulationsspiele, sowie gelegentlich auch schriftliche und mündliche Gruppenarbeit. Erfahrungsberichte von Personen mit praktischen Arbeitserfahrungen sowie der Einsatz verschiedenster Medien zur Visualisierung wird großgeschrieben. Außerdem gilt das Prinzip, daß auch die TrainerInnen zu Lernenden werden sollen.

Die Rollenspiele haben zum Ziel, Lernerfahrungen in der Gruppe zu ermöglichen. Einstellungen und Verhaltensweisen sollen in Frage gestellt und gegebenenfalls verändert werden. Es wird spielerisch Realität simuliert und es wird „zur Probe“, also im geschützten Raum, ohne Folgen für die Realität gehandelt. Das Rollenspiel soll dazu beitragen, die Fähigkeit der Wahrnehmung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer zu entwickeln, Konflikte in der Gruppe und aus anderen Lebensbereichen darzustellen, zu analysieren und den gesellschaftspolitischen Zusammenhang der erlebten Probleme bewußt zu machen.

In Plan-, Entscheidungs- und Simulationsspielen werden Konflikte und Problemfelder spielerisch aufgegriffen und mit verteilten Rollen auf mögliche Lösungen hin durchgespielt, um die Komplexität von Entscheidungen und Entscheidungsalternativen zu verdeutlichen. Wie beim Rollenspiel sollen die TeilnehmerInnen in der Auseinandersetzung mit anderen lernen, wie soziale und politische Interaktion ablaufen kann, welche Informationen sie für ihr Handeln benötigen und welche Bedingungen Lösungen fördern oder behindern.



### **3.4. Selbstreflexion und kritischer Blick von außen als Voraussetzung für effiziente NGO-Arbeit**

Die Arbeit von CNA war von Beginn an von einem Prozeß der Selbstreflexion begleitet. Es wurden regelmäßig zum Ende der Trainings Feedback-Runden mit den Teilnehmenden veranstaltet. Nach dreijähriger Praxis des Teams entstand das Bedürfnis nach einer darüber hinausgehenden systematischen Auswertung bisheriger Erfahrungen. Die Mitarbeiter von CNA haben sich daher entschlossen, eine (Selbst-) Evaluation der bisher geleisteten Arbeit vorzunehmen, um daraus Schlüsse zu ziehen, in welche Richtung die Trainingsangebote weiterentwickelt werden sollen.

Einen Teil der Evaluation der Trainingsarbeit hat das Team selbständig vorgenommen. Dazu gehört u.a. die Ausarbeitung und Versendung von Fragebögen für AbsolventInnen der Trainings. Dazu gehören aber auch intensive Diskussionen um die Organisationsentwicklung.

CNA diskutiert seit etwa einem Jahr, wie der Transformationsprozeß vom Projektbüro einer deutschen NGO zur lokalen bosnischen NGO mit regionalem Arbeitsansatz vollzogen werden kann. Die Evaluation soll überdies dazu dienen, Klarheit darüber zu gewinnen, welche Vor- und Nachteile ein solcher Schritt für die Projektentwicklung mit sich bringt und wie dieser Prozeß ggf. in allen seinen organisatorischen, teambezogenen und rechtlichen Aspekten möglichst reibungslos zu gestalten wäre. Daran knüpfen sich Fragen der Arbeitsaufteilung im Team und der Verankerung der Organisation im gesellschaftlichen bzw. politischen Umfeld.

CNA wurde vom *Berghof Forschungszentrum* durch Faszilitation in der Diskussion um die Entwicklung der organisatorischen Struktur begleitet und auch bei der Konzeption der Teilnehmerbefragung unterstützt. Darüber hinaus entstand beim CNA-Team das Bedürfnis, die Trainingsarbeit zusätzlich „durch einen kritischen Blick von außen“ bewerten zu lassen, um Aufschluß über mögliche Effekte oder Defizite zu gewinnen. Für diesen Schritt – die Durchführung von Interviews mit ausgewählten TeilnehmerInnen der Trainings – erbat CNA Unterstützung vom *Berghof Forschungszentrum*.

## 4. Evaluation der Trainingsarbeit und Resultate

Eigene Erhebungen des CNA-Teams (durch schriftliche Befragung) ergaben, daß von der Gesamtheit der TrainingsabsolventInnen etwa 30 weiterhin im weitesten Sinne als MultiplikatorInnen tätig sind, das heißt, regelmäßig mit den im Training praktizierten Ansätzen und Methoden arbeiten und die Inhalte an Dritte weitervermitteln. Das ist im internationalen Vergleich mit ähnlichen Programmen ein außerordentlich bemerkenswertes Ergebnis. Einige Personen tun dies in Zusammenhängen, die aus Kontakten während der Trainings hervorgegangen sind.

In Unterstützung der Selbstevaluation wurden vom *Berghof Forschungszentrum* mit AbsolventInnen von CNA-Trainings Interviews durchgeführt. Das Ziel war, nicht nur Aufschluß über die Trainingsvalidität sondern auch einige Anhaltspunkte zur Transfervalidität<sup>16</sup> zu gewinnen. Um zu objektiven Ergebnissen zu gelangen, sollte dieser Evaluationsschritt von einer unabhängigen Person bzw. wissenschaftlichen Einrichtung vorgenommen werden; so der ausdrückliche Wunsch des CNA-Teams.

Im Sommer und Herbst 2000 wurden dafür strukturierte und halbstrukturierte Interviews mit insgesamt 14 TeilnehmerInnen durchgeführt.<sup>17</sup> Davon kamen 9 aus Bosnien-Herzegovina (7 von ihnen leben in der Föderation Bosnien-Herzegovina, 2 in der Republika Srpska), eine Teilnehmerin kam aus Mazedonien, eine weitere aus Kroatien und drei TeilnehmerInnen kamen aus Belgrad. Sie hatten an unterschiedlichen Trainingstypen, d.h. an „Basis-Trainings“, am Programm „Training für Trainer“ bzw. am balkanübergreifenden Training teilgenommen.

Alle wurden dazu befragt:

- wie sie überhaupt auf das Trainingsangebot von CNA stießen und wie sie mit CNA in Kontakt kamen,
- welche Erwartungen sie vor dem Training hatten und ob sich diese erfüllten,
- wie sie das Verhalten der TrainerInnen bewerten,
- wie sie die im Training angewandten Methoden bewerten,
- welchen Nutzen sie aus dem Training zogen, was sie gelernt haben und ob es Veränderungen in ihrem persönlichen Leben bewirkt hat,

---

<sup>16</sup> Goldstein (1994) unterscheidet zwischen „trainingvalidity“ im Sinne von Lernerfolgen infolge des Trainings und „transfervalidity“ (Anwendung bzw. Weitervermittlung des im Training Erlernten durch die AbsolventInnen in den jeweiligen Lebens- und Arbeitszusammenhängen). Während „trainingvalidity“ durch eine Befragung unmittelbar nach Ende des Trainings erhoben werden kann, können Aussagen über „transfervalidity“ erst nach einem gewissen Zeitraum (einige Monate) nach Abschluß des Trainings ermittelt werden.

<sup>17</sup> Sofern die Interviewpartner über ausreichende Englischkenntnisse verfügten, wurden die Gespräche auf Englisch geführt. Einige erfolgten mit konsekutiver Übersetzung in serbo-kroatischer Sprache. Dafür möchte ich Ljubinka Petrovic-Ziemer herzlich danken, die diese Aufgabe mit großer Ausdauer und Sachkompetenz ausführte.

- inwieweit sie das im Training Angeeignete in ihren Lebens- und Arbeitszusammenhängen anwenden und an Dritte weitervermitteln,
- inwieweit die Teilnahme am Training grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen begünstigt oder in Gang gesetzt hat,
- wie sie CNA als Organisation wahrnehmen und welche Erwartungen sie für die Zukunft an das CNA-Team haben.

Zusätzlich wurden Interviews mit den Angehörigen des CNA-Teams durchgeführt, mit dem Ziel, Aufschluß über Motive, Zielsetzungen und Aufgabenteilung im Team zu gewinnen. Die wichtigsten Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.<sup>18</sup> Sie wurden in ausführlichen Auswertungsgesprächen mit dem Team besprochen und sollen im wesentlichen der weiteren Konzeption der Arbeit von CNA dienen. Sie enthalten aber auch nützliche Erkenntnisse über Möglichkeiten der Unterstützung von Friedensallianzen durch Trainingsarbeit in Nachkriegsregionen allgemein.

#### **4.1. Wie sind die TeilnehmerInnen auf die Trainings aufmerksam geworden? Welche Erwartungen hatten sie und haben sich diese erfüllt?**

Für seine Trainingsprogramme griff das Team nicht auf allgemeine Werbung zurück, sondern es reagierte in der Regel auf Anfrage von Institutionen bzw. Organisationen, die wiederum über andere von CNA erfahren haben, oder wie es ein Mitglied des Teams beschrieb: „Die Bekanntmachung der Trainingsaktivitäten erfolgte durch Anwendung“, das heißt durch die Praxis.

Einige der Befragten wußten von dem Trainingsangebot, weil sie ein Mitglied des CNA-Teams persönlich kannten, einigen wurde die Teilnahme an einem CNA-Training von Mitgliedern ihrer Organisation empfohlen (die Mehrzahl der Befragten arbeitet in NGOs aus der Friedens- oder Menschenrechts-, Jugend- oder Kulturarbeit, in Jugendzentren oder Bildungseinrichtungen). Einige wurden wiederum direkt von CNA eingeladen oder hatten CNA-Mitglieder bei anderen Veranstaltungen über das Trainingsangebot berichten hören.

TeilnehmerInnen, die mit konkreten Vorstellungen in die Trainings hineingingen, fanden diese erfüllt. Manche hatten gar keine bzw. eher diffuse Erwartungen: Drei von ihnen hatten von ihrer Organisation den Auftrag erhalten, an einem CNA-Training teilzunehmen, gewissermaßen im

---

<sup>18</sup> Diese Auswertung kann und will keine Repräsentativität beanspruchen, doch bildet die Auswahl der InterviewpartnerInnen in Hinblick auf Geschlecht und Herkunft ungefähr den Querschnitt der Gesamtheit der TrainingsteilnehmerInnen ab. Wie in der Befragung so waren auch unter den Trainingsabsolventen insgesamt überdurchschnittlich viele Personen aus der Föderation Bosnien-Herzegovina und nur wenige aus der Republika Srpska. Auch können im Hinblick auf die Transfervalidität nur eingeschränkte Aussagen getroffen werden. Für gesicherte Aussagen zu dieser Frage hätte man neben den TrainingsabsolventInnen selbst auch Personen aus ihren Lebens- und Arbeitszusammenhängen danach befragen müssen, ob sich die Einstellungen, Verhaltens- und Arbeitsweisen der Betreffenden nach dem Training verändert haben. Wegen

Rahmen einer Fortbildungsmaßnahme. Sie hatten keine Vorstellung von dem, was sie erwartete. Eine Person kam mit einer Mischung aus Neugier und negativen Vorurteilen in das Training.<sup>19</sup> Alle gaben an, positiv überrascht worden zu sein. Keine/r der Befragten äußerte, in negativer Weise überrascht worden zu sein.

Bei den übrigen lassen sich unterschiedliche Erwartungen und Motive für die Teilnahme an den Trainings erkennen. Einige hatten die Vorstellung, daß sie sich so Techniken und Methoden für Gruppenarbeit, Moderation, Faszilitation oder Kommunikation aneignen könnten, die sie für ihre tägliche Arbeit benötigen.<sup>20</sup> Zwei Personen äußerten darüber hinaus, aufgrund eines spirituellen Interesses teilgenommen zu haben.

13 der 14 TeilnehmerInnen äußerten als Hauptmotiv für die Teilnahme an CNA-Trainings den Wunsch, Menschen aus anderen Teilen von Bosnien-Herzegovina bzw. dem ehemaligen Jugoslawien kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen. Eine Person aus Bosnien-Herzegovina gab an: *„Ich habe mich darauf gefreut, Menschen aus verschiedenen Staaten in der Balkanregion kennen zu lernen, nach dem Krieg. Für mich war es das erste Mal in meinem Leben, daß ich die Möglichkeit hatte, Menschen kennenzulernen, die aus ganz verschiedenen Ländern kommen.“* Eine andere Person aus Kroatien gab an, sie habe zwar vor der Teilnahme am Training eine Menge grenzüberschreitender Kontakte gehabt, aber eher *„mit Menschen in anderen Teilen der Welt, und nicht mit Personen aus anderen Regionen des ehemaligen Jugoslawien“*.

#### **4.1.1. Wie wird das Verhalten der TrainerInnen bewertet?**

Das Vorgehen der TrainerInnen wird von den Befragten im großen und ganzen positiv beurteilt: Das (Balkanweite) Training habe ihm gut gefallen, so ein Befragter,

*„vor allem weil ich die Trainer (...) hervorragend fand. Sie haben ihre Aufgabe (...) auf einem bemerkenswerten Niveau erledigt (...). Auch die TeilnehmerInnen, die zuvor schon andere Seminare besucht hatten, haben gesagt, im Vergleich mit anderen Seminaren habe es sie überrascht, wie unwahrscheinlich gut und professionell dieses Team gearbeitet habe.“*

Ein anderer lobte

---

begrenzter zeitlicher und finanzieller Ressourcen konnte eine solche umfassende Evaluation nicht durchgeführt werden.

<sup>19</sup> „Ich bin mit negativen Vorurteilen an das Seminar herangetreten. Ich dachte, jetzt ist der Krieg vorbei und jetzt kommen da irgendwelche Ausländer und die wollen uns jetzt irgendwie sagen, wie wir uns alle lieben wollen und sollen. Aber das war nur eine Seite. Die andere Seite war, daß ich mir sagte, schauen wir mal, was es ist.“

<sup>20</sup> „Meine Hauptmotivation, an dem Training teilzunehmen, war etwas über „gewaltfreie Kommunikation“ zu erfahren. Darin stecken Methoden und Fähigkeiten, die ich für die Ausübung meines Berufs für nötig erachte. Die Arbeit (bei meiner Organisation) erfordert es, zu verschiedenen Gruppen Kontakte aufzunehmen. Ich muß Sitzungen leiten und es ist eben wichtig zu wissen, wie man das faszilitiert oder moderiert. Die ganze Arbeit der NGO-Beratung erfordert diese Fähigkeiten. Was (meine Organisation) macht, ist ja im Grunde das Annähern und Zusammenbringen verschiedener ethnischer Gruppen, die verschiedenen ethnischen Gruppen zu versöhnen, soweit das geht. Und das ist eben ganz delikate gewesen. Deshalb ist der Grundstoff für ein gewaltfreies Lösen von Konflikten ganz wichtig für mich persönlich, aber auch für meine Arbeit.“

*„die Beziehung, die sie zur Gruppe aufgebaut haben. Die Trainer standen nicht außerhalb sondern waren Teil der Gruppe. Sie waren ständig mit uns zusammen. Was du am Tag gelernt hattest, konntest du am Abend dann mit ihnen weiter ausdiskutieren oder wenn es dir nicht klar war, noch mal durchgehen. Aber auch während der Workshops und Vorträge war es immer alles offen, so daß man immer nachfragen konnte. Die Trainer waren jederzeit für die Gruppe da.“*

Auch die „Basis-Trainings“ und die „Trainings für Trainer“ wurden weitgehend so beurteilt: *„Die Atmosphäre war gut, und die Art und Weise, wie die Trainer gearbeitet haben“.*

Vor allem, daß die TrainerInnen selbst als gleichberechtigtes Team miteinander und in der Gruppe arbeiteten, ohne einen Führungsanspruch zu erheben, war für einige neu. Der partizipative Ansatz wurde sehr geschätzt. Neben der gesamten Organisation der Trainings wurde auch die von CNA getroffene Auswahl und Zusammenstellung der Gruppe der Teilnehmenden sehr positiv bewertet.

Einige TeilnehmerInnen meinten, die produktive Atmosphäre während des Trainings sei auf die gute Zusammenarbeit der TrainerInnen untereinander zurückzuführen gewesen: *„Das Verhältnis zwischen denen ist sehr angenehm.“* *„Vielleicht spielt auch eine Rolle, daß alle selbst die Methoden, die sie vermitteln, in ihrem Alltag und untereinander anwenden. Von daher glaube ich, daß sie sich deswegen auch gut verstehen.“*

Andere meinten, die TrainerInnen seien gut mit den Problemen in der Region vertraut; gleichzeitig wurde die Anwesenheit einer internationalen Freiwilligen im Trainerteam positiv bewertet: *„Jemand, der völlig neutral ist im Blick auf diese ganze balkanische Situation“* sei in der Lage, ein *„Korrektiv zu geben“* und die *„Dinge objektiver zu sehen“* und könne mit eigenen Vorschlägen und Assoziationen viel beitragen.“

#### **4.1.2. Wie werden die Inhalte und Methoden des Trainings bewertet?**

Die Auswahl der Themen wurde von den meisten Befragten für sinnvoll erachtet, wenngleich sie zu unterschiedlichen Aussagen bei der Gewichtung ihres persönlichen Interesses an den jeweiligen Inhalten kommen. Die Bedeutung des Themas *Gender* wird sowohl von den weiblichen als auch von den männlichen Befragten überdurchschnittlich häufig hervorgehoben, offensichtlich auch deshalb, weil es den meisten TeilnehmerInnen neu war. Insgesamt dominierte das Gefühl, man hätte noch mehr Zeit auf einzelne der Themen verwenden können<sup>21</sup>, aber nach der Einschätzung über die Länge der Trainings befragt, kommen die TeilnehmerInnen überwiegend zu dem Schluß, die einzelnen Themenbereiche seien in einem jeweils vernünftigen Zeitrahmen behandelt worden. Es sei genügend Raum und Zeit gewesen, daß sich alle hätten einbringen können, wann immer sie wollten:

*„Die Gewichtung der Themen insgesamt war gut. Und auch die Menge an Information, und auch die Länge im Verhältnis zu den Themen. Das hing auch mit den Trainern zusammen. Weil*

---

<sup>21</sup> Ein Teilnehmer hätte gern das Thema *Gender* ausführlicher behandeln wollen, ein anderer das Thema *Leadership*.

*sie immer in Kontakt mit der Gruppe waren, konnten sie jeweils merken, wie es der Gruppe damit geht und entsprechend etwas kürzen oder verlängern. Es war ein gutes ‚Handling‘ und eine gute Zeiteinteilung.“*

Ein weiterer Befragter betonte, die Auswahl der Themen sei nicht nur gut gewesen, sondern „vor allem auf die Leute abgestimmt, die diese Kriegsperiode hinter sich haben. Alle Themen waren wichtig und alle hatten ein Bedürfnis über all das zu reden“.

Nicht nur viele Inhalte, sondern auch die teilnehmerzentrierten Arbeitsweisen und Methoden waren vor allem für die TeilnehmerInnen der „Basis-Trainings“ überwiegend neu:

*“Es war eine völlig neue Erfahrung. Ich glaube, daß die Fähigkeit und das Feingefühl der Trainer ihre Sache vorzutragen und dann auch die Gruppe zu leiten, dazu geführt haben, daß sich die Teilnehmer maximal geöffnet haben. Da gab es viele Sachen, über die ich noch nie nachgedacht habe, zu denen ich plötzlich einfach so hingeleitet wurde, daß mir vieles klar wurde. Es waren so völlig einfache alltägliche Situationen.“*

Die von den TrainerInnen benutzten Methoden Gruppenarbeit, Übungen und Rollenspiele wurden von manchen nahezu überschwänglich gelobt: „Wie gearbeitet wurde, das Lernen durch das Spiel fand ich phantastisch. Das hat viele Energien freigesetzt.“ Einige Übungen hätten „Gefühle hervorgerufen, die ich noch nie in meinem Leben erlebt habe. Das ist die positive Seite dieser Trainings, daß sie auch wirklich etwas hervorrufen, was dem Menschen bisher unbekannt war in seiner Erfahrungswelt.“ Ein anderer bemerkte „Diese Methoden sind auch ein Weg, der Weg, mit dem man zur Erkenntnis kommt.“

Außerdem schätzen die Befragten, daß es „Raum für Kontroversen“ gab und die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wurde. Zwischen den Teilnehmern aus Kroatien, Jugoslawien und Bosnien habe es Spannungen gegeben

*“in dem Sinne, daß sie eine völlig andere Meinung dazu hatten, wie sie den Kriege erlebt hatten, und daß der Krieg in jedem Land anders erlebt wurde. Außerdem gab es völlig unterschiedliche Gewalterfahrungen. Manche hatten eine kollektive Gewalt erfahren, andere nur personelle Gewalt, die ihrer Person angetan wurde. Das hat Konflikte (...) hervorgerufen. Das Reden über diese Themen hat Ereignisse aus dem Krieg noch einmal hervorgeholt. Das waren Momente der Verunsicherung, in denen man sich auch unangenehm fühlte. Aber es hat auch dazu geführt, daß alle einsehen konnten, daß sie eigentlich alle in ihrem Leben schlechte Erfahrungen gemacht haben.“*

In einer weiteren Hinsicht waren die Trainingsinhalte und -methoden nach Einschätzung mancher TeilnehmerInnen erfolgreich. Es wurde betont, daß die Atmosphäre nicht durch die Frage „nationaler Zuordnungen“ belastet wurde:

*„Wenn ich an meine Umgebung denke, merke ich einfach, daß die nationale Zugehörigkeit sehr belastend ist. Alle sind davon irgendwie besetzt. Aber in diesem Raum, in den 10 Tagen, da spielten die nationalen Unterschiede keine Rolle. Die nationalen Unterschiede, die hervorgetreten sind oder mit denen man da umgegangen ist, waren auf dem gleichen Niveau, wie z.B. Unterschiede von Geschlechtern, von anderen gesellschaftlichen Erscheinungen. Es war nicht etwas, was abgesondert oder auf einem anderen Niveau stand, sondern nationale Unterschiede sind behandelt worden, wie alle anderen Unterschiede eben auch.“*

Nach Methoden befragt, die sie besonders beeindruckt hätten, erwähnt die überwiegende Mehrheit immer wieder die Übungen zur Teamarbeit und zur „gewaltfreien Kommunikation“ (vor

allem die „Ich-Sprache“, und das „aktive Zuhören“) als eine „gute Methode, wie man Konflikte zwischen Menschen vermeiden“ könne – Techniken, an die sie sich in ihrem täglichen Leben immer wieder erinnerten.

Bis auf eine Ausnahme<sup>22</sup> fanden alle TeilnehmerInnen, daß die Spiele und Übungen gut erklärt gewesen seien. Einige TeilnehmerInnen, die schon Trainings anderer Organisationen besucht hatten, merkten an, im Vergleich mit diesen Seminaren seien die von CNA organisierten deutlich stärker (Gruppen-)Prozeß als Ergebnis orientiert.<sup>23</sup>

#### **4.2. Trainingsvalidität: Welchen Nutzen haben die AbsolventInnen aus dem Training gezogen? Was haben sie gelernt? Wie hat es sich auf ihr eigenes Leben ausgewirkt?**

Alle Befragten geben an, daß sie in dem Training viel Neues gelernt hätten:

- *„Das Training hat mein Verständnis des sozialen Kontextes, in dem ich mich bewege, erweitert.“*
- *„Das Training hat dazu geführt, daß die Gruppenteilnehmer einsehen konnten, daß sie eigentlich alle in ihrem Leben schlechte Erfahrungen gemacht haben.“*
- *„Wir haben erfahren, daß es Gegensätze gibt, daß wir verschiedene Meinungen vertreten und daß man sie auch vertreten kann, und daß es normal ist. Und wir haben selbst mehr darüber erfahren, welchen Positionen wir zustimmen können und welchen nicht.“*
- *„Ich habe gelernt, sehr viel aufmerksamer als früher Gruppenaktivitäten und meine Wahrnehmung und Verhalten darin zu reflektieren“.*
- *„Das Seminar hat mir gezeigt, daß man durch den Dialog viel bewirken, negative Einflüsse abwenden kann. Und es hat geholfen, zu sehen, daß man sein Leben besser organisieren kann.“*
- *„Ich habe viel über mich gelernt, zum Beispiel dachte ich immer von mir, ich hätte keine Vorurteile. Ich dachte, daß ich keine Vorurteile haben will, sei ausreichend. Aber dann habe ich mich als einen Menschen erfahren, der doch Vorurteile hat. Und dieses Seminar hat mir geholfen, meinen Horizont zu erweitern. Es hat mir gezeigt, daß ich auch anders mit den Menschen umgehen kann, mit ihnen reden kann, daß ich verschiedene Optionen habe, mich in bestimmten Situationen zu verhalten, daß man aus gewohnten Verhaltensweisen ausbrechen kann.“*
- *„Ich habe viel gelernt über Toleranz, daß man wirklich sehr tolerant sein muß im Umgang mit anderen, im Gespräch, aber daß man auch in einem Gespräch Toleranz von anderen verlangen kann, daß Toleranz beidseitig sein muß.“*
- *„Ich habe gelernt, daß wir auch Verantwortung tragen für die Konflikte, für die Situation, in der wir uns befinden.“*

---

<sup>22</sup> Bei einem „Basis-Training“ hatte einer der Trainer den Sinn zweier Übungen nach Meinung eines Teilnehmers nicht ausreichend erklärt und damit die Gruppe irritiert. Bei Widerständen und Nachfragen aus der Gruppe sei dann argumentiert worden, daß man „unter Zeitdruck“ stehe und es deshalb nicht weiter erklären könne.

<sup>23</sup> „Ich hatte Vorkenntnisse durch 2-tägige Trainings in „gewaltfreier Kommunikation“. Aber die CNA-Trainings waren weitergehend durch Länge (10 Tage) und Intensität. Das erlaubte Situation aufzubauen und Teilnehmererfahrungen einzubeziehen, und es war prozeßorientierter. Meine Erkenntnis lautet: Prozeßorientierung ist wichtiger als die Ausrichtung am Resultat.“

- *„Ich habe das Gefühl, daß ich breiter geworden bin, daß ich mir viel mehr Gedanken mache, über Kommunikation, über Gewalt, Gewaltfreiheit. Und ich habe auch entdeckt, daß es noch viele Seiten an mir gibt, an denen ich noch weiter arbeiten muß. Ich habe viel über meine eigenen Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen gelernt.“*
- *„Dieses Seminar hat mir geholfen, mehr über mich zu erfahren und mein Selbstbewußtsein anzuheben. Ich gehe jetzt überlegter mit Menschen um und durchdenke mein Verhalten im Umgang mit ihnen öfter.“*
- *„Meine Erkenntnis ist, daß es sehr wichtig ist, daß ich eine eigene Meinung vertrete und die anderen gegenüber ausdrücken muß, aber daß es ebenso wichtig ist, des anderen Meinung zu hören. Die größte Lektion, die ich durch dieses Seminar erteilt bekam war, daß ich eigentlich zu oft meine Meinung verschwiegen habe. Dieses Seminar hat mich dazu ermutigt, meine Meinung, auch wenn sie von anderen abweicht, zu sagen und meine Ideen einzubringen, auch auf die Gefahr hin, daß sie nicht für gut befunden werden.“*
- *„Ich habe gemerkt im Verhältnis zu Freunden oder Familienangehörigen, daß ich sehr viel mehr Initiative gezeigt habe eigene Ideen vorzutragen oder auch Entscheidungen zu treffen. Das könnte eine direkte Folge des Trainings sein“.*
- *„Ich habe eingesehen, daß Gewalt an sich etwas sehr Komplexes ist (...) Die Verschiedenheiten zwischen den Menschen können Mechanismen sein, die Konflikte bilden (...) In diesen Verschiedenheiten liegen aber auch die Lösungen. Durch eine andere Betrachtungsweise und einen anderen Umgang mit diesen Verschiedenheiten kann man diese Konflikte lösen. Man muß sie nur richtig ausnutzen, daß sie dann auch zu einer konstruktiven Gestaltung des Zusammenlebens dienen.“*

Demnach erstrecken sich die Lernerfolge zum einen auf die Ausbildung von Selbstbewußtsein und „Ich-Stärke“, der Kommunikations-, Empathie und Konfliktfähigkeit, sowie zum anderen auf die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zu analysieren.<sup>24</sup>

Die Mehrzahl der Befragten gibt überdies an, das Training habe sich stark auf ihr Leben ausgewirkt. Die Einschätzungen sind abgestuft und reichen von:

- *„Das (Basis-)Training in Kiseljac hat mein Leben völlig verändert. Mir wurde klar, daß ich zuvor in irgendeiner Art von Blockade gelebt hatte. Du lebst mit deiner Umgebung, du triffst keine Leute aus anderen Teilen von Jugoslawien. Und dann nach zehn Jahren triffst du sie auf einmal. Und plötzlich sind wir einander zugewendet (...) und fangen an, zu funktionieren wie ein perfektes Team. Daraus sind unwahrscheinlich gute Freundschaften entstanden. Das sind Sachen, die auf einmal dein Leben ganz verändern. Wenn du in so einer Blockade lebst, weißt du nicht, was irgendwo da drüben geschieht. Es geht nicht nur um diese Kriegsblockade oder Informationsblockade. Sondern es sah so aus, als wären irgendwie unsichtbare Grenzen geschaffen worden und als hättest du überhaupt keinen Kontakt mehr zu dem Rest der Welt. Aber dann fängst du auf einmal an, mit diesen Menschen zu arbeiten. Und du merkst ihr versteht Euch gut und ihr arbeitet gut zusammen, als hättet ihr sehr viele Jahre zusammengearbeitet.“*
- *„Das Training hat mein Leben verändert. In dem kleinen Ort, in dem ich lebe habe ich ja nur ganz beschränkte Möglichkeiten, solche Begegnungen zu machen wie in dem Seminar.“*
- *„Bis in meinen Alltag hinein hat sich eine Veränderung vollzogen. Plötzlich sind ganz andere Fragen in den Vordergrund getreten, es gibt einen Perspektivenwandel. Plötzlich*

---

<sup>24</sup> Inwieweit diese Lernerfolge sich in tatsächlichen Verhaltensänderungen der Befragten niederschlagen, kann hier nicht beurteilt werden, sondern nur die subjektive Einschätzung der TrainingsabsolventInnen über den persönlichen Nutzen.



*entdeckst du, daß man Sachen auf verschiedene Arten lösen kann, nicht mit Geschrei und Gebrüll, sondern auch friedlich. Ich habe das Gefühl, als hätte jemand meine Seele genommen, sie gewaschen und sie wieder zurückgestellt.“*

- *„Das Training hat mich sehr beeinflußt, und es hat auch sehr viel bei mir selbst verändert. Die Art und Weise wie in diesem Training über Gewaltfreiheit gesprochen, nachgedacht wurde, man sich auseinandergesetzt hat, war für mich völlig neu. Ich habe viel gelernt, z.B. Sachen anders gesehen, bei denen ich früher gedacht hatte, sie sind einfach die Ursache für einen Krieg oder einen Konflikt, sie sind unveränderlich (...), daß aber auch in diesen Ursachen, die Lösung des Konfliktes liegen kann.“*
- *„Ich glaube, daß ich sehr viel durch das Training bekommen habe. Und das da auch bei mir einiges gestärkt wurde. Das bezieht sich hauptsächlich auf die Art und Weise wie ich mich reflektiere, aber auch mein Verhalten gegenüber Menschen, meine Kommunikation zu anderen ist jetzt besser und anders geworden.“*
- *„Das Training hat mir geholfen, den Krieg zu verarbeiten“.*
- *„Das Seminar hat mir Kraft gegeben zu sagen, was ich denke und zu sein, was ich bin.“*
- *„Es wäre vielleicht übertrieben zu sagen, daß das Training mein Leben verändert hat. Aber es hatte Einfluß auf mein Leben, darauf, wie ich mit Menschen umgehe und Situationen beherrsche. Daß man nicht alles so tragisch und ernst nimmt, sondern abwartet und gelassen damit umgeht und schaut, wie es sich entwickelt. Daß ich nicht vorschnell reagiere und mehr reflektiere.“*
- *„Eigentlich war das, was ich im Training erfuhr, eine Bestätigung dessen, was ich vorher gemacht habe. Es wurde mir nur vieles bewußter und ich konnte es aus einer anderen Perspektive betrachten.“*

#### **4.3. Transfervalidität: Wenden die TeilnehmerInnen das im Training Angeeignete in ihrem eigenen Kontext an und vermitteln sie es an Dritte weiter („Multiplying Effects“)?**

Die überwiegende Mehrheit der Befragten TrainingsabsolventInnen gibt an, daß sie die im Training erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten, und Fertigkeiten in ihre Lebens- und Arbeitszusammenhänge einbringt. Das bezieht sich zum einen auf den Bereich der Familie und den Freundeskreis:

*„Die im Training angewandten Methoden benutze ich im Alltag. Im Seminar habe ich gelernt, daß man anders an Probleme herantreten kann. Auch früher habe ich, etwa bei einem Streit zwischen Freunden, versucht, einzugreifen, um sie dazu zu veranlassen, dem anderen zuzuhören und sich in den anderen hineinzusetzen. Nur kommt seit dem Seminar hinzu, daß ich mich in solchen Situationen daran erinnere, daß es für solche Situationen Techniken gibt, wie zum Beispiel die ‚Ich-Sprache‘“.*

Zum anderen geben die Befragten an, das im Training Angeeignete auch in den jeweiligen beruflichen oder politischen Arbeitsfeldern einzusetzen:

- *„Was ich durch CNA und durch das Zentrum für Friedensstudien in Zagreb gelernt habe, das ist so ein Grundstoff, und auch heute bediene ich mich der Methoden. Alles, was ich da gelernt habe, habe ich eingebaut in die Arbeit in meiner Organisation und verwende es im Kontakt mit anderen Projektpartnern.“*
- *„Die Methoden von CNA haben mir sehr viel für meine psychosoziale Arbeit gegeben: Sie enthalten viele Hinweise dafür, wie man mit Widerständen umgehen kann, indem man die Leute kommen und aus sich herausgehen läßt.“*
- *„Ich habe es in meiner täglichen Arbeit mit einem schwierigen Alter von 15-18jährigen zu tun, mit Jugendlichen. Das Training hat mir geholfen, wie ich mich ihnen besser nähern kann, als Freund, nicht als Tutor, der sagt wo es lang geht. Und daß eben dadurch, daß man ihnen ein Gruppengefühl vermittelt, sie auf diese Weise etwas lernen.“*
- *„Die im Training erfahrenen Methoden wende ich täglich an. In dem Ökopjekt habe ich mit Kindern aus der Republika Srpska, mit Bosniaken und Kroaten gearbeitet. Da war es wichtig, das Gleichgewicht zu halten, zu verhindern, daß sie sich nicht gleich streiten und immer auf das Gleiche zurückkommen. Man kann auch nicht einfach aus ihren Köpfen ausradieren was geschehen ist, die ganze Geschichte. Aber man muß ihnen das Gefühl geben, daß sie irgendwie weiter zusammensein können. Und da helfen dann die Bilder aus dem Seminar. Ich habe mir nicht konkret gesagt, so: jetzt mache ich ‚Ich-Sprache‘. Aber in vielen Situationen fallen mir diese Übungen ein und dann versuche, ich das zu kopieren und zu moderieren und zu faszilitieren. Wenn ich merke, daß sie einander nicht zuhören, dann wende ich die Methode des aktiven Zuhörens an. Das ist zu einem Teil von mir geworden, wie die Hände oder der Arm, es fließt einfach aus dir heraus. (...) Ich bin bei der Anwendung dieser Methoden auf keinerlei Probleme und Widerstände gestoßen. Da hat mir selbst aber auch wiederum die Methode des aktiven Zuhörens geholfen, weil du dann die Gruppe wirklich aufmerksam begleitest und die Kontrolle über die Situation behältst.“*
- *„Diese Übungen und Spielaktivitäten, bei denen man am Ende auswertet, was im Gruppenprozeß passiert ist, kann ich direkt in der Arbeit mit Kindern anwenden.“*
- *„Auch in meinem beruflichen Bereich, in der Schule habe ich mit Kindern, mit jungen Menschen zu tun. Was ich im Training gelernt habe, kann ich auch für meinen beruflichen Bereich verwenden.“*

Nicht allen PädagogInnen gelingt dies jedoch so problemlos. Eine angehende Lehrerin kommt zu dem Schluß:

*„Die Übungen und Spiele und die Themen aus dem Seminar kann ich nicht so einfach direkt auf meine Arbeit mit den Kindern in der Schule übertragen. Aber sie haben mir geholfen, in meinem Verhalten den Kindern gegenüber freier zu werden und die Kommunikation mit ihnen zu verbessern, und ich sehe meine Chance darin, daß ich die Kinder öffnen kann für eine Kommunikation mit anderen Menschen. ..., daß ich sie ermutigen kann, sich zu beteiligen. Daß ich ihnen verdeutlichen kann, wie wichtig gemeinsame Arbeit ist, Zusammenarbeit, Teamarbeit. Und wichtig ist, den Kindern klar zu machen, daß alle gleichwertig sind, egal welche mentalen Voraussetzungen und Fähigkeiten sie haben. Das, was ich im Training erfahren habe, daß der Trainer eigentlich ein Teil des Gruppenzusammenhangs ist und daß sie alle gemeinsam zusammenarbeiten, das kann ich auch auf den Unterricht anwenden. Es ist wichtig zu zeigen, daß der Lehrer Wert legt auf die Meinung der Kinder, daß er die Ideen der Kinder einbezieht und daß die Rollen verändert werden, daß nicht nur die Schüler vom Lehrer, sondern auch der Lehrer von den Schülern lernt.“*

Ein anderer empfand die im Training angewandten Inhalte und Methoden als zentral für seinen Arbeitsbereich in einem bosnischen Jugendzentrum, stieß bei der Übertragung in den eigenen Kontext aber dennoch auf ungeahnte Schwierigkeiten:

*„Wir haben nach dem Training in unserem Zentrum versucht, etwas daraus zu machen. Wir haben eine Reihe von Debatten organisiert und versucht Themen aus dem Training einzubeziehen und einige Methoden daraus anzuwenden. Wir haben mit dem Thema Kommunikation angefangen und uns an dem Trainingsworkshop orientiert. (...) Da haben wir dann auch wieder die „Ich-Sprache“ eingeführt und versucht, das so zu machen wie im Training. Dann haben wir noch die Themen Geschlechterrollen und Teambuilding behandelt. Ich muß gleich sagen, ich war nicht so erfolgreich wie das CNA-Team, aber ich glaube schon, daß es eine Wirkung hatte und daß wir auf diese Art und Weise den anderen etwas weiter geben konnten von dem was wir gelernt haben. (...) Das hat vermutlich damit zu tun, daß ich das zum ersten Mal und ganz allein gemacht habe. Außerdem kann man in einem Training, das 10 Tage dauert wie bei CNA, eine andere Atmosphäre schaffen, als ich das konnte. Wir hatten bei CNA eine isolierte Situation und konnten uns ganz ruhig völlig darauf konzentrieren. Wir waren den ganzen Tag zusammen. So was kann man nicht schaffen, wenn man einmal im Monat eine Debatte organisiert, die 2 Stunden dauert. Da ist es viel schwieriger, solch eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen. (...) Aber ich denke, daß wir sehr viel Positives erreicht haben. Wir haben die jungen Menschen dazu gebracht, daß sie über bestimmte Themen nachdenken. Wir haben bemerkt, daß sie selbst danach angefangen haben, ihr Verhalten und Benehmen zu ändern.“*

Wieder andere (in der Trainingsarbeit weiter fortgeschrittene) TeilnehmerInnen haben anschließend das, was sie gebrauchen konnten, in ihre Arbeit eingebaut und mit Erfahrungen aus anderen Trainings kombiniert:

*„Ich selbst und meine Kollegen haben aus dem, was wir durch die Methoden von CNA, durch das Zentrum für Friedenstudien in Zagreb und ICA (eine amerikanischen Organisation, spezialisiert auf die Frage, wie Menschen in einem Gruppenprozeß aktiviert werden können) unser eigenes ‚Modell‘ für interaktive Methoden entwickelt. Wir hatten das Bedürfnis, daraus einen für uns brauchbaren Mix zu machen. Wir haben unser eigenes Trainerteam, und wir sehen uns nicht als eine Organisation mit der Mission, gewaltfreie Kommunikation und gewaltfreies Handeln zu verbreiten. Die Arbeit von CNA richtet sich auf einzelne Menschen und unsere Organisation arbeitet mit NGOs. Deshalb können wir auch nicht das ganze Konzept von CNA übernehmen. Wir nehmen uns Komponenten heraus und adaptieren das in der eigenen Arbeit und nach den Bedürfnissen unserer Trainings. Und da geht es hauptsächlich darum, Kenntnisse über Management, Demokratie, Zivilgesellschaft, Menschenrechte, Flüchtlingsrückkehr zu vermitteln. Rückkehr ist das, womit wir uns gerade sehr stark befassen.“*

Abgesehen von einem der Befragten gaben alle an, die *Trainingsdokumentation* intensiv studiert zu haben. Einige haben sie darüber hinaus für den Einsatz von Übungen bzw. für die Vorbereitung eigener Workshops wie ein Handbuch genutzt. Alle finden sie „nützlich“ und „hilfreich“. Die Mehrzahl äußert sich nahezu begeistert:

- *„Die Dokumentation der CNA-Trainings war für uns hilfreich. Wir zeigen die auch jedem, weil wir meinen, daß sie grafisch einfach sehr schön gemacht ist und auch von der Idee sehr gut. Sie ist einfach ideal aufgebaut und (...) alles ist vollständig aufgenommen aus dem Seminar. Ein Beispiel, an das sich alle halten können.“*
- *„Die Dokumentation ist sehr hilfreich. Die ist rundherum gut. Alle Ideen von 20 Leuten wurden aufgenommen und geordnet. Und es ist gut, daß sie alles so umfassend dokumentieren.“*
- *„Die Dokumentation hat mir auch geholfen, mich in die Rolle des Leiters solch einer Debatte zu versetzen. (...) Als ich sie dann noch mal gelesen habe, konnte ich für mich die Atmosphäre während des Trainings noch mal zurückrufen und mich dann innerlich vorbereiten auf das, was ich im Zentrum gemacht habe.“*
- *„Die Trainingsdokumentation ist dafür sehr nützlich. Sie ist „perfekt gemacht“. Sie gibt einen Überblick über alle Methoden und Techniken und enthält gleichzeitig Methoden der Evaluation.“*

Die meisten hielten die Dokumentation, so wie sie ist, für perfekt. Einige wenige gaben, obgleich sie diese als sehr gut beurteilten, Empfehlungen für weitere Verbesserungen:

- *„Man könnte detaillierter beschreiben, was das Ziel der einzelnen Workshops ist, wohin sie vielleicht führen sollen. Und man könnte detaillierter beschreiben, wie so ein Workshop verläuft.“*
- *„Die Dokumentation könnte mehr Ratschläge und Tips dazu enthalten, wie man sich in bestimmten Situationen als Trainer verhalten soll.“*

Einige der AbsolventInnen der „Basis-Trainings“ zeigten sich grundsätzlich daran interessiert, sich als TrainerInnen weiterzuqualifizieren. Einige haben sich bereits für die Teilnahme am Programm „Training für Trainer“ entschieden, teilweise jedoch mit verständlichen Vorbehalten, die meist mit der wirtschaftlichen Situation oder persönlichen Gründen zusammenhängen. Dies gilt vor allem für jene Personen, die sich derzeit im Übergang zwischen Ausbildung und Berufstätigkeit befinden bzw. über kein Einkommen verfügen. Einige meinten, eine verstärkte Hinwendung zur Trainingsarbeit nur vollziehen zu können, wenn sie dadurch auch ihren Lebensunterhalt bestreiten könnten: *„Mein erstes Ziel ist nun, mein Studium zu beenden und meine Fremdsprachenkenntnisse zu verbessern. Als Trainerin fortbilden würde ich mich nur dann, wenn es Aussicht auf bezahlte TrainerInnenarbeit gäbe“*. Eine Person stellte fest, sie würde sich gern entsprechend qualifizieren, allerdings *„eine Trainerausbildung und auch für CNA unentgeltlich zu arbeiten wäre (...) nur möglich, wenn ich anderweitig durch eine bezahlte Arbeit abgesichert bin.“*

Eine andere Person gab an: *„Ich habe mich für die Teilnahme am ‚Training für Trainer‘ entschieden. Aber ob ich mich in dem Bereich weiter qualifizieren soll und als Trainerin arbeiten möchte ... ich weiß es nicht, das ist mein Dilemma.“*

Die Arbeit von CNA schätzt sie hoch ein, und findet es wichtig, an diesen Grundproblemen

weiterzuarbeiten, kommt aber dennoch zu dem Schluß:

*„CNA geht an die Probleme doch anders heran als ich. Es fehlt mir etwas. Ich würde noch andere Themen über die von CNA ausgewählten Themen hinaus einbeziehen. Das, wofür sich CNA einsetzt, ist natürlich auch das, wofür ich mich einsetze, aber meine Weise ist eben anders. Ich finde, sie arbeiten irgendwie sehr intellektuell. Und das reicht mir nicht aus. Ich möchte eben noch mehr Spirituelles einbringen und dies auch zu meinen Glauben an Gott in Beziehung setzen können.“*

Die AbsolventInnen des „Trainings für Trainer“-Programms wiederum äußern alle großes Interesse, weiterhin mit dem CNA-Team – ggf. als Ko-Trainer bzw. in gemeinsamen Workshops – zusammenzuarbeiten.

#### **4.4. Sind durch CNA-Trainings grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen entstanden („Networking Effects“)?**

Alle Befragten betonen, daß durch die Trainings neue Freundschaften entstanden seien. Manche AbsolventInnen haben zu einem überwiegenden Teil der Teilnehmer über Telefon oder E-Mail Kontakt gehalten.

- *„Es bestehen noch Kontakte zu einzelnen TeilnehmerInnen, auf freundschaftlicher Ebene. Da bei den Seminaren viele Aktivisten aus NGOs dabei waren, werden die Infos und Einladungen zu Seminaren regelmäßig weitergeleitet an alle anderen. Das läuft telefonisch, oder wir treffen uns manchmal. Ich treffe mich manchmal mit einigen Teilnehmern aus Bihac und aus Serbien. Mit einigen Leuten ist eine enge Verbindung entstanden, von anderen habe ich nie wieder gehört. Aber ich weiß, wenn ich sie anrufen oder zu ihnen fahren würde, wäre die Verbindung lebendig.“*
- *„Es gibt da auch Leute, mit denen ich heute noch zusammenarbeite. Ich bin mit allen in Kontakt außer mit zwei Leuten, die kein E-Mail haben.“*
- *„Ich habe noch zu etwa acht Leuten aus dem „Basis-Training“ Kontakte. Alle arbeiten in unterschiedlichen Bereichen. Es sind freundschaftliche Kontakte. Es gab gemeinsame Projektideen. Aber es ist aus Zeitmangel nichts daraus geworden.“*

Allerdings gilt für die TeilnehmerInnen sowohl der „Basis-Trainings“ als auch des „Balkanweiten Trainings“, daß sich anfängliche regelmäßige Kontakte mit der Zeit abschwächen bzw. teilweise auch im Sande verlaufen:

*„Nach dem Balkanweiten Training hat CNA die Adressenliste verteilt und einer hat eine Mailingliste eingerichtet. Über die haben wir zunächst regelmäßig kommuniziert, aber das ist dann eingeschlafen. Der Grund liegt vermutlich darin, daß die meisten Studenten sind und andere Verpflichtungen haben, also Zeitmangel. Die Teilnehmer waren alles Studenten oder Leute, die ihr Studium schon beendet haben (die Mehrzahl Jurastudenten und Rechtsanwälte). Es gab nur einen unter ihnen, der nicht studiert hatte. Die Mehrzahl arbeitete in NGO-Projekten, die sich mit gesellschaftlichen Problemen beschäftigen.“*

Für einige AbsolventInnen des „Trainings für Trainer“ haben sich enge freundschaftliche Kontakte ergeben, aus denen sich – nach ihrer Aussage – zukünftig gemeinsame Projekte (etwa im Bereich der Vernetzung von Frauenarbeit) entwickeln lassen. Einige können sich auch vorstellen, gemeinsam als TrainerInnen zu arbeiten. Einige der AbsolventInnen des Programms „Training für Trainer“ wußten von konkreten Kooperationsprojekten zu berichten:

Aussagen von TeilnehmerInnen des „Trainings für Trainer“ deuten darauf hin, daß eine starke Vernetzung durch kontinuierliche Arbeit mit dem CNA-Team und AbsolventInnen anderer Trainingseinheiten stattgefunden hat. Überdies hätten AbsolventInnen desselben Programms zusammen mit Mitgliedern der Organisation „Schüler helfen Leben“ ein Workcamp mit einer deutschen Studentengruppe organisiert. TeilnehmerInnen des Programms „Training für Trainer“ entwickelten und leiteten eine Workshop-Reihe zu den Themen „gewaltfreie Kommunikation“ und Teamwork in Jugendzentren in Bosnien-Herzegovina.

Nach einem anderen Training fand sich ein Kreis von Personen zusammen, der fortlaufend zum Thema Kriegsdienstverweigerung arbeitet, sich gegenseitig über die Gesetzeslage in ihren Ländern austauscht und sich für die Verbesserung der Rechte der Verweigerer einsetzen will. Zwei junge Männer aus Pancevo (Jugoslawien) und Banja Luka (BiH) entwickelten diese Initiative in Verbindung mit der Belgrader Gruppe „Frauen in Schwarz“ und kombinierten sie mit Workshops über Gewaltfreiheit.

Zwei Personen aus Belgrad gründeten nach der Teilnahme am Programm „Training für Trainer“ die Organisation *Hajde da ...*. Diese bemühte sich zunächst um psychosoziale Arbeit mit Kindern während des Kriegs in Jugoslawiens 1999. Jetzt arbeitet sie in einem der größten Flüchtlingslager in Jugoslawien in Kraljevo, in dem sich Flüchtlinge aus dem Kosovo niedergelassen haben.

Eine der interviewten Teilnehmerinnen aus Mazedonien gründete nach dem Training in Skopje eine Organisation, die interethnische Arbeit mit Schulkindern in geteilten Schulen durchführt.

Über die Angaben der Interviewpartnern hinaus wurden vom CNA-Team noch weitere grenzüberschreitende Initiativen aufgeführt:

- Zwei Teilnehmerinnen aus Kroatien und Jugoslawien organisierten und leiteten Trainingsseminare in der Vojvodina (Jugoslawien) für NGO-AktivistInnen.
- Zwei TeilnehmerInnen des Programms „Training für Trainer“ entwickelten zusammen mit Trainern aus dem *Zentrum für Friedensstudien* in Zagreb Trainings für Lehrer in Bosnien-Herzegovina, das von der Organisation *Pax Christi* durchgeführt wurde.
- Eine Teilnehmerin aus Gorazde, die sich in einer Frauenorganisation namens *Anima* engagierte, organisierte Wochenendworkshops über gewaltfreie Konflikttransformation zusammen mit jungen Frauen aus Gorazde und dem benachbarten Visegrad, zwei benachbarte bosnische Städte, zwischen denen es bis dahin kaum Kontakte gab. Aus Gründen

der Vertrauensbildung wurden die Mütter der jungen Frauen in den ersten Workshop einbezogen, die dann ihren Töchtern die weitere Teilnahme gestatteten.

Den Befragten aus den „Basis-Trainings“ war von weitergehenden Kooperationsprojekten, die über diese Ebene hinausgehen, nichts bekannt. So oder ähnlich antworteten die meisten aus den „Basis-Trainings“:

*„Leider sind nicht mit allen die Kontakte weitergegangen. Mit einigen ist die Verbindung sofort wieder auseinandergegangen. Zu anderen gibt es intensive Kontakte und Ideen über eine Zusammenarbeit. Aber da hat sich nichts konkretisiert. Vielleicht auch deswegen, weil wir innerhalb von verschiedenen Grenzen leben. Die Kontakte, die noch bestehen, sind zwischen Leuten, die in ähnlichen Situationen arbeiten, aber sicherlich auch weil es da Sympathien gibt.“*

Eine Person gab an, es habe sich eine lose Zusammenarbeit mit anderen Personen aus dem Training ergeben, die in demselben Feld tätig sind wie sie:

*„Daß wir an gemeinsamen Projekten arbeiten würden, kann man nicht sagen. Aber ich habe Leute einbezogen in mein Projekt, das ich koordiniere. Das ist eine Ökoausstellung mit Arbeiten von Kindern und da habe ich Menschen, die auch mit Kindern arbeiten, eingeladen und die haben dann Arbeiten von Kindern aus Serbien und aus dem serbischen Teil von Sarajevo gesammelt und mir geschickt, so daß ich sie in die Ausstellung integrieren konnte. Im Training waren drei Leute aus Organisationen, die mit Kindern arbeiten. Da gibt es eine gemeinsame Verbindung. Und wenn ich weiß, daß jemand von denen etwas plant, kann ich Kontakte vermitteln mit Leuten in meiner Organisation (...)“*

Von den meisten Befragten wird das Nichtzustandekommen von weitergehenden Kooperationsprojekten bedauert und mit Zeitmangel begründet. In einem Fall wird auch der politische Kontext ins Feld geführt:

*„Es gab eine Idee, daß die TeilnehmerInnen selbst ein Training für gewaltfreie Konfliktbearbeitung veranstalten. Das ist aber durch die NATO-Luftangriffe und den Krieg in Kosovo/Jugoslawien nicht zustande gekommen, weil dann die Grenzen dicht waren und Bewegungsfreiheit nicht mehr gegeben war, und für die Leute in Jugoslawien gab es wichtigere Sachen, über die man dann nachdenken mußte.“*

Erwartungen an eine weitergehende Vernetzung durch weitergehende Kooperationsprojekte sind jedoch nicht unbedingt bei allen TeilnehmerInnen gegeben: *„Eine jugoslawienweite Vernetzung im meinem Kontext der Kinderheimarbeit erachte ich nicht für sinnvoll und das wäre zu problematisch (...)“*, wird von einer Person angemerkt und von einer anderen: *„(...) mein Bedürfnis konzentriert sich wirklich auf Bosnien und Hercegovina. Es besteht auch kein Bedarf, wirklich weiter zu gehen. Es reicht das aus, was ich hier machen muß. Wenn man hier noch jahrelang arbeiten muß, sieht man auch keinen Bedarf für weiteres.“*

Bei einigen geht die Erwartung eher in Richtung der Schaffung von Netzwerken zur gegenseitigen Information:

*„(...) als ich von dem Training nach Hause kam, habe ich eine Reihe von Informationen über andere Trainings bekommen. Ich würde mir wünschen, daß alle von dieser Möglichkeit auch in Zukunft Gebrauch machen, sich gegenseitig über Trainingsmöglichkeiten zu informieren und einander gegenseitig dazu einzuladen.“*

Die grundsätzliche Notwendigkeit der Vernetzung wird jedoch von einem selbst in der NGO-Vernetzung tätigen Trainingsabsolventen so begründet:

*„Man müßte vielleicht überlegen, gibt es da irgendwelche Methoden und Prinzipien der Vernetzung von NGOs. NGOs vernetzen sich genauso wie Menschen, wenn sie etwas zusammen machen wollen. Man sollte ‚Networking‘ so verstehen, daß sich NGOs ganz frei vernetzen können und zusammen mit anderen was erarbeiten können. Man sollte das dann nicht so streng beschränken nur auf NGOs, die gewaltfreie Kommunikation praktizieren, die sich mit diesem oder jenem Thema befassen, sondern es sollte themenübergreifend sein. Wie auch Erich Fromm sagt, daß kein Einzelner nur für sich selbst bestehen kann, so kann auch keine NGO nur für sich selber bestehen. Nur durch Kontakte und gemeinsame Arbeit der NGOs können die zu Resultaten kommen.“*

Diese Person verweist auch auf die Schwierigkeit, die Resultate dieser Vernetzungsarbeit zu messen (was oft von Donatoren und Unterstützern erwartet werde): *„Man kann das ja nicht so festhalten. Man hat ja keine Beweismaterial, daß irgendwo ein Kontakt zustande gekommen ist und sich Kommunikation vollzieht. (...) Nicht immer gibt es greifbare Resultate. Aber das wichtigste ist ja, daß es zu einer Kommunikation und zum Informationsaustausch gekommen ist zwischen einzelnen Personen und NGOs.“*

#### **4.5. Wie wird CNA als Organisation wahrgenommen und was erwarten die AbsolventInnen von CNA in der Zukunft?**

Fast alle Befragten geben an, sie erwarteten sich von CNA weiterhin Beratung für eigene Vorhaben, z.B. Unterstützung und Beratung beim Aufbau eines Projekts im Rahmen der Arbeit mit Heimkindern oder für Projektanträge sowie bei der Entwicklung eigener Trainingsansätze. Eine Person, die im Sekretariat eines bosnisch-hercegovinischen NGO-Netzwerks arbeitet, betont, daß ihr Büro auch jederzeit für CNA als Beratungsinstanz zur Verfügung stehe und deren Trainings an lokale NGOs und internationale Organisationen weiterempfehle.

Der überwiegende Teil der Befragten ist der Ansicht, CNA sollte seine Arbeit so fortsetzen wie bisher und schwerpunktmäßig Trainings mit Menschen aus verschiedenen Teilen des ehemaligen Jugoslawien durchführen.

Eine Person meint explizit, die Arbeit von CNA solle sich vor allem auf Bosnien-Herzegovina konzentrieren, da diese Art von Bildungsarbeit dort noch nicht so weit verbreitet sei. Man müsse alles daransetzen, sie in den Schulen stärker zu etablieren. Gerade in mononationalen Städten gäbe es seitens der Behörden nach wie vor Widerstände, *„sowohl gegen die Idee, Menschen aus verschiedenen Regionen zusammenzuführen“* als auch gegen die partizipativen Lernmethoden, gegen Versuche *„die Schüler zu beteiligen“*. Es brauche noch viel Zeit und man müsse dafür arbeiten, daß sich diese *„Methoden auch etablieren und normalisieren“*.

Einzelne Befragte machten konkrete Vorschläge zur Konzeption und Erweiterung des Trainingsangebots:



- *„Insgesamt hätte für mich das ganze Training noch länger sein müssen. Vielleicht könnte man hin und wieder in der Ferienzeit längere Trainings anbieten, wenn die Leute dafür Urlaub nehmen können. Wenn man Berufstätige einbinden will, müßte man auch kürzere Seminare anbieten. Ich könnte bei meiner jetzigen Arbeit zum Beispiel nur allenfalls an verlängerten Wochenend-Trainings teilnehmen. Vielleicht muß man so etwas dann auf ein Thema begrenzen.“*
- *„Es wäre ganz wichtig, mit Leuten kontinuierlich zu arbeiten und auch „follow ups“ für „Basis-Trainings“ anzubieten.“*
- *„CNA sollte die Zielgruppen überdenken. Bisher kommen ja im wesentlichen Leute zu den Trainings, die sich für Gewaltfreiheit interessieren. Außen vor bleiben die anderen, die vielleicht Zweifel haben oder gewaltbereit sind. Man sollte überlegen, wie man diese Leute einbeziehen kann.“*

Insgesamt aber, so wird von einigen angemerkt, sollte man bei der bisherigen Zielgruppe bleiben:

- *„Was CNA da macht, das sind unglaublich große Anstrengungen, die für das ganze Land ungeheuer wichtig sind: Sie bringen den jungen Leuten bei, sich nett zu verhalten. Man kann es auch gewaltfreie Kommunikation nennen, aber eigentlich ist es für mich das. Und es ist ganz wichtig, daß sich jemand auf die Arbeit mit jungen Menschen konzentriert.“*
- *„Organisationen, die wie CNA Leute ausbilden, sind notwendig in Bosnien-Herzegovina und auch in den anderen Gebieten. Vor allem für jüngere Leute ist es wichtig. CNA sollte sich auf Leute bis zum Alter von 40 konzentrieren. Bei den älteren Generationen sehe ich keine fruchtbringende Möglichkeit, etwas zu verändern.“*
- *„CNA sollte sich auch in Zukunft auf die Zielgruppe der jungen Menschen konzentrieren. Ich weiß aus meiner eigenen Erfahrung und Arbeit, daß es wirklich sinnlos ist, sich auf ältere Menschen zu konzentrieren, sie sind einfach nicht willig, sich zu ändern. Sie haben immer noch in ihrem Verhalten Relikte aus dem vorhergehenden System. Sie können sich nicht verändern, (halten fest an) ihren Gewohnheiten.“*

Alle Befragten schätzen die Zusammensetzung des CNA-Teams (aus Personen, die vorwiegend aus dem ehemaligen Jugoslawien stammen), als sehr wichtig für die Akzeptanz der Arbeit ein. Fast alle merken gleichzeitig an, CNA solle unbedingt auch in Zukunft bei der Trainingsarbeit einzelne ausländische Freiwillige einbeziehen.

- *„Menschen, die von außen kommen, bringen auch hier frischen Wind mit rein, neue Ideen, andere Sichtweisen, aus ihrer Tradition, ihrem Umfeld. Manchmal kann man diese Erfahrungen für eine bessere Verständigung hier nutzen und, wenn sie es richtig einbetten, können sie uns hier vielerlei Neues sagen“.*
- *„Grundsätzlich finde ich es auch gut, wenn Freiwillige aus anderen Ländern dabei sind. Erst mal tauscht man Erfahrungen aus. (...) Und dann vergleicht man das, und dann lernt man über unterschiedliche Mentalitäten, daß unterschiedliche Menschen dieselbe Situation unterschiedlich wahrnehmen und mit anderen Augen sehen können. Das ist ein gutes Beispiel für uns, um zu verstehen, daß die Leute in unserer Umgebung nicht gleich sind.“*
- *„Die von außen kommen, können besser beobachten und urteilen, weil sie ganz neutral sind.“*

Freiwillige könnten auch ansonsten grundsätzlich viel Unterstützungsarbeit leisten: *„beim Fundraising, bei der Selbstreflexion, (sie können) Berichte bearbeiten, Hilfestellung bei der Lösung von Problemen geben.“* Schwierigkeiten ergäben sich allerdings daraus – so meint einer

der Befragten Bosnier – , „*daß die manchmal nur für sehr viel kürzere Zeit bleiben, als sie benötigt werden*“.

Die überwiegende Mehrheit der befragten TeilnehmerInnen gibt an, daß sie CNA als lokale Organisation wahrnimmt. Es werden zwei Gründe genannt, erstens: „*weil sie unsere Sprache sprechen*“, und zweitens weil keine Ausländer als Vorgesetzte fungieren.<sup>25</sup>

Für manche ist CNA eine „lokale Organisation“, die „überregional arbeitet“. Andere sehen CNA als „lokale Organisation“, die, „wie viele hierzulande, von einer ausländischen NGO unterstützt wird“. Manche definieren CNA – im positiven Sinne – als „internationale NGO“, weil das Team „grenzüberschreitend arbeitet“. Andere geben an, sie sähen CNA weder als lokale noch als internationale, sondern als eine „Organisation, die Leute aus ganz Ex-Jugoslawien zusammenführt“.

Für die meisten der bosnischen TeilnehmerInnen spielt es keine Rolle, ob CNA als lokale oder internationale NGO registriert ist. Eine Person warnte explizit vor dem Schritt der Lokalisierung:

*„Die Entscheidung zur ‚Lokalisierung‘ von CNA würde ich als Katastrophe ansehen. Das würde zu mehr Begrenzungen und mehr Gängelung führen. In Mostar sind fast alle Organisationen lokal, und sie müssen viel Zeit darauf verwenden, Barrieren zu überwinden“.*

Eine andere Person dagegen sieht das völlig anders und stellt fest:

*„CNA habe ich wahrgenommen als eine internationale Organisation, natürlich als Zweig einer internationalen Organisation. Als Lokalpatriot würde ich mir natürlich wünschen, daß CNA eine lokale Organisation wird und sozusagen auch lokale Interessen vertritt.“*

Faktisch sei die Lokalisierung nur ein rechtlich-formaler Akt, denn die Leute, die für CNA arbeiten, seien „*von hier, sprechen die Sprache, sind faktisch lokale Menschen*“. Diese Person sieht zwar Nachteile, aber auch Vorteile darin, wenn CNA sich lokalisieren würde, die sie folgendermaßen umreißt:

*„Wenn man sagt, wir sind verbunden mit der ‚Kurve Wustrow‘, haben Kontakte in Deutschland, und einige von uns sind dort ausgebildet worden, dann schauen die Menschen hier einen mit viel mehr Respekt an. Unsere Leute leiden einfach unter diesem internationalen Einfluß. Viele sehen in dem, was aus dem Ausland kommt, eine Autorität und sind eben sehr autoritätsverbunden. Wenn man sich als lokale NGO präsentiert, (...) dann werden die Kompetenzen erst mal angezweifelt. Aber andere Menschen in Bosnien-Herzegowina wiederum, die sich im gesellschaftlichen und politischen Leben bewegen, die mögen es eher, wenn es eine lokale Organisation ist, die so etwas macht. Dann können sie sagen: ‚Ja sehen sie, wir haben auch unsere Leute, die was davon verstehen, und es sind halt Leute von hier.‘ Und das ist dann auch ein Zeichen, daß man nicht ständig jemanden braucht von außen, der dann sagt, wo es lang geht. Es würde auch direkt auf die jungen Leute hier im Lande wirken.“*

---

<sup>25</sup> „Am Anfang habe ich gedacht, daß CNA eine internationale Organisation sei. Aber als ich sie kennenlernte, habe ich sie als lokale Initiative wahrgenommen, weil da kein Ausländer in der Gruppe war, etwa als Projektmanager. Da hat man dann gesehen, daß man ja auch ohne Projektmanager, der aus dem Ausland kommt, so etwas organisieren kann. Das ist ein gutes Vorbild (...).“

## 4.6. Fazit

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß alle Befragten in den Trainings von CNA nach eigener Aussage Entscheidendes über sich selbst sowie über den Umgang mit Menschen und Konfliktsituationen gelernt haben. Einige haben ihre Möglichkeiten und Grenzen besser einschätzen gelernt. Sie haben gelernt, stärker ihr Verhalten zu reflektieren und Verhaltensoptionen zu durchdenken, eigene Vorurteile zu erkennen und mit ihnen umzugehen sowie andere Sichtweisen zu akzeptieren und sich in diese hineinzusetzen (Empathiefähigkeit). Sie haben überdies gelernt, Konflikte besser zu verstehen und in den sozialen und politischen Kontext einzuordnen. Die Mehrzahl gibt an, daß sich diese Lernprozesse positiv auf ihr Leben ausgewirkt hätten, und daß sich dies auch in Verhaltensänderungen niederschlagen würde (Einschätzungen, die im Rahmen dieser Studie nicht empirisch überprüft werden können). Im Hinblick auf die *Trainingsvalidität* kann man davon ausgehen, daß die Bildungsarbeit von CNA den selbstgesteckten Ansprüchen und Lernzielen weitestgehend gerecht wird.

Die Mehrzahl der Befragten gibt zudem an, daß sie die in den CNA-Trainings angeeigneten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihre Lebens- und Arbeitszusammenhänge einbringt und mit den darin behandelten Inhalten und Methoden auch in den eigenen Lebens- und Arbeitszusammenhängen weiter arbeitet. Einige der Befragten wenden Techniken wie den kontrollierten Dialog („Aktives Zuhören“) oder die „Ich-Sprache“ in ihrem Alltag, in der Familie, oder auch in ihrer Arbeit mit NGOs oder mit Jugendlichen und Kindern regelmäßig an. Nicht alle AbsolventInnen der Trainings sehen es deshalb zwangsläufig als ihre Aufgabe, den von CNA verfolgten Gedanken der Gewaltfreiheit in ihrem Umfeld zu verbreiten. Die meisten nutzen diese Methoden gewissermaßen als Techniken zur Verbesserung der Kommunikation, zur Förderung einer konstruktiven Streitkultur, um Personen zur Beteiligung in Gruppenprozessen zu aktivieren oder einfach, um sie zu selbstbewußten, denkenden Menschen zu erziehen. Manche kombinieren diese bei CNA erlernten Methoden auch mit solchen aus anderen Trainings. Einige der Befragten (dies ist jedoch wiederum eine Minderheit) betrachten es dagegen unmittelbar als ihre Aufgabe, die Anschauungen von CNA in ihrer eigenen Bildungsarbeit anderen nahezubringen.

Vor allem die AbsolventInnen des Programms „Trainings für Trainer“ schätzten die intensive Arbeit in „Follow Up“-Treffen und Abschlußseminaren. Hier zahlte sich der Ansatz aus, sich auf kleine Gruppen zu konzentrieren, diese kontinuierlich zu begleiten und den AbsolventInnen auch danach weitere Unterstützung für die Fortsetzung ihrer Arbeit im jeweils eigenen Kontext zu bieten.

Im Hinblick auf die *Transfervalidität* läßt sich daher feststellen, daß auch das von CNA angegebene Ziel der *Multiplikation* im großen und ganzen erfüllt wurde, zumal darüber hinaus einige TeilnehmerInnen von „Basis-Trainings“ durchaus Interesse bekunden, sich im Programm „Training für Trainer“ weiter zu qualifizieren. Allerdings bildet diese erklärte Bereitschaft noch kein ausreichendes Indiz dafür, daß sie sich tatsächlich längerfristig auf die Trainingsarbeit einlassen (und damit die Weitervermittlung der CNA-Inhalte und Methoden an Dritte garantieren)

werden. Einigen fällt es zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer, dieses Interesse mit der Anforderung an Einkommenssicherung in Einklang zu bringen.

Der Anspruch von CNA, zur *Vernetzung* von Menschen in der Region des ehemaligen Jugoslawien beizutragen, ist insoweit erfüllt worden, als durch CNA-Trainings eine Fülle von Menschen aus unterschiedlichen Gebieten des ehemaligen Jugoslawien miteinander in Kontakt gekommen sind. Die meisten von ihnen hätten ansonsten kaum die Möglichkeit gehabt, Personen aus den jeweils anderen Teilen kennenzulernen und mit ihnen gemeinsame Erfahrungen zu machen. Das dadurch geschaffene Vertrauen und die so entstandenen neuen Kontaktnetze bilden eine gute Grundlage für weitergehende Aktivitäten. Allerdings sind über die freundschaftliche Ebene hinausweisende Arbeitsbeziehungen und gemeinsame Projekte bisher eher die Ausnahme. Es ist jedoch davon auszugehen, daß dauerhafte Vernetzung am ehesten dann gegeben ist, wenn Menschen auch nach Abschluß des Trainings gemeinsam arbeiten. Um in diesem Sinne stärkere Effekte zu erzielen, könnte sich eine Trainingskonzeption bewähren, die nach der Ausbildung im „Training für Trainer“ eine Praxisphase zur Durchführung eines eigenen Trainings ermöglicht. In diese Richtung denkt das CNA-Team ohnehin bereits. Die Herausforderung wird darin bestehen, finanzielle Unterstützung für einen solch umfassenden Ansatz zu akquirieren.

Inwieweit die Arbeit von CNA zur Förderung von Friedensallianzen beiträgt, wird sich erst im Rückblick feststellen lassen und vermutlich stark davon abhängen, welche Zielgruppen für die weitere Arbeit gewählt werden.

## 5. Resümee des CNA-Teams über die bisherige Arbeit und Schlußfolgerungen

Im Rahmen ihrer Selbstevaluation haben die Mitglieder des CNA-Teams versucht, Stärken und Schwächen ihrer bisherigen Aktivität zu benennen.

Als *Stärken* ihrer Arbeit listen sie auf (Annual Report 1999-2000:26):

- *Gathered and developed training and organisational experience*
- *Strong organisational identity (common values, goals, commitment, team work solidarity, flexibility, etc.)*
- *Cooperations and contacts in the region of former Yugoslavia and wider [regions]*
- *Motivated staff*
- *Independence towards single donors or organisations*
- *Regional character of the organisation and activities (Non-national and non-international)*
- *Credit of achievements up to date.*

Als Schwächen haben sie ausgemacht:

- *An outreach limited only to a specific group*
- *Limited capacities to respond to all requests we would like to*
- *Regional character of the organisation and activities, which limits more focussed activities in BiH itself*
- *Uncertain financial base*
- *Lack of public presence, due to our character as a single organisation and not as a movement.*

Einige der Schwierigkeiten, welche die tägliche Arbeit von CNA in Bosnien-Herzegovina bisher begleitet haben, sollen im folgenden umrissen werden.

### 5.1. Problematischer Kontext: Der NGO-Sektor in Bosnien-Herzegovina

*“Although seated in Bosnia-Herzegovina and thus being in contact with many BiH groups and individuals, CNA has had a difficulty in identifying many groups and individuals in BiH, who would share our values of nonviolence, solidarity and regional approach.” (Annual Report 1999-2000:26)*

Diese vom CNA-Team benannte Schwierigkeit resultierte aus der problematischen NGO-Struktur, die in Bosnien-Herzegovina zu beobachten ist. Anders als in Kroatien und Serbien, wo sich schon vor dem Krieg eine politisch rege Szene von Bürgerinitiativen und NGOs herausgebildet hatte, gab es solche Ansätze in Bosnien-Herzegovina nicht. Erst infolge des Krieges und in Zusammenhang mit Wiederaufbauaktivitäten entwickelte sich – wie für verschiedene Nachkriegsregionen beobachtbar – ein von der internationalen Hilfsindustrie alimentierter, eher künstlicher NGO-Sektor heraus:

*“The NGO scene in BiH developed abruptly after the war end as many international NGOs streamed into the country and bags of money were brought in to support reconstruction work, humanitarian aid and the development of civil society. Work in international and national NGOs meant an opportunity to secure means for living, that many well educated people used preferring international NGOs where salaries were much higher, but the responsibilities within organisational hierarchies also lower. (...)*

*This unnatural development of NGO scene in BiH had no background of activism. A result of all this is that very few local NGOs have a backup of their local communities or even some support and understanding for their work. CNA is no exception to this, our regional approach has also limited our ability to focus on local community(ies) in Sarajevo and BiH. Most people connect NGOs with internationals, money, humanitarian aid and reconstruction.”*

*(Annual Report 1999-2000:26)*

Am Beispiel Bosniens läßt sich wohl besonders eindringlich illustrieren, daß die Entstehung einer zunehmenden Zahl von Nichtregierungsorganisationen (im Jahr 2000 waren dort 365 lokale und

173 internationale NGOs registriert<sup>26</sup>) nicht zwangsläufig mit der Errichtung von Zivilgesellschaft – im Sinne des Bewußtseins für Eigenverantwortung, Bürgerpartizipation und dauerhaften Strukturen der Beteiligung am öffentlichen Leben – einhergeht. Vielmehr kann dieser Prozeß durchaus mit einer Verstetigung von Unselbständigkeit, Abhängigkeit und politischer Enthaltbarkeit einhergehen.<sup>27</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint der Arbeitsansatz von CNA wirklich unverzichtbar. Die Förderung eigenständiger zivilgesellschaftlicher Strukturen will das Team daher auch in Zukunft festhalten:

*„CNA’s mission was and still is to support establishment and development of local training structures that would work in the field of nonviolent conflict transformation and pursue this work on a regional level of countries of former Yugoslavia. (...) Our role as an organisation that aims to support establishment of training structures in the region, in order to enhance development of civil society and building of true and durable peace, reflects in support to individuals and groups who are to be the pillars of this process. Awareness raising on issues of violence and injustice in the society and development of special skills like nonviolent communication and team work, goes along the way of empowering people for action and change. Opening up of perspectives for social and political action, pursued in a strategic manner is one of the goals of our work.” (Annual Report 1999-2000:26f)*

## 5.2. Finanzierungsprobleme und die Politik der Donatoren

CNA erhielt in den vergangenen Jahren weitaus mehr Anfragen und Einladungen von Gruppen und Institutionen aus allen Teilen Bosnien-Herzegovinas und auch aus angrenzenden Regionen, als es mit den vorhandenen Ressourcen bewältigen kann. Es fehlt nicht an Initiative und Kreativität, sondern an Möglichkeiten der Finanzierung der laufenden Kosten, an Mitteln für angemessene Entlohnung der Mitarbeiter und für Evaluation der eigenen Arbeit. In der Regel gelang es dem Team, die für die Finanzierung der Trainings (Reisekosten, Unterkunft und Tagungsorte) erforderlichen Mittel zu akquirieren, da viele Geldgeber projektbezogen fördern. Weitaus schwieriger war und ist es, die Honorare des Teams sowie die laufenden Kosten für Kommunikation, Büroinfrastruktur und Miete abzudecken, da Donatoren vielfach vor sogenannten „institutionellen“ Förderungen oder längerfristigen Festlegungen zurückschrecken. Viele Donatoren fördern in erster Linie kurzfristige Projekte, aber nicht die laufenden Infrastrukturkosten, um diese durchzuführen. Wenngleich CNA aufgrund seiner guten Kontakte in Deutschland und der Eigeninitiative immer wieder die für die Trainingsarbeit erforderlichen Ressourcen sichern konnte, mußte das Trainerteam selbst oft massive Engpässe für den eigenen Lebensunterhalt hinnehmen. Schon im Annual Report 1997-1998 stellte CNA fest:

*„Die spezifische Situation der Unsicherheit, die viele Leute in diesem Land und auch ihre Gedanken an ihre Zukunft betrifft (ein Mindestmaß an Lebensstandard zu sichern) ist sehr präsent. Aus diesem Grund kann es sich als schwierig herausstellen, Leute mit langfristigen Engagement für diese Arbeit zu gewinnen, die kaum eine ihre Zukunft*

---

<sup>26</sup> Nach Angaben des *International Council of Voluntary Agencies (ICVA)*, vgl. *ICVA Directory* (2000:Introduction).

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch Deacon/Stubbs (1998) und Stubbs (1999).

*betreffende Sicherheit bietet. Die offene Frage 'Wird es in zwei Jahren Geld für NGO-Arbeit in BiH geben?' hält viele Leute davon ab, sich langfristig dieser Arbeit zu widmen.'<sup>28</sup>*

Als härteste Phase erfuhren die Team-Mitglieder das Frühjahr 2000, als sie für mehr als 3 Monate auf eigene Honorare verzichten mußten. Nicht zuletzt diese Erfahrung beeinflusste Jasmin Redzepovic, im Herbst 2000 schweren Herzens zu einer besser abgesicherten Tätigkeit im internationalen Gewerkschaftsverband zu wechseln.<sup>29</sup> Jedoch haben diese Erfahrungen insgesamt das Team bisher nicht davon abhalten können, zahlreiche Pläne für zukünftige Aktivitäten zu entwerfen.

### **5.3. Begrenzung des Aktionsradius durch die Folgen des Kosovo-Jugoslawienkriegs**

Auch an der ursprünglichen Aufgabenstellung, Friedensallianzen in der gesamten Region des ehemaligen Jugoslawien zu fördern und grenzüberschreitende Lernprozesse zu unterstützen wird CNA weiterhin festhalten. Bisher kamen die meisten TeilnehmerInnen aus Bosnien-Herzegowina und Serbien, wenngleich sich in den vergangenen zwei Jahren die Kontakte mit Gruppen in Kroatien, Mazedonien und Kosovo gefestigt haben. Die sollen nach Ansicht des Teams in Zukunft intensiviert werden.

Der überregionale Ansatz von CNA, Menschen aus verschiedenen Krisenregionen des ehemaligen Jugoslawien miteinander in einen Austausch und an einem Ort zusammenzubringen, wurde in den vergangenen Jahren häufig von zahlreichen logistischen Problemen erschwert. Manchmal konnten TeilnehmerInnen nicht zum Trainingsort gelangen, weil Grenzen geschlossen wurden oder weil sie keine Visa bekamen, was zu Ausfällen bei den Trainings führte; schließlich konnte der letzte Teil des Programms „Training für Trainer“, ein 3-tägiges Auswertungsseminar, 1999 wegen des Jugoslawien-Kosovo-Krieges nicht durchgeführt werden, da die TeilnehmerInnen aus Serbien, Kosovo und Mazedonien nicht nach Sarajevo fahren konnten.

Es erwies sich insbesondere als schwierig, eine kontinuierliche Arbeit mit Menschen aus dem Kosovo und Mazedonien von Sarajevo aus zu organisieren, obgleich CNA Anfragen bekam, die Trainingsarbeit dort zu intensivieren. Nenad Vukosavljevic und Ivana Franovic unternahmen im Herbst 2000 eine Sondierungsreise nach Mazedonien, um zu klären, welche Organisationen und Gruppen bereits im Bereich gewaltfreie Konfliktbearbeitung aktiv sind, welche Trainingsangebote bereits bestehen, von wem sie genutzt werden und welcher Bedarf an friedenspädagogischer Arbeit besteht. Im Zuge der Treffen und Gespräche stellte sich heraus, daß es in Mazedonien eine

---

<sup>28</sup>Centar za nenasilnu akciju (CNA): Jahresbericht September 1997 – August 1998, Sarajevo. S. 11.

<sup>29</sup> Er beschrieb den Konflikt, in den er in jener Zeit geriet, wie folgt: „At the beginning of July I was asked to work for International Confederation of Free Trade Unions, from August 2000 onwards. This offer took me by surprise at the moment I felt unable to meet a decision. Considering the fact that I was offered more security and much better wages, which me and my wife with our newborn child, badly need, I accepted the offer. I wish to stress that the reason of my departure from CNA is of financial nature. I also wish to stress the value

Reihe von lokalen Gruppen gibt, die selbst gern Trainings in gewaltfreier Aktion konzipieren und durchführen möchten, aber nicht über das nötige praktische Wissen dafür verfügen. Bisher liegen in keiner der örtlichen Sprachen (das heißt weder in mazedonischer noch in albanischer Sprache) Trainingshandbücher vor. Viele der dortigen NGO-AktivistInnen formulierten einen großen Bedarf an Literatur und unterstützenden Materialien für die Durchführung von Trainings. CNA beabsichtigt daher, nun das auf Serbokroatisch erstellte Handbuch „Nenasilje“ zunächst ins Mazedonische und später auch ins Albanische übersetzen zu lassen.

Nenad Vukosavljevic und Ivana Franovic erkundeten zudem, unter welchen Umständen der Aufbau eines weiteren CNA-Büros in Mazedonien dazu beitragen könnte, den Anfragen aus dem Kosovo, aus Serbien und Mazedonien nachzukommen. Im Rahmen der Sondierungsreise wurde gleichzeitig im Testlauf ein Training für Freiwillige der Organisation *First Childrens Embassy* aus Skopje organisiert, die bei CNA danach angefragt hatte. Außerdem wurde die Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen und Bürgerinitiativen, die bereits TeilnehmerInnen in Trainings von CNA entsandt haben, intensiviert. Über sie wurden Kontakte mit anderen in Mazedonien tätigen lokalen Organisationen<sup>30</sup> geknüpft, damit eine möglichst fundierte Bedarfsanalyse und ein Strategievorschlag erstellt werden können.

Die CNA-Mitarbeiterinnen gingen davon aus, daß sich Mazedonien als möglicher neutraler Treffpunkt gerade auch für Menschen aus Serbien und dem Kosovo anbieten würde. Das Land ist allerdings selbst von einem Bürgerkrieg bedroht. Vor allem steigen die Spannungen zwischen mazedonischer und albanischer Bevölkerung, so daß es auch hier friedensfördernder Maßnahmen im Rahmen des gesellschaftlichen *Peace-Building* bedarf.

Aus den Erfahrungen der Sondierungsreise zogen Nenad Vukosavljevic und Ivana Franovic folgende Schlußfolgerungen:

- Initiativen, die sich auf die gesamte Region konzentrieren, gibt es in Mazedonien so gut wie gar nicht. Die vorhandenen Kapazitäten der Ausbildung in ziviler Konfliktbearbeitung erscheinen äußerst unzureichend. Einige neue Initiativen, die in den letzten 1-2 Jahren entstanden sind, bieten Potential zur Entwicklung der Kapazitäten.<sup>31</sup> Zuerst müssen jedoch diese Gruppen

---

and the need for work of both CNA and ICFTU. (...) I will further remain in contact with CNA and with KURVE Wustrow as our umbrella office and support them as much I can.”

<sup>30</sup> Medjasi - First Children's Embassy in the World (Skopje, Ohrid), Balkan Peace Center – Skopje, Center for Ethnic Relations (Skopje), Center for Civic Initiatives - (Prilep), Union of Women's Organisations in Macedonia (mehrere Büros), Civil Society Resource Center (Skopje), Committee for Peace and Civil Initiatives / Youth for Peace (Skopje), Ecologists' Movement of Macedonia (Skopje), Embassy for Peace Macedonia - (Skopje), Ethnic Conflict, Resolution Project (Skopje), Helsinki Citizens' Assembly (Skopje), Helsinki Committee for Human Rights (Skopje), Interculture Organisation for Cultural Collaboration (Skopje), Macedonian Youth Council (Skopje), Association of Women "MENADA" (Tetovo), Transeuropeen – Tetovo, Cerenja - Association of Romas (Shtip), Mesecina - Humanitarian and Charitable Ass. of Romas (Gostivar).

<sup>31</sup> Mit der multiethnischen Gruppe „Ethnic Conflict Resolution Project – ECRP“, die ebenfalls Trainingsarbeit in Konfliktbearbeitung durchführt, wurde für die Zukunft eine enge Zusammenarbeit vereinbart. CNA-Trainingsprogramme sollen von ECRP-MitarbeiterInnen genutzt werden. Außerdem sollen ECRP-MitarbeiterInnen in CNA-Trainings eingeladen werden.



selbst ausgebildet werden und strukturelle Unterstützung bekommen. Der Ausbildung der MultiplikatorInnen kommt dabei besondere Bedeutung zu.

- Der Bedarf an interethnischer Begegnungsarbeit ist in Mazedonien sehr groß. Trainings in gewaltfreier Konfliktbearbeitung, insbesondere die Verankerung der Themen „gewaltfreie und interkulturelle Kommunikation“, „Teamarbeit“, „Umgang mit nationaler Identität“, „Vorurteile“ sowie „Gender“ in der Bildungsarbeit sind dringend erforderlich, um Prozesse der Begegnung und des Dialogs auf verschiedenen Ebenen in Mazedonien unterstützen und initiieren zu können.
- Die Stärkung der NGO-Strukturen im Sinne des NGO-Managements bedarf ebenfalls der Unterstützung, wobei sich einige ausländische Agenturen momentan auf dieses Thema konzentrieren. Einige lokale Gruppen bieten bereits Trainings in diesem Gebiet an und arbeiten an Vernetzung und Informationsaustausch.
- Mazedonien bietet sich als möglicher neutraler Treffpunkt gerade auch für die Durchführung von Trainings mit Personen aus Serbien und dem Kosovo an. Begegnungs- und Trainingsarbeit in Konfliktbearbeitung kann sich auf diese drei Regionen/Länder unter Einbeziehung der jeweiligen Minderheiten konzentrieren. Der Austausch könnte zusätzlich an Qualität gewinnen und zur Entschärfung der offensichtlichen Frontenbildung zwischen AlbanerInnen und MazedonierInnen bzw. SerblInnen beitragen, wenn Personen aus Kroatien, Bosnien-Herzegowina und Montenegro einbezogen werden.
- Kontakte zu Organisationen, bei denen mazedonische AlbanerInnen mitarbeiten, bieten einen leichteren Zugang zu albanischen Organisationen im Kosovo. Solche Kontakte wurden während der Sondierungsreise intensiviert.

Eine wichtige Erkenntnis der Reise war die Einsicht, daß in Mazedonien selbst, aus Gründen der Akzeptanz, nur eine in Mazedonien ansässige Gruppe derzeit sinnvoll zu Friedensförderung beitragen kann, etwa indem

- MazedonierInnen und AlbanerInnen Konfliktbearbeitung gemeinsam zu ihrem Thema machen,
- MazedonierInnen mit der mazedonischen Bevölkerung am Abbau von Vorurteilen arbeiten und Voraussetzungen für interethnische Arbeit schaffen,
- AlbanerInnen mit der albanischen Bevölkerung am Abbau von Vorurteilen arbeiten und Voraussetzungen für interethnische Arbeit schaffen.

Die Zielsetzung in Mazedonien sollte also zunächst die Ausbildung der TrainerInnen albanischer und mazedonischer Herkunft sein. CNA selbst kann – und möchte – die Qualifizierung der TrainerInnen in Mazedonien von außerhalb unterstützen. Dies kann zum einen dadurch geschehen, daß in die Trainingsarbeit von CNA verstärkt TrainerInnen aus Mazedonien, jeweils

von beiden zahlenmäßig dominierenden Volksgruppen, miteinbezogen werden. Die während der Sondierungsreise erworbenen Kontakte und Kenntnisse über die mazedonische NGO-Struktur ermöglichen eine effiziente Auswahl der Partnerorganisationen für die Unterstützung des Aufbaus von personellen Kapazitäten.

Im Zuge der politischen Veränderungen in Serbien im Herbst 2000 und mit dem Sturz des diktatorischen Regimes in Jugoslawien ergab sich eine völlig neue Situation. Es entstanden neue Spielräume, und die Frage des Standorts eines CNA-Zweigs für Aufgaben im Dreieck Kosovo-Bundesrepublik Jugoslawien-Mazedonien stellte sich neu. Das CNA-Team beschloß daher, ein weiteres Büro in Belgrad aufzubauen, um von dort aus Trainings-Aktivitäten im Dreieck Mazedonien-Kosovo-Serbien durchzuführen.

## **6. Projekt-Perspektiven und Herausforderungen für die zukünftige Arbeit**

### **6.1. Aufbau eines zusätzlichen CNA-Büros in Belgrad**

Von Belgrad aus möchte CNA zum Aufbau einer Kultur des Dialogs und der Toleranz beitragen und damit die Voraussetzung für einen konstruktiven Umgang mit der Kosovofrage verbessern. Ivana Franovic und Nenad Vukosavljevic werden im Frühjahr 2001 dort mit dem Aufbau eines weiteren Zentrums beginnen. Sie wollen den Aktionsradius erweitern und die Trainings- und Vernetzungsarbeit gleichzeitig in Serbien und Kosovo durchführen, gestützt von Gruppen und Personen aus diesen Regionen, die bereit sind, langfristig an diesem Prozeß mitzuarbeiten. Aufgrund der serbischen Herkunft der beiden Teammitglieder und der über Trainings geschaffeneren Vernetzung – Mitglieder der Belgrader *Gruppe Most* hatten bereits als Ko-TrainerInnen fungiert – besteht bereits eine Fülle von Kontakten. Um sich einen besseren Überblick über die aktuellen Bedürfnisse lokaler NGOs zu verschaffen, Kooperationen einzuleiten und TeilnehmerInnen für ihre Trainings möglichst gezielt aussuchen und ansprechen zu können, beabsichtigen die beiden, zunächst eine Sondierungsreise durch Serbien zu unternehmen und – nach Möglichkeit, sofern die Sicherheitslage dies zuläßt – die Situation im Kosovo genauer zu studieren.

Für die Arbeit in Serbien hat sich CNA darüber hinaus weitergehende Ziele gesetzt:

*Zum ersten* möchte man mit der Trainingsarbeit zu einem konstruktiven Umgang mit der Vergangenheit beitragen. Es soll verhindert werden, daß die während der Diktatur begangenen Verbrechen und die von ihr maßgeblich verantwortete Kriegspolitik nun verdrängt werden. Vielmehr möchte CNA zu einer konstruktive Auseinandersetzung damit anregen.

*Zum zweiten* will man sich durch die friedenspädagogische Arbeit an einer gesellschaftlichen Demilitarisierung beteiligen. Das heißt zur Überwindung einer Kriegskultur beitragen, die sich begünstigt von der langjährigen Propaganda des Regimes, und nicht zuletzt auch über traditionelle Rollen militarisierter Männlichkeit in Stereotypen in den Köpfen der Menschen manifestierte.

*Zum dritten* soll über die Trainingsarbeit auch der beginnende Demokratisierungsprozeß kritisch begleitet werden. Es soll zur politischen Bewußtseinsbildung bzw. Auseinandersetzung mit der Regierungspolitik angeregt werden. Dazu gehört für das CNA-Team auch und vor allem, den politischen Prozeß der Demokratisierung unter dem Blickwinkel des ‚Gender-Mainstreaming‘ zu betrachten, patriarchalische Strukturen in Frage zu stellen und insbesondere Frauen dazu zu ermutigen, sich in die bislang weitgehend männlich dominierte Politik einzumischen.

Der politische und gesellschaftliche Kontext für NGO-Arbeit in Serbien weist zwar gewisse Parallelen zur Situation in Bosnien auf (auch Serbien steht vor erheblichen Problemen aufgrund des ökonomischen Niedergangs, weitreichender Verarmung, Flüchtlingsproblemen etc.) aber auch manche Unterschiede:

*„The isolation that Yugoslavia has been put into throughout the past eight years, left people without false expectations that someone else is going to help them. Every four years a new young generation of mainly students initiated large protest against the regime, it happened in 1992-93, 1996-97 and now there is another huge movement that mobilised thousands of young people in nonviolent actions and campaigns against the regime, most of them gathered about the movement OTPOR (Resistance). The experience of bombing in 1999 by the NATO alliance, left them without an idealistic picture of Western democracy and civil society. In all the misery and terror those people grew up and live in, there is a healthy side to the story, that they had to learn to rely on their own strength.” (Annual Report 1999-2000:27)*

In diesem Kontext – so der Wunsch von Nenad Vukosavljevic – soll CNA-Belgrad deutlich stärker öffentliche Präsenz zeigen, als dies zuvor von Seiten des Teams in Sarajevo erfolgte. Das heißt: sich nicht nur auf die Bildungsarbeit zu konzentrieren, sondern auch zu aktuellen politischen Fragen Stellung zu beziehen und eigene Diskussionsbeiträge einzubringen.

## **6.2. Zielgruppenfestlegung und Trainingskonzeption**

Bisher konzentrierte sich die Bildungsarbeit von CNA im wesentlichen auf die Arbeit mit Menschen, die schon eine gewisse Affinität zu den Prinzipien der Gewaltfreiheit und/oder eine gewisse Bereitschaft zur Arbeit an persönlichen und gesellschaftlichen Veränderungen mitbrachten. Es waren vorwiegend Menschen jüngerer Alters mit einem gewissen Bildungsniveau, überwiegend StudentInnen und/oder in sozialen Berufen oder Organisationen tätige Personen. Zugespißt könnte man sagen, die Arbeit richtete sich schwerpunktmäßig auf die Repräsentanten der urbanen Eliten. Ein Mitglied des CNA-Teams stellte angesichts dieser Beobachtung die Frage in den Raum, ob sich der Anspruch von CNA nicht stärker als bisher auch und gerade darauf richten müsse, Teile der bosnischen Bevölkerung zu erreichen, die bislang diesen Prinzipien eher ablehnend gegenüberstehen und aktiv an der Aufrechterhaltung bestehender Konfliktlinien und

Konfrontationen beteiligt sind. Dieses Thema ist unter den Teammitgliedern noch nicht ausdiskutiert.

Wenn man die regionale Herkunft der AbsolventInnen der bosnienweiten Trainings genauer betrachtet, stellt man fest, daß der Anteil der TeilnehmerInnen aus der (bosniakisch-kroatischen) Föderation Bosnien-Herzegovina deutlich höher ausfiel als derjenigen aus der Republika Srpska. Die Team-Mitglieder gehen davon aus, daß dies auch damit zusammenhängt, daß im CNA-Team bislang keine Person aus diesem Teil Bosniens vertreten war, Kontakte in diese Region erst von Grund auf aufgebaut werden mußten und sich nur langsam entwickelten, während man in der Föderation auf zahlreiche Verbindungen zurückgreifen konnte. Das CNA-Team beabsichtigt diese Situation zu verändern und in Zukunft ein ausgewogeneres Verhältnis von TeilnehmerInnen zu gewährleisten. Dafür überlegt man, eine in der Republika Srpska ansässige Person in das Team einzubeziehen, bzw. eine Person, die über dortige Kontakte verfügt.

Auch gibt es im Team bislang sehr unterschiedliche Einschätzungen darüber, ob sich die Arbeit auf die gleiche Zielgruppe wie bisher richten oder eher ganz andere Kreise in den Blick nehmen solle. Die Mehrheit des CNA-Teams war der Ansicht, es sollten die gleichen Gruppen wie bisher angesprochen werden, jedoch äußerten sie (in der Befragung im Herbst 2000) gleichzeitig Wünsche nach der Einbeziehung zusätzlicher Gruppen. Ein Mitarbeiter möchte, daß sich CNA über die bisherigen Adressaten der NGO-AktivistInnen hinaus mittelfristig gezielt auf bestimmte Berufsgruppen wie zum Beispiel LehrerInnen, Angehörige der Polizei oder der Gewerkschaften richten solle. Ein anderes Team-Mitglied äußerte den Wunsch, daß CNA stärker als bisher AktivistInnen aus politischen und religiösen Organisationen ansprechen und entsprechend auch stärker spirituelle Themen in die Trainingsarbeit einbeziehen soll. Ein weiteres CNA-Mitglied wünschte sich eine stärkere Ausrichtung auf führende Persönlichkeiten des Gemeinwesens (community leaders), AktivistInnen politischer Parteien und Medien. Ein Mitglied stellte fest, daß Menschen, die physische Behinderungen aus dem Krieg davon getragen haben, in Bosnien weitgehend unsichtbar (das heißt im Privaten, Verborgenen) lebten und auch in den Trainings (bis auf eine Ausnahme) nicht präsent gewesen seien. Auf diese Gruppe, die oft von der Gesellschaft marginalisiert werde und die in der Wahrnehmung ihrer Interessen bestärkt werden müsse, sollte CNA stärker den Blick richten.

Angesichts der teilweise widersprüchlichen Einschätzungen für die Weiterentwicklung der Trainingskonzeption wird das CNA-Team zum einen zu klären haben, ob es sich in Zukunft wie bisher auf die Bildungsarbeit mit Menschen auf dem gesellschaftlichen *ground-level* oder darüber hinaus auch mit Personen auf der mittleren Ebene orientieren soll. Zum anderen wird ein Konsens darüber herzustellen sein, ob und in welcher Form man die Zielgruppen eher erweitern oder genauer eingrenzen sollte.

Im Hinblick auf die von CNA neben der Multiplikation angestrebte Netzwerkbildung könnte diese Frage relevant werden. Um diesem Ziel nahe zu kommen, wäre eine Ausweitung möglicherweise

kontraproduktiv. Daß die Trainingsgruppen aus Menschen sehr unterschiedlicher Zielgruppen bestehen, kann zwar dem Training einen bereichernden Charakter verleihen, muß aber nicht zwangsläufig zur Bildung langfristiger Kooperationsbeziehungen führen. Aus den Evaluationsergebnissen lassen sich vielleicht keine abschließenden Schlüsse ziehen, jedoch gibt es klare Indizien dafür, daß Kooperationsbeziehungen mit dauerhaftem Charakter am ehesten von Menschen eingegangen werden, die in ähnlichen beruflichen Feldern oder Berufszusammenhängen tätig sind.

Für die weitere Arbeit wird das Team genauer zu klären haben und einen Konsens darüber herstellen müssen, was es mit dem Ziel der Vernetzung genau verbindet:

- a) *Vernetzung* im Sinne von Förderung persönlicher Freundschaften zwischen Menschen aus unterschiedlichen Regionen,
- b) *Vernetzung* im Sinne der Förderung neuer und dauerhafter Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen in ähnlichen Wirkungsfeldern,
- c) *Vernetzung* im Sinne von Informationsaustausch zwischen NGOs aus verschiedenen Regionen und/oder ähnlichen Arbeitsfeldern,
- d) der Begründung von Netzwerken zwischen Organisationen mit dem Ziel, gemeinsam gesellschaftliche Anliegen zu verfolgen und Kampagnen dazu zu initiieren.

Zur Förderung gemeinsamer Vorhaben und langfristiger Zusammenarbeit zwischen den TrainingsabsolventInnen haben sich die „Follow-Ups“ und dreitägigen Abschlußseminare, in denen die TeilnehmerInnen gemeinsam eine Trainingskonzeption entwerfen, als außerordentlich wirkungsvoll erwiesen. Um eine größere Effizienz der Vernetzungsarbeit zu erzielen, könnte sich eine Trainingskonzeption bewähren, die nach der Ausbildung im „Training für Trainer“ eine weitere Praxisphase ermöglicht. Dadurch könnten interessierte TrainingsabsolventInnen die Möglichkeit erhalten, einige Zeit nach Ende des „Trainings für Trainer“ im Team eigene Workshops zu konzipieren und auch durchzuführen. Dieser Ansatz würde ebenfalls weitere Multiplikationseffekte nach sich ziehen. In diese Richtung denkt das CNA-Team ohnehin bereits (siehe „Neues Konzept“ im Anhang). Die Herausforderung wird darin bestehen, finanzielle Unterstützung für einen solchen umfassenderen Ansatz zu akquirieren.

Ein *Trainer-Vernetzungstreffen*, das CNA für 2001 plant, könnte eine gute Gelegenheit bieten, diese Fragen zu vertiefen und zu klären.

CNA wird im Laufe des Jahres 2001 ein fünftägiges Vernetzungstreffen für Trainerinnen und Trainer aus der gesamten Region des ehemaligen Jugoslawien in Sarajevo durchführen, um einen Erfahrungsaustausch vorzunehmen und Kooperationen über die bestehenden Grenzen hinweg zu fördern. TeilnehmerInnen sind AktivistInnen von Menschenrechts-, Friedens- und Frauengruppen, AktivistInnen politischer Parteien und Bewegungen, in der Jugend- und Gemeinwesenarbeit tätige Pädagogen, LehrerInnen, JournalistInnen sowie Mitarbeiter internationaler Organisationen, die

selbst Trainings durchführen. Das Treffen soll aktive Menschen, die eigene Erfahrungen in der Konfliktarbeit auf dem Balkan gesammelt haben, zusammenbringen und ihnen die Gelegenheit bieten, sich über Arbeitsmethoden, Arbeitsstrategien, Probleme und mögliche Lösungsansätze auszutauschen.<sup>32</sup>

### 6.3. Teamgestaltung und Arbeitsbeziehungen

Ausnahmslos alle Teammitglieder haben in der Befragung im Herbst 2000 angegeben, daß sie das Arbeitsklima im Team wegen der gleichberechtigten Herangehensweise sehr schätzten und als kreativ empfanden. Alle stellten fest, daß sie für sich persönlich sehr lehrreiche Erfahrungen gemacht hätten. Offenheit für andere Positionen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung, also Fähigkeiten, an denen CNA in seinen Trainings arbeitet, mußten die CNA-Mitglieder auch im eigenen Team weiterentwickeln. Reibungspunkte und Gelegenheit für die Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen ergaben sich schon allein daraus, daß Menschen mit unterschiedlichem weltanschaulichen, „nationalen“ oder „regionalen“ Hintergrund beschlossen hatten, zusammenzuarbeiten: Das Gründungsteam bestand aus zwei Männern, die im Krieg gegen die Belagerung Sarajevos als aktive Soldaten auf bosniakischer Seite gekämpft hatten, einem Kriegsdienstverweigerer serbischer Herkunft ohne Glaubensbekenntnis, einer Freiwilligen aus Belfast (mit irisch-protestantischem Hintergrund) und einer Aktivistin aus Serbien mit klaren politischen Bezügen zur dortigen Studentenbewegung. Sie hatten sich zwar mit ähnlichen ethischen Grundüberzeugungen, jedoch aus unterschiedlichen Motiven (darunter waren politische und spirituelle gleichermaßen vertreten<sup>33</sup>) für die Arbeit bei CNA entschieden. Und sie hatten sich aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen heraus an das Thema der Gewaltfreiheit angenähert. Die individuell unterschiedlichen Haltungen kamen am deutlichsten bei der Diskussion um die Legitimität der NATO-Luftangriffe auf Jugoslawien im Frühjahr 1999 zum Ausdruck. Das Team gelangte aber schließlich im Verlauf zahlreicher Debatten zu einer gemeinsamen Positionierung gegenüber dem Krieg, wenngleich unterschiedliche Sichtweisen bestehen blieben. Insgesamt scheint sich die bisherige Teamzusammensetzung insofern bewährt zu haben, als daß sich alle Mitglieder gegenseitig ein hohes Maß an Konfliktkompetenz, Lernbereitschaft und Teamgeist bescheinigen.

---

<sup>32</sup> Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen und die Informationen über die Organisationen sollen in einer Dokumentation festgehalten werden, um einen Überblick über die Vielfalt an Initiativen in der Region zu liefern. Sie wird über das Internet sowie als Broschüre in Landessprache (serbischer/kroatischer/bosnischer) und in englischer Sprache verbreitet.

<sup>33</sup> Die Angaben der Teammitglieder über ihre persönlichen Motive, bei CNA mitzuarbeiten, überschneiden sich in folgenden Punkten: a) Erfahrungsaustausch mit Menschen aus unterschiedlichen Regionen des ehemaligen Jugoslawien, b) mit anderen gemeinsam die Konflikte der Region besser verstehen zu lernen, c) Wege zur gewaltfreien Konfliktbearbeitung aufzuzeigen und d) zivilgesellschaftliche Strukturen aufbauen zu helfen. Darüber hinaus wurde von den einzelnen Mitarbeitern Unterschiedliches angegeben: „Fight injustice“, „I need to be politically active, as situations in these countries really annoy me“, „search and compare links between nonviolence and religion (Islam)“.

Gleichwohl gibt es auch bei CNA explizite und implizite Rollenverteilungen, die zu unterschiedlichen Profilierungschancen und auch zu Arbeitsverteilungen führen, die immer wieder neu reflektiert oder auch hinterfragt werden müssen. Dazu zählen zum Beispiel *Gender*-bedingte Aspekte. So beobachtete eines der weiblichen Teammitglieder, daß Anfragen von JournalistInnen, die sich für die Arbeit von CNA interessierten, sich noch immer stärker an die männlichen Teammitglieder richteten bzw. in der öffentlichen Darstellung die weiblichen Mitglieder kaum existent seien. Dieser Aspekt bedarf jedoch der weiteren Untersuchung. Zudem ist die Erfahrung der Teammitglieder in den jeweiligen für die Arbeit wichtigen Feldern (Trainingskonzeption, Kontaktpflege, Sprachkenntnisse, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, EDV-gestützte Erstellung von Trainings-Dokumentationen, Buchführung und Fundraising) unterschiedlich stark ausgeprägt. Bisher prägte der Anspruch, daß jedes Teammitglied in allen diesen Feldern Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln sollte, die Arbeit von CNA. Gleichwohl spielte sich in der alltäglichen Routine oft eine Rollenverteilung ein, in der die Person, die jeweils ein Feld besonders gut beherrschte, für dieses auch schwerpunktmäßig verantwortlich war. Dies geschah teilweise freiwillig, teilweise aber auch indem einzelne Mitglieder gewissermaßen einem Erwartungsdruck des Teams nachkamen, ohne selbst diese Zuschreibungen auf lange Sicht gutzuheißen.

Mit der Neugründung eines Büros in Belgrad und mit dem Weggang eines Teils des Staffs aus Sarajevo wird CNA vor neue Herausforderungen und Fragen gestellt. Neue Arbeitsverteilungen müssen vorgenommen werden. Damit werden sich auch die Rollenverteilungen neu gestalten. Auch die Frage, wie Kontakte zu internationalen Fördereinrichtungen und Unterstützerinstitutionen verstetigt werden können, steht im Raum. Nenad Vukosavljevic hat als der Gründer und dienstälteste Mitarbeiter des Teams unweigerlich ein intensiveres Kontaktnetz aufgebaut, als die neueren CNA-Mitglieder. Es stellt sich die Frage, ob sich mit seinem Weggang für das Team in Sarajevo diese Kontakte verstetigen lassen, oder ob sie sich auf Belgrad konzentrieren werden. Droht dem Sarajevoer Team dieselbe Gefährdung ihrer Existenz wie zahlreichen anderen NGOs aus der Jugend-, Bildungs- und Kulturarbeit in Bosnien-Herzegovina, weil immer mehr Förderorganisationen (UNHCR, OSZE oder auch private Stiftungen) nach einigen Jahren der Aufbauarbeit Bosnien-Herzegovina nun weniger Aufmerksamkeit widmen und sich auf andere Regionen konzentrieren? Wie kann eine solche Entwicklung aufgehalten werden?

Eine Option könnte darin liegen, daß beide Büros eine gemeinsame Programmplanung vornehmen und auch im Fundraising in Zukunft eng kooperieren. Eine Herausforderung wird darin bestehen, zwischen den Büros in Sarajevo und Belgrad einen regelmäßigen Austausch herzustellen, in dem die unterschiedlichen Arbeitsrealitäten transparent gemacht und vermittelt werden. Dafür müssen Vereinbarungen getroffen werden.

#### 6.4. Die schwierige Frage der Registrierung als lokale NGO und der Nachhaltigkeit (Self-Sustainability)

Adnan Hasanbegovic, Iva Zenzerovic und Milan Colic sollen die Arbeit von CNA von Sarajevo aus fortsetzen und das dortige Projektbüro übernehmen. Sie sollen perspektivisch durch weitere lokale oder auch internationale Fachkräfte (oder auch Freiwillige) verstärkt werden. Der Aufbau eines weiteren Büros in Belgrad wird durch Nenad Vukosavljevic und Ivana Franovic erfolgen, die auch lokale Kräfte aus der dortigen Friedens- und Menschenrechtsszene für die Durchführung der Trainingsarbeit einbinden wollen.

Für den CNA-Staff spielte, wie für viele in Bosnien angesiedelte NGOs, in den vergangenen Jahren das Stichwort Lokalisierung eine wichtige Rolle. Gemeint ist damit der Wunsch, den Übergang von einer internationalen, das heißt in ausländischer Trägerschaft agierenden Organisation, zu einer lokal registrierten und akzeptierten Organisation zu vollziehen. Nach Vorstellung des Teams sollte CNA möglichst rasch seinen Status als internationale Organisation aufgeben: „ ... *having now more of a regional (Balkan) character. That is the reason why CNA as the project office of KURVE Wustrow will not have permanent presence in BiH, but an independent CNA organisation run by locals will continue the work. International volunteers (outside of countries of former Yugoslavia) are further welcome, should they bring in the skills that are needed for work of a local CNA*“ (Annual Report 1999-2000:24).

In der Diskussion vermischten sich sukzessive zwei Debattenstränge zu Fragen, die zwar eng miteinander verknüpft erscheinen, aber nicht zwangsläufig identisch sind: 1) Die Frage der Zusammensetzung und Herkunft der Teammitglieder, 2) die Frage des rechtlichen Status der Organisation und 3) die Frage der finanziellen Abhängigkeit.

Über die Vor- und Nachteile und die Frage des Zeitpunkts eines solchen Schritts gab es im Team noch 1999 sehr unterschiedliche Einschätzungen. Zwei Teammitglieder erachteten eine Lokalisierung als notwendig bzw. vorteilhaft für den Fall, daß sich CNA nicht nur auf die Bildungsarbeit konzentrieren, sondern auch in aktuelle politische Diskussionen in NGO-Plattformen auf örtlicher oder regionaler Ebene einschalten will entsprechende Erfahrungen hat CNA erstmals mit der kritischen Stellungnahme zu den NATO-Luftangriffen im Kosovo gesammelt. Als Begründung führten sie an, daß öffentlichen Stellungnahmen und Einschätzungen des Teams mehr Gewicht beigemessen würde, wenn CNA als lokale Organisation unter „lokalen“ agiere, daß CNA dann eher als wertebildende Instanz akzeptiert werde. Jedoch scheint es im Team weiterhin Diskussionsbedarf darüber zu geben, ob und in welcher Weise CNA auch in Zukunft diese Rolle der politischen Einmischung betonen soll.

Allerdings würde der Prozeß der *Lokalisierung* erhebliche Zeit und Energien absorbieren, und er birgt unter Umständen erhebliche ökonomische Risiken. Wer in Bosnien-Herzegowina als lokale NGO registriert werden will, muß einen Verein mit 30 Gründungsmitgliedern und einem Vorstand



bilden und anschließend Steuern zahlen, als handele es sich um ein profitorientiertes Unternehmen. Der Prozeß der Registrierung ist langwierig, erfordert endlose Behördengänge und genaueste Kenntnis der hochkomplizierten Rechtslage. NGOs, die diese Prozedur vollzogen haben, berichten von Zeiträumen von bis zu einem Jahr, in dem sie eine Vollzeitkraft allein für die Klärung der damit zusammenhängenden diffizilen rechtlichen und ökonomischen Fragen abgestellt haben.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen stammen aus dem ehemaligen sozialistischen Jugoslawien. Sie wurden so gestaltet, daß Bürgerbewegungen und nicht-staatliche Initiativen optimal kontrolliert werden konnten. Vereine und Interessenverbände werden darin genauso behandelt, wie Friedensorganisationen. Die Zusammenfassung der damit verbundenen Probleme, die das CNA-Team in seinem jüngsten Bericht liefert, soll hier dokumentiert werden, weil diese Situation durchaus die Arbeitsbedingungen vieler in der Friedens- und Menschenrechtsarbeit tätigen NGOs, auch in anderen Ländern Südosteuropas, widerspiegelt:<sup>34</sup>

- *„Besides regulation which demand clear hierarchical structure of NGOs, financial regulations are suffocating attempts to work within reality in BiH. (...) The law foresees that all financial transfers must be pursued through a bank (until recently it was a State Bookkeeping Service, where all local NGOs had to have an account – one office in whole Sarajevo). In reality bank transfers between two Bosnian entities did not function, so it must be paid in cash. The regulations allow cash withdrawal from the bank, only for travel (special travel planning document must be sent beforehand by the director of the organisation) – the government has a list of travel allowances for each country. Should an organisation wish to withdraw money for anything else beside travel, a 30% income tax had to be paid. NGOs are not allowed to keep amounts higher than 1000 DM in cash in their offices. So, if an organisation organises a seminar and has to do travel refund to the participants, unsolvable problem appears.*
- *With dissolution of State Bookkeeping Service, the duty of financial control is transferred to commercial banks, which charge 10-20 DM for any single transfer they make. So buying paper material for 50 DM, means losing 10-20 DM for a bank transfer. Or you may withdraw cash, but pay 30% of the 50 DM – whatever comes cheaper.*
- *The practice of local NGO functioning has more to do with swindling the regulations and spending days writing and inventing “travel planning documents” in order to function. Two systems (at least) of bookkeeping are being led, one for the authorities and one for the actual spending for the organisation.“ (CNA 3-Month Report Sept.-Nov. 2000:2f)*

Gerade wegen des letztgenannten Problems fürchtet das CNA-Team auch um seine politische Unabhängigkeit:

*„Certainly the government knows how the system functions, but they restrain from aggressive financial control campaigns, which seems to remain reserved to those NGOs which challenge their work. In other words, if you stay away from criticising the government, nothing will happen. Self censorship makes state pressure unnecessary.“ (3 Month Report Sept.-Nov.2000:3)*

Überdies sieht das NGO-Gesetz keine Möglichkeit dafür vor, daß NGOs auch jenseits der Landesgrenzen arbeiten können. Ihre Aktivitäten werden auf das Gebiet Bosnien-Herzegowinas

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu Fischer/Scotto (2000)

begrenzt. Grenzüberschreitende, Balkan- oder Südosteuropa-übergreifende Ansätze werden damit ausgeschlossen.

NGOs, die wie CNA als Organisation mit ausländischer Trägerschaft in Bosnien-Herzegovina registriert sind, unterliegen weder den finanziellen Restriktionen<sup>35</sup> noch anderen Beschränkungen und verfügen somit über größere Handlungsspielräume. CNA wird daher, wie das Team in seinem „3 Month Report September-December 2000“ begründet, vorerst die Entscheidung über die Frage der Lokalisierung aufschieben.<sup>36</sup>

Das *Office of High Representative* (OHR, das gesetzgebende Kompetenzen besitzt, die bei keiner Einigung der bosnischen Führung wiederholt zur Anwendung kamen), setzt sich erklärtermaßen für die Neufassung des NGO-Gesetzes ein. Ein entsprechender Gesetzentwurf wurde mit dessen Unterstützung unter Einbeziehung von ExpertInnen aus lokalen und internationalen NGOs erstellt und an die Ministerien weitergeleitet. Es ist jedoch ungewiß, welchen Zeitraum die Umsetzung dieses Anliegens noch in Anspruch nehmen wird. Gleichwohl empfiehlt es sich, zunächst die politische Entwicklung abzuwarten und zu hoffen, daß das Gesetz in einer Weise modifiziert wird, in welcher die Organisationen aus der Friedens- und Menschenrechtsarbeit gegenüber Interessengruppen und Verbänden bessergestellt werden oder zumindest garantiert wird, daß es sie in ihrer Arbeit nicht beeinträchtigt.

Nach Einschätzung von Juristen enthält die neu erarbeitete Gesetzesvorlage jedoch nur Erleichterungen für die Registrierung. Sie wird aller Voraussicht nach wenig an den steuerlichen Belastungen für NGOs in Bosnien-Herzegovina ändern. In diesem Fall hätte das Sarajevoer CNA-Team erneut zu prüfen, welche Vor- und Nachteile eine Lokalisierung bringen würde. Sofern es zu der Einschätzung gelangt, daß mittelfristig doch der Status als lokale NGO angestrebt werden soll, so wird es auf alle Fälle zumindest in einem Feld von dem Anspruch, daß „alle Mitglieder möglichst alle Arbeitsbereiche beherrschen“ sollen, Abstand nehmen müssen: für die Buchführung müßte dann eine Fachkraft ins Projekt eingebunden werden, die auf derartige Fragen spezialisiert ist.

Für das künftige Belgrader Team stellt sich die Frage der Lokalisierung bzw. der Registrierung und des rechtlichen Status etwas anders. Es zeichnet sich ab, daß die Entfaltungsmöglichkeiten und rechtlichen Rahmenbedingungen für lokale NGOs in Serbien in Zukunft deutlich günstiger

---

<sup>35</sup> They may have *unresidential accounts* in banks, which means that they may freely dispose with money they receive or transfer. One may withdraw unlimited amounts of money without any tax. International NGOs are not obliged to lay open their bookkeeping, but inform the ministry every three months on the amount of planned amount to be spent in the past months and the sum of actually spent means. These sums needn't be split in proper budget, but a number without any proof is sufficient.

<sup>36</sup> „The process of localisation has been prolonged because of remaining unfavourable legal framework for local NGOs in Bosnia-Herzegovina. Registering as a local NGO now, would mean being forced into complicated administration rules and tax evasion (or closing down due to unbearably high tax rates and limitations for disposal with granted financial means). In practice this would mean depending on mercy of local government which tolerates tax evasion of NGOs, but may turn different in case NGO activity would counter their interest.“ (CNA-3 Month Report Sept.-Nov. 2000: 1)

gestaltet sein werden, als in vielen anderen osteuropäischen Staaten. Zumindest ist es der dortigen Opposition gelungen, wesentliche Forderungen in den Entwurf für die Neufassung des NGO-Gesetzes einzubringen. Reglementierungen, wie sie für Bosnien geschildert wurden, sollen darin vermieden werden. Dies könnte zum Engagement in Bürgerinitiativen, Vereinen und NGOs ermutigen und die Entwicklung zivilgesellschaftlicher Strukturen wesentlich begünstigen.

An die Frage der Lokalisierung knüpft sich für die CNA-MitarbeiterInnen eine zweite wichtige Frage, die sie mit dem Stichwort *self-sustainability* (finanzielle Nachhaltigkeit) umreißen. War zu Beginn des Diskussionsprozesses bei einigen Mitgliedern des Teams noch die Vorstellung vorhanden, man müsse darauf hinarbeiten, als lokale Organisation auch finanziell unabhängig von ausländischen Fördermitteln zu werden und sich langfristig durch Einnahmen selbst finanzieren zu können, so hat sich inzwischen eine realistischere Einschätzung durchgesetzt: Die Einsicht, daß Trainingsarbeit nicht automatisch zum *income generating project* entwickelt werden kann, sondern immer von Sponsoren abhängig bleiben wird. Ob es sich bei diesen um staatliche Gelder oder internationale Spendenmittel handelt, ist dabei unwichtig. Wichtig ist allein, die Abhängigkeit zu diversifizieren. Das heißt sich möglichst auf lange Sicht nicht nur auf einen einzigen Sponsor zu verlassen, weil das Fortbestehen einer NGO in dem Moment gefährdet werden kann, in dem sich der Förderungsschwerpunkt verändert. Diese Praxis der Diversifizierung hat CNA schon in der Vergangenheit erfolgreich betrieben:

*“CNA-activities are being funded through private donations and through a dozen of funders and other friendly organisations. So far we have managed to keep ourselves independent and to resist the temptation of relying upon only one or two single sponsors. This was a difficult task concerning the amount of work that needed to be put into fundraising, but the one we are proud of. The largest funder of CNA currently covers one third of total annual project costs.*

*We consider established trustful cooperations, not only in financial sense, as one of the important pillars of CNA selfsustainability. Gathered experience and results of our work so far make up good fundamentals upon which CNA can grow and develop in the future.*

*(Annual report 1999-2000:24)*

## Literatur

- CDR Associates / Berghof Research Center for Constructive Conflict Management (1999): Assessing Conflict Management Assistance in Central and Eastern Europe and the CIS. Learnings from the Projects Supported by the Charles Stewart Mott Foundation 1989-1998, Detroit.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA): Annual Report (1997) 5. September-3. Dezember, Sarajevo.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA): Annual Report (1997-1998), Sarajevo.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA): Jahresbericht September 1997 – August 1998, Sarajevo.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA): Annual Report (1999-2000), Sarajevo.
- Centar za nenasilnu akciju (CAN) 3-Month Report (2000) September-November, Sarajevo
- Centar za nenasilnu akciju (2000): Documentation: Plink! Training in Nonviolent Conflict Transformation, Sarajevo.
- Deacon, Bob / Stubbs, Paul (1998): International Actors and social Policy Development in Bosnia-Herzegovina: Globalism and the “New Feudalism”, in: Journal of European Social Policy, May.
- Fischer, Martina / Tumler, Julie (2000): Friedensförderung in Bosnien-Herzegovina. Ansätze der Jugend-, Bildungs- und Kulturarbeit, Berghof Report Nr. 5, *Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung*, Berlin.
- Fischer, Martina / Giovanni Scotto (Eds.) (2000): Southeast European NGOs and the Stability Pact, Occasional Paper 17, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin.
- Goldstein, Irwin L. (1994): Training in Work Organisations, in: Dunnette, Marvin D. and Leatta M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Second Edition, Vol. 2, Palo Alto, S. 507-619.
- International Council of Voluntary Agencies (Ed.) (2000): The ICVA Directory of Humanitarian and Development Agencies in Bosnia and Herzegovina, Sarajevo.
- Jurcic, Maja (i.E.): Bosnien und Herzegovina: Wahlen unter internationaler Verwaltung, in *Südosteuropa* (i.E.).
- Lederach, John P. (1994): Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies, Paper submitted to the United Nations University, Tokyo.
- Lederach, John P. (1997): Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies, Washington.
- Ropers, Norbert (1999): Kontext und Verortung eines zivilen Friedensdienstes in der Entwicklungszusammenarbeit, in: DED (Hg.), *Ziviler Friedensdienst*, Schriftenreihe “zum Thema”, Berlin, S. 5-21.
- Sorbo, Gunnar et al. (1997): NGOs in Conflict – an Evaluation of International Alert. Fantoft-Bergen, Michelsen Institute.
- Stubbs, Paul (1999): Displaced Promises. Forced Migration, Refuge and Return in Croatia and Bosnia-Herzegovina, Life & Peace Institute, Uppsala.
- Verein für Friedenspädagogik, Tübingen e. V. (1993): Praxis politischer Bildungsarbeit. Methoden und Arbeitshilfen, Reutlingen, 1. Aufl.
- Vukosavljevic, Nenad / Centar za nenasilnu akciju (2000): Nenasilje? Prirucnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata – za rad sa odraslima, Sarajevo.