



Die  
Bundesregierung



# Praxisleitfaden

Resortgemeinsamer Ansatz zur Krisenprävention,  
Konfliktbewältigung und Friedensförderung





Die  
Bundesregierung

# Praxisleitfaden

Ressortgemeinsamer Ansatz zur Krisenprävention,  
Konfliktbewältigung und Friedensförderung



# Inhaltsverzeichnis

- 1. Einleitung ..... 4
- 2. Ressortgemeinsame Krisenfrüherkennung ..... 6
- 3. Ressortkoordinierung in der politischen Planung und Steuerung ..... 8
  - 3.1. Ressortgemeinsame Analysen zur Bedarfsermittlung ..... 8
  - 3.2. Gemeinsame Strategieentwicklung ..... 9
  - 3.3. Abgestimmte Planung ..... 13
  - 3.4. Austausch über Partnerinstitutionen im Rahmen der Strategieentwicklung ..... 16
  - 3.5. Rechtzeitige und umfassende Information und gegenseitige Beteiligung in der  
ressort eigenen Planung ..... 17
  - 3.6. Abgestimmte finanzielle Unterstützung von internationalen Fonds und Fazilitäten ... 20
  - 3.7. Zusammenwirken bei Regierungsverhandlungen und wichtigen internationalen  
Konferenzen ..... 21
- 4. Monitoring und Evaluierung ..... 22
- 5. Weitere Ansätze zur Ressortzusammenarbeit ..... 25
- 6. Internationaler Referenzrahmen ..... 27
  - 6.1. *Do-No-Harm*-Grundsatz ..... 27
  - 6.2. *Humanitarian-Development-Peace-Nexus* (HDP-Nexus) ..... 28

# 1. Einleitung

Die Bundesregierung hat sich in den Leitlinien „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ vom 14. Juni 2017 (nachfolgend Leitlinien genannt) dazu verpflichtet, ihre strategischen und operativen Fähigkeiten im Bereich Krisenprävention und bei der Arbeit in Krisenkontexten sowie zur Friedensförderung zu stärken, indem sie einen ressortgemeinsamen Praxisleitfaden erarbeitet. Das hier vorliegende Dokument dient der Umsetzung dieser Selbstverpflichtung.

Ziel des Praxisleitfadens ist es, bewährte Verfahren der ressortgemeinsamen Kontextanalyse und Strategieentwicklung, der abgestimmten Planung und Maßnahmenumsetzung sowie zu Monitoring und Evaluierung darzustellen, die dazu beitragen, die gemeinsamen Werte und Ziele der Bundesregierung zu verfolgen. Dabei bleiben die ressortabgestimmten „Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ unberührt.

Mit Blick auf die Förderung von Kohärenz und Qualität in der Ressortzusammenarbeit sollen beispielhaft Formate und Verfahren aufgezeigt werden, die innerhalb der breit gefächerten Sach- und Handlungslogiken der einzelnen Ressorts einen Beitrag leisten können, Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Politikfeldern stärker zu nutzen. Verlässliche und effiziente Verfahren zur rechtzeitigen und umfassenden gegenseitigen Beteiligung und Abstimmung der Ressorts untereinander werden beschrieben.

Der Wille der Ressorts zu vertiefter Kooperation, um das gemeinsame deutsche Engagement in fragilen Kontexten zu stärken, ist für den Praxisleitfaden handlungsleitend. Das im Grundgesetz festgeschriebene Ressortprinzip bleibt dadurch unangetastet, d. h. jede/r Bundesminister/in leitet seinen/ihren Geschäftsbereich selbständig und unter eigener Verantwortung.

Die im Praxisleitfaden aufgezeigten Formate und Verfahren leiten die Ressortzusammenarbeit im Bereich Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung weltweit an. Sie gelten für solche Länder und Regionen, in denen

- mehr als zwei Ressorts in signifikantem Umfang mit Maßnahmen in diesem Bereich tätig sind oder perspektivisch tätig werden und
- gleichzeitig besonderer Handlungsbedarf mit Blick auf Krisenprävention besteht oder in denen sich bereits akute Krisen vollziehen.

Sollte zwischen zwei Ressorts darüber hinausgehender Abstimmungsbedarf bestehen, können weitergehende Absprachen zwischen diesen Ressorts im Einklang mit diesem Praxisleitfaden getroffen werden, wie zum Beispiel das Konzept zur Gemeinsamen Analyse und abgestimmten Planung zwischen Auswärtigem Amt (AA) und Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Alle dargestellten Formate und Verfahren sind verortet innerhalb etablierter internationaler Normen und Qualitätsstandards in Krisenkontexten (wie dem *Do-No-Harm*-Grundsatz).

Nach drei Jahren wird dieser Praxisleitfaden überprüft und ggf. um Erkenntnisse aus der Praxis erweitert.

### Der Praxisleitfaden in den Leitlinien

„Mit dem Ziel, künftig noch schneller, strategischer und koordinierter zu handeln, **wird die Bundesregierung die bestehenden Mechanismen der Ressortkoordinierung überprüfen und weiterentwickeln.** [...] Zur Stärkung ihrer strategischen und operativen Fähigkeiten wird die Bundesregierung [...] einen ressortübergreifenden Praxisleitfaden mit bewährten Verfahren der ressortgemeinsamen Kontextanalyse, Planung, Strategieentwicklung und Maßnahmenumsetzung mit dem Ziel der Kohärenz- und Qualitätssicherung erarbeiten.“  
(Leitlinien S. 113)

„Die Bundesregierung wird die bestehenden Mechanismen der Ressortkoordinierung überprüfen und weiterentwickeln. Bewährte Methoden und Verfahren sowie die Umsetzung von Handlungsprinzipien in Krisenkontexten wie des *Do-No-Harm*-Grundsatzes wird sie in einem Praxisleitfaden standardisieren und darauf hinarbeiten, dass alle Ressorts der Bundesregierung in ihren Analyse- und Planungsinstrumenten eine systematische Anwendung von internationalen Qualitätsstandards sicherstellen.“ (Leitlinien S. 116)

## 2. Ressortgemeinsame Krisenfrüherkennung

Die ressortübergreifende Arbeitsgruppe Krisenfrüherkennung (AG KFE) identifiziert, analysiert und priorisiert frühzeitig und unter Berücksichtigung des deutschen Interesses und möglicher Hebel regelmäßig und ggf. auch anlassbezogen Krisenpotenziale in Staaten und Regionen weltweit. Alle beteiligten Ressorts und der Bundesnachrichtendienst (BND) setzen ihre vorhandenen Analysekapazitäten (quantitativ und qualitativ) dafür ein. Die abgestimmten Ergebnisse werden der Koordinierungsgruppe „Krisenprävention, Konfliktbewältigung, Friedensförderung“ auf Abteilungsleitungsebene (nachfolgend Koordinierungsgruppe genannt) mit Handlungsempfehlungen zur Entscheidung vorgelegt. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich z. B. auf die Einberufung einer regelmäßig tagenden *Task Force* oder die Durchführung von Workshops zur strategischen Neuaufstellung, jedoch nicht auf konkrete Aufnahme/Anpassung von Aktivitäten vor Ort. Ständige Teilnehmer der AG KFE sind neben dem federführenden AA das Bundeskanzleramt (BKAm), der BND, das Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (BMI), das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) sowie das BMZ. Andere Ressorts können sich auf Antrag an der AG KFE beteiligen oder bei Bedarf durch den Vorsitz zur Teilnahme gebeten werden.

Der **Prozess** der ressortgemeinsamen Krisenfrüherkennung gestaltet sich aktuell wie folgt:

Beteiligte Ressorts können quartalsweise Länder/Regionen/Themen in die AG KFE einbringen, bei denen sie für die nächsten 6-24 Monate<sup>1</sup> ein signifikantes Krisenpotenzial oder Kriseneskalationspotenzial erkannt haben. Sie begründen ihren Vorschlag, indem sie die strukturell krisenrelevanten Risikofaktoren und mögliche auslösende Ereignisse benennen, um die Auswahl für alle Teilnehmenden nachvollziehbar zu machen. Die AG KFE priorisiert die Länder/Regionen/Themen, zu denen Fachgespräche stattfinden sollen. Mit ausschlaggebend für eine Befassung der Koordinierungsgruppe ist

---

1 BMVg und BND: 6-18 Monate

u. a., dass die Bundesregierung mit mehreren Ressorts in einem Land engagiert ist und die Koordinierungsgruppe durch ihre Entscheidungen die strategische Aufstellung der Bundesregierung positiv verändern kann.

Die Ressorts führen ihre Erkenntnisse in gemeinsamen Fachgesprächen auf Referentenebene unter Federführung des AA in einer KFE-Kurzanalyse zusammen. Das AA erarbeitet dabei eine abgestimmte deutsche Interessenlage sowie einen Vorschlag für mögliche Hebel für die politischen Maßnahmen.

Das AA finalisiert auf Basis der Fachgespräche die KFE-Kurzanalyse, die nach Mitzeichnung durch die Ressorts der Koordinierungsgruppe als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen in einem Land dienen kann. Sollten die Fachgespräche ergeben, dass vorerst keine großen Änderungen der deutschen Strategie nötig bzw. möglich sind, kann die Koordinierungsgruppe auch lediglich über die Befassung durch die AG KFE informiert werden.

Dieser KFE-Prozess wird durch die Teilnehmenden der AG KFE ausgelöst, kann aber auch durch die Koordinierungsgruppe veranlasst werden. Er soll berücksichtigen, dass genug Zeit bleibt, präventiv auf eine aufkommende Krise einzuwirken.

Der Prozess wurde als Pilotprozess gestartet und wird bei Bedarf durch die Teilnehmenden angepasst.

### **Krisenfrüherkennung in den Leitlinien**

„Krisenfrüherkennung bildet eine wesentliche Grundlage für frühes und entschiedenes Handeln zur Krisenprävention.“ *(Leitlinien S. 111)*

„Krisenfrüherkennung ist die indikatorengestützte, frühzeitige Identifikation von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die das Potential bergen, Konflikte innerhalb von Staaten und Gesellschaften gewaltsam eskalieren zu lassen. Krisenfrüherkennung bildet eine entscheidende Grundlage für Krisenprävention, indem sie Handlungsspielräume durch zeitlichen Vorlauf vergrößert.“ *(Leitlinien S. 110)*

## 3. Ressortkoordinierung in der politischen Planung und Steuerung

### 3.1. Ressortgemeinsame Analysen zur Bedarfsermittlung

---

Die deutschen Auslandsvertretungen (AVen) mit ihrer Sach- und Ortskenntnis sowie ihrer Einbindung in die internationale Geberkoordinierung vor Ort liefern über ihre Berichterstattung maßgebliche Beiträge zur Entwicklung eines ressortübergreifenden analytischen Verständnisses der Lage im Ausland, da sich in der Regel dort bereits (aufgrund der in den auswärtigen Dienst abgeordneten und dann an die AVen entsandten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch anderer Ressorts) die unterschiedlichen Ressortperspektiven spiegeln. Dabei verbleibt die Verantwortung für abschließende Bewertungen und Entscheidungen in Berlin/Bonn.

Die **bestehenden Analyseformate** der einzelnen Ressorts sind in der Regel **fach- und kontextspezifisch** und ergeben sich aus deren jeweiligen Mandaten und Aufgaben sowie aus der Struktur der jeweiligen Kooperations- und Durchführungspartner, die sich auch innerhalb eines Landes stark voneinander unterscheiden können. Dadurch können Bedarfe an Informationen und der Zugang zu Informationen sowie deren Beurteilung durch die Ressorts sehr unterschiedlich sein.

Aktuell etabliert ist der **Austausch ressorteigener Analysen** zu den Ländern, in denen deutsche Streit- und Sicherheitskräfte eingesetzt sind. Auch besteht mit der Krisenfrüherkennung bereits ein ressortgemeinsames Analyseformat, das für viele Länder eine Übersicht zur aktuellen Lagebeurteilung der Bundesregierung bietet. In Einzelfällen entstehen auch bereits gemeinsame Analysen in Kooperation mit anderen bi- und multilateralen Gebern. Ein Beispiel ist die Beteiligung an den *Risk and Resilience Assessments* der Weltbank, u. a. im Rahmen der Sahel-Allianz.

Künftig sollen ressorteigene Analysen standardmäßig mit denjenigen Ressorts geteilt werden, die vor dem Hintergrund vorhandener oder geplanter Maßnahmen ein Interesse an dieser Information haben – je nach Kontext sowohl in schriftlicher Form als auch in regelmäßigen, gemeinsamen Besprechungen auf Arbeitsebene zur aktuellen Situation vor Ort.

Wo dieser Austausch zu Analysedokumenten nicht zu einem hinreichenden gemeinsamen Lagebild führt, sollen **künftig verstärkt gemeinsame Analysen** beauftragt werden, die als Grundlage für ein gemeinsames, umfassendes Verständnis über eine Konfliktsituation sowie eine Verständigung zwischen den beteiligten Ressorts für eine gemeinsame strategische Aufstellung in einer Region oder einem Land dienen können. Die Beauftragung solcher Analysen kann direkt erfolgen unter der Federführung eines einzelnen Ressorts oder auch in Kooperation mit anderen bi- oder multilateralen Gebern.

### Gemeinsame Analyse in den Leitlinien

„Die Bundesregierung hat (...) ihre Absicht bekundet, die Kohärenz und Zusammenarbeit aller relevanten Politikfelder zu intensivieren und hierzu neue Wege bei gemeinsamer Analyse und strategischer und operativer Planung zu gehen.“ (*Leitlinien S. 112*)

## 3.2. Gemeinsame Strategieentwicklung

Die Leitlinien der Bundesregierung „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ aus dem Jahr 2017 fordern ebenso wie das Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr, die **ressortgemeinsame Strategiefähigkeit** zu fördern und auszubauen, um **strategische Zielgenauigkeit, Kontinuität und Kohärenz** zu gewährleisten.

Dem dienen bereits **Staatssekretärsrunden** zu verschiedenen Themen sowie die **Koordinierungsgruppe „Krisenprävention, Konfliktbewältigung, Friedensförderung“** auf **Abteilungsleitungsebene**.

Bei **ressortspezifischen Strategieprozessen** sind die **anderen betroffenen Ressorts** rechtzeitig vor Finalisierung zu konsultieren, sodass zentrale Punkte aus deren Sicht mit Blick auf Kohärenz frühzeitig berücksichtigt werden können.

Künftig sollen vermehrt **ressortgemeinsame Strategieprozesse** stattfinden und die ressortspezifischen Strategieprozesse ergänzen. Dabei sollen insbesondere solche fragile Regionen und Länder betrachtet werden, in denen besonderer Handlungsbedarf mit Blick auf Krisenprävention besteht oder in denen sich bereits akute Krisen vollziehen.

Die hier beschriebenen Strategieprozesse zu ausgewählten Ländern und Regionen sollen die beteiligten Ressorts der Bundesregierung in die Lage versetzen, **auf der Basis eines ressortgemeinsamen Verständnisses des jeweiligen Kontexts** abgestimmt und zielgerichtet zu handeln.

Eine **Auswahl von Ländern und Regionen**, zu denen gemeinsame Strategieprozesse von mehr als zwei Ressorts stattfinden, erfolgt im Konsens auf Arbeitsebene. Die Federführung innerhalb der beteiligten Ressorts liegt hier bei den für die jeweiligen Länder und Regionen zuständigen (Länder-) Referaten oder Arbeitseinheiten. Das AA übernimmt dabei gemäß Gemeinsamer Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) die Federführung.

Ein Strategieprozess umfasst:

- möglichst mindestens jährliche Strategiebesprechungen im Ressortkreis,
- zusätzlich nach Bedarf, den jedes der im Ressortkreis vertretenen Ministerien anmelden kann, gemeinsame Arbeitssitzungen der jeweiligen Länderreferate und relevanter Sektor- und Instrumentenreferate,
- anlassbezogene Szenario-Workshops und Klausuren zur Überprüfung der strategischen Ausrichtung des Engagements der Bundesregierung.

Zur Vorbereitung dieser Elemente eines Strategieprozesses versenden die Ressorts aufbereitete **Übersichten der eigenen Programme, die politische Schwerpunkte und Zielstellungen erkennen lassen**. Wegen der Entscheidungserheblichkeit ist der Zeitpunkt der Strategiegespräche so zu wählen, dass sie rechtzeitig vor Abschluss der jeweiligen ressortinternen Planungsprozesse stattfinden.

**Kern des jeweiligen Strategieprozesses** ist die Entscheidung, **ob und mit welchem Ziel** sich die Bundesregierung mit ihren jeweiligen Ressortinstrumenten und -programmen in einem Land abgestimmt gemeinsam engagiert. **Entscheidungskriterien** sind dabei:

- die (wertgebundenen) deutschen Interessen,
- der Bedarf vor Ort,
- Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten der Bundesregierung,
- Sicherheit vor Ort als wichtige Voraussetzung für Entwicklung (und umgekehrt),
- internationale (Bündnis-) Verpflichtungen,
- Mehrwert des deutschen Engagements gegenüber anderen internationalen Akteuren oder gemeinsame Aufstellung mit ihnen,
- Identifizierung etwaiger Risiken für das deutsche Engagement.

### Strategieentwicklung in den Leitlinien

„In jedem Fall zielt die Bundesregierung auf frühzeitige Strategieentwicklung und gemeinsame Planung für ein in sich stimmiges Zusammenwirken ihrer verschiedenen Instrumente und auf eine enge internationale Abstimmung.“ (*Leitlinien S. 2, Vorwort Bundeskanzlerin Dr. Merkel*)

„Das deutsche Engagement in Krisen und Konflikten folgt dem **Primat der Politik und dem Vorrang der Prävention** [...] Nur politische Lösungen können dauerhaft und tragfähig Frieden sichern. Die Bundesregierung wird ihre Maßnahmen der Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung daher in politische Strategien einbetten, die kontextspezifisch, konfliktensensibel und international anschlussfähig sind.“ (*Leitlinien S. 57*)

„Fragile Kontexte und komplexe Konflikte verlangen einen umfassenden Politikansatz, der die Beiträge der Ressorts in einer gemeinsamen politischen Strategie bündelt.“ (*Leitlinien S. 110*)

„Dabei sollen auch Methoden der strategischen Vorausschau, einschließlich Szenarienplanung, zur Anwendung kommen.“ (*Leitlinien S. 111*)

Ein **wichtiger Anhaltspunkt für die Bedarfe vor Ort** können die von dem betreffenden Land festgelegten Ziele darstellen, die in einer Nationalen Entwicklungsstrategie festgeschrieben sein können oder für einen Sektor mit der Gebergemeinschaft vereinbart wurden. Ferner sind *EU Joint Programming*-Prozesse bei ressortgemeinsamen Strategieprozessen zu berücksichtigen. Darüber hinaus bieten Friedensabkommen oder politische Zielsetzungen zur Vorbereitung oder Umsetzung von Friedensabkommen oder -verhandlungen, Festlegungen im Rahmen des *New Deal for the Engagement in Fragile States* oder für die humanitäre Hilfe die VN-koordinierten humanitären Bedarfspläne sowie die Bedarfspläne des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz wichtige Anhaltspunkte für eine externe Unterstützung des Landes. Die **Orientierung an diesen Zielen begünstigt die Ressortkohärenz** und erleichtert die Abstimmung mit anderen Gebern und internationalen Akteuren.

Die Ressorts arbeiten außerdem gemeinsam an der Erreichung **international vereinbarter Ziele**, allen voran den Nachhaltigen Entwicklungszielen der Agenda 2030 sowie dem Ziel der Begrenzung der globalen Erwärmung auf möglichst 1,5 Grad Celsius gegenüber vorindustrieller Zeit (Pariser Klimaschutzübereinkommen).

Darüber hinaus hat die Bundesregierung insbesondere in den Bereichen Flucht und Migration, Gesundheit, Klima und Umwelt, Ernährungssicherung, Bildung und Beschäftigungsförderung **auf globaler und auf EU-Ebene gemeinsame Zusagen innerhalb bestehender Rahmenwerke** getroffen. Zur Erreichung dieser Zusagen und Zielvorgaben werden sich die Ressorts eng abstimmen und sie soweit wie möglich in die Planungen in fragilen Kontexten mit aufnehmen.

### Orientierung an internationalen Zielen

„Die Bundesregierung wird sich konsequent für eine ambitionierte Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung auf nationaler und globaler Ebene und für eine Stärkung internationaler Fähigkeiten zur Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung einsetzen und auf eine verbesserte Koordinierung hinwirken.“ (*Leitlinien* S. 134)

„Dazu wird [die Bundesregierung] eine engere Verzahnung mit den entsprechenden Mechanismen der Europäischen Union und ihrer Mitgliedstaaten unter Nutzung bestehender Ansätze wie dem *Joint Programming* anstreben. (Leitlinien S. 134)

„In den kommenden Jahren gilt es, Klimafragen noch systematischer in das deutsche Engagement zur Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung zu integrieren und potenziell betroffene Regionen widerstandsfähiger zu machen.“ (Leitlinien S. 133)

### 3.3. Abgestimmte Planung

Die **abgestimmte Planung von Maßnahmen auf Grundlage einer gemeinsamen Strategie** soll künftig stärker in den Vordergrund rücken.

Dazu wird in Bezug auf diejenigen Länder und Regionen, zu denen ein Strategieprozess im Sinne von Kap. 3.2 stattfindet, entschieden, ob es aufgrund der politischen Bedeutung und des Projektmittelvolumens sinnvoll erscheint, ein detaillierteres Planungsdokument zu erstellen, das die außen-, sicherheits- und entwicklungspolitischen Maßnahmen der Bundesregierung als Gesamtkonzept darstellt.

Eine optimale Zusammenstellung von Maßnahmen ist dabei abhängig vom Charakter des jeweiligen fragilen Kontexts, den Bedarfen vor Ort und den deutschen Handlungsspielräumen.

Diese Abstimmungsprozesse berücksichtigen in besonderem Maße die ressortgemeinsamen Sektorstrategien zu Rechtsstaatsförderung, Sicherheitssektorreform sowie Vergangenheitsarbeit und Versöhnung (*Transitional Justice*).

Je nach Ausprägung des fragilen Kontexts **können die einzelnen Ressorts unterschiedlich zur Förderung von Sicherheit, Frieden und Entwicklung beitragen.**

Die Leitlinien heben hervor, dass jeder Konflikt andere Ursachen, eine eigene Dynamik und einen spezifischen Verlauf hat. Vereinfachend und schematisch werden jedoch **drei Phasen** unterschieden, **denen sich verschiedene Ansätze zuordnen lassen** (vgl. im Einzelnen die Leitlinien S. 66 ff.):

- **Latenter Konflikt** (Situation ist volatil, ein deutliches Krisenpotential ist vorhanden, aber [noch] nicht gewaltsam eskaliert). Hier setzen **Maßnahmen der Krisenprävention** an den strukturellen politischen und sozialen Ursachen und Treibern von Konflikten an und versuchen, Eskalation und Gewaltausbruch zu verhindern sowie langfristig zu einem friedlichen Zusammenleben beizutragen. Je nach Ausprägung von Fragilität sind unterschiedliche Ansätze und Instrumente gefordert. Die Leitlinien unterscheiden hier Maßnahmen in „schwachen Staaten“ von Maßnahmen in „herausgeforderten Staaten“ und in „illegitimen Staaten“.
- **Gewaltkonflikt** (bestehende Konflikte sind eskaliert und werden gewaltsam ausgetragen). Bei **Maßnahmen der Konfliktbewältigung** stehen – neben humanitärer Hilfe zur Linderung menschlichen Leids – die Suche nach politischen Lösungen zur Beendigung der Gewalt und das Aushandeln tragfähiger Friedenslösungen durch aktive Krisendiplomatie, Mediation und Unterstützung von Verhandlungsprozessen im Vordergrund. Stabilisierungsmaßnahmen unterfüttern diese politischen Prozesse, indem sie vor Ort eine „Friedensdividende“ erfahrbar machen. Die Leitlinien verweisen dabei auch auf die Rolle der entwicklungsfördernden und strukturbildenden Übergangshilfe und die Notwendigkeit, so früh wie möglich damit zu beginnen, gesellschaftliche Transformationsprozesse zu unterstützen, die einen zunächst brüchigen Frieden konsolidieren und die nachhaltige Entwicklung eines Landes befördern können.
- **Nachkriegssituationen** (bewaffnete Feindseligkeiten sind beendet, Waffenstillstandsabkommen wurden abgeschlossen, ein längerfristiger Wiederaufbau- und Versöhnungsprozess wurde eingeleitet). **Maßnahmen der Friedenskonsolidierung** ähneln den Ansätzen der Krisenprävention, müssen aber gleichzeitig den oft langanhaltenden Gewalterfahrungen der betroffenen Gesellschaften und den Realitäten von Nachkriegssituationen Rechnung tragen (z. B. zerstörte Infrastruktur, deutlich geschwächte staatliche Institutionen, tief fragmentierte Gesellschaft u. a.). Unter bestimmten Umständen sind auch militärische Maßnahmen notwendig, um Gewalt einzuhegen und ein sicheres Umfeld wiederherzustellen, das politische Prozesse erst ermöglicht.

### Planung gemeinsamer Programme in den Leitlinien

„Stabilisierungsmaßnahmen dienen konkret dazu, ein sicheres Umfeld zu schaffen, kurzfristig Lebensbedingungen zu verbessern und Alternativen zu Kriegs- und Gewaltökonomien aufzuzeigen. Dies erfordert einen vernetzten Ansatz: Je nach Bedarf müssen diplomatische, entwicklungs- und sicherheitspolitische Maßnahmen flexibel und aufeinander abgestimmt eingesetzt werden. Unter bestimmten Umständen sind auch militärische Maßnahmen notwendig, um Gewalt einzuhegen und ein sicheres Umfeld wiederherzustellen, das politische Prozesse erst ermöglicht.“ (Leitlinien S. 69)

„Lokale Partner werden von Beginn an in den Planungs- und Entscheidungsprozess einbezogen.“ (Leitlinien S. 70)

„Auf dem humanitären Weltgipfel 2016 hat sich die internationale Gemeinschaft dazu verpflichtet, künftig das System der humanitären Hilfe zu reformieren, um in Verbindung mit verstärkten Entwicklungsanstrengungen und entsprechender Abstimmung das Entstehen beziehungsweise Anwachsen humanitärer Krisen zu verhindern und so die Abhängigkeit von humanitärer Hilfe zu reduzieren.“ (Leitlinien S. 71)

„Im Hinblick auf die Unterstützung des ‚Sicherheitssektors‘ in Krisenregionen [ist jede] einzelne geplante Maßnahme darauf hin zu prüfen, inwieweit sie die Sicherheit der Bevölkerung in einem Partnerland erhöhen, gute Regierungsführung unterstützen und zur Friedensförderung beitragen wird.“ (Leitlinien S. 83, Martina Fischer, *Brot für die Welt*)

### 3.4. Austausch über Partnerinstitutionen im Rahmen der Strategieentwicklung

Ziel eines Austauschs über Partnerinstitutionen der Bundesregierung ist es, **friedens-konstruktive Akteurinnen und Akteure zu fördern** und gleichzeitig **Doppelförderungen zu vermeiden**. Der Umgang mit potenziell destruktiven Akteurinnen oder Akteuren ist strategisch besonders reflektiert zu gestalten. Dabei findet ein Austausch zwischen den im jeweiligen Land aktiven Ressorts insbesondere über **Integrität und Ziele der Institutionen, mit denen eine Zusammenarbeit geplant ist**, statt. Dadurch sollen ein kohärentes Vorgehen der Bundesregierung erreicht werden.

Innerhalb dieser Herangehensweise trifft jedes Ressort im Rahmen seines Mandats abschließend die Auswahlentscheidung.

#### Zusammenarbeit mit Partnern und Begünstigtengruppen in den Leitlinien

„Die Unterstützung und der Schutz von Menschenrechtsverteidigerinnen und -verteidigern ist ein fester Bestandteil dieser Politik.“ *(Leitlinien S. 50)*

„Wir nehmen daher die Vorstellungen, Perspektiven und Bedürfnisse der Menschen in den von Konflikt betroffenen Gesellschaften sorgfältig in den Blick.“ *(Leitlinien S. 52)*

„Eine noch engere Vernetzung auch mit Akteuren der lokalen Zivilgesellschaft und anderen nichtstaatlichen Akteuren – darunter sowohl Demokratie- und Menschenrechtsaktivistinnen und -aktivisten als auch traditionelle Autoritäten und Religionsgemeinschaften – kann dazu beitragen, deren Perspektiven und Einschätzungen von der Lageanalyse über das operative Engagement bis hin zur Auswertung stärker einzubeziehen.“ *(Leitlinien S. 114)*

„Durchführungs- und Mittlerorganisationen sind Partner der Bundesregierung bei der Umsetzung von Vorhaben des deutschen Engagements in der Friedensförderung.“ *(Leitlinien S. 117)*

„Vielfach können Durchführungs- und Mittlerorganisationen auf eine langjährige Präsenz vor Ort aufbauen sowie vertrauensvolle Beziehungen zu staatlichen und nichtstaatlichen Partnern setzen.“ (Leitlinien S. 118)

„Nichtregierungsorganisationen kommt eine wichtige Rolle zu, um Vorhaben zur Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung vor Ort umzusetzen.“ (Leitlinien S. 118)

„Nichtstaatliche Akteure, einschließlich zivilgesellschaftlicher Organisationen und Netzwerke, Wissenschaft, kirchliche Organisationen, politischen wie privaten Stiftungen und die Wirtschaft, sind unverzichtbare Partner für das Engagement der Bundesregierung.“ (Leitlinien S. 135)

### 3.5. Rechtzeitige und umfassende Information und gegenseitige Beteiligung in der ressorteigenen Planung

---

Die Ressorts haben **diverse formelle und informelle Formate auf allen Ebenen** etabliert, um sich rechtzeitig und umfassend gegenseitig zu informieren und abzustimmen. Dazu gehören unter anderem:

- Besprechungen auf Arbeitsebene,
- thematische Ressortarbeitsgruppen,
- Koordinierungsausschuss humanitäre Hilfe unter Leitung AA und VENRO,
- Abstimmung zur Schnittstellengestaltung zwischen AA und BMZ mit Blick auf Humanitäre Hilfe einerseits und entwicklungsfördernde und struktur-bildende Übergangshilfe andererseits,
- der Ressortkreis Zivile Krisenprävention auf Referatsleiterebene,
- länder-/regionenspezifische *Task Forces*,
- die Koordinierungsgruppe auf Abteilungsleitungsebene,
- Abstimmungsformate auf Staatssekretärebene.

Diese Formate sollen zukünftig weiter gefestigt werden und dazu beitragen, nicht nur Positionen und Interessen der Ressorts offenzulegen, sondern **zu einem gemeinsamen Verständnis des Kontextes, des Handlungsbedarfs vor Ort und der deutschen Handlungsoptionen zu gelangen.**

Die Leitlinien halten zudem fest, dass sich die Ressorts in Bezug auf geplante operative Programme und Projekte gegenseitig rechtzeitig und umfassend beteiligen und dadurch sicherstellen, dass in ihre Planungen auch die jeweilige Fachexpertise der anderen Ressorts einfließen kann. (Kap. 4.1.2.)

In diesem Sinne erfolgt ein Austausch relevanter Planungsdokumente standardmäßig zu denjenigen Ländern und Regionen, zu denen gemeinsame Strategieprozesse von mehr als zwei Ressorts stattfinden (vgl. oben 3.2). Darüber hinaus sollte immer dann ein anderes Ressort bei der Maßnahmenplanung beteiligt werden, wenn dieses mit Blick auf Kohärenz geboten ist oder ein anderes Ressort explizit darum bittet.

Erfolgt eine Beteiligung, erfolgt eine Rückäußerung in der Regel innerhalb von zwei Wochen.

Im Sinne der Leitlinien achten die Ressorts dabei darauf, dass ihre Maßnahmen mit den Ansätzen und Programmen der Entwicklungspolitik und der Umsetzung der Agenda 2030 anschlussfähig sind. Bei der Planung solcher Maßnahmen wird durch Beteiligung des Auswärtigen Amts sichergestellt, dass diese mit den Grundlinien der Außenpolitik im Einklang stehen.

Die AVen liefern nicht nur maßgebliche Beiträge für die gemeinsame Analyse. Vorschläge aus den AVen zur ressortgemeinsamen Strategieentwicklung sowie Vorschläge für die produktive, konstruktive und ergebnisorientierte Gestaltung von Schnittstellen sind für die abgestimmte Planung der Ressorts gleichfalls von besonderer Bedeutung. Wo immer in fragilen Kontexten partnerschaftlich mit Regierungen in Kooperationsländern zusammengearbeitet wird, sind deren Anliegen und konkrete Vorschläge zu berücksichtigen. Die Verantwortung für abschließende Bewertungen, Entscheidungen und Ressortkoordinierung verbleibt in Berlin/Bonn.

Für ausgewählte Länder (z. B. Afghanistan, Irak, Mali) gibt es zudem eine **systematische Erfassung** bestimmter, im jeweiligen Land geförderter Maßnahmen. Speziell für Afghanistan wurde der so genannte „*Development Tracker Afghanistan*“ entwickelt. In der webbasierten Datenbank werden alle Maßnahmen der Ressorts in Afghanistan mit Angaben zu Projektname und -ziel, Finanzierungsangabe (Geldgeber, Ko-Finanzierungen), Partnerorganisationen und -ministerien, Projektlaufzeit, Standorte, Zielgruppen und Nutznießer sowie Zielindikatoren und erreichte Ergebnisse erfasst.

Für andere Länder, in denen mehrere Ressorts aktiv sind, kann eine vereinfachte Darstellung ähnlicher Angaben sinnvoll sein, etwa in Form aussagekräftiger Projektlisten. Wo vom Projektaufkommen her sinnvoll, kann ein **geographisches Mapping** der laufenden Aktivitäten und beteiligten Akteurinnen und Akteure erstellt werden.

### Ressortabgestimmte Planung in den Leitlinien

„Das deutsche Engagement in Krisenprävention, Stabilisierung und Friedensförderung sollte politischer, strategischer und sichtbarer werden. ‚Mehr Strategie‘ heißt konkret: ressortgemeinsame Prozesse gestalten, Ziele und Mittel festlegen, regelmäßig nachsteuern, zusammen ein konsistentes strategisches Narrativ entwickeln und dieses durch die Wechselfälle des Krisenengagements durchhalten.“ (*Leitlinien S. 112, Klaus Naumann, Hamburger Institut für Sozialforschung*)

„Die Bundesregierung hat (...) ihre Absicht bekundet, die Kohärenz und Zusammenarbeit aller relevanten Politikfelder zu intensivieren und hierzu neue Wege bei gemeinsamer Analyse und strategischer und operativer Planung zu gehen.“ (*Leitlinien S. 112*)

„Die Ressorts beteiligen sich gegenseitig rechtzeitig und umfassend und stellen dadurch sicher, dass in ihre Planungen auch die jeweilige Fachexpertise anderer Ressorts einfließen kann. Dabei achten sie darauf, dass ihre Maßnahmen mit den Ansätzen und Programmen der Entwicklungspolitik und der Umsetzung der Agenda 2030 anschlussfähig sind. Bei der Planung solcher Maßnahmen wird durch Beteiligung des Auswärtigen Amts sichergestellt, dass diese mit den Grundlinien der Außenpolitik im Einklang stehen.“ (*Leitlinien S. 113*)

### 3.6. Abgestimmte finanzielle Unterstützung von internationalen Fonds und Fazilitäten

---

In manchen fragilen Kontexten zahlen mehrere Ressorts entsprechend der jeweiligen haushaltsgesetzlichen Ermächtigung **gemeinsam in Fonds oder Fazilitäten internationaler Organisationen ein, um entsprechend ihrer Mandate Komponenten der Fonds oder Fazilitäten mit unterschiedlichen Zweckbestimmungen zu finanzieren**. Das für die jeweilige internationale Organisation federführende Ressort wird im Vorfeld von Zahlungen an die Organisation bzw. Einzahlungen in Fonds oder Fazilitäten der Organisation beteiligt.

Gleichzeitig müssen die Ressorts, wenn sie **in länderspezifische Geberfonds einzahlen** wollen, im Sinne der GGO **alle potentiell betroffenen Ressorts zuvor informieren** und beteiligen.

#### Fonds und Finanzierungsfazilitäten in den Leitlinien

„Finanzierungsfazilitäten und freiwillige Beträge an internationale Organisationen unter anderem in Form von Fondseinzahlungen können in allen Krisenphasen zum Einsatz kommen.“  
(Leitlinien S. 132)

„Die Bundesregierung setzt sich zudem in der bilateralen und multilateralen Zusammenarbeit im Geberkreis mit Nachdruck für bessere Geberkoordinierung ein.“ (Leitlinien S. 134)

### 3.7. Zusammenwirken bei Regierungsverhandlungen und wichtigen internationalen Konferenzen

---

Zwischen den Ressorts ist es gelebte Praxis, alle von der jeweiligen Verhandlungsmaterie in der Sache betroffenen Ressorts zu Verhandlungen mit der Partnerregierung und zu hochrangigen Gebertreffen einzuladen. Es gibt eine Reihe guter Beispiele, bei denen alle Ressorts mit ODA-anrechenbaren Maßnahmen im Land in die entwicklungspolitischen Regierungsverhandlungen mit den Kooperationsländern eingebunden waren. Die geltenden Verfahren sehen eine **ressortübergreifende Vorbereitung** sowie grundsätzlich die Möglichkeit der **Teilnahme anderer Ressorts an den Verhandlungen** als Teil der BMZ-geführten deutschen Delegation vor. **Maßnahmen und Aktivitäten aller beteiligten Ressorts sollten im Protokoll** bzw. als Anhang des Protokolls genannt werden.

Bei wichtigen internationalen Konferenzen (etwa zu akuten Krisenländern oder -regionen) ist eine **umfassende Einbindung aller betroffenen Ressorts in die Vorbereitung der Konferenzen und als Teilnehmende der deutschen Delegation** unverzichtbar. Zusagen, die ein Ressort im Namen der Bundesregierung zu geben plant, sind im Vorhinein mit allen potentiell betroffenen Ressorts abzustimmen.

## 4. Monitoring und Evaluierung

„Die Auswertung der Wirkungen und Erfahrungen des deutschen Engagements in Krisen- und Konfliktstaaten durch maßnahmenbegleitende Beobachtung (Monitoring) und abschließende Evaluierung ist unverzichtbar.“ (Leitlinien S. 140)

„Grundsätzlich werden Monitoring und Evaluierung von den jeweils zuständigen Ressorts verantwortet. Sie entwickeln Instrumentarien, die am besten auf die Wirkungsbedingungen von Maßnahmen in ihrem Geschäftsbereich abgestimmt sind.“ (Leitlinien S. 141)

„Die Unterstützung von Lernen und Rechenschaftslegung im Kontext von Konflikten und Fragilität erfordert spezielle Ansätze. Deutschland orientiert sich hierbei grundsätzlich an OECD DAC Standards und Richtlinien, die der Komplexität und Volatilität von Krisen- und Konfliktsituationen Rechnung tragen. Dazu zählen neben den im OECD DAC Kreis vereinbarten Prinzipien (1991) und den Qualitätskriterien für Entwicklungsevaluierung (2010) insbesondere die Richtlinien *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility – Improving Learning for Results* (2012).“ (Leitlinien S. 141)

„**Die Bundesregierung strebt eine verstärkte Ressortzusammenarbeit bei der Evaluierung an.** Gemeinsame Verfahren müssen die Zielsetzungen und Bedürfnisse der beteiligten Ressorts widerspiegeln und sollten in geeigneten Fällen auf die Möglichkeit der Nachsteuerung abzielen. Für ressortübergreifendes Engagement in lang anhaltenden Krisen und Konflikten strebt die Bundesregierung eine Auswertung des ressortgemeinsamen Handelns in regelmäßigen Abständen an.“ (Leitlinien S. 142)

„Die Bundesregierung setzt sich für ein systematisches, wirkungsorientiertes Monitoring und eine entsprechende Evaluierung ihres Engagements im Bereich der Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung ein.“ (Leitlinien S. 143)

Grundsätzlich werden Monitoring und Evaluierung von den für die jeweiligen Maßnahmen zuständigen Ressorts verantwortet.

Im Zuge der oben beschriebenen ressortgemeinsamen Strategieentwicklung wird die Bundesregierung auch Ansätze zum **ressortgemeinsamen Monitoring stärken**. Sie wird hierzu u. a. prüfen, ob zukünftig punktuell mehrere Ressorts ressortübergreifende Monitoringmissionen anstoßen.

Die Bundesregierung hat sich zudem zum Ziel gesetzt, in geeigneten Fällen **ressortübergreifend externe Evaluierungen** durchführen zu lassen. Dabei sollen gemeinsame Verfahren die Zielsetzungen und Bedürfnisse der beteiligten Ressorts widerspiegeln. Dies bedeutet den gleichberechtigten Einbezug der beteiligten Ressorts von Beginn an, d. h. einschließlich bei der Auswahl des Evaluierungsgegenstandes.

Der Bund kann unter anderem auf das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) als international renommiertes Spezialinstitut für wissenschaftlich fundierte Evaluierungen zurückgreifen.

Es gibt bereits erste ressortübergreifende Evaluierungen, auf denen weiter aufgebaut werden kann:

- Ressortgemeinschaftliche Evaluierung der Humanitären Hilfe im Auftrag von AA und BMZ, die Länderstudien zu Haiti, Uganda, Tschad, Myanmar, die Demokratische Republik Kongo und Darfur (Sudan) beinhaltet (2011 veröffentlicht).
- 2018 wurde im Auftrag von AA und BMVg deren erste ressortübergreifende Evaluierung von fünf Projekten der Ertüchtigungsinitiative der Bundesregierung in Tunesien durch eine externe Beratungsfirma durchgeführt. Für 2019 ist eine weitere ressortübergreifende Evaluierung geplant.
- 2019 wollen AA und BMZ eine ressortgemeinsam unabhängig durchgeführte Evaluierung zum Irakportfolio anstoßen.

Eine gute Orientierung auch für Evaluierungen in Krisenkontexten geben OECD DAC- und DeGEval-Standards, (ggf. an den Evaluierungsgegenstand anzupassende) Kriterien und Richtlinien.

So halten bereits die „*DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*“ (1991) zentrale Grundsätze fest, insbesondere:

- dass eine Evaluierung möglichst schon bei der Planung des Engagements mit angelegt sein sollte, so dass
- klar festgelegte Ziele
- unparteiisch, unabhängig und transparent (vor allem durch externe Durchführung)

überprüft werden können.

Die wichtigsten und weiterhin international gängigen DAC-Evaluierungskriterien sind:

- Relevanz,
- Effektivität,
- Effizienz,
- entwicklungspolitische Wirkungen und
- Nachhaltigkeit.

Seitens OECD ist geplant, den Katalog der Evaluierungskriterien noch um den Punkt „Kohärenz“ zu erweitern.

Während die DAC Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung (2010) generelle, wichtige Hinweise für alle Stadien einer Evaluierung (Planung, Durchführung/Berichterstattung und Follow-up, Budgetplan u. a.) gibt, widmen sich die „DAC Guidelines on Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility“ (2012) speziell dem Krisenkontext. Die Richtlinien sind ein detaillierter und praxisorientierter Leitfaden zur Planung und Durchführung von konfliktensiblen Evaluierungen. Wichtige inhaltliche Leitplanken sind:

- ein Überblick über Wirkungshypothesen (*theories of change*) zur Krisenprävention und Friedensförderung und Möglichkeiten zu deren Evaluierung,
- Hinweise zur Bedeutung der DAC-Evaluierungskriterien in Krisen- und Konfliktkontexten,
- die Rolle von Konfliktsensibilität und Konfliktanalysen in Evaluierungen,
- Grundsätze und Beispiele, wie mit speziellen Herausforderungen von Evaluierungen in Konfliktkontexten umgegangen werden kann.

## 5. Weitere Ansätze zur Ressortzusammenarbeit

„Die in diesen Leitlinien genannten Strukturen und Verfahren müssen auch gelebt werden. Daher soll die ressortübergreifende Aus- und Fortbildung, insbesondere zur gemeinsamen Postenvorbereitung, für alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden.“

*(Leitlinien S. 143)*

„Ergänzend wird die Bundesregierung regionale und ressortübergreifende Fortbildungsveranstaltungen an betroffenen Auslandsvertretungen und bei Bedarf unter Mitwirkung internationaler Partner und von Durchführungsorganisationen anbieten. Die Bundesregierung wird zudem die Möglichkeit prüfen, zusammen mit den europäischen Institutionen und anderen EU-Mitgliedstaaten gemeinsame Fortbildungsangebote zu entwickeln.“ *(Leitlinien S. 143)*

„[Die Bundesregierung] strebt an, über einen verstärkten *Best-Practice*-Austausch die jeweils höchsten Qualitätsstandards der beteiligten Ressorts, Durchführungs- und Mittlerorganisationen zur Anwendung zu bringen und wird ressortgemeinsame Verfahrensregeln entwickeln. Sie wird die gemeinsame Aus- und Fortbildung fördern und die entsprechenden Angebote noch stärker auf die anspruchsvollen Aufgaben in Krisenländern zuschneiden. Sie wird eine Lernplattform zur Bündelung und Verwertung von Erfahrungen aus ihrem Engagement aufbauen.“ *(Leitlinien S. 143)*

Der Ressortkreis wird verschiedene weitere Ansätze der Ressortzusammenarbeit weiterentwickeln.

Als geeignete Formate **der ressortgemeinsamen Aus- und Fortbildung** bieten sich beispielsweise an:

- das jährliche dreimonatige Kernseminar sowie das dreiwöchige Führungskräfteseminar der Bundesakademie für Sicherheitspolitik,
- das jährliche dreitägige Nachwuchskräfte-seminar „Ressortgemeinsames Handeln in fragilen Kontexten“ des Auswärtigen Amtes (in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Berlin),

- diverse Kurse der Führungsakademie der Bundeswehr, Sicherheitstrainings der Bundeswehr und
- Fortbildungsveranstaltungen des BMZ und des AA für WZ-Referentinnen und -Referenten.

Dabei werden die Ressorts ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch weiterhin dabei unterstützen, diese ressortgemeinsamen Aus- und Fortbildungen wahrzunehmen und bei Bedarf neue innovative Formate, wie sie in den Leitlinien genannt sind, zu erproben.

Der Ressortkreis wird zudem die Möglichkeiten und Voraussetzungen für einen verstärkten **Austausch von Verbindungsreferentinnen und -referenten** prüfen, damit die Perspektiven und Interessen der Ressorts untereinander künftig besser bei der Erfüllung eigener Aufgaben berücksichtigt werden können.

Außerdem soll der Ressortkreis Möglichkeiten und Voraussetzungen der ressortgemeinsamen Nutzung bereits existierender **Dokumentenplattformen** prüfen und hierzu geeignete Handlungsempfehlungen erarbeiten, die alle behördlichen Voraussetzungen der Datensicherheit erfüllen. Ziel dieses Vorhabens ist, künftig auf einer solchen Dokumentenplattform z. B. Projektlisten zu teilen und gemeinsame Dokumente zu erstellen.

In einem weiteren Schritt sollen die Möglichkeiten und Voraussetzungen für den Aufbau einer **ressortgemeinsamen Lernplattform** untersucht werden. Auch hierzu sollen dem Ressortkreis entsprechende Handlungsempfehlungen vorgelegt werden.

## 6. Internationaler Referenzrahmen

Die Leitlinien stellen in Kap. 1.3 den internationalen Referenzrahmen dar, an dem sich das Handeln der Bundesregierung orientiert: von der *Sustaining Peace Agenda* der VN, der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung über den *New Deal for Engagement in fragile States*, VN-Resolutionen 1325 und 2230, der Pariser Übereinkunft zum Klimaschutz bis hin zur Globalen Strategie der Europäischen Union.

Hinzu kommt die Verpflichtung auf Einhaltung internationaler Qualitätsstandards und bewährter Handlungsprinzipien (Kap. 2.2.3). Von Bedeutung hier insbesondere der so genannte **Do-No-Harm-Grundsatz**.

Für die Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure in Krisenkontexten setzt die einschlägige Empfehlung der OECD zum sog. **Humanitarian-Development-Peace-Nexus** wichtige Impulse.

### 6.1. Do-No-Harm-Grundsatz

---

„Do-No-Harm“ ist der führende internationale Grundsatz für Konfliktsensibilität und bildet den Grundstein für alle Interventionen der Bundesregierung zur Krisenprävention, Konfliktbewältigung und Friedensförderung. Der Grundsatz erkennt an, dass jegliche Intervention in einem Krisenkontext diesen beeinflussen und unerwünschte Wirkungen produzieren kann, z. B. indem Unterstützungsleistungen die Legitimität bestimmter Gruppen stärken oder schwächen und im schlimmsten Fall zur Verlängerung eines Konfliktes beitragen. Mithilfe des Do-No-Harm-Grundsatzes werden mögliche Wechselwirkungen zwischen dem Konfliktkontext und der Intervention in den Blick genommen, damit unerwünschte Wirkungen verhindert oder zumindest abgeschwächt werden. Zudem macht eine Do-No-Harm-Analyse friedensfördernde, verbindende Faktoren („connectors“) und konfliktverschärfende, trennende Faktoren („dividers“) sichtbar. So können „connectors“ gestärkt und „dividers“ vermieden oder zumindest abgemildert werden. Der Do-No-Harm-Grundsatz bildet damit auch eine wichtige Grundlage für ressortgemeinsame Analysen.

## 6.2. *Humanitarian-Development-Peace-Nexus (HDP-Nexus)*

---

Beim Humanitären Weltgipfel in Istanbul 2016 haben sich eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren zu einer besseren Abstimmung von Humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit und Friedensförderung verpflichtet. Angesichts langanhaltender und wiederkehrender Krisen sowie kontinuierlich steigender humanitärer Bedarfe rief der damalige VN-Generalsekretär Ban Ki-moon zu einem Paradigmenwechsel auf. Nicht nur sollen humanitäre Bedarfe effizienter und effektiver gedeckt werden. Vielmehr soll die Fähigkeit des internationalen Systems gestärkt werden, präventiv das Entstehen von Krisen zu verhindern und frühzeitig Lösungsansätze zu entwickeln, damit humanitäre Bedarfe reduziert und Entwicklungsfortschritte bewahrt werden.

Das *OECD Development Assistance Committee (DAC)* hat u. a. auf Betreiben Deutschlands im Februar 2019 eine Empfehlung zum HDP-Nexus verabschiedet, welche ein gemeinsames internationales Verständnis zentraler Konzepte und Prinzipien zur Umsetzung des HDP-Nexus in Krisenregionen generieren soll (*DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus*). Kern der Empfehlung und für diesen Praxisleitfaden besonders relevant ist der Abschnitt zu verbesserter Koordinierung, in dessen Mittelpunkt die gemeinsame Analyse („*joint-up or joint analysis*“) und abgestimmte Planung („*joint-up planning and programming*“) sowie die Vereinbarung so genannter „*collective outcomes*“ stehen. Die Bundesregierung wird sich im eigenen Handeln sowie international für die Umsetzung der Empfehlung einsetzen.



# Impressum

## Herausgeber

Auswärtiges Amt

Werderscher Markt 1

10117 Berlin

Tel.: +49 30 1817-0

Internet: [www.diplo.de](http://www.diplo.de)

E-Mail: [poststelle@auswaertiges-amt.de](mailto:poststelle@auswaertiges-amt.de)

## Stand

Juli 2019

## Bildnachweis

Titel: Gerd Altmann, Pixabay

## Druck

MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern

## Gestaltung

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