

"Do no Harm!" - Institutionalisierung Transfer der Erfahrungen in die eigene Organisation

Beitrag von Ekkehard Forberg - world vision

Derzeit sind sechs deutsche Nichtregierungsorganisationen an dem Prozess der Institutionalisierung von "*Do no Harm*" beteiligt. Dieser Prozess wird vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziell unterstützt.

In einer ersten Phase waren daran die Deutsche Welthungerhilfe, World Vision Deutschland, Peace Brigades International, eirene und die AGEH beteiligt. Weitere Organisationen sind nun mit Beginn einer zweiten Phase (u.a. DED und forumZFD) hinzugekommen.

Der Prozess einer Institutionalisierung soll dazu führen, dass das Instrumentarium auf die jeweiligen organisationsspezifischen Bedürfnisse angepasst und in allen Arbeitsbereichen angewendet wird. Das beginnt bei der Vermittlung von Kenntnissen in der *Do no Harm* - Analyse an die Mitarbeiter in dreitägigen Workshops und der Ausbildung von eigenen Trainern dafür. Die weiteren Schritte bestimmen die jeweiligen Organisationen selbst: Hier werden Länderstrategien nach *Do no Harm* - Kriterien überarbeitet oder spezifische Pilotprojekte in Konfliktsituationen einer Analyse unterzogen, die Projektmaßnahmen dann entsprechend angepasst. Für eine erfolgreiche Integration ist letztlich jedoch entscheidend, ob es gelingt, die in den Organisationen üblichen Arbeitsabläufe auf die ständige Umsetzung des *Do no Harm* - Analyserasters hin auszurichten.

Die verschiedenen Organisationen entwickeln dabei unterschiedliche Strategiepläne, die auf die jeweiligen Bedürfnisse der Organisationen zugeschnitten sind. Berücksichtigung müssen beispielsweise die Erfahrungen aus Integrationsprozessen in der Vergangenheit finden. Welche Probleme und Schwierigkeiten gab es bei der Einführung bestimmter Steuerungsmethoden, wie PCM oder ZOPP, oder mit der Integration von Kriterien wie Gender oder Umweltverträglichkeit? Spezifische Probleme bei solchen Integrationsprozessen bereitet beispielsweise die allgemein hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter von NGOs, ungenügende Berichtsstrukturen zwischen dem Feld und den Zentralen oder die fehlende Kommunikation zwischen einzelnen Bereichen einer Organisation.

"Mainstreaming *Do no Harm*" soll deshalb in einem dreistufigen Prozess ablaufen. Zunächst soll eine Organisationsanalyse Arbeitsabläufe und Schnittstellen in den Organisationen herausfinden, um die Entwicklung eines organisationsspezifischen Strategieplanes zu ermöglichen. In dieser Phase wird auch eine kleine Anzahl von Mitarbeitern darin ausgebildet, das Instrumentarium weiterzuvermitteln, damit sie in ihrer jeweiligen Organisation als Multiplikatoren wirken können.

In einem zweiten Schritt soll *Do no Harm* auf die Organisationen angepasst werden und in die spezifischen Arbeitsschritte der Projektabläufe integriert werden. Erst in einem dritten Schritt wird dann das Verfahren "gemainstreamt" - also flächendeckend an die Mitarbeiter vermittelt.

Die verschiedenen Komponenten der Institutionalisierung:

Ausbildung von Trainern und Weitervermittlung von Kenntnissen

Neben der Ausbildung eines möglichst breiten Kreises von Mitarbeitern in der Handhabung von *Do no Harm* gehört es zu den ersten Schritten, eigene Kapazitäten zur Weitervermittlung des Analyserasters zu schaffen. Zuletzt fand eine Ausbildung von Trainern der Organisationen Deutsche Welthungerhilfe, World Vision Deutschland und Peace Brigades International im Februar 2002 in Deutschland statt.

Übersetzung von Lehrmaterial

Das bisher nur in englisch vorliegende Lehrmaterial (z.B. das "Options Manual") wird in andere Sprachen übersetzt und zugänglich gemacht (z.B. in Spanisch, Bahasa Indonesia u.a.)

Fortsetzung der Debatte um "Do no Harm"

Man muss die Stärken und Schwächen des Instruments kennen. Über mögliche Begrenzungen auf das nähere Projektumfeld gab es im letzten Jahr auch in Deutschland eine Debatte. Die an der Institutionalisierung beteiligten Organisationen versuchen die Reichweite des Instrumentariums genauer zu bestimmen und gegebenenfalls andere Instrumente hinzuziehen.

Die Begrenzungen des *Do no Harm* - Ansatzes haben bei Collaborative for Development Action zu Nachfolgeprojekten geführt:

- Reflecting on Peace Practices fokussiert die Herangehensweise von spezifischen Konfliktbearbeitungs-NGOs;
- Das Corporate Engagement Project sucht die Handlungsspielräume von Unternehmen zu ergründen, die in Konfliktgebieten ihre Geschäfte tätigen und keinen Schaden anrichten wollen.

Do no Harm im Kontext von Entwicklungszusammenarbeit

Das Analyseinstrument *Do no Harm* wurde zunächst im Kontext der kurzfristigen, humanitären Hilfe entwickelt. Die Integration des Instrumentariums bei den jetzt beteiligten Organisationen betrifft aber vor allem langfristige Projektmaßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit. Auch hier ist eine Anpassung notwendig. Erste Erfahrungen zeigen, dass die Wirkungen dieser langfristigen Projektmaßnahmen -bei denen oftmals die Komponente der Wissensvermittlung den materiellen Ressourcentransfer bei weitem übersteigt - wesentlich subtiler und von größerer symbolischer Bedeutung ist, als bei der humanitären Hilfe. Dementsprechend ist aber auch das zerstörerische Potential dieser langfristigen Hilfe wesentlich größer, wenn die Projekte die Gewalteskalation von Konflikten unterstützen. Im Gegensatz dazu bietet die Entwicklungszusammenarbeit im Konfliktkontext große Chancen, wenn es gelingt, durch die Projektmaßnahmen den Menschen Möglichkeiten und Alternativen zu eröffnen, sich aus der gewaltsamen Austragung von Konflikten zurückzuziehen und konstruktive Potentiale zu unterstützen.

Strukturierte Auswertung bisheriger Erfahrungen

Um die Wirkungen langfristiger Entwicklungsprojekte auf die Konfliktodynamik systematisch zu untersuchen, hat beispielsweise die Organisation World Vision zwei

"Centers of Learning" in Indonesien und auf den Philippinen gegründet. Hier soll eine projektnahe Lernumgebung für die Mitarbeiter vor Ort geschaffen werden, die schließlich dazu führt, das *Do no Harm*-Analyseraster auf den Kontext ländlicher Entwicklungsprogramme anzupassen. Die beiden Zentren bestehen seit 2001, über konkrete Ergebnisse kann daher noch nicht berichtet werden.

Einbettung in die Arbeitsabläufe und die formalen Strukturen der Organisationen

Hier muss in der Regel eine Organisationsanalyse vorausgehen und jede NGO organisationspezifische Strategiepläne entwickeln.

Bisherige Erfahrungen:

Zu den wichtigsten Erfahrungen des sogenannten "Mainstreaming-" Projektes zählt, dass es in den Organisationen Mitarbeiter geben muss, die für die Steuerung dieses Prozesses verantwortlich sind und diesen vorantreiben.

Erst durch diese Ansprechpartner in den Organisationen rückt das Ziel einer Integration in erreichbare Nähe.

Wichtig ist dabei, dass nach der Vermittlung von Kenntnissen an die Mitarbeiter bzw. einer projektspezifischen Analyse und Ausbildung der Funke von den einzelnen Mitarbeitern auf die Organisationskultur überspringt und alle Arbeitsebenen erfasst - so dass letztendlich von der Personaleinstellung über die Projektentwicklung und das Management bis hin zu den Berichtsstrukturen in der Organisation das Analyseraster *Do no Harm* integriert ist.

Die Wertschätzung der Organisationen gegenüber dieser "Qualitätssteigerung" ihrer Arbeit muss sich auch darin ausdrücken, dass die Organisationen bereit sind, dafür Geld zu investieren und spezifisches Personal einzustellen.

Ferner müssen die beteiligten Organisationen ihren Mitarbeitern am Anfang des Integrationsprozesses ein Zeitbudget zur Verfügung stellen, um Weiterbildung und Einüben des Instruments zu ermöglichen. Die allgemein hohe Arbeitsbelastung von Mitarbeitern von NGOs kann sonst den Erfolg des Projektes gefährden.

Weitere Informationen zum "Mainstreaming" von *Do no Harm* können Sie erhalten bei:

[Ekkehard Forberg](mailto:ekkehard_forberg@wvi.org), World Vision Deutschland e.V.
mailto:ekkehard_forberg@wvi.org

Zur Zeit sind sechs Organisationen an dem durch das BMZ geförderten Integrationsprozess von *Do no Harm* in Deutschland beteiligt. Es ist für andere Organisationen möglich, auch zu einem späteren Zeitpunkt noch in den Integrationsprozess einzusteigen. Die Anträge müssen dabei im Rahmen des Konzepts Ziviler Friedensdienst im üblichen Huckepackverfahren gebündelt eingereicht werden.

Der "Do no Harm!" - Ansatz (zur Erinnerung und zum Einsteigen)

Der wohl ambitionierteste Versuch, die eigene Beteiligung an Kriegsverlängerung zu erkennen und in Zukunft zu vermeiden oder wenigstens zu verringern, war das *Do no Harm* - Projekt (<http://www.cdainc.com/>), das 1994 mit 14 Feldstudien in 13 Ländern

Konflikte unter die Lupe nahm (Burundi, Bosnien-Herzegowina, Georgien, Guatemala, Indien, Israel, Kambodscha, Kroatien, Libanon, Mosambik, Pakistan, Somalia, Tadjikistan). Tatsächlich ergab die Zusammenschau der Fälle gewisse Muster, wie Hilfsprojekte kriegsverlängernd und -fördernd wirkten. Sie zeigten aber auch in jedem Konflikt die Kräfte, die sich von Mobilisierungen nicht einfangen ließen, die aus der Spirale von Hass und Gewalt hinaus wollten und die trotz Krieg Verbindungen zwischen den verfeindeten Bevölkerungsgruppen aufrechterhielten.

Für welche Organisationen ist der "Do no Harm!" - Ansatz wichtig?

- Generell sind alle Organisationen, die materielle Hilfe leisten, in der Falle, unerwünschte Verteilungseffekte und ethische Botschaften auszusenden, die die friedensstiftenden Kräfte schwächen können. Für sie ist die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen dieses Ansatzes ein Muss.
- Die Methoden, gezielt nach friedensfördernden Kapazitäten im Projektumfeld zu suchen und diese zu stärken, sind ein wichtiges neues Instrument, das konfliktbezogenen Projekten weiterhelfen kann, die keine materiellen Anteile in ihrer Arbeit haben. Darüber hinaus senden auch sie implizite ethische Botschaften, die sie sich in der Auseinandersetzung mit dem *Do no Harm* - Ansatz bewusst machen sollten.
- Eine innovative Chance besteht darin, in Projekten hilfeleistende und konfliktbearbeitende Anteile zu identifizieren und in neuen Kooperationen und Koalitionen anzugehen, bei denen Hilfs-, Entwicklungs- und Konfliktbearbeitungsorganisationen jeweils ihren eigentlichen Mandaten folgen können und gleichzeitig alle Möglichkeiten ausschöpfen, die das Projektumfeld zur Konfliktbearbeitung bietet.