

Universitätstrasse 69 Tel: +41 44 368 58 58
CH – 8006 Zürich Fax: +41 44 368 58 00
www.kek.ch

Unter den Tannen 9
D – 65760 Eschborn

SteeCom KOFF

DZü/MLe/FWi

KOFF External Evaluation 2011

Schlussbericht

Manuela Leonhardt / Dieter Zürcher /Fiona Wigger

Zürich/Eschborn 6.5.2011

Inhalt

Abkürzungen	1
Zusammenfassung	2
Executive Summary	5
1 Hintergrund	8
2 Relevanz von KOFF	10
3 Nutzung der KOFF Leistungen	16
4 Wirksamkeit von KOFF (Outcome)	22
5 Institutionelle Einbettung	24
6 Internationale Netzwerke und Partner	27
7 10 Jahre Koff – Eine Kurzbilanz	30
8 Schlussfolgerungen und Zukünftige Strategische Ausrichtungen	34
9 Empfehlungen	41

Anhänge

Anhang A: Terms of Reference

Anhang B: Methode und Interviewleitfaden

Anhang C: Liste der Dokumente

Anhang D: Liste der interviewten Personen

Anhang E: Illustrationen

ABKÜRZUNGEN

cfđ	Christlicher Friedensdienst
3 C	Coordination, Complementarity, Coherence
CCDP	Centre on Conflict, Development and Peacebuilding, Graduate Institute, Genf
COPRET	Conflict Prevention and Transformation Division (DEZA)
CDA	Collaborative for Development Action
DCAF	Democratic Control of Armed Forces, Genf
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DwP	Dealing with the Past
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
EPLO	European Peacebuilding Liaison Office
FRIENT	Fachgruppe Friedensentwicklung
GCSP	Geneva Centre for Security Policy
Gfbv	Gesellschaft für Bedrohte Völker
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPP	Geneva Peacebuilding Platform
ICTJ	International Centre for Transitional Justice
IICP	Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding
KOFF	Kompetenzzentrum Friedensförderung
KSPM	Konfliktsensitives Projektmanagement
NGO	Non-Governmental Organisation
NSA	Non-State Actors
PA IV	Politische Abteilung 4 (Menschliche Sicherheit) des EDA
PCIA	Peace and Conflict Impact Assessment
QUNO	Quaker United Nations Office
RPP	Reflecting on Peace Practice
SteeCom	Steering Committee des KOFF
ToR	Terms of Reference
Track 1	Offizielle Verhandlungen zwischen Regierungen bzw. nichtstaatlichen Akteuren (z.B. Rebellenbewegungen)
Track 1,5	Informeller Dialog zwischen Regierungen bzw. nichtstaatlichen Akteuren (z.B. Rebellenbewegungen)
Track 2	Inoffizieller, problemlösungsorientierter Dialog mit Vertretern einflussreicher gesellschaftlicher Institutionen (z.B. Wissenschaft, Religion, Wirtschaft, Gewerkschaften)
Track 3	Dialog und Vertrauensbildung auf lokaler Ebene (z.B. in Gemeinden)
UN	United Nations

ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der Evaluation: Im Vorfeld einer neuen Mittelfriststrategie 2012-2015 für das Kompetenzzentrum Friedensförderung (KOFF) soll diese Evaluation bewerten, inwiefern die Zielsetzungen der laufenden Mittelfriststrategie 2009-2011 erreicht wurden, ob das KOFF Modell immer noch relevant ist, sowie Vorschläge für die zukünftige Ausrichtung und institutionelle Einbettung machen. Gleichzeitig soll ein Überblick über die Leistungen und Erfolge des KOFF in den vergangenen 10 Jahren vermittelt werden.

Methodisches Vorgehen: Die Evaluation wurde von Manuela Leonhardt (Expertin in Friedensfragen) und Dieter Zürcher / Fiona Wigger (KEK-CDC Consultants) durchgeführt. Die Evaluation beruht auf Dokumentenstudium sowie 36 Interviews mit Vertreter/innen der Trägerorganisationen und einigen internationalen Partnern des KOFF. Zwei Veranstaltungen wurden im Sinne der teilnehmenden Beobachtung besucht. Auf erneute schriftliche Umfragen bei den Trägerorganisationen wurde bewusst verzichtet, da die letzte Erhebung im 2008 stattfand.

Die wichtigsten Resultate:

KOFF hat sich einen guten Ruf unter den Trägerorganisationen aufgebaut, ist aber auch international anerkannt. Die Leistungen (monatlicher Newsletter, Vernetzung der Trägerorganisationen durch Runden Tische und andere Aktivitäten, Beratung in Friedensförderung sowie die Trainings) sind von guter bis sehr guter Qualität.

KOFF umfasst alle friedensfördernden Organisationen der Schweiz und ist somit sehr breit verankert. Allerdings ist die Bekanntheit in der Schweiz nicht sehr gross. Die kürzliche Integration in die neue swisspeace Strategie hat de facto das Label KOFF geschwächt.

Schlussfolgerungen:

Mandat: Die ursprünglichen Zielsetzungen (Synergien, Kohärenz, Vernetzung, „Capacity Development“) des KOFF sind immer noch relevant. KOFF spielt eine zentrale Rolle in der Vernetzung zwischen dem Eidgenössischen Department für auswärtige Angelegenheiten (EDA) und den Deutschschweizer NGOs. Der Bezug zu den Genfer Organisationen soll weiterhin gesucht werden. Als „Zentrum“ soll KOFF sich weiterhin auf Vernetzung und Capacity Development konzentrieren, ist aber auch auf die Durchführung von profilbildenden Beratungen angewiesen.

Schwerpunktthemen: KOFF muss das Instrumentarium zur Konfliktsensibilität innovativ in Richtung auf die Arbeit in Fragilen Staaten weiterentwickeln. Zudem muss es mittelfristig neue Themen aufnehmen. Folgende Themen bieten sich an: „Statebuilding“ und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten; Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion; Wirtschaft und Frieden; Umwelt- und Ressourcenkonflikte. Im engeren Bereichen der Friedensförderung werden die Themen Umgang mit nichtstaatlichen Akteuren (NSA) sowie Gestaltung von Friedensprozessen vorgeschlagen. Die Definition der zukünftigen Schwerpunktthemen wie auch Schwerpunktländer des KOFF muss in enger Abstimmung mit den Trägern in einem inklusiven und transparenten Prozess erfolgen. Ausschlaggebend für den nachhaltigen Erfolg dieser Schwerpunktsetzungen wird eine verstärkte Kohärenz zwischen der Politischen Abteilung IV (PA IV) PA IV und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) im Hinblick auf Schwerpunktländer, Schwerpunktthemen und Förderschwerpunkte im Friedensbereich sein.

Leistungen: KOFF erbringt nachfrageorientierte Leistungen: monatlicher Newsletter in Deutsch, Englisch und Französisch, Trainings, Runden Tische und diverse Beratungsformen werden von den Trägerorganisationen als relevant und von sehr guter Qualität bewertet.

Dies dank einem gut qualifizierten und felderfahrenen Team mit guten Methodenkenntnissen. Eine weitergehende Integration der Erfahrungen aus Beratungsleistungen im Sinne eines umfassenden „Capacity Development“ ist zu befürworten.

Wirksamkeit: KOFF hat mitgeholfen, substantielle Fachkompetenzen aufzubauen, die Leistungsfähigkeit von Fachstellen zu erhöhen, die Nutzung von Instrumenten des konfliktsensiblen Projektmanagements zu stärken und den Austausch unter den Trägerorganisationen zu Themen der Friedensförderung zu intensivieren. Synergien zwischen Trägerorganisationen sind allerdings eher punktuell entstanden.

Institutionelle Struktur: Die interne Reorganisation von swisspeace hat sich für KOFF als problematisch erwiesen. Zum einen hat mit der swisspeace Reorganisation das Synergiepotential zwischen verschiedenen swisspeace Themenbereichen zugenommen, zum anderen hat KOFF an Eigenständigkeit eingebüsst. Es wird befürchtet, dass KOFF mit seiner Eigenständigkeit als Netzwerk auch die Ownership seiner Träger verliert. Die internen thematischen und administrativen Zuständigkeiten und Abläufe scheinen kompliziert. Dennoch erscheint eine Herauslösung des KOFF aus swisspeace unzweckmässig. KOFF als Plattform für die Friedensförderung sollte bei swisspeace bleiben. Allerdings sind die Rollen von KOFF und swisspeace vielen Externen unklar und die Trennung scheint unscharf.

Internationale Netzwerke: KOFF ist es bisher nicht gelungen, den in Genf angesiedelten international orientierten Friedensorganisationen relevante Dienstleistungen anzubieten. KOFF muss seine Rolle gegenüber den in Genf ansässigen Friedensorganisationen, die zum großen Teil von der PA IV (mit)finanziert werden, überprüfen. Denkbar ist eine Neubestimmung seiner Rolle als Mittler zwischen den Genfer Organisationen und ihren vielfältigen Erfahrungen und den (deutschsprachigen) NGOs. Hierzu wird es erforderlich sein, dass sich das KOFF aktiver um den Aufbau von Arbeitsbeziehungen und Kommunikationskanälen mit den Genfer Friedensorganisationen bemüht.

Die wichtigsten Empfehlungen

Mögliche längerfristige Szenaren für KOFF sind: 1) eine Fokussierung auf Unterstützung der PA IV bei diplomatischen Verhandlungen und die Vernetzung der PA IV mit den Genfer Friedensorganisationen (Track 1-Ebene); 2a) verbesserter Status Quo (breiter Ansatz im Sinne der Multi-Track Diplomacy); 2b) Fokussierung des KOFF-Angebots auf weniger (und grössere) Trägerorganisationen; und 3) Fokussierung auf Track 3-Ebene und Übernahme der Hauptfinanzierung durch die DEZA.

Für die kommende Mittelfriststrategie 2012-2015 empfehlen wir das verbesserte Status Quo Szenario, mit KOFF als eigenständigem Projekt innerhalb von swisspeace und mit breiter Trägerabstützung. Die folgenden Empfehlungen fokussieren sich auf dieses Szenario.

EDA (PA IV und DEZA)

1. Die Friedensförderung in Entwicklungs- und Transformationsländern braucht eine Plattform für den Dialog zwischen dem EDA und den NGO Trägerorganisationen (Botschaft für den Rahmenkredit zur zivilen Friedensförderung 2012-2015).
2. Stärkung der Kohärenz zwischen PA IV, DEZA und den nicht-staatlichen Trägerorganisationen, explizite Formulierung von Kohärenz- und Komplementaritätszielen für ausgewählte Schwerpunktregionen oder Themen (im Sinne des Mehrebenenansatzes).
3. Klärung der Rolle und Aufgabe von KOFF, Profilierung seiner Funktion als Dialog-Plattform von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren mit eigenständiger Visibilität.

Für die Periode 2012-2015 klare Leistungsvereinbarung zwischen PA IV und swisspeace mit Zielsetzungen, Indikatoren und Entscheidungsprozessen.

4. Separate Regelung spezifischer Beratungsmandate wie Evaluationen und Trainings vor Ort. Durchführung dieser Mandate durch KOFF, klare Regeln für die Deckung von swisspeace Overheads.

Andere Trägerorganisationen (NGOs)

1. Mehr Eigeninitiative, besonders bei der friedensbezogenen Lobby-Arbeit, die KOFF aufgrund seiner EDA-Finanzierung nicht übernehmen kann.
2. Vergabe von mehr Beratungs- oder Trainingsmandaten an KOFF zur Stärkung seiner Glaubwürdigkeit als unabhängige Plattform.

Swisspeace

1. Wahrung der früheren Visibilität von KOFF (eigenes Label innerhalb von swisspeace), klare Sprachregelung und eindeutiges „Corporate Design“ beim Auftritt in der Öffentlichkeit.
2. Klärung der Mandats- und Akquisitionspolitik (KOFF/swisspeace) sowie transparente Verrechnungsregeln.
3. Stufengerechte Vertretung der PA IV im swisspeace Stiftungsrat und dem KOFF SteeCom, Vermeidung personeller Doppelspurigkeiten, Tagung des SteeCom 2 Mal pro Jahr.

KOFF

1. Verbesserte Abstimmung der Leistungsbereiche: Newsletter, Runden-tische, Trainings, und Beratung befruchten sich gegenseitig. Verstärkung der Beratungen unter dem Label KOFF.
2. Proaktivere Entwicklung von neuen Trends und Themen (u.a. „Statebuilding“ und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten, Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion; Wirtschaft und Frieden, Umwelt- und Ressourcenkonflikte), Auswahl neuer Schwerpunktthemen in einem transparenten Prozess, Berücksichtigung des aktuellen Projektportfolios der Träger, stärkerer Einbezug der DEZA.
3. Systematische Dokumentation der Inhalte, für die das KOFF steht (z.B. praxis-relevante Tools und Guidelines)
4. Verstärkung der Beziehung zu den Genfer Organisationen, stärkere Beteiligung der Organisationen aus der Deutschschweiz an Genfer Veranstaltungen. Eventuell „ständige“ KOFF-Vertretung in Genf einrichten.

EXECUTIVE SUMMARY

SUMMARY

Aim of the Evaluation: In the context of the new medium-term strategy of the Center for Peacebuilding (KOFF), this evaluation aims to assess to what extent the objectives of the present medium-term strategy 2009-2011 were achieved and to analyse whether the KOFF model is still relevant. Based on this, recommendations for future scenarios are developed. At the same time, this evaluation aims to provide an overview of services and successes of KOFF during the past 10 years.

Methodological Approach: The evaluation was carried out by Manuela Leonhardt (expert for peace building) and Dieter Zürcher / Fiona Wigger (KEK-CDC Consultants). The evaluation is based on the review of various documents and 36 interviews held with representatives of member organisations as well as with some of KOFF's international partners. The evaluators undertook participant observation at two KOFF events. It was renounced to conduct a new survey among member organisations since the last was conducted in 2008.

Main Findings:

KOFF has built a solid reputation among its member organisations and is internationally known. The KOFF model of bringing together state and civil society organisations is widely acknowledged. KOFF's services (monthly newsletter, networking activities such as round tables, consultancy on peace building as well as trainings) are of a high to very high quality.

KOFF brings together all Swiss peacebuilding organisations and is therefore representative of a broad spectrum. However, it is not well known to the general public in Switzerland. The recent deeper integration of KOFF into the new swisspeace set-up has weakened the KOFF label.

Conclusions:

Mandate: KOFF's original mandate (promoting synergies, coherence, networking, capacity development) is still relevant. KOFF plays a key role in networking between the Federal Department for Foreign Affairs (FDFA) and NGOs in the German-speaking part of Switzerland. As a "center", KOFF should continue to concentrate on networking and capacity development. Nevertheless, KOFF also needs consultancies contributing to its profile/image.

Main Topics: KOFF has to further develop its "toolbox" in the direction of working with fragile contexts in an innovative way. Additionally, new topics have to be included in the medium-term. The following topics are suggested: state building and civil society in fragile contexts; human rights, rule of law and violence reduction; economy and peace; and environmental and resource conflicts. Regarding peace building in a narrower sense the dealing with non-state actors (NSA) as well as designing peace building processes are proposed as new topics. In the future, KOFF shall identify its priority topics and countries in close coordination with its members through an inclusive and transparent process. The successful choice of topics and countries will also depend on enhanced coherence between the Political Department IV (PD IV) and the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) regarding priority countries, main topics and funding priorities in peace building.

Performance: KOFF provides demand-driven services: monthly newsletter in German, French and English, trainings, round tables and diverse consultancy forms are assessed by member organisations as relevant and of very good quality. This is due to a highly-qualified

team with field experience and good methodological know-how. A further integration of consultancy services is to be encouraged for a comprehensive capacity development.

Effectiveness: KOFF has supported the build-up of substantial peace-building expertise in Switzerland, it has contributed to improving the performance of the relevant thematic units at the large development NGOs, to promoting the use of instruments for conflict-sensitive project management and to intensifying networking and exchange among member organisations. Contrary to original expectations, however, few synergies between member organisations could be achieved.

Institutional Set-up: The internal reorganisation of swisspeace has proved to be problematic for KOFF. On the one hand, the potential for synergies between KOFF and swisspeace has increased, but on the other hand, KOFF appears to have lost some institutional independence. There are fears that this will reduce members' ownership of KOFF. The internal thematic and administrative responsibilities and processes seem to be complicated. However, a segregation of KOFF from swisspeace appears inappropriate. Therefore, KOFF - as a Swiss platform for peace building – should continue to be integrated in swisspeace. But the roles and responsibilities of KOFF and swisspeace are unclear for many external people and the division seems fuzzy.

International Networks: So far, KOFF did not succeed in offering relevant services for the internationally orientated peace organisations located in Geneva. Therefore, KOFF has to revise her role towards these organisations, which are mostly (co-)financed by PD IV. It is recommended to review KOFF's role as an intermediary between the Geneva based organisations with their diverse experiences and the peacebuilding NGOs in the German-speaking part of Switzerland. To do this, KOFF has to commit to a more active cooperation and communication with the Geneva peace organisations.

Key Recommendations

Possible long-term strategies for KOFF are: 1) Focus on supporting PD IV in diplomatic negotiations and networking with the Geneva peace organisations (track 1 level); 2a) Improved status quo (inclusive approach according to the principles of multi-track diplomacy); 2b) KOFF focuses on services for less (and larger) member organisations; and 3) Focus on track 3 level and transfer of the main funding to SDC.

Regarding the medium-term strategy 2012-2015 we recommend an improved status quo scenario, where KOFF acts as an independent project within swisspeace and is supported by a broad range of member organisations. The following recommendations focus on this scenario:

FDFA (PD IV and SDC)

1. Peacebuilding in developing and transition countries requires a platform for dialogue between the FDFA and NGO member organisations (bill for the framework credit for peacebuilding 2012-2015)
2. Strengthen the coherence between PD IV, SDC and the NGOs, formulate coherent and complementary objectives for selected geographical areas (in the sense of a multi-level approach).
3. Clarify the roles and tasks of KOFF, support its function as a dialogue platform among governmental and non-governmental actors with own visibility. For the period 2012-2015, establish precise service agreements between PA IV and swisspeace with clear objectives, indicators and decision processes.

4. Develop clear regulations for consultancy mandates, evaluations and trainings undertaken by KOFF. KOFF shall implement such mandates, but contribute to swisspeace overheads.

Further Member Organisations (NGOs)

1. Engage more actively in the KOFF network. Recognize that KOFF is not able to undertake peace-related lobbying due to its financing by FDFA.
2. Allocate more consultancy and training mandates to KOFF to strengthen its credibility as an independent platform.

Swisspeace

1. Preserve the former visibility of KOFF (own label within swisspeace), develop clear official regulations and a distinct “corporate design” for KOFF’s public appearance.
2. Clarify the mandate and acquisition policies of KOFF and swisspeace, develop transparent financial rules.
3. Ensure that PD IV is represented in the swisspeace’s foundation board and in the SteeCom of KOFF according to their appropriate hierarchical level. Avoid overlap of mandates. SteeCom meetings only twice a year.

KOFF

1. Improve coordination of different services: newsletter, table round, trainings and consultancy shall complement each other. Strengthen the consultancies under the label KOFF.
2. Develop new themes more pro-actively, select new topics in a transparent process, taking into account the present project portfolio of member organisations. Seek increased involvement of SDC.
3. More systematically document the contents, which are represented by KOFF (e.g. by developing tools and guidelines on key topics).
4. Intensify the exchange with international organisations in Geneva, intensify participation of German-speaking organisations in Geneva based events. Possibly establish “permanent” KOFF observer in Geneva.

1 HINTERGRUND

1.1 Auftrag

Das Kompetenzzentrum Friedensförderung (KOFF) wurde 2001 als friedenspolitisches Netzwerk und Think Tank innerhalb von swisspeace geschaffen. KOFF ist eine breit abgestützte Informations- und Beratungsplattform staatlicher und nicht-staatlicher Akteure. Diese fördert den Politikdialog sowie Lernprozesse zu Fragen der umfassenden Friedensförderung. KOFF wird vom Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA), präziser von der Politischen Abteilung IV (PA IV) und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) sowie 47 Organisationen der schweizerischen Zivilgesellschaft gemeinsam getragen.¹ KOFF wird organisatorisch als Projekt innerhalb von swisspeace umgesetzt.

Seit der Gründung von KOFF vor zehn Jahren wurden erhebliche Fortschritte im Aufbau von ziviler Friedensförderung als einem legitimierten Aktionsfeld der Aussenpolitik und der Entwicklungszusammenarbeit erzielt, dies im Inland und international. Dieser Prozess wurde begleitet von der Professionalisierung und Spezialisierung der Akteure. Fünf Jahre nach der letzten externen Evaluierung von KOFF (Schmid/Spelten 2005) wollen die Trägerorganisationen (vertreten durch das Steering Committee – SteeCom) die Relevanz und Wirksamkeit von KOFF erneut bewerten. Mit Hilfe des Rückblicks auf die vergangenen Aktivitäten sollen auch künftige strategische Orientierungen entwickelt und das organisatorische Set-up analysiert werden, dies unter Berücksichtigung der aktuellen thematischen und institutionellen Entwicklungen im Bereich der Friedensförderung sowohl in der Schweiz als auch international.

Manuela Leonhardt (Konsultantin für Friedensförderung) sowie Dieter Zürcher und Fiona Wigger (KEK-CDC Consultants) wurden für diese Evaluierungsaufgabe von KOFF ausgewählt. An der Kick-Off Sitzung vom 12.1.11 wurden gemeinsam mit dem Auftraggeber, dem SteeCom (Roland Salvisberg, PAIV und Cécile Bühlmann, cfd), und der Projektleiterin (Ursula Keller) das Vorgehen geklärt und gemeinsam die Evaluationsfragen präzisiert. Die ursprünglichen ToR auf Englisch sind im Anhang A beigefügt.

KOFF in Kürze

Gegründet 2001: KOFF ist heute das grösste Projekt von swisspeace.

Schwerpunktthemen: 1. Dealing with the Past, 2. Gender und Friedensförderung, 3. Konfliktsensitivität und Reflecting on Peace Practice.

Leistungen: 1. Information (z.B. Newsletter), 2. Beratung der Träger, 3. Plattform/Vernetzung (Rundtische zu Ländern), 4. Aus- und Weiterbildung.

49 Trägerorganisationen finanzieren das jährliche Budget von rund CHF 1 Mio.

640 Stellenprozent

(siehe www.swisspeace.ch)

1.2 Zielsetzung der Evaluation

Die Evaluation ist aus drei Gründen von strategischer Bedeutung für KOFF:

1. Die bestehende Mittelfriststrategie 2009 – 2011 (KOFF 2009) ist in ihrem letzten Jahr und die Erarbeitung einer neuen Mittelfriststrategie 2012-2015 steht an.
2. 2011 feiert KOFF das zehnjährige Jubiläum. Aus diesem Anlass soll die Evaluation eine kurze Bilanz (summative Evaluation) des Erreichten machen sowie KOFF in Bezug zu neuen Trends und internationalen Entwicklungen im Friedensförderungsbereich setzen.

¹ Im Sinne einer Arbeitsteilung des Bundes wird KOFF nur von der PA IV finanziert. Die DEZA ist nicht-zahlendes Mitglied.

3. swisspeace hat im Jahre 2009 eine neue Strategie entwickelt (swisspeace 2010) welche die Organisationsabläufe und die Beziehung zum Projekt KOFF neu definiert hat.

Die unmittelbare Zielsetzung der Evaluation ist es, den Trägerorganisationen gegenüber Rechenschaft über den Einsatz der Mittel und deren Wirkung abzulegen. Gleichzeitig sollen Lernprozesse und die Erfahrungskapitalisierung unterstützt werden. Die spezifischen Fragestellungen lauten (siehe Anhang A):

1. Hat KOFF seine strategischen Ziele erreicht? Analyse der Zielerreichung und der Wirksamkeit (v.a. auf der Ebene der Outcomes).
2. Ist das KOFF Modell immer noch relevant und adäquat? Analyse der Bedarfe, der Organisationsstruktur und der internationalen Trends im Friedensförderungsbereich.
3. Wie soll die zukünftige Ausrichtung (Themenschwerpunkte, Organisation, Einbettung swisspeace, Finanzierung) aussehen? Analyse der Optionen sowie deren Stärken und Schwächen.

Der vorliegende Bericht ist entlang dieser spezifischen Fragen strukturiert: Wie relevant ist KOFF (Kapitel 2), wer nutzt die Leistungen von KOFF und wie (Kapitel 3), wie ist die Wirksamkeit zu beurteilen (Kapitel 4), wie sieht die institutionelle Einbettung aus (Kapitel 5) und wie ist KOFF in internationale Netzwerke eingebettet (Kapitel 6). Diese Kapitel fokussieren auf die letzten drei bis vier Jahre. Kapitel 7 gibt eine kurze Bilanz der KOFF Aktivitäten über den Zeithorizont 2001-2010.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Evaluierung stützt sich auf folgende methodischen Elemente:

- **Individuelle Interviews:** Gemeinsam mit der Auftraggeberin wurde eine Liste der relevanten Interviewpartner von KOFF, swisspeace und der Trägerorganisationen und Netzwerkpartner erstellt (siehe Liste der interviewten Personen in Anhang D). Die Interviews wurden mit Hilfe eines strukturierten Gesprächsleitfadens geführt (siehe Anhang B). Insgesamt wurden 25 Interviews in der Schweiz durchgeführt sowie 5 Telefoninterviews geführt oder schriftliche Feedbacks eingeholt.
- **Verzicht auf weitere Umfrage (online) der Trägerorganisationen:** Die Trägerorganisationen wurden bereits 2001 und erneut 2008 umfassend über ihre Zufriedenheit mit dem KOFF Angebot befragt. Stattdessen werden die Erkenntnisse aus der Befragung nochmals kritisch überprüft und deren Integration in die neue Mittelfriststrategie beurteilt.
- **Workshop:** Mit dem KOFF-Team wurde im Rahmen eines Workshops eine SWOT Analyse als Form der Selbst-Evaluation durchgeführt. Fokus-Gruppeninterviews mit verschiedenen Trägerorganisationen kamen aus terminlichen Gründen nicht zustande, bei gewissen Interviews waren aber mehrere Vertreter/innen derselben Organisation anwesend.
- **Teilnehmende Beobachtung:** Die Evaluator/innen haben an Veranstaltungen des KOFF teilgenommen (z.B. Runderische) und dabei direkte Beobachtungen machen können.
- **Umfassende Dokumentenanalyse:** Eine ausführliche Liste der gesichteten Dokumente wie Strategien, Jahresberichte, Sitzungsprotokolle des SteeCom, KOFF

Unterlagen und Berichte befindet sich in Anhang C. Ebenso wurde die neue Homepage begutachtet.

- **Zusammenstellung von KOFF Leistungsdaten:** Im Auftrag der Evaluator/innen hat KOFF die wichtigsten Kennzahlen der geleisteten Arbeiten der letzten 10 Jahre recherchiert und zusammengestellt. Die Details finden sich in Anhang E (e).

Da klare Indikatoren in der Mittelfriststrategie 2009-2011 fehlen, kann sich die Evaluation nicht auf formulierte Indikatoren abstützen. Der Wirksamkeitsnachweis stützt sich somit stark auf qualitative Befunde. Die Evaluation von Wirkungen im Friedensförderungsbereich wird insgesamt als schwierig betrachtet.² Die Basis für die angestrebte Analyse des Erreichten seit 2001 bilden vor allem die Jahresberichte von KOFF sowie die Interviews und Beobachtungen.

2 RELEVANZ VON KOFF

2.1 Fragestellung

Bei der Frage nach der Relevanz steht die Frage im Zentrum: „Tun wir die richtigen Dinge?“ Hier soll analysiert werden, inwieweit im schweizerischen Kontext ein Bedarf nach einem Kompetenzzentrum wie dem KOFF gegeben ist und ob seine Leistungen und Schwerpunktthemen weiterhin die richtigen, im heutigen Umfeld relevanten sind. Hierzu werden sowohl die Bedarfe der Trägerorganisationen wie auch die aktuelle inhaltliche und institutionelle Entwicklung der zivilen Friedensförderung als Handlungsfeld der EZA berücksichtigt.

2.2 Die Interventionslogik („Theory of Change“)

Zur Untersuchung der Relevanz gehört die Überprüfung der Interventionslogik des KOFF auf ihre Plausibilität. Die Interventionslogik (oder „Theory of change“) beschreibt auf einfache Art und Weise, wie das KOFF Wirkungen erzielen will und stellt damit seine impliziten Wirkungshypothesen dar. Da KOFF keine formale Wirkungskette verwendet, wurde die Wirkungslogik aus den strategischen Dokumenten (Mittelfriststrategie, Jahresbericht) hergeleitet. Eine der Aufgaben dieser Evaluation ist es, die rekonstruierte „Theory of Change“ zu validieren, d.h. zu beurteilen, inwieweit die Aktivitäten (z.B. Trainings, Runden, Publikationen) des KOFF tatsächlich geeignet sind, um die angestrebten Wirkungen zu erreichen. Unser Ausgangspunkt sind dabei die Wirkungsziele der aktuellen Mittelfriststrategie (2009-2011).

²„Auch die Erfolgsbestimmung von Massnahmen der Friedensentwicklung hat sich als schwierig herausgestellt. Generell besteht in der Fachwelt Skepsis, inwieweit sich der Einfluss einzelner Friedensmassnahmen auf nationale Friedensprozesse (*PeaceWrit Large*) nachweisen lässt. Als Zwischenlösung wurden Effektivitätskriterien (*effectiveness criteria*) auf Nutzen-Ebene definiert. Diese sind: Schaffung bzw. Reform von Institutionen der Konfliktbearbeitung, Freisetzen einer eigenen Friedensdynamik, Widerstand gegen Gewalt, verbesserte Sicherheit der Menschen, verbesserte Beziehungen zwischen ehemals verfeindeten Gruppen“ (GTZ: Friedensentwicklung & Krisenprävention, Dokumentenstudie zur Vorbereitung des Programms der Unabhängigen Evaluierung 2010).

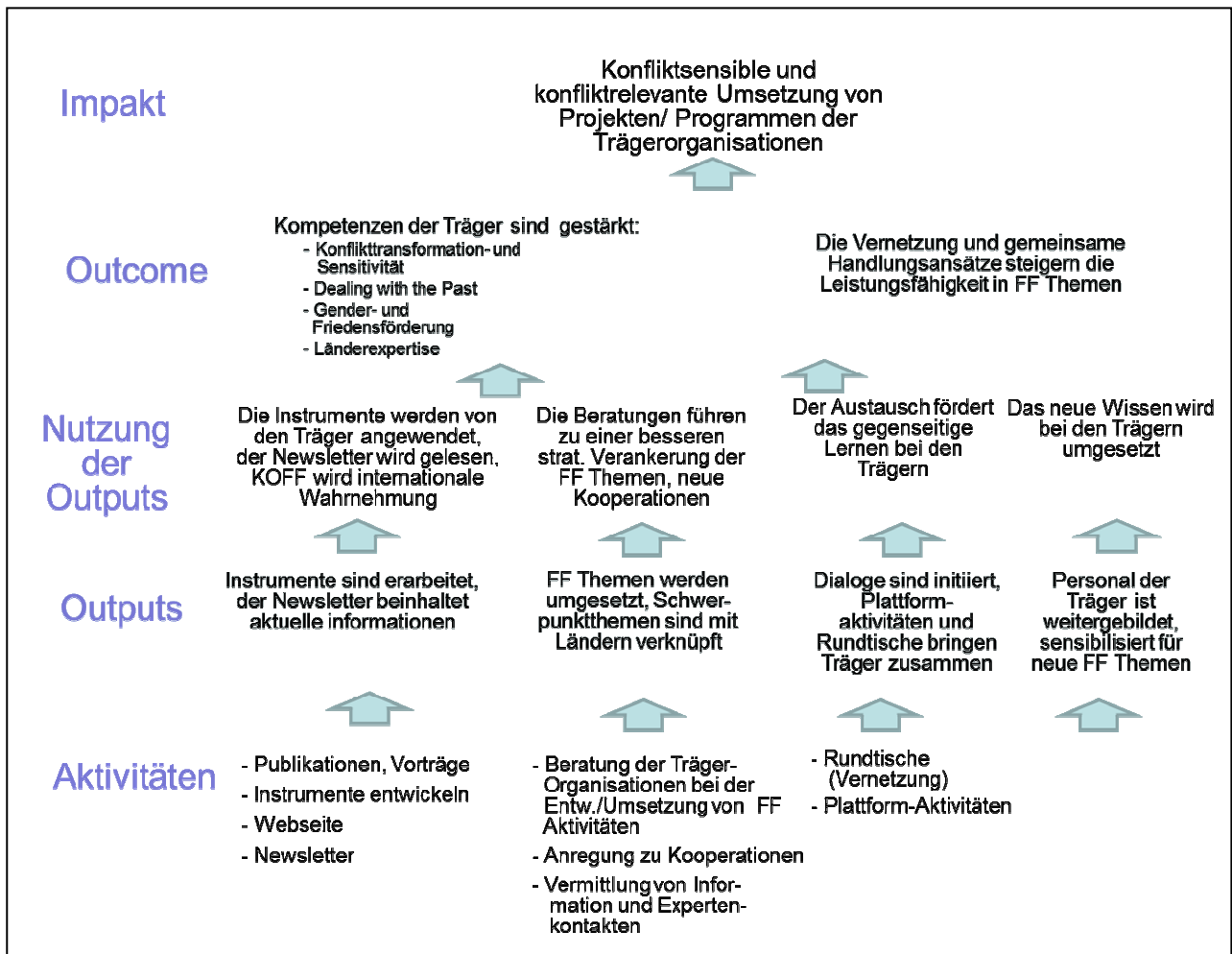
Ein Blick auf die Wirkungsziele zeigt, dass diese sehr vorsichtig und nah an den von KOFF erbrachten Leistungen formuliert wurden. Im Wesentlichen beschreiben sie die unmittelbaren Ergebnisse, die sich aus der Nutzung der vom KOFF angebotenen Leistungen ergeben (z.B. Aufbau von Fachwissen, Sensibilisierung für KOFF-Themen). Im Hinblick auf die weitergehenden Wirkungen der KOFF-Leistungen, gerade auch in den Partnerländern der Schweiz, bleibt die Mittelfriststrategie sehr zurückhaltend.

Inwiefern die angestrebten Wirkungen tatsächlich aus den Aktivitäten des KOFF heraus resultieren, kann mit einer Wirkungskette überprüft werden. Die Relationen zwischen den Ebenen sind allerdings komplex und können nicht durch direkte kausale Beziehungen dargestellt werden. Vielmehr beeinflussen weitere externe Faktoren, die vom KOFF nicht beeinflusst werden können, die Erreichung der jeweils höheren Ebene. Diese Wirkungslogik wird noch ergänzt durch den Mehrebenenansatz der Friedensförderung (Track 1-3), welcher die Komplementarität der verschiedenen Massnahmen und Akteure betont.

Die folgende Grafik illustriert die rekonstruierte Wirkungslogik des KOFF:

KOFF Wirkungsziele (2009-11)

- „Eine massgebliche Zahl von Trägerorganisationen ist für die Schwerpunktthemen von KOFF sensibilisiert. Die grundlegenden Anliegen einer konflikt- und gendersensiblen Programm- und Projektplanung sind bei vielen Organisationen verankert und das notwendige Know-how dazu vorhanden. Eine Anzahl von Trägern hat zudem Initiativen zu Dealing with the Past/Versöhnung entwickelt.“
- „[...] bei einer Anzahl von Praktiker/innen der Entwicklungszusammenarbeit und der Friedensförderung ist zu den Schwerpunktthemen von KOFF ein vertieftes Know-how aufgebaut worden, das diese auch anwenden.“
- „Die wichtigsten Schweizer Akteure sind in einem regelmässigen Dialog und Austausch zu den Herausforderungen der Friedenspolitik und Friedensförderung. Dieser Austausch hat in mehreren Fällen zu Synergien und gemeinsamen Handlungsansätzen geführt.“
- „KOFF hat die inhaltliche Agenda der Friedensförderung in der Schweiz durch die Initiierung innovativer Diskussionsprozesse mitbestimmt“.



Grafik 1: Wirkungskette basierend auf Mittelfriststrategie 2009-2011.

Inwieweit sind die Aktivitäten des KOFF tatsächlich geeignet, um die angestrebten Wirkungen zu erzielen? Aufgrund der leistungsnahen Formulierung der Wirkungsindikatoren ist generell die Plausibilität hoch, dass die erbrachten Leistungen auch tatsächlich zur Erreichung der angestrebten Wirkungen beitragen. Dies gilt allerdings nicht für alle Bereiche. Im Bereich der Sensibilisierung der Träger (Wirkungsziel 1) ist stärker zwischen den verschiedenen Trägern zu differenzieren. So kann bei den Friedensorganisationen, die einen grossen Teil der KOFF-Träger ausmachen, davon ausgegangen werden, dass sie für das Thema Friedensförderung sensibilisiert sind. Dies gilt auch für die Mitarbeiter der friedensbezogenen Fachstellen der grossen Hilfswerke. Die Herausforderung besteht eher darin, das Thema Friedensförderung in die grossen Hilfswerke und deren Geber wie z.B. die DEZA hineinzutragen. Diese Aufgabe wird im Wesentlichen durch die Fachstellen selbst, nicht aber KOFF übernommen. Auch ist zehn Jahre nach Einführung des Themas Friedensförderung in die schweizerische Entwicklungs- und Aussenpolitik zu fragen, ob es noch ausreicht, die Akteure lediglich für dieses Thema zu sensibilisieren. Nachdem das Thema Friedensförderung eine enthusiastische Einführung, eine darauffolgende Ernüchterung und dann auch finanzielle Einschnitte erlebt hat, sollte anstatt einer „Sensibilisierung“ eher nach neuen Zugängen zu diesem Thema gesucht werden. Diese müssen die Erfahrungen der vergangenen Jahre ehrlich aufnehmen und gleichzeitig die fortdauernde Relevanz des Themas in einer veränderten weltpolitischen Situation deutlich machen.

Die Aktivitäten des KOFF tragen zweifellos zu einem regelmässigen Austausch zwischen Schweizer Akteuren im Bereich der Friedensförderung bei (Wirkungsziel 3). Allerdings gibt

es wenig Hinweise, dass sich allein durch diesen freiwilligen Austausch die Kohärenz oder sogar Koordination der Schweizer Akteure in Konfliktländern verbessert haben. Vielmehr hat sich gezeigt, dass institutionelle Dynamiken wie die Konkurrenz unter NGOs um Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten einer verbesserten Kohärenz bzw. Koordination im Wege stehen. Damit ist die angenommene Kausalbeziehung zwischen „regelmässigem Dialog“ und „gemeinsame Handlungsansätze und Synergien“ in Frage zu stellen.

Die Wirkungskette übersieht eine wichtige Funktion des KOFF, die in vielen Interviews aufkam. Diese besteht in der Herstellung eines positiven Umfeldes für das Thema Friedensförderung in der Schweiz, welches das Thema politisch, institutionell und konzeptionell abstützt. Hierbei spielt die Vernetzung staatlicher und nichtstaatlicher Akteure eine wichtige Rolle, da sie die Verbindlichkeit auf beiden Seiten aufrechterhält.

2.3 Die thematischen Schwerpunkte

Die thematischen Schwerpunkte des KOFF sind Konfliktsensibilität, Gender und Dealing with the Past. Diese Schwerpunkte wurden in den ersten Jahren des KOFF definiert und seitdem beibehalten. Konfliktsensibilität und Gender gelten als Querschnittsthemen, für die in allen Trägerorganisationen Kapazität aufgebaut werden soll. Dealing with the Past ist ein bewusst gewähltes Spezialthema. Von allen Gesprächspartner/innen wurde bestätigt, dass das KOFF eine hohe Kompetenz in allen drei Schwerpunktbereichen aufgebaut hat und die Themenführerschaft in der Schweiz besitzt. Allerdings wurde auch bemerkt, dass die Kompetenz in einigen Bereichen stark personenbezogen sei.

Im Bereich Konfliktsensibilität konzentriert sich das KOFF auf die Vermittlung von praktischem Handwerkszeug für eine konfliktsensible Planung, Durchführung und Wirkungsbeobachtung von Entwicklungs- und Friedensvorhaben in Konfliktsituationen. Im Vordergrund stehen die von der amerikanischen Collaborative for Development Action (CDA) entwickelte „Do No Harm“-Methode sowie die Ergebnisse des von CDA durchgeführten „Reflecting on Peace Practice“ (RPP) Projekts. Ergänzend werden Methoden der Konfliktanalyse und konfliktbezogenen Evaluierung vermittelt.

Im Themenbereich Gender beschäftigt sich das KOFF mit den unterschiedlichen Rollen von Männern und Frauen in Gewaltkontexten, gender-basierter Gewalt, der Bedeutung von Gender in der humanitären Hilfe sowie der Umsetzung der UN Resolution 1325 in der Schweiz.

Zum Thema Dealing with the Past hat das KOFF ein eigenes Diagramm entwickelt, das das Themenfeld strukturiert und als analytisches Tool eingesetzt werden kann. Dieses Diagramm wird von vielen Gesprächspartnern als der „KOFF-Ansatz“ zum Umgang mit der Vergangenheit angesehen. Darüber hinaus ist das KOFF in der Lage, Beratungen zu einem breiten Spektrum von Themen im Bereich der Vergangenheitsbewältigung anzubieten, unter anderem zum Kampf gegen Impunität und zur Rolle von Archiven.

Im Hinblick auf die Relevanz der drei thematischen Schwerpunkte für ihre eigene Arbeit setzten unsere Gesprächspartner/innen unterschiedliche Schwerpunkte. Das Thema Konfliktsensibilität wird besonders von den grossen, entwicklungsorientiert arbeitenden Hilfswerken als zentral für die eigene Arbeit angesehen. Es geht auf den Bedarf der befragten Fachstellen ein, die Konfliktsensibilität der mehrheitlich dem „working in conflict“ zuzurechnenden Vorhaben der Hilfswerke sicherzustellen. Die grosse Relevanz des Themas lässt sich auch an der kontinuierlichen Nachfrage nach Trainingsveranstaltungen zu den Themen Konfliktanalyse, Do No Harm und Evaluierung von Friedensvorhaben ablesen. Auch

fokussiert sich ein grosser Teil der von NGO-Trägern an das KOFF vergebenen Beratungsmandate auf dieses Thema.

Gender wird von vielen Gesprächspartnern als wichtiges Thema angesehen, zu dem man gerne mehr arbeiten würde. Ein Grossteil der Runtische widmete sich in der Vergangenheit Gender-Aspekten (vgl. Grafik 2, Kap. 7). Nachfrage im Bereich Gender besteht von einer Reihe kleinerer Frauenorganisationen, die sich mit Friedensthemen beschäftigen, sowie von der PAIV und DEZA, die Backstopping- bzw. Beratungsmandate im Gender-Bereich an das KOFF vergeben haben.

Das Thema Dealing with the Past entstand im KOFF und wurde durch eine ehemalige KOFF-Mitarbeiterin in die PA IV hineingetragen. Seither bearbeitet das KOFF das Thema im Wesentlichen im Auftragsverhältnis für die PA IV, die dem Thema weiterhin grosse Bedeutung beimisst. Allerdings plant die PA IV, in Kürze eine Task Force zu Dealing with the Past einzurichten, die hausintern Kompetenz zu diesem Thema vorhalten soll. Unsere Gesprächspartner/innen berichteten von verschiedenen Bemühungen des KOFF, das Thema durch individuelle Beratungen, Vorträge und Workshops auch stärker unter seinen NGO-Trägern zu verankern. Allerdings fand das Thema dort eine gemischte Resonanz. Einige kleinere Friedensorganisationen nahmen das Thema mit grossem Interesse auf und konnten durchaus Bezüge zu ihrer eigenen Arbeit erkennen. Allerdings besitzen sie nur wenig Kapazität und Handlungsspielraum, um ihre Arbeit daraufhin auszurichten. Nur wenige Hilfswerke arbeiten explizit zum Thema Vergangenheitsbewältigung. Caritas berichtete z.B., dass das Thema von den Caritas-Partnern vor Ort selbst identifiziert und dann Caritas Schweiz vorgeschlagen wurde. Die übrigen Hilfswerke stehen dem Thema eher skeptisch gegenüber. Einige werfen der PA IV vor, sich beim Thema Dealing with the Past zu stark auf die politische Ebene zu konzentrieren und sich nicht aktiv genug um eine stärkere Rolle von NGOs zu bemühen. Eine wichtige Rolle spielt dabei wohl auch, dass die DEZA Dealing with the Past als „PA IV-Thema“ ansieht und deswegen den Schweizer NGOs keine Fördermittel in diesem Bereich zur Verfügung stellt. Hier wäre ein kohärenteres Vorgehen von PA IV und DEZA wünschenswert.

Während die drei Schwerpunktthemen des KOFF gut etabliert sind, steht das KOFF vor der Herausforderung, sein Themenspektrum den sich verändernden Arbeitskontexten seiner Träger wie auch der Weiterentwicklung der internationalen Diskussion im Bereich der Friedensförderung anzupassen. Insbesondere stellt sich die Frage, ob das Thema Dealing with the Past, zu dem die PA IV bald eigene Kapazitäten aufbauen wird, durch ein anderes Thema ergänzt bzw. ersetzt werden sollte.

Insgesamt verwiesen unsere Gesprächspartner/innen auf die zunehmende inhaltliche Differenzierung des Felds der Friedensförderung, das sich inzwischen in viele Spezialthemen untergliedert. So wird Spezialwissen zu so unterschiedlichen Themen wie Mediation, Menschenrechte, persönliche Sicherheit oder Traumabearbeitung nachgefragt, was von einer einzigen Institution kaum noch bewerkstelligt werden kann. Zudem hat sich das Feld selbst weiterentwickelt. Inzwischen stehen nicht mehr so sehr „Konfliktbearbeitung“ und „Friedensförderung“ im Vordergrund, vielmehr geht es jetzt um „Sicherheit“, die Arbeit in „fragilen Kontexten“ sowie die „Reduzierung von bewaffneter Gewalt“. Wichtig für das KOFF ist hierbei insbesondere das Vorhaben der DEZA, sich zukünftig verstärkt in fragilen Staaten zu engagieren. Das KOFF ist damit herausgefordert, seine Kernthemen auf neue Art zu bearbeiten und aufzuarbeiten, um sie in seinem gewandelten Umfeld wieder relevant zu machen. Zudem muss das KOFF sein bestehendes Themenspektrum der Entwicklung des Feldes anpassen.

Für den Schwerpunkt Konfliktsensibilität, der ja ein Querschnittsthema mit hoher Nachfrage seitens der NGO-Träger und potentiell auch der DEZA darstellt, bedeutet dies, den

vorhandenen Methodenkasten stärker im Hinblick auf die Arbeit in fragilen Situationen auszuweiten. Hierzu gehören die Weiterentwicklung des Do No Harm-Ansatzes für die Arbeit in fragilen Situationen, die vertiefte Beschäftigung mit dem Thema Statebuilding und der Rolle, die zivilgesellschaftliche Akteure hierbei spielen (s. OECD Statebuilding Guidelines, 2011), sowie eine kritische Auseinandersetzung mit den Fragile-Staaten Prinzipien der OECD (2007) und deren Relevanz für die Zivilgesellschaft. Wünschenswert ist die Entwicklung eines gemeinsamen „Schweizer“-Ansatzes von KOFF, PA IV und DEZA zur Arbeit in fragilen Kontexten, der sowohl in der staatlichen wie in der nichtstaatlichen EZA angewendet werden kann.

Im Hinblick auf neue Schwerpunktthemen des KOFF äusserten unsere Gesprächspartner/innen eine Reihe von Vorschlägen. In Zusammenhang mit der zukünftigen Bedeutung der Arbeit in fragilen Kontexten wurden die Themen Governance, Sicherheit, Fragilität, Reduzierung bewaffneter Gewalt (besonders in Lateinamerika) sowie die Schnittstelle Frieden und Menschenrechte genannt. Aus der praktischen Arbeit von entwicklungsorientiert arbeitenden Organisationen entstammen Themen wie Ressourcenkonflikte, Land Grabbing, Wirtschaftsunternehmen in Konfliktkontexten, menschenrechtsbasierte Ansätze, psychosoziale Arbeit sowie der Zusammenhang zwischen Armutsbekämpfung und Frieden. Für Friedensorganisationen sind Themen wie personelle Sicherheit und Gewalt gegen ihre Partner sowie Advocacy-Arbeit von grosser Bedeutung.

Bisher wurde ein Übergewicht von PAIV-Interessen bei der Themenwahl des KOFF wahrgenommen, angesichts der überwiegenden Finanzierung durch die PAIV aber auch akzeptiert. Weiterhin wurde grosses Interesse an einem Ausbau trägerspezifischer Themen- und Beratungsangebote bekundet. So äusserten Friedensorganisationen andere Beratungsbedarfe als entwicklungsorientierte Hilfswerke. Hierzu gehört auch eine Adressaten-spezifischere Aufbereitung der Themen und Beratungsangebote. So gaben kleinere Friedensorganisationen an, dass sich viele KOFF-Inhalte schwer auf Track 3-Ebene vermitteln liessen.

Die internationale Diskussion bewegt sich seit einigen Jahren von der Krisenprävention und zivilen Konfliktbearbeitung fort in Richtung auf die Entwicklung eines integrierten Ansatzes zur Arbeit in fragilen Kontexten. Dieser bewegt sich im Spannungsfeld von Konfliktbearbeitung, der Reduzierung (sozialer) Gewalt und der Stabilisierung fragiler Strukturen. Als wichtigstes Handlungsfeld hat sich hierbei das „Statebuilding“ herausgebildet, das inzwischen nicht mehr nur als Aufbau bzw. Stärkung robuster staatlicher Strukturen verstanden wird, sondern ebenfalls die Herstellung positiver Beziehungen zwischen Staat und (Zivil-) Gesellschaft umfasst. Dies erfordert Reformen in einem breiten Spektrum politischer, wirtschaftlicher, sozialer Institutionen. Mit dem neuen Verständnis von Gewalt sind auch wieder die politischen Folgen von Armut und Ungleichheit in den Blickpunkt gerückt. Auf der anderen Seite wird aber auch vor der „Versicherheitlichung“ (*securitization*) von Entwicklungsarbeit gewarnt. Auch das Feld der unmittelbaren Unterstützung von Friedensprozessen hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt und differenziert. Wichtige Themen sind hierbei der Umgang mit bewaffneten nichtstaatlichen Akteuren (NSA), die Aufarbeitung der Erfahrungen vergangener Friedensprozesse, die inklusive Gestaltung von Friedensprozessen sowie die Rolle von Menschenrechten in Friedensverhandlungen.

Für die zukünftige inhaltliche Ausrichtung des KOFF ergeben sich hieraus folgende Themenkomplexe:

- Konfliktsensibilität und „Working in Fragile Contexts“
- „Statebuilding“ und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten
- Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion

- Umgang mit nichtstaatlichen Akteuren
- Gestaltung von Friedensprozessen
- Wirtschaft und Frieden, Ressourcenkonflikte

Zusätzlich zu diesen internationalen Trends muss das KOFF allerdings die Projektportfolien und Bedarfe seiner staatlichen und nicht-staatlichen Träger bei der Bestimmung seiner zukünftigen inhaltliche Schwerpunkte berücksichtigen. Dies muss in einem inklusiven und transparenten Prozess geschehen. Den spezifischen Bedarfen einzelner Gruppen unter den Trägern kann durch punktuelle Angebote und das Einwerben externer Expertise entsprochen werden.

3 NUTZUNG DER KOFF LEISTUNGEN

3.1 Einleitung und Überblick zu den KOFF Leistungen

Die Frage, inwieweit das KOFF seine selbstgesetzten Ziele erreicht hat und welche weiteren Veränderungen es eventuell bewirkt hat, wird auf der Ebene der Outcomes bearbeitet. Die tatsächlich erbrachten Leistungen des KOFF (Output) werden den Aussagen der Trägerorganisationen zur Nutzung dieser Leistungen gegenübergestellt. Dieses Kapitel trägt die Aussagen der Trägerorganisationen zur Nutzung der KOFF Leistungen zusammen und bereitet damit Kapitel 4 zur Wirksamkeit dieser Leistungen vor.

Entsprechend seiner Rolle als Kompetenzzentrum für die Trägerorganisationen bietet das KOFF Dienstleistungen in den Bereichen Informationsaustausch, Vernetzung und Beratung an. Wichtigste Instrumente sind der **Newsletter**, die regelmässig stattfindenden **Rundtische** zu einzelnen Ländern und Themen, das **Trainingsangebot**, sowie die **Beratung**, welche aus der (kostenlosen) Intervisionsgruppe für grössere NGO Trägerorganisationen sowie marktorientierter Beratung für Träger- und andere Organisationen besteht. Die inhaltliche Verbindung zwischen diesen Angeboten ist die Konzentration auf die drei Schwerpunktthemen Konfliktsensibilität, Gender, und Dealing with the Past (DwP). KOFF entwickelt die Dienstleistungsangebote ständig weiter. So wird z.B. im Anschluss an Trainingsveranstaltungen ein „Praxistag“ angeboten, an dem die Umsetzung der Trainingsinhalte im kleinen Kreis diskutiert werden kann. Auch wird berichtet, dass aus einigen Länderrundtischen kleinere informelle „communities of practice“ entstanden sind, in denen Interessierte intensiv ihre Erfahrungen austauschen. In einem Fall führte dieser Austausch zur Durchführung einer gemeinsamen Konfliktanalyse vor Ort.

3.2 Der Newsletter

Seit 2001 veröffentlicht KOFF den monatlichen KOFF-Newsletter, der in Englisch, Deutsch und Französisch erscheint. Dieser umfasst die Rubriken KOFF-swisspeace, Schweizer Nichtregierungsorganisationen sowie Schweizer Regierungsstellen, in denen über aktuelle Aktivitäten und Veranstaltungen des KOFF und seiner Trägerorganisationen berichtet wird. Weiterhin enthält jeder Newsletter einen längeren Schwerpunktartikel, der aktuelle Themen und Fragestellungen aus der Arbeit des KOFF und seiner Träger aufgreift.³ Abschliessend weist der Newsletter auf Entwicklungen bei den internationalen Partnerorganisationen des KOFF (u.a. Conciliation Resources, International Alert, EPLO, Berghof Institut), Publikationen, Websites und kommende Veranstaltungen hin. Die Zahl der Abonnenten des

³ Jüngere Schwerpunktartikel beschäftigten sich unter anderem mit einem Aufruf zur globalen Konflikttransformation, den Handlungsspielräumen von zivilgesellschaftlichen Bewegungen, den Risiken und Chancen von Wahlen in Konfliktgebieten, der Reintegration der maoistischen Rebellen in Nepal sowie dem Vermächtnis des Jugoslawien-Tribunals.

KOFF-Newsletters konnte in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert werden und liegt derzeit bei 5'728.

Die Befragung der KOFF-Trägerorganisationen durch das Evaluations-Team zeigte, dass der KOFF-Newsletter von allen interviewten Trägern regelmässig gelesen bzw. zumindest durchgesehen wird. Die monatliche Erscheinungsweise und die Qualität wurde gewürdigt. Die kleineren Organisationen hoben hervor, dass der Newsletter erlaubt, sich auf dem Laufenden zu halten und die eigene Arbeit über Kurzmeldungen im Newsletter bekannter zu machen. Sie schätzen es auch besonders, dass sie von KOFF mehrfach ermutigt wurden, einen Artikel über ihre Arbeit im Newsletter zu veröffentlichen. Die grösseren Organisationen halten den Newsletter ebenfalls für eine ausgezeichnete Informationsquelle und Plattform zur Präsentation der Trägerorganisationen. Die Mitarbeitende der Fachstellen berichten zudem, dass sie Artikel des Newsletters an Fach- und Länderkolleg/innen weiterleiten. Eine NGO-Mitarbeiterin berichtet, dass sie auf einen Schwerpunktartikel im Newsletter umgehend zahlreiche Feedbacks aus der ganzen Welt erhielt, was auf die grosse internationale Verbreitung des Newsletters hinweist.

Auch die befragten NGOs in Genf halten den Newsletter für sehr nützlich und nutzen ihn gelegentlich zur Darstellung eigener Aktivitäten. Eine Organisation berichtet, dass sie durch den Newsletter auf eine bestimmte Person innerhalb der Schweizer Regierung aufmerksam wurde, mit welcher sie inzwischen eine gute Kooperationsbeziehung aufbauen konnte. Eine andere Organisation bemängelt allerdings die Qualität der englischen und französischen Übersetzungen, wodurch möglicherweise Informationen verloren gingen.

Auch in der DEZA wird der KOFF-Newsletter regelmässig gelesen. Insbesondere werden die Kürze und Qualität der Artikel gewürdigt. Kürzlich lancierte die DEZA den KOFF-Newsletter neu auf ihrer Website, was eine Reihe von neuen Abonnenten generierte.

3.3 Plattformen und Vernetzungsarbeit

Im Rahmen seiner Vernetzungsarbeit moderiert KOFF eine Reihe von **Rundtischen** zu einzelnen Konfliktländern sowie zum Thema Gender. Weiterhin bietet KOFF punktuelle Veranstaltungen zu aktuellen Themen sowie für bestimmte Trägergruppen an. Gegenwärtig moderiert KOFF Rundtische zu Israel/Palästina, Nepal, Südosteuropa, Sri Lanka, Sudan, Afghanistan/Hindukusch sowie zu den Grossen Seen. Die Rundtische finden normalerweise 2-3 mal pro Jahr statt und widmen sich aktuellen politischen Fragestellungen in den jeweiligen Ländern. Häufig werden Referent/innen aus den Ländern selbst eingeladen. Bei der Auswahl der Themen, die auf den Rundtischen diskutiert werden, bemüht sich KOFF um die Integration seiner eigenen Schwerpunktthemen Gender, DwP und KSPM. Teilnehmende der Rundtische sind Vertreter/innen der PAIV, der DEZA sowie der NGO-Träger des KOFF. Da die Koordination der Rundtische eine gute Länderkenntnis voraussetzt, kooperiert das KOFF hierbei mit anderen swisspeace Projekten⁴. Dies ist ein Beispiel für Synergie-Effekte, die sich aus der Anbindung des KOFF an swisspeace ergeben können.

Die Länderrundtische wurden von den befragten Organisationen sehr positiv bewertet. Eine Mehrzahl der Befragten hat bereits an einem oder mehreren Rundtischen teilgenommen, wobei der Beteiligungsgrad der Genfer Organisationen geringer ist. Die Befragten waren sich einig, dass die Rundtische eine ausgezeichnete Möglichkeit böten, sich mit anderen Organisationen zu vernetzen. Zudem wird das Zusammenbringen von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren im Rahmen der Rundtische als einzigartig bewertet. Auch die Wahl der Referenten wird gelobt (z.B. Richard Goldstone zu Palästina). In einigen Fällen entstanden im Nachgang zu einem Rundtisch sogar Kooperationsbeziehungen zwischen

⁴ So koordinieren z.B. zwei Mitarbeiter eines anderen swisspeace-Projekts den Sudan-Workshop.

NGOs und nationalen Referenten. Insgesamt zählten die befragten Organisationen die Runtische zu den wichtigsten Leistungen des KOFF überhaupt. Während die Befragten die Runtische als Vernetzungsinstrument schätzten, ist die Bereitschaft zu einer Koordination ihrer Aktivitäten über dieses Instrument eher gering.

Im Hinblick auf die Auswahl der Länder, Themen und Referenten werden die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Organisationen deutlich. Generell wussten einige Befragte nicht genau, welche Länderruntische aktuell angeboten werden und welche inzwischen „eingeschlafen“ sind. Dies impliziert, dass den Trägerorganisationen nicht immer klar kommuniziert wurde, welche Länderruntische eingestellt wurden und aus welchen Gründen dies geschah. Auch werden die Auswahl der Länder bzw. die Auswahlkriterien vereinzelt hinterfragt. Einige Gesprächspartner/innen vermuteten, dass die Interessen der PAIV bei der Wahl der Länder eine dominante Rolle spielt und schlugen vor, die Länder transparenter auf der Basis einer systematischen Analyse der Präsenz schweizerischer Organisationen in Konfliktländern auszuwählen.

Unterschiedliche Interessen zeigen sich auch bezüglich der Inhalte der Länderruntische. Während die etablierten Organisationen eher an qualitativ hochwertigen Informationen zu aktuellen politischen Fragen der jeweiligen Länder interessiert sind, äussern gerade kleinere Organisationen Bedarf an einem Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den im Land tätigen Schweizer NGOs. Es wurde gewünscht, dass die Runtische vermehrt Themen aufgreifen, welche die Interessen und Arbeitsschwerpunkte der NGOs widerspiegeln. Auch wenn das Zusammentreffen von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren bei den Länderruntischen allgemein gelobt wurde, bemerkten gerade Vertreter/innen kleinerer NGOs, dass ein echter Dialog zwischen den verschiedenen Akteuren nur selten stattfände. Die Beiträge der staatlichen Stellen würden teilweise als „Statements“ wahrgenommen, ohne vertiefte Diskussion. Auch wünschten sie sich, dass die PA IV vermehrt Aktivitäten auf Track 3-Ebene wahrnehme, was sich auch in der Themen- und Referent/innenwahl der Länderruntische äussern sollte. So stammten die Referent/innen häufig aus der Elite der jeweiligen Länder, während Personen, die unter hohem persönlichen Einsatz Basisarbeit leisteten und diese Form der Publizität viel dringender benötigten, nur selten eingeladen würden.

Gerade die Kaffeepausen der Länderruntische seien eine wichtige Gelegenheit für die NGOs, um Kontakte zu den staatlichen Stellen zu pflegen. Allerdings gaben die meisten Befragten an, auch über eigene Kontakte zu den staatlichen Trägern zu verfügen, so dass sie hierfür nicht unbedingt auf das KOFF angewiesen seien. Einige NGOs wiesen darauf hin, dass KOFF vermeiden solle, Parallelstrukturen zu bereits bestehenden länderbezogenen Koordinationsstrukturen zu schaffen. So gebe es bereits gut funktionierende Strukturen für Kolumbien (SUIPPCOL) und die Grossen Seen.

Nach zweijähriger Pause nahm das KOFF auf Wunsch seiner Träger im Jahr 2010 den **Gender-Rundtisch** wieder auf. Daneben besteht seit einigen Jahren die „**NGO Plattform 1325**“⁵ mit engerer thematischer Fokussierung und Mitgliedschaft, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Formulierung und Verabschiedung des Nationalen Aktionsplans für die zweite Phase der Umsetzung der UN-Resolution 1325 „Frauen, Frieden und Sicherheit“ zu begleiten. Um ihrer Aufgabe als „watchdog“ der Regierung gerecht zu werden, müssten sich die Frauenorganisationen allerdings außerhalb des KOFF treffen und eigene Positionen zur Umsetzung der Resolution entwickeln. In einem zweiten Schritt könnte das KOFF entsprechend seiner Rolle als Mittler zwischen Staat und Zivilgesellschaft die Vertreterinnen der Zivilgesellschaft mit denen des Staates zusammenbringen und einen Austausch der

⁵An dieser Gruppe nehmen auch Vertreterinnen der PAIV und DEZA teil, so dass die Bezeichnung „NGO Plattform“ etwas unglücklich gewählt ist.

jeweiligen Positionen moderieren. Allerdings stellt sich die Frage, ob für einen derartigen Prozess ausreichend Interesse und Kapazitäten bei den relativ kleinen Frauenorganisationen vorhanden sind. Eine Organisation aus der französischsprachigen Schweiz bemängelte, dass die Treffen der Plattform 1325 in deutscher Sprache abgehalten würden, wodurch sie der Diskussion nur schwer folgen könne. Weiterhin würden sich die Treffen stark mit der schweizerischen Innenpolitik beschäftigen, was für sie weniger relevant sei

Einige Gesprächspartner/innen gingen auf die Bemühungen des KOFF ein, **High-Level Meetings** zwischen der PA IV und der Leitungsebene der grossen schweizerischen NGOs zu etablieren. Hier ergab sich in der Vergangenheit oft ein Ungleichgewicht zwischen der hochrangig besetzten PA IV-Delegation und den NGOs, die auf der Fachebene vertreten wurden. Während manche die Leitungstreffen sehr schätzten und KOFF hierbei einen längeren Atem empfahlen, meinten andere, dass sich ihre Organisationen vorwiegend auf die DEZA als wichtigsten Geldgeber konzentrierten.

Einige Organisationen berichten von Versuchen des KOFF, **themenspezifische „Communities of Practice“** in Bereichen wie Begleitschutz oder Arbeit mit nicht-staatlichen Akteuren zu organisieren. Allerdings scheinen diese nach kurzer Zeit nicht fortgeführt worden zu sein. Dies ist bedauerlich, da gerade bei diesen Organisationen grosser Bedarf an Qualifizierung und Vernetzung besteht.

Im Jahr 2009 bemühte sich KOFF um den Aufbau einer „Community of Practice“ unter den internationalen Friedensorganisationen in **Genf**. Während einige Gesprächspartner den informellen Erfahrungsaustausch und offenen Umgang innerhalb dieser Gruppe sehr schätzten und deren Auflösung bedauerten, wurde sie von anderen wohl als Konkurrenz für andere Netzwerkprojekte angesehen. Dies gilt insbesondere für die „Geneva Peacebuilding Platform“ (GPP), die sich als Netzwerk von Friedensorganisationen in Genf gegenüber der UN sieht. Im Vergleich zum KOFF versteht sich die GPP allerdings als breiterer Zusammenschluss von NGOs, UN Organisationen und den Genfer UN-Missionen zahlreicher Staaten mit dem Ziel, deren Sichtbarkeit vor allem bei der UN in New York zu erhöhen.

3.4 Die Beratung

Im Rahmen des Mandats bietet KOFF diverse Beratungsformen für seine Mitglieder an. Hierzu gehören eine im Mitgliedsbeitrag enthaltene kostenlose Beratung, die Interventionsgruppe sowie kostenpflichtige Beratungsmandate. Für die PA IV erbringt das KOFF teilweise Beratungsleistungen als Teil seiner Grundfinanzierung (z.B. Gender), teilweise im Rahmen zusätzlicher Beratungsmandate (mit separaten Verträgen). Auch die DEZA hat das KOFF inzwischen mit einem grösseren Beratungsmandate zum Thema „Gender und Humanitäre Hilfe“ beauftragt.

Beratung der Mitglieder: Ein niederschwelliges Angebot zur Verbesserung der Kapazitäten seiner Trägerorganisationen sind die zehn kostenlosen Beratungsstunden, die jedem Träger durch seinen Mitgliederbeitrag zustehen. Diese sind besonders für die kleinen Organisationen wichtig, denen keine Mittel zum Einkauf von Beratungsleistungen zur Verfügung stehen. Dieses Angebot ist aber nicht allen kleinen Trägerorganisationen bekannt. Einige kleinere Trägerorganisationen bemerkten zudem, dass die Beratungsangebote des KOFF konzeptionell zu weit von der eigenen Track 3-Arbeit entfernt seien.

Dennoch gelang es auch kleinen Trägerorganisationen das Beratungsangebot des KOFF sinnvoll in ihre eigene Arbeit zu integrieren. So wurde von KOFF-Inputs anlässlich einer internen Retraite, einem Strategieworkshop oder von „Inhouse“-Trainings berichtet.

Thematisch stünden KSPM und DwP im Vordergrund. Dabei würden sich die KOFF-Mitarbeitenden sehr bemühen, die Relevanz dieser Themen für die Arbeit der jeweiligen Organisation darzulegen. Auch würde das KOFF Hinweise auf Ansprechpartner/innen in bestimmten Ländern vermitteln. Die zur Verfügung stehenden Beratungsstunden werden grosszügig ausgelegt. Auch einige grössere Organisationen berichten von einer informellen Beratung durch das KOFF, z.B. bei der Vorbereitung eines Auslandsworkshops.

Im Rahmen seiner Grundfinanzierung führt KOFF ein Beratungsmandat für die Gender-Abteilung der PAIV zum Thema Gender und Konflikt durch. Dieses war im Jahr 2010 stark von der Vorbereitung und Verabschiedung des Nationalen Aktionsplans 1325 geprägt. Allerdings gab es hier inhaltliche Überschneidungen mit der Rolle von KOFF als Moderator der Gender NGO Plattform, innerhalb derer es auch als zivilgesellschaftlicher Partner der zentralen Auftaktveranstaltung auftrat. Von der PAIV wurde diese Überschneidung eher positiv gesehen, da sie eine taggenaue Abrechnung der KOFF-Leistungen vermeiden half. Die PAIV ist mit der Qualität der KOFF-Leistungen im Rahmen des Beratungsmandats sehr zufrieden, Schwierigkeiten bestanden aber im Hinblick auf die unzureichende kurzfristige Verfügbarkeit der Mitarbeiterinnen. Diese soll im laufenden Jahr verbessert werden.

Eine Organisation erwähnte, dass KOFF nur eine begrenzte Palette von Beratungsinhalten anbiete („concept-driven“). So könne man sich im Bereich Konfliktsensibilität vom KOFF zu „Do No Harm“ und „Reflecting on Peace Practice“ beraten lassen, nicht aber zu PCIA. Mehrere Befragte meinten, es bestünde wenig Kongruenz zwischen dem thematischen Angebot des KOFF und den tatsächlichen Arbeitsschwerpunkten der NGOs. Diese würden gegenwärtig viel zu Themen wie menschenrechtsbasierten Ansätzen, Ressourcenkonflikte oder Wirtschaft und Konflikt, arbeiten, die das KOFF aber nicht abdeckt.

Darüber hinaus berät KOFF die PA IV in diversen thematischen Bereichen und im Hinblick auf Veranstaltungen. Diese Beratung wird als sehr gut empfunden.

Intervisionsgruppe: Seit einigen Jahren organisiert KOFF eine Intervisionsgruppe für Fachstellenmitarbeitende in den NGOs. Einigen der Befragten war es allerdings nicht klar, ob diese Gruppe aktuell noch aktiv ist. Die meisten Gesprächspartner/innen schätzen die Intervisionsgruppe sehr und bedauern ihr unregelmässiges Stattfinden. Während ein Gesprächspartner hervorhob, dass der/die Moderator/in geschickt immer wieder neue Themen anstosse, meinte ein anderer, dass die Intervisionsgruppe viel Input von den Teilnehmenden verlange, die sie angesichts ihrer Arbeitsüberlastung kaum leisten könnten.

Im Hinblick auf die Intervisionsgruppe muss berücksichtigt werden, dass nach einem Aufschwung des Themas Friedensförderung vor 10 Jahren gegenwärtig viele nichtstaatliche Entwicklungsorganisationen ihr Engagement in diesem Bereich eher wieder reduzieren – mangels Projekten. Inzwischen müssen Fachstellen neben dem Thema Friedensförderung weitere Themen abdecken (z.B. Menschenrechte).

Beratungsmandate: Das KOFF führt Beratungsmandate für seine Trägerorganisationen (und andere) durch. Neben der PA IV und der DEZA sind nur die grossen Entwicklungs-NGOs wie Helvetas, Caritas oder HEKS finanziell in der Lage, derartige Mandate zu beauftragen. KOFF hat sich bereit gezeigt, wichtige Beratungseinsätze wie das gemeinsame Conflict Sensitivity Assessment von HEKS und cfd aus eigenen Mitteln zu subventionieren, insoweit sie seinem Kernmandat der Förderung von gemeinsamer Analyse und Strategiebildung schweizerischer Organisationen entsprechen. Anhang E (e) gibt eine Übersicht zu den Beratungsmandaten der letzten Jahre.

Auch hier äussern sich die beauftragenden Organisationen sehr zufrieden mit der Qualität sowohl der Produkte wie auch des Beratungsprozesses selbst. Gerade die Anwesenheit der KOFF-Berater/innen vor Ort wurde sehr positiv erlebt und habe viele wichtige Denkanstösse

gegeben. Auch wurde die Fähigkeit der KOFF-Berater/innen gelobt, rasch eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit den lokalen Partnern aufzubauen.

Einer der wenigen Kritikpunkte ist die zeitliche Verfügbarkeit der KOFF-Berater/innen. In einigen Fällen verzögerte sich die Fertigstellung des Endberichts um mehrere Monate. Dadurch entstand bei den auftraggebenden NGOs der Eindruck, dass das KOFF zur Einkommensgenerierung möglicherweise zu viele Beratungsaufträge übernehme.

Neben den Beratungsmandaten für die Trägerorganisationen tritt das KOFF auch als Consultant für internationale Organisationen auf (siehe Anhang E (e)). KOFF ist sich bewusst, dass die internationalen Beratungsmandate eine willkommene Einkommensquelle darstellen und die Praxiserfahrung der beteiligten KOFF-Mitarbeitenden erhöhen, aber auch eine zeitliche Belastung darstellen. Die Problematik der Mandatsabgrenzung zwischen KOFF und swisspeace wird später im Bericht behandelt.

3.5 Training

Seit 2005 führt KOFF jährlich 4-5 Trainings durch. Diese richten sich im Wesentlichen an seine Trägerorganisationen, stehen aber auch weiteren Interessenten offen. Die Inhalte entspringen den thematischen Schwerpunkten des KOFF (KSPM, Gender, Dealing with the Past), wobei inhaltlich eine Mischung von regelmässig wiederkehrenden Kursen zu Querschnittsthemen der Friedensarbeit (z.B. „Do No Harm“, strategische Konfliktanalyse, Dealing with the Past, Evaluation) und spezialisierten Themen (z.B. Kinder & Dealing with the Past, kultursensible Genderarbeit) angeboten wird. Insgesamt haben über 488 Personen an KOFF-Trainings teilgenommen, von denen ein Grossteil aus den Trägerorganisationen stammte. Die Trainings werden in englischer Sprache abgehalten, was sowohl die Teilnahme von Organisationen aus der französischsprachigen Schweiz wie auch die Rekrutierung angesehener internationaler Trainer erleichtert.

Die Bewertung der Kurse durch die Kursteilnehmer/innen ist durchwegs positiv, mit einer hohen durchschnittlichen Bewertung von 4,26 (1 = schlecht, 5 = exzellent). Bewertungen zu den einzelnen Kursen 2009-2010 finden sich in Anhang E (d). In den schriftlichen Kommentaren werden besonders die Qualität der Trainer/innen, die angenehme Arbeitsatmosphäre sowie die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs hervorgehoben. Besonders positiv kamen bei den Teilnehmenden qualifizierte Trainer/innen aus Konfliktländern an, die auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Die Teilnehmenden äussern grosses Interesse an den in den Trainings vermittelten theoretischen Konzepten, wobei sie besonders deren Praxisbezug interessiert. Den Trainer/innen gelang es in unterschiedlicher Weise, diesen Praxisbezug durch den Rückgriff auf eigene Erfahrungen oder Gruppenarbeit deutlich zu machen. Angesichts der Diversität der Teilnehmenden - von „Anfänger/innen“ bis zu erfahrenen Praktiker/innen - konnten nicht immer alle Erwartungen befriedigt werden. Teilweise wird auch bemerkt, dass die vorgesehenen Trainingsinhalte für einen 2-tägigen Kurs zu ambitioniert waren.

Die Interviews mit den Trägerorganisationen zeigen, dass alle drei Mitgliederkategorien (grosse und kleine Entwicklungsorganisationen, Friedensorganisationen) Teilnehmende an Trainings senden. Ebenfalls nahmen zahlreiche Organisationen aus der französischsprachigen Schweiz daran teil. Auch im Nachhinein bewerten die Interviewpartner/innen die Trainings als positiv: „very useful“, „sehr gut“. Leider seien die guten Trainings schnell ausgebucht. Einige Gesprächspartner/innen verweisen auf die gute Mischung zwischen Theorie und Praxis, geben aber auch zu, dass sie nicht alle Lerninhalte umsetzen könnten. Kleinere Organisationen heben positiv den Workshop zum Thema Fundraising hervor, den das KOFF spezifisch diese Zielgruppe angeboten hat. Zwei

Organisationen gaben an, dass ihnen der Workshop wichtige Hinweise zur Verbesserung ihres Fundraising gab.

Darüber hinaus bietet das KOFF auf Anfrage massgeschneiderte Trainings für einzelne Organisationen durch, für die allerdings keine Auswertungen vorliegen.

Insgesamt fällt auf, dass die KOFF Trainings grösstenteils durch externe Trainer/innen durchgeführt werden, die bei einigen Veranstaltungen mit KOFF-Mitarbeiter/innen als Ko-Trainer/innen kooperieren. Mit dieser Konstruktion fällt es KOFF schwer, seine eigenen Inhalte sichtbar zu machen und sich mit diesen zu positionieren.

4 WIRKSAMKEIT VON KOFF (OUTCOME)

4.1 Einleitung

Für die umfassende Beurteilung der Wirkungen des KOFF fehlen eine Baseline und ein Benchmark (z.B. Vergleich mit möglichst ähnlichen Organisationen im In- oder Ausland). Aus diesem Grund stehen hier die beiden Outcomes der Wirkungskette (s. S. 10) und die Evidenzen bezüglich der vier Wirkungsziele im Vordergrund.

4.2 Sensibilisierung der Träger

Das Personal der Fachstellen und die länderverantwortlichen Desks bei den NGO Trägerorganisationen sind heute sensibilisiert für Fragen der Friedensförderung, v.a. bei Programmen in fragilen und Konfliktsituationen. Dieser Kompetenzaufbau ist wesentlich (aber nicht nur) dank KOFF Trainings und Beratungen geschehen, aber u.a. auch dadurch, dass ehemalige KOFF Mitarbeitende jetzt bei Trägerorganisationen arbeiten. Die Anliegen der Friedensförderung sind in strategischen Dokumenten verankert. Mittels der diversen Trainings vor Ort sind auch lokale Mitarbeitende der Trägerorganisationen sowie deren Partner mit diesen Themen und Ansätzen vertraut (z.B. „Do No Harm“). Das Ziel der Sensibilisierung bei den Fachstellen ist weitgehend erreicht, allerdings bleibt die konkrete Umsetzung vor Ort (durch die Desks) und das Monitoring eine Herausforderung.

Die Fachstellen der grösseren Träger finden bei KOFF einen wichtigen thematischen Partner im täglichen Kampf um Einfluss auf die operationellen Tätigkeiten auf Länderebene. Da die Finanzmittel über andere Kanäle kommen, ist die Verankerung von friedensfördernden Anliegen und Tools eine permanente Aufgabe der Fachstellen.

KOFF hat für die PA IV wichtige konzeptionelle Arbeit beim Thema „Dealing with the Past“ geleistet (z.B. Advanced Learning Course on „Dealing with the Past“ für internationale Organisationen und Regierungsstellen). Es gibt vereinzelte Beispiele, dass auch Trägerorganisationen Initiativen und Ansätze im Bereich „Dealing with the Past“ erarbeitet haben (Fastenopfer – psychosoziale Ansätze in Post-Konfliktländern, Caritas in Guatemala und Ruanda, oder HEKS Unterstützung im Versöhnungsprozess in Honduras).

4.3 Wissensvermittlung

Die Leistungen von KOFF in Form der Kurzberatung von Trägerorganisationen und den Trainings (seit 2001 wurden 488 Personen weitergebildet) hat dazu geführt, dass heute ein Pool von Praktikern mit Themen des konfliktsensitiven Managements, Genderfragen in Friedensprozessen und Ansätzen zur Vergangenheitsbewältigung in Post-Konflikt-Ländern existiert. Dieses Wissen wird angewandt, vor allem auf strategischer und konzeptioneller

Ebene. Die Umsetzung vor Ort und mit den Partnern ist aber stark abhängig von lokalen Kontexten und Personen und benötigt pro-aktive Massnahmen der Fachstellen. Die von KOFF moderierten Intervisionsgruppen sind eine wichtige Austauschplattform für die Fachstellenleiter/innen, werden je nach Zusammensetzung der Teilnehmer/innen aber als relativ oberflächlich empfunden (v.a. in der Meinung der Erfahreneren).

Das Thema Friedensförderung ist in Verbindung mit dem Thema Menschenrechte in vielen Trägerorganisationen zentral verankert oder sogar Schwerpunktbereich. Nach einer Aufbauphase anfangs des Jahrzehnts scheint die Euphorie gewichen und einige Fachstellen sind inzwischen redimensioniert worden.⁶ Einige Trägerorganisationen meinten, dass es heute eher weniger explizite Friedensförderungsprojekte gibt als noch vor ein paar Jahren.

Ein ständiges Risiko sind Personalwechsel bei Fachstellen. Diese erschweren den Aufbau von Fachkompetenz. Allerdings gibt es keine Hinweise, dass es hier mehr Wechsel geben würde als andernorts in den Trägerorganisationen.

4.4 Thematische Führerschaft

Die Trägerorganisationen attestieren KOFF, im Bereich Friedensförderung die wichtigste Anlaufstelle für thematische Unterstützung zu sein. Da die NGO Träger aber vorwiegend im Bereich „working in conflict“ aktiv sind, ist der Bedarf dort am Grössten und die KOFF Kompetenzen entsprechend stark. Im Bereich „working on conflict“ sind diverse Genfer Organisationen besser positioniert, oder auch andere swisspeace Projekte. Aus dieser Perspektive geben sich durchaus interessante Synergien mit den swisspeace Arbeitsbereichen „Gouvernanz und Staatlichkeit“ und „Mediation“.

4.5 Bessere Vernetzung

Die Plattformen (v.a. Runtische) und Vernetzungsaktivitäten (v.a. Jahreskonferenzen, NGO-PA IV Leitungstreffen) haben zu einer Vernetzung der Trägerorganisationen geführt. Es gibt Beispiele einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit, wie z.B. gemeinsame Trainings durch KOFF vor Ort und das „Gaza Conflict Sensitivity Assessment“. Insgesamt sind aber diese Synergien als eher punktuell zu betrachten und bleiben hinter den (hohen) Erwartungen zurück. Auch gemeinsame Handlungsansätze sind nur punktuell zu beobachten. Ursachen dafür sind die Heterogenität und die unterschiedliche geografische Schwerpunktsetzung der NGO Trägerorganisationen sowie deren implizites Konkurrenzverhältnis.

Für einige Trägerorganisationen hat es durch KOFF bessere Kontakte zur PA IV gegeben (u.a. auch durch die Leitungstreffen). Dies trifft vor allem auf die Deutschschweizer NGOs zu. Die internationalen Genfer Friedensorganisationen werden direkt durch die PA IV unterstützt und benötigen die KOFF Leistungen weniger. Eine Vernetzung findet aber auch durch andere PA IV finanzierte Projekte (ausserhalb) von KOFF statt, z.B. durch das Friedensförderungsprogramm der Schweiz mit Kolumbien (SUIPPCOL, seit 2001) an dem sich diverse Trägerorganisationen unter dem Lead von Caritas beteiligen.

Die Mittelfriststrategie 2009-2011 sieht eine intensivere Einbindung der Genfer Friedensorganisationen vor. Nachdem das 2008 ins Leben gerufene „Geneva Peacebuilding Projekt“ nicht wirklich als Plattform funktioniert hat, sind auch die meisten KOFF Kontakte zu Genfer Friedensförderungszentren eher punktuell. Ursache dafür ist auch die Tatsache, dass sich die internationalen Genfer Organisationen stark an der UN orientieren, während die

⁶ Die Caritas Fachstelle wurde von 80 % im Jahre 2000 auf heute noch 10 % gekürzt. Bei anderen Trägerorganisationen war die Reduktion weniger ausgeprägt, aber ausgebaut hat niemand.

grossen NGO Trägerorganisationen stark in der Deutschschweiz verankert sind und sich Richtung DEZA orientieren.

4.6 Innovative Ansätze

KOFF versucht in den Runden Tischen innovative Prozesse auszulösen und hochkarätige Referent/innen einzuladen (der Nahost Runder Tisch mit Richard Goldstone wurde mehrmals als hervorragend gelobt). Die Veranstaltungen werden als weniger akademisch beurteilt als in der Vergangenheit. Allerdings könnte KOFF in der Meinung der Träger noch aktiver eigene Inputs einbauen und einen wirklichen Dialogprozess anstossen und nicht nur interessante Informationen vermitteln helfen. Im DwP Bereich wurden interessante Themen und Instrumente entwickelt, schwergewichtig für die PA IV.

Die drei Schwerpunktthemen von KOFF haben sich in den letzten 10 Jahren kaum verändert trotz einiger inhaltlicher Anpassungen. Diese hohe thematische Kontinuität seit Beginn spricht weniger für thematische Innovation.

Der Austausch mit der PA IV/DEZA wird von den NGO-Trägerorganisationen als spannend und relativ offen empfunden, insofern er seltene Blicke hinter die Kulissen von höchst politischen Prozessen vermittelt.

5 INSTITUTIONELLE EINBETTUNG

5.1 Einführung

Das Projekt KOFF wurde seit Beginn (2001) als Projekt innerhalb von swisspeace umgesetzt. Für die diversen NGO Träger war eine möglichst grosse Eigenständigkeit von KOFF wichtig. Das KOFF-eigene SteeCom vermittelt es einen gewissen eigenen Handlungsspielraum. In der Umfrage 2008 wurde die Anbindung an swisspeace als vorteilhaft beurteilt. Mit der Reorganisation von swisspeace im Jahre 2010 wurde das KOFF stärker in die swisspeace Struktur integriert und die KOFF Visibilität reduziert. Die Interviews haben ergeben, dass dies von den Trägerorganisationen sehr stark bedauert wird und zu grossen Unstimmigkeiten und Debatten im SteeCom geführt hat. Trotz diesem kürzlichen Richtungswechsel sollen hier mögliche Szenarien, auch eine „eigenständige KOFF“ betrachtet werden. Die Analyse fokussiert aber klar auf Optimierungspotential innerhalb des swisspeace Set-ups. Die Debatte dreht sich wesentlich um die Frage, was ein Kompetenzzentrum ausmacht.

5.2 Einbindung von KOFF bei swisspeace

Die Einbindung von KOFF als Projekt bei swisspeace war über weite Strecken unbestritten. Erst mit der 2009 angestossenen Reorganisation von swisspeace verbunden mit der Strategie 2010-2015 und der Einführung einer Matrixstruktur wurde die Abgrenzungsfrage, was swisspeace und was KOFF-Aktivitäten sind, virulent und scheint bis dato nicht restlos geklärt. Swispeace hat dabei wenig Fingerspitzengefühl bewiesen und diverse Trägerorganisationen durch die ungenügende Kommunikationspolitik verärgert. Viele Trägerorganisationen glauben fest an die Plattformfunktion von KOFF, stehen swisspeace aber misstrauisch gegenüber.

Eine Stärke der KOFF Integration ist die bessere Vernetzung von KOFF Personal mit swisspeace, was bessere thematische Synergien erlaubt. KOFF Mitarbeitende arbeiten für andere Projekte und swisspeace Expert/innen erbringen bei Bedarf Leistungen für KOFF

(z.B. besteht ein Bedarf für Wirtschaft und Konflikt oder Fragen der fragilen Staatlichkeit bei Trägerorganisationen).

Auf der anderen Seite ist die als Kompromiss entstandene Organisationsstruktur verwirrt.⁷

Mit der Überarbeitung der swisspeace Homepage hat sich die Visibilität von KOFF zu Lasten von swisspeace verschoben. In der Vergangenheit hat KOFF eigene Mandate durchgeführt, um Drittmittel zu generieren. Mit der Reorganisation wurde beschlossen, dass KOFF nur Mandate für die Trägerorganisationen durchführt, Aufträge von Dritten aber durch swisspeace erbracht werden. Da z.B. die PA IV sowohl Mandate an swisspeace vergibt als auch an KOFF, entsteht hier ein Zwischenbereich. Das Papier „Kriterien für die Annahme von Mandaten und die Akquisitionstätigkeit“ (2009) lässt Interpretationsspielraum und stellt eher eine Schönwetterlösung dar.

Der ganze Kommunikationsprozess durch swisspeace bezüglich der Reorganisation verlief unglücklich und hat bei verschiedenen Vertreter/innen von Trägerorganisationen zu einem Vertrauensverlust geführt. Angesichts der strategischen Bedeutung des Projektes KOFF muss eine zeitgerechte und transparente Kommunikation zu wichtigen Veränderungen angestrebt werden.

5.3 Heterogenität der Trägerlandschaft

Es wurde bereits früher auf die Heterogenität der Trägerorganisationen und deren Bedürfnisse hingewiesen. Dazu bestehen ausgeprägte Asymmetrien. Während die PA IV über 90 % der Finanzierung von KOFF sicherstellt, ist auch die DEZA im SteeCom vertreten, ohne ein offizieller Träger des KOFF zu sein oder sich finanziell zu beteiligen (gemäss dem Grundsatz, dass nicht verschiedene Bundesämter das gleiche Projekt finanzieren).

Die Breite der Trägerschaft stellt besondere Anforderungen an das KOFF. Um seinem Anspruch des „Capacity Development“ der schweizerischen NGOs zu genügen, muss das KOFF differenzierte, zielgruppenspezifische Angebote für die verschiedenen Träger entwickeln. Dies erschwert eine inhaltliche Fokussierung der eigenen Arbeit. Auf der anderen Seite verleiht die Breite der Trägerschaft dem KOFF eine besondere Legitimität als Plattform für den innerschweizerischen Austausch zu wichtigen Themen der Friedensförderung. Hierzu können die Trägerorganisationen aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Kompetenzen vielfältige Beiträge leisten.

Obwohl einige der NGO Trägerorganisationen das KOFF am liebsten als Lobby-Organisation sähen, kann dies aufgrund der überwiegenden Finanzierung durch das EDA kaum gelingen. Die politischen Zielkonflikte und diplomatischen Spannungen wären vorprogrammiert. Hierfür müssen die NGO-Trägerorganisationen mehr Eigeninitiative zeigen und selbst eine Plattform organisieren, die politische Lobbyarbeit zum Thema Frieden leistet. Der Bedarf hierfür ist gross, da ein „weiches“ Thema wie die zivile Friedensförderung langfristig nur durch den Druck einer informierten, kritischen Öffentlichkeit auf der politischen Agenda bleiben wird.

Das KOFF kann die Advocacy-Arbeit seiner NGO-Träger auf vielfältige Weise indirekt fördern, ohne dabei sein durch die enge Anbindung an die EDA vorgegebenes Mandat zu überschreiten. Dazu gehört das Anbieten von Trainingsveranstaltungen mit dem Thema Advocacy in der Friedensarbeit. Ein möglicher Partner hierfür ist das NADEL, das bereits gut eingeführte Kurse zu Advocacy in der Entwicklungszusammenarbeit anbietet. Denkbar ist auch das Erarbeiten von knappen Diskussionspapieren oder „Policy Briefs“ zu aktuellen Themen, die im politischen Dialog genutzt werden können.

⁷ Das neue swisspeace Organigramm visualisiert sowohl die thematische als auch funktionale Ambivalenz der Einbettung von KOFF und ist Mitursache für Missverständnisse über die Funktion und Einbindung von KOFF (siehe Anhang F (a)).

KOFF wird z.T. als zu weich wahrgenommen, besonders wenn prominente Statements oder Debatten und Widersprüche aus Gründen der Political Correctness nicht in den Dokumenten reflektiert werden.

5.4 Steuerung des Projekts und Finanzierung

Durch die Existenz eines Stiftungsrates bei swisspeace und dem SteeCom bei KOFF besteht eine Doppelstruktur im Steuerungsbereich von KOFF. Trotz Geschäftsordnung für das SteeCom (2001) sind die Kompetenzabgrenzungen nicht in allen Details klar geregelt und nicht wenige Trägerorganisationen haben das Gefühl, es handle sich um ein Alibigremium, dessen Abschaffung nichts verändern würde. Für swisspeace ist diese Art von Doppelstruktur kein Präzedenzfall, da auch andere Projekte eine eigene Steuerungsstruktur haben (z.B. „Before“).

Die praktisch paritätische Zusammensetzung des SteeCom (2 PA IV, 1 DEZA sowie 3 Vertreter/innen der Trägerorganisationen, plus swisspeace) erscheint adäquat. Die meisten Trägerorganisationen empfinden den Ansatz der PA IV als partizipativ und offen für Anliegen und die meisten finden es legitim, wenn die PA IV als weitaus wichtigster Finanzierer (PA IV trägt 90% des KOFF Budgets⁸) auch gewisse Themen (oder Länder) favorisiert.

Im thematischen und operationellen Bereich gibt es durchaus Raum für eine Begleitung von KOFF durch die Trägerorganisationen (Festlegung von Prioritäten, thematische & fachliche Beratung, Koordination mit internationalen Trends, Ressourcenentscheide, etc.). Die neue Mandatspolitik von swisspeace, wonach grundsätzlich alle externen Mandate (v.a. jene von Nicht-Trägerorganisationen) über swisspeace abgewickelt werden, führt zu einem Allokationskonflikt. Während dem die PA IV die Akquisition von Drittmitteln durch KOFF begrüssen würde, werden im neuen Set-up die grösseren Mandate an swisspeace gehen. Damit verliert natürlich KOFF eine Finanzierungsbasis und Profilierungsmöglichkeit. Auf der anderen Seite werden Mandate nur aufgrund von spezifischen Kompetenzen an Expert/iinnen von KOFF oder swisspeace vergeben und den Auftraggebern dürfte das „Label“ weniger wert sein als die Expertise der Personen. Dieses Dilemma kann nur gelöst werden, indem klare Abrechnungsprozeduren (mit den Trägerorganisationen) vereinbart werden, sonst bleibt der Kostensockel bei KOFF stabil und die Mandaterträge fliessen zu swisspeace. Da die PA IV nicht nur das KOFF mit rund CHF 0,95 Millionen pro Jahr finanziert, sondern noch weitere Aktivitäten von swisspeace im Umfang von ca. CHF 1.1 Millionen finanziert, ist die PA IV über diverse Mandate ein strategisch wichtiger Partner von swisspeace (siehe auch Anhang E c).

Die Umfrage von 2008 ergab, dass es schwierig ist, die Finanzierung durch NGO Träger substantziell zu verbessern. Diese Einschätzung trifft immer noch zu, aber die Erträge aus Mandaten und Trainings sind angestiegen und verharren in den letzten Jahren bei rund CHF 120'000. Die Mitgliederbeiträge machen weniger als 2% der Erträge aus. Selbst bei einer Verdoppelung wäre der Betrag marginal, aber viele kleinere Organisationen würden sich dann die Kosten-Nutzen-Frage stellen. Die Nachfrageseite für KOFF Leistungen muss (abgesehen von der PA IV) als eher schwächlich bezeichnet werden. Im Mandatsbereich kommt hinzu, dass sich KOFF in einer Wettbewerbssituation mit billigeren internationalen und/oder lokalen Konkurrenten befindet, welche die Marktchancen für KOFF tangieren. Für die Akquisition von internationalen Mandaten dürfte zur Zeit auch eine vollkostendeckende Verrechnung angesichts des starken Schweizer Frankens schwierig sein.

⁸ Die Beiträge der NGOs machen nur 2 % aus, 7 % des Budgets werden durch Trainings und Mandate (ohne DWP) finanziert.

5.5 Kooperation mit der PA IV

Die Zusammenarbeit zwischen KOFF und der PA IV ist gut. KOFF ist für die PA IV (und das EDA) eine wichtige Plattform für das Networking mit den Deutschschweizerischen NGOs im Friedensförderungs- und Menschenrechtsbereich.

Eine implizite Zielsetzung der Vernetzungsfunktion von KOFF ist ein kohärenteres Auftreten der schweizerischen Akteure vor Ort, vor allem in den sieben Schwerpunktländern bzw. –regionen der PA IV⁹. Dies ist allerdings nicht (mehr) explizit erwähnt in der Mittelfriststrategie 2009-2011. Die PA IV hat dabei vor allem ein Interesse an einer Verknüpfung der verschiedenen Ebenen (aus der Perspektive von Track 1 Erfordernissen) mit einem gewissen Leitungsanspruch der PA IV. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass diese Verknüpfung vor Ort oft schwierig ist, da es keine operationell tätige schweizerische Friedensorganisation gibt. Deshalb stehen heute als Partner kompetente Akteure im Vordergrund und auch die Friedensexpertise globalisiert sich.

5.6 Beziehungen zur DEZA

Auffallend ist die strukturelle Affinität der meisten Träger zur DEZA. Für die grossen NGOS ist die DEZA ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Projektfinanzierer. Aus diesem Grund sind die Beziehungen zur DEZA meistens intensiver als mit der PA IV. Die DEZA war im Rahmen von KOFF bis vor kurzem kaum aktiv, ein Umstand der verschiedentlich als Schwäche dargestellt wurde (z.B. Umfrage 2008). Bis zur Auflösung des Fachbereichs COPRET (Conflict Prevention and Transformation Division) waren die Kontakte eher sporadisch. COPRET wurde auch als DEZA-interne KOFF bezeichnet und die Zusammenarbeit war eher durch ein Konkurrenzverhältnis geprägt. Mit der Reorganisation der DEZA im Jahre 2008 wurde COPRET aufgelöst und mit dem Aufbau eines thematischen Netzwerks „Konflikte und Menschenrechte“ begonnen. In diesem Übergang – ein eigentliches Diskontinuum – ging Know How verloren. Inzwischen hat die DEZA ihre Mitarbeit im KOFF SteeCom aufgenommen und durch die Besetzung des Focal Points für das neue Netzwerk mit einem ehemaligen PA IV Mitarbeiter hat sich die Zusammenarbeit intensiviert und stark verbessert.

Die DEZA will im Rahmen der neuen Botschaft 2012-2015 die Zusammenarbeit mit Fragilen Staaten verstärken und ist damit auf die thematischen Kompetenzen und Erfahrungen von KOFF angewiesen. Die DEZA kann sich insbesondere im Bereich Konfliktsensitives Programm-Management (KSPM) eine Mandatierung von KOFF vorstellen (Instrumentenentwicklung, Trainings etc.). Das erneute Interesse an KOFF wird von den Trägerorganisationen geschätzt und entspricht den Zielen der Mittelfriststrategie. Die NGO Trägerorganisationen würden sich eine Mitfinanzierung von KOFF durch die DEZA im Sinne einer breiteren politischen Absicherung wünschen.

6 INTERNATIONALE NETZWERKE UND PARTNER

6.1 Fragestellung

Dieser Abschnitt untersucht die internationalen Partnerschaften und Netzwerke des KOFF, einschliesslich seiner Kontakte zu den internationalen Organisationen in Genf. Im Vordergrund stehen dabei die Fragen nach dem Mehrwert dieser Partnerschaften für die

⁹ Grand Lac, Kolumbien, Naher Osten, Nepal, Südosteuropa, Sudan sowie West- und Zentralafrika.

Trägerorganisationen sowie nach seiner internationalen Wahrnehmung. Hierzu gehört auch die Frage, ob und welche weiteren ausgewählten Partnerschaften sich anbieten würden.

6.2 Beziehungen zu den Organisationen in Genf

Für KOFF war es in der Vergangenheit nicht einfach, Beziehungen zu den in Genf ansässigen mittleren und grossen Friedensorganisationen aufzubauen, obwohl diese teilweise zu seiner Trägerschaft gehören. Der Versuch, eine Interventionsgruppe in Genf aufzubauen, scheiterte an mangelndem Interesse (s. Kap. 3). Dies ist insofern erstaunlich, da die PA IV nicht nur das KOFF finanziert, sondern auch ein wichtiger Geldgeber der Genfer Friedensorganisationen ist.

Aus Sicht der Genfer Organisationen ist „Genève internationale“ ein wichtiger Bestandteil der Schweizer Aussenpolitik im Bereich Friedensförderung. Hier hat das EDA, insbesondere die PA IV, mit beträchtlichen Mitteln zur Ansiedlung einer vielfältigen und hochspezialisierten Szene von Friedensorganisationen beigetragen, die von der Nähe zu den UN-Organisationen profitieren. Die Bedeutung des Standorts Genf als Zentrum der Schweizer Friedensförderung soll in Zukunft durch die Einrichtung eines „Maison de la Paix“ weiter unterstrichen werden. Die Mehrzahl der in Genf ansässigen Friedensorganisationen sieht sich allerdings nicht als Schweizer, sondern als **internationale Organisationen**. Neben der PA IV konnten sie eine ganze Reihe weiterer Regierungen und Stiftungen als Geber gewinnen, die Mitarbeitenden werden weltweit rekrutiert, die Verkehrssprache ist in vielen Fällen Englisch, und ihre Lobby-Arbeit richtet sich in der Regel an die UN. Damit einher geht auch das Selbstverständnis, an einem internationalen Diskurs teilzuhaben und eine besondere Qualität der Friedenspraxis erreicht zu haben. Angesichts der Vielzahl der Organisationen hat eine zunehmende Differenzierung des Handlungsfeldes Friedensförderung eingesetzt. So gibt es eigene Plattformen für Organisationen, die zu Themen wie Friedensmediation, Landminen oder Kindern in Konfliktsituationen arbeiten. Organisationen, die während eines Konflikts Friedensarbeit leisten, und solchen, die vor oder nach Gewaltkonflikten aktiv werden, finden sich dabei in unterschiedlichen „Communities“. Zudem sehen die Genfer Organisationen ihre Arbeit als „working on conflict“ an, womit sie andere Fragestellungen als das „working in conflict“ vieler Entwicklungsorganisationen verbinden.

Die Genfer Friedensorganisationen nehmen KOFF als einen nationalen Zusammenschluss von vorwiegend deutschsprachigen Entwicklungsorganisationen wahr, die im Wesentlichen „in conflict“ arbeiten. Damit sehen sie nur wenige inhaltliche Überschneidungen zu ihrer eigenen Arbeit. Zudem besteht die Ansicht, dass sie als „Internationale“ nur wenig von den „nationalen“ Erfahrungen des KOFF lernen könnten. Vielmehr wurde vorgeschlagen, dass sich das KOFF stärker darum bemüht, die vielfältigen Erfahrungen der Genfer Friedensorganisationen aufzunehmen und an die (Deutsch-)Schweizer Organisationen zu vermitteln. Eine Minderheitenmeinung wurde diesbezüglich von deutschsprachigen Mitarbeitenden in Genfer Organisationen vertreten, die das KOFF als Zugang zur deutschsprachigen Szene in der Schweiz schätzen. Nicht zuletzt wurde das Akronym „KOFF“ bemängelt, das für eine anglophone oder frankophone Person schwer nachvollziehbar und wenig aussagekräftig sei.

Im Jahr 2008 gründeten vier Genfer Friedensorganisationen bzw. Forschungsinstitute¹⁰ die „Geneva Peacebuilding Platform“ (GPP), die sich als Zusammenschluss und Vertretung Genfer Friedensorganisationen gegenüber der UN ansieht. Die Leiterin des KOFF ist Mitglied des GPP Steering Committees. Auch wenn es bei GPP mehr um Öffentlichkeits-

¹⁰Interpeace, QUNO, CCDP, GCSP

und Lobbyarbeit geht, besteht damit in Genf bereits ein dem KOFF ähnlicher Zusammenschluss von Friedensorganisationen.

6.3 Internationale Partnerbeziehungen

KOFF pflegt enge Beziehungen mit ausgewählten Friedensorganisationen im Ausland. Hierzu gehören die Collaborative for Development Action (CDA) und das International Centre for Transitional Justice (ICTJ) in den USA, das European Peacebuilding Liaison Office (EPLO) in Brüssel sowie FRIENT und die Akademie für Konflikttransformation in Deutschland. Aufgrund seines Dienstleistungsauftrags für die schweizerischen Friedens- und Entwicklungsorganisationen hat das KOFF seine internationalen Kontakte bewusst begrenzt, um ein Überhandnehmen der internationalen Netzwerkarbeit zu vermeiden.

CDA beansprucht eine internationale Führungsrolle im Bereich der Konfliktsensibilität und führt internationale Forschungs- und Reflektionsprojekte zu den Themen „Do No Harm“ und „Reflecting on Peace Practice“ (RPP) durch. Die Zusammenarbeit mit KOFF beruht auf gegenseitigem Interesse und äussert sich u.a. im Auftreten von CDA-Mitarbeitern als Trainer im Rahmen der KOFF-Trainingsserie. KOFF und den Schweizer Entwicklungsorganisationen bietet sie Zugang zu den Ergebnissen der international beachteten Arbeit von CDA. Umgekehrt ermöglicht KOFF für CDA Zugang zu den Schweizer NGOs und insbesondere die Möglichkeit, deren Projekte für Fallstudien zu nutzen. Hier ist in Zukunft stärker auf die Gegenseitigkeit dieses Austausches zu achten. So berichtete eine NGO, dass sie vier (!) Jahre auf den Evaluationsbericht von CDA warten musste.

Das ICTJ ist eine der führenden Institutionen im Bereich Dealing with the Past und damit ein natürlicher Partner des DwP-Zweigs des KOFF. Auch hier ist der Austausch von Personal als Referenten auf Trainingsveranstaltungen ein wichtiger Aspekt der Kooperationsbeziehung. Es bestehen Arbeitsbeziehungen mit dem ICTJ im ehemaligen Jugoslawien.

Über swisspeace ist KOFF Mitglied des European Peacebuilding Liaison Office (EPLO) in Brüssel, einem Zusammenschluss europäischer NGOs im Bereich Friedensförderung. Diese Beziehung hat dazu geführt, dass die EPLO Vollversammlung im Mai 2011 in Bern stattfinden wird, was swisspeace/KOFF internationale Visibilität verleihen wird. Durch die swisspeace Beteiligung an EPLO hat KOFF indirekt Zugang zu aktuellen Debatten der Friedensförderung auf europäischer Ebene und kann diese seinen Trägern vermitteln.

KOFF unterhält enge Beziehungen zum deutschen FRIENT, das ihm vom Auftrag und der institutionellen Konstruktion her am Nächsten steht. Zudem bestehen personelle und thematische Überschneidungen. So ist die Leiterin von FRIENT eine ehemalige KOFF-Mitarbeiterin, die auch das Thema DwP mit nach Deutschland brachte. Zwischen den Leitungen von KOFF und FRIENT fand seit 2001 ein regelmässiger Erfahrungsaustausch statt, der sich unter anderem mit den unterschiedlichen Rollen der Organisationen und den Erfahrungen mit der Netzwerkarbeit beschäftigte. Weiterhin bestand eine enge Zusammenarbeit im Themenbereich DwP, die sich u.a. in der gegenseitigen Entsendung von Referenten für Fachgespräche, Trainings und Konferenzen äusserte. Auch nahmen einige FRIENT-Mitarbeiter an KOFF-Trainings teil. Beide Organisationen unterhalten Rundtische zu Nepal und tauschten sich hierzu aus. Mit FRIENT hat das KOFF somit einen strategischen Partner zum Thema Dealing with the Past im deutschsprachigen Raum.

6.4 Internationale Wahrnehmung von KOFF

Die Gespräche mit den Genfer Organisationen und internationalen Partnern des KOFF machten deutlich, dass KOFF als eine nationale Organisation wahrgenommen wird, deren Aufgabe es ist, nach innen in die Schweiz hinein zu wirken. Dabei wird das KOFF auch als Drehscheibe („hub“) angesehen, die internationale Erfahrungen und Erkenntnisse aufnimmt

und an die Schweizer Organisationen vermittelt. Demgegenüber ist das KOFF kaum mit eigenen Beiträgen auf internationaler Ebene präsent.

Ebenfalls wird die in der internationalen NGO-Welt eher unübliche Politikferne des KOFF wahrgenommen und bedauert. Dies wird seiner Rolle als Think Tank und Vermittler zwischen Staat und Zivilgesellschaft zugeschrieben, die aber seine Fähigkeit zur Moderation politischer Willensbildungsprozesse einschränke. Quasi als Ausgleich hierfür nehmen die Gesprächspartner/innen aber die grosse Stabilität des KOFF und seines Trägernetzwerks mit Bewunderung zur Kenntnis und bringen sie mit seiner gesicherten Finanzierung und der Beteiligung staatlicher Organisationen in Verbindung. Angesichts der Probleme der deutschen Plattform „Zivile Konfliktbearbeitung“ sowie der zwei vergeblichen Versuche in England, nationale Netzwerke von Friedensorganisationen zu schaffen, sei dies sehr beachtlich. Auch werden die Konstanz und Qualität der inhaltlichen Arbeit des KOFF zu Themen wie Konfliktsensibilität und DwP hoch geschätzt. Dabei verleiht die Anbindung an swisspeace KOFF eine gewisse wissenschaftliche Legitimation.

Die internationalen Gesprächspartner/innen nehmen KOFF als Teil von swisspeace wahr, wobei den meisten die genaue Ausgestaltung dieser Beziehung unklar, aber auch unwichtig ist.

7 10 JAHRE KOFF – EINE KURZBILANZ

Das 2001 gegründete Kompetenzzentrum Friedensförderung gilt als erfolgreiches und einzigartiges Modell für die Zusammenarbeit von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren der Schweiz im Bereich Friedensförderung. Dies wird auch von internationalen Organisationen und im Ausland so wahrgenommen und es wurde versucht, das Trägermodell zu kopieren.

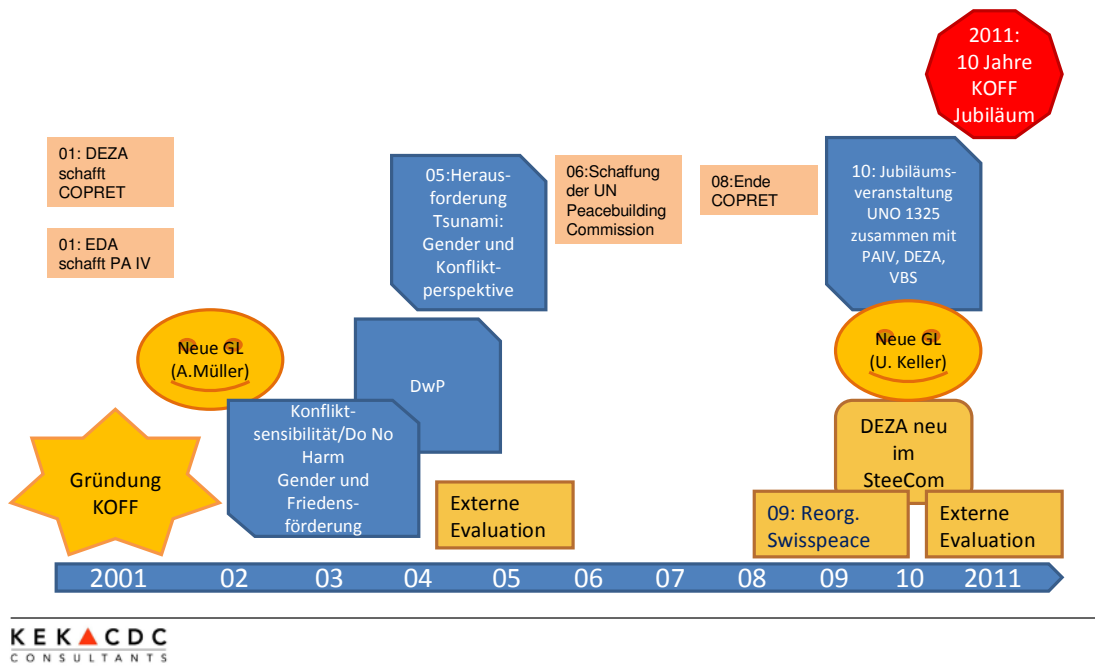
2001 gab es in der Schweiz viel Euphorie für eine Friedensallianz – aber keine Fachexpertise. Bei der Rekrutierung von KOFF Personal gab es damals keine Praktiker/innen in der Schweiz mit entsprechendem Kompetenzprofil. Die Trägerorganisationen waren stark von ausländischen, vor allem Deutschen und Amerikanischen Expert/innen abhängig.

KOFF hat durch seine diversen Aktivitäten, wie den Newsletter, die thematischen oder länderbezogenen Runden und die Beratung und den Aufbau von Fachstellen zur Friedensförderung bei schweizerischen NGOs stark gefördert, die staatlichen und nicht-staatlichen Akteure in einen Dialog gebracht und den Umgang mit dem Thema der Friedensförderung auf breiter Basis professionalisiert.

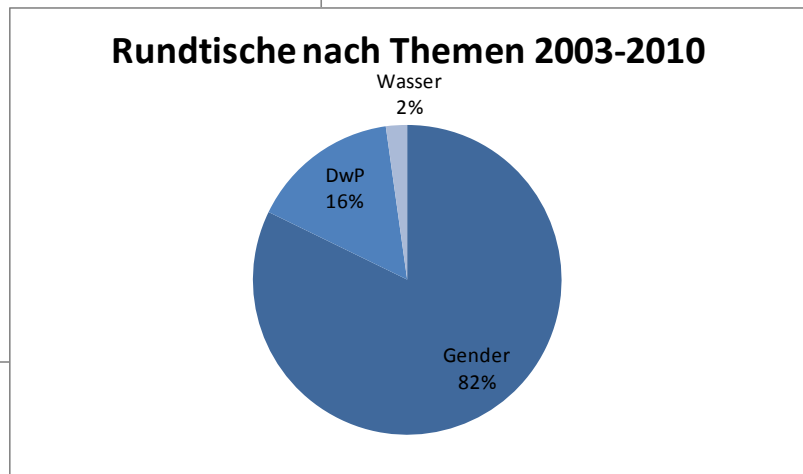
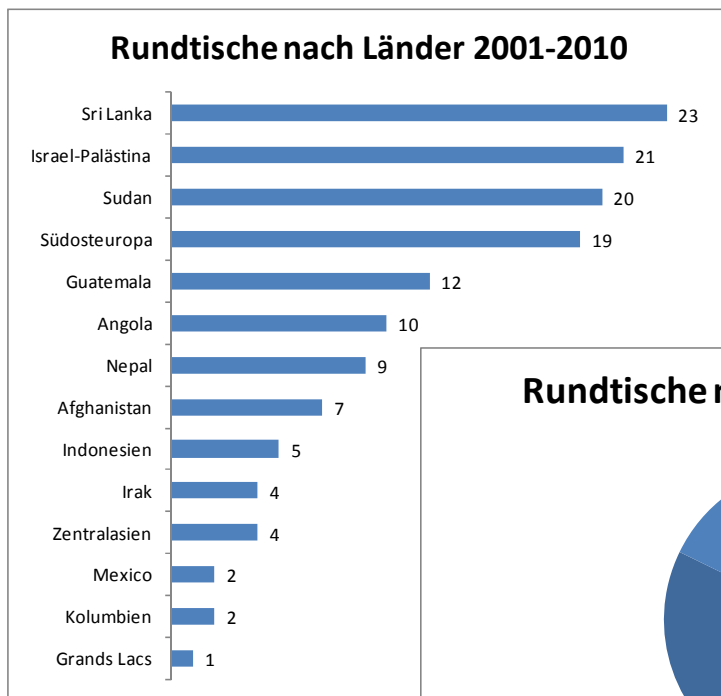
Seit seiner Gründung hat sich der Pool von Mitarbeitenden bald bei ca. fünf bis sieben Personen plus 1 Praktikant/in (Zivildienstleistende, JPO oder andere Arten eines Praktikums) eingependelt, die zusammen rund 450 Stellenprozente im Kernteam und 200 Stellenprozente von weiteren swisspeace Mitarbeitenden abdecken. Die Aktivitäten wie Runden, Publikationen, Trainings, und Beratungen waren in den ersten Jahren steigend, haben sich danach aber stabilisiert, wobei von Jahr zu Jahr z.T. starke Schwankungen zu beobachten sind (Beratungsmandate und Interventionsgruppen haben z.B. 2010 abgenommen) (siehe auch Anhang E (e)).

Die Entwicklung des KOFF kann anhand der folgenden Milestones nachgezeichnet werden:

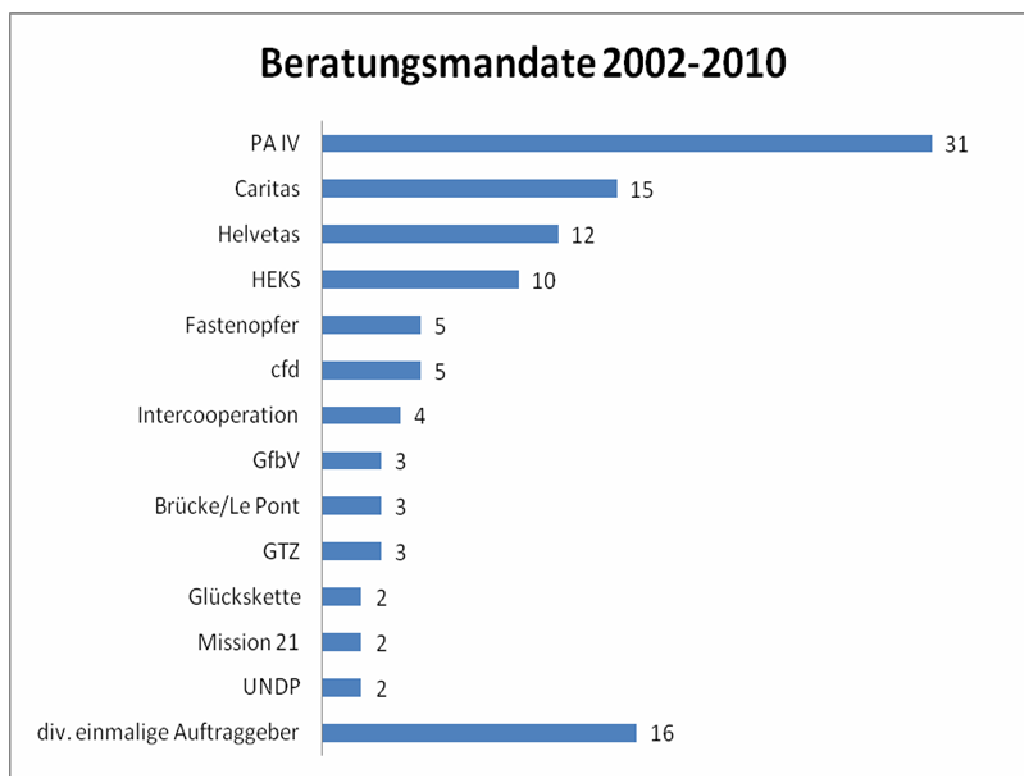
Milestones 10 Jahre KOFF



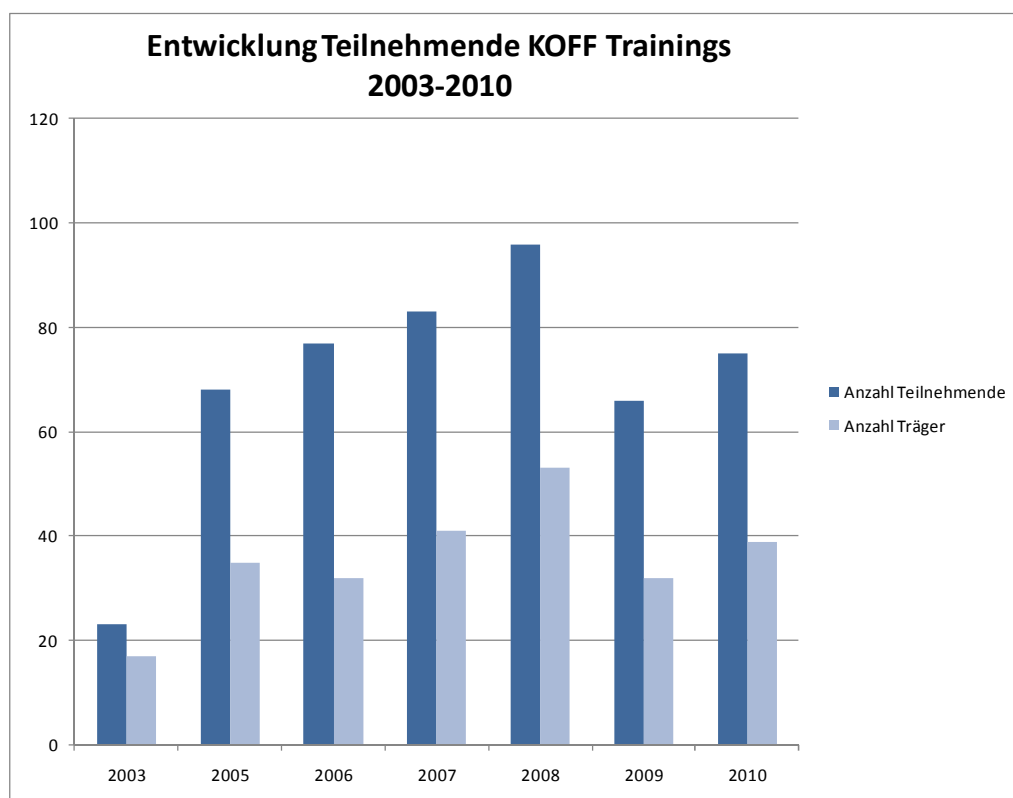
Die folgenden Grafiken fassen den Leistungsausweis von KOFF 2001-2010 zusammen:



Grafik 2: Übersicht über die Länderrundtische (139) und die thematischen Rundtische (45) seit der KOFF-Gründung. Anm.: Mehrere Länder betreffende Rundtische wurden mehrfach gezählt.



Grafik 3: Die PA IV und die drei grössten NGO Träger generieren rund 2/3 sämtlicher KOFF Mandate. (Details siehe Anhang E). Anm.: Mandate mit zwei Auftraggebern wurden doppelt gezählt.



Grafik 4: Pro Jahr nehmen zwischen 60-90 Personen an den Trainings teil, rund die Hälfte sind Vertreter/innen von KOFF Trägerorganisationen.

Eine Ambition war es auch, Schweizer NGOs stärker im Bereich „working on conflict“ zu positionieren. Die meisten Deutschschweizer Trägerorganisation arbeiten stark EZA orientiert, auch in Konfliktgebieten („working in conflict“). Die Einschätzung, ob die Deutschschweizer NGOs nicht nur in Konfliktgebieten arbeiten, sondern sich auch an Konfliktlösungen beteiligen sollen, divergieren. Die PA IV ist im Rahmen des Mehrebenenansatzes für Mediations- und Friedensförderungsprozesse auf das Know how der Genfer Organisationen (z.B. Centre for Humanitarian Dialogue) angewiesen. KOFF und die NGOs selbst finden jedoch, dass sie bei weitem nicht nur „working in conflict“ mit konfliktsensitiven Ansätzen machen sondern mit ihren Partnern auch an den Konfliktursachen arbeiten oder in Konflikten, in der Regel durch Advocacy-Arbeit von lokalen NGOs. Das ist klassische Track 2 und 3-Arbeit.

Die von den Trägerorganisationen angestrebte Autonomie von KOFF wurde nicht verwirklicht und mit der kürzlichen Reorganisation von swisspeace ist KOFF stärker eingebunden worden. Die unterschiedlichen Rollen von swisspeace (als Durchführungsorganisation) und KOFF als Zentrum – aber mit einer projektbezogenen Finanzierungsstruktur – hat häufig zu Fragen der Rollenteilung geführt.

KOFF entspricht einem Bedarf der Trägerorganisationen. Die Plattformfunktion stellt eine Art „public good“ dar. Die Finanzierbarkeit durch die Träger ist beschränkt. Zudem ist die Friedenthematik oft ein Querschnittsthema und separat finanzierte Friedensprojekte sind eher die Ausnahme. Das breite Trägermodell aus staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren ist international einzigartig. Die Zahl der Träger hat sich von 31 (2003) auf heute 49 (2010) erhöht. Diese Breite hat Vorteile. So kann vom spezialisierten Know How kleinerer Träger profitiert werden. Diese Breite bringt aber auch Nachteile durch die Diversität der Trägerbedürfnisse, welche eine Priorisierung von Themen oder für Verbreitung von Instrumenten massgeschneiderte Lösungen erfordert.

8 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ZUKÜNFTIGE STRATEGISCHE AUSRICHTUNGEN

Stärken und Schwächen von KOFF

Zusammenfassend lassen sich die gegenwärtigen Stärken und Schwächen, wie auch die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken von KOFF mithilfe eines SWOT-Diagramms darstellen. Das folgende Diagramm basiert auf der SWOT-Analyse, die die Mitarbeitenden des KOFF im Rahmen eines Workshops mit den Evaluator/innen selbst erarbeitet haben. Sie wurde durch das Evaluatorenteam um weitere Punkte ergänzt und gibt damit die Meinung der Evaluator/innen wieder:

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Plattform für das Zusammenbringen von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren • Sehr gute Bewertung der KOFF Leistungen durch die Trägerorganisationen • Kontinuierliche Nachfrage nach KOFF Leistungen (besonders: Runderische) • Breite Trägerschaft, Moderationsfunktion des KOFF • Institutionelle Kontinuität • Internationale Anerkennung des Modells KOFF 	<p>Möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende inhaltliche und institutionelle Differenzierung der Friedensförderung (auch der Träger), verlangt spezifische Angebote • EZA und Peacebuilding zusammendenken: DEZA stärker in KOFF integrieren • Wachsender Beratungsbedarf der DEZA zu „Working in Fragile Contexts“ • Verstärkte Synergien mit swisspeace zu Schlüsselthemen und -ländern (z.B. Fragilität, Ressourcenkonflikte) • Thematische Synergien durch den Beizug von weiteren swisspeace-Mitarbeitenden bei KOFF Vorhaben
<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ungleiche Partner (PA IV ist an Peacebuilding auf Track 1-Ebene interessiert - die meisten NGO-Träger kommen aus der EZA und werden von der DEZA finanziert) • Matrixstruktur von swisspeace kompliziert in Tagesgeschäft, Konfliktpotential um Beratungsmandate • Passivität und Unverbindlichkeit der NGO-Trägerschaft • Unzureichender Austausch mit den Peacebuilding-Organisationen in Genf 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unverbindlichkeit des Dialogs Staat-Zivilgesellschaft, vermindert seine Relevanz • Bedeutungsverlust von Friedensförderung in den EZA-orientierten Hilfswerken, zugunsten neuer Themen wie fragile Staatlichkeit, Menschenrechte • Mit der Reorganisation von swisspeace verliert KOFF an Visibilität und damit auch Ownership wichtiger Stakeholder • Grosse Abhängigkeit von PA IV und DEZA Mandaten • Entstehung alternativer Kompetenzzentren und Trainingsanbieter in CH (z.B. IICP)

Mandat

Die ursprünglichen Zielsetzungen sind immer noch relevant. KOFF Aktivitäten sollen es ermöglichen, Synergien und Kohärenz der Schweizerischen Friedenspolitik zu stärken (im Sinne des Mehrebenenansatzes), durch Plattformaktivitäten den Austausch unter den Trägerorganisationen zu fördern, sowie Analysen und Beratungen in Fragen der Friedensförderung durchzuführen. Durch die Reorganisation von swisspeace und aufgrund des Bedarfs steht die Vernetzungsfunktion von KOFF im Zentrum

Schlussfolgerung: KOFF spielt eine zentrale Rolle in der Vernetzung zwischen EDA und den Deutschschweizer NGOs. Der Bezug zu den Genfer Organisationen soll weiterhin gesucht werden. Als „Zentrum“ ist KOFF auf die Durchführung von profilbildenden Beratungen angewiesen.

Schwerpunktthemen

Gender und Konfliktsensibilität bleiben wichtig. Dealing with the Past ist ein interessantes Thema mit Potenzial, aber für die meisten Trägerorganisationen bleibt die Umsetzung in ihren Projekten eine grosse Herausforderung (respektive wird bis heute nur punktuell bearbeitet). Das DwP Diagramm wurde aber verschiedentlich als sehr interessantes und hilfreiches Modell bezeichnet (siehe Anhang E (c)). Das Thema Konfliktsensibilität bleibt ein brennendes Thema, zumal in Zukunft mehr EZA in Fragilen Staaten durchgeführt werden wird (vgl. DEZA Portfolio im Rahmen der neuen Botschaft 2012-2015). Hier steht das KOFF vor der Herausforderung, das im Rahmen von Konfliktsensibilität entwickelte Instrumentarium (z.B. Konfliktanalyse, Do No Harm, Evaluierung) in Richtung auf „Working in Fragile Contexts“ weiterzuentwickeln

KOFF hat das Thema „Do No Harm“ bei den Trägerorganisationen verankert. Diese Sensibilisierung ist breit geschehen und das Thema hat nicht an Aktualität verloren, allerdings hat die Dringlichkeit abgenommen. Zudem wird die PA IV die Dealing with the Past Kompetenzen im Rahmen einer neuen Task Force intern ausbauen. Das setzt KOFF unter Druck, neue Themen zu erschliessen.

Schlussfolgerung: KOFF muss das Instrumentarium zur Konfliktsensibilität innovativ in Richtung auf „Working in Fragile Contexts“ weiterentwickeln. Zudem muss es mittelfristig neue Themen aufnehmen. Folgende Themen bieten sich an: Statebuilding und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten; Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion; Wirtschaft und Frieden; Umwelt- und Ressourcenkonflikte. Im engeren Bereichen des Peacebuilding werden die Themen Umgang mit nichtstaatlichen Akteuren (NSA) sowie Gestaltung von Friedensprozessen vorgeschlagen. Die Definition der zukünftigen Schwerpunktthemen wie auch Schwerpunktländer des KOFF muss in enger Abstimmung mit den Trägern in einem inklusiven und transparenten Prozess erfolgen. Ausschlaggebend für den nachhaltigen Erfolg dieser Schwerpunktsetzungen wird eine verstärkte Kohärenz von PAI V und DEZA im Hinblick auf Schwerpunktländer, Schwerpunktthemen und Förderschwerpunkte im Friedensbereich sein.

Leistungen

Der monatliche KOFF **Newsletter** wird für sehr hilfreich befunden und wird in den (grösseren) Trägerorganisationen gelesen und Inhalte werden weitervermittelt. Eigene Beiträge werden dort platziert. Die **Plattformen und Vernetzungsaktivitäten** in Form von thematischen oder Länder Round Tables und Jahreskonferenzen werden geschätzt und auch zur Informationsbeschaffung und zum Austausch mit anderen Trägerorganisationen und Kontaktpflege genutzt. Die **Beratung** umfasst diverse Gefässe: 1) Die Interventionsgruppen mit Fachstellenmitarbeitenden wird sehr geschätzt. Die Fachstellen in den Trägerorganisationen müssen die Desks überzeugen, um friedensfördernde Perspektiven einbringen zu können. Der Austausch unter Peers bedeutet eine Stärkung ihrer Position. 2) Die trägerspezifische Beratung, wird weitgehend abgerufen und geschätzt. In Einzelfällen ist dieses Angebot jedoch nicht bekannt. 3) Die jährlichen **PA IV – NGO Leitungstreffen** werden als interessant beurteilt, der Outcome hängt jedoch von der Zusammensetzung der Teilnehmenden ab. 4) Die Zahl und der Umfang der Beratungsmandate (Evaluationen, Studien) haben nach 2006 zugenommen und die Qualität ist sehr gut. Kritisch ist die zeitgerechte Ablieferung dieser Leistungen an die Kunden.

Schlussfolgerung: KOFF erbringt nachfrageorientierte Leistungen in sehr guter Qualität dank einem gut qualifizierten und felderfahrenen Team mit guten Methodenkenntnissen.

Wirksamkeit

Die Fachstellen und z.T. auch viele Mitarbeitende in den Trägerorganisationen sind heute gegenüber friedensfördernden Themen sensibilisiert und kennen Ansätze (z.B. Do No Harm,

DwP) und anwendungsorientiert Tools. Die Herausforderung liegt in der Vertiefung und Praxisorientierung bezüglich Umsetzung in den Aktivitäten mit den lokalen Partnern.

Ohne die Existenz von KOFF hätten viele Fachstellen der Trägerorganisationen zusätzliche Legitimationsprobleme. Zudem ermöglicht KOFF bei den Trägerorganisationen, neue Trends und Themen zu explorieren und aufzunehmen.

Schlussfolgerung: KOFF hat mitgeholfen, substantielle Fachkompetenzen aufzubauen, die Leistungsfähigkeit von Fachstellen zu stärken und den Austausch unter den Trägerorganisationen zu Themen der Friedensförderung zu intensivieren.

Institutionelle Fragen und Klärungsbedarf - Was soll KOFF sein?

swisspeace ist zwar stolz, KOFF unter ihrem Dach zu haben, die Integration im Rahmen der kürzlichen strategischen Neuorientierung hat de facto zu einem Verlust an Eigenständigkeit des Labels „KOFF“ geführt. Die klare Unterscheidung von KOFF und swisspeace bereitet Mühe. swisspeace hat eine breite Abstützung (inkl. VBS und ETH) und einige der Themen der Abteilung Innovationspool bieten interessante Anknüpfungspunkte für aufkommende Themen bei den Trägerorganisationen (z.B. „Peace and Business“). Die neue Matrixorganisation kann die Mobilisierung solchen Wissens zuhanden von KOFF erleichtern.

Die Pioniere von KOFF tun sich schwer mit der swisspeace Strategie 2010-2015 und damit, dass Mandate grundsätzlich von swisspeace durchgeführt werden sollen. Eine eigenständige Positionierung von KOFF – wie von den meisten Trägerorganisationen gewünscht, ist damit verunmöglicht.

Die Abhängigkeit von der PA IV Finanzierung konnte in den letzten Jahren nur marginal reduziert werden (diese trägt immer noch rund 90 % zur Finanzierung bei, die Mitgliederbeiträge der anderen Trägerorganisationen machen weniger als 5 % des KOFF Budgets aus).

Grundsätzlich sind folgende Szenarien möglich: KOFF als **eigenständiges Zentrum**, herausgelöst von swisspeace. Als Träger käme entweder eine Hochschule oder ein Konsortium von NGO Trägerorganisation in Frage. Allerdings ist KOFF zu klein, um als eigenes Zentrum effizient betrieben zu werden. Eine Hochschullösung birgt das Risiko einer Akademisierung und eine NGO Nähe würde die Legitimationsprobleme der PA IV verstärken. Aus diesen Gründen erscheint es immer noch **sinnvoll, KOFF im Rahmen von swisspeace durchzuführen**.

Schlussfolgerung: KOFF als Plattform für die Friedensförderung sollte bei swisspeace bleiben. Die Rollen von KOFF und swisspeace sind vielen Externen unklar und müssen klarer kommuniziert werden. Mit der swisspeace Reorganisation hat das Synergiepotential zwischen verschiedenen swisspeace Themenbereichen zugenommen¹¹, allerdings hat KOFF an Eigenständigkeit verloren. Die internen thematischen und administrativen Zuständigkeiten und Abläufe scheinen kompliziert.

Internationale Netzwerke

KOFF fällt es nicht leicht, beständige Beziehungen mit den in Genf angesiedelten Friedensorganisationen aufzubauen, obwohl diese massgeblich von der PAIV finanziert werden und auch grossteils zu seinen Trägern gehören. Mit Ausnahme der Trainings ist es nicht gelungen, diesen international orientierten Organisationen relevante Dienstleistungen anzubieten. Auf der anderen Seite verfügen die hochspezialisierten Genfer

¹¹ Analyse und Wirkung von Friedensförderung (v.a. KOFF), Mediation, Dealing with the Past (v.a. KOFF), Staatlichkeit und Gouvernanz

Friedensorganisationen über einen reichen Erfahrungsschatz, von dem die deutschschweizerischen KOFF-Träger profitieren können.

KOFF selber sieht keinen Bedarf um direkte Beziehungen mit Südpartnern aufzubauen (das sehen auch die meisten Trägerorganisationen so). Der Mehrwert scheint klein und eine regelmässige Beratungstätigkeit ist wichtiger für die Aktualität und Relevanz der KOFF Leistungen als eigene Partnerbeziehungen. Hier besteht kein Handlungsbedarf.

Schlussfolgerung: KOFF muss seine Rolle gegenüber den in Genf ansässigen Friedensorganisationen, die zum großen Teil von der PA IV (mit)finanziert werden, überprüfen. Denkbar ist eine Neubestimmung seiner Rolle als Mittler zwischen den Genfer Organisationen und ihren vielfältigen Erfahrungen und der (deutschsprachigen) Schweiz. Hierzu wird es erforderlich sein, dass sich das KOFF aktiver um den Aufbau von Arbeitsbeziehungen und Kommunikationskanälen mit den Genfer Friedensorganisationen bemüht. Hierzu gehört die regelmäßige Beteiligung an Veranstaltungen der Geneva Peacebuilding Platform, unter Umständen mit eigenen inhaltlichen Beiträgen. Die PA IV muss deutlich machen, welche Art des Austauschs sie mit den von ihr finanzierten Friedensorganisationen in Genf wünscht und welche Rolle KOFF dabei spielen soll. Sofern sich inhaltliche Berührungspunkte ergeben, muss die PA IV auch klar gegenüber den Genfer Organisationen kommunizieren, dass sie einen Erfahrungsaustausch mit den (Deutsch-)Schweizer Organisationen wünscht.

Szenarien

Anhand dieser Schlussfolgerungen lassen sich vier Szenarien für die zukünftige Entwicklung des KOFF entwerfen, die im Folgenden tabellarisch dargestellt werden.

1) KOFF orientiert seine Dienstleistungen ganz an den Bedarfen der PA IV. Dies sind vorwiegend internationale NGOs mit Sitz in Genf. Die Schwerpunktthemen des KOFF werden dementsprechend aus dem Bereich der Track 1 bzw. der „Track 1,5“-Arbeit gewählt. KOFF zieht allenfalls nach Genf um, internationalisiert sich und erbringt Plattform- und Capacity Development Leistungen mit Fokus auf Peacebuilding/Track 1-Arbeit. Ein Zusammenschluss mit der Geneva Peacebuilding Platform wäre denkbar. Die PA IV bleibt der wichtigste Geldgeber des KOFF, hinzu kommen internationale Beratungsmandate.

2a) KOFF bleibt eine Plattform mit breiter Trägerschaft von Organisationen aus dem EZA und Peacebuilding-Bereich und verfolgt weiterhin einen Multi-Track Ansatz zur Friedensförderung (verbesserter Status Quo). KOFF bietet weiterhin ein breites Spektrum an Leistungen an, darunter auch zielgruppenspezifische Maßnahmen für einzelne Trägergruppen. PA IV bleibt vorerst der wichtigste Geldgeber, die DEZA baut allmählich ihr Engagement bei KOFF aus.

2b) KOFF bleibt eine Plattform von Organisationen aus der EZA und dem Peacebuilding, allerdings wird die Trägerschaft reduziert, um mehr Ownership zu erreichen. Zukünftig müssen alle Trägerorganisationen Vorhaben im Ausland vorweisen können. KOFF fokussiert sich auf das Capacity Development für grosse Träger (z.B. Hilfswerke mit Fachstellen für Friedensförderung), die Plattformarbeit läuft weiter. Die PA IV unterstützt mittelfristig massgeblich das KOFF, die DEZA verstärkt ihr Engagement und fragt vermehrt KOFF-Leistungen nach.

3) KOFF orientiert seine Beratungsleistungen ganz an den Bedarfen der DEZA und der von ihnen finanziell geförderten NGOs, die Friedensförderung im Wesentlichen im Bereich des Track 3 machen. KOFF übernimmt umfangreiche Capacity Development- und Beratungsleistungen für die DEZA in den Bereichen Konfliktsensibilität, Working in Fragile

Contexts und anderen Spezialthemen. Daneben setzt es seine Trainings-, Plattform- und Beratungstätigkeiten für NGOs aus dem Bereich der EZA fort, die von der DEZA finanzielle Unterstützung erhalten bzw. Vorhaben im Auftrag der DEZA durchführen. Die Plattformaktivitäten werden fortgesetzt und dienen als Rahmen für einen intensiven fachlichen Dialog zwischen DEZA, PA IV und zivilgesellschaftlichen Organisationen, wo möglich mit dem Ziel der Entwicklung kohärenter Ansätze im Sinne des „whole of government approach“ oder „3C“. PA IV zieht sich allmählich aus der Förderung des KOFF zurück, stattdessen übernimmt die DEZA mittelfristig seine Finanzierung.

Die folgende Tabelle erläutert die wichtigsten Elemente dieser Szenarien und stellt deren Konsequenzen für verschiedene Aspekte wie die Themenwahl, das Leistungsspektrum oder die Finanzierung des KOFF dar:

Mittelfristige Szenarien für KOFF

Szenario	1) KOFF unterstützt Track 1 – Arbeit der PA IV	2a) KOFF unterstützt Multi-Track-Arbeit mit breiter Trägerschaft	2b) KOFF unterstützt Multi-Track-Arbeit mit enger Trägerschaft	3) KOFF unterstützt Track 3-Arbeit von EZA-Organisationen
Trägerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - PA IV bleibt wichtigster politischer und finanzieller Träger - Reduzierung der Trägerschaft auf NGOs mit Schwerpunkt Peacebuilding/Working on Conflict (v.a. in Genf) 	<ul style="list-style-type: none"> - PA IV bleibt wichtiger politischer und finanzieller Träger - Stärkeres finanzielles und institutionelles Engagement der DEZA - Derzeitige breite Trägerschaft bleibt erhalten (48 Organisationen) 	<ul style="list-style-type: none"> - PA IV bleibt wichtiger politischer und finanzieller Träger - Stärkeres finanzielles und institutionelles Engagement der DEZA - Reduzierung der Trägerschaft auf größere NGOs mit Schwerpunkt Friedensförderung (ca. 25 Organisationen) 	<ul style="list-style-type: none"> - PA IV zieht sich aus der Trägerschaft des KOFF zurück - DEZA übernimmt die Rolle des wichtigsten politischen und finanziellen KOFF Trägers - Leichte Reduzierung der Trägerschaft auf Organisationen mit internationalem Aktivitätenportfolio
Institutioneller Träger	<ul style="list-style-type: none"> - Swisspeace, eventuell Verschmelzung des KOFF mit Mediation Support Project - Alternative: Umzug von KOFF nach Genf, enge Zusammenarbeit bzw. Andocken bei Geneva Peacebuilding Platform 	<ul style="list-style-type: none"> - swisspeace 	<ul style="list-style-type: none"> - swisspeace 	<ul style="list-style-type: none"> - swisspeace
Mögliche Schwerpunktthemen	<ul style="list-style-type: none"> - Dealing with the Past - Nichtstaatliche bewaffnete Gruppen (NSA) - Friedensprozesse gestalten - Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktsensibilität und Working in Fragile Contexts - Statebuilding und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten - Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktsensibilität und Working in Fragile Contexts - Statebuilding und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten - Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktsensibilität und Working in Fragile Contexts - Statebuilding und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten - Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion - Wirtschaft und Frieden - Umwelt- und

				Ressourcenkonflikte
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter - Trainings und Beratungen zu Track 1-spezifischen Themen - Plattform-Arbeit zu Track 1-spezifischen Themen - KOFF als Zugang für interessierte deutsch-schweizerische NGOs zu Organisationen in Genf (z.B. Events) 	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter - Runtische (them.+geografisch) - Intervention für Fachstellen und Coaching für Träger (1 Tag) - Trägerspezifische Produkte/Beratungen - Trainings - Externe Beratungsmandate 	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter - Runtische (them.+geografisch) - Intervention für Fachstellen - Trainings - Trägerspezifische Beratungen - Externe Beratungsmandate 	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter - Runtische (them.+geografisch) - Intervention für Fachstellen und Coaching für Träger (1 Tag) - Trainings - Beratungsmandate
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> - Nur noch punktuelle Bezüge zwischen Deutschschweizer NGOs und PA IV - Enge Kooperation mit verschiedenen thematischen Plattformen in Genf 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Events mit Genfer Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie bisher 	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch auch im thematischen Netzwerk „Konflikte und Menschenrechte“ der DEZA
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Massgeblich durch PA IV - KOFF muss neue Finanzquellen erschliessen 	<ul style="list-style-type: none"> - PA IV, andere 48 Trägerorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - PA IV, weitere ca. 25 Trägerorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Massgeblich durch DEZA - KOFF muss neue Finanzquellen erschliessen
Konsequenzen für swisspeace und KOFF	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuell nur noch Rumpfprogramm mit Finanzierung bestehender Träger - Ausbau der Beratungen notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> - Gering, zu notwendigen Anpassungen siehe Schlussfolgerungen in diesem Bericht 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokussierterer Ansatz - Höhere Mitgliederbeiträge - Neue thematische und länderspezifische Dynamiken 	<ul style="list-style-type: none"> - DEZA gibt KOFF grössere Mandate oder übernimmt die finanzielle Trägerschaft von der PA IV

Für die kommende Mittelfriststrategie 2012-2015 wird Szenario 2a empfohlen. Auf dieses sind die Empfehlungen im folgenden Abschnitt zugeschnitten. Mittelfristig (2015-18) sollten die übrigen Szenarien überprüft werden.

9 EMPFEHLUNGEN

Die Empfehlungen werden adressatenspezifisch formuliert und wurden vorab im Hinblick auf eine neue Mittelfriststrategie und eine neue Leistungsvereinbarung zwischen swisspeace und der PA IV formuliert:

9.1 EDA (PA IV und DEZA)

1. Die Friedensförderung in Entwicklungs- und Transformationsländern braucht eine Plattform für den Dialog zwischen dem EDA und den NGO Trägerorganisationen (Botschaft für den Rahmenkredit zur zivilen Friedensförderung 2012-2015). Hierfür ist ein kohärenter Ansatz von PAIV und DEZA wichtig.
2. Das Ziel der verbesserten Kohärenz in ausgewählten Schwerpunktregionen oder zu ausgewählten Themen soll explizit gemacht werden, wo dies politisch möglich ist. Die Schlüsselfrage bleibt natürlich, wie viel Kohärenz zwischen den Schweizer Akteuren effektiv notwendig ist. Auf Pilotprojekte zum Nachleben des Mehrebenenansatzes soll verzichtet werden. KOFF kann in Ländern mit mehreren Schweizer Akteuren durch seine Aktivitäten eine pragmatische Harmonisierung der Ansätze und Positionen fördern. Eine bewusste Komplementarität der Aktionen kann einen Mehrwert generieren (Vermeidung von Doppelspurigkeiten, besseres Image der Schweizer Aussenpolitik).
3. Die Rolle und Aufgabe von KOFF muss geklärt werden: das Kompetenzzentrum ist als gemeinsame Dialog-Plattform von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren zu sehen mit eigenständiger Visibilität. Kernaufgabe von KOFF ist die Informations- und Vernetzungsfunktion. Dazu muss für die Periode 2012-2015 eine Leistungsvereinbarung mit klaren Zielsetzungen, Indikatoren und Entscheidungsprozessen erarbeitet werden.
4. Spezifische Beratungsmandate wie Evaluationen, Trainings vor Ort etc. sollen separat geregelt werden. Als Zentrum wäre es aber wichtig, dass diese von KOFF (und nicht von swisspeace) durchgeführt werden können. Klare Regeln für die Deckung von swisspeace Overheads sind zu definieren.
5. Klare Formulierung der Erwartungen der PA IV gegenüber den von ihr finanzierten Friedensorganisationen in Genf in Hinblick auf ein mögliches Dialogforum (zwischen PA IV und „Genève Internationale“) und ihre Kooperationsbereitschaft mit KOFF.
6. Diese Plattformfunktionen benötigen ein Budget von ca. CHF 0.8 Mio. pro Jahr (ca. 4 Vollzeitstellen sowie operationelle Aufwendungen und Kostendeckungsbeitrag an swisspeace). KOFF Anstrengungen zur Eigenfinanzierung sollen honoriert werden (und nicht wie im bestehenden Vertrag mit Abzügen durch die PA IV verbunden sein).
7. Verzicht auf eine massgebliche Erhöhung der Mitgliederbeiträge, da sonst kleinere Organisation austreten würden und damit die „Breite“ – ein wichtiger Pluspunkt des Netzwerks - verloren ginge.

9.2 Andere Trägerorganisationen (NGOs)

1. KOFF kann keine Lobby-Organisation für NGOs im Friedensförderungsbereich sein solange diese zu 90 % vom EDA finanziert wird. Die interessierten NGOs müssten sich in Eigeninitiative organisieren, KOFF könnte allenfalls ein Moderationsrolle übernehmen.

2. Die Trägerorganisationen sollen eine aktivere Rolle bei der Steuerung von KOFF übernehmen und mehr Beratungs- oder Trainingsmandate vergeben. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit von KOFF als unabhängige Plattform.

9.3 Swisspeace

1. Die frühere Visibilität von KOFF sollte gewahrt bleiben (eigenes Gesicht). Dies benötigt eine klare Sprachregelung und ein eindeutiges „Corporate Design“ beim Auftritt in der Öffentlichkeit (mit PA IV Trägern).
2. Klärung der Mandats- und Akquisitionspolitik (KOFF/swisspeace) sowie transparente Verrechnungsregeln.
3. Stufengerechte Vertretung der PA IV im swisspeace Stiftungsrat und dem KOFF SteeCom (Leitung der PA IV im Stiftungsrat, technische Ebene der PA IV im KOFF SteeCom). Personelle Doppelspurigkeiten sollen vermieden werden. Das SteeCom könnte ohne grössere Einbussen weniger oft tagen (2 anstatt 4 Mal pro Jahr) und auch inhaltlich beraten.

9.4 KOFF

1. Für das Umsetzen einer aktuellen und thematisch relevanten Plattform ist es zentral, die Leistungsbereiche gut aufeinander abzustimmen und ausgewogen anzubieten: Newsletter, Rundtische, Trainings, und Beratung befruchten sich gegenseitig. Die Beratungen sollen noch verstärkt werden (und zusätzliche Ressourcen könnten über diese Einnahmen finanziert werden).
2. Neue Trends und Themen müssen pro-aktiver entwickelt werden (v.a. angesichts des drohenden Bedeutungsverlusts von DwP durch die PA IV interne Task Force). Dazu müssten mehr eigene Innovationen oder Anwendungstools erarbeitet (und vermarktet) werden. Thematisch ist Erweiterung der Rundtische anzustreben (nicht nur Gender). Die Auswahl neuer Schwerpunktthemen und Schwerpunktländer für die Rundtische sollte in einem transparenten und inklusiven Prozess unter Berücksichtigung der Projektportfolien der KOFF-Träger erfolgen. Mögliche neue Themen umfassen: „Statebuilding“ und Zivilgesellschaft in fragilen Kontexten; Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Gewaltreduktion; Wirtschaft und Frieden; Umwelt- und Ressourcenkonflikte; Arbeiten mit nichtstaatlichen Akteuren (NSA); Gestaltung von Friedensprozessen
3. Bessere Dokumentation der Inhalte, für die das KOFF steht: z.B. Entwicklung von praxisrelevanten Tools und Guidelines (Konfliktsensibilität, Evaluierung, Gender, DwP) für Trägerorganisation. Bisher eher punktuelle und wenig systematische Vermittlung von Inhalten über die Trainings (mit externen Trainern!) und individuelle Beratungen.
4. Vertiefung der Beziehungen zu den Genfer Friedensorganisationen, die massgeblich von der PA IV finanziert werden. Stärkere Beteiligung von KOFF und den Deutschschweizer Organisationen an Veranstaltungen und Aktivitäten in Genf, dabei Nutzung der Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs mit den hochspezialisierte Genfer Organisationen, sowie Präsentation eigener inhaltlicher Beiträge. Proaktives Engagement mit der Geneva Peacebuilding Platform, Nutzung der Position im GPP SteeCom zum Aufbau einer Kooperationsbeziehung. Nutzung der in Genf vorhandenen (Wissens-)Ressourcen zur Weiterentwicklung des Bereichs Friedensförderung in der (Deutsch-)Schweiz. Pflege der Mehrsprachigkeit in KOFF Veranstaltungen

5. Beibehaltung des SteeCom, da wichtig für Eigenständigkeit des KOFF und Ownership der Träger. Überarbeitung der Statuten in Abstimmung mit den Kompetenzen des swisspeace Stiftungsrats.
6. KOFF hat Erfahrung mit zielgruppenspezifischen Angeboten (z.B. Friedensorganisationen, kleine NGOs, grössere NGOs). Diese sollen weiter ausgebaut werden, sofern die Ressourcen dies zulassen.
7. Aktualisierung der Homepage: Einige der KOFF Konzeptpapiere sind aus dem Jahre 2004. Das wirkt veraltet. Dem KOFF-Logo würde auch ein Facelifting gut stehen.

Terms of Reference

KOFF External Evaluation 2011

1. The Center for Peacebuilding KOFF

The Center for Peacebuilding (KOFF Kompetenzzentrum für Friedensförderung) at swisspeace was founded in March 2001 by the Federal Department of Foreign Affairs (DFA) and various Swiss non-governmental organizations (NGOs). KOFF deals with the state of the art in civilian peacebuilding, based on the understanding that it is the interplay of different interventions and activities at all levels and in all phases of violent conflicts that provide opportunities for constructive resolution and transformation of violent conflicts. KOFF aims to contribute to more coherence, innovation and synergies in Swiss peacebuilding policies and approaches through

- 1) Enhancing competences and capacities of all relevant Swiss actors and their international partners to strengthen their conceptual and operational skills in civilian peacebuilding
- (2) Fostering exchange and dialogue and developing synergies and networks among the various governmental and non-governmental actors involved in peacebuilding, within Switzerland and internationally.

KOFF is supported by two institutional members of the Federal Department of Foreign Affairs (DFA) – the Political Affairs Division IV (PDIV) and the Swiss Development Cooperation (SDC) – and currently 48 Swiss NGO's including some international NGO's based in Geneva. The KOFF steering committee, led by PDIV, is responsible for the strategic directions and monitoring of the project. Besides the two governmental representatives of PDIV and SDC, three NGO representatives held a seat in the steering committee. They are elected for a two year term by the General Assembly of the KOFF NGO members. The Center has an annual budget of about CHF 1 million. The major contribution comes from the Political Affairs Division IV of the DFA. Member NGOs contribute through a membership fee.

KOFF main intervention lines are threefold: 1) the platform activities with regional and thematic roundtables where experience sharing, dialogue and strategizing among the different actors take place; 2) training and capacity building for KOFF members and their international partners; 3) Consultancy and backstopping support providing practical guidance for operational partners in the planning and implementation of their programs. The monthly KOFF newsletters (published in D,F, E) informs about activities of KOFF and its members, presents important developments in civilian peacebuilding and links to further resources and thematic expertise.

As part of its strategic and programmatic approach, KOFF has chosen to focus its work on three thematic issues: 1) Conflict sensitivity and Conflict transformation, 2) Gender & Peacebuilding, and 3) Dealing with the Past. Throughout the years, KOFF has built considerable expertise and skills in these thematic fields that form the backbone of the capacity building, consultancy and backstopping support KOFF provides for its partners.

2. Background of the evaluation

The planned evaluation in 2011 is of strategic importance for KOFF, this for various reasons:

First, the current strategic document guiding our activities (Medium Term Strategy 2009-2011) will be in its last year, and a new strategic document for the period 2012-2015 needs to be developed and adopted. This coincides with the end of the cooperation contract between swisspeace and DFA/PDIV which also secures the main funding for KOFF. Thus, the evaluation is about assessing achievements and results with respect to the objectives set in the Medium Term Strategy.

Second, in 2011 KOFF will have accomplished 10 years of working towards stronger anchorage of civilian peacebuilding among Swiss actors in international cooperation and peacebuilding. Therefore, the evaluation should review the **overall accomplishments of KOFF** (aspects of a summative evaluation – what did we do and what changed?) and outline **options for ways forward** in light of the current peacebuilding environments, both in Switzerland and internationally Where do we stand today and where to go? Where KOFF stands in relation to new trends in international developments in peacebuilding? How is the interplay between the various peacebuilding actors and what is the role of the development actors in peacebuilding? (aspects of a formative evaluation – what do we learn for the future planning)

Third, there are new strategic developments have occurred within swisspeace. swisspeace has adopted a new strategy in 2010 which also impacts on KOFF. Hence it is important to also review KOFF, its current position including its prospects for future development in the context of swisspeace.

3. General objectives

The overall goal of the evaluation is on one side accountability with respect to achievements and results – both towards funders (upwards) and members and beneficiaries (downwards). On the other side the evaluation should also support learning and capitalisation of experiences to give guidance for the future strategic orientation.

1- Assess the past strategic direction and achievement of objectives regarding implementation, results and impact of the KOFF Medium Term Strategy: *Has KOFF achieved its strategic objectives?*

2 – Assess KOFF institutional and organisational set up (structure, mandate, services and priorities) in light of current needs and developments in peacebuilding, both in Switzerland and internationally: *Is the KOFF model still relevant and adequate?*

3 – Contribute to the discussion and present options for the future strategic orientation of KOFF in terms of thematic priorities, organisational setting and financing structure: Where should KOFF go in the future, and how KOFF should do that?

4. Specific objectives and key questions

- **Achievements of objectives and impact** (regarding efficiency, effectiveness, relevance, outcomes and sustainability)
 - Have we achieved the strategic objectives as set out in the Medium Term Strategy 2009-2011?¹²
Assess intended and unintended results (measuring efficiency and effectiveness)

¹² KOFF Strategische Wirkungsziele 2009-2011

- Are the current activity lines (platform/information, training, consulting) and the thematic priorities (Conflict sensitivity/Conflict transformation, Gender&Peacebuilding, Dealing with Past) adequate and relevant means to fulfil our objectives? Evaluate achievements regarding relevance and sustainability.
 - What is the KOFF impact? How successful has KOFF been in developing peacebuilding capacities among KOFF members (among development, peace organisations)? How is that reflected in the respective programs and within institutions? How can KOFF improve its impact, how can we work more effective and result-oriented?
 - (Theories of change: What are the explicit and implicit assumptions upon which we base our intervention logic, what are our *theories of change*?)
- **Institutional set up**
 - KOFF membership structure: Has the specific KOFF membership structure with governmental and non-governmental members proved to be of value? What potentials need to be further explored, what are the difficulties?
 - Steering Committee: assess the role of the steering committee, with respect to strategic guidance, representation, and competences?
 - Interplay swisspeace, KOFF steering committee and KOFF: Assess the past interaction and cooperation between swisspeace and the KOFF steering committee.
 - In what way does the integrated approach of the swisspeace strategy enhance KOFF performance and provide potential for further development of KOFF? What are potentials, what are challenges?
 - Financing: What are realistic options and models for sustainable funding structure? What can be expected from NGO members?
- **Partner and networks**
 - External view: How is KOFF seen by members ,partners and third parties? Where and in what field has KOFF been able to position itself and to develop a known name/brand? Which are the strengths and weaknesses?
 - Partners: In terms of the KOFF mandate, what are the important partners and networks, currently, and for the future? (i.e. cooperation with southern partners, networks?)
 - Visibility: What kind of visibility does KOFF need to fulfil its mandate? And how can it be brought in line with swisspeace visibility needs? What are traps and what are win-win solutions?
- **Future strategic directions**
-
- Eine massgebliche Zahl von Trägerorganisationen ist für die Schwerpunktthemen von KOFF sensibilisiert. Die grundlegenden Anliegen einer konflikt- und gendersensiblen Programm- und Projektplanung sind bei vielen Organisationen verankert und das notwendige Know-how dazu vorhanden. Eine Anzahl von Trägern hat zudem Initiativen zu Dealing with the Past/Versöhnung entwickelt.
 - In der Schweiz ist bei einer Anzahl von PraktikerInnen der EZ und FF zu den Schwerpunktthemen von KOFF ein vertieftes Know-how aufgebaut worden, das diese auch anwenden.
 - Die wichtigen Schweizer Akteure sind in einem regelmässigen Dialog und Austausch zu den Herausforderungen der Friedenspolitik und Friedensförderung (FF). Dieser Austausch hat in mehreren Fällen zu Synergien und gemeinsamen Handlungsansätzen geführt.
 - KOFF hat die inhaltliche Agenda der Friedensförderung in der Schweiz durch die Initiierung innovativer Diskussionsprozesse mitbestimmt.
 -

Assess priorities for the future: How future-fit is the mandate of KOFF and how can KOFF best fulfil its mandate in the future? What should the future priorities of KOFF look like (in particular regarding the type and mix of services and activity lines as well as thematic priorities)? Where does KOFF have most/highest leverage?

- KOFF as facilitator and dynamic driving force of platform activities?
- KOFF as resources centre, think tank at the crossing point of research and practice?
- KOFF as resource centre for capacity building and consulting?

Development and growth: In view of its mandate and potential future directions, is the current size of KOFF in terms of resources (staff and finances) adequate and reasonable?

5. Methodology

The evaluation will strongly focus on qualitative data gathered through interviews (and/or focus groups) with key actors and selected persons for

- a) KOFF internal perspective (KOFF staff, steering committee, swisspeace directorate and 'Stiftungsrat'),
- b) KOFF institutional members (PDIV, SDC)
- c) selected NGO members – both director and program level, (if possible international partners KOFF worked with)
- d) Strategic partners/networks

The methodology ensures that sufficient views are gathered also from organisations from the French speaking part of Switzerland including "Genève international". Furthermore the evaluators will study relevant project documents. The evaluators will outline their specific approach and methodology in an inception report.

6. Expected results

- Debriefing with the contracting party (Steering Committee): Presentation and debriefing of preliminary findings
- Final report, maximum 30p., including an Executive Summary with recommendations (max 3p.) in German, French or English.

7. Profile of Evaluators (team of 2 persons)

- Proven skills and experiences as evaluator
- Sound knowledge of organisational development and broad experiences with institutional processes
- Knowledge of the Swiss and international peacebuilding and cooperation environment
- Knowledge of and practical working experiences with both governmental and non-governmental actors
- Option: One international and one Swiss evaluator

8. How to apply

Applicants may apply as a team, or the contractors are proposing to individual evaluators to team up. At least one person has to be fluent in German as most of the KOFF key documents are in German.

Interested consultants should submit a proposal for carrying out this mandate as follows:

- Statement of methodology (not more than 3 pages) outlining the competence of the consultant to carry out this evaluation, and explaining the methodology that will be adopted.
- A full CV
- Availability and proposed time line
- Quotation of the overall cost of the consultancy

9. Partners, Assignment and Responsibilities

The KOFF Steering Committee mandates the evaluation under the overall lead of PDIV. The planning, management and guidance of the evaluation process is assigned to a working group of the Steering Committee consisting of PDIV (Roland Salvisberg), KOFF project director (Ursula Keller) and one NGO representative (Cécile Bühlmann).

10. Approximate estimation of working days and costs:

Item	No of days / person	Costs
Preparation (study of documents, methodology, planning/ inception report)	3	
Evaluation (interviews, meetings)	6	
Analysis of data, drafting report	4	
Debriefing /final report	2	
Total suggested working days /person	15	

11. Approximate time table

Item	responsible	timeline
Preparation TOR	UK/SteeCom Working Group	Mid Oct 10
Tender procedure/ selection of evaluators	SteeCom	End of Nov10
Planning of evaluation/Inception report	UK / SteeCom Working Group	Dec-Jan11

Evaluation process / draft report	Evaluation Team	Feb-March11
Discussion draft report	SteeCom and swisspeace	April11
Finalising und adoption of final report	UK/SteeCom/swisspeace	Mai
New KOFF Strategy	SteeCom and swisspeace	June-Sep

22.10.2010

KOFF/Ursula Keller

Anhang B Interviewleitfaden (indikative Fragen auf Basis der ToR. Dieser wird zielgruppenspezifisch eingesetzt)

Fragen zur KOFF	Variablen/Thema
A) Stärken und Schwächen	
1. Welches sind drei Stärken des KOFF?	offen
2. Welches sind drei Schwächen des KOFF?	offen
B) Relevanz	
3. Wie beurteilen Sie die Relevanz des KOFF für die schweizerische Aussenpolitik inkl. EZA?	<ul style="list-style-type: none"> - Thematische Aktualität - Beitrag zu Friedensförderung (Sensibilisierung, Vernetzung etc) - CH Visibilität
4. Wie beurteilen Sie die Relevanz der 3 Schwerpunktthemen?	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikttransformation und – Sensitivität - Dealing with the Past - Gender und Friedensförderung
5. Wie beurteilen Sie die Relevanz der Angebote (Leistungsbereiche) des KOFF?	<ul style="list-style-type: none"> - Information (Newsletter d/f/e, website, conference papers) - Beratung (neue Themen, A Länder: Balkan, Nepal, ev. Kaukasus, ev Grand Lacs, B Länder) - Plattform Vernetzung (Rundtische, CoP, Themenworkshops, PA IV-NGO Leitungstreffen)

C) Effektivität und Impact

- | | |
|---|---|
| 6. Wie beurteilen Sie die Zielerreichung des KOFF? | <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierung Träger in FF Themen - Know-how Aufbau bei Trägern - Gefässe für regelmässigen Dialog - Bestimmung der inhaltlichen Agenda (Themenführerschaft in der CH?) |
| 7. Wie beurteilen Sie die Wirkungen (Outcome und Impact) des Programms? | <ul style="list-style-type: none"> - Vernetzungsaufgabe - Standards setzen/Instrumente - Umsetzung der Instrumente/Erkenntnisse in den Trägerorganisationen und vor Ort |
| 8. Wie beurteilen Sie den Nutzen des Programms z.B. im Vergleich zu anderen Initiativen (z.B. DEZA Netzwerk, Conflict and HR, ausländische FF Kompetenzzentren) | offen |

D) Institutionelles Set-Up

- | | |
|---|---|
| 9. Wie beurteilen Sie das Trägermodell und die Zusammensetzung der Trägerorganisationen? | <ul style="list-style-type: none"> - 49 NGOs plus EDA (PA IV sowie DEZA) - Rollen der Akteure - Pseudo? Was ist gemeint? Unausgewogenheit der Gewichte? Etikettenschwindel da staatliche Träger viel stärker und potenter sind? |
| 10. Wie beurteilen Sie das KOFF Management/Team? | <ul style="list-style-type: none"> - Transparenz - Effizienz - Qualifizierungen |
| 11. Wie beurteilen sie die Beziehung zwischen KOFF (Projekt) und swisspeace (Ausführungsorganisation) | <ul style="list-style-type: none"> - Visibilität - Stiftungsrat swisspeace vs. SteeCom KOFF - Synergien |
| 12. Wie beurteilen Sie die Finanzierungsmodalitäten? | <ul style="list-style-type: none"> - Mitgliederbeiträge (1000.-/300.-) - abgestufte Beträge für Trainings Mitglieder/Nicht-Mitglieder |

E) Partner und Netzwerke

- | | |
|---|---|
| 13 Welches sind die Stärken und Schwächen des Netzwerks? | <ul style="list-style-type: none"> - Trägervielfalt (spez. NGOs) - Kontakte mit internationalen Netzwerken (z.T. über swisspeace) - (internationale) Sichtbarkeit des KOFF |
| 14 Welchen Mehrwert ergibt sich für die Trägerorganisationen? | <ul style="list-style-type: none"> - Breiter abgestützte Expertise KOFF - Internationale Trends sind erkannt - keinen |

F) Zukunft

- | | |
|---|--|
| 15. Welche Themen sollten verstärkt/reduziert werden | - offen |
| 16. Welche neuen / ergänzenden Produkte soll KOFF entwickeln? | <ul style="list-style-type: none"> - inhaltliche Anpassungen - |
| 17. In was für eine Richtung sollte sich KOFF entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> - Status Quo (Projekt innerhalb von swisspeace) - Mehr Eigenständigkeit (Ablösung) - Weniger Eigenständigkeit (z.B. kein SteeCom nur noch swisspeace Stiftungsrat) |

Anhang C: Liste der Dokumente

Trägerschaft und Steering Committee

Trägerschaft:

- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA (2008): Brief der Politischen Abteilung IV, Menschliche Sicherheit vom 19. Dezember 2008 mit dem Betreff: Beitrag für das Kompetenzzentrum Friedensförderung (KOFF)
- Fastenopfer (2009): Konzept friedens ermöglichen-dialog fördern
- KOFF (2010): Liste der Trägerorganisationen
- KOFF/swisspeace (2010): Protokoll der NGO-Trägerversammlung 2010
- KOFF/swisspeace (2009): Protokoll der NGO-Trägerversammlung 2009
- KOFF/swisspeace (2008): Protokoll der NGO-Trägerversammlung 2008
- KOFF/swisspeace (2008): Vorbereitung für die Entwicklung der Mittelfriststrategie, Protokoll der Teamsitzung vom 12.06.2008, Thema: Umfeldanalyse - Ergebnisse der Umfrage bei den Trägerorganisationen und Diskussion von Trends/Entwicklungen
- KOFF/swisspeace (2008): Umfrage KOFF-Trägerorganisationen
- KOFF (2008): Umfrage KOFF-Trägerorganisationen, Auswertung
- KOFF/swisspeace (2006): Regeln für die NGO-Trägerschaft
- Schweizerischer NGOs ans KOFF, Ergebnisse einer Schriftlichen Umfrage
- KOFF und Schweizerische Friedensstiftung Bern (2001): Erwartungen
- KOFF/swisspeace (2004): KOFF Info Sheet, KOFF's Country Rundtische: Experiences, Lessons, Potentials
- KOFF/swisspeace (2003): KOFF Guiding Principles
- KOFF (2000/2001): Kompetenzzentrum Friedensförderung, Projektbeschreibung
- swisspeace (o.J.): Organigramm swisspeace
- o.A. (o.J.): Conflict Sensitivity Guidelines, Draft 3, 23.11.2010

Steering Committee:

- KOFF/swisspeace (2010): Protokoll der SteeCom-Sitzung vom 24.11.2010
- KOFF/swisspeace (2010): Protokoll der SteeCom-Sitzung vom 15.09.2010
- KOFF/swisspeace (2010): Protokoll der SteeCom-Sitzung vom 23.06.2010
- KOFF/swisspeace (2010): Protokoll der SteeCom-Sitzung vom 31.03.2010
- KOFF/swisspeace (2009): Protokoll der SteeCom-Sitzung vom 25.11.2009
- KOFF/swisspeace (2009): Nachtrag zur SteeCom-Sitzung vom 25.11.2009, Kriterien für die Annahme von Mandaten und die Akquisitionstätigkeit durch KOFF
- KOFF/swisspeace (2009): Protokoll SteeComm-Sitzung vom 22. September 2009
- KOFF/swisspeace (2009): Protokoll der SteeCom-Sitzung vom 3. März 2009
- KOFF/swisspeace (2007): Protokoll SteeComm-Sitzung vom 18. September 2007
- KOFF (2001): Geschäftsordnung SteeCom

Strategie- und Planungsdokumente, Budget, Jahresberichte

- KOFF (2010): Jahresplanung 2011
- KOFF (2009): Jahresplanung 2010
- KOFF/swisspeace (2009): Mittelfriststrategie 2009-2011
- KOFF/swisspeace (2009): Kompetenzzentrum Friedensförderung – KOFF, Jahresbericht 2009
- KOFF/swisspeace (2009): Beilage zu Traktandum 4: Information zur Strategie 2010-2015 und Reorganisation von swisspeace und Auswirkungen auf KOFF

- KOFF/swisspeace (2009): Auswirkungen der Reorganisation von swisspeace auf KOFF
- KOFF (2008): Jahresplanung 2009
- KOFF/swisspeace (2008): Kompetenzzentrum Friedensförderung – KOFF, Jahresbericht 2008
- KOFF/swisspeace (2006): Mittelfriststrategie 2006-2008
- KOFF (o.J.): KOFF Aktivitätentabellen
- KOFF (o.J.): KOFF-Budget für die Jahre 2009-2011
- KOFF/swisspeace (o.J.): Beilage zum aktuellen Budget 2010 – Informationen
- swisspeace (2009): swisspeace Strategie 2010-2015

Evaluationen, Berichte

- Dittli, R. u.a. (2008): Do No Harm Project: Integration of DNH in Kamwokya Christian Caring Community; Kampala, Uganda
- KOFF/swisspeace (2010): Rapport d'évaluation, Noyau de Paix, Rwanda
- KOFF/swisspeace (2010): Promoting Dialogue for Regional Reconciliation, End of Phase Evaluation, Final Report swisspeace (2011): Gaza Conflict Sensitivity Assessment, Assisting fragmentation or unity?
- Schmid, M. und Spelten, A. (2005): Kompetenzzentrum Friedensförderung KOFF, Evaluationsbericht 2005
- Schmid, M. und Spelten, A. (2005): Kompetenzzentrum Friedensförderung KOFF, Zusammenfassung des Evaluationsberichts
- swisspeace (2010): Solomon Islands Peace Dialogue Consultation, Final Report
- swisspeace (2009): Documenting Lessons from the Application of the "Do No Harm" Instrument, Uganda Case Study, Preliminary report summarising initial findings and lessons by the Center for Peacebuilding (KOFF) / swisspeace

Trainings / Courses

- KOFF/swisspeace (2010): Evaluation, Training on "Children and Dealing with the Past" 9 – 10 November 2010
- KOFF/swisspeace (2010): Training on "Evaluating Peacebuilding Projects" 29 September – 1 October 2010, Bern
- KOFF/swisspeace (2010): Evaluation: Training on "From Analysis to Strategy" 6-8 October 2010
- KOFF/swisspeace (2010): KOFF Trainings 2010: A Question of Honour? Gender and Culture Sensitive Approaches to Peacebuilding
- KOFF/swisspeace (2010): Evaluation: Training on "A Question of Honour? Gender and Culture Sensitive Approaches to Peacebuilding" 8/9 June 2010
- KOFF/swisspeace (2009): Training on "Evaluating Peacebuilding Projects I - Results-oriented Design, Monitoring and Evaluation of Peacebuilding Projects" 10/11 December 09
- KOFF/swisspeace (2009): Evaluation: Training on "Do no Harm" 5/6 November 2009
- KOFF/swisspeace (2009): Evaluation: Training on "Dealing with the Past in Post-Conflict Societies – A Holistic Approach" 20/21 October 2009
- KOFF/swisspeace (2009): Auswertung Evaluation Training on RPP - 11/12 June 09
- KOFF/swisspeace (2009): KOFF Trainings 2009: Reflecting on Peace Practice (RPP)
- KOFF/swisspeace (2008): KOFF Trainings 2008: Working on Trauma in Communities Affected by Mass Violence
- KOFF/swisspeace (2007): KOFF-Trainings 2007: Do no Harm
- KOFF/swisspeace (2006): KOFF Trainings 2006: "Do no Harm"

- KOFF/swisspeace (2005): KOFF Trainings 2005: Introduction to participative conflict-analysis
- KOFF/swisspeace (2003): Aktualisiertes Programm der Trainings Module für KOFF Trägerorganisationen
- KOFF/swisspeace (o.J.): Übersicht KOFF Trainings 2003-2010
- PA IV, FDFA und KOFF (2011): Dealing with the Past – An Advanced Learning Course for Professionals, Final Course Evaluation
- PA IV, FDFA und KOFF (2010): Dealing with the Past – An Advanced Learning Course for Professionals, Course Evaluation Module 2, November 2010
- PA IV, FDFA und KOFF (2010): Dealing with the Past – An Advanced Learning Course for Professionals, Course Evaluation Module 1, October 2010
- PA IV, FDFA und KOFF (2010): Dealing with the Past – An Advanced Learning Course for Professionals, Results Online Evaluation in preparation for Module 2, October 2010
- PA IV, FDFA und KOFF (2009): Dealing with the Past Course (working title), A Two Week Advanced Learning Course for Professionals, Draft Concept Paper Version # 3
- PA IV, FDFA und KOFF (o.J.): Dealing with the Past – An Advanced Learning Course for Professionals, Draft Course Outline, Module I

Gender

- CSS ETH Zürich und swisspeace (2008): Peace Mediation Essentials, Gender and Peace Mediation
- KOFF/swisspeace (2010): Doing GENDER... why and how?, Gender Workshop E/MM 8.9.2010
- KOFF/swisspeace (2010): Doing Gender – why and how?, Workshopprogramm, 8.9.2010
- KOFF (2008): Gender in Conflict and Conflict Transformation, Programm
- KOFF/swisspeace (2004): KOFF Info Sheet, Roles of Women and Men in Violent Conflicts
- KOFF/swisspeace (o.J.): Some General Dos & Don'ts on Gender and Peace-building
- KOFF/swisspeace (o.J.): Gender & Do No Harm
- Reimann, C. (o.J.): Gender Triangle
- swisspeace (2004): Gender in Problem-solving Workshops: A Wolf in Sheep's Clothing?
- o.A. (o.J.): The Gender Culture Nexus
- o.A. (o.J.): "A QUESTION OF HONOUR?" Gender- and Culture Sensitive Approaches to Peacebuilding

Anhang D: Liste der interviewten Personen

PA IV	Datum
- Claude Wild (Chef PA IV)	17.3.2011
- Thomas Greminger (Botschafter und Chef der Schweizerischen Delegation bei der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE), Chef der PA IV 2002 - 2010), Telefoninterview	15.2.2011
- Roland Salvisberg (Stellvertretender Sektionschef Friedenspolitik)	21.3.2011
- Markus Leitner (Sektionschef Friedenspolitik)	17.3.2011
- Mo Bleeker (Senior Adviser, Dealing with the Past)	17.3.2011
- Carmela Bühler (Senior Adviser, Gender)	15.2.2011
Swisspeace/ KOFF	
- Anita Müller (ehem. Leiterin KOFF, heute GL swisspeace)	16.2.2011
- Heinz Krummenacher (Mitglied GL swisspeace)	17.2.2011
- Laurent Götschel (Mitglied GL swisspeace)	16.2.2011
- Barbara Haering (Vize-Präsidentin Stiftungsrat swisspeace)	14.2.2011
- Hans-Balz Peter (Präsident Stiftungsrat swisspeace)	16.2.2011
- Ursula Keller (Projektleiterin KOFF)	17.2.2011
- Workshop mit KOFF-Team: Roland Dittli, Jonathan Sisson, Rahel Fischer, Ursula Keller Marcel von Arx and Barbara Frank	17.2.2011
Trägerorganisationen	
DEZA	
- Christoph Graf (DEZA, Leiter Abteilung Südasiens, KOFF SteeCom)	16.2.2011
- Markus Heiniger (DEZA, Themennetzwerk Konflikte und Menschenrechte)	16.2.2011
„Kategorie A“ grosse NGO mit Fachstellen	
- Franziska Koller (Fachstelle Friedensförderung Caritas)	15.2.2011
- Sonja Bachmann (ex Fachstelle Friedensförderung Caritas, schriftliches Feedback)	08.3.2011
- Geert Van Dok (Caritas, ex KOFF SteeCom)	15.2.2011
- Esther Marthaler (Helvetas, Fachstelle Gouvernanz und Friedensförderung)	16.2.2011
- Vincent Hug, Una Hombrecht, Angela Elmiger (HEKS)	14.2.2011
- Daniel Hostettler (Fastenopfer)	15.2.2011
- Anton Joehr, Monika Kristofferli (Schweizerisches Rotes Kreuz)	18.2.2011
„Kategorie B“ kleine NGO	
- Cécile Bühlmann (Christlicher Friedensdienst, KOFF SteeCom)	16.2.2011
„Kategorie C“ Friedensorg.	
- Ruedi Tobler (Schweizerischer Friedensrat, KOFF SteeCom)	14.2.2011
- Aurelia Lamazière (Geneva Call)	18.2.2011
- Philippe Thüler (Caux)	15.2.2011
- Marianne Widmer, Lotti Buser, Moritz Wyss (Peace Watch Schweiz)	14.2.2011
- David Brockhaus, Lisa Salza (Peace Brigades International)	17.2.2011
- David Atwood (Quno)	18.2.2011
- Sarah Noble (Interpeace)	18.2.2011
- Christophe Barbey (APRED)	18.2.2011
- Jérôme Strobel (Eirene)	18.2.2011
- Albrecht Schnabel, Karin Grimm (DCAF)	18.2.2011
Internationale Netzwerkpartner des KOFF	

Catherine Woollard (EPLO, Brüssel)

21.2.2011

Natascha Zupan (Leiterin, FRIENT, Bonn)

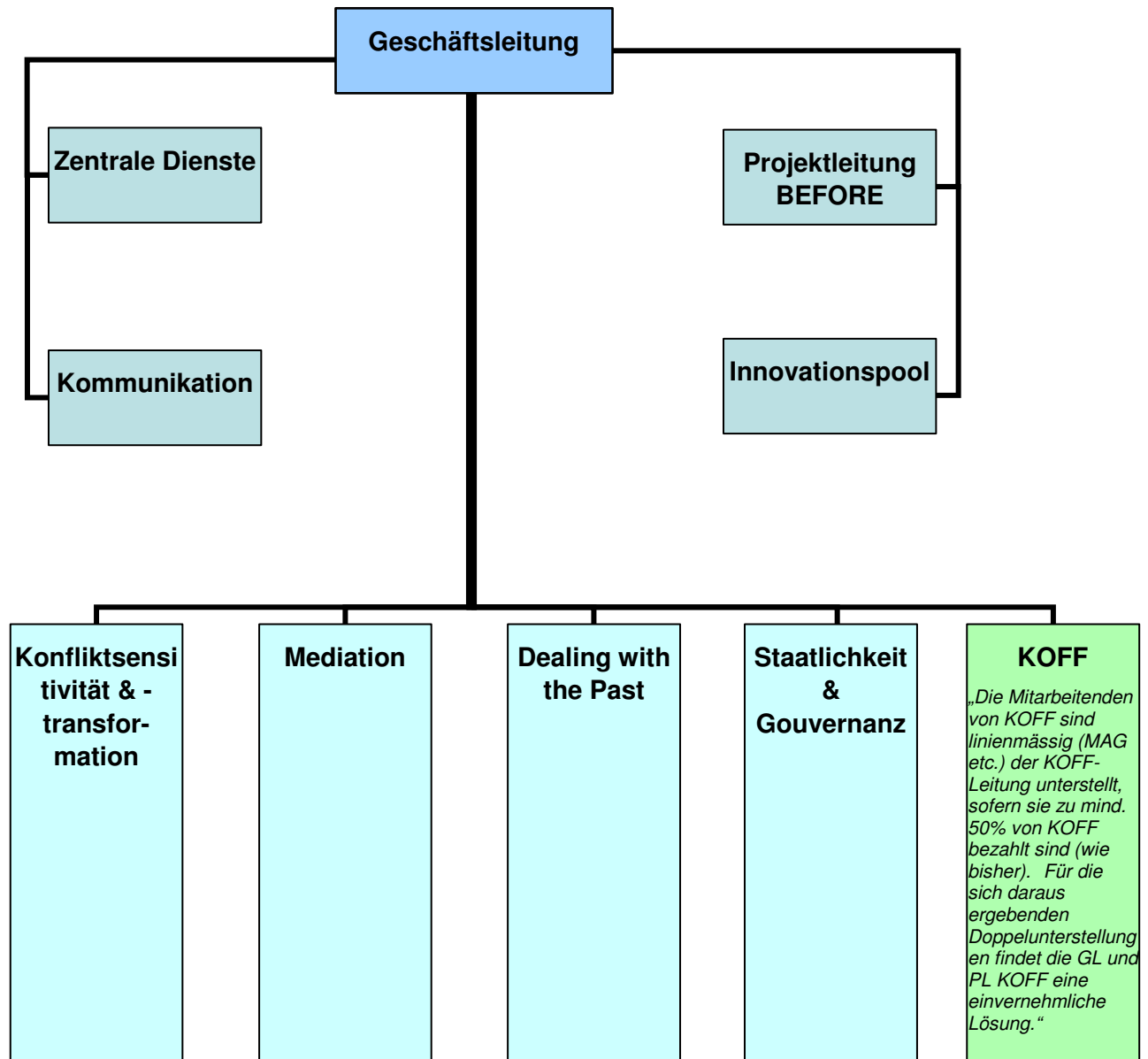
24.2.2011

Sylvia Servaes (Dealing with the Past, FRIENT, Bonn)

24.2.2011

Anhang E: Illustrationen

(a) swisspace Organigramm



(b) Entwicklung der Erträge von KOFF 2001-2010

Jahr	Trainings	Mandate	Publi- kationen	Beiträge Träger	Beiträge EDA	Total
2010**	19'800	100'878	0	15'700	949'937	1'086'315
2009**	48'700	55'908	0	15'800	907'200	1'027'608
2008	*	67'825	0	15'500	994'324	1'077'649
2007	*	96'266	168	16'500	900'475	1'013'409
2006	*	96'257	101	14'800	892'461	1'003'619
2005	*	21'889	163	14'000	953'799	989'851
2004	*	36'249	3'029	13'100	867'320	919'698
2003	*	7'335	0	11'300	891'460	910'095
2002	*	14'975	40	12'000	893'000	920'015
2001	*	1'478	10	9'240	904'500	915'228

Quelle: KOFF

* Die Erträge aus Trainings und Mandaten wurden in der KOFF-Erfolgsrechnung erst ab 2009 getrennt ausgewiesen. Davor waren die Erträge unter 'sonstige Einnahmen' zusammengefasst.

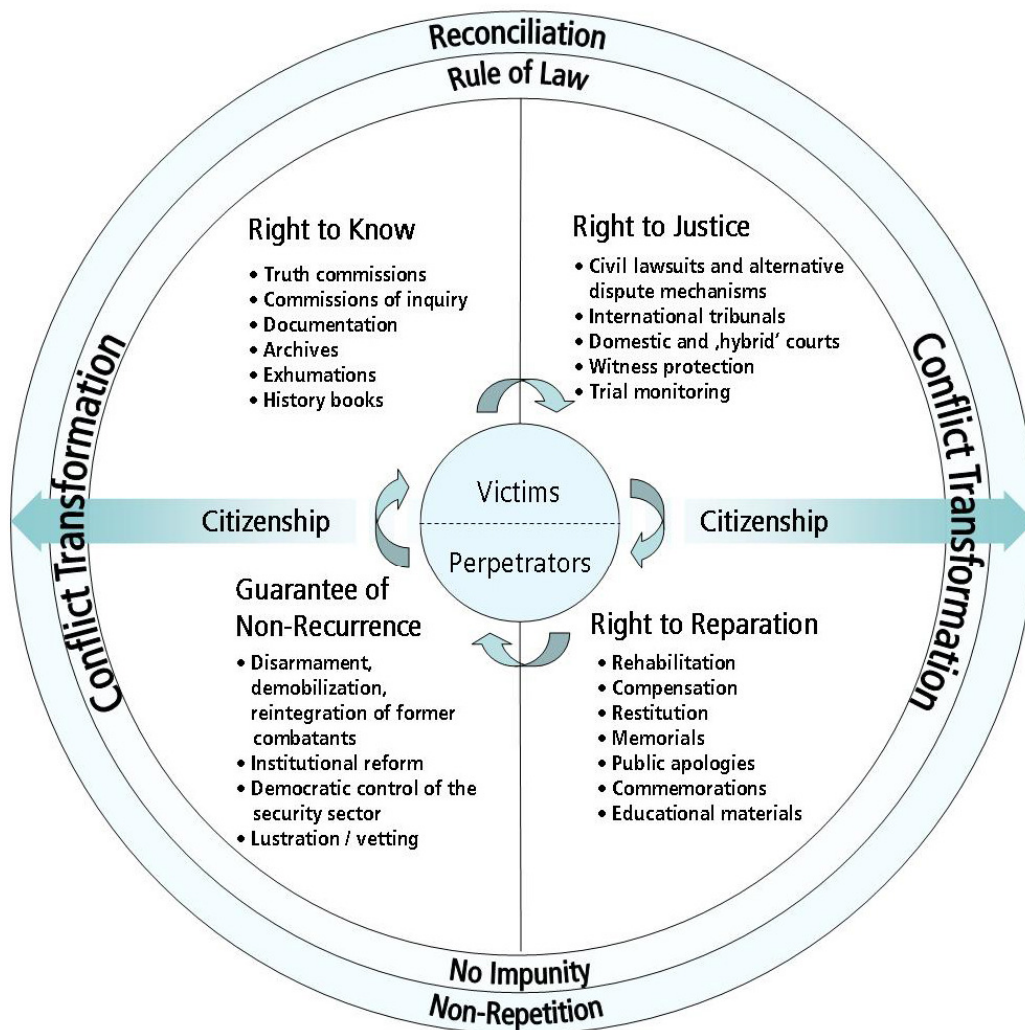
** Die Erträge aus den Mandaten im 2010 umfassen nur Mandate von KOFF Trägern (dies entsprechend der Vereinbarung zur Abgrenzung zwischen KOFF und swisspeace Themenbereich). Im 2009 sind auch Mandate von anderen Auftraggebern (z.B. GlZ, Trainingskurse im Ausland etc.) einberechnet. 2010 sind bei Erträgen auch 27'228CHF Lohnkosten für eine Kursassistenz zum DwP-Kurs, die das EDA finanziert hat. Die effektiven Erträge liegen demnach bei 73'650CHF.

c) Einnahmen und Ausgaben von swisspeace (CHF)

Jahr	Einnahmen	Ausgaben
2008	4'816'831	4'835'458
2009	4'668'341	4'675'607
2010	4'900'000	

Quelle: Jahresberichte 2008 und 2009, mündliche Angaben für 2010.

(c) DwP Framework

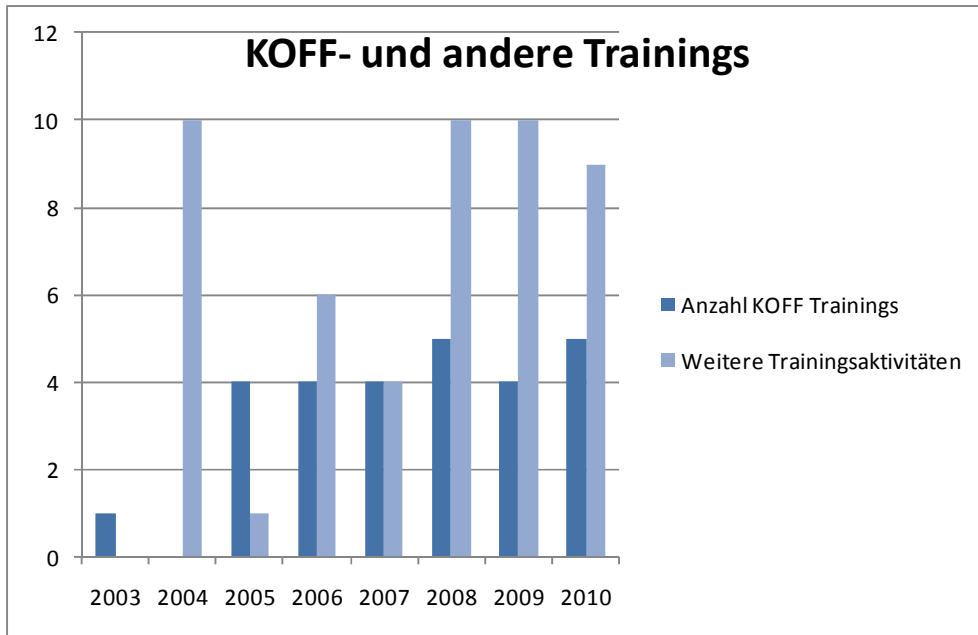


FDFA/swisspeace 2006, inspired by the Joinet/Orentlicher principles

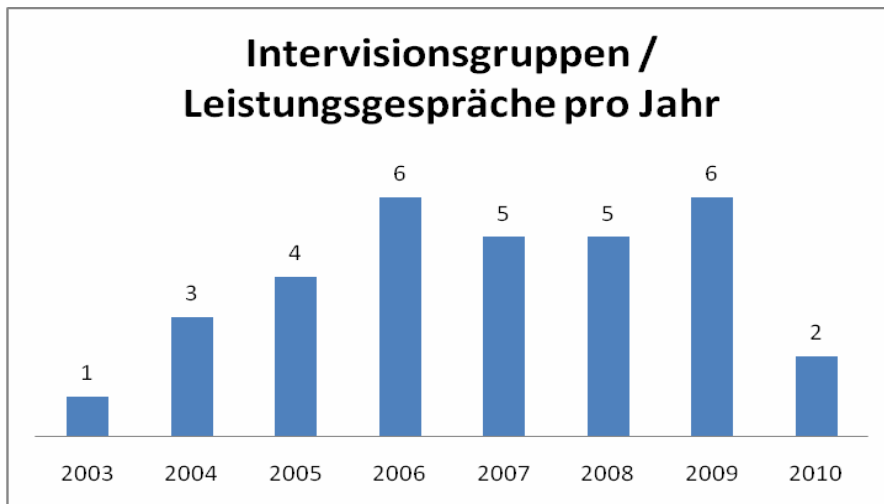
(d) Bewertung der KOFF Trainings 2009-2010

Kurs	Gesamtbewertung (1 = schlecht, 5 = exzellent)
Reflecting on Peace Practice, 2009	4,15
Dealing with the Past in Post-Conflict Societies, 2009	4,06
Do No Harm, 2009	4,46
Evaluating Peacebuilding Projects, 2009	4,28
Culture and Gender-Sensitive Approaches to Peacebuilding, 2010	4,45
From Analysis to Strategy, 2010	4,06
Children and Dealing with the Past, 2010	4,00
Evaluating Peacebuilding Projects, 2010	4,60
Durchschnittliche Bewertung	4,26

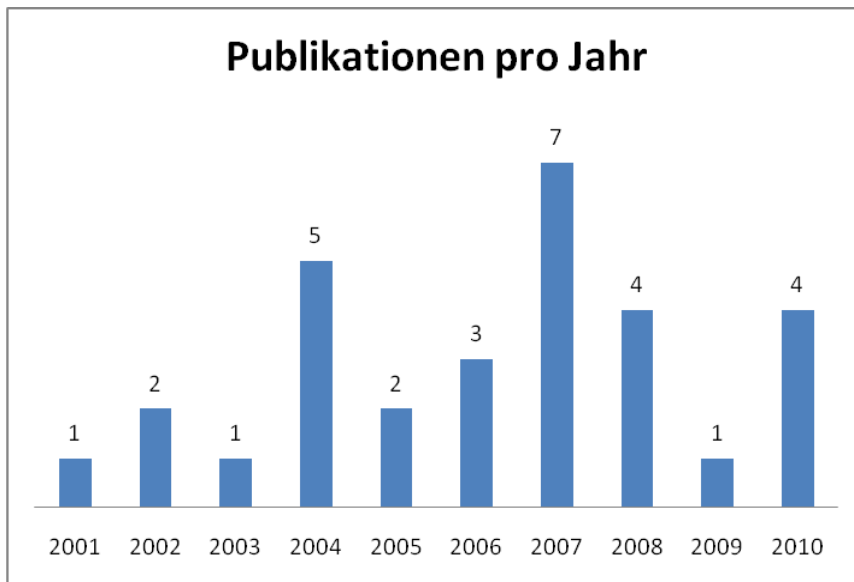
(e) Grafiken und Tabellen zur Bilanz von KOFF 2001-2010



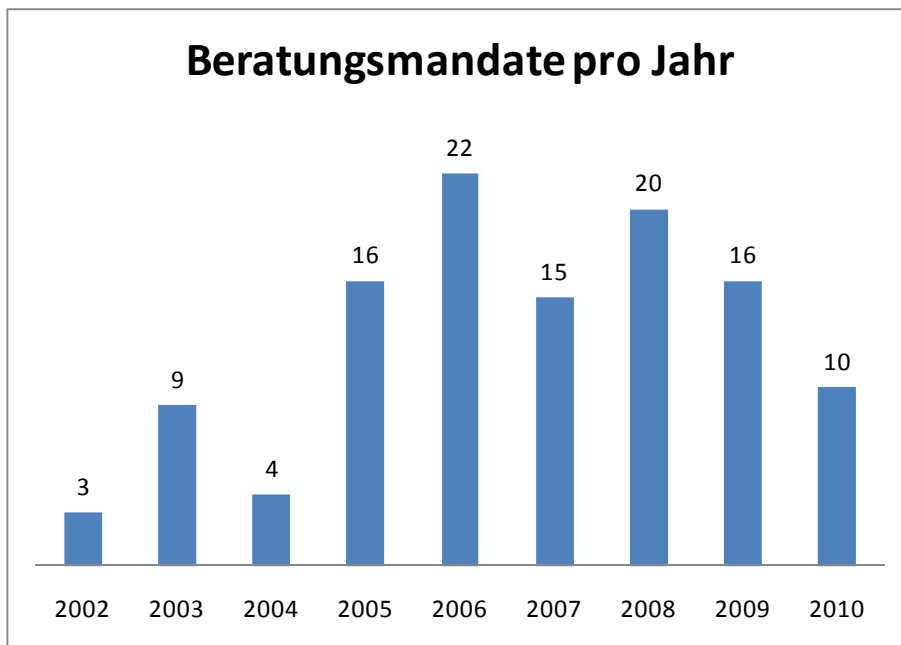
Ergänzung zur Grafik: „Weitere Trainingsaktivitäten“ sind z.B. Trainings im Auftrag von Trägern oder weiteren Kunden, Trainings for Trainer, Workshops, interne Weiterbildungen, etc.



Ergänzung zur Grafik: Mehrheitlich handelt es sich um Intervisionsgruppen



Ergänzung zur Grafik: Mitgerechnet sind auch KOFF Info-Sheets oder der Re-Launch der Webseite.



Ergänzung zur Grafik: Die drei laufenden Backstopping-Mandate (2 für PA IV und eines für Hum. Hilfe DEZA) wurden nicht mitgerechnet.