

à propos

Das
Friedensmagazin
von KOFF



Gewonnene Erkenntnisse aus der Friedensförderung

swiss
peace

Schweizerische Friedensstiftung
Fondation suisse pour la paix
Fondazione svizzera per la pace
Swiss Peace Foundation

editorial

Friedensförderungsprojekte umfassen typischerweise eine Analysephase in der Planungsphase und eine Evaluierungsphase am Ende. Diese konzentrieren sich jedoch oft auf externe Ergebnisse und "Erfolge" und nicht auf den Ansatz der durchführenden Organisation. Ein Grund dafür ist, dass diese Analysen in der Regel auf vordefinierten Resultaten und Indikatoren beruhen, die im Laufe des Projekts ihre Relevanz verloren haben.

Was können wir aus früheren Friedensförderungsprojekten lernen, um unsere Arbeit in Zukunft effektiver zu gestalten? Widmen wir der Selbstreflexion in der Friedensförderung genügend Raum und Zeit? Schaffen wir Gelegenheiten für einen Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen aus der Friedensförderung?

In dieser Ausgabe teilen die Trägerorganisationen der KOFF-Plattform mutig ihre eigenen Erkenntnisse aus Misserfolgen, analysieren bekannte Fälle und schlagen neue Wege vor.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Redakteurin KOFF Magazin, Sanjally Jobarteh

Die Schweizer Plattform für Friedensförderung KOFF ist Herausgeberin des Friedensmagazins à propos. Sie schafft damit eine Plattform für die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven ihrer Mitglieder und Partner:innen. Die Artikel im Magazin geben ausschliesslich die Ansichten und Haltungen der Autor:innen wieder und entsprechen nicht den Ansichten und Haltungen von KOFF oder swisspeace.

schwerpunkt

Erkenntnisse aus dem «Friedensförderungsprojekt» in Afghanistan nach dem 11. September



U.S. Marine Corps Sgt. Autumn Sekely beobachtet vorbeigehende Kinder, während einer Patrouille im Bezirk Sangin in der afghanischen Provinz Helmand, 7. Dezember 2011. Wikimedia Commons

Frieden ist integraler Bestandteil des Diskurses und der Praktiken im Bereich Internationale Beziehungen (IB). Die Definitionen und «Wahrnehmungen» von Frieden unterscheiden sich allerdings – insbesondere im Hinblick auf die materielle und gedankliche Kluft zwischen dem globalen Norden und dem globalen Süden. Es ist wichtig, den Beitrag der westlichen Wissenschaft in Form von diskursiven Friedenskonstruktionen und deren praktischer Anwendung in der Politikgestaltung anzuerkennen. Allerdings ist für jene, die täglich unter Konflikten und Gewalt leiden, die «Realität» des Friedens und der Überlebensdrang viel wichtiger als (westliche) «Wahrnehmungen» und operationelle Definitionen. Auch hinsichtlich des Verständnisses einer Konfliktlösung auf lokaler Ebene besteht eine ideologische Spaltung zwischen globalem Norden und Süden – vor allem in traditionellen Gesellschaften. Ein solcher Fall, bei dem sich in den letzten Jahren deutliche Unterschiede in den Wahrnehmungen und Realitäten von Frieden und Gerechtigkeit gezeigt haben, war Afghanistan.

Im Rahmen des (westlichen) «Friedensförderungsprojekts» in Afghanistan gab es einige positive Vorstösse, etwa zugunsten der Demokratie, der Bildung für alle sowie des

Miteinbezug von Frauen in Gouvernanz- und Entscheidungsprozessen. Infolgedessen fanden in Afghanistan mehrere Wahlen statt und 2015 wurde der erste Nationale Aktionsplan (NAP) zu Frauen, Frieden und Sicherheit (Women, Peace and Security, WPS) verabschiedet, der sich auf die Prinzipien Partizipation, Schutz, Prävention, Hilfsarbeit und Wiederaufbau stützt. Dennoch haben die USA und ihre Koalitionspartner entgegen ihrer eigenen WPS-Strategie aus dem Jahr 2019 Frauen bei den Friedensverhandlungen mit den Taliban ausgeklammert. Letztere schlossen nach der Übernahme Kabuls umgehend alle Frauen von Regierungsfunktionen und Entscheidungsorganen aus. Professorin Shweta Singh sagt zu dieser Situation: «Es ist an der Zeit, die Politik der WPS-Agenda zu überdenken und neu auszurichten – wir sollten uns darauf einigen, dass die gefeierte liberale Agenda zwar auf den richtigen Prinzipien fusst, aber vor Ort in Frage gestellt wird – und das nicht nur im heutigen Afghanistan, sondern in ganz Südasien».[1]

So haben in Afghanistan lokale, einheimische Strukturen – vor allem Dorfräte wie *Dschirga* (verbreitet in paschtunischen Gebieten) und *Schura* (in nicht-paschtunischen Gebieten) – oft Vorrang gegenüber westlichen Formen der Rechtsprechung und Konfliktlösung. Mehreren internationalen Forschungsarbeiten und -berichten zufolge haben Afghan:innen mehr Vertrauen in *Dschirgas* und *Schuras* als in das (westliche) Gerichtssystem. Obwohl das Vertrauen grösser ist, sind diese beiden Organe weitestgehend Männern vorbehalten und führen zu einem Geschlechterausschluss bei Entscheidungsprozessen. Diese kulturellen Dynamiken ermöglichen es Gruppierungen wie den Taliban in Kombination mit (oftmals ungenauen) religiösen Begründungen, Frauen von Gouvernanz- und Friedensförderungsinstitutionen auszuschliessen. Die Komplexität und Realität (lokaler) traditioneller Rechtsprechungs- und Konfliktlösungsstrukturen lassen vermuten, dass das «Friedensförderungsprojekt» in Afghanistan mit dem Ziel der Implementierung von Modellen, die vor allem auf einem westlichen Verständnis beruhen, trotz positiver Aspekte dazu verurteilt war, auf grosse Hindernisse zu stossen.

Dennoch können aus dem (im Westen als gescheitert wahrgenommenen) Versuch der USA und ihrer Koalitionspartner, «nachhaltigen Frieden» in Afghanistan zu erreichen, einige Erkenntnisse für die Politik und die Friedensförderung gezogen werden:

- **Legitimität** ist ein wichtiges Konzept bei der Friedensförderung in fragilen Staaten. Legitimität dient terroristischen und/oder militanten Gruppen, ihre Botschaft und ihren Einfluss zu erweitern. Zivilregierungen wiederum kann sie helfen, Rechtsstaatlichkeit zu etablieren. Deswegen wurde die nach mehreren Wahlen gebildete Zivilregierung sofort untergraben, sobald die Taliban durch das Doha- (Friedens-) Abkommen im Februar 2020 Legitimität erlangt hatten. Zudem wurde jeglicher Fortschritt der WPS-Agenda automatisch zunichte gemacht, denn Frauen wurden grösstenteils von den Friedensgesprächen ausgeschlossen. Ein Friedensförderungsprojekt kann weder in der Theorie noch in der Praxis Erfolg haben, wenn Gruppen, die als Terrorgruppen eingestuft werden und bekanntermassen bereits politische Gewalt angewandt haben, schliesslich durch die USA und ihre Koalitionspartner als gleichberechtigte Interessengruppen anerkannt werden.

- Politiker:innen müssen sowohl **interne als auch externe treibende Kräfte** von Konflikten beachten und angehen, um anhaltenden Frieden zu erreichen. Der Konflikt wurde der afghanischen Bevölkerung seit den 1980er Jahren in vielerlei Hinsicht durch aussenstehende Akteure aufgezwungen. Obwohl es gemeinsame Anstrengungen gab, einige interne Ursachen des Konflikts anzugehen, wurden externe Ursachen wie nichtstaatliche und staatliche Akteure (etwa die Nachbarländer Afghanistans) grösstenteils von den USA und den Koalitionspartnern ignoriert. Darüber hinaus lag der Fokus für die Etablierung des Friedens vor allem auf Grossstädten wie Kabul, wohingegen die ländlichen und abgelegenen Teile entweder umkämpft waren oder unter der Kontrolle der Taliban oder von Warlords standen. Somit wurden mehrschichtige lokale Konflikte, darunter Konflikte um Ressourcen, ethnische Konflikte und Konflikte zwischen Stämmen, wenig beachtet. Daraus resultierte schliesslich das Scheitern des Friedensförderungsprojekts.
- Jahrzehntelanger Krieg und Instabilität führten zu einer Umformung der afghanischen Bevölkerung, vor allem in den ländlichen und abgelegenen Gebieten: Weithin respektierte Stammesführer und Stammesälteste wurden durch kompromisslose Geistliche und **Warlords** ersetzt. Durch die Warlords kam die Kriegswirtschaft ins Rollen und hielt sich auch nach dem Einmarsch und der Kontrolle durch die USA und der Koalition. Die profitgierigen Warlords stellten sicher, dass echte innenpolitische Reformen keinen Bestand hatten und nie auf die ländlichen Landesteile ausgedehnt wurden. Ein Friedensförderungsprojekt, in dessen Rahmen man entschieden hatte, «mit den Warlords zu leben» war also immer zum Scheitern verurteilt gewesen.

Das (westliche) Friedensförderungsprojekt in Afghanistan hatte einige positive Aspekte, vor allem hinsichtlich Bildung, (einer Form von) Demokratie, freier Medien, der Inklusion in der Gouvernanz und mehr Berufsmöglichkeiten für Frauen. Dennoch war das von den USA und der Koalition unterstützte Friedensförderungsprojekt mit dem Ziel des dauerhaften «Friedens» in Afghanistan laut westlichen Wissenschaftler:innen aufgrund der unterschiedlichen «Wahrnehmungen» und «Realitäten» des Friedens von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

[1] Shewta Singh (2021). *Twitter*. Aufgerufen am 18. September 2021, über https://twitter.com/shwets_singh/status/1438850080354697226

[swisspeace](#)

Dr. Farooq Yousaf

Farooq.Yousaf@uon.edu.au

Associated researcher

dossier

Gemeinsames Lernen braucht safe spaces



Gerade in der Friedensförderung, bei der wir in fragilen Kontexten arbeiten, können sich die Rahmenbedingungen die unsere Arbeit beeinflussen, sehr schnell verändern. Schnelle innovative Anpassung und agiles Reagieren auf Kontextveränderungen sind eine wichtige Kompetenz. Genauso wichtig ist es, dass Organisationen aus vergangenen Erfahrungen lernen und dieses Wissen institutionell verankern. Viele Organisationen stellen sich deshalb die Frage: Wie kann man kollektive Lernprozesse innerhalb und zwischen Organisationen fördern?

Eine wichtige Grundvoraussetzung innerhalb von Organisationen ist es, eine Kultur des offenen Austausches zu etablieren, in denen Mitarbeiter:innen sich trauen, Risiken einzugehen und Fehler anzusprechen. Weil Fehler mit unangenehmen Emotionen wie Scham, Angst oder Unsicherheit verbunden sind, ist der erste Impuls, sie zu vertuschen. Es braucht also ein besonderes Vertrauensverhältnis, um über Fehler sprechen zu können. Dafür bedarf es psychologischer Sicherheit. Es braucht Vertrauen in einem Team, so dass unsere Offenheit nicht bestraft oder gegen uns verwendet wird. Eine Kultur der psychologischen Sicherheit lässt sich vor allem durch zwei Werte beschreiben: Aufrichtigkeit und Wertschätzung. terre des hommes schweiz setzt sich deshalb in einem Teamentwicklungsprozess damit auseinander: Wie können wir intelligentes Scheitern fördern? Wie können wir neues ausprobieren, frühes Feedback bekommen und aussichtslose Projekte schnell wieder einstellen? Wie können wir verdeutlichen, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen, aber nicht in Ordnung, sie nicht zu erkennen und nicht aus ihnen zu lernen? Wie stellen wir durch starke Moderation sicher, dass wir in unseren Sitzungen einen safe space schaffen für offenen Austausch?

In einer durch die Leistungsgesellschaft geprägten Arbeitskultur sind die meisten von uns in ihrem professionellen Verhalten darauf konditioniert, nur Stärken zu zeigen und Schwächen zu kaschieren. In einer bewussten Auseinandersetzung mit unseren Kommunikationsmustern und Sitzungsformaten können wir üben, kompetitive Verhaltensmuster zu überwinden und eine Organisationskultur zu etablieren, die kollektives Lernen fördert und konstruktive Fehlerkultur beinhaltet.

Neben kollektiven Lernprozessen innerhalb von Organisationen besteht ein grosses Potential und gleichzeitig eine Herausforderung darin, das institutionelle Lernen zwischen unterschiedlichen Organisationen zu fördern. Die von KOFF initiierte Intervisionsgruppe ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie Austauschforen zwischen Organisationen einen Vertrauensraum schaffen kann, in dem auch offen über Herausforderungen, gescheiterte Vorhaben und Fehler gesprochen werden kann. Die Gruppe hat dafür gemeinsam klare Grundregeln für die Treffen entwickelt, die konstruktives Feedback und Vertraulichkeit beinhalten. Aufgrund des expliziten Settings der Meetings als «safe space» hat der Austausch in der Intervisionsgruppe eine andere Qualität im Hinblick auf gemeinsames Lernen im Vergleich zu anderen NGO-Austausch-Treffen, bei denen häufig *showcasing* und Profilierung der eigenen Organisation im Vordergrund steht. Durch das bewusste Definieren eines Vertrauensraumes entsteht ein grosser Mehrwert für gemeinsame Lernprozesse und Weiterentwicklung.

[terre des hommes schweiz](#)

Andrea Zellhuber

andrea.zellhuber@terredeshommes.ch

Themenverantwortliche Gewaltprävention

[links](#)

- [terre des hommes schweiz](#)

Alles ist möglich, wenn ich nur will?



Verwendung des Bildes mit freundlicher Genehmigung von ArtLords

Persönliche Reflexion

Was lernen wir aus Fehlern, aus der Erfahrung des Scheiterns, aus Schwierigkeiten, Hindernissen und Umwegen? Diese Frage ist zentral für die Friedensförderung. Eine ehrliche Auseinandersetzung mit dieser Frage ist eine Voraussetzung für Innovation und Weiterentwicklung. Sie ist ebenso wichtig für einen transparenten und realistische(n) Umgang mit Erwartungen in Friedensprozessen. Und sie bietet Hand, das neoliberale Verständnis von Kontrolle und Machbarkeit kritisch zu hinterfragen.

Die Frage kann auf verschiedenen Ebenen gestellt werden: Sie ist relevant für nationale oder internationale Friedensprozesse, die leider viel zu häufig nicht das gewünschte Ergebnis bringen oder gebracht haben. Guatemala, Kolumbien, Syrien und Afghanistan sind Beispiele. Die Frage stellt sich in Friedensbemühungen an der Basis, wenn Projekte und Initiativen nicht funktionieren oder (unbeabsichtigt) negative Auswirkungen haben. Schliesslich ist sie zentral für Organisationen, Kollektive und Einzelpersonen, die manchmal an den Herausforderungen der Friedensarbeit verzweifeln oder gar zerbrechen. Auf die letztgenannte Ebene möchte ich im Folgenden anhand eines persönlichen Beispiels eingehen.

Vor einigen Jahren hatte ich einen Vertrag für die Evaluation eines Friedensprojekts in Kabul, Afghanistan unterschrieben. Ein grosses Interesse für dieses Land, der spannende Ansatz im Projekt und die Ambition, sowohl meinen geographischen Horizont als auch

meine Erfahrungen in der internationalen Friedensförderung zu erweitern, waren die treibenden Faktoren hinter meiner Bewerbung auf dieses Mandat. Entsprechend war ich stolz und aufgeregt, als ich die Zusage bekam.

Als es dann um die konkrete Planung meiner Reise ging, stellten sich Fragen: Welche Unterkunft ist sicher? Wie komme ich an vertrauenswürdige Informationen? Sollen wir ein kugelsicheres oder normales Auto mieten? Wen würde ich im Notfall kontaktieren? Wie verhalte ich mich bei einer Entführung? Was sollte im Todesfall mit meinen Überresten geschehen? Schnell merkte ich, dass mir bei den aufkommenden Fragen unwohl wurde. Ich schlief immer schlechter, hatte Albträume, in denen ich in einer Rakete nach Afghanistan katapultiert wurde. Auch mein Umfeld reagierte besorgt. „Ganz allein willst du in dieses dir unbekannte Hochrisikogebiet reisen?“ Meine emotionale Verfassung wurde schlechter und schlechter. Dennoch fuhr ich fort mit den Vorbereitungen, organisierte Flug, Hotel und Visum. Denn ich hatte A gesagt, also musste ich jetzt auch B sagen. Ich hatte einen Vertrag unterschrieben. Ich wollte vorankommen in meiner beruflichen Laufbahn. Ich wollte es schaffen.

Es dauerte mehrere Wochen und zahlreiche Gespräche mit nahestehenden Menschen, einer Sicherheitsexpertin und einer Psychologin, bis ich realisierte, dass ich aus der Rakete aussteigen konnte – und musste. Es handelte sich um mein Leben und meine Gesundheit. Also sagte ich ab, trotz Vertrag und Ehrgeiz. Das brauchte zwar Mut, doch das unmittelbare Gefühl, mein Leben wieder zurückzuhaben, bestätigte auf emotionaler Ebene eine der wichtigsten Lektionen, die ich bisher lernen durfte: meine eigenen Gefühle und Grenzen wahr- und ernst zu nehmen und für mich einzustehen.

Manchmal müssen wir an unsere Grenzen gehen, um uns weiterzuentwickeln. Doch um zu wachsen, gilt es ebenso, sich einzugestehen, wenn diese Grenzen überschritten sind. Vor uns selbst und vor allen anderen. Dazu braucht es ein privates und institutionelles Umfeld, welches das (Selbst-)Vertrauen fördert, aus Fehlern lernen zu dürfen. Es braucht sichere Räume für (Selbst-)Reflexion und Austausch, in welchen mensch gehört wird, auch wenn es nicht so gut läuft. Und es braucht ein Verständnis von Self-Care, bei der es nicht darum geht, sich an einem Wellness-Tag von Anstrengungen zu erholen, sondern darum, den Mut zu finden, für sich selbst und andere einzustehen, trotz Leistungsdruck, Verpflichtungen und Ambitionen.

Diese Art ermutigender (Selbst-)Reflexion rund um Fehler und dieses Verständnis von Self-Care sollen bei KOFF im Rahmen des strategischen Akzents „interne Vernetzung“ Platz finden. Damit wollen wir die Eingangsfrage nach Fehlern und Scheitern als Chance wahrnehmen, zu lernen, zu wachsen und uns weiterzuentwickeln. Als Menschen, als Organisationen, als Netzwerke, und als Bewegungen, die sich mit Engagement, Mut und Freude für sozialen Wandel einsetzen.

KOFF

Anna Leissing

Anna.Leissing@swisspeace.ch

Leiterin der KOFF-Plattform

links

- [KOFF - Die schweizer Plattform für Friedensförderung](#)

Lernen aus Nord-Süd-Hochschulpartnerschaften in der Praxis



Das Ende der Finanzierung, aber nicht das Ende der Zusammenarbeit: Der letzte Tag eines Lebenslauf-Workshops mit dem IPDSS, der Universität Juba, swisspeace und dem CDE im Juni 2021. swisspeace

2016 erhielten fünf Schweizer Hochschulen und drei Universitäten im Globalen Süden eine Startfinanzierung für die Arbeit an nachhaltiger Entwicklung durch **Bildung und Forschung in von Konflikten betroffenen Kontexten**. Im Rückblick auf die über vierjährige Koordinierung dieses Hochschulnetzwerks werden hier einige Erkenntnisse aus herausfordernden Situationen gezogen:

- **Identifizierung gemeinsamer Interessen über Disziplinen hinweg**

Am Anfang war es schwierig, gemeinsam Initiativen für die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen zu lancieren – Ideen, die von einzelnen Partnerinstitutionen eingebracht wurden, lösten sich in Luft auf, weil die anderen Partnerinstitutionen ihre Interessen und Kompetenzen nicht darin wiederfanden.

Sobald wir jedoch eine gemeinsame Basis gefunden hatten, d. h. zu welchen SDGs wir aus unterschiedlichen Perspektiven beitragen wollten, konnten wir ein spezifisches Thema entwickeln, an dem wir arbeiten wollten. Innerhalb jeder Institution schlossen sich die

einzelnen Personen für das jeweilige Anliegen zusammen. Da wir aus verschiedenen Disziplinen wie Friedensförderung, Management natürlicher Ressourcen, Ingenieurwesen und Landwirtschaft kamen, ergaben sich diese Gemeinsamkeiten eher auf methodischer und didaktischer Ebene, wie z. B. Lehrplanentwicklung, praxisorientierter Unterricht, problembasiertes Lernen in Kombination mit Fachwissen über Konfliktsensibilität und in einem spezifischen Kontext wie Südsudan oder Palästina.

Unsere anfängliche Hypothese hat sich bestätigt, nämlich dass die Kombination mehrerer SDGs und die inter- und transdisziplinäre Herangehensweise einen besonders positiven Beitrag zu einer qualitativ hochwertigen Bildung und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können.

- **Unterschiedliche Realitäten unter einen Hut bringen**

Schon unter den Schweizer Universitäten und Hochschulen stellten wir bald fest, dass wir unterschiedliche Planungshorizonte und Semesterpläne haben. Für und mit unseren Partnerinstitutionen im Globalen Süden, die mit kontextuellen Herausforderungen zu kämpfen hatten und selbst in Zeiten vor der Pandemie mit Fernkommunikation zurechtkommen mussten, wurde die Identifizierung gemeinsamer Zeitpläne noch komplexer. Das Scheitern, diese unterschiedlichen Realitäten miteinander in Einklang zu bringen, war einer der Hauptgründe, die unsere Zusammenarbeit immer wieder zum Erliegen brachten.

Bei der Planung gemeinsamer Einsätze mussten die beteiligten Partnerinstitutionen grosse Flexibilität zeigen und Kompromisse eingehen bei Ihren gewohnten Vorgehensweisen, einschliesslich der Vorbereitung usw.

- **Positive Nebeneffekte in einer Krise nutzen**

Mit der COVID-19-Pandemie und den weltweiten Abriegelungen Anfang 2020 mussten alle Partnerinstitutionen ihren Fokus auf die Sicherung des Kerngeschäfts verlagern. Für die Hochschulen bedeutete dies, den Unterricht unter den neuen Rahmenbedingungen der geschlossenen Hörsäle neu zu organisieren. Externe Partnerschaften gerieten in dieser ersten Phase der Pandemie in Vergessenheit und gerieten ins Stocken. Dies führte fast zu einem Scheitern der Umsetzung der verschiedenen Initiativen des Konsortiums.

Die Nord-Süd-Partnerschaften gewannen jedoch an Bedeutung, als sich alle in den digitalen Raum bewegten. Dadurch wurden Sitzungen und Workshops plötzlich viel einfacher als zuvor, da die meisten Institutionen Ressourcen in Infrastruktur und Kompetenzen investiert hatten. Die Umstellung auf Fernunterricht eröffnete sogar neue Möglichkeiten des Austauschs zwischen Partnerinstitutionen aus dem Norden und aus dem Süden. Durch diese Erfahrungen zwischen den Arbeitsgruppen wurde der Nord-Süd-Austausch im Prinzip auf eine Stufe gestellt.

Somit besteht das Hochschulnetz nicht mehr nur aus einer anonymen Mailingliste, sondern aus einer Gruppe von Forscher:innen, Dozent:innen und Fachleuten, die einander kennen und die ihre Zusammenarbeit hoffentlich über die Finanzierungsperiode hinaus fortsetzen werden.

[swisspeace](#)

Ursina Bentele

Ursina.Bentele@swisspeace.ch

Program Officer (Analysis & Impact)

dossier

Friedensförderung in Afghanistan — zwischen Fragmentierung und Versäumnissen

Derivative von Creative Commons "1/28/2020 Healing Afghanistan Through Art" by U.S. Institute of Peace
(<https://www.flickr.com/photos/usipeace/49483708582/>)

Die Einnahme Kabuls durch die Taliban am 15. August 2021 zwingt uns, die Friedensförderung in Afghanistan während der letzten 20 Jahre kritisch zu hinterfragen. Friedensfördernde Aktivitäten wurden oft fragmentiert umgesetzt und viele NGOs verfangen

sich in mühseligen Rivalitäten und Wettstreit. Gemäss einer swisspeace Analyse von 2019 über die Akteure der Friedensförderung in Afghanistan, entwickelten sich viele NGOs in einem Umfeld das von Konkurrenzkampf, Spender:innen und einer projekt-orientierten Arbeitsweise geprägt war; Die Tätigkeiten beschränkten sich oft auf kurzzeitige Projekte, die keinen klaren Bezug zu einer längerfristigen Strategie für Frieden aufwiesen^[1]. Friedensfördernde Aktivitäten wie zum Beispiel Bildung, Konfliktlösung und Konsultationen auf lokaler und nationaler Ebene sowie in verschiedenen geographischen Regionen, wurden wenig koordiniert. Zudem wurden die Projekte oft zweigleisig umgesetzt, was den Aufwand für manche Aktivität verdoppelte.

Ab 2018 konzentrierte sich die Friedensförderung stark auf «Negativen Frieden», ein Konzept berühmt geworden durch Johan Galtung. Dementsprechend engagierte sich die US-Regierung vermehrt für einen politischen Prozess mit den Taliban. Das Hauptziel dieses Vorgehens bestand in einem sicheren Rückzug des amerikanischen Militärs und der Eingliederung der Taliban in einen administrativen Apparat. Dies sollte ein Ende des bewaffneten Konfliktes in Afghanistan zur Folge haben^[2]. Gemäss diesen Zielen fokussierten sich viele friedensfördernde Aktivitäten auf Konsultationen und Dialog auf der staatlichen Ebene, um Bereiche zu identifizieren, die in den Verhandlungen über einen neuen politischen Aufbau nicht aufs Spiel gesetzt werden durften. Zu diesen Bereichen gehörten Grundrechte, im speziellen Frauenrechte, sowie Änderungen an der Verfassung. Weitaus seltener wurden Diskussionen darüber geführt, wie in Afghanistan ein positiver Frieden auf der lokalen, alltäglichen Ebene entstehen könnte, wo Versöhnung die Grundlage für eine friedlichere, soziale und politische Realität bildet.

Ein noch grösseres Problem stellte die relative Abwesenheit von friedensfördernden Aktivitäten dar, die sich explizit auf die Rolle der religiösen Zivilgesellschaft konzentrierten. Religiöse Persönlichkeiten in Afghanistan üben einen starken Einfluss auf Fragen von Moral, Ethik und Politik aus. Trotzdem schenkten internationale Akteure der Rolle von religiösen Führer:innen in der Friedensförderung wenig Beachtung, obschon die Zivilgesellschaft als zentraler Bestandteil der post-2001 Friedensprozesse verstanden wurde. Der Grund dafür bestand teilweise darin, dass die religiösen Autoritäten in Afghanistan nicht wie NGOs aufgebaut, sondern oftmals informell organisiert und daher unsichtbar für westliche Spender:innen sind. Zudem kann es sein, dass die Werte der religiösen und säkularen Gesellschaften miteinander im Konflikt stehen^[3]. Nichtsdestotrotz wären die Auswirkungen auf die Friedensförderung wohl grösser gewesen, wenn die Rolle der religiösen Zivilgesellschaft anerkannt und aktiv miteinbezogen worden wären. Nun, mit den Taliban an der Macht, ist der Raum für Friedensförderung womöglich so oder so vollständig verschwunden.

[1] <http://www.acbar.org/upload/1471243125467.pdf>

[2] <https://www.cfr.org/article/what-know-about-afghan-peace-negotiations>

[3] <https://blogs.lse.ac.uk/religionglobalsociety/2018/09/peacebuilding-in-afghanistan-the-role-of-religious-civil-society/>

dossier

Learning Journey — systemische Veränderungen in afrikanischen autoritären Kontexten

Ein Interview mit Annonciate Ndikummasabo, Senior Regional Governance Advisor (DEZA), über den Learning Journey der Abteilung Ost- und Südliches Afrika (OSA) und dem Democratization, Decentralization and Local Governance Network (DDLGN) der DEZA^[1].

Warum hat sich die DEZA für einen Learning Journey zu systemischen Veränderungen in autoritären afrikanischen Kontexten entschieden?

Alles begann im Jahr 2017, als unsere OSA-Abteilung beschloss, sich mit dem DDLGN zusammenzuschließen, um die Herausforderungen zu bewältigen, die sich aus dem Mangel an Demokratie ergeben und die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit beeinträchtigen. Wir starteten einen ersten Learning Journey zum Thema Governance in fragilen Kontexten und organisierten 2018 einen regionalen Workshop über den eingeschränkten Handlungsspielraum für die Zivilgesellschaft. In Anbetracht der Tatsache, dass der Autoritarismus im östlichen und südlichen Afrika auf dem Vormarsch ist (laut Freedom House wurden fünf der acht Länder, in denen wir tätig waren, als nicht frei eingestuft, und drei wurden und werden noch immer als teilweise frei eingestuft), verlagerten wir unseren Schwerpunkt auf die Suche nach relevanten Strategien und Ansätzen zur Steigerung der Wirksamkeit in solchen Kontexten. Daher gingen wir im Jahr 2020 noch weiter und starteten einen Learning Journey zu systemischen Veränderungen, um herauszufinden, wie Fortschritte bei den Menschenrechten und der demokratischen

Staatsführung beeinflusst und systemische Veränderungen erreicht werden können.

Auf welche Kontexte haben Sie sich fokussiert? Und warum?

Aus den Jahresberichten unsere Aussenstellen ging hervor, dass die Tendenz zum Autoritarismus in Burundi, Tansania, Kenia, Ägypten und Ruanda zunimmt. Daher haben wir diese fünf Länder als Fallstudien ausgewählt. Wir analysierten ihre politischen Systeme mit Hilfe politökonomischer Analysen, um herauszufinden, welche Ansatzpunkte und welche Arten von Veränderungen unser Ansatz erfordert, um eine positive Governance zu beeinflussen. Wir überprüften unsere Annahmen über die Art des Impacts, den wir in solchen Kontexten erwarteten, und fragten uns, ob sie noch gültig waren.

Könnten Sie einige Ergebnisse von ihrem Learning Journey nennen, die zur Effizienzsteigerung der Entwicklung in autoritären Kontexten in der OSA-Region beigetragen haben?

Zunächst war es notwendig hervorzuheben, dass die Arbeit in einem autoritären Kontext eine bewusste und zielgerichtete Entscheidung ist. Wir waren uns einig, dass alle Beteiligten, einschliesslich der Teams und Partner:innen (ob vor Ort oder in der Zentrale), die Herausforderungen der Arbeit in solchen Kontexten verstehen und akzeptieren sollten. Wir waren uns auch darin einig, dass wir unser Wissen über die sich ständig weiterentwickelnden Kontexte, in denen wir arbeiten, erweitern müssen. In unserem Learning Journey wurden daher mehrere Strategien empfohlen, darunter die Durchführung systematischer politischer Wirtschaftsanalysen und politischer Forschung, um in den entscheidenden Momenten der strategischen Programmierung auf dem Laufenden zu bleiben; die Stärkung der innerstaatlichen Rechenschaftspflicht und die Verbesserung der Kontrollmechanismen; die vorsichtige Integration von Governance als Querschnittsthema in andere Sektoren, wenn es schwierig wird, an politischen Fragen zu arbeiten; Verständnis der regionalen Dynamik, um die Unfähigkeit zu überwinden, Veränderungen auf nationaler Ebene zu beeinflussen; regelmässige Analyse der Offenheit der Regierungen für Reformen, der Qualität des politischen Dialogs, des Raums für bürgerliche und politische Rechte und der Auswirkungen auf das Wohlergehen der Menschen; Sorge für die Sicherheit der lokalen DEZA-Mitarbeiter:innen und -Partner:innen, die einem hohen Druck ausgesetzt sind.

Was können Sie aus diesem Learning Journey schliessen? Plant die DEZA aufgrund dieser Erfahrung einen weiteren Learning Journey?

Wir können bereits den Mehrwert dieses Learning Journeys auf interner Ebene erkennen. Sie hat uns geholfen, von einem begrenzten Ansatz zur Governance zu einem umfassenderen überzugehen. Auf der Ebene der Wirkungsmessung analysieren wir nun, ob und wie wir in solchen Kontexten systemische Veränderungen erreichen können und wie die Interventionen der DEZA die notwendigen Veränderungen bewirken können, um die Lebensgrundlage der Bevölkerung zu verbessern. Es geht nicht darum, von einem Lernprozess zum nächsten überzugehen, sondern darum, schrittweise ein ständiges Lernen für ein adaptives Management zu betreiben.

[1] Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit des Eidgenössische Departement

für auswärtige Angelegenheiten

[Interview mit](#)

Annonciate Ndikumasabo, senior regional governance advisor, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)

[Interviewerin](#)

Sanjally Jobarteh, communication officer, swisspeace

[links](#)

- [DEZA](#)

Erkenntnisse oder Best Practices? Eigentlich beides!



Scheitern oder Erfolg – sind das zwei friedliche Begriffe? Die Widersprüchlichkeit in Ausdrücken wie «der Kampf um den Frieden» ist nicht auszuhalten. Kämpfen ist zu nahe an Gewalt und kurzfristigen Lösungen. Wir sollten stattdessen für den Frieden arbeiten. Diese Arbeit kann ermüdend und endlos sein und viel zu oft schlecht bezahlt (wenn der Lohn nicht gar Gewalt oder Unterdrückung ist), doch das Ziel ist ganz klar eine friedliche und darum eine nachhaltige Welt.

Frieden entsteht nicht zufällig. Er ist ein Prozess, eine Kultur, die nur mit den richtigen Mitteln lebendig wird. Vielleicht gibt es Rückschläge im Prozess, doch daraus kann man Erkenntnisse gewinnen. Man kann das Verhalten, Einstellungen, die Politik und soziopolitische Strukturen verändern und damit Best Practices und die bestmöglichen Standards des Friedens erreichen.

Steven Pinkers Werk «Gewalt. Eine neue Geschichte der Menschheit» bietet eine Übersicht über den Frieden, seinen Fortschritt und die Bereiche, in denen er sich noch entwickeln muss. Es ist ein guter Anfang, denn lange Rede kurzer Sinn: «Ja, Frieden ist möglich und er schreitet voran!» Davon ausgehend fragt man sich: «Warum gibt es denn noch keinen Frieden?» Und ergänzend: «Wie kann Frieden erhalten werden, nachdem er etabliert wurde?»

Im Zentrum der Friedenszone ist alles friedlich. An den Grenzen braucht es Gewaltprävention und konstruktives Denken: «Woher kommen wir und was bedroht oder verhindert den Frieden noch immer?»

Die meisten Menschen wollen Frieden. Aber wir alle brauchen Werkzeuge für mehr Wirksamkeit: Ausbildung, Mediation auf allen Ebenen, gewaltlose Praktiken und Ablehnung von Gewalt; solide Arbeit zur Überbrückung der Geschlechterkluft, sodass Gleichberechtigung und Freiheit (in Form von Konzepten und Praktiken) alle erreichen, wodurch eine Veränderung im Machtgebrauch stattfindet: von Zwang und Manipulation hin zu Kooperation. Das sind tiefgreifende Veränderungen im System, die weitgehend oder teilweise bereits im Gange sind. Möglich werden sie durch die allgemeine Fürsorge für jede:n einzelnen – Menschenrechte in sämtlichen, friedlichen Beziehungen – und durch mehr Engagement der Öffentlichkeit.

Die Vereinten Nationen sind friedensorientiert: Krieg ist illegal (ausser zur Selbstverteidigung und in Friedenseinsätzen). Die Organisation tut ihr Bestes für die Schaffung eines wirksamen Friedens. Zwischen den Menschen und der UNO stehen die oft tief in unsere soziopolitischen Strukturen eingegrabenen Nationalstaaten und die Wirtschaft, die an der Macht festhalten. Wie sollen sie eingesetzt werden und wem sollen sie dienen? Nationalstaaten sind grundsätzlich nicht kriegerisch. Es gibt 26 Länder ohne Armee, das Problem ist also nicht der Staat, sondern das Verhalten. Laut UN-Charta müssen sie «friedliebende Staaten» sein. Da gibt es verschiedene Wege. Die Wirtschaft kann grosszügig sein. Sowohl die Wirtschaft als auch die Länder haben die Pflicht, die weltweite Friedenssituation sowie die Lebensbedingungen für alle zu verbessern. Mit unserer Hilfe werden sie das auch tun. Aufgrund des Klimawandels und der möglicherweise aus der Pandemie entstehenden Wirtschaftskrise werden sich diese Pflichten massiv erweitern.

Über die reine Hoffnung hinaus müssen wir als aktive Zivilbevölkerung in unsere Strukturen und Institutionen investieren, damit sie uns mit unserer Hilfe das Recht auf Frieden gewähren und es umsetzen können. Als aktive Konsument:innen müssen wir das Vermögen der Welt für das Wohlbefinden der Welt einsetzen.

Machbar? Frieden ist unerlässlich, aber keine leichte Aufgabe. Dennoch ist sie wichtig und wir haben die Mittel, die es für den Erfolg braucht.

APRED

Christophe Barbey

cb@apred.ch

links

- [Apred über das Recht auf Frieden](#)
- [UN-Charta, Art.4](#)

erfahren sie mehr darüber

Veränderungen bewirken

— eine heikle Formel



PN-Mitarbeiter:innen Retraite 2019. PeaceNexus

PeaceNexus ist eine private Schweizerische Stiftung zur Stärkung von Organisationen, die zum Frieden in fragilen Kontexten beitragen. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie keine Projekte oder Aktivitäten, sondern Veränderungsprozesse von Organisationen finanziert. Ihre Partner:innen wählt sie nach drei Kriterien aus: 1) eine starke Erfolgsbilanz – oder nachgewiesenes Potenzial – hinsichtlich ihres Beitrags zum Frieden oder zur lokal geführten Friedensförderung; 2) Übereinstimmung mit dem geografischen Fokus und der Konfliktanalyse von PeaceNexus; 3) Bereitschaft zur Veränderung. Die Beurteilung des Veränderungswillens, also des letztgenannten Kriteriums, ist meistens am schwierigsten und dort können am häufigsten Fehler auftreten.

Wissenschaftler:innen haben im Bereich Organisationsentwicklung eine «[Veränderungsgleichung](#)» entwickelt, die aufzeigt, dass das Mass der Unzufriedenheit in Kombination mit einer gemeinsamen Vision einer besseren Zukunft und einigen ersten Schritten in diese Richtung grösser sein muss, als der innere Widerstand gegen eine Veränderung. Allerdings ist die Einschätzung jedes dieser Elemente eine Kunst in sich selbst.

Unzufriedenheit kommt in jeder Organisation vor. Die Frage ist aber: Liegt der Grund für die Frustration beim Engagement für die Mission? Existiert eine allgemeine Negativität oder wird die Mission durch kreative Energie und einsatzbereite «Change Champions» unterstützt? Es überrascht uns oft, welche Personen in Führungspositionen landen, und es passiert auch schnell, dass wir den Widerstand derjenigen unterschätzen, die sich durch Veränderungen bedroht sehen. Denn solche Prozesse führen unweigerlich zu einer Neuverteilung von Macht und Ressourcen. Obwohl die Auswirkungen auf die Organisationsdynamiken nicht vorherzusagen sind, kann der Versuch, die Dynamiken zu verstehen, uns bei der Einschätzung helfen, inwiefern und aus welcher Richtung

Widerstand kommen könnte.

Dennoch ist Frustration innerhalb der Organisation manchmal nicht genug. Druck von aussen hilft die «Kosten» des Status quo weiter zu erhöhen. Ein sogenannter «Donor-Darling», der keine Rechenschaft über seine Leistung ablegen muss, toleriert vielleicht lieber eine hohe Personalfuktuation, als dass er sein Vorgehen in Frage stellt. PeaceNexus hält zwar den Spiegel vor und reflektiert interne Umfragen, aber das Feedback wird möglicherweise nicht in vollem Umfang gehört, es sei denn, es entstehen direkte Konsequenzen. Wenn eine Organisation vielleicht noch nicht «genug leidet», um einen echten Veränderungsprozess zu initiieren, kann sich die Chance dazu schnell verflüchtigen: In einer existentiellen Krise – vor allem finanzieller Natur – ist sie nicht in der Lage, strategische Denkprozesse und mittel- bis langfristige Reformen anzustossen. In solchen Fällen bringt die Unterstützung von PeaceNexus keinen Mehrwert und es ist besser, man lässt es sein.

Letztlich sind durch Begleitprozesse von PeaceNexus oft dysfunktionale Praktiken sowie grundlegende Uneinigkeiten über die Rolle und die Zukunft der Partnerorganisation ans Licht gekommen. Obwohl sich mit der Zeit ein Konsens herausbilden kann, ist unsere Erfahrung dennoch, dass der Effekt möglicherweise begrenzt ist, wenn die Themen nicht genug früh identifiziert und direkt angegangen werden – auch auf Vorstandsebene.

Grösstenteils besteht die Begleitung durch die Friedensstiftung daraus, dass sie den Partner:innen hilft, die «Veränderungsgleichung» zu verstehen und sie als Hebel für den Fortschritt zu nutzen, indem sie etwa die Frustration des Personals anerkennen und als Antrieb nutzen, unterschiedliche Visionen benennen und sich zur Erarbeitung einer neuen gemeinsamen Vision verpflichten sowie langwierige und herausfordernde Prozesse beständig fördern und sie in überschaubare Prozessschritte runterbrechen. Der Veränderungsprozess erfordert auch eine regelmässige Berichterstattung, um über die Fortschritte zu informieren, sowie Bemühungen um den Miteinbezug derjenigen, für die eine Veränderung eine Bedrohung darstellt. Der Blick zurück auf über zehn Jahre Versuch und Irrtum zeigt uns, dass das, was wir bei der Auswertung des Veränderungswillens für Organisationsentwicklungsprozesse festgestellt haben, auch für die Gestaltung von Friedensförderungseinsätzen im weiteren Sinne relevant ist.

[PeaceNexus](#)

Carole Frampton-de Tscherner
carole.frampton@peacenexus.org
Organisational Development Lead

[links](#)

- [PeaceNexus](#)
- [Beckhard-Harris Modell der Veränderungsgleichung](#)

aktuell

Letzte Chance zur Anmeldung für den Kurs «Religion & Conflict Transformation»

Welche Rolle spielt die Religion in verschiedenen Konflikten auf der ganzen Welt, z. B. in Myanmar, Nigeria oder den USA? Wer sind die religiösen Akteure, und was können Friedensförder:innen von und über sie lernen?

Mit dem Kurs «Religion & Conflict Transformation» bietet swisspeace praktische Instrumente und Methoden zur Transformation von Konflikten mit religiöser Dimension an.

Dieser Kurs findet virtuell statt:

Montag 6. bis Freitag 10. Dezember 2021

(fünf Halbtage, 14h00 – 17h45 CET)

[links](#)

- [Anmeldung bis zum 15. November 2021](#)

agenda

Events

KOFF MEMBER NEWS SEITE

Neuigkeiten der KOFF-Trägerorganisationen finden Sie auf unserer [KOFF MEMBER NEWS SEITE](#).

VORTRAG UND HEARING – SICHERHEIT NEU DENKEN: VON DER MILITÄRISCHEN ZUR ZIVILEN SICHERHEITSPOLITIK – EIN SZENARIO BIS ZUM JAHR 2040

Freitag, 19. November 2021, VPOD, Birmensdorferstr. 67, Zürich

Dr. Theodor Ziegler, Algolsheim (Alsace)

Dr. hc. Barbara Haering, Zürich: Sicherheit neu denken

Rückfragen zum deutschen Szenario und Impulse für die schweizerische Sicherheits- und Friedenspolitik

Anna Leissing, Bern: Befragung und Publikumsdiskussion

Rückfragen an die Referierenden und Moderation der Diskussion

Markus Heiniger, Meilen: Fazit für die Friedenspolitik in der Schweiz

Peter Weishaupt, Redaktor FRIEDENSZEITUNG: Schlusswort

[Details und Anmeldung](#)

WORKSHOP FÜR INTERESSIERTE AN EINEM PBI-AUSLANDEINSATZ

20. November 2021 im Büro von COMUNDO, Freiburg

Möchtest du dich in Guatemala, Honduras, Kolumbien oder Mexiko freiwillig für die Menschenrechte engagieren? Dann nimm am Workshoptag teil, lerne die Friedensarbeit in den Projektländern von PBI kennen und finde heraus, ob ein Einsatz das Richtige für dich ist.

[Details und Anmeldung](#)

PBI – 40 JAHRE JUBILÄUMSFEST IN BERN

4. Dezember 2021 in Villa Bernau, Bern

Seit 40 Jahren engagiert sich PBI für Frieden und Menschenrechte in Krisengebieten. Melden Sie sich jetzt zur Jubiläumsfeier an! Es erwartet Sie ein abwechslungsreiches Programm mit Spiel, Diskussionen, Chili sin carne und kolumbianischer Live-Musik.

[Details und Anmeldung](#)

HEKS/EPER LANDFORUM 2021 – “PUTTING PEASANTS RIGHTS INTO PRACTICE

10. Dezember 2021, Waisenhausplatz 30, 3011 Bern (auf Englisch)

Basierend auf der [Studie](#) “die Schweizer Aussenpolitik und die Erklärung der vereinten Nationen Über die rechte der Kleinbauern und – bauerinnen”, die von einer Koalition von Schweizer NGOs namens “Friends of the Declaration” und der Genfer Akademie veröffentlicht wurde, werden an dieser Veranstaltung Vorschläge für die Ausrichtung der Aktivitäten der Schweizer Regierung und der Zivilgesellschaft erarbeitet, damit sie die in der UNDROP verankerten Rechte durch ihr internationales Engagement umsetzen.

[Details und Anmeldung](#)

Dieses PDF wurde automatisch generiert.
Lesen sie à propos: www.swisspeace.ch/apropos

Herausgeber	KOFF
Kontakt	Steingraben 22, 4051 Basel, Schweiz Tel.: +41 (0)31 330 12 12
Redaktion	Sanjally Jobarteh, Chiara Lanfranchi
Übersetzung	Übersetzergruppe Zürich, Furrer Übersetzungen
Bildmaterial	Graffiti: Vogel auf verfallener Wand

KOFF

Die Schweizer Plattform für Friedensförderung
La plateforme suisse de promotion de la paix
La piattaforma svizzera per la promozione della pace
The Swiss platform for peacebuilding

KOFF ist ein Projekt der Schweizerischen Friedensstiftung swisspeace. Es wird gemeinsam getragen vom Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten und den folgenden Schweizer Nicht-regierungsorganisationen:

ae-centre	HEKS	SOS Kinderdorf
Alliance Sud	HELVETAS Swiss Int.	Swiss Academy for Development
APRED	IAMANEH Schweiz	SWISSAID
artasfoundation	IFOR-Schweiz	Terre des Femmes Schweiz
BAHA'ï	Interpeace	terre des hommes schweiz
Brücke · Le pont	Luzerner Initiative für Frieden und Sicherheit (LIPS)	
Caux - Initiativen der Veränderung	medico international schweiz	
cfid	mission 21	
Coexistances	miva Schweiz - transportiert Hilfe	
DCAF	Peace Watch Switzerland	
Eirene Schweiz	Peace Brigades International	
Fastenopfer	Peace Nexus Foundation	
Fondation Hironnelle	Quaker United Nations Office	
FriedensFrauen Weltweit	Schweizerischer Friedensrat	
Frauen für den Frieden Schweiz	Schweizerisches Rotes Kreuz	
Graines de Paix	SCI Schweiz	
Green Cross Schweiz	Solidar Suisse	
GSoA		