



Grundlagen der Mediation: Konzepte und Definitionen

Fact Sheet-Reihe: Friedensmediation und Mediation Support

Friedensmediation ist ein Oberbegriff, der eine Vielfalt von Instrumenten zur Bearbeitung von inner- und zwischenstaatlichen Konflikten umfasst. Dazu gehören Mediation, Mediation Support-Ansätze und mediationsverwandte Dialogprozesse. Solche Mediations- oder Dialogprozesse können aktiv durch externe Akteure mit entsprechenden Mandaten und Mediationsstrukturen unterstützt werden. Staaten spielen eine zentrale Rolle in diesem Bereich und können wirksame Beiträge leisten. Auch im Auswärtigen Amt bündelt die im März 2015 gegründete Abteilung S für Krisenprävention, Stabilisierung und Konfliktnachsorge Kompetenzen und fungiert als Focal Point bezüglich Mediation und Mediation Support. Zudem befindet sich das Auswärtige Amt auf diesem Gebiet in intensivem Austausch mit einer Reihe von nichtstaatlichen deutschen Akteuren, die sich in der Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD) zusammengeschlossen haben.¹

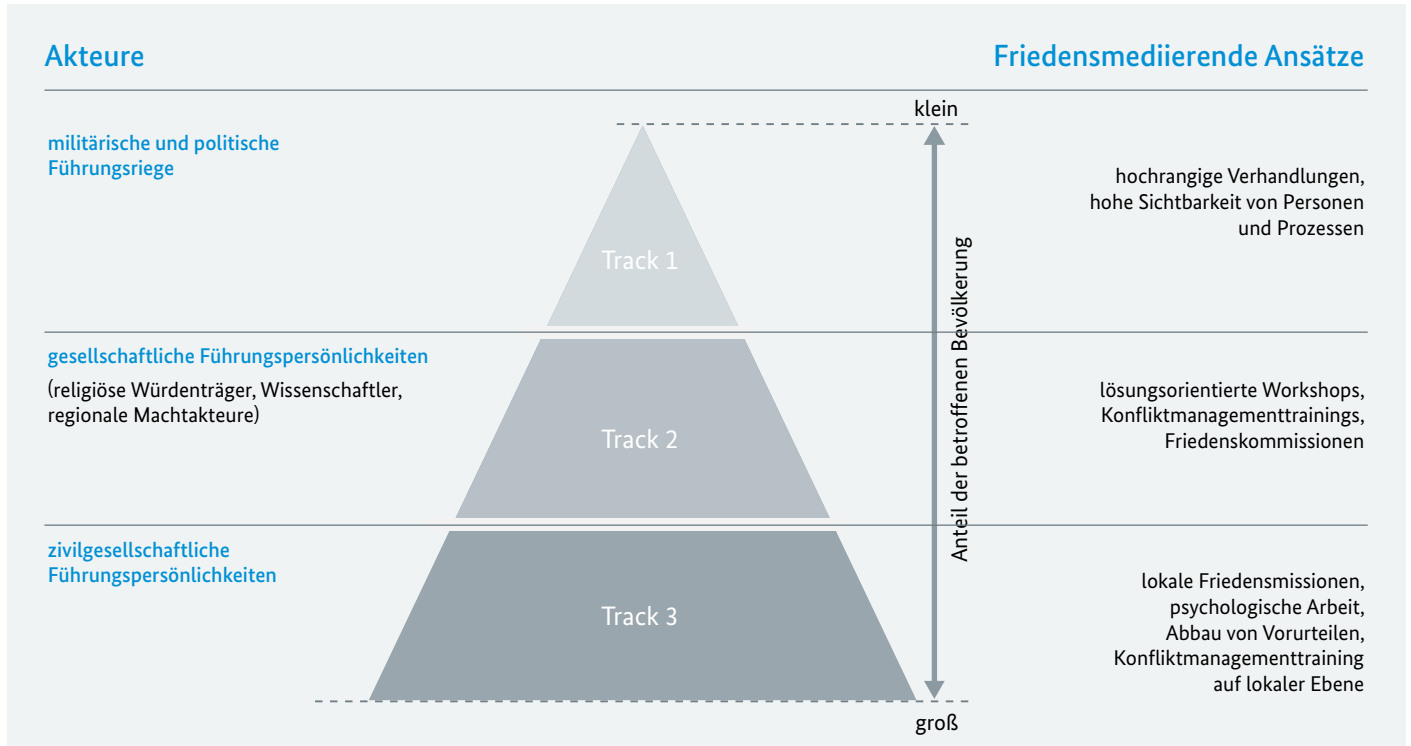
Unterstützung von Friedensprozessen durch Drittparteien

Friedensprozesse können auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen (Tracks) stattfinden und von externen Akteuren – Drittparteien – unterstützt werden. Man unterscheidet zwischen 4 Ebenen: Die erste Ebene (Track 1) umfasst die politische und/oder militärische Führungsebene eines Landes. Auf der zweiten Ebene (Track 2) befinden sich gesellschaftliche Führungspersonlichkeiten, wie zum Beispiel religiöse Würdenträger, Intellektuelle oder regionale Machtfiguren. Auf der dritten Ebene (Track 3) finden sich insbesondere zivilgesellschaftliche Führungspersonlichkeiten. In der praktischen Arbeit hat sich herausgestellt, dass eine Ergänzung dieses 3-Ebenen-Schemas durch eine weitere Komponente, die Track-1,5-Ebene, sinnvoll ist. Auf dieser Ebene treffen sich einflussreiche Vertreter von

Das Fact Sheet ist Teil der Fact Sheet-Reihe Friedensmediation, die politischen Entscheidungsträgern² im Auswärtigen Amt und den deutschen Botschaften einen systematischen Überblick über Ansätze, Akteure, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten im Bereich Friedensmediation bereitstellt.

Dieses Fact Sheet erklärt die Grundbegriffe und Konzepte im Bereich Friedensmediation.

Erscheinungsdatum
Januar 2016



Lederach, John Paul (1997). Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies. Washington D.C.: USIP, S. 39 (eigene Übersetzung).

politischen und gesellschaftlichen Instanzen im informellen, nicht öffentlichen Rahmen. Diese Track-1,5-Dialogprozesse dienen oftmals der Sondierung- und Vorbereitung von Track-1-Gesprächen, arbeiten Optionen aus und tragen zu einem besseren Verständnis und Verständigung zwischen den Konfliktparteien bei. Friedensmediation entfaltet aber erst im koordinierten Zusammenspiel dieser Ebenen ihr volles Potenzial. Daher ist für einen nachhaltigen Friedensprozess ein Mehr-Ebenen-Ansatz (Multitrack) erforderlich.

Im Ganzen betrachtet, kann die Arbeit von Drittparteien in Konfliktsituationen auf den verschiedenen Tracks unterschiedliche Formen annehmen, angefangen von Good Offices und Shuttle-Diplomatie über Dialogbegleitung und Mediation bis zur Schlichtung. Im Folgenden werden Mediation, Mediation Support und Dialogbegleitung / Fazilitierung erklärt.



Mediation

Die Leitlinien der Vereinten Nationen (VN) für wirksame Mediation beschreiben Mediation als einen freiwilligen Prozess, „in dem eine Drittpartei zwei oder mehr Parteien dabei unterstützt, einen Konflikt zu verhindern, zu handhaben oder zu lösen, indem sie ihnen hilft, beidseitig akzeptable Vereinbarungen zu entwickeln.“⁴³ Der Begriff Friedensmediation umfasst dabei das gesamte strukturierte Vorgehen der Verhandlungsunterstützung, das

bereits mit der Kontaktaufnahme zwischen Mediatoren und Konfliktparteien beginnen und sich über Waffenstillstandsverhandlungen bis zur Umsetzung eines Abkommens erstrecken kann. Mediation ist daher ein Instrument, das sowohl in der Konfliktprävention als auch in der Friedenskonsolidierung und ganz besonders in der Implementierungsphase von Friedensabkommen eingesetzt werden kann.

Zur begrifflichen Schärfung ist insbesondere die Abgrenzung zur Verhandlung einerseits und zur Schlichtung andererseits aufschlussreich: In einer Mediation soll – wie in einer Verhandlung – eine Einigung zwischen den Parteien mittels eines Aushandlungsprozesses erreicht werden. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass in einer Mediation eine weitere Partei hinzukommt, die für die Leitung und Unterstützung des Kommunikationsflusses verantwortlich ist. Anders als bei einer Schlichtung erarbeitet diese Drittpartei nicht selbst einen Lösungsvorschlag, sondern unterstützt die Konfliktparteien bei der Erarbeitung einer autonomen Lösung, wodurch die Souveränität und die Expertise der Konfliktparteien in besonderem Maße gewürdigt werden.

Wie die Diplomatie zielt auch die Friedensmediation darauf ab, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und zu lösen. Eine weitere Gemeinsamkeit der Diplomatie und der Friedensmediation ist die Gewaltfreiheit als wichtiger Teil des Kernverständnisses. Ein wichtiger Unterschied zwischen Mediation und Diplomatie liegt darin, dass Diplomatie der außenpolitischen Zielverwirklichung und Interessenvertretung dient, während Mediation eine konsensorientierte Methode allseitiger Interessenverwirklichung ist. Daraus resultieren ein unterschiedliches Rollenverständnis von Diplomaten und Mediatoren und damit einhergehend unterschiedliche Vorgehensweisen. Darüber hinaus haben Diplomaten mehr Restriktionen in der Zusammenarbeit mit bestimmten Konfliktparteien (vor allem in Bezug auf nichtstaatliche Gewaltakteure), die Mediatoren in geeigneten Konstellationen durchaus in die Prozesse einbinden können. Daher liegt gerade in der Optimierung des Zusammenspiels von Diplomatie und Mediation ein immenses Potenzial.⁴

Mediationsansätze

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis gibt es unterschiedliche Ansichten darüber, welche Ziele ein Mediationsprozess verfolgen sollte, welche Techniken dafür am geeignetsten sind und welche Funktionen der Mediator einnimmt. Es kann zwischen vier Ansätzen unterschieden werden: der transformativen Mediation, der fazitätierenden Mediation, der formulativen Mediation und der machtbasierten Mediation.

Der **transformativ** **Ansatz** versteht Mediation als einen langfristigen Prozess, der von den Konfliktparteien selbst gesteuert und geleitet wird. Der Fokus liegt hier auf der Transformation der Beziehungen der Konfliktparteien und der Anerkennung ihrer verschiedenen Interessen und Bedürfnisse sowie einer Veränderung der Eigen- und Fremdwahrnehmung.

Die **fazitätierende Mediation** konzentriert sich auf Vertrauensbildung und die Identifizierung der zugrunde liegenden Interessen der Konfliktparteien, ohne konkrete Empfehlungen auszusprechen.

In der **formulativen Mediation** strukturiert und steuert der Mediator den Prozess, nimmt Lösungsvorschläge auf und schlägt unterschiedliche

Optionen vor. Hier geht es vor allem darum, kreative Auswege aus dem Konflikt zu finden.

Der Fokus eines **machtbasierten Mediationsansatzes** liegt auf dem Zustandekommen eines Abkommens. Ein starker Mediator setzt seine Macht ein und greift auf strategische (auch manipulative) Taktiken zurück. Durch die Androhung von Strafen und das Versprechen von Belohnungen („Zuckerbrot-und-Peitsche-Ansatz“) werden Anreize für Konfliktparteien gesetzt, sich zu einigen.

In der Praxis lassen sich diese Ansätze oft nicht klar voneinander abgrenzen und unterschiedliche Mediationsakteure können zu verschiedenen Zeitpunkten in der Mediation auf diese Ansätze und eine Kombination der Ansätze zurückgreifen. Trotz konzeptioneller Unterschiede sehen alle vier Ansätze die Mediation als einen freiwilligen Prozess an, an dem alle Parteien gleichberechtigt teilnehmen und den ein als allparteilich wahrgenommener Mediator begleitet. Die Prinzipien Freiwilligkeit, gleichberechtigte Teilnahme und Allparteilichkeit können daher als Grundsätze der Mediation angesehen werden.

Ein Beispiel für Mediation: Kenia

Als erfolgreiches Beispiel für den Einsatz eines Expertenteams gilt die Vermittlung des Teams um Kofi Annan in Kenia im Frühjahr 2008. Der ehemalige VN-Generalsekretär wurde gebeten, im Konflikt zwischen den beiden maßgeblichen politischen Lagern zu vermitteln, der nach den Präsidentschaftswahlen 2007 ausbrach. Im Laufe der Unruhen kam es zu massiven Vertreibungen und mindestens 1.500 Menschen kamen ums Leben. Um den Konflikt zu entschärfen, versuchte das Kenya National Dialogue and Reconciliation Team, dem auch das

Panel of Eminent African Personalities angehörte, eine Regierungskooperation und Machtteilung zwischen den beiden kontrahierenden Parteien zu erreichen. Auf der Suche nach Expertise im Bereich Regierungszusammenarbeit zwischen divergierenden politischen Fraktionen wurde Deutschland gebeten, seine Erfahrungen der Großen Koalition zu teilen. Als einziger Vertreter eines nichtafrikanischen Landes nahm der damalige Staatsminister im Auswärtigen Amt, Dr. Gernot Erler, an den Verhandlungen teil. Nach monatelangen Ver-

handlungen wurde am 14. April 2008 die erste Große Koalition Afrikas vereidigt. Diese trug kurz- und mittelfristig zu einer Entspannung der Lage bei. Die 2010 verabschiedete, reformierte Verfassung war die Grundlage für die friedlichen Wahlen 2013. Der Fall Kenia zeigt, dass Mediationsteams – sowohl professionelle Mediatoren als auch eminente Persönlichkeiten – den Erfolg von Friedensinitiativen stark beeinflussen können. Zusätzlich trug die spezielle Expertise Deutschlands zu einer Lösungsfindung und Konfliktbeilegung bei.

Mediation Support

Der Begriff Mediation Support bezeichnet die Unterstützung von Mediatoren bzw. Mediationsteams und von mediativ gestalteten Vermittlungsprozessen. Ziel von Mediation Support ist es, die Bedingungen für das Gelingen von punktuellen Vermittlungen oder langfristigen Friedensprozessen durch gezielte Unterstützung der relevanten Akteure nachhaltig zu verbessern. Zielgruppen und Nutzer von Mediation Support sind nicht nur vermittelnde Drittparteien, sondern auch Konfliktparteien, Interessengruppen und Geberinstitutionen sowie andere Unterstützungsakteure, z. B. aus der Entwicklungszusammenarbeit. Zu Mediation Support zählt ebenfalls die Unterstützung beim Aufbau von Mediationsstrukturen sowie die Förderung von lokalen Mediatoren. Mediation Support-Akteure agieren in verschiedenen Rollen, u. a. als Mediatoren, Berater, Ausbilder, Forscher und Betreuer. Seit internationale Organisationen und einzelne Staaten Mediation als Instrument der Friedensvermittlung institutionell ausbauen, hat sich das Spektrum von Mediation Support ausdifferenziert. Mediation Support kann in den folgenden Bereichen geleistet werden:

a) Durchführung und operative Unterstützung von Vermittlungsprozessen

Durchführung oder Begleitung von Vermittlungsprozessen sowie deren logistische und organisatorische Planung und Vorbereitung; methodische, thematische, strategische, psychologische, rechtliche Beratung und Mitarbeit; Verzahnung von Schlüsselakteuren und Prozessen; Monitoring und Evaluierung; Finanzierung.

b) Aufbereitung und Verbreitung von Wissen

Auswertung von Vermittlungserfahrungen (Lessons Learned) und bewährten Vorgehensweisen (Best Practices) und (Weiter-)Entwicklung von Konzepten und Instrumenten; Analysen zu Konflikten und Akteuren sowie zu relevanten Themen wie Religion, Ethnizität, Menschenrechten, Gender, Gesetz- und Verfassungsgebung etc.; Entwicklung von Richtlinien, Good Practice Standards und Codes of Conduct für Mediation.

c) Aufbau von Kompetenzen

Trainings zum Erwerb von methodischem, thematischem und normativem Wissen und praktischen Mediationskompetenzen; Workshops zur Stärkung personeller und institutioneller Fähigkeiten und Expertisen; Coaching und Betreuung von Mediatoren/Diplomaten zur gezielten Kompetenzstärkung z. B. im Bereich Kommunikation, Verhandlung und Prozessdesign; Vorbereitung von Konfliktparteien auf Mediationsprozesse. Dies gilt insbesondere auch für Insider Mediators, die aufgrund ihrer vertieften Kenntnisse des lokalen Kontexts, ihrer engen kulturellen und normativen Beziehungen zu den Konfliktparteien, ihrer lokalen Netzwerke und ihrer Präsenz und Motivation maßgeblich zur Konflikttransformation beitragen können (siehe auch Fact Sheet: Die Rollen und Beiträge von multilateralen und nichtstaatlichen Akteuren im Bereich Friedensmediation).

d) Auf-/Ausbau von Strukturen

Unterstützung und Beratung bei der Etablierung von Mediation auf politischer Ebene; bei Mediationsgesetzgebungsprozessen; bei der Integration von Mediation Support-Abteilungen in Ministerien und internationalen Organisationen; beim Aufbau und Management von Mediationsexpertise, festen Einsatzteams (Standby Team) und externen Expertenpools (Roster) sowie beim Aufbau von Konfliktmanagementsystemen und Mediationsinfrastrukturen wie Mediationszentren/Anlaufstellen für Mediation und deren Verankerung im rechtlichen/politischen/sozialen Umfeld.

Ein Beispiel für Mediation Support: Sudan

Vor dem Hintergrund verschiedener, jahrzehntelanger bewaffneter und politischer Konflikte kündigte Sudans Präsident Omar al-Bashir im Januar 2014 einen inklusiven Nationalen Dialog an. Um den offiziellen Dialogprozess auf Track 1,5 zu unterstützen, wird das Projekt Sudan: Support to National Dialogue and Reconciliation gemeinsam vom Auswärtigen Amt, der Berghof Foundation und der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) durchgeführt. Dabei werden die Vertrauens- und Konsensbildung innerhalb der Oppositionsgruppen unterstützt und durch eine Vielzahl an Gesprächen mit beiden Parteien die Modalitäten gemeinsamer Treffen ausgelotet.

Nach einer langen Vorbereitungsphase, fortlaufenden Konsultationen mit der sudanesischen Regierung und Oppositionsgruppen, intensiver, vertrauensbildender Kommunikation mit anderen relevanten Akteuren sowie

enger Abstimmung mit dem African Union High Implementation Panel (AUHIP) und der internationalen Gemeinschaft hat die deutsche Initiative im Februar 2015 die wichtigsten Oppositionsgruppen in Berlin zum Thema Nationaler Dialog zusammenbringen können. Während des Treffens stimmten die vertretenen Gruppen in der Berlin Declaration der Teilnahme am Vorbereitungstreffen zum Nationalen Dialog in Addis Abeba zu, das unter der Führung des mediationsmandatierten AUHIP stattfinden sollte und Fragen zum Prozedere des Nationalen Dialogs klären sollte. Deutschland wurde als Beobachter eingeladen.

Auch wenn das Treffen in Addis Abeba später nicht stattgefunden hat, trug die deutsche Initiative maßgeblich zum Bekenntnis der Oppositionsgruppen zum Vorbereitungstreffen des Nationalen Dialogs bei, die bis dahin dem Prozess ablehnend gegenüberstanden. Die

Initiative führte zudem zu einer Partnerschaft zwischen Deutschland und dem AUHIP. Die historische Beziehung Deutschlands zum Sudan, aber auch das allparteiliche Profil Deutschlands gegenüber der sudanesischen Regierung und den Oppositionsparteien sowie die große Transparenz über die Aktivitäten und das Vorgehen der deutschen Akteure haben dazu geführt, dass diese Zusammenarbeit einen positiven Beitrag leisten konnte. Das Projekt hat auch dazu beigetragen, ein Netzwerk informeller Koordination zu schaffen, das es ermöglichen könnte, eine sehr verfahrenere politische Situation zu entzerren. Durch die Projektpartner und insbesondere durch die gute Kooperation zwischen dem Auswärtigen Amt in Berlin, der deutschen Botschaft in Khartum, der Berghof Foundation und der SWP wird die Arbeit fortgesetzt.

Dialogbegleitung / Fazilitierung

Dialog ist ein Mittel, mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Wie in der Mediation geht es darum, die Interaktion von Konfliktparteien „menschlicher“ zu machen und Wege zu finden, Konflikte zu verhindern und sie zu bearbeiten. Im Gegensatz zur Diskussion und Debatte, die sich vorwiegend auf den Inhalt eines Gesprächs beziehen, misst das Wort Dialog der Beziehung der beteiligten Personen eine große Bedeutung bei.⁵ Dialogbegleitung/Fazilitierung meint die Unterstützung von Kommunikationsprozessen durch Drittparteien. Prozessbegleitung bietet die Möglichkeit, Dialogprozesse informell – und ohne offizielle Mandatierung – zu unterstützen. Ziel der Prozessbegleitung ist es, die Zusammenarbeit der Akteure zu verbessern und das gegenseitige Vertrauen zu stärken, ohne (wie bei der Mediation) in eine Klärung potenzieller Konfliktthemen einzutreten.⁶ Die Methoden der Dialogbegleitung haben Ähnlichkeiten mit denen der Mediation: Dialogbegleitung/Fazilitierung kann die beteiligten Akteure unterstützen, die eigenen Positionen und Interessen zu kommunizieren, die der anderen Seite wahrzunehmen, konfliktbehaftete Themen durch Umformulierungen zu entschärfen und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Obwohl der Abschluss eines Abkommens nicht ausgeschlossen ist, zielt die Prozessbegleitung in erster Linie darauf ab, die Beziehungen zwischen den Parteien zu verbessern.⁷

Nationaler Dialog

Unter Nationalem Dialog wird ein selbst organisierter, politischer Dialogprozess verstanden, der darauf abzielt, einen Konsens zwischen allen wichtigen nationalen Interessenvertretern in Zeiten tiefer politischer Krise – wie Postkonfliktsituationen, Regimewechsel oder Transformationsprozessen – zu schaffen oder wiederherzustellen. Nationale Dialogprozesse thematisieren Probleme von hoher politischer Relevanz, die von den betroffenen Gesellschaften oder Akteuren mit eigenen Kräften und unter eigener Führung angegangen werden sollen. Während Mediation sich meist mit einer begrenzten Anzahl an Themen befasst (etwa Waffenstillstände, Machtteilung), bieten Nationale Dialogprozesse die Möglichkeit, einen umfassenden Themenkatalog zu bearbeiten. Ferner sind in Mediationsprozessen auch nur eine begrenzte Anzahl an Akteuren involviert, wohingegen Nationale Dialogprozesse ein breiteres, vornehmlich lokales Akteursspektrum zu integrieren vermögen. So gibt es im Nationalen Dialog zwar keinen offiziellen Mediator – wengleich einen oftmals moderierenden Vorsitzenden –, aber viele mediierte Parallelprozesse.

Ein Beispiel für Nationale Dialogunterstützung: Jemen

Nach der Machtübergabe des ehemaligen Präsidenten Ali Abdullah Salih an seinen Vizepräsidenten Abed Rabbo Mansur Hadi wurde 2012 im Jemen ein Nationaler Dialog als zentraler Bestandteil eines zweijährigen Transitionsprozesses durchgeführt. Das Ziel des Dialogs war es, zu zentralen Themen und Fragen im Land einen Konsens herzustellen und darauf aufbauend eine Verfassung zu verabschieden. Die VN und andere externe Akteure unterstützten den Nationalen Dialogprozess, aber es gab keinen externen Mediator. Die wichtigsten politischen Akteure mussten die grundlegenden Dialog- und Verhandlungsprozesse selbst erarbeiten. Am 18. März 2013 begann die Konferenz des Nationalen Dialogs,

an der Vertreter der wichtigsten politischen Parteien, der Südbewegung, der Houthis, der unabhängigen Frauen- und Jugendgruppen sowie andere zivilgesellschaftliche Akteure teilnahmen. Die Agenda der Konferenz deckte viele Themen ab und nach zehn Monaten sprach die Konferenz 1.400 Empfehlungen aus. Die Nationale Dialogkonferenz trug wesentlich zur Lösung komplexer Konflikte bei. Allerdings erwies sich der Umfang und die thematische Breite der Agenda als zu ambitioniert. Auch blieben entscheidende Fragen offen, sodass Unstimmigkeiten in der Implementierung zu einer Eskalation der Gewalt beitrugen. Aufgrund der Komplexität der Prozesse besteht bei Nationalen Dialogen großer Unterstüt-

zungsbedarf, etwa bei Fragen des Prozessdesigns oder bei der politischen Meinungsbildung und Konsensfindung innerhalb und außerhalb der Verhandlungsteams. Außerdem ist methodische Expertise gefragt. Die Arbeit der Berghof Foundation im Jemen setzte genau hier an: Auf Einladung der wichtigsten politischen Parteien und des Präsidenten Abed Rabbo Mansur Hadi wurde im Sommer 2012 das vom Auswärtigen Amt finanziell unterstützte National Dialogue Support Programme in Kooperation mit einem jemenitischen Partner etabliert, welches die Nationale Dialogkonferenz u. a. durch Expertenberatung, Hintergrundpapiere, thematische Workshops und Trainings der Konfliktparteien unterstützte.

Referenzen

- 1 Mitglieder der IMSD sind: Berghof Foundation, Center for Peace Mediation (CPM) der Europa-Universität Viadrina, CSSP – Berlin Center for Integrative Mediation, inmedio berlin – institut für mediation. beratung. entwicklung und das Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF).
- 2 Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können damit aber sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sein.
- 3 United Nations (2012). Guidance for Effective Mediation, S.4 (eigene Übersetzung).
- 4 Auswärtiges Amt und Initiative Mediation Support Deutschland (2015). Deutschland als Vermittler – Friedensmediation und Mediation Support in der deutschen Außenpolitik (Konferenzbericht). Berlin: Auswärtiges Amt und Initiative Mediation Support Deutschland, S. 12.
- 5 Berghof Foundation (2012) Berghof Glossar zur Konflikttransformation. Berlin: Berghof Foundation, S. 11.f
- 6 Ggf. weil diese Konfliktthemen noch zu sensibel sind oder eine Klärung auf anderer gesellschaftlicher / politischer Ebene stattfinden muss.
- 7 Berghof Foundation (2012). Op. Cit., S. 102f.

PEACE MEDIATION GERMANY



Die Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD) besteht aus einem Konsortium aus fünf deutschen Organisationen aus dem Bereich Mediation und Mediation Support. Ziel der Initiative ist es, das vorhandene Wissen zu Friedensmediation und Mediation Support für Akteure des Auswärtigen Amts und andere zentrale Entscheidungsträger im Themenbereich zugänglich zu machen und zum Austausch zwischen den involvierten Personen und Institutionen beizutragen. Das soll einen Beitrag zur Stärkung der Friedensmediation in Deutschland leisten und zu ihrer besseren Verankerung als wesentliches außenpolitisches Instrument beitragen.

www.friedensmediation-deutschland.de

Impressum

© Auswärtiges Amt & Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD)
Januar 2016

Autor
Initiative Mediation Support Deutschland

Gestaltung
finedesign – Büro für Text & Gestaltung, Berlin

Druck
trigger.medien.gmbh

Die Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD) besteht aus:


Berghof Foundation

 **cpm** Center for
Peace Mediation
EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA


Berlin Center for
Integrative Mediation


inmedio
institut für mediation . beratung . entwicklung

 **zif** Zentrum für
Internationale
Friedenseinsätze