



Gruppe Friedensentwicklung

## Projektpartner in Konfliktsituationen: Machen wir das Richtige mit den Richtigen?

FriEnt-Fachgespräch

21. Juni 2005

Bonn

FriEnt – Dokumentation

## Herausgeber

© Gruppe Friedensentwicklung (FriEnt)

c/o BMZ, Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn

Tel. +49-228-535-3259

Fax. +49-228-535-3799

[frient@bmz.bund.de](mailto:frient@bmz.bund.de)

[www.frient.de](http://www.frient.de)

V.i.S.d.P Natascha Zupan, Redaktion: Dr. Susanne Reiff

Die Gruppe Friedensentwicklung (FriEnt) ist eine Arbeitsgemeinschaft von:  
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) |  
Evangelischer Entwicklungsdienst (EED) | Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) | Deutsche  
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) | Katholische Zentralstelle für Ent-  
wicklungshilfe / Misereor | Konsortium Ziviler Friedensdienst | Plattform Zivile Kon-  
fliktbearbeitung / Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)

## Inhalt

Einleitung _____	1
Partnerschaften vor Ort: Ergebnisse der gemeinsamen Trägeranalyse Nepal _____	2
Zusammenfassung der Ergebnisse _____	2
Kommentar: Eine innovative Studie mit Potenzial _____	3
Schlussfolgerungen für die Auftraggeber _____	3
Partnerschaften hier: Erfahrungen des Arbeitstreffens Nepal	4
Lehren des Arbeitstreffens Nepal _____	4
Erfahrungen des Schweizer Kompetenzzentrums Friedensförderung _____	5
Bewertung und Ausblick durch die Teilnehmer des Nepal- Arbeitstreffens _____	7
Ausblick _____	8
Anhang I: Programm _____	10
Anhang II: Teilnehmerliste _____	11

## Einleitung

In Bezug auf die Frage nach den „richtigen“ Projekt-Partnern oder -trägern wurden in der Entwicklungszusammenarbeit bereits diverse Kriterien entwickelt, die Auswahl und Monitoring von Partnerorganisationen unterstützen. Aber wie wird in gewaltsamen Konfliktsituationen verhindert, dass Partner eine konfliktverschärfende Rolle einnehmen? Welche Kriterien müssen bei der Wahl von Partnern oder beim Monitoring bestehender Partnerschaften angelegt werden? Welche Konsequenzen resultieren daraus? Dabei sind nicht nur Partner vor Ort Gegenstand der Überlegungen, sondern auch Kooperationspartner auf Geber-Seite: Arbeiten wir auch in Bezug auf andere Geber-Organisationen mit den „richtigen“ zusammen – oder ergäben sich durch neue Partnerschaften möglicherweise bessere Ansätze, um die eigene positive Wirkung auf den Konflikt zu erhöhen?

Zu diesen Fragen veranstaltete die Gruppe Friedensentwicklung (FriEnt) am 21. Juni 2005 ein Fachgespräch mit dem Titel „Projekt-Partner in Konfliktsituationen: Machen wir das Richtige mit den Richtigen?“. Anlass der Veranstaltung war die Fertigstellung einer konfliktbezogenen Trägeranalyse zu Nepal, die von fünf Organisationen des Arbeitstreffens Nepal in Auftrag gegeben worden war.<sup>1</sup> Somit konzentrierte sich die Veranstaltung auch auf das Beispiel Nepals.

Im ersten Teil des Fachgesprächs standen die Ergebnisse der Trägeranalyse und deren Konsequenzen für die Projektarbeit im Vordergrund. Im Anschluss zogen die Teilnehmer eine Bilanz des Arbeitsprozesses und erörterten das Potenzial zukünftiger gemeinsamer Prozesse. In diesem Zusammenhang stellte das Schweizer Kompetenzzentrum Friedensförderung (KOFF) seine unterschiedlichen Foren wie Runde Tische vor, und brachte damit eine interessante Außenperspektive in die Diskussion ein.

---

<sup>1</sup> vgl. [Trägeranalyse: „Joint Assessment of Selected Sectors of Development Work in Nepal and its Impact on Conflict and Peace“](#). Thomas Döhne / Stefan Jansen / Chhaya Jha, 2005. (pdf-file, 48 S., 2,4 MB)

## Partnerschaften vor Ort: Ergebnisse der gemeinsamen Trägeranalyse Nepal

Seit etwa zwei Jahren besteht das Arbeitstreffen Nepal, für das die im Mai 2005 fertig gestellte Trägeranalyse einen wichtigen Meilenstein darstellt. Nun geht es darum, die Ergebnisse der Studie zu nutzen, Lehren zu ziehen und konkrete Handlungsoptionen zu formulieren. Hierfür stellte Anja Dargatz, Vertreterin der Friedrich-Ebert-Stiftung bei FriEnt zunächst die Ergebnisse der Trägeranalyse vor:

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Trägeranalyse Nepal wurde von fünf Organisationen im Rahmen des Arbeitstreffens Nepal in Auftrag gegeben: Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Misereor und Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung (Sequa). Die Unterschiedlichkeit der Organisationen z.B. im Hinblick auf Mandat, Struktur und Größe war in dem Gesamtprozess zugleich Chance und Herausforderung.

Für die Auswahl von Partnerorganisationen in gewaltsamen Konfliktsituationen wie in Nepal benennt die Studie externe und interne Voraussetzungen. Viele dieser Kriterien gelten allgemein für alle EZ-Projekte und sind in den vorhandenen Instrumentarien fest verankert. Ihre Bedeutung im Konfliktkontext muss jedoch häufig erst herausgearbeitet und bewusst gemacht werden.

#### Kriterien für externe Arbeit:

- Die Organisation muss die Fähigkeiten besitzen, in Konfliktgebieten zu arbeiten (materiell, logistisch, personell, etc.).
- Sie ist in der Lage, einen Dialog mit den relevanten Konfliktparteien (i.d.R. Maoisten, Regierungsarmee) zu führen. Ziele, Budget und Aktivitäten müssen dabei transparent gemacht werden.
- Der Partner überprüft regelmäßig die Sicherheitslage, berücksichtigt Positionen und Maßnahmen anderer Akteure und passt seine Aktivitäten entsprechend an.
- Im Zentrum der Partneraktivitäten stehen die Gemeinden und die lokale Bevölkerung, da diese in Konfliktsituationen am arbeitsfähigsten und am meisten akzeptiert sind.

#### Kriterien für interne Organisation:

- Institutionelle Strukturen, Prozesse und Ansätze sind konfliktensibel ausgerichtet.
- Mitarbeiter verfügen über Kompetenzen in konfliktbezogenen Methoden und Ansätzen bzw. haben die Bereitschaft, diese zu erlernen.
- Die eigene Personalstruktur ist nach Konfliktgesichtspunkten gestaltet (z.B. Integration benachteiligter Gruppen).

Des Weiteren gibt die Trägeranalyse Empfehlungen für die Kooperation der auftraggebenden Organisationen untereinander: Aufgrund der Verschiedenheit der Auftraggeber decken auch die Partnerorganisationen ein weites Spektrum ab – vom Gesundheitsministerium bis zum friedenspolitischen NGO-Netzwerk. Es wird deutlich, dass die Partner daher sehr unterschiedliche Zugänge zum Konflikt ha-

ben. Im Sinne eines umfassenden Begriffes der Konfliktbearbeitung werden Vorschläge gemacht, welche Geberorganisationen zukünftig (noch) enger zusammenarbeiten könnten.

Als konkreten Folgeschritt werden die Auftraggeber im September 2005 ein *Mapping* durchführen, auf dem diese Empfehlungen mit den unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen (*Track 1/2/3*) in Bezug gesetzt werden.

### **Kommentar: Eine innovative Studie mit großem Potenzial**

In ihrem Kommentar bezeichnete Angelika Spelten (FriEnt) die Trägeranalyse als sehr innovativ, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass sie von mehreren sehr unterschiedlichen Organisationen in Auftrag gegeben wurde. Von einer größeren Auftraggeber-Gruppe riet Spelten bei derartigen Projekten jedoch ab, da sonst die Gefahr einer zu großen Verallgemeinerung bestünde, wenn die Interessen zu vieler Akteure berücksichtigt werden müssten.

Aus ihrer Sicht handelt es sich bei der Studie eher um eine Strategieberatung als um eine Trägeranalyse. Für eine solche Studie gebe es verschiedene Rahmen: Entweder man gehe von einem festen Partnerfeld aus und suche Beratung, wie mit diesem umzugehen ist, oder der Auftraggeber sei auf der Suche nach neuen Partnern und suche dafür Unterstützung. Bei letzterem sei eine große Anzahl an Auftraggebern hinderlich, da sich die Ergebnisse sehr an den organisationsspezifischen Bedürfnissen orientieren müssten, um umsetzbar zu sein. Hingegen berücksichtige eine gute Strategieberatung sehr viel stärker andere Akteure und Ebenen: Dieser Mehrebenen-Ansatz sei nur bei mehreren Auftraggebern möglich.

Ein weiterer Aspekt, der bei einer solchen Studie berücksichtigt werden müsse, sei die Fremdwahrnehmung der Partner vor Ort. Oft erfüllten Partner die erforderlichen Kriterien, würden jedoch von anderen – oft aus einer bestimmten Historie heraus – vor Ort anders wahrgenommen. Eine negative Fremdwahrnehmung könne sogar dazu führen, dass eine Organisation nicht als Partner in Frage kommt. Als Beispiel nannte Spelten die Frage, in wie weit die Organisationen einen Dialog mit den Maoisten führen können, ohne als parteiisch wahrgenommen zu werden.

Die Kriterien für die Partner vor Ort bewertete sie als sehr anspruchsvoll und komplex. Ein wichtiger nächster Schritt sei, zu klären, wer diese Kriterien in Zukunft wie anwenden wird. Welche Kriterien sind aus der Sicht der Zentralen geeignet, welche für die lokalen Büros vor Ort? Als sehr positiv wurde dabei der Schritt des EED gewertet, die Ergebnisse offen mit den Partnern zu diskutieren. Dies sei gerade bei Trägeranalysen – also Bewertungen der Partner – nicht grundsätzlich üblich.

In Bezug auf den Mehrebenen-Ansatz gelte es als nächsten Schritt eben diesen Ansatz auch vor Ort zu erläutern und Verständnis dafür zu wecken: eine Multi-tracksensibilisierung sei auch vor Ort notwendig.

### **Schlussfolgerungen für die Auftraggeber**

Kirsten Gade, EED, präsentierte in einem Kurzreferat die Konsequenzen der Studie für ihre Organisation:

Die Arbeit in den Partnerorganisationen zur Konfliktsensitivität habe durch die Studie neue Impulse erhalten. Dazu sei es wichtig, ihnen eine Fassung mit den für sie relevanten Ergebnissen zukommen zu lassen und diese mit ihnen zu diskutieren. Die nepalischen Partner hätten die Empfehlungen der Trägeranalyse generell als sehr hilfreich bewertet und der nicht seltene Vorwurf einer eurozent-

rischen Sichtweise sei ausgeblieben. Wichtige Punkte in der Diskussion mit den Partnern waren

- die Umsetzung von sozialer und ethnischer Integration im Mitarbeiterstab, die als sehr wichtig, aber z.T. auch schwierig erachtet wurde,
- PM&E (*Participatory Monitoring and Evaluation*), wobei drei Partner, die derzeit ihre PM&E-Systeme fortentwickeln, Interesse zeigten, die Empfehlungen für ein konfliktsensitives Monitoring bei der Entwicklung ihrer Systeme zu berücksichtigen,
- *Advocacy*-Arbeit, wobei ein Partner eine Zusammenarbeit auf diesem Gebiet vorgeschlagen hatte.

In der folgenden Diskussion wurde festgehalten, dass die Auftraggeber mit der Studie der Notwendigkeit Rechnung trugen, in Zukunft auch selbst besser „*on conflict*“ zu arbeiten, ohne gleichzeitig die eigene Identität als EZ-Organisation zu vernachlässigen. Ihr Mandat sei eindeutig die EZ, die jedoch auch in Konfliktsituationen durchführt werden müsse. Das hieße z.B. auch, ein möglicherweise stärkeres Engagement im Bereich Konfliktbearbeitung mit so genannter „*hardware*“, also materieller Unterstützung für die Zielgruppen, zu koppeln. Sowohl der eigene als auch der Einfluss der Partner auf Konflikte wurde erkannt. Nun gelte es, diese Sensibilität „in den Köpfen“ der Auslandsmitarbeiter, Partner und der Mitarbeiter in den Zentralen zu verankern.

Bei Kooperationen müsse ein klares Ziel formuliert werden oder sich zumindest im Laufe des Prozesses herauskristallisieren: Geht es um praktische Fragen wie gemeinsame Trainings, Unterstützung bei Logistik, etc. oder geht es um strategische Fragen, wie sich zum Beispiel die unterschiedlichen (politischen) Zugänge einzelner Organisationen besser nutzen lassen?

## Partnerschaften hier: Erfahrungen des Arbeitstreffens Nepal

Zur Einführung in den zweiten Teil der Veranstaltung, bei dem die Beziehungen der EZ-Akteure untereinander in Deutschland und vor Ort im Mittelpunkt standen, zog Anja Dargatz eine Bilanz des bisherigen Arbeitstreffens Nepal<sup>1</sup>:

### Lehren des Arbeitstreffens Nepal

Einige Teilnehmer des Arbeitstreffens Nepal erkannten beim Thema „Partner vor Ort“ konkreten Handlungsbedarf und regten die bereits erwähnte Trägeranalyse an. Eine ähnliche Einschätzung des Konflikts und seiner Friedens- und Konfliktpotenziale sei eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Runden Tisches im Sinne eines Austausches von Informationen und Erfahrungen. Soll sich allerdings auf dieser Basis ein gemeinsames Projekt herauskristallisieren, müssten zunächst gemeinsame Interessen und Bedürfnisse identifiziert werden.

Eine Studie mit fünf auftraggebenden Organisationen und einem entsprechend heterogenen Untersuchungsgegenstand bedeute einen großen Koordinationsaufwand. Daher sei die Frage entscheidend, in welchem Kontext sich eine solche Zusammenarbeit lohnt. Der Mehrwert eines derartigen Unternehmens werde dann voll ausgeschöpft, wenn die Pluralität Gegenstand der Untersuchung sei -

---

<sup>1</sup> Vgl. auch FriEnt Briefing 2/2005: [„Austausch, Abstimmung, Gemeinsames Lernen: Eine Bilanz des Arbeitstreffens Nepal“](#). Anja Dargatz / Sylvia Servaes, 2005. (pdf-file, 9 S. 186 KB)

wenn also Fragen gestellt würden, für deren Beantwortung eine Bandbreite an Interviewpartnern/Ressourcen notwendig sei. Die Frage "Arbeitet die Partnerorganisation X konfliktsensibel?" sei dafür weniger geeignet als die Frage "Wer hat Zugang zu welchen Konfliktakteuren?".

Um das "Gemeinsame" herauszufiltern, müsse diese Perspektive personell und konzeptionell sichergestellt werden - der „Multiakteursblick“ ergebe sich nicht allein durch Thema und Zusammensetzung der Teilnehmer. Sie müsse durch Moderation, Tagesordnung, Inputs etc. aktiv „herausgefordert“ werden. Gleiches gelte für das methodisch-analytische Konfliktwissen: Allein durch die Beschäftigung mit einem Konfliktland sei dieses Wissen noch nicht automatisch sichergestellt.

Zudem müsse der "rote Faden" des Prozesses gesichert werden. Je komplexer der Prozess, umso wichtiger sei eine Instanz, die diesen inhaltlich koordiniert, damit nicht jede Diskussion mehrfach geführt werde. Diese Rolle übernahm FriEnt und konnte dabei neben Fachwissen vor allem die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

Akzeptiert und aufgefangen werden müssten immer wieder die unterschiedlichen Organisationskulturen der teilnehmenden EZ-Akteure. In der Durchführungsphase der Studie war das Arbeitstreffen relativ exklusiv, da konzeptionelle und organisatorische Fragen zur Studie im Mittelpunkt standen. Mitglieder, die anfangs noch teilnahmen, entschieden sich für ein vorläufiges Ausscheiden, da die Treffen für sie zu diesem Zeitpunkt nicht relevant waren.

### **Erfahrungen des Schweizer Kompetenzzentrums Friedensförderung**

Anita Müller, Leiterin des Kompetenzzentrums Friedensförderung (KOFF) in der Schweiz, stellte die Arbeit ihrer Organisation im Hinblick auf Runde Tische, gemeinsame Projekte und Informationsaustausch vor.

KOFF stehe vor ähnlichen Fragen wie FriEnt, wobei die wesentlich überschaubarere EZ-Landschaft in der Schweiz einen wichtigen Unterschied darstelle. Die Träger des Kompetenzzentrums, das zu 98% von der Politischen Abteilung IV (PA IV / Human Security) des Schweizer Außenministeriums finanziert wird, seien 40 Schweizer Nichtregierungsorganisationen sowie das Schweizer Außenministerium, in welches die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit integriert ist. Ziel von KOFF sei die Unterstützung seiner Träger beim Auf- und Ausbau von Friedensförderungskapazitäten. Zudem solle ein Beitrag zu innovativer und kohärenter Friedensförderungs politik der Schweiz geleistet werden. Schließlich schaffe KOFF Raum für Vernetzung, gemeinsame Lernprozesse, Synergiebildungen und eine Multiakteursperspektive.

KOFF arbeite mit zwei Formaten, die sich vom Ansatz grundsätzlich unterscheiden und sich entsprechend ergänzen. Bei den Teilnehmern der Länderrundtische (derzeit zu sieben Ländern) überwiege das Bedürfnis, sich in diesem Rahmen über die eigene Arbeit, bestimmte Themen oder die Arbeit vor Ort auszutauschen. Daher seien die Rundtische ein gutes Format für gemeinsames Lernen und aktuellen Informationsaustausch. Einen Brückenschlag zur alltäglichen Arbeit zu gewährleisten, sei allerdings häufig schwierig. Der Mehrwert dieser Rundtische bestehe vornehmlich in der Perspektivenvielfalt.

Die so genannte „Intervisionsgruppe“ sei aus einer größeren Gruppe hervorgegangen und habe sich durch die Beschäftigung mit einem bestimmten Thema institutionalisiert. Es sei ein Kreis, der aufgrund der Kontinuität der Teilnehmer-schaft und regelmäßiger Treffen sehr effektiv und selbständig arbeite.

## KOFF-Formate Intervisionsgruppe und Länderrundtische

### Intervisionsgruppe Friedensfachstellen

#### Zusammensetzung:

Exklusiver Kreis: 8-9 Teilnehmer  
Friedensfachstellen EZ, PAIV

Homogen (Aufgaben, Interessen)  
EZ-Mittelgeber und –empfänger

#### Prozess:

Gemeinsame Zieldefinition durch Teilnehmer

Zielgerichteter Prozess

5-6 Treffen jährlich (+)

Inhaltlich aufeinander aufbauend

*Ownership* und Mitarbeit hoch

Rolle KOFF: „neutraler“ Boden zwischen GO-NGO, Fazilitatorin, Fachspezifische Inputs, Vermittlung Expertise

#### Erreichtes:

Hoher Grad an Vertrauen und Vernetzung

Hoher Grad an gemeinsamem Lernen zu ausgewählten Themen/Methoden

Gemeinsame Initiativen, Kooperationen

Synergiebildung

Kooperationen und Aktionen funktionieren z.T. außerhalb Intervisionsgruppe selbständig

### Länderrundtische

Inklusiver Kreis: 20-25 Teilnehmer

Länderverantwortliche EZ/HH, DiplomatInnen, PAIV, Friedens-, Lobby-, Diasporaorganisationen, Wissenschaft usw.

Heterogen (Aufgaben, Interessen)

EZ-Mittelgeber und –empfänger

Unterschiedliche Erwartungen unter den Teilnehmern

Kein gemeinsames Ziel definiert

2-4 Treffen jährlich

Inhaltlich nicht aufeinander aufbauend

*Ownership* niedrig, Teilnahme hoch

Rolle KOFF: „neutraler“ Boden zwischen GO-NGO, Fazilitatorin und Initiatorin, Inputs, z.T. Agendasetting, Vermittlung Expertise

Infoaustausch, Kennenlernen; Austausch staatlich - nichtstaatlich; Wissen über Aktivitäten der andern

Gemeinsames Lernen zu konfliktrelevanten Themen und aktuellen Entwicklungen, Akteuren vor Ort und methodischen Ansätzen

selten Ansätze für gemeinsames Handeln, Reflexion über eigene Rolle und Strategie

Policy-Diskussionen

Bereits bestehende externe Kooperationen durch KOFF z.T. zusätzlich unterstützt

## Bewertung und Ausblick durch die Teilnehmer des Nepal-Arbeitstreffens

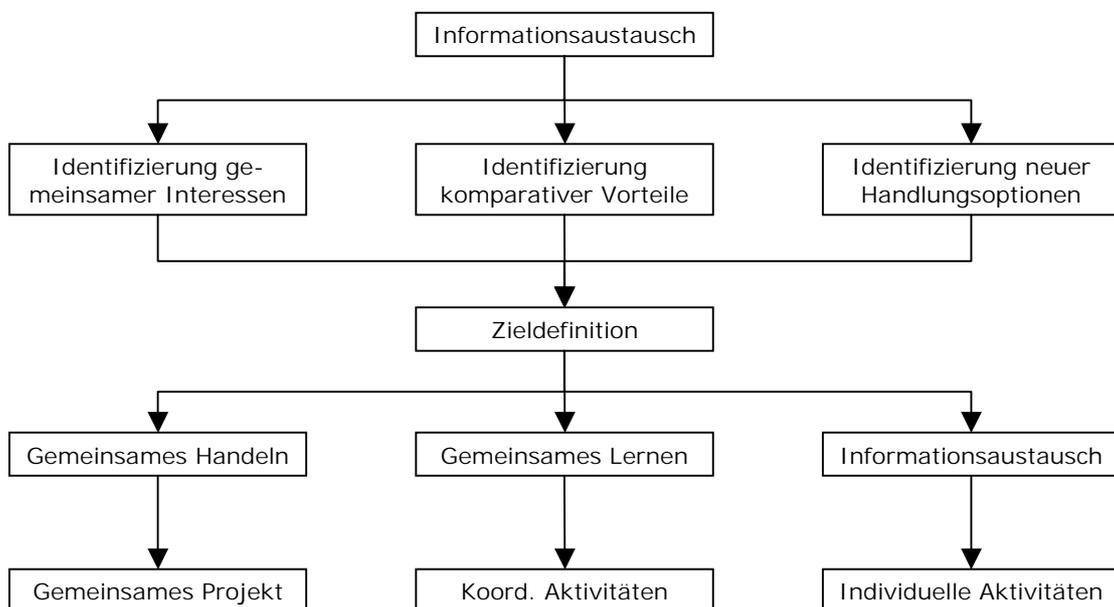
### Gemeinsame Aktivitäten

Unabhängig von möglichen weiteren Arbeitsschritten sei allein schon der Informationsaustausch bei Rundtischen äußerst wichtig. Ein dabei gewonnener Überblick über Strategien und Aktivitäten anderer Akteure gebe neue Impulse und könne unbeabsichtigten Überschneidungen der Arbeit vorbeugen.

Ein wichtiger Vorzug von gemeinsamen Aktivitäten unterschiedlicher Organisationen sei die Nutzung der komparativen Vorteile der Partner. Dies hieße konkret, dass sich die Teilnehmer gegenseitig Zugänge eröffnen, damit allen verbesserte Handlungsoptionen zur Verfügung stehen. Voraussetzung hierfür sei allerdings der Informationsaustausch, durch den die komparativen Vorteile erst identifiziert werden können.

Gemeinsame Interessen führten an bestimmten Stellen zu gemeinsamen Aktivitäten. Sind diese Interessen identifiziert, müsse geklärt werden, ob

- ein gemeinsames Projekt verfolgt werden soll,
- die Arbeit der einzelnen Akteure verstärkt koordiniert werden soll oder ob
- gemeinsame Aktivitäten aus bestimmten Gründen nicht sinnvoll erscheinen und die Akteure weiterhin individuell ihre Ziele verfolgen.



### Begrenzung der Anzahl von Akteuren bei konkreten Projekten

Sobald das Ziel eines gemeinsamen Projektes beim Arbeitstreffen Nepal verbindlich wurde und konkretes Handeln gefragt war, reduzierte sich der Teilnehmerkreis auf die fünf Organisationen, die schließlich die Trägeranalyse in Auftrag gaben. Die anderen Teilnehmer teilten entweder nicht das Interesse an einer Trä-

geranalyse oder konnten/wollten sich aus anderen Gründen nicht am konkreten Projekt beteiligen.

Es müsse in derartigen Fällen vermieden werden, dass die Verkleinerung einer Gruppe als „Ausschluss“ oder „Exklusivität“ interpretiert wird. Unstrittig sei jedoch, dass gemeinsames Handeln nur in kleinen Gruppen mit entsprechenden Abstimmungsmechanismen effizient sein kann. Zudem zeige die Erfahrung, dass der persönliche Faktor von großer Bedeutung ist: Nur wenn in der Regel dieselben Personen an den Treffen teilnehmen, könne die notwendige Kontinuität gewährleistet werden.

### Die Rolle eines Impulsgebers

Eine wichtige Frage für die Gestaltung zukünftiger Arbeitsprozesse (auch in anderen Kontexten) sei, ob und in wie weit gemeinsames Handeln eines Impulses bzw. einer Initiierung bedarf oder ob es sich ohne Einfluss von außen eigenständig entwickeln kann. Hierzu gab es unterschiedliche Einschätzungen. Indes wurde für das Nepal-Arbeitstreffen hervorgehoben, dass die Initiatorrolle von FriEnt für die Trägeranalyse entscheidend gewesen sei und die Idee für das konkrete Vorhaben aus der von FriEnt erstellten Synopse resultierte.

Ob sich der Impulsgeber stärker auf eine Sekretariatsfunktion konzentrieren oder den Prozess in erster Linie inhaltlich vorwärts bringen soll, wurde kontrovers diskutiert. In jedem Fall wurde angeregt, dass ein Koordinator/Impulsgeber bestmöglich in der Lage sein sollte, den Brückenschlag zwischen einer kleineren Gruppe der Handelnden und den restlichen Teilnehmern des ursprünglichen Arbeitstreffens herzustellen.

Entscheidend sei jedoch, dass die *Ownership* bei den Organisationen selbst liege, da diese ein Garant für eine aktive Beteiligung sei. Der Impulsgeber bzw. Koordinator muss sich daher an bestimmten Punkten wieder zurückziehen, damit sich die gewünschte *Ownership* entwickeln kann. Zudem wurde für das Engagement von FriEnt festgehalten, dass FriEnt ein befristetes Projekt sei und daher schon zu diesem Zeitpunkt die Eigenverantwortlichkeit der teilnehmenden Organisationen gestärkt werden müsse, damit in Zukunft ähnliche Rundtisch-Projekte auch ohne einen Initiator wie FriEnt entstehen bzw. weiterexistieren können.

## Ausblick

Der wichtigste Schritt liege nun in der Umsetzung der Empfehlungen der Trägeranalyse. Dazu müssten die Empfehlungen in den einzelnen Organisationen geprüft und mit den Partnern besprochen werden. Die Erkenntnis, dass es notwendig ist, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen, sei bereits der erste Schritt zu mehr Konfliktsensitivität in den Köpfen und im Handeln der Verantwortlichen. Ein intensiver Austausch oder eine Kooperation sei in dieser Phase weniger sinnvoll, es gelte zunächst, einige „Hausaufgaben“ zu erledigen. Der Gedanke der umfassenden Konfliktbearbeitung auf allen Ebenen, der mit einem Akteursmapping weiter verfolgt wird, könne nur mit mehreren unterschiedlichen staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen weiterentwickelt werden, die eben unmittelbar oder durch ihr Partner unterschiedliche Zugänge haben. Diesen Prozess werde FriEnt weiter begleiten und auswerten, um daraus weitere Lehren und Empfehlungen für den interinstitutionellen Austausch im Bereich der Konfliktbearbeitung zu ziehen.

Die politische Situation in Nepal stelle die EZ-Akteure weiterhin vor große Herausforderungen. Somit bestehe weiterhin akuter Bedarf, das Arbeitstreffen Nepal auch in Zukunft in seiner ursprünglichen Form als Forum des Informationsaus-

tausches und Wissenstransfers weiterzuführen. Deshalb sollten zukünftig auch wieder gezielt Organisationen in das Arbeitstreffen eingebunden werden, die an der Trägeranalyse nicht beteiligt waren.

## Anhang I: Programm

- 10.30 Uhr Begrüßung, Vorstellungsrunde
- 10.40 Uhr **Partnerschaften vor Ort: Ergebnisse der gemeinsamen Trägeranalyse Nepal**
- Welche Kriterien müssen angelegt werden bei einer konflikt-sensitiven Auswahl und Begleitung von Partnern?
- Welche Konsequenzen resultieren aus den Empfehlungen für die Projektarbeit?
- Anja Dargatz (FriEnt)*  
*Kirsten Gade (Evangelischer Entwicklungsdienst)*
- 11.10 Uhr **Kommentar**
- Angelika Spelten (FriEnt)*
- 11.20 Uhr Diskussion
- 12.30 Uhr Mittagessen
- 13.30 Uhr **Partnerschaften hier: Erfahrungen des Arbeitstreffens Nepal**
- Führt eine gemeinsame Perspektive zu gemeinsamen Handeln?
- Welche Fragestellungen, welche Aktivitäten eignen sich für eine gemeinsame Herangehensweise? Wann lohnt sich Ertrag und Aufwand?
- Was muss bei der Organisation solcher gemeinsamer Prozesse beachtet werden? Sind Runden ein geeignetes Format des gemeinsamen Austauschs, Lernens und Handelns?
- Anja Dargatz ( FriEnt)*
- 13.50 Uhr **Kommentar**
- Erfahrungen mit Runden des Schweizer Kompetenzzentrums Friedensförderung
- Anita Müller, Leiterin Kompetenzzentrum Friedensförderung*
- 14.00 Uhr Diskussion
- 15.00 Uhr Abschluss

## Anhang II: Teilnehmerliste

Organisation	Name
BMZ	Elke Röntgen
BMZ	Kirsten Garaycochea
DIE	Claudia Hofmann
DIE	Heidi Schäfer
DWHH	Bernhard Höper
EED	Kirsten Gade
EED	Sina Schüssler
FES	Ulrike Ehnes
FES	Marei John
Govinda/Entwicklungshilfe	Stefan Groß
GTZ	Reinhardt Bolz
Iber-consult	Stefan Jansen
Journalist/freier Gutachter	Thomas Döhne
PBI	Christoph Klotz
Sequa	Robert Mächtel
Swisspeace/Koff	Anita Müller
FriEnt/FES	Anja Dargatz
FriEnt/GTZ	Elke Stumpf
FriEnt/Konsortium ZFD	Bodo von Borries
FriEnt/Plattform ZKB	Angelika Spelten
FriEnt	Susanne Reiff