

Kompetenzzentrum Friedensförderung KOFF

Die Plattform für Schweizer
Organisationen im Bereich Friedensförderung



© KOFF/ Rahel Fischer; Frauen in den Ruinen ihres Dorfes in Kolumbien

Jahresbericht 2012

INHALT

2012 im Rückblick (Zusammenfassung).....	3
1. Die KOFF-Foren.....	5
1.1. Aktualitäten: KOFF Rundtisch zu Myanmar	5
1.2. Neue Themen: KOFF Rundtischserie zu Ressourcenkonflikte	6
Landgrabbing, Landreformen und Friedensförderung	6
1.3. KOFF Rundtisch in Genf - Afghanistan am Scheideweg	6
1.4. Gemeinsame Prozesse: Analyse und Politikdialog zu Lateinamerika.....	7
Breiter Dialog zur Botschaftsschliessung in Guatemala.....	8
1.5. KOFF als Informationsplattform – Newsletter und Webseite	8
2. Capacity Development und Beratung.....	9
2.1. Vom Konfliktsensitivitäts-Kreis zum ‚New Deal‘	9
Die fünf Ziele des New Deal zu Friedensförderung und Staatsbildung	9
Massgeschneiderte Unterstützung für NGO-Träger.....	10
2.2. Wirkungsorientierung in der Friedensförderung.....	11
ExpertInnen Austausch zu Wirkung in der Friedensförderung	11
Kooperation mit der Abteilung Menschliche Sicherheit zu Wirkungsfragen	11
‚Whole of Government‘ für kohärente Interventionen in Konfliktregionen.....	11
2.3. Gender & Friedensförderung	12
Reporting zum Nationalen Aktionsplan 1325 der Schweiz.....	12
ExpertInnenworkshop zu CEDAW und Resolution 1325.....	13
Rundtische zu Gender und Gewalt in Konflikten	13
Resolution 1325 – what about men?.....	14
KOFF Gender Fact Sheets 2012.....	14
2.4. KOFF Trainings.....	14
Mabebuni und Makutano.....	15
3. Organisation und Trägerschaft.....	15
3.1. KOFF Geschäftsstelle.....	15
3.2. Steering Committee	16
3.3. Trägerschaft.....	16
4. Finanzen	17
5. Annexe.....	17
KOFF Aktivitäten 2012.....	18
KOFF Geschäftsstelle.....	21
Steering Committee 2012	21
Trägerorganisationen.....	21
Thematisches Glossar	23

2012 im Rückblick (Zusammenfassung)

Das Kompetenzzentrum für Friedensförderung KOFF hat ein ereignisreiches Jahr 2012 hinter sich und hat erfolgreich die ersten Meilensteine der neuen Strategie 2012-2015 umsetzen können. KOFF ist es gelungen, neue Themen zu lancieren, aktuelle Debatten anzustossen und neue Akteure in den friedenspolitischen Dialog einzubinden. Die KOFF Leistungen waren sehr gefragt. Mit der Entwicklung von neuen Instrumenten, Prozessberatungen und sehr gute besuchten Trainingsangeboten hat KOFF einen wichtigen Beitrag zum Kompetenzaufbau in der Trägerschaft leisten können. Mit der Neugestaltung der Webseite, einer verstärkten Themenorientierung des Newsletters und der Publikation von Fact Sheets und Themenpapers hat KOFF seine Funktion als Informationsplattform akzentuiert und insgesamt die Visibilität und das Profil gestärkt.

Die KOFF Foren bleiben am Puls der Zeit

Mit 27 Rundtischen zu insgesamt 9 Konfliktregionen und vier thematischen Schwerpunkten waren die Plattformveranstaltungen auch im 2012 das dynamische Herzstück des KOFF, wo sich VertreterInnen der Verwaltung und NGOs austauschen und aktuelle Fragen und Entwicklungen debattieren. Der neue KOFF Rundtisch Flyer vermittelt eine rasche Übersicht über die aktuellen Länder- und Themenrundtische und hat die Visibilität der KOFF Foren gestärkt. Höhepunkte 2012 waren zum einen die Lancierung des Myanmar Rundtisches, um die aktuelle Dynamik zu nutzen und den Dialog der Schweizer Akteure zu den Konfliktdimensionen vor dem Hintergrund der fragilen Transition zu fördern. Zum andern hat KOFF mit dem Aufbau der thematischen Plattform zu Ressourcenkonflikten erfolgreich ein Thema lanciert, das im Brennpunkt zahlreicher aktueller Konflikte steht. Der KOFF Rundtisch verknüpft gezielt Wasser- und Landfragen mit Friedensförderung und konnte damit Akteure aus verschiedenen Fachbereichen zusammenbringen und gemeinsame Analysen anstossen. Mit dem Afghanistan Rundtisch in Genf, der gemeinsam mit dem Geneva Center for Security Studies (GCSP) durchgeführt wurde, hat KOFF ein internationales Publikum erreicht und die Brückenfunktion des KOFF zwischen den schweizerischen NGOs und dem internationalen Genf bekräftigt. Mit Politikdialogen zu aktuellen aussenpolitischen Debatten und gemeinsamen Analyseprozessen der Schweizer NGOs bleibt die Arbeit zu Lateinamerika mit Schwergewicht Zentralamerika ein Schwerpunkt des KOFF.

Konzepte entwickeln und in der Praxis umsetzen

Die letztjährige Dynamik zur Entwicklung von praxisnahen Instrumenten zu ‚working in fragile contexts‘ war auch für 2012 bestimmend. KOFF konnte sich mit der konzeptionellen Weiterentwicklung des Konfliktsensiblen Programm Managements (KSPM) nicht nur in der Schweiz, sondern auch international positionieren. Einige Schlüsselakteure aus der KOFF Trägerschaft haben ihre internen Ressourcen und Kompetenzen mit Unterstützung des KOFF substantiell ausgebaut und konnten die Konfliktthemen in ihren Organisationen auf strategischer Ebene verankern. Ein wichtiges Forum für diese Entwicklungen ist die KOFF Intervisionsgruppe, die sich als Lernplattform für den Austausch der Fachstellen zu einer dynamischen ‚Community of Practice‘ entwickelt hat. Weiterhin beschäftigt hat KOFF die Debatte um Resultate und Wirkungen in der Friedensförderung. Die Schlussfolgerung aus einem ExpertInnen Workshop war, dass aktuelle Instrumente der Wirkungsorientierung primär die Rechenschaft ‚nach oben‘, also gegenüber Geldgebern im Norden stärken, gemeinsames Lernen und Rechenschaft gegenüber den lokalen Gemeinschaften hingegen vernachlässigt wird. Anknüpfend an diesen Workshop wird KOFF in einem neu lancierten Projekt daher die Südperspektive in der Wirkungsdebatte ausloten.

Training und Capacity Building

KOFF hat nicht nur Konzepte entwickelt, sondern diese auch in Trainings und Workshops an die Trägerschaft vermittelt. Besonders erfolgreich war 2012 die KOFF Trainingsserie. Mehrere Trainings waren überbucht und wurden deshalb doppelt geführt. Massgeschneiderte Workshops erlaubten den Organisationen, methodische Schwerpunkte gemäss ihren spezifischen Bedürfnissen festzulegen und ihre eigenen Programme mit KOFF zu analysieren. Mit der Erstellung von Minimal Standards für die Glückskette adaptierte KOFF die Konfliktsensitivitäts-Frameworks auf die spezifischen Bedürfnisse humanitärer Akteure.

Gender & Friedensförderung

In der KOFF Genderarbeit standen auch 2012 das Gendermainstreaming und die praktische Umsetzung der UN-Resolution 1325 zu Frauen, Frieden und Sicherheit im Vordergrund. Das Reporting zum Nationalen Aktionsplan 1325 der Schweiz, für das KOFF verantwortlich war, zeigte auf, dass sich die Schweiz auf multilateraler Ebene vorbildlich für die Umsetzung der Resolution einbringt, dies in den eigenen Projekten jedoch wenig sichtbar ist. KOFF wird die Abteilung Menschliche Sicherheit auch für die Entwicklung des nachfolgenden Nationalen Aktionsplans begleiten. In Trainings und Workshops in der Schweiz und im Ausland konnte KOFF die Träger dabei unterstützen, die Genderdimension in ihre Programme und Strategien aufzunehmen. Die Rundenstische zu Gender und Gewalt in Konflikten boten eine Plattform, um effektive Strategien und die Rolle von Männern in der Gewaltprävention zu diskutieren. In einem von KOFF organisierten ExpertInnenworkshop wurde das Verhältnis der CEDAW (Convention for the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women) und der Res 1325 für den Schutz der Frauenrechte in Konflikten diskutiert und nach den Potentialen, dem spezifischen Mehrwert und den Synergien der beiden Instrumente gefragt. KOFF lancierte damit einen Politikdialog unter Schlüsselakteuren aus der Verwaltung und der Zivilgesellschaft und konnte seine Netzwerke in der Schweiz und international stärken. Mit der Publikation mehrerer Gender Fact Sheets hat KOFF die neuesten Debatten zu 1325 auch in der Trägerschaft lanciert.

Ausblick 2013

KOFF will 2013 Foren und Rundenstische zu aktuellen Brennpunkten weiter ausbauen, so etwa die Weiterführung des Myanmar Rundenstisches, die Lancierung einer Mali Plattform und ein neuer Fokus auf Libanon/Syrien/Jordanien. Der thematische Rundenstisch zu Ressourcenkonflikte wird anhand regionaler Beispiele vertieft, so etwa zu Südsudan, Kolumbien und Naher Osten. Der Politikdialog zu Fragilität und dem New Deal soll im Hinblick auf die Rolle der Zivilgesellschaft weitergeführt werden. KOFF wird seine Toolbox weiterausbauen, Standards und Praxistools zu Fragilitäts- und Konfliktanalysen erarbeiten und gemeinsam mit der Interventionsgruppe ein Online Training zu Konfliktsensitivität für schweizerische Organisationen entwickeln. Im Genderbereich plant KOFF die Lancierung eines ExpertInnen-Netzwerks, um Praxiserfahrungen zu Frauen in Friedensprozessen und Mediation in konkreten Kontextbeispielen zu kapitalisieren.

Ursula Keller, Projektleiterin KOFF

1. Die KOFF-Foren

Die KOFF Rundtische fördern Netzwerke, Wissenstransfer und sind Ausgangspunkt für Politikdialoge zwischen Schweizer Akteuren. Mit 27 Rundtischen, mit mehr als 700 Teilnehmenden, waren die Plattformveranstaltungen auch im 2012 das dynamische Herzstück des KOFF: Zu insgesamt 9 Konfliktregionen¹ und 4² thematischen Schwerpunkten haben sich VertreterInnen der Verwaltung und NGOs ausgetauscht und aktuelle Fragen und Entwicklungen debattiert. Der neue KOFF Rundtisch Flyer vermittelt eine rasche Übersicht über die aktuellen Länder- und Themenrundtische und hat die Visibilität der KOFF Foren gestärkt. Dies gilt auch für die ‚Critical Reflections‘, die weiterführende Debatten in Themenpapieren festhalten und auf der Webseite verfügbar sind. Höhepunkte 2012 waren die Neulancierung des Myanmar Rundtisches, sowie der Aufbau der thematischen Plattform zu Ressourcenkonflikten.

1.1. Aktualitäten: KOFF Rundtisch zu Myanmar

Myanmar befindet sich seit anderthalb Jahren in einem demokratischen Transformationsprozess, der nach 60 Jahren autoritärer Regierungsführung für kaum möglich gehalten wurde. Dieser Transformationsprozess erweist sich jedoch aufgrund der zahlreichen, in diverse Konflikte involvierten Akteure als äusserst fragil. In der Tat ist das Land gespalten: Die Gräben verlaufen zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen und Glaubensgemeinschaften, der Regierung mit burmesischer Mehrheit und dem früheren Militärregime. Die Friedens- und Reformprozesse können deshalb nur dann erfolgreich sein, wenn alle Akteure eingebunden werden. Für die internationale Gemeinschaft, die sich in Myanmar zunehmend an Friedensförderungs- und Entwicklungsprojekten beteiligen möchte, stellt die Komplexität der Konflikte eine grosse Herausforderung dar. Auch die Schweiz hat grosses Interesse gezeigt, das Engagement in Myanmar auszubauen. So wurde im November eine Botschaft eröffnet und die DEZA, AMS wie auch zahlreiche NGOs sind daran, neue Programme zu planen.

KOFF hat diese Dynamik aufgenommen und einen Myanmar Rundtisch lanciert, um den Dialog der Schweizer Akteure vor dem Hintergrund der fragilen Transition zu fördern. In einem ersten Rundtisch wurde eine Analyse der aktuellen Konfliktsituation in Myanmar präsentiert und diskutiert, welche Herausforderungen, aber auch welche Optionen sich für Schweizer Organisationen stellen. Der Rundtisch wird 2013 weitergeführt.



© swisspeace/ Stefan Bächtold, Yangon

¹ Afghanistan, Grands Lacs, Nepal, Sri Lanka, Sudan/Südsudan, Südosteuropa, Lateinamerika (Honduras, Guatemala, Kolumbien), MENA Region, Myanmar.

² Gender & Friedensförderung, Vergangenheitsarbeit, Policy Debatten zu Fragilen Kontexten, Ressourcenkonflikte, Community of Practice zu Konfliktsensitivität

1.2. Neue Themen: KOFF Rundtischserie zu Ressourcenkonflikte

Mit der Rundtisch-Serie zu Ressourcenkonflikte hat KOFF erfolgreich ein Thema lanciert, das im Brennpunkt zahlreicher aktueller Konflikte steht. Konfligierende Interessen um den Zugang und die Verteilung von Wasser und Land sind oft zentrale Faktoren, die Konflikte massgeblich beeinflussen. KOFF hat deshalb in dieser ersten Phase den Fokus auf Wasser- und Landmanagement in fragilen Kontexten gelegt. In Konfliktregionen müssen Programme zu Wasser, Land oder Nahrungssicherheit mit integrierten Ansätzen und auf mehreren Ebenen angegangen werden. Um konfliktssensitive Programmstrategien zu entwickeln, müssen potentielle Konfliktlinien im Wasser- und Landmanagement analysiert und Ansatzpunkte für Konfliktprävention und Friedensförderung identifiziert werden. Der KOFF Rundtisch verknüpft gezielt Wasser- und Landfragen mit Friedensförderung und hat zum Ziel, gemeinsame Analysen und die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure und Fachbereiche zu fördern.

Landgrabbing, Landreformen und Friedensförderung

Landreformen, die einen besseren Zugang zu Landbesitz für die Bevölkerung ermöglichen, sind eine wichtige Strategie zur Bekämpfung von Landgrabbing und zur Verbesserung der Ernährungssicherheit. Das lokale Verständnis von Landrechten und Landbesitz, basierend auf kommunalen Landnutzungsregimen, die wichtige kulturelle und religiöse Bedeutung haben, stimmt jedoch mit dem liberalen Verständnis von privatem Besitz und individuellen Landrechten oft nicht überein. Wie am Beispiel von Kambodscha aufgezeigt werden konnte, führt die Formalisierung von Landrechten im Rahmen von Landreformen wohl für gerechtere Verteilung und mehr Sicherheit für die LandbesitzerInnen, jedoch nicht automatisch zu Armutsverminderung. Mit der Legalisierung und der entstehenden ‚Land titling industry‘ wird ein Markt geschaffen, in dem Landverkauf zur Einkommensquelle wird und Landspekulationen Tür und Tor geöffnet werden. Individuelle Landbesitzrechte alleine garantieren daher weder eine nachhaltige Nutzung zur Verbesserung der Ernährungssicherheit noch eine gerechte Verteilung von Land. Im Gegenteil, Landreformen können Konflikte verschärfen oder neue Konflikte und Ungleichheiten schaffen. Aus einer Friedensförderungsperspektive ist es daher wichtig, die Bedeutung von Land im lokalen Kontext zu analysieren und bei Landreformen die spezifischen Interessen der unterschiedlichen Akteure und lokale Machtverhältnisse einzubeziehen.

Die rege Teilnahme an den Veranstaltungen zeigt das grosse Interesse auf und bestätigt die Relevanz des Themas. Mit der Einbindung von Fachleuten aus dem Wasser und Landmanagement konnte der Rundtisch auch neue Akteure in den friedenspolitischen Dialog einbinden. Die Rundtischserie wird 2013 weiter geführt. Im Fokus stehen Konflikte zwischen nomadisierenden Viehzüchtern und sesshaften Bauern im Südsudan, Konflikte rund um extraktive Industrien in Lateinamerika sowie Land und Wasser als Entry points für Friedensinitiativen im Kontext von Israel und Palästina.

1.3. KOFF Rundtisch in Genf - Afghanistan am Scheideweg

Während der Abzug ausländischer Truppen aus Afghanistan voranschreitet, müssen die internationalen Akteure ihre bisherigen militärischen, humanitären, entwicklungs- und friedenspolitischen Ansätze neu überdenken. Gemeinsam mit dem Geneva Center for Security Policy (GCSP) organisierte KOFF einen Rundtisch in Genf mit breiter internationaler Beteiligung. Afghanische, schweizerische und internationale Akteure haben Lehren aus der Vergangenheit gezogen und Strategien für die Zukunft diskutiert. Anders als die internationale Gemeinschaft hat die afghanische Bevölkerung keine Exit-Option.



© KOFF/Can Deniz, Kabul

So appellierte etwa der ehemalige humanitäre Koordinator der Vereinten Nationen in Afghanistan, Michael Keating, an die internationale Gemeinschaft, sich nicht von Afghanistan abzuwenden. Die AfghanInnen wünschten sich in erster Linie Gerechtigkeit, politische Legitimität und mehr Verantwortlichkeit seitens der politischen Führung. Diese Ziele können jedoch nicht mit militärischen oder entwicklungspolitischen Mitteln alleine erreicht werden, sondern bedürfen einer breiten nationalen Versöhnung. Der ehemalige Wirtschafts- und Vizeenergieminister Afghanistans, Jalil Shams, betonte, dass für eine solche nationale Versöhnung ein Dialog unter Einschluss aller Kräfte notwendig sei. Dabei wurde verschiedentlich an die Schweiz appelliert, ihre Erfahrungen in der Fazilitation von nationalen Versöhnungsprozessen in Afghanistan einzubringen.

Der gemeinsame KOFF- GCSP Rundtisch wurde live im Internet übertragen, eine Premiere für KOFF. Mit der Veranstaltung in Genf hat KOFF seine guten Kontakte zum internationalen Genf, insbesondere zur Geneva Peacebuilding Platform (GPP), ausgebaut und stärkt damit die Brückenfunktion des KOFF zwischen den schweizerischen NGOs und dem internationalen Genf.

1.4. Gemeinsame Prozesse: Analyse und Politikdialog zu Lateinamerika

Die Arbeit zu Lateinamerika mit Schwergewicht Zentralamerika und Kolumbien hat im letzten Jahr weiter an Dynamik gewonnen. Kernpunkte waren die Fazilitation gemeinsamer Analyse- und Strategieprozesse, sowie zivilgesellschaftliche Konsultationen und Dialoge zu aktuellen aussenpolitischen Debatten.

Zentralamerika ist die Region mit der höchsten Rate an Opfern von bewaffneter Gewalt. Fragile staatliche Strukturen, grosse soziale Ungleichheit, anhaltende Diskriminierung indigener Bevölkerungsgruppen, Korruption und schwierige Prozesse der Vergangenheitsarbeit prägen das Umfeld. Der im 2011 lancierte Prozess schweizerischer NGOs, ihr Engagement in der Region in Bezug auf die



© KOFF / Marcel von Arx, Zacate Grande

Friedensförderung und Menschenrechte zu analysieren und neu auszurichten, wurde von KOFF in diesem Jahr fachlich eng begleitet. In einem Workshop in der Schweiz wurde eine gemeinsame Konfliktanalyse durchgeführt und konkrete Massnahmen diskutiert, wie der eingeschränkte Handlungsspielraum der lokalen Partner ausgeweitet werden kann. Eine der zentralen Erkenntnisse ist, dass Entwicklungszusammenarbeit mit einer kohärenten menschenrechts- und friedenspolitischen Arbeit zu ergänzen ist. Die Resultate wurden in einem Papier zusammengefasst und als Empfehlung der NGOs in den Strategieprozess der DEZA eingespeist. In einem zweiten Schritt hat KOFF in Kooperation mit HEKS einen Workshop mit lokalen Partnern in Honduras durchgeführt und damit auch die Zusammenarbeit der Schweizer Akteure und ihrer Partner vor Ort gestärkt.

KOFF war 2012 auch eine gut genutzte Plattform für den Dialog zu aktuellen politische Entwicklungen in Lateinamerika. So leitete KOFF die NGO Konsultation zur Menschenrechtslage in Guatemala. Die Resultate wurden in die Schweizer Position zur Universal Periodic Review von Guatemala des Menschenrechtsrats eingespeisen. Guatemala stand auch im Zentrum der aussenpolitischen Debatte zur geplanten Botschaftsschliessung. Schliesslich wurde mit der Veranstaltung zu *10 Jahre Propaz – ein Rückblick* die Erfahrungen eines von NGOs und dem Bund gemeinsam durchgeführten Friedensprogrammes in Mexiko analysiert und die Potentiale, aber auch Grenzen dieser Zusammenarbeit diskutiert.

Breiter Dialog zur Botschaftsschliessung in Guatemala

Der Bundesratsentscheid, die Botschaft in Guatemala zu schliessen, hat bei der Schweizer Zivilgesellschaft grosse Besorgnis ausgelöst. Fünfzehn NGOs haben sich in einem offenen Brief an den Bundesrat gewandt, um gegen den Beschluss zu protestieren. KOFF organisierte daraufhin ein breitabgestütztes Arbeitstreffen mit dem Schweizer Botschafter in Guatemala, VertreterInnen des Parlaments, des EDA und der NGOs, um die Konsequenzen für die Schweizer Akteure vor Ort zu diskutieren. Das Engagement der offiziellen Schweiz, insbesondere bei den Menschenrechten, wurde von den NGOs als wichtige Abstützung und komplementäres Wirken wahrgenommen, das den Aktionsraum auch der NGOs und der lokalen Partner geschützt hat. Das Arbeitstreffen bot die Gelegenheit, gemeinsam nach konstruktiven Lösungen zu suchen, wie die Schweiz auch in Zukunft einen wirkungsvollen Beitrag für die Menschenrechte und den Frieden in der Region leisten kann.

Um die grosse Dynamik und den guten Austausch zwischen den NGOs und den staatlichen Akteuren weiter zu unterstützen, wird KOFF diese Prozesse auch im 2013 begleiten. Thematische Schwerpunkte sind die Verknüpfung von Ansätzen der Konflikttransformation und der Menschenrechte und die Frage von konfliktsensibler Menschenrechtsarbeit.

1.5. KOFF als Informationsplattform – Newsletter und Webseite

Der monatliche elektronische *Newsletter* erschien 2012 auf Deutsch, Französisch und Englisch und stiess wiederum auf ein sehr positives Echo bei der Leserschaft. Der Newsletter berichtete über die aktuellsten Entwicklungen und Aktivitäten der verschiedenen Akteure der schweizerischen Friedensförderung. Zum ersten Mal setzte der KOFF-Newsletter 2012 auch einen monatlichen Themenschwerpunkt. Dies erhöhte die Visibilität und die Wirksamkeit des Newsletters als Instrument der Informationsvermittlung und des Informationsaustauschs. Der Newsletter erreicht nicht nur den Trägerkreis und Schweizer ExpertInnen, sondern wird auch von einem breiteren Publikum von über 6'000 AbonentInnen in der Schweiz und im Ausland gelesen.

2012 hat KOFF seine Webseite neu gestaltet, um den Trägerorganisationen einen übersichtlicheren Zugang zu Dienstleistungen und Informationen zu bieten. Der klare Aufbau

erlaubt es den BenutzerInnen, schnell an die gewünschten Informationen, beispielsweise bezüglich KOFF-Weiterbildungskurse oder Roundtable zu gelangen. Die Webseite www.koff.ch wurde im Januar 2013 aufgeschaltet.

2. Capacity Development und Beratung

2.1. Vom Konfliktsensitivitäts-Kreis zum ‚New Deal‘

Die Entwicklung von Instrumenten und die Unterstützung der KOFF Träger in der Praxis ist das zweite Standbein des KOFF. Die letztjährige Dynamik zu ‚working in fragile contexts‘ war auch für 2012 bestimmend. KOFF hat seine Führungsrolle in der konzeptionellen Entwicklung des Konfliktsensiblen Programm Managements (KSPM) nicht nur in der Schweiz sondern auch international gefestigt. Einige Schlüsselakteure aus der KOFF Trägerschaft haben ihre internen Ressourcen und Kompetenzen mit Unterstützung des KOFF substantiell ausgebaut und konnten die Konfliktthemen in ihren Organisationen auf strategischer Ebene verankern. Ein wichtiges Forum für diese Entwicklungen ist die KOFF Interventionsgruppe, die sich als Lernplattform für den Austausch der Fachstellen zu einer dynamischen ‚Community of Practice‘ entwickelt hat. Wichtigstes Projekt der Interventionsgruppe 2013 ist die Erarbeitung eines Online Trainings für schweizerische Organisationen.

Konzepte entwickeln mit dem DEZA Netzwerk ‚Conflict & Human Rights‘

Der KOFF Konfliktsensitivitäts-Kreis, entwickelt 2011, war Ausgangspunkt für die Vertiefung der konzeptuellen Grundlagen zur Arbeit in fragilen Kontexten. Besonders fruchtbar war die enge Zusammenarbeit mit dem DEZA Themennetzwerk ‚Conflict and Human Rights‘. Im Rahmen eines grösseren Mandates entwickelte KOFF, ausgehend vom Konfliktsensitivitäts-Kreis, ein neues Framework für ein umfassendes Verständnis von ‚Arbeiten in fragilen Kontexten‘, die sogenannte *Mind map for Working in Fragile & Conflict Affected Situations*. Zielführend waren dabei die international vereinbarten Prinzipien des ‚New Deals‘ mit den fünf ‚Peacebuilding and Statebuilding Goals‘.

Die fünf Ziele des New Deal zu Friedensförderung und Staatsbildung

Legitimate politics: Foster inclusive political settlements and conflict resolution

Security: Establish and strengthen people’s security

Justice: Address injustices and increase people’s access to justice

Economic Foundations: Generate employment and improve livelihoods

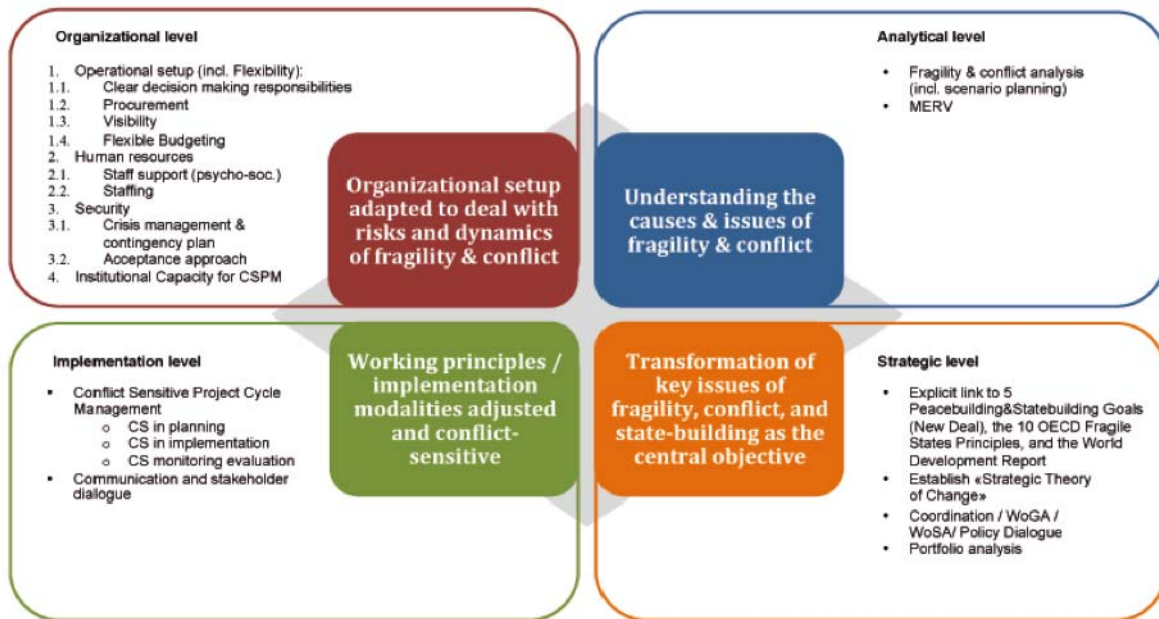
Revenues & Services: Manage revenue and build capacity for accountable and fair service delivery

Die Mind map visualisiert vier Dimensionen, die für ein umfassendes KSPM zu berücksichtigen sind: 1) Die Ursachen und Faktoren von Fragilität und Konflikten verstehen (*Konflikt- und Fragilitäts-Analyse*), 2) die Transformation der wichtigsten Konfliktfaktoren, ausgerichtet auf Friedensförderung und Staatsbildung als strategisches Ziel (*strategische Ausrichtung*), 3) dem Kontext

angepasste und konfliktsensible Arbeitsprinzipien und Implementierungsmodalitäten (*Implementierungsebene*), 4) operationelle und institutionelle Strukturen, die genügend Flexibilität im Umgang mit Risiken und Dynamiken von Fragilität und Konflikt erlauben (*Organisationsebene*).

Kern der Mind map ist die strategische Verknüpfung von Analyse, Policy und Strategie mit der Implementierungs- und Organisationsebene. Damit kann aufgezeigt werden, in welchem Bereich allenfalls Anpassungen notwendig sind, ob etwa bei den Ressourcen für Analyse, in der strategischen Ausrichtung der Programme, den Arbeitsmodalitäten oder auf Ebene der Organisation und des Managements.

Mind map for Working in Fragile & Conflict-Affected Situations (Draft)



© KOFF swisspeace in Zusammenarbeit mit der DEZA (Draft)

KOFF wird die DEZA in diesen Prozessen auch 2013 weiter unterstützen und dabei auch den Austausch und die gemeinsame Reflexion mit den NGO Trägern in der Interventionsgruppe sicherstellen. Die DEZA beteiligt sich auch an der Entwicklung des Online Trainings für schweizerische Organisationen.

Massgeschneiderte Unterstützung für NGO-Träger

KOFF hat nicht nur Konzepte entwickelt, sondern diese auch in Trainings und Workshops an die Trägerschaft vermittelt. Mehrere Organisationen fragten KOFF für massgeschneiderte Workshops an, in denen sie die eigenen Programme und Projekte aus der Konfliktsensitivitäts-Perspektive analysieren konnten. Im Rahmen eines Rundtisches wurden die Relevanz, aber auch die Grenzen von konfliktsensitiven Ansätzen am Beispiel von Sri Lanka, als stark polarisierter Länderkontext, debattiert. Die Verbindung eines Rundtisches mit einem Konfliktsensitivitäts-Workshop wurde von den Teilnehmenden als sehr innovativ wahrgenommen. Mit der Erstellung von Minimal Standards zu Konfliktsensitivität für die Glückskette hatte KOFF die KSPM Frameworks auf die spezifischen Bedürfnisse humanitärer Akteure angepasst. Der KOFF-Input zu ‚Arbeiten in fragilen Kontexten für humanitäre Akteure‘ am Glückskette Partnertag stiess ebenfalls auf grosses Interesse und eröffnet für KOFF ein weiteres Aktionsfeld.



© KOFF/Layla Clément, KOFF Training

2.2. Wirkungsorientierung in der Friedensförderung

ExpertInnen Austausch zu Wirkung in der Friedensförderung

Die Debatte um sichtbare und nachprüfbare Resultate und Wirkung der Friedensförderung hat KOFF seit längerem begleitet. Wie können die komplexen Prozesse der Friedensförderung in einem Konfliktumfeld geplant und gemessen werden? Lassen sich die erwünschten Veränderungen überhaupt in ein messbares Raster pressen? Oder gilt vielmehr, dass eine konsequente Orientierung auf Resultate zu besseren Analysen und Programmdesigns und damit auch zu mehr Wirkung und Legitimität unserer Arbeit führt? In einem ExpertInnen-Workshop, der gemeinsam mit der deutschen Plattform für Frieden und Entwicklung (FriEnt) und Partnern aus dem Süden durchgeführt wurde, ist KOFF diesen Fragen nachgegangen. Wichtigste Schlussfolgerung aus der Veranstaltung war, dass die Vorgaben für eine Orientierung auf Resultate primär die Rechenschaft ‚nach oben‘, also gegenüber Geldgebern im Norden stärken. Die Aspekte des gemeinsamen Lernens oder Fragen zur Rechenschaft gegenüber den lokalen Gemeinschaften werden dabei verdrängt und die lokalen Partner haben wenig Möglichkeiten, sich bei der Definition von Resultaten einzubringen. Anknüpfend an diesen Workshop wird KOFF in einem neu lancierten Projekt die Südperspektive in der Wirkungsdebatte ausloten. Gemeinsam mit Partnern aus dem Süden will KOFF mit interessierten Trägern nach neuen Ansätzen suchen, die die Perspektive der lokalen Gemeinschaften ins Zentrum stellt und mehr Raum für gemeinsames Lernen schaffen. Im Frühling 2013 wird zudem ein Working Paper publiziert, das das Thema weiter auslotet.

Kooperation mit der Abteilung Menschliche Sicherheit zu Wirkungsfragen

Wirkungsfragen standen auch in der Zusammenarbeit mit der Abteilung für Menschliche Sicherheit (AMS) im Zentrum. KOFF konzipierte ein massgeschneidertes Projektmanagement-Training, das in drei Modulen mit den Schwerpunkten Konfliktanalyse, *theories of change*, Projektplanung sowie Monitoring und Evaluation für Friedensförderungsprogramme durchgeführt wurde. An konkreten Fallbeispielen aus der Praxis der AMS konnte dabei aufgezeigt werden, wie eine wirkungsvolle Vorgehensweise im Projektumfeld der Menschlichen Sicherheit zur Anwendung kommen könnte. Wie trägt ein Programm zur Stärkung der Gemeindeverwaltung von ethnischen Minderheiten im Kosovo zum Frieden in der Region bei? Was ist die sogenannte *theory of change* des Programms? Das Training zeigte auf, dass die Annahmen, wie und mit welchen Aktivitäten die erwünschten Ziele zu erreichen sind, explizit gemacht werden müssen. Dies führt zu effektiveren Planungen und erlaubt auch, Resultate und Wirkungen gezielt zu überprüfen.

‚Whole of Government‘ für kohärente Interventionen in Konfliktregionen

Mit dem *Whole of Government Approach* will sich der Bund vermehrt mit integrierten Strategien in konfliktbetroffenen Ländern und Regionen engagieren. Ziel dieses Ansatzes ist, positive Synergien der verschiedenen Instrumente der Schweizer Aussenpolitik - politischer Dialog, Gute Dienste, Entwicklungszusammenarbeit, Humanitäre Hilfe, wirtschaftliche Zusammenarbeit und Migrationspolitik – zu nutzen, um den Beitrag zu Frieden und Stabilität zu verstärken. Dabei sind sowohl die Prinzipien und Prioritäten der Schweizerischen Aussenpolitik, wie auch die Bedürfnisse des lokalen Kontextes zu berücksichtigen. Letzteres ist im von der Schweiz unterzeichneten New Deal festgehalten, welcher ausdrücklich Interventionen unter den fünf Peace- und Statebuilding Goals, ausgehend vom lokalen Kontext, fordert. Mit diesen Vorgaben ein gemeinsames Strategiedokument zu erarbeiten ist eine institutionelle Herausforderung, geht es doch darum, ein gemeinsames Verständnis vom Kontext sowie ein gemeinsames Ziel zu etablieren, zu welchem die verschiedenen Instrumente je einen Beitrag leisten.

KOFF hat im 2012 eine Strategieberatung für das Schweizer Engagement in der Region Grand Lac durchgeführt. Dabei war die Unterstützung des Prozesses ebenso wichtig wie das gezielte Einbringen von Expertise zu Konfliktanalyse, Konfliktsensibilität, Gender oder dem Formulieren von Zielen und *theories of change*. KOFF legt besonderen Wert darauf, dass die *Whole of Government* -Strategien im Rahmen von Rundtischen auch mit der Zivilgesellschaft konsultiert und diskutiert werden.

2.3. Gender & Friedensförderung

In der KOFF Genderarbeit standen auch 2012 das Gendermainstreaming und die praktische Umsetzung der Res 1325 zu Frauen, Frieden und Sicherheit im Vordergrund. Das Reporting zum Nationalen Aktionsplan 1325 der Schweiz zeigte auf, wo die Schweiz gute Resultate erzielt, aber auch wo noch Handlungsbedarf liegt. In praxisnahen Trainings und Workshops in der Schweiz und im Ausland konnte KOFF die Träger bei der Integration von Gender und der Res 1325 in ihre Programme und Strategien unterstützen. Die Rundtische zu Gender und Gewalt in Konflikten boten eine Plattform, um effektive Strategien der Gewaltprävention zu diskutieren. Mit dem ExpertInnenworkshop zu CEDAW (Convention for the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women) und 1325 und der Publikation mehrerer Fact Sheets zu aktuellen Genderthemen hat KOFF die neuesten Debatten zu 1325 in der Trägerschaft lanciert und Netzwerke mit Schlüsselakteuren gestärkt.



© KOFF/ Barbara Brank, Aceh

Reporting zum Nationalen Aktionsplan 1325 der Schweiz

Aktuell verfügen 37 Staaten über einen Nationalen Aktionsplan (NAP) zur Umsetzung der Res 1325. Um die Fortschritte zu messen, braucht es adäquate Indikatoren. Die Schweiz hat im letzten Nationalen Aktionsplan 2010-2012 als eines der ersten Länder klare Indikatoren formuliert, welche nun als Basis für ein umfassendes Reporting über die erreichten Ziele dienen.

KOFF hat die AMS beim Reporting unterstützt und wird die Konsultation mit der Zivilgesellschaft zum Bericht facilitieren.

Wichtigste Erkenntnisse sind, dass sich die Schweiz auf multilateraler Ebene vorbildlich für die Umsetzung der Resolution einbringt, indem sie etwa in UNO Gremien konsequent den Einbezug von Frauen in Friedensprozessen fordert. Weniger sichtbar hingegen ist die Umsetzung der Res 1325 in den eigenen Projekten. Dazu braucht es weiterhin Training und Sensibilisierung, um aufzuzeigen, wie 1325 in die Programme integriert und konkret in die Praxis umgesetzt werden kann. Zudem fehlt eine systematische Erfassung von Daten. Eine wichtige Erfahrung war, dass auch der Prozess der Berichterstattung sehr bedeutsam ist, da im Austausch über die Frage nach Zuständigkeiten, Kompetenzen und Daten sehr viel Sensibilisierungsarbeit mit den verschiedenen Akteuren geleistet wird. Die Resultate und Erfahrungen aus dem Reporting 2012 bilden nun die Basis für die neue NAP-Phase 2013-2015. KOFF wird die AMS 2013 wiederum bei der Erarbeitung und Konsultation unterstützen.

ExpertInnenworkshop zu CEDAW und Resolution 1325

Macht es für eine Frau aus einem Kriegsgebiet einen Unterschied, ob ihre Rechte durch die Resolution 1325 des UNO-Sicherheitsrates oder durch die CEDAW geschützt sind? Die Frage ist für direkt Betroffene wahrscheinlich wenig relevant, eine differenzierte Sicht auf verschiedene Frauenrechtsinstrumente ist jedoch wichtig, wenn es darum geht, wirksame Politiken und Strategien zum besseren Schutz und für mehr Partizipation von Frauen in Friedensprozessen zu definieren. Die Beziehung zwischen der Resolution 1325 und der CEDAW war darum das Thema eines ExpertInnenworkshops, den KOFF gemeinsam mit dem Gender-Politikclusters des Schweizerischen Kompetenzzentrums für Menschenrechte (SKMR) der Universität Bern organisierte. Was ist das Potential und der spezifische Mehrwert der beiden Instrumente, um die Situation von Frauen in Konflikten wirkungsvoll zu verbessern? Wie können diese im Schweizer Kontext besser aufeinander abgestimmt und Synergien gestärkt werden? Dies waren Fragen, die von ExpertInnen und Schlüsselakteure aus der Verwaltung und den NGOs diskutiert wurden. Während es Einigkeit gab für ein starkes Schweizer Engagement zu Frauen, Frieden und Sicherheit, erwies sich eine enge Zusammenarbeit aufgrund der unterschiedlichen Mandate, Kompetenzen und Prioritäten deutlich schwieriger. Der Workshop stellte aber einen ersten Schritt dar, um ein gemeinsames Verständnis aufzubauen und den Dialog zu stärken. KOFF hat in der Folge ein Fact Sheet zu den Policydebatten zu CEDAW und 1325 verfasst (*Policy Debates on Women, Peace and Security- Ways Forward*).

Rundtische zu Gender und Gewalt in Konflikten

Schutz vor Gewalt durch die Stärkung der Rechte von Frauen und Mädchen in Kriegen und Konflikten ist neben der Partizipation der zweite Pfeiler der Res 1325. Was die Umsetzung der Res 1325 in einer Konfliktregion bedeuten kann, zeigte eine *Konferenz des Projekts Humanitarian Dialogue im Nordkaukasus zum Thema Sicherheit von Frauen und Mädchen*. KOFF hat die Konzipierung der Konferenz, an der lokale Frauenrechtsaktivistinnen, Betroffene und RegierungsvertreterInnen teilnahmen, massgeblich unterstützt. Die Sicherheitslage für Frauen und Mädchen im Nordkaukasus ist prekär. Während der letzten 15 Jahre hat sich praktisch in allen nordkaukasischen Republiken der gesellschaftliche Status der Frauen und Mädchen innerhalb der Familie, wie auch im öffentlichen Bereichen, drastisch verschlechtert. Traditionalistische Strömungen setzen diskriminierende Praktiken wie Kleider- und Verhaltensvorschriften durch und geschlechtsspezifische Gewalt gegen Frauen und Mädchen nimmt zu. Ehrenmorden, „Brautentführungen“ und andere Formen von häuslicher Gewalt gefährden die Sicherheit von vielen Frauen und Mädchen. Die Konferenz hatte zum Ziel, die genderspezifischen Dimensionen menschlicher Sicherheit im Nordkaukasus aufzuzeigen und den

Dialog zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu stärken, um gemeinsam konkrete Handlungsansätze zu entwickeln.

Wie kann man (vermehrt) mit Männern zusammenarbeiten, um geschlechtsspezifische Gewalt zu verhindern? Mit dieser Frage beschäftigte sich ein KOFF Gender Rundtisch in Bern. Gemeinsam mit ExpertInnen wurde der komplexe Zusammenhang zwischen Gewalt, gewaltsamem Verhalten und der Konstruktion von Männlichkeit in Konflikt- und Postkonfliktsituationen analysiert. Anhand konkreter Beispiele aus dem Nahen Osten und Afrika wurde aufgezeigt, wie sich gewaltsame Männlichkeit als Folge verschiedener, sich überlagernder sozialer und politischer Faktoren in militarisierten Gesellschaften auch zu einer Assoziierung von Männern und Männlichkeit mit Waffen und Waffengewalt führt. Damit werden Formen von Männlichkeit propagiert und reproduziert, die auf Gewalt und Dominanz beruhen. In der Friedensförderung braucht es daher eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie Männer und männliche Jugendliche zur Gewaltanwendung motiviert werden und wie das Selbstwertgefühl von Männern in Konflikten manipuliert und instrumentalisiert wird. Am Rundtisch wurden konkrete Ansätze der Arbeit mit Männern vorgestellt, so etwa ein Programm, das Männer als Trainer und Multiplikatoren ausbildet, um in ihren Peergroups positive männliche Rollenbilder zu stärken.

Resolution 1325 – what about men?

Wie aktuell die Grundforderung der Res 1325 nach verbessertem Schutz von Frauen und Mädchen vor Gewalt durch mehr Rechte ist, zeigen viele Beispiele aus Konfliktkontexten. Dies sollte aber nicht den Blick dafür verstellen, dass geschlechtsspezifische Gewalt im Kontext von kriegerischen Auseinandersetzungen ein hochkomplexes Phänomen darstellt. Eine einseitige Darstellung von Opfer und Täter ist hier genauso irreführend, wie das Fehlen von Männern in der Analyse und in Handlungsansätzen der Friedensförderung. Wo sind die Männer in der Res 1325 ist daher eine wichtige Frage. Die Resolution schweigt zu Männer und Jungen als Opfer von geschlechtsspezifischer Kriegsgewalt und macht auch keine Aussagen zu ihrer Rolle in der Prävention von Gewalt an Frauen und Mädchen. Für die Prävention sind jedoch Diskussionen zu Männern als Opfer wie auch zu gewaltgeprägten Männlichkeitsbildern in Konflikten zentral.

KOFF Gender Fact Sheets 2012

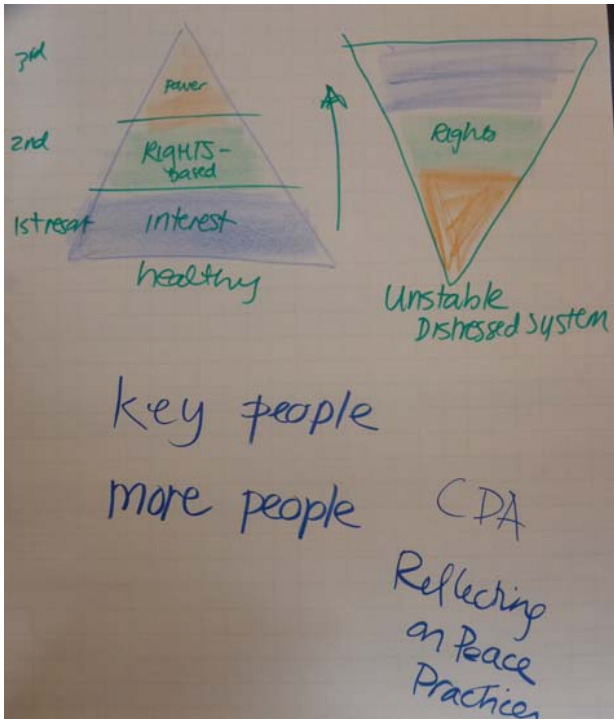
(auf der Webseite www.koff.ch verfügbar)

- Policy Debates on Women, Peace and Security – Ways Forward
- Gender Dimensions of Conflict and Peacebuilding
- Implementation Fields of Resolution 1325
- Gender Analysis of Conflicts (wird im Frühling 2013 verfügbar sein)

2.4. KOFF Trainings

KOFF führte in der ersten Hälfte der Trainingsserie 2012-13 drei thematisch hoch aktuelle Trainings durch, die sich grosser Nachfrage aus der Zivilgesellschaft, Verwaltungsstellen und erstmals auch der Teilnehmenden des swisspeace Nachdiplomstudiengangs in ziviler Friedensförderung erfreuten.

Im Oktober erörterten die KOFF Gender Expertinnen anlässlich des 12-jährigen Jubiläums der UN Resolution 1325 den aktuellen Stand deren Umsetzung. Sie zeigten auf, wie Schweizer NGOs und Bundesstellen das Thema „Frauen, Frieden und Sicherheit“ in ihren Tätigkeiten effektiver verankern können. Die KOFF WirkungsspezialistInnen griffen im November-Training die Fragilitäts-Debatte auf und verdeutlichten anhand des Drei-Schritt-Modells wie Programme in fragilen Kontexten konflikt sensitiv geplant und durchgeführt werden können. Im Januar schliesslich begeisterte die niederländische Trainerin Michelle Parlevliet mit ihrem innovativen



Ansatz einer Verbindung der oft als gegensätzlich wahrgenommenen Konflikttransformations- und Menschenrechts-Perspektiven und faszinierte das Publikum mit ihrer visualisierenden Methodik. Aufgrund der überwältigenden Nachfrage nach den beiden letzten Trainings – sie waren lange vor Anmeldeschluss ausgebucht – werden diese im März respektive Juni sowie in der nächsten Trainingsserie erneut angeboten. Das im Mai 2013 stattfindende Evaluations-Training der Kanadierin Cheyanne Scharbatke-Church wird die erfolgreiche KOFF Trainingsserie 2012/13 abschliessen.

© KOFF/ Alexandra Pfefferle, Flip-Chart an einem KOFF Training

Mabebuni und Makutano

Wie kann konfliktsensitives Projektmanagement in Mabebuni inmitten rivalisierender Pastoralisten und Bauern gelingen? Sollen angesichts der gewaltvollen Auseinandersetzungen in Makutano menschenrechtliche oder konflikttransformatorische Aspekte bearbeitet werden? Solche fiktiven und gleichzeitig realitätsnahen Fallstudien boten Gelegenheit, Methoden und Fertigkeiten zu üben und den Blick für das Wesentliche zu schärfen. Die reale Arbeitswelt kam jedoch nicht zu kurz: Anhand einer Vielzahl von Beispielen aus der Praxis verdeutlichten die Trainer Zusammenhänge und diskutierten konkrete Herausforderungen, denen sich die Teilnehmenden in ihren Projekten und Programmen gegenüber sahen.

3. Organisation und Trägerschaft

3.1. KOFF Geschäftsstelle

Nachdem die Evaluation und die neue Strategie das KOFF im vergangenen Jahr stark beanspruchten, lag der Fokus im 2012 auf der Umsetzung der Massnahmen und Ziele. KOFF konnte dafür auf ein hoch qualifiziertes und motiviertes Team zählen, das sich nach den Wechseln in den vergangenen Jahren nun gut eingespielt hat. Allerdings gab es auch 2012 personelle Veränderungen. Mit Marcel von Arx hat ein langjähriger Mitarbeiter das KOFF im Sommer 2012 verlassen, da er mit seiner Familie nach Bolivien gezogen ist. Er bleibt dem KOFF aber als assoziierter Mitarbeiter verbunden und hat auch bereits Mandate für KOFF Träger in Lateinamerika durchgeführt. Der Weggang von Marcel von Arx ermöglichte KOFF personelle Ressourcen zu neuen Themen aufzubauen. Sergio Gemperle und Andreas Graf sind nun für das Thema und die Rundenstische zu Ressourcenkonflikten zuständig und Rachel Gasser leitet den neuen Rundenstisch zu Myanmar. Insgesamt verfügt das KOFF über rund 500% Stellenprozente (plus eine Praktikumsstelle).

Besonders fruchtbar war 2012 die Kooperation von KOFF mit den swisspeace Themenbereichen Peacebuilding Analysis and Impact (PAI) zu Konfliktsensibilität und Wirkungsfragen, sowie mit dem Mediationsbereich zu Gender. Gemeinsame Themenentwicklung und Aktivitäten stärkten die Synergien und erweitern die thematischen und regionalen Leistungsangebote auch für KOFF Träger.

3.2. Steering Committee

Das Steering Committee setzt sich aus VertreterInnen der AMS (2), der DEZA (1), den NGOs (3) sowie swisspeace zusammen. Auch 2012 gab es personelle Veränderungen: Claude Wild, Leiter der AMS, hat die Leitung des Steering Committee an Sabrina Dallafior übergeben, die nun mit Andrea Bosshard (bisher) die AMS vertritt. Die DEZA war weiterhin mit Elisabeth von Capeller vertreten. Wechsel gab es auch bei der NGO-Vertretung: Cécile Bühlmann vom cfd ist nach 6 Jahren grossem Engagement aus dem Steering Committee zurückgetreten. Dabei wurde auch der langjährige Sitz des cfd freigegeben. Neu gewählt wurde mit Beatrice Faidutti-Lueber von Eirené Suisse wiederum eine kompetente VertreterIn einer kleinen Friedens- und Entwicklungsorganisation. Weiterhin im Steering Committee sind Esther Marthaler, Helvetas Swiss Intercooperation, und Ruedi Tobler, Schweizerischer Friedensrat.

3.3. Trägerschaft

2012 sind zwei neue Trägerorganisationen zu KOFF gestossen: Die Stiftung SOS Kinderdorf und Graines de Paix aus Genf. KOFF hat neu nun 47 nicht-staatliche Trägerorganisationen.

Die 11. Trägerversammlung im Mai 2012 zum Thema „*Connecting Human Rights and Conflict Transformation: What Human Rights Workers and Peacebuilders Can Learn From Each Other*“ war mit rund 40 Teilnehmenden gut besucht. Menschenrechte und Friedensförderung sind im Verständnis der meisten Friedens- und Entwicklungsorganisationen eng verknüpft. Während die konzeptionelle Verschränkung unbestritten ist, zeigt sich in der Praxis, dass die Arbeitsweisen der verschiedenen Akteure jedoch unterschiedlich sind und dies zu Spannungen über Prioritäten, Ansätze und Methoden führen kann. Michelle Parlevliet, Konsulentin aus Holland, legte in ihrem Input dar, wo sich Spannungsfelder auftun und zeigte Möglichkeiten auf, wie durch eine systematischere Verknüpfung Synergien und damit auch die Wirksamkeit von Friedensförderungs-Programmen gestärkt werden kann. Judith Niederberger von Caritas Schweiz, Corinne Huser von der DEZA und Una Hombrecher von HEKS präsentierten anschliessend in kurzen Diskussionsbeiträgen, wie die Frage zu Menschenrechten und Friedensförderung in ihren Organisationen debattiert wird. Das Thema wurde in einem KOFF Training weiter vertieft, das von Michelle Parlevliet im Januar 2013 erfolgreich durchgeführt wurde.

4. Finanzen

KOFF schloss das Jahr 2012 mit einem ausgeglichenen Ergebnis ab. Die Rechnung wurde an der Steering Committee Sitzung vom 20. März 2013 genehmigt.

Ergebnis 2012	CHF
<u>Ertrag</u>	803'300
Beiträge EDA	781'050
Beiträge NGO-Trägerorganisationen	14'800
Trainings	6'700
Sonstiges	750
<u>Aufwand</u>	803'300
Personalaufwand KOFF	633'437
Aktivitäten und Produkte	90'561
Organisation und Trägerschaft	6'275
Overhead/Verwaltungskosten	73'027

5. Annexe

5.1. KOFF Aktivitätenliste 2012

5.2. KOFF Geschäftsstelle

5.3. Steering Committee

5.4. Trägerorganisationen

5.5. Glossar

KOFF Aktivitäten 2012

Länderrundtische

Land	Datum	Titel
Afghanistan	15.06.2012	“Afghanistan: How to Access and Protect Civilians?”
	07.12.2012	“Afghanistan until 2014 and beyond: Why are we, where we are today and what has to change?”
Grands Lacs	29.02.2012	“Le rôle des ONGs dans la stabilisation du Congo“
Lateinamerika	13.03.2012	Honduras/Guatemala AG: “Schweizer NGOs in Zentralamerika: Herausforderung an die EZA in einem fragilen Umfeld“
	14.05.2012	Honduras: “Las Comisiones de Verdad en Honduras y la Gestión del Programa Sensible a los Conflictos“
	25.06.2012	Colombia: “Armed Groups, Violence & Demobilization in Colombia“
	29.08.2012	Guatemala: Austauschveranstaltung mit Botschafter Kolly (Guatemala) und 15 NGOs zur Schliessung der Botschaft in Guatemala
	27.09.2012	Austausch mit Juan de Dios Gracia und Konsultation zum UPR Guatemala
	07.11.2012	Öffentliche Schlussveranstaltung zum PROPAZ Programm/Mexiko
Myanmar	07.06.2012	“The Many Peace Processes in Myanmar: How Can International Actors Best Support Local Peace Initiatives?“
	09.11.2012	“Analyzing the current conflict context. What is the impact for international engagement?“
Nepal	06.06.2012	“Surikokura: Development and Social Change in a Nepali Village“
Nordafrika	29.11.2012	“Egypt in Transition - The Way Forward“
Sudan	11.06.2012	“Sudan Quo Vadis? Prospects for relations between Sudan and South-Sudan one year after the separation“
	21.11.2012	"But it Works!" zu Local Governance im Südsudan
Südosteuropa	22.06.2012	Balkans 2012: “Between local tensions and EU crisis - What policies for Swiss actors?“
Sri Lanka	06.12.2012	“Conducting Conflict Sensitive Operations in Fragile Contexts: NGOs and State Actors in Sri Lanka“

Thematische Rundtische, Expert Workshops

Thema	Datum	Titel
Gender & Friedensförderung	31.08.2012	Expert Workshop zu CEDAW und 1325
	21.09.2012	“Working with Men to Overcome Violence: Masculinity & violence projects in context of armed conflict and war“
Dealing with the Past	04.05.2012	“Possible milestone or pitfall? International criminal law and the accountability of transnational companies“
	02.07.2012	“Transitional Justice and Displacement: Key Issues and Challenges.“
Ressourcenkonflikte	03.09.2012	“Water and land management in fragile and conflict-affected situations“
	27.11.2012	“Land Grabbing in Fragile and Conflict-Affected Contexts - Cambodia and Ethiopia“

Wirkung in der Friedensförderung	16.05.2012	<i>Expert Workshop: Improving Results-orientation and results in fragile & conflict-affected environments: What's next?</i>
Intervision zu Konfliktsensitivität	04.06.2012	Intervisionsgruppe zu Konfliktsensitivität und WFCAS: Laufende Arbeiten und weiterführende Prozesse
	03.12.2012	Entwicklung eines Online Training zu Konfliktsensitivität für CH Organisationen
Human Rights and Conflict Transformation	10.05.2012	KOFF Trägerversammlung zu 'Connecting Human Rights and Conflict Transformation', mit Michelle Parlevliet

Massgeschneiderte Workshops und Trainings (in der Schweiz)

Organisation	Datum	Thema
AMS	03.04.2012	Workshop/Austausch zur Integration von Conflict Sensitivity und Gender in der AMS Congo Länderstrategie
	17.04.2012	Trainingsworkshop zu <i>Working with Theories of Change</i> (mit Peter Woodorow, CDA)
	07.05.2012	Fazilitation eines Strategieworkshop zu Grands Lacs (DEZA, AMS, PAII), Beratung im Strategieprozess
	06.11.2012	Gender Training für Human Security Advisors der AMS
	Okt 2012- Jan 2013	Training zu PCM in Friedensförderungsprogrammen für AMS Mitarbeitende (3 Module)
DEZA	19.09.2012	Trainings - Input zu KSPM /KSPM Assessment "für die Abteilung E/MM
HEKS	24.04.2012	Workshop zu Konfliktanalyse und Integration von KSPM im HEKS Auslandprogramm
cfid	06.09.2012	Strategieberatung zu Gender und Konfliktsensitivität im Hinblick auf die cfd-Strategie 2013-16
Peace Watch	03.12.2012	Workshop zu Konfliktsensitivität in der Menschenrechtsarbeit

KOFF Trainingsserie 2012/2013

Thema	Datum	Titel
Gender & 1325	30. – 31.10.2012	Women, Peace and Security - Implementing UN Resolution 1325 (KOFF)
Managing Conflict Sensitivity	21. – 23.11.2012	Managing Programs in Fragile and Conflict-Affected Contexts (KOFF, wird vom 13.-15.3.2013 wiederholt)
Human Rights & Conflict Transformation	30.1.- 01.02.2013	Connecting Human Rights and Conflict Transformation: From Concept to Practice (Michelle Parlevliet, wird im Juni 2013 wiederholt)
Evaluating Peacebuilding	01.- 03.05.2013	Evaluating Peacebuilding Projects (mit Cheyanne Scharabatke Church)

Vorträge an Universitäten und Institutionen

Organisation	Datum	Thema
IZFG / Uni Bern	30.01.2012	Modul zu ' <i>Conflict, Violence and Displacement</i> , CAS zu Gender, Justice and Globalisation.
Europainstitut der Universität Basel	11.- 12.5.2012	Gender & Conflict Seminar
Swisspeace Peacebuilding	28.08.2012	Input zu Gender&Peacebuilding,

Course		
	01.09.2012	Input zu Konfliktsensitivität und Wirkungsmessung in der Friedensförderung, Swisspeace Peacebuilding Course Stans
Universität Basel	14.09.2012	Input zu Gender& Peacebuilding, swisspeace CAS zu zivile Friedensförderung,, Eröffnungsveranstaltung

Beratungsmandate für KOFF Träger

Organisation	Thema
AMS	
Gender Backstopping Mandat	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting zum NAP 1325 (2010-2012), März – August 2012 - Evaluation und Update Gender Marker - Finalisierung Gender Profile zu Tunesien, Congo, Ägypten - Lancierung Netzwerk und Capacity Building für Gender Focal Points AMS - Gender Rundtisch Nordkaukasus (Humanitarian Dialogue), Juni 2012
DEZA	
Humanitäre Hilfe / Gender Backstopping Mandat (abgeschlossen)	<ul style="list-style-type: none"> - Regionaler Genderworkshop Südliches Afrika (Harare, Feb 2012) - Genderworkshop Nordafrika (Regionalseminar Schweizer Büros, Rabat, Juni 2012) - Evaluationsworkshop des Backstopping Mandats
Conflict and Human Rights Network/CAPEX Mandat	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung bei der Kapitalisierung von DEZA- Erfahrungen mit KSPM (Juli-Dez 2012) - Fact sheets, KSPM Mind Map
Conflict and Human Rights Network/weitere Mandate	<ul style="list-style-type: none"> - Regionalworkshop zu KSPM, Benin, 18.-21.09.2012 - Asia Brief zu Human Rights based Approach in South Asia
Mandate von NGO-Trägern	
Caritas	Backstopping für Noyeas de Paix, Rwanda / Thema DwP, 14. – 19.05.2012
Glückskette	Erstellung von Minimalstandards zu KS, September 2012
Kurzberatungen	
Caritas	Kurzberatung zu Caritas Programmevaluation in Sri Lanka (ToRs, Methode, Team etc), 08.02.2012
GCSP	Wirkungsorientierung im Kurskonzept des SPTC, Expertenpool, 22.02.2012
HEKS	Kommentierung des Heks "Equal rights & conflict transformation" Konzepts, 08.03.2012
Mission 21	Kurzberatung zu Konfliktsensitivität in der Programmstrategie, 04.06.2012
Ccd	Kurzberatung zu ToR für Gaza Evaluation, 06.08.2012
Terre des Hommes	Kurzberatung für die TdH Strategie zu Konfliktprävention, 02.07.2012
HEKS	Kurzberatung zu wissenschaftlicher Begleitungsforchung des Bangladesch Programms, 01.11.2012
swisspeace Mandate, Projekte von KOFF MA	
UNO	UN Mandat: Entwicklung eines CSPM Onlinekurses, März-Dez 2012
Peace Nexus	South-North Peer Review: Increasing the space for collaborative learning in current peacebuilding results orientation frameworks, seit Oktober 2012

KOFF Geschäftsstelle

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ursula Keller	Projektleitung, Gender & Friedensförderung
Roland Dittli	Konfliktsensitivität, Analyse & Impakt von Friedensförderung
Sidonia Gabriel	Konfliktsensitivität, Analyse & Impakt von Friedensförderung
Barbara Brank	Gender & Friedensförderung
Rahel Fischer	Gender & Friedensförderung, Runderstische zu Lateinamerika
Marcel von Arx	Konfliktsensitivität, Nepal, Guatemala/Honduras (bis Juli 2012)
Sergio Gemperle	Ressourcenkonflikte (ab Sep 2012)
Lukas Krienbühl	Kommunikation, Newsletter
Franziska Sigrist	KOFF Trainings

Weitere swisspeace-Mitarbeitende mit Kleinpensen bei KOFF

Sandra Rubli	DwP-Rundtisch; Grands Lacs
Stefan Bächtold	Konfliktsensitivität, Analyse & Impakt von Friedensförderung
Andreas Graf	Ressourcenkonflikte
M. Pfister/M. Santschi	Sudan-Rundtisch
Rina Alluri	Sri Lanka-Rundtisch
Can Deniz	Afghanistan-Rundtisch
Rachel Gasser	Myanmar-Rundtisch
Olivier Haener	Balkan-Rundtisch

Praktikantinnen, Praktikanten und Zivildienstleistende

Jonas Stich, Sergio Gemperle

Steering Committee 2012

Botschafter Claude Wild, EDA/AMS, Vorsitzender (bis Nov 2012)
Sabrina Dallafior, EDA/AMS (ab Nov. 2012)
Andrea Bosshard, EDA/AMS
Elisabeth von Cappeller, DEZA
Anita Müller, swisspeace
Cécile Bühlmann, cfd (bis Mai 2012)
Esther Marthaler, Helvetas
Ruedi Tobler, Schweizerischer Friedensrat
Beatrice Faidutti-Lueber (ab Mai 2012)

Trägerorganisationen

Alliance Sud
APRED, Association pour la dé militarisation
BAHA'Í
Brücke Le pont
Caritas Schweiz
Caux – Initiativen der Veränderung
cfd – Christlicher Friedensdienst
DCAF, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces
Eirene Schweiz / Service Civil International
Fastenopfer
Fondation Hirondelle

IFOR Schweiz
Frauen für den Frieden Schweiz
Geneva Call
Gesellschaft für bedrohte Völker
Graînes de Paix
Green Cross Schweiz
Gruppe für eine Schweiz ohne Armee (GSoA)
HEKS
Helvetas Swiss Intercooperation
Institut für Konfliktbearbeitung und Friedensentwicklung (ICP)
Interpeace
Lucerne Initiative for Peace (LIPS)
Media21
Medico International Schweiz
Medienhilfe
mission 21
MIVA Schweiz
Palmyrah
Peace Brigades International
Peace Watch Switzerland
Quaker United Nations Office (QUNO)
Swiss Academy for Development (SAD)
Schweizerische Flüchtlingshilfe
Schweizerischer Friedensrat
Schweizerischer Katholischer Frauenbund
Schweizerisches Arbeiterhilfswerk (SAH)
Schweizerisches Rotes Kreuz (SRK)
Stiftung Kinderdorf Pestalozzi
Stiftung SOS Kinderdorf
Swissaid
Terre des Hommes Schweiz
Terre des Femmes Schweiz
TRIAL
World Vision Switzerland
1000 PeaceWomen Across the Globe

Thematisches Glossar

Gender & Friedensförderung

Im Gegensatz zum biologischen Geschlecht (engl. ‚sex‘) bezieht sich Gender auf die sozial konstruierten Prozesse und Strukturen in den Beziehungen zwischen Frauen und Männern. Gender & Friedensförderung befasst sich mit dem Einfluss von Konflikt und Gewalt auf die Geschlechterbeziehungen und analysiert die unterschiedlichen Rollen, Erfahrungen und Bedürfnisse von Männern und Frauen. Programme zu Gender & Friedensförderung versuchen, die Partizipation von Frauen in Friedensprozessen zu stärken, Massnahmen zur Prävention und zum Schutz vor genderspezifischer Gewalt zu entwickeln sowie eine Genderperspektive in alle Bereiche der Friedens- und Sicherheitspolitik zu integrieren.

UNO Sicherheitsratsresolution 1325 zu Frauen, Frieden und Sicherheit (UNSCR 1325)

Die UNO Sicherheitsrat Resolution 1325 zu Frauen, Frieden und Sicherheit fordert 1) eine verstärkte Teilnahme von Frauen in Friedensprozessen, 2) die Prävention von genderspezifischer Gewalt und der Schutz der Rechte von Frauen und Mädchen während und nach Gewaltkonflikten und 3) die Integration einer Genderperspektive in der Friedensförderung. Die Resolution 1325 wurde im Oktober 2000 verabschiedet und ist eine wichtige Referenz für das Themenfeld Gender & Friedensförderung.

Nationaler Aktionsplan 1325

Nationale Aktionspläne (NAP) sind wichtige Umsetzungsinstrumente der Resolution 1325. Aktuell verfügen 37 Staaten über nationale Aktionspläne. Die Schweiz hat 2007 den ersten Nationalen Aktionsplan 1325 verabschiedet und erarbeitet zurzeit den dritten Umsetzungsplan für 2013-2015.

Human Rights Based Approach - Menschenrechtsbasierter Ansatz

Der menschenrechtsbasierte Ansatz schützt und fördert die Menschenrechte und basiert auf menschenrechtlichen Standards internationaler und regionaler Menschenrechtsabkommen. Er unterscheidet zwischen Menschen mit Rechtsansprüchen und Trägern von Rechtspflichten. Daraus werden die Handlungsfelder für die internationale Zusammenarbeit und die Friedensförderung abgeleitet: Stärkung von Menschen und Gruppen, um ihre Rechtsansprüche geltend zu machen und Unterstützung von Institutionen, ihren Rechtspflichten nachzukommen. Für die Friedensförderung zentral ist die Erkenntnis, dass Menschenrechtsverletzungen sowohl Ursache als auch Folge von Konflikten sein können.

Human Security – Menschliche Sicherheit

Human Security bezieht sich im Kern auf den Schutz von Individuen und deren Gesellschaft vor bewaffneten Konflikten, Despotismus, Vertreibung und politischer wie krimineller Gewalt (*freedom from fear*). Eine weitere Auffassung von Human Security umfasst zudem den Schutz des Individuums vor Armut, Hunger, Krankheit und Umweltkatastrophen (*freedom from want*). Das Human Security Konzept mit dem Fokus auf das Individuum ist ein Paradigmenwechsel zum lange vorherrschenden Verständnis von ‚nationaler Sicherheit‘ als Sicherheit eines Staates gegenüber anderen Staaten.

Konfliktanalyse

Eine Konfliktanalyse beinhaltet die Analyse von *Kontext, Akteuren, Ursachen und Dynamiken* eines Konflikts sowie die Identifikation möglicher Ansatzpunkte zur friedlichen Konflikttransformation. Wichtige Elemente dabei sind:

Driving factors of conflict sind Trends, Strömungen, Ursachen oder grundlegende Einflussfaktoren, die Aussagen zu den spezifischen Merkmalen und zur Entwicklung eines Konfliktes machen. Als *Key driving factors of conflict* werden diejenigen Einflussfaktoren bezeichnet, ohne die der Konflikt massgeblich anders aussähe.

Change Agents, Agents of Transformation, sind Akteure, die mit unterschiedlichen Mittel einen Wandel herbeiführen möchten. Dieses Ziel kann auf friedliche Weise oder durch Gewalt und Widerstand verfolgt werden.

Connectors & Dividers, sind Begriffe des *Do No Harm* Ansatzes (→) Dividers und Connectors können in jedem Konflikt identifiziert werden. Es sind Faktoren, die Personen oder Gruppen trennen (dividers) oder diese zusammen bringen (connectors). Dazu gehören Institutionen, Systeme, Handlungen, Werte, Erfahrungen, Symbole etc.

Konflikttransformation

Konflikttransformation bezieht sich auf Massnahmen der Konfliktintervention, die sich mit Strukturen, Prozessen und Folgen des Konflikts befassen und auf eine Transformation dieser Parameter hinwirken, um ursächliche Faktoren der Gewalt zu überwinden. Es ist ein multi-dimensionaler, nicht-linearer Prozess, der ein langfristiges und breites Engagement erfordert und einen nachhaltigen Wandel von Konfliktstrukturen herbeiführen möchte.

Konfliktprävention

Konfliktprävention umfasst Aktivitäten zum Abbau von Spannungen und Konfliktursachen, um eine (Re-) Eskalation eines Konflikts zu verhindern. Neben Eingriffen zur Friedenssicherung wird Prävention ergänzt durch langfristige Ansätze der Friedensförderung wie etwa Frühwarnung, Vertrauensbildung, präventive Diplomatie, Dialogförderung und Menschenrechtspolitik sowie Massnahmen zum Abbau struktureller Ungleichheiten (Bildung, soziale und ökonomische Entwicklung, Ressourcenmanagement etc.)

Konfliktsensitivität

Konfliktsensitivität ist ein Ansatz, der Interventionen von Friedens-, Entwicklungs- und Wirtschaftsakteuren im Hinblick auf mögliche /unbeabsichtigte negative Effekte auf bestehende Konfliktlinien analysiert und Optionen entwickelt, die konfliktvermindernd wirken und/oder zur Konflikttransformation beitragen.

Dazu ist ausschlaggebend, (1) den Kontext des Konflikts zu verstehen, (2) die Interaktionen zwischen der Intervention und dem Konfliktkontext zu verstehen und 3. Optionen und Ziele zu entwickeln, die das Risiko negativer Effekte auf Konflikte minimieren und positive Effekte stärken.

Do No Harm ist eine von Mary B. Anderson entwickelte Methode, die analysiert, ob Interventionen oder einzelne Projektkomponenten unbeabsichtigt negative Faktoren eines

Konfliktes unterstützen und Konflikte damit verschärfen. Die Methode bildet eine Grundlage zur Entwicklung von konfliktsensitiven Interventionsoptionen.

Konfliktsensitives Programm Management ist ein Konzept der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) zur umfassenden Integration von Konfliktsensitivität ins Programm Management.

Fragilität

Staaten oder Teilegebiete davon werden als fragil bezeichnet, wenn die staatlichen Strukturen schwach sind und die Kapazitäten und/oder der politische Wille fehlen, die grundlegenden staatlichen Funktionen und Dienstleistungen sowie die Gewährleistung von Sicherheit zu erfüllen. Als Konsequenz ist das gegenseitige Vertrauen zwischen dem Staat und seinen Bürgerinnen wie auch die staatliche Legitimität schwach.

Prinzipien für internationales Engagement in fragilen Staaten und Situationen

Die Prinzipien der OECD/DAC (Organisation for Economic Cooperation and Development/ Development Assistance Committee) bilden Leitlinien für das Engagement in fragilen Situationen. Sie beschreiben die Grundlagen für ein solches Engagement, nämlich den Kontext als Ausgangspunkt zu nehmen, und unterstreichen die Rolle von Staatsbildung. Die Guidelines bieten Hinweise zur konkreten Umsetzung eines solchen Engagements.

The New Deal for Engagement in Fragile States

Der New Deal ist ein breit abgestütztes internationales Abkommen, das 2011 in Busan (Südkorea) von der Staatengemeinschaft vereinbart und auch von der Schweiz unterzeichnet wurde. Kernpunkte des New Deal sind die Verpflichtung auf die fünf *Statebuilding and Peacebuilding* Ziele und der Fokus auf inklusive Zusammenarbeit mit den Partnerländern. Der New Deal ist Teil eines multilateralen Prozesses zu Aid Effectiveness, in welchem sich die wichtigsten Geldgeber, aber auch Empfängerstaaten auf Prinzipien einigten, die die Effektivität der internationalen Zusammenarbeit stärken sollen. Wichtige bisherige Abkommen sind die Paris Declaration on Aid Effectiveness und die Accra Agenda for Action.

Die fünf Statebuilding and Peacebuilding Ziele

1) Staatliche Legitimität durch inklusive politische Prozesse, 2) Sicherheit für die Bevölkerung, 3) Gerechtigkeit und Stärkung des Zugangs zu Rechten und Justiz, 4) wirtschaftliche Grundlagen für Arbeit und Einkommen schaffen sowie 5) gutes Management von staatlichen Einnahmen und Dienstleistungen

Project Cycle Management (PCM)

Prozesse zur Steuerung und zum Management aller Phasen eines Programms/Projekts. Dazu gehören Analyse, Planung, Umsetzung, Monitoring, Feedback und Evaluation.

Theory of Change

Theories of Change beschreiben die kausalen Zusammenhänge zwischen Projekt- oder Programm-Inputs, der Strategie zur Implementierung und den gewünschten Veränderungen als Annahmen/Hypothesen. Die explizit gemachte Programmlogik ist ein wichtiges Element des Programmdesigns und bildet die Grundlage für Monitoring und

Evaluation, da sie Hinweise zu Indikatoren und zur Priorisierung und Relevanz von zu erreichenden Zielen enthält.

Track I, II, III – Mehrebenen-Ansatz

Massnahmen zur Friedensförderung werden auf unterschiedlichen Akteursebenen verfolgt. Nach John Paul Lederach können drei Ebenen (Tracks) unterschieden werden. Track 1 umfasst die offiziellen VertreterInnen von Militär, Politik und Religion. Track 2 sind Personen oder Organisationen der mittleren Ebene wie NGO's, Intellektuelle, Gewerkschaften oder religiöse Persönlichkeiten die im Austausch mit der Regierung stehen. Track 3 umfasst die lokale Zivilgesellschaft und Basisgruppen.

Der Mehrebenen-Ansatz basiert auf der Annahme, dass eine nachhaltige Konflikttransformation ein enges Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen erfordert. Massnahmen der Friedensförderung und Konflikttransformation müssen demnach auf allen Ebenen durchgeführt und miteinander abgestimmt und strategisch verlinkt werden.

Wirkungsorientierung

Bezieht sich auf die Ausrichtung von Aktivitäten und Programmen im Hinblick auf deren Auswirkungen und Resultate.

Whole of Government

Laut den *Principles for Good International Engagement in Fragile States* der OECD, gründet erfolgreiche Entwicklung und Friedensförderung zumindest teilweise auf kohärentem Vorgehen unter Einbezug der Bereiche Politik, Entwicklung, Sicherheit, Ökonomie und Justiz. Ein *Whole of Government* Ansatz bedeutet, dass in staatlichen Interventionen die verschiedenen interdependenten Politikfelder in der Analyse, Planung und Umsetzung integriert werden.

Whole of System

Im Unterschied zum *Whole of Government* schliesst der *Whole of System* Ansatz auch andere Akteure und Politikfelder mit ein, so etwa die Zivilgesellschaft, multilaterale Organisationen oder Wirtschaftsakteure. Ebenfalls den Fokus auf Kohärenz aller Akteure legt der 3 C- Ansatz (*Coherence, Complementarity, Coordination*)