

Ziviler Friedensdienst (ZFD)

kompakt

Grundlagen, Akteure und Verfahren des ZFD

Februar 2014

Gemeinschaftswerk ZFD

Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF)
Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH)
Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
EIRENE Internationaler Christlicher Friedensdienst
Forum Ziviler Friedensdienst (*forumZFD*)
KURVE Wustrow – Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion
peace brigades international (pbi)
Weltfriedensdienst (WFD)

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Gemeinschaftswerk ZFD

Der Zivile Friedensdienst (ZFD) ist rund 15 Jahre nach der Vermittlung bzw. Entsendung der ersten ZFD-Fachkräfte ein wichtiges Element der deutschen Entwicklungs- und Friedenspolitik in fragilen und von Konflikten betroffenen Staaten. Über 200 Friedensfachkräfte arbeiten gegenwärtig – zu Beginn des Jahres 2014 – im Rahmen des ZFD in mehr als 30 Ländern.

Der ZFD ist ein staatlich-zivilgesellschaftliches Gemeinschaftswerk, in dem Steuerung und Ownership einvernehmlich durch das Konsortium ZFD und durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) wahrgenommen werden.

Die ZFD-Trägerorganisationen bringen Projekte, die sie gemeinsam mit ihren Partnern eigenverantwortlich entwickelt haben, in den Dialog mit dem BMZ ein, das über diese als Zuwendungsgeber entscheidet. Die Bewilligung vorausgesetzt, führen die Trägerorganisationen die Projekte eigenverantwortlich durch. Ihre Rolle als Trägerorganisationen und Teil eines Gemeinschaftswerkes unterscheidet sich in diesem Punkt von der Rolle von Durchführungsorganisationen, die lediglich Aufträge ausführen würden.

Das Gemeinschaftswerk hat die Mission des ZFD wie folgt formuliert:

Als ein gemeinsam von Staat und Zivilgesellschaft getragenes Programm leistet der Zivile Friedensdienst einen wirksamen Beitrag zur gewaltfreien Konflikttransformation. Das BMZ fördert den ZFD im Sinne einer subsidiären Umsetzung der Ziele deutscher Entwicklungs-, Friedens- und Außenpolitik. Der ZFD leistet weltweit Beiträge zu Frieden und menschlicher Sicherheit und ist Bestandteil eines entwicklungspolitischen Engagements in den von Konflikt, Fragilität und Gewalt geprägten Ländern. Die zivilgesellschaftlichen Träger und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit als staatlicher Träger wirken im ZFD zusammen, um Friedenskapazitäten zu stärken und Friedenspotenziale auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen zu erschließen.

Der ZFD ist im Grundsatz konzipiert als zeitlich befristeter Dienst von qualifizierten Fachkräften, durch den Menschen und Organisationen in Konfliktländern in ihrem Einsatz für den Frieden gestärkt werden. Die Fachkräfte tragen ihre im Partnerland erworbenen Perspektiven und Erkenntnisse während der Dienstzeit im Ausland und nach der Rückkehr in die eigene Gesellschaft zurück und setzen sich für friedenspolitische Anliegen ein. Die Aufgaben im Rahmen des ZFD zeichnen sich aus durch die gezielte Förderung der gewaltfreien Transformation von Konflikten und Konfliktpotenzialen sowie der Prävention und Nachsorge von Gewaltkonflikten. Die Vielfalt der Ansätze der verschiedenen Träger ist ein Charakteristikum und eine Stärke des ZFD. Die ZFD-Trägerorganisationen arbeiten vernetzt und setzen den ZFD als Konsortium zusammen mit lokalen, vornehmlich zivilgesellschaftlichen, aber auch staatlichen Partnern und Akteuren in einem gegenseitigen Lernprozess um. Die plurale Träger- und Partnerstruktur mit ihrem gemeinsamen strategischen Vorgehen ist eine entscheidende Stärke des ZFD, weil so in komplexen Konflikten mit vielfältigen Ansätzen und Erfahrungen angemessen und wirkungsvoll agiert werden kann.

In den Jahren 2011 bis 2013 hat das Gemeinschaftswerk den ZFD umfassend reformiert. Vom Selbstverständnis über Strategieentwicklung und Programmsteuerung bis zum Wirkungsverständnis und zu Qualitätsstandards waren nahezu alle denkbaren Aspekte rund um den ZFD Gegenstand der Diskussion in gemeinsamen Arbeitsgruppen. Unmittelbarer Anlass für den Reformprozess waren die Empfehlungen in dem 2011 vorgelegten Evaluierungsbericht zum ZFD.

Der ZFD-Reformprozess wurde Ende 2013 vorläufig abgeschlossen. Im Ergebnis steht ein Rahmendokument, das Raum lässt für die kontinuierliche Überarbeitung, Ergänzung und damit für die Weiterentwicklung des ZFD. Die praktischen Erfahrungen im ZFD und die Ergebnisse des ZFD-Reformprozesses stellen eine Grundlage des hier vorliegenden Dokumentes dar.

Ziele des ZFD

Das Gemeinschaftswerk ZFD eint die Vision, zu einer friedlicheren und gerechteren Welt im Sinne eines positiven Friedens beizutragen.

Aus diesem Grund hat es sich die folgenden drei übergeordneten Ziele gesetzt:

- Konflikte werden von allen gesellschaftlichen Akteuren als notwendiger Bestandteil von Entwicklung wahrgenommen und gewaltfrei bearbeitet. Werte und Mechanismen gewaltfreier Konflikttransformation finden ihren Ausdruck gleichermaßen auf individueller, kollektiver und institutioneller Ebene.
- Bedürfnisse nach menschlicher Sicherheit können befriedigt werden. Sie werden von jeder Gesellschaft entsprechend ihres sozio-kulturellen Kontexts lokal unterschiedlich definiert, doch immer auf die Würde des Menschen bezogen. Sicherheit beschränkt sich nicht auf die Abwesenheit manifester Gewalt, sondern bedeutet die Möglichkeit, frei von Angst und Not das eigene Leben gestalten zu können.
- Soziale Gerechtigkeit, Geschlechter- und Verteilungsgerechtigkeit, das Recht auf gesellschaftlich-politische Teilhabe und kulturelle Entfaltung sowie die Menschenrechte sind in Sozialstrukturen und Institutionen nachhaltig verankert. Diese sind stabil und entwicklungsfähig und halten gewaltfördernden Diskursen und Verhaltensweisen stand.

Strukturen des ZFD

Im Konsortium ZFD sind die Trägerorganisationen des Zivilen Friedensdienstes zusammengeschlossen. Einzige staatliche Trägerorganisation ist die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Mit der Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) und Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst sind die kirchlichen Entwicklungsdienste vertreten. Aus dem Spektrum friedenspolitisch engagierter zivilgesellschaftlicher Organisationen gehören EIRENE Internationaler Christlicher Friedensdienst, das Forum Ziviler Friedensdienst (*forumZFD*), der Weltfriedensdienst (WFD), die Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF), die KURVE Wustrow – Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion sowie peace brigades international (pbi) zum Konsortium ZFD.

Das Konsortium ZFD ist ein Netzwerk, in dem die Träger des ZFD an der Gestaltung und Durchführung sowie der Vertretung des Programms und der Verbreitung der gewonnenen Erfahrungen im fachlichen und politischen Raum zusammenarbeiten. Das Konsortium ZFD ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Frieden und Entwicklung (FriEnt).

Das Konsortium ZFD und das BMZ führen auf der Grundlage der jeweiligen Rollen und Aufgaben als Trägerorganisationen bzw. Zuwendungsgeber kontinuierlich den Dialog zu allen den ZFD betreffenden Fragen und füllen so das Gemeinschaftswerk ZFD mit Leben.

Das frühere ZFD-Sekretariat ist mit unveränderten Aufgaben in die Koordinationsstelle ZFD, SES, TKZ der Engagement Global gGmbH übergegangen. Engagement Global unterstützt das BMZ bei der Umsetzung des Antragsverfahrens, insbesondere der Antragsbearbeitung, bei der Weiterleitung der bewilligten Zuwendungen an die Trägerorganisationen sowie bei der Qualitätssicherung der Verwaltungsverfahren im ZFD. Engagement Global prüft die zweckgemäße Verwendung der Mittel.

Im Ausland arbeiten einige ZFD-Träger mit Koordinatorinnen und Koordinatoren, die teilweise ausgehend von einer trügereigenen Struktur, teilweise angesiedelt bei Partnerorganisationen vor Ort das ZFD-Projekt des jeweiligen Trägers vertreten. Zu ihren Aufgaben gehören die strategische Weiterentwicklung des ZFD-Engagements, die Verantwortung für operative Steuerung oder Begleitung des ZFD-Projektes, Beiträge zu Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit des Trägers, die Unterstützung von Fachkräften und Partnern, die finanzielle und administrative Abwicklung des Projektes sowie die Personalverantwortung und -führung gegenüber internationalen und lokalen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Das Aufgabenprofil einer Programmkoordination bzw. Programmleitung wird von den Trägern unterschiedlich definiert.

Partnerorientierung

ZFD-Projekte werden grundsätzlich gemeinsam mit einheimischen Partnern durchgeführt. Die jeweiligen Verständnisse bezüglich der Rolle von Partnern sind dabei trügerspezifisch unterschiedlich. Das Spektrum reicht von Trägern, die Fachkräfte in Partnerorganisationen vermitteln, bis zu Trägern, die von eigenen ZFD-Projektbüros aus mit lokalen Partnern zusammenarbeiten.

Dieser Grundsatz gewährleistet lokales Ownership in Bezug auf die Urheberschaft von Projektzielen und Arbeitsansätzen sowie auf die Nachhaltigkeit und Breitenwirksamkeit der durch das Projekt aufgebauten neuen Strukturen oder Kompetenzen. Ausnahmen sind möglich beispielsweise im Fall von Vorstudien und Explorationsphasen, die erst der Identifizierung von geeigneten ZFD-Partnern dienen sollen.

Einheimische Partner können unterschiedlich verfasst sein. Grundsätzlich kann es sich um gemeinnützige zivilgesellschaftliche Akteure (Initiativen, Vereine, Verbände, Stiftungen u.ä.), um kirchliche Partner oder auch öffentliche Institutionen (Ministerien, Ämter, Universitäten u.ä.) handeln. Die Kriterien, auf deren Grundlage Partner und ZFD-Träger zu einer Zusammenarbeit kommen, sind trügerspezifisch. Die Vielfalt der Beziehungen zwischen ZFD-Trägern und Partnern ermöglicht vielfältige Zugänge zur örtlichen Konfliktsituation. Auch die Kooperationsformen mit einheimischen Partnern können variieren. Charakteristisch für alle Durchführungsmodelle ist die gemeinsame Verantwortung von Träger und Partnern dafür, dass ZFD-Mittel entsprechend den vereinbarten Zielen und lokalen Friedensbedarfen verausgabt werden und eine entsprechende Rechenschaftslegung erfolgt.

Fachkräfte

Im Mittelpunkt des ZFD steht die Vermittlung bzw. Entsendung von Fachkräften. Fachkräfte leisten auf Augenhöhe mit einheimischen Partnern und lokalen Fachkräften über mehrere Jahre ihren professionellen Beitrag. ZFD-Fachkräfte leben vor Ort und haben damit die Möglichkeit, stabile soziale Beziehungen in der lokalen Gesellschaft aufzubauen. Dies wiederum kann eine wichtige Voraussetzung dafür sein, die im Beitrag der Fachkraft liegenden Wirkungspotenziale zur Geltung zu bringen.

ZFD-Fachkräfte arbeiten mit einheimischen Partnerorganisationen bzw. Partnern oder mit Multiplikatoren, die direkt mit den Zielgruppen arbeiten. Eine Fachkraft schult, begleitet und berät, sie unterstützt und stärkt einheimisches Personal und einheimische Strukturen, indem sie auch an der Lösung konkreter Probleme „von innen heraus“ mitarbeitet.

Fachkräfte kommen mit einem Außenblick. In dieser „produktiven Fremdheit“ liegt ein interkultureller Mehrwert der Arbeit mit ausländischen Fachkräften in Konfliktkontexten. Fachkräfte sind zwar durch ihre Tätigkeit in vielen Fällen auch in den Konflikt involviert, verfügen aber über eine spezifische Rolle. Sie können dadurch Mittler zwischen Menschen sein und Wege eröffnen, die einheimischen Kollegen und Kolleginnen möglicherweise verstellt sind. ZFD-Fachkräfte leisten wertvolle Beiträge zur Vernetzung, besonders international.

Die Fachkräfte verfügen über eine ideelle Motivation und lassen sich bewusst auf den ZFD als einen Dienst am Gemeinwohl mit den Konditionen der Entsendung bzw. Vermittlung nach Entwicklungshelfergesetz ein. Sie erwarten nicht, ausgehend von Qualifikation und Berufserfahrung ein nach Marktkriterien höchstmögliches Gehalt zu erzielen.

ZFD-Fachkräfte können mit dem Spannungsverhältnis zwischen Empathie, persönlicher Nähe und eigenem Engagement einerseits und angemessener Distanz und Professionalität andererseits produktiv umgehen. Gewalterleben oder gewaltsam ausgetragene Konflikte sind im ZFD nicht nur Kontext. Der Konflikt steht im Fokus und ist Gegenstand der Arbeit. ZFD-Fachkräfte verfügen über erprobtes Selbstmanagement, das ihnen hilft, mit Phasen hoher persönlicher und fachlicher Belastung und mit Krisen umzugehen und eine konstruktive Grundhaltung beizubehalten.

Die für die Tätigkeit als ZFD-Fachkraft geforderten fachlichen Kompetenzen hängen in hohem Maße davon ab, wie die Anforderungen für den jeweiligen Arbeitsplatz im Kontext mit Partnern und ggf. weiteren Akteuren im Konfliktland, mit deren eigenen Kompetenzen, Bedarfen und Erwartungen formuliert sind. Die grundlegende friedensfachliche Kompetenz in Bezug auf die relevanten Ansätze und Methoden der Konfliktanalyse und der zivilen Konfliktbearbeitung ist dabei für alle Fachkräfte relevant. Auch wenn eine andere, spezifische Fachlichkeit im Vordergrund der Projektaufgabe steht, erbringen ZFD-Fachkräfte ihren jeweiligen fachlichen Beitrag in einem friedenspolitisch verorteten Projektkontext.

Die ZFD-Trägerorganisationen gewährleisten eine umfassende Vorbereitung der Fachkräfte auf ihre Tätigkeit. Struktur und Formate der Vorbereitung sind von Träger zu Träger ebenso unterschiedlich wie die Form der Begleitung von Fachkräften während ihrer Dienstzeit im Ausland. Falls ein Träger mit Koordinatoren oder Koordinatorinnen arbeitet, übernehmen diese eine begleitende oder auch leitende Funktion. Andere Träger begleiten ihre Fachkräfte im Wesentlichen von den Geschäftsstellen in Deutschland aus. ZFD-Fachkräfte haben bei allen Trägern die Möglichkeit, Supervision oder Coaching in einem festgelegten Rahmen in Anspruch zu nehmen. Angesichts der besonderen Belastungen, denen viele Fachkräfte in ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind, haben Supervision und Coaching in der Begleitung der Fachkräfte eine große Bedeutung. Entsprechend trägerspezifisch unterschiedlichen Formaten haben Fachkräfte die Möglichkeit, sich während der Dienstzeit fortzubilden.

Schon während der Dienstzeit im Ausland achten die Träger in der Begleitung der Fachkräfte darauf, die weitere persönliche und berufliche Perspektive nach Ende der Vertragszeit zu thematisieren. So sollen nicht nur die Rückkehr und Reintegration, sofern Fachkräfte dies anstreben, erleichtert werden, sondern auch ein mögliches Engagement als Multiplikator oder Multiplikatorin der eigenen Erfahrungen und Kompetenzen in der eigenen Gesellschaft unterstützt werden.

Weitere Ressourcen

Über die Vermittlung bzw. Entsendung von Fachkräften hinaus bietet der ZFD weitere Ressourcen, die im Rahmen eines ZFD-Projektes in der im Sinne der Wirkungserzielung bestmöglichen Art und Weise kombiniert werden.

Zu den weiteren zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen gehören lokale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ZFD-Projekten bzw. bei Partnern. Es gibt dabei trägerspezifisch unterschiedliche Modelle, wie lokales Projektpersonal im Kontext eines ZFD-Projektes verortet ist. Mit Kurzzeitfachkräften, Beraterinnen und Beratern können Träger zeitnah und flexibel auf kurzfristige und zusätzliche Bedarfe reagieren.

Im Rahmen eines ZFD-Projektes kann der Träger seine Partner auch mit Projektmitteln komplementär fördern. Je nach Kontext können ZFD-Fachkräfte nur wirksam und mit der gebotenen Qualität an Friedensbedarfen arbeiten, wenn bestimmte ergänzende Ressourcen bereitgestellt werden. Zu möglichen Komponenten, die mit Projektmitteln unterstützt werden können, gehören beispielsweise Maßnahmen zur Projektidentifikation und -entwicklung, zur Qualitätssicherung auf Ebene der Fachkräfte oder auch der Partner. Weiterhin können Begegnungen, Fortbildungen und Workshops unterstützt werden, die zur lokalen Verankerung des Projektes beitragen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, für die Projektdurchführung notwendige Infrastruktur finanziell zu fördern.

Wirkungsorientierung

Der ZFD hat den Anspruch, seine Wirksamkeit zu erhöhen und „mehr Frieden“ aus den verfügbaren ZFD-Ressourcen zu gewinnen. Das Gemeinschaftswerk ZFD hat seinen Wirkungsbegriff folgendermaßen formuliert:

Wirkungen sind Veränderungen eines Zustandes, von Strukturen, von Verhalten oder von Haltungen. Sie sind zu unterscheiden von Handlungen und Aktivitäten, von Produkten und Dienstleistungen in einem Projekt. Anders als diese können sie nicht direkt getan oder erstellt werden. Sie ergeben sich immer nur mittelbar aus dem komplexen Zusammenspiel verschiedener Impulse wie Handlungen oder Ereignissen. Auftretende Wirkungen können intendiert oder nicht intendiert sein.

Der ZFD wirkt über den Einsatz einer oder mehrerer seiner Ressourcen. Welchen Beitrag die ZFD-Ressourcen zur Erzielung einer bestimmten Wirkung geleistet haben, lässt sich in aller Regel nicht kausal ableiten, sondern ist mit Blick auf den Gesamtkontext des Projektes plausibel zu begründen. Auch die Stabilisierung eines Zustandes bzw. die Verhinderung seiner Verschlechterung kann im Rahmen des ZFD als Wirkung bezeichnet werden.

Der ZFD setzt sich für einen positiven Frieden ein. Zentrales Thema des ZFD ist die Gewalt, die sich manifestiert in direkter, personaler Gewalt, in struktureller Gewalt und in kultureller Gewalt. Der ZFD will Beiträge leisten zur Prävention, zur Reduktion und zur Bewältigung der Folgen von Gewalt in allen genannten Formen. Hier strebt der ZFD sowohl direkte als auch indirekte Wirkungen an. Im Zentrum stehen direkte Wirkungen, verstanden als Veränderung in Bezug auf Einstellungen, Verhalten und Beziehungen, von Strukturen sowie Werten, Normen und Diskursen von bzw. bei Schlüsselpersonen, Gruppen und Organisationen, mit denen ein ZFD-Projekt direkt zusammenarbeitet.

Durch diese Veränderungen soll ein Beitrag geleistet werden zu indirekten Wirkungen bei größeren Personengruppen mit denen ein ZFD-Projekt mittelbar zusammenarbeitet, bei Strukturen und Institutionen sowie in der Konfliktkultur einer Gesellschaft.

Trägerübergreifende Länderstrategiepapiere

Das Gemeinschaftswerk ZFD hat im Zuge des Reformprozesses trägerübergreifende ZFD-Länderstrategiepapiere (TLS) eingeführt. Ziel ist, Relevanz und Wirksamkeit des ZFD zu erhöhen und sein Profil in jedem Partnerland zu stärken. Die ersten vier Pilotstrategieentwicklungsprozesse fanden im Jahr 2012 zu Kolumbien, der DR Kongo, den Philippinen und Israel/ Palästina statt. Mittelfristig ist angestrebt, dass jedes ZFD-Projekt unter dem Dach eines trägerübergreifenden Länderstrategiepapiers durchgeführt wird.

In den TLS verständigen sich die in einem Land engagierten Träger auf die wesentlichen Aspekte der Analyse von Konfliktszenarien und deren Relevanz, auf die daraus resultierenden Friedensbedarfe ebenso wie auf übergreifende, gemeinsam angestrebte Wirkungen und entsprechende strategische Arbeitsansätze. Unter diesem strategischen Dach planen die beteiligten Träger und ihre Partner weiterhin eigenständig ihre jeweiligen ZFD-Projekte und führen diese durch. Damit kommt der in der Trägervielfalt liegende Mehrwert zum Tragen. Synergien zwischen den Trägern bzw. ihren Partnern können genutzt werden.

Die trägerübergreifenden Länderstrategiepapiere werden von den jeweils beteiligten Trägern verantwortet und eng mit dem BMZ abgestimmt. Das BMZ holt im Auswärtigen Amt die „außenpolitische Unbedenklichkeit“ ein. Die Strategieentwicklung findet zu einem wesentlichen Teil in den betreffenden Ländern statt, um Expertise und Sichtweisen von Partnern sowie weiteren vor Ort gegebenen Sachverstand einzubeziehen.

Ein gemeinsames Monitoring auf Ebene des TLS durch die beteiligten Träger erfolgt mindestens jährlich. Die Träger sind in der Wahl des Formates für das Monitoring frei. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Monitoringprozesse bewerten BMZ und beteiligte Träger alle drei Jahre gemeinsam, ob und ggf. in welchem Umfang Überarbeitungsbedarf am TLS eines Landes gegeben ist. Bei Bedarf, zum Beispiel im Fall von drastischen Kontextveränderungen, kann das TLS auch zu einem früheren Zeitpunkt überarbeitet werden.

Planung, Monitoring und Evaluierung (PM&E)

Im Verhältnis zwischen ZFD-Trägern und BMZ gibt es seit 2013 eine neu entwickelte Systematik des wirkungsorientierten PM&E. Auf dieser Ebene, im Antrags- und Berichtswesen, gelten ZFD-weit einheitliche Formate. Grundlage sind die Vereinbarungen, die das Gemeinschaftswerk im Reformprozess zur Art und Weise der Darstellung von angestrebten Wirkungen und Wirkungslogik eines Projektes getroffen hat. Davon unberührt gestalten die ZFD-Träger weiterhin in eigener Verantwortung ihr PM&E im Verhältnis zwischen dem betreffenden Träger, den jeweiligen Partnern und Fachkräften.

Bei der Entwicklung des neuen, trägerübergreifend einheitlichen PM&E im ZFD waren drei zentrale Anliegen handlungsleitend. Zum einen soll es möglich sein, jenseits von linear-kausalen Bezügen die Wirkungslogik eines Projektes komplex zu beschreiben, dies aber in einer Form, die im Umfang begrenzt und für alle Beteiligten handhabbar bleibt. Zum zweiten ist es Anliegen des Gemeinschaftswerkes, den Dialog zwischen BMZ und Trägern über die Prozesse der Wirkungserzielung in den Vordergrund zu stellen gegenüber dem Anspruch der Wirkungsmessung durch Indikatoren. Drittens schließlich soll es möglich sein, im Projektverlauf die im Mo-

ment der Planung bestehenden Annahmen zu überprüfen und ggf. an veränderte Kontextbedingungen und Konfliktdynamiken anzupassen.

Von besonderer Bedeutung im ZFD ist die Beschäftigung mit nicht intendierten Wirkungen. Verantwortungsbewusste Ausrichtung der Arbeit im Sinne von *Do No Harm* ist dabei ebenso relevant wie Konfliktsensibilität als Feld methodischer Kompetenz für die gemeinsame Arbeit mit unseren Partnern.

Im Ergebnis steht eine Systematik des PM&E, die auf vier Elementen beruht. Für ein ZFD-Projekt werden wenige, zentrale angestrebte direkte Wirkungen, also die Ziele des Projektes formuliert. Zu jeder angestrebten direkten Wirkung wird im zweiten Schritt die Ausgangssituation beschrieben. Prozessindikatoren definieren Beobachtungsfelder und benennen angenommene Stationen auf dem Weg der Wirkungserzielung. Die Prozessindikatoren haben dabei nicht den Charakter einer Messlatte für den – ggf. begrenzten – Erfolg eines Projektes, sondern stellen eine wichtige Grundlage für die Reflektion darüber dar, ob und ggf. in welchem Ausmaß die beobachteten Prozesse den Verlauf genommen haben, der im Moment der Planung angenommen wurde. Abschließend werden Annahmen zu zentralen Wirkungszusammenhängen formuliert, in denen wichtige Elemente wie ZFD-Inputs, wichtige Kontextfaktoren, Akteure u.a.m. in Bezug zueinander gesetzt werden. Die Annahmen zu Wirkungszusammenhängen beschreiben in ihrer Summe die Wirkungslogik des Projektes.

Die angestrebten direkten Wirkungen/ Ziele des Projektes werden im Prozess der Beantragung und Bewilligung eines ZFD-Projektes zwischen BMZ und Träger verbindlich vereinbart. Dagegen können und sollen die Annahmen zu Wirkungszusammenhängen und die Prozessindikatoren angepasst werden, wenn sich im Verlauf des Monitoring zeigt, dass beispielsweise eine Annahme so nicht zutreffend war oder sich ein Prozessindikator wegen veränderter Kontextbedingungen nicht mehr aufrechterhalten lässt.

Gender, Menschenrechte und Konfliktsensibilität

Das Gemeinschaftswerk ZFD bekennt sich aus seinem Werteverständnis heraus grundsätzlich zu Geschlechtergerechtigkeit und Menschenrechten.

Geschlechtsspezifische Handlungsmuster, Rollen und Stereotype sind in Konflikten und Friedensprozessen hoch relevant. Frauen und Männer nehmen unterschiedliche soziale und politische Rollen ein, haben einen unterschiedlichen Zugang zu politischer und wirtschaftlicher Macht und leiden an unterschiedlichen Folgen von Gewalt und Krieg. Geschlechtsspezifische Gewalt ist ein häufiges Merkmal bewaffneter Konflikte.

Die Verankerung der Menschenrechte in Gesellschaft und Institutionen stellt einen festen Bestandteil des positiven Friedens dar, auf den der ZFD abzielt. Menschenrechtsverletzungen können sowohl Ursache wie auch Folge von Gewaltkonflikten sein. Friedensentwicklung mit einer Menschenrechtsperspektive zielt darauf, benachteiligte, von Ausschluss und Diskriminierung betroffene Gruppen zu stärken und in der Wahrnehmung ihrer Rechte zu unterstützen und auch staatliche Akteure entsprechend in die Pflicht zu nehmen. Dies gilt für bürgerliche Rechte ebenso wie für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte.

„Gender“ und „Menschenrechte“ werden oft als Querschnittsthemen der Entwicklungszusammenarbeit benannt. Häufig wird in der EZ versucht, diese Themen isoliert mit Sondermaßnahmen im operativen Geschäft „abzuarbeiten“. Dies trägt nicht immer zur Steigerung von Wirkungen bei, sondern wird leicht zum Selbstzweck. Das Gemeinschaftswerk ZFD strebt an, die Dimensionen „Gender“ und „Menschenrechte“ auf allen Ebenen zu integrieren und in Bezug zueinander zu setzen. Die Wirkungen von ZFD-Maßnahmen gewinnen so eine zusätzliche Qua-

lität. Konfliktsensibles Vorgehen ist eine Voraussetzung dafür, diese Wirkungen nachhaltig zu sichern.

Der Grundsatz des konfliktsensiblen Vorgehens in der deutschen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit ist verbindliche Vorgabe für Förderung aus Mitteln des BMZ. Ziel ist im ZFD, mögliche unbeabsichtigte, negative Wirkungen von Friedensentwicklungsmaßnahmen zu vermeiden, Konflikte nicht zu verschärfen sowie Gewaltanwendung nicht ungewollt zu fördern. In konfliktiven Kontexten ist es allerdings fast unmöglich, nicht intendierte, negative Wirkungen der eigenen Projekte auszuschließen. Fast alle ZFD-Maßnahmen werden in fragilen Staaten durchgeführt und stehen so in Kontexten, in denen sich Konflikte, Fragilität und Gewalt gegenseitig bedingen und/ oder auslösen. Grundlegend für die Umsetzung des Grundsatzes des konfliktsensiblen Vorgehens ist der *Do No Harm*-Ansatz.

Vernetzte Zusammenarbeit

Die ZFD-Trägerorganisationen arbeiten untereinander vernetzt und gemeinsam mit lokalen Partnern und Akteuren, deren Ziele sich mit denen des ZFD treffen. In einer pluralen Struktur von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Arbeitsweisen besteht ein *common ground* gemeinsamer Werte und Ziele, der eine strategische Zusammenarbeit ermöglicht: Komplexe Konflikte können durch diese Komplementarität angemessen und wirkungsvoll bearbeitet werden, politisch-gesellschaftliche Ziele lassen sich gemeinsam besser realisieren. Der Austausch von Praxiserfahrungen beschleunigt und intensiviert Lernprozesse.

Unter Vernetzung versteht der ZFD das beständige Bemühen auf unterschiedlichen Ebenen um die Gestaltung institutioneller und persönlicher Beziehungen, die auf der Grundlage von Vertrauen und Wertschätzung die kurz- und längerfristige Zusammenarbeit unabhängiger Akteure zu lokalen oder übergreifenden Anliegen ermöglicht.

In Deutschland versteht sich das Gemeinschaftswerk ZFD als lernendes Netzwerk an der Schnittstelle von Frieden und Entwicklung, in dem Träger und BMZ auch als Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft Frieden und Entwicklung (FriEnt) durch Praxisreflektion die Qualität und das Profil des ZFD weiterentwickeln. Im Gemeinschaftswerk werden übergreifende Standards, Verfahren, Wissensmanagement und Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. Das Konsortium ZFD stimmt sich unter Information des Zuwendungsgebers zum gemeinsamen Lobbying für Programmanliegen ab und wird perspektivisch auch Ansätze zu übergreifender Advocacy für die ZFD-Ziele erarbeiten. Das Konsortium ZFD kooperiert dabei auch mit thematisch verwandten Netzwerken wie zum Beispiel VENRO oder der Plattform Zivile Konfliktbearbeitung.

In den verschiedenen Konfliktgebieten befördert die gemeinsame Strategiebildung unter Einbeziehung des Zuwendungsgebers und von Partnern die Vernetzung zwischen den Trägern. Die jeweils spezifischen Partnerzugänge, Ressourcen, Ansätze, Kompetenzen und Methoden fließen bereichernd in die Strategiebildung ein, die Strategie wirkt wiederum auf sie zurück. Auf der Ebene der einzelnen Kooperationen profitieren die Projekte von den Kontakten der ebenfalls vernetzten Partner. Deren Vernetzung mit anderen lokalen Friedensakteuren wird ermutigt und unterstützt.

Durch das Zusammenwirken lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Friedensakteure werden Menschen in den Partnerländern unterstützt, ihre Konflikte gewaltfrei auszutragen und damit gesellschaftliche Veränderungen und nachhaltige Entwicklung auf Grundlage der Menschenrechte zu gestalten.