

5. Ausbildung für Friedensfachkräfte

Auswärtiges Amt

Seit Juli 1999 bildet das Auswärtige Amt Personal für zivile Friedensmissionen in Krisengebieten aus. Bis Ende 1999 wurden 100, danach jährlich ca. 300 Personen durch eine Zusatzausbildung für Friedensmissionen im Ausland qualifiziert. Diese Zahl entspricht in etwa den Forderungen, die in der Vergangenheit von den VN, der OSZE und anderen internationalen Organisationen für die BRD formuliert wurden.¹ Dies sind speziell geschulten Fachkräfte, die in freiwilligen Einsätzen im Bedarfsfall in Krisenregionen entsandt, um aktiv bei der Deeskalation und Nachsorge von akuten Konflikten zu helfen. Sie werden in einem Pool des AA registriert, um in Notsituationen schnell und unbürokratisch auf ihre Dienste zurückgreifen zu können.

Für die Finanzierung hat das AA im ersten Jahr 600 000 DM bereitgestellt, für das Jahr 2000 und 2001 wurden je ca. 2 Mio. DM bewilligt. Das Auswärtige Amt bietet seit Juli 1999 Auszubildungsgänge an für ziviles Personal in internationalen Einsätzen, wobei der Schwerpunkt vor allem in der Vorbereitung für Wahlbeobachtung liegt. Außerdem dienen diese kurzen, zumeist 14-tägigen Kurse der Vorbereitung von zukünftigen MitarbeiterInnen in Friedensmissionen der VN und der OSZE. Neben Grundkursen werden neben auch Vorbereitungskurse auf konkrete Einsätze sowie spezifische Fortbildungsseminare angeboten, die die Themen Sicherheitsfragen (z.B. Verhaltenstraining und Streßbewältigung in Ausnahmesituationen wie Geiselnahme, Straßenblockaden, Minengefahr), Konfliktmanagement und Konfliktbewältigungstechniken abdecken. Außerdem wird Institutionenkunde über die VN und die OSZE angeboten, erweitert um Kenntnisse über die Strukturen, Führungs- und Funktionsmechanismen in internationalen Friedensmissionen. Bei der Vorbereitung auf konkrete Einsätze werden zudem noch Landes- und Regionalkenntnisse sowie die historischen Hintergründe des Konfliktes im Einsatzland unterrichtet.

DED

Der DED hat seine bisher 13 entsandten Friedensfachkräfte im Rahmen seiner üblichen Kurse für EntwicklungshelferInnen in der Vorbereitungsstätte in Berlin Kladow auf ihren Einsatz im ZFD vorbereitet. Diese Kurse wurden jeweils durch ein zwei- bis vierwöchiges Seminar ergänzt, das sich inhaltlich an den Vorgaben der AGQ qualifizierungsorientierte (siehe unten). Ab 2002 wird die Vorbereitungsstätte des DED mit der DSE in Bonn fusioniert, dann sollen spezifischere Konzepte zur Ausbildung von ZFD-Experten entstehen.

¹ Staatsminister Ludger Volmer bei der Vorstellung des Konzepts des Friedenspersonals, Bonn, 14.5.1999

NRO

Schon im Diskussionsprozess um die Institutionalisierung friedensfördernder Maßnahmen im Rahmen der EZ haben die Mitglieder der aktiven NRO und Friedensinitiativen über geeignete Methoden der Aus- oder Fortbildung für die Friedensfachkräfte gesucht. Mit der steigenden Zahl von Projekten im Rahmen der Konfliktbearbeitung wurde die Nachfrage nach qualifiziertem Personal größer. Vor allem wurde auch deutlich, dass Fachkräfte gebraucht wurden, die über berufsspezifische Fähigkeiten verfügten, also z.B. JuristInnen, PsychologInnen, SozialarbeiterInnen, ÖkonomInnen, etc., aber nicht immer die ebenso dringend benötigte zweite Qualifikation der Vermittlungskompetenz im Konfliktfall mitbrachten. Es war also wichtig, Ausbildungsmodule zu entwickeln, die diese Kompetenzen in möglichst kurzer Zeit ausgleichen halfen.

Auf Anregung der evangelischen Kirche von Berlin/Brandenburg arbeiteten Konrad Tempel und andere Mitglieder des Bundes für Soziale Verteilung (BSV) bis 1996 in einer ersten Ausbildungsplan für Praktiker in Versöhnungsarbeit und Training in Gewaltfreiheit aus. Dieses Konzept sah zunächst noch einen zwölfmonatigen Kurs vor, der in einer geschlossenen Gruppe Lernprozesse und persönliches Wachstum der TeilnehmerInnen erlauben sollte. Da in dieser Phase der Diskussion um den ZFD noch Konzepte von Freiwilligendiensten auch als Ersatz für den Kriegsdienst debattiert wurden, sollte diese einjährige Ausbildung helfen, „alles zu vermeiden, was nach Dilettantismus aussähe“.² Dabei flossen Erfahrungen des Ökumenischen Dienstes ein, der seit 1995 schon berufsbegleitende Grundkurse und einen dreimonatigen kompakten Aufbaukurs für MitarbeiterInnen kirchlicher Organisationen in Konfliktsituationen angeboten hatte. Ebenso griff man auf die Erfahrung zurück, die schon seit Anfang der 90er Jahre Vorbereitungsmaßnahmen für Freiwillige in Projekten im Balkan Peace Team oder bei den Peace Brigades International angeboten hatte. Seit 1994 führte die KURVE Wustrow in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Versöhnungsbund (IFOR) jährliche Fortbildungen für Fachpersonal von Organisationen in Krisengebieten durch, die Training in gewaltfreier Konfliktbearbeitung erhielten.

Inhaltlich orientierte sich dieses Einjahres-Konzept an dem langfristig angelegten Ausbildungsprogramm der indischen Friedensinitiative Shanti Sena, die auf die Friedensbewegung Gandhis zurückgeht. Die Schwerpunkte lagen in der (spirituellen) Verankerung gewaltfreien Engagements und im Wachstum der Persönlichkeit der Fachkräfte. Sie sollten gewaltfreies

²Tempel, Konrad: Notizen zur Entwicklung unseres Curriculums, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifizierung für zivile Konfliktbearbeitung/Zivilen Friedensdienst (Hg.): Friedensfachdienst ist machbar, Bonn 1999, S.27–29, S.27

Handeln weniger als Technik im Prozess der Befriedung eines Konfliktes verstehen, sondern als befreiende, ganzheitliche Lebensperspektive, um glaubhaft vermitteln zu können. In einem dynamischen Prozess sollte die Mitwirkenden souverän ihre Lerninhalte bestimmen. Didaktische Prinzipien waren Offenheit, Verstärkung und Nutzung der vorhandenen Potentiale und Selbstorganisation.³

Als sich 1996 das FZFD gründete und sicherstmals eine fraktionsübergreifende parlamentarische Initiative abzeichnete, die eine staatliche geförderte Form der Konfliktbearbeitung im Rahmen der EZ und in lokalen Initiativen erwartete, ließ, wurde klar, dass die zunächst anvisierte einjährige Ausbildung für die ExpertInnen im ZFD den Bedürfnissen der professionellen Entsprechung. 12 Monate Vorlauf für ein Instrument zu unflexibel und kostspielig. Als dann 1997 die Staatskanzlei des Landes NRW einigte, das „Modellvorhaben, Ausbildung in ziviler Konfliktbearbeitung“ zu finanzieren, war klar, dass ein Kurs mit nicht mehr als vier Monate Vorbereitung und ein festgelegter Ausbildungsplan mit vorgegebenen Modulen produziert werden musste.

1998 haben sich die Aktionsgemeinschaft Dienste für den Frieden AGDF (Bonn), der Bund für Soziale Verteidigung (Minden), das Forum Ziviler Friedensdienst FZFD (Bonn), KURVE (Wustrow) und der Ökumenische Dienst im Konziliaren (Wethen) zusammengetan und die „Arbeitsgemeinschaft Qualifizierung für zivile Konfliktbearbeitung / Ziviler Friedensdienst“ (AG Qualifizierung) gegründet. Diese AG will für die zukünftige ExpertInnen in 15-wöchigen Kursen speziell auf die Projekte in den Gastländern vorbereiten. Damit wurde das Modellvorhaben zur Ausbildung von Fachkräften im ZFD des Landes NRW weitergeführt und in einen institutionalisierten Rahmen gebracht.

Mit der Gründung der AG kam die NRO und Entwicklungsdienst der Forderung des BMZ nach, eine einheitliche Ausbildungsmöglichkeiten für die ExpertInnen des ZFD zu schaffen. Bis Jahresende 2000 wurden mit den Mitteln der Projektträger und von NRW vier Kurse abgehalten, in denen insgesamt bis dato 51 ExpertInnen fortgebildet wurden. Der Bund / das BMZ hat nach einer ersten Zahlung von 374 000 DM für das Jahr 2001 eine weitergehende finanzielle Unterstützung in Aussicht gestellt.

Diese Dienstleistung haben bisher der DED, KURVE Wustrow, Aktion Sühnezeichen Friedensdienste, Pax Christi, EIRENE und acht weitere NRO in Anspruch genommen. Einsatzländer für die ausgebildeten Fachkräfte waren Kroatien, Serbien, Bosnien-Herzegowina sowie mehrere Länder Afrikas, Asiens und Lateinamerikas.

³ebda.S.28

Die **Arbeitsgemeinschaft Qualifizierung in zivilen Konfliktbearbeitung** sieht ihre Aufgabe in der Vermittlung von Fähigkeiten, mit denen die zukünftigen Fachkräfte in den Projekten des ZFD auf der Mikro- und Mesoebene zur Bewältigung der Ursachengewalttätiger Konflikte beitragen können. Die Schwerpunkte der späteren Tätigkeit liegen in den Bereichen:

- Beratung
- Vermittlung im Konfliktfall
- Empowerment
- Begleitung von Verständigungs- und Versöhnungsprozessen
- Verstärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen in den Gastländern

Jede Fachkraft wird auf ihren konkreten Einsatz und die jeweilige Konfliktsituation vor Ort vorbereitet. In einem Grundkurs werden zunächst Kompetenzen bei der Wahrnehmung und Analyse von Konflikten ausgebildet. Als Instrumente zur Gewaltvermeidung werden Techniken zur Konsens- und Entscheidungsfindung erlernt.

Um eine angepasste Vorbereitung auf das konkrete Projekt hin zu ermöglichen, werden im Aufbaukurs dann verschiedene Module angeboten, die die historischen Hintergründe des Konfliktes im Gastland beleuchten, Sprachkenntnisse vermitteln und Kenntnisse in Monitoring und Factfinding, Traumabearbeitung, Projektmanagement und interkultureller Kommunikation erweitern. Daran schließt sich eine Praktikumsphase von vier Wochen an, in der in der deutschen Organisation das Erlernte vertieft wird.

KURVE Wustrow bietet neben seiner Mitgliedschaft in der AG Qualifizierung auch noch eigene Fortbildungs- und Trainingsseminare für Fachkräfte in Krisengebieten, aber auch für MediatorInnen in Konfliktsituationen in Deutschland an. In ihrem Ausbildungskonzept wird vor allem auf drei didaktische Schwerpunkte Wert gelegt:

- a) Kontakt und Austausch mit Fachleuten aus der Praxis, um deren Erfahrungen in die Fortbildung einfließen zu lassen.
- b) Förderung von Selbständigkeit, Flexibilität und Kreativität, Vertrauen auf die eigene Intuition in Situationen, für die es keine starren Lösungskonzepte geben kann.
- c) Verankerung von gewaltfreiem Handeln als „befreiende Kraft“ in der Arbeit der späteren Fachkräfte. „Sehr leicht versteht ein (...) Team Gewaltfreiheit als bloße Taktik, statt den befreienden Aspekt gewaltfreier Arbeit in den Vordergrund zu stellen.“⁴

⁴Berndt, Hagen/Sternberg, Jill: Praxis als Lernerfahrung, Ausbildung und Training von Friedensfachkräften, in: Freise, Josef/Fricke, Eckehardt (Hg.): Die Wahrheit einer Absicht ist die Tat, Idstein 1997, S. 129–139, S. 131

fahrung, Ausbildung und Training von Friedensfachkräften, in: Freise, Josef/Fricke, Eckehardt (Hg.): Die Wahrheit einer Absicht ist die Tat, Idstein 1997, S. 129–139, S. 131

Ausbildungsinhalte

Alle bisher genannten Ausbildungsangebote decken inhaltlich einen ähnlichen Kanon ab. Es wird vermittelt, wie in einer interkulturellen Teamkonstellation Kommunikation ohne zu viel Reibungsverluste ablaufen kann. Außerdem werden Konflikte und ihre Ursachen analysiert und Handlungsstrategien entworfen, bis schließlich Methoden der konstruktiven Krisenbewältigung und Konfliktbearbeitung thematisiert werden. Daneben bieten fast alle Entsenderländer kundliche Einführungen in die Konfliktsituation im Einsatzland an, die durch Sprachkurse ergänzt werden.

Interkulturelle Kommunikation

Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt jeder Konfliktbearbeitung. Die Vermittlung von Informationen über die Sachverhalte der Konfliktsachen, der Verhaltensoptionen und der Wahrnehmungsmöglichkeiten bestimmt das Veränderungspotential der Konfliktparteien. Erschwerend kommt für die aus Deutschland stammenden Friedensfachkräfte oft noch der Umstand der eigenen kulturellen Fremdheit in der Krisensituation des Einsatzgebietes hinzu. Neben Sprachproblemen stehen die ExpertInnen vor dem Dilemma, mit Menschen friedensfördernd zu arbeiten, deren Verhalten sie nicht vollständig in deren kulturellen Bezugsrahmen einordnen können, weil ihnen die dort herrschenden Normen und Werte nicht ausreichend vertraut sind. Es geht darum, die auftretende Unsicherheit bei sich selbst zu erkennen und sie nicht nur als Hindernis, sondern evtl. auch als Chance für kreative Impulse im Dialog zu nutzen, ohne das Gegenüber mit vorschnellen, unreflektierten Wertungen einzuengen. In Rollenspielen werden daher Gesprächssituationen simuliert, das eigene Verhalten überprüft und Verständnis für die Handlungsweise des Gegenübers geweckt, indem z.B. mitten in der Übung die Rollen vertauscht werden.

Teilnehmer sollen dabei sensibilisiert werden, behutsam mit der Bedeutung von Identität und Werten in der Diskussion von Konflikten umzugehen, was vor allem in der Arbeit mit Flüchtlingen, traumatisierten oder seit langem in Krisengebieten lebenden Menschen von Bedeutung ist.

Eigene Rolle und Parteilichkeit

Ein weiteres Thema, das in allen Vorbereitungsseminaren für Friedensfachkräfte bearbeitet wird, ist die Einschätzung der eigenen Rolle im Konflikt. Um alternative Verhaltensmuster mit den betroffenen Konfliktparteien erarbeiten zu können, muss sich die Friedensfachkraft

auch der eigenen Rolle im Konflikt bewusst sein. Auf welche Weise kann sie – bewusst oder unbewusst, kontrolliert oder durch Außeneinflüsse bewegt – in das Geschehene eingreifen, und welche Wirkungen hat das eigene Handeln, ja schon die schlichte Präsenz vor Ort? In dieser Diskussion kommt auch bald die Frage nach dem Verständnis der eigenen Aufgabe im Konfliktfall: Ist es erforderlich, allen Parteien gegenüber eine gleiche, etwas distanzierte Neutralität zu bewahren, oder ist es nötig, konkret Position zu beziehen und eine oder mehrere (Opfer-) Gruppen zu unterstützen?

Generell erfordert die Arbeit in Krisensituationen um so mehr Parteilichkeit, je asymmetrischer die Machtverteilung zwischen den Streitparteien angelegt ist: Eine Aufgabe im Bereich Beratung, Mediation und Facilitation zwischen etwa gleich starken Gruppen oder Staaten benötigt zumeist eine unparteiische Haltung, um einen freien Kommunikationsaustausch der Betroffenen nicht zu stören oder zu hemmen. In den Bereichen Traumabehandlung, Beratung von Gewaltopfern, Flüchtlingsbetreuung oder Menschenrechtsarbeit ist jedoch eine zuverlässige Unterstützung der betreuten Zielgruppe unerlässlich, um deren Vertrauen und die eigene Glaubwürdigkeit zu bewahren.⁵ Dennoch gilt es auch in dieser Arbeitssituation, den Betroffenen zu vermitteln, dass nur Offenheit und Gesprächsbereitschaft gegenüber den Kontrahenten langfristig zur Überwindung der Gewaltspirale führen können. Behutsames Aufzeigen von Handlungsalternativen, ohne die klare Stellungnahme für die Schwächsten in einem Konflikt aufzugeben, ist ein sehr anspruchsvolles Ziel für die Friedensfachkräfte.

Problematisch für die Einschätzung der eigenen Position in der Konfliktdynamik ist auch die Gefahr, von einer der betroffenen Parteien für deren Zwecke vereinnahmt und instrumentalisiert zu werden. Die Präsenz einer westlichen Fachkraft vor Ort kann Konfliktparteien aufwerten und das Interesse einer breiteren Öffentlichkeit auf sie ziehen. Sie kann helfen, Zugang zu Hilfsmitteln und –geldern zu erhalten, die im negativsten Fall dann die lokalen Kriegsressourcen auffüllen und damit gewaltfördernd wirken.⁶ Eine vollständige Einschätzung der potentiellen Auswirkungen des eigenen Handelns vor Ort ist sicher nicht realistisch, doch ist es wichtig, dass eine gründliche Folgenabschätzung Teil des Planungsprozesses für die Projekte von ZFD-MitarbeiterInnen wird, um die sicherlich unvermeidlichen negativen Auswirkungen der eigenen Arbeit zu verringern.

⁵ siehe dazu: Freise, Josef: Was muss eine Friedensfachkraft können?, in: AGEH (Hg.): Dem Frieden verpflichtet, Köln 1997, S. 75-82

⁶ In Ruanda wirkte z. B. der hohe Zufluss von Krediten und EZ-Geldern im sozialen Bereich tendenziell auf den Staatshaushalt und ermöglichte damit die Aufrüstung mit den Waffen, die 1994 den Genozid erst möglich machten.

Konfliktanalyse und Strategieplanung

Neben dem Gespür für „den richtigen Ton“ im Umgang mit den Streitparteien ist für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung auch die Fähigkeit der Analyse der bestimmenden Faktoren des Streites wichtig, um daraus geeignete Interventionsstrategien ableiten zu können. Es gilt, in der Vorbereitung auf den Einsatz im Konfliktgebiet die einzelnen Konflikttypen bestimmen zu können, die diejenigen Personen und Umstände zu erkennen, die den Konflikt stützen oder verstärken, und zu prüfen, welche bestehenden Potentiale für die Friedensbildung bereits vorhanden sind und gegebenenfalls verstärkt werden können.

Neben der klassischen Konfliktliteratur werden anhand von Fallbeispielen auch praktische Übungen bearbeitet, um ein Gefühl für die Anwendbarkeit der Theorien zu entwickeln. Dabei werden zunächst die auslösenden und tragenden Momente der Krise gesucht, um dann schrittweise Handlungsziele herauszuarbeiten und Aktionspläne zu entwerfen. Eine realistische Einschätzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und der Wirkung der Aktionen ist dabei wichtig, um sich und die späteren Partner vor überzogenen Erwartungen zu schützen.

Nach der Einschätzung der eigenen Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten kommt es auch darauf an, dass die Fachkräfte lernen, in instabilen Krisensituationen immer mit mehreren möglichen Entwicklungsszenarien zu rechnen und zu planen. Dies setzt voraus, auf einen unerwarteten Erfolg ebenso vorbereitet zu sein wie auf ein Scheitern, um mit beiden Konsequenzen angemessen umgehen zu können.⁷ Gerade wenn sich in Krisenmomenten die Ereignisse „überschlagen“ ist es wichtig, z. B. die eigene Ausweisung aus dem Projektland genauso verkraften zu können, wie auf den unerwarteten Wahlsieg des Oppositionskandidaten vorbereitet zu sein, um dann mit vorher erarbeiteten Konzepten in der neuen Situation agieren zu können.

Dies erfordert ein sehr hohes Maß an Flexibilität und psychischer Belastbarkeit von den Fachkräften, die jedoch nicht immer ausreicht, um Extremsituationen unbeschadet zu überstehen.

Supervision und Umgang mit Gewalterfahrungen

Die Arbeit in Krisengebieten setzt voraus, dass sich die angehenden Friedensfachkräfte mit der Möglichkeit von Gewalterfahrungen in ihrem eigenen Leben oder im nächsten Umfeld auseinandersetzen. Fast alle Entsendeorganisationen weisen auch auf die Notwendigkeit einer psychologischen Supervision für ihre MitarbeiterInnen hin, in der Praxis ist dieser Anspruch auf Grund der räumlichen Distanz zu Deutschland und der organisatorischen und finanziellen Schwierigkeiten jedoch kaum zu erfüllen. Lediglich im Falle extremer Erlebnisse (Entfüh-

⁷Berndt, Hagen/Sternberg, Jill, a. a. O., S. 137

rung, Überfall, Zeuge von bewaffneten Übergriffen, Tod von Angehörigen) wird ein Heimflug und psychologische Nachsorge angeboten, vor Ort kann bisher kein Entsender Supervision garantieren.

Umsowichtiger ist es für die einzelnen ExpertInnen, die Möglichkeit von Gewalterfahrungen in der eigenen Gedankenwelt zu verankern. Es werden daher in Rollenspielen Szenarien wie etwa Straßensperren, Raubüberfälle, aggressives Verhalten von Fremden etc. dargestellt und das Gefahrenpotential analysiert. Durch das Feedback der Gruppe werden konstruktive Gesprächsmuster und Deeskalationstechniken eingeübt, um im Notfall gelassener und angemessener reagieren zu können. Wichtig ist es dabei vor allem, dass die Betroffenen ein Gefühl für eigene Handlungsmöglichkeiten (z. B. auch einen kontrollierten Rückzug) entwickeln, anstatt sich als ohnmächtige, passive Opfer zu erleben.

Daneben vermitteln diese Seminare auch Grundkenntnisse über die Anzeichen von Überforderung und Sekundär-Traumatisierung⁸, die helfen sollen, bei sich selbst wie bei KollegInnen Anzeichen von psychischen Krisen zu erkennen und frühzeitig nach Behandlung zu suchen. In vielen Fällen leiden Fachkräfte, die schon länger unter den schwierigen Bedingungen in Krisengebieten gelebt haben, unter Depressionen, Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit, Suchtproblemen oder anderen Überforderungssymptomen, die jedoch verdrängt oder negiert werden. Vor allem die Abwesenheit von Familienangehörigen oder der langsame Verlust eines Zugehörigkeits- und Heimatgefühls wird beklagt, wenn die ExpertInnen sich über Jahre in einem oder gar ständig wechselnden Krisenländern aufhalten und aufgrund der Intensität der Arbeitsbelastung kaum Energie für ein unabhängiges Privatleben übrig haben. Mit geschärfter Wahrnehmung für sich und die KollegInnen gelingt es den ExpertInnen dann eher, die eigene Belastbarkeit und Grenzen der Anpassungsfähigkeit frühzeitig zu erkennen und so Überlastungen und Erkrankungen zu vermeiden.

Organisationsentwicklung und Projektmanagement

Neben allen fachlichen und persönlichen Qualifikationen können Friedensfachkräfte ihren Partnerorganisationen in den meisten Fällen vor allem auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung und beim Projektmanagement helfen. Gerade NRO haben bei der Verwaltung ihres Betriebs sowie in der Organisation ihrer Projekte oft erhebliche Defizite, die nicht selten die Überlebensfähigkeit auch bedeutender Vorhaben gefährden.

⁸Unter Sekundär-Traumatisierung versteht man ein psychisches Krankheitsbild, das HelferInnen erleiden können, wenn Sie den Umgang mit Gewaltopfern selbst nicht zu verarbeiten vermögen. Die Symptome ähneln denen von (primär)traumatisierten Menschen.

Daher wird in der Ausbildung der Fachkräfte des ZFD auch Wissen über ein tragfähiges Organisationsstruktur in kleineren und mittelgroßen Organisationen vermittelt. Es geht um die Planung von Projekten mit realistischen Zielkonzepten, das Erkennen struktureller Mängel in der Organisation und die Entwicklung angepasster schrittweiser Lösungswege. Mit Hilfe von Fundraising und Vernetzung können dann die finanziellen Defizite vieler Projekte verringert werden. Zunächst ist aber eine Analyse der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und der Arbeitsabläufe in der Organisation nötig, um herauszufinden, wo finanzielle Mittel und Arbeitszeit eingespart werden können, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen. Oft müssen unnötige bürokratische Prozesse reduziert und Hierarchien entschärft werden, um reibungslose und effiziente Arbeitswege zu ermöglichen. In vielen Fällen ist es förderlich, die Verantwortlichkeit der MitarbeiterInnen in den unteren Hierarchiestufen zu erhöhen. Damit will man auch ihre Identifikation mit dem Projekt zu stärken, was letztlich auch die Motivation der MitarbeiterInnen fördert.