

FriEnt Strategie 2020 – 2025

Partnerschaft und globale Verantwortung für friedliche Gesellschaften

1. Einführung: Die Arbeitsgemeinschaft FriEnt im Wandel

Im Jahr 2001 wurde die Arbeitsgemeinschaft Frieden und Entwicklung (FriEnt) als Zusammenschluss von staatlichen Organisationen, kirchlichen Hilfswerken, zivilgesellschaftlichen Netzwerken und politischen Stiftungen gegründet. Gemeinsames Lernen, Raum für kritische Reflexion und die Diskussion aktueller friedenspolitischer Herausforderungen. Hierfür steht die Arbeitsgemeinschaft Frieden und Entwicklung (FriEnt) seit nunmehr 20 Jahren. Damals wie heute war eines der zentralen Ziele, die bei den Mitgliedern vorhandenen Kompetenzen zu bündeln, deren Vernetzung und Kooperation im Bereich der entwicklungspolitischen Friedensarbeit zu fördern sowie zu einer konfliktsensiblen Entwicklungszusammenarbeit beizutragen.

Mit diesem Ansatz, in dessen Mittelpunkt der fachliche Austausch und die Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen gemeinsamer Handlungsoptionen standen, hat sich über die Jahre eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsorganisationen etabliert. Ihre unterschiedlichen Zugänge zu Partnern weltweit und Arbeitsweisen haben sich als Zugewinn gezeigt und für neue Synergien gesorgt. Dies führte auch dazu, dass die Arbeitsgemeinschaft immer stärker den Blick nach außen richten konnte: Neue Veranstaltungs- und Publikationsformate wurden etabliert, um einen stärkeren Austausch mit einer breiteren nationalen und internationalen Fachöffentlichkeit zu pflegen.

Mit der Verabschiedung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (VN) und der dazugehörigen 17 nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) im Jahr 2015 sind alle VN-Mitgliedsstaaten aufgefordert, sich in weltweiter Verantwortung und Partnerschaft den globalen Herausforderungen von Frieden und Entwicklung zu stellen. Dies erfordert ein Aufbrechen des Denkens in Silos und ein kohärenteres Handeln aller am Prozess beteiligten Akteure, der staatlichen wie der zivilgesellschaftlichen. Frieden zu schaffen und zu erhalten („sustaining peace“), ist ein Ziel, das nur erreicht werden kann, wenn viele Pfade gleichzeitig beschritten werden, wie die gemeinsame Studie von VN und Weltbank „Pathways for Peace“ (2018) anschaulich zeigt.

FriEnt-Mitglieder

Brot für die Welt | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) | Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH | Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe/Misereor | Konsortium Ziviler Friedensdienst | Plattform Zivile Konfliktbearbeitung / Institut für Entwicklung und Frieden (INEF)

Struktur

Der FriEnt-Lenkungsausschuss, in dem je eine Repräsentant*in der FriEnt-Mitglieder vertreten ist, legt die politischen Richtlinien fest und ist für die strategische Gesamtsteuerung verantwortlich.

Für die konkrete Gestaltung der Zusammenarbeit hat sich FriEnt eine auch im internationalen Vergleich einzigartige Struktur geschaffen: Das FriEnt-Team besteht aus Fachkräften, die von den FriEnt-Mitgliedern zur Arbeit in das Team entsandt wurden und deren Auftrag es ist, für eine enge Rückkopplung der Arbeit des FriEnt-Teams in die Mitgliedsorganisationen zu sorgen. Dadurch wird ein enges Zusammenspiel zwischen FriEnt-Team und Mitgliedsorganisationen gewährleistet. Unterstützt wird das Team durch ein Sekretariat und weitere Stellen etwa für Projekt- und Netzwerkmanagement sowie Kommunikation und internationale Prozesse.

Als institutionalisierte Form des Dialogs auf Augenhöhe zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren will die Arbeitsgemeinschaft FriEnt auch in den nächsten Jahren ihren Beitrag dazu leisten, in ihrer fachlichen Arbeit für Frieden und Prävention von Gewalt in Politik und Öffentlichkeit einzutreten und konzeptionelle Beiträge zur Gestaltung von friedlichen, gerechten und inklusiven Gesellschaften (SDG 16) aufzuzeigen und dabei jedoch auch die anderen unteilbaren und sich bedingenden Ziele der Agenda 2030 mitzudenken.

2. Kontext: Globalen friedenspolitischen Herausforderungen begegnen – schwindenden Willen zur Zusammenarbeit überwinden

Weltweit ist eine Zunahme nationalistischer Tendenzen zu beobachten, die zu einer Erosion bislang praktizierter Formen multilateraler Zusammenarbeit führt. Insbesondere populistische Parteien und Bewegungen legen – nicht nur rhetorisch – den Fokus auf eine „nation first“-Politik. In einer Zeit, in der der Hochkommissar der Vereinten Nationen für Flüchtlinge (UNHCR) regelmäßig Höchststände an Vertriebenen und Geflüchteten meldet, zuletzt für 2018 rund 71 Millionen Menschen,¹ ist eine global koordinierte und international abgestimmte Zusammenarbeit notwendiger denn je. Was wir jedoch erleben, ist die Zunahme von Gewaltkonflikten bei einer gleichzeitigen Abnahme multilateraler Konfliktbearbeitung.² Hinzu kommt, dass die Weltbank prognostiziert, dass bis 2030 zwei Drittel der Ärmsten der Welt in fragilen und von Konflikt gezeichneten Kontexten leben werden, wodurch Entwicklungsfortschritte bedroht werden.³

Neues Konfliktpotential bergen auch Umweltveränderungen: Je deutlicher sich die Auswirkungen des Klimawandels in einzelnen Regionen bemerkbar machen werden, desto stärker wird auch die Zahl der Menschen steigen, die zur Migration gezwungen sind, weil sie keine hinreichenden Lebenschancen in ihrer Heimat haben. Wenn insbesondere fragile Gesellschaften knappe Ressourcen für Klimaanpassungen ausgeben müssen, verlieren sie schneller ihre Resilienz und werden anfälliger für gewaltsame Auseinandersetzungen.

Innengesellschaftliche Auseinandersetzungen sind weltweit durch neue Protestdynamiken und -formen gekennzeichnet, die das Ziel verfolgen, soziale und politische Reformen hin zu gerechteren Gesellschaften anzustoßen. Selbst wenn Protestakteure dabei überwiegend friedliche Strategien verfolgen, bergen Proteste das Risiko, zum Auslöser für eine gewaltsame Konflikteskalation zu werden – im Extremfall bis hin zum Bürgerkrieg. Dies gilt insbesondere dann, wenn Regierungen mit staatlicher Repression auf sozialen Protest reagieren, aber auch wenn sie zu massiver gesellschaftlicher Gegenmobilisierung und einer entsprechenden Polarisierung führen. Technologischer Wandel durch Digitalisierung erweist sich in diesem Zusammenhang als ambivalent: Zwar wird der digitale Raum als Arena für

¹ UNHCR 2019: Global Trends. Forced Displacement in 2018, <https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>, S. 2.

² So hat trotz steigender Zahl an gewaltsamen Konflikten (siehe <https://ucdp.uu.se/downloads/index.html#armedconflict>) beispielsweise die Anzahl multilateraler Friedensoperationen 2018 abgenommen (siehe <https://sipri.org/commentary/topical-background/2019/global-and-regional-trends-multilateral-peace-operations-2009-18>). Zum Stand multilateraler Friedenssicherung in den VN siehe die Ausführungen hierzu im Friedensgutachten 2019 (https://friedensgutachten.de/user/pages/02.2019/07.institutionelle-friedenssicherung/FGA_2019_Kapitel_4.pdf).

³ Siehe <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/brief/people-peace-prosperity> sowie Corral, Paul et al. 2020: Fragility and Conflict. On the Front Lines of the Fight Against Poverty, Washington, DC: World Bank (<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33324/9781464815409.pdf>).

Friedensförderung und Dialog immer wichtiger, er befördert aber auch neue Konflikt- und Gewaltformen (Online-Gewalt, Hate Speech, Cyber-Kriminalität). Diesen Herausforderungen können wir nur durch eine inklusive, institutionalisierte und auf Regeln basierende Form der gemeinsamen Politikgestaltung begegnen. Damit verbunden ist, die Interessen anderer als gleichwertig anzuerkennen und zu einem friedlichen Interessenausgleich zu gelangen.

Deutschland ist als Akteur wertebasierter Politik gefragt und wirbt für eine „Allianz für den Multilateralismus“: Koalitionen von „like-minded“ Akteuren sollen dabei in wichtigen Themenfeldern wie Klimawandel, Entwaffnung und Digitalisierung auf der Grundlage eines „regelbasierten Multilateralismus“ verstärkt zusammenarbeiten. Erfolgreich wird Deutschland als globaler Politikgestalter allerdings nur sein, wenn sein Handeln glaubwürdig ist. Die Leitlinien der Bundesregierung „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ sowie die ressortgemeinsamen Strategien zu deren Umsetzung sind hierfür ein wichtiger Anker auf nationaler Ebene. Die Leitlinien reflektieren ein hohes Ambitionsniveau; sie in wirkungsvolle Politik umzusetzen, bleibt eine große Herausforderung. Der neue Beirat Zivile Krisenprävention und Friedensförderung sowie Austauschformate mit zivilgesellschaftlichen Akteuren wie die Arbeitsgemeinschaft FriEnt können ihren Beitrag dazu leisten, die damit verbundenen Prozesse positiv zu begleiten und gemeinsame Handlungsoptionen auszuloten.

Vielfach erleben wir eine politische Realität, die zunehmend von kurzfristigen Ansätzen und Maßnahmen in akuten Gewaltsituationen geprägt ist. Auch die Förderung längerfristiger entwicklungs- und friedenspolitischer Ansätze nimmt ab,⁴ wohingegen die Ausgaben für humanitäre Hilfe,⁵ Sicherheit und Verteidigung steigen.⁶ Zudem prägen Ziele wie „Stabilisierung“ und „Fluchtursachenbekämpfung“ den außen- und entwicklungspolitischen Diskurs. Ein kohärentes friedenspolitisches Engagement der Bundesregierung wird erschwert, solange die Teilung in eine „außenpolitische“ und „entwicklungspolitische“ Community nicht überwunden wird. Denn durch diese Teilung werden politikfeldübergreifende Dialogräume begrenzt und die Zunahme von Konkurrenzen gefördert.

International müssen sich die „traditionellen“ westlichen Geber neuen machtpolitischen Realitäten stellen: China hat seinen globalen Einfluss auch als Akteur der Entwicklungszusammenarbeit deutlich gesteigert. Die USA und Russland agieren auch jenseits multilateraler Konfliktregelungsmechanismen und beeinflussen entscheidend Konflikt dynamiken vor allem im Mittleren und Nahen Osten. Die Europäische Union (EU) ist bislang ein eher schwacher friedenspolitischer Akteur, der durch den EU-Austritt

⁴ Zum Rückgang der Mittel für Entwicklungszusammenarbeit im Jahr 2018 siehe <https://www.oecd.org/development/development-aid-drops-in-2018-especially-to-neediest-countries.htm>. In ihrem „Development Co-operation Report 2019: A Fairer, Greener, Safer Tomorrow“ (<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9a58c83f-en.pdf?expires=1581504483&id=id&accname=guest&checksum=37EC850E2F9091EC0F9D52159271233F>) äußert die OECD ihre Besorgnis, dass das nachlassende Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit die Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele gefährdet.

⁵ Zum Anstieg der humanitären Hilfe seit 2010 siehe <http://www.oecd.org/development/conflict-fragility-resilience/humanitarian-financing/2017humanitarianaidtrends.htm>

⁶ Zum Anstieg der weltweiten Rüstungsausgaben siehe <https://www.sipri.org/databases/milex>. Eine kritische Gegenüberstellung der Ausgaben für Friedensbemühungen im Vergleich zu Ausgaben für Rüstung findet sich in Adriana Erthal Abdenur: Konfliktprävention durch die UN. Den Anspruch verwirklichen, Globale Trends. Analysen 2 | 2019 (https://www.sef-bonn.org/fileadmin/SEF-Dateiliste/04_Publikationen/GT-A/2019/GT-A_2019-02_de.pdf), Abb. 1, S. 4/5, Abb. 6, S. 20.

Großbritanniens weiter an Gewicht in diesem Politikbereich verlieren könnte. Umso wichtiger wird es, dass Multi-Akteurs-Partnerschaften und zivilgesellschaftliche Netzwerke, die in den letzten Jahren auf internationaler Ebene entstanden sind, weiter gestärkt werden. In diesen sind jedoch keine oder nur vereinzelt deutsche Akteure vertreten: Internationale Vernetzung bleibt demnach weiter eine Lücke.

Diese Lücke zu schließen, können auch unsere Mitgliedsorganisationen einzeln nur begrenzt leisten, was nicht nur an der zunehmenden Arbeitsbelastung des eigenen Personals liegt. Auch veränderte Prioritätensetzungen in den Organisationen erschweren die Gestaltung von sektorübergreifendem Dialog und ein gemeinsames „Agenda Setting“ im friedenspolitischen Bereich. Die Komplexität und die Interdependenzen im Themenfeld Frieden tragen mit dazu bei, dass die darin arbeitenden Organisationen an die Grenzen ihrer Kapazitäten stoßen. Umso mehr benötigen sie den durch FriEnt geschaffenen Raum für den wechselseitigen Austausch, das gegenseitige Lernen und die Lehren, die aus Fehlern und den eigenen Begrenzungen gezogen werden. Ein derartiger Raum gewährleistet, dass im Gegensatz zu anderen mittlerweile verfügbaren Dialogformaten und Konsultationsprozessen ein intensiver inhaltlicher Austausch über die wechselseitigen Positionen stattfinden kann, der zu einem staatlich-zivilgesellschaftlichen „Dialog auf Augenhöhe“ führt.

Den skizzierten Herausforderungen will sich die Arbeitsgemeinschaft Frieden und Entwicklung mit einer gemeinsamen Vision und geteilten Zielen national, international und im Hinblick auf die eigenen Organisationen stellen. Damit will die Arbeitsgemeinschaft dazu beitragen, dass das Handlungs- und Politikfeld gestärkt wird und das entwicklungs- und friedenspolitische Engagement ihrer Mitglieder wirkungsvoller ist.

3. Vision, Mission und übergeordnete Ziele

Frieden hat viele Facetten. Politische Partizipation, Gleichberechtigung und ein Leben ohne Angst vor Repression und Gewalt sind ebenso wichtig wie wirtschaftliche Teilhabe, ein nachhaltiger und gerechter Umgang mit natürlichen Ressourcen, Bildungschancen und kulturelle Freiheiten. Die Agenda 2030 und die Leitlinien der Bundesregierung „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ greifen diese Facetten auf und machen deutlich: Positiver Frieden entsteht und wird bewahrt, wenn sich viele Akteure in dieser Welt aus ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen und politischen Bereichen dafür einsetzen. In einer eng vernetzten Welt werden die globalen Herausforderungen für die Prävention von Gewalt und die Bearbeitung von Konflikten immer wichtiger. So wird die Dynamik von Gewaltkonflikten anderswo auch von unseren Konsum- und Produktionsweisen beeinflusst – gleichzeitig haben Gewaltkonflikte Auswirkungen auf nachhaltige Entwicklung in anderen Ländern. Nur durch gemeinsame Anstrengungen werden wir diese Herausforderungen bewältigen.

Unsere Vision ist: Friedenspolitisch geprägte Leitbilder bestimmen das nationale und internationale Handeln deutscher Akteure. Dieses Handeln ist partnerschaftlich, präventiv und auf globale Verantwortung ausgerichtet und zielt auf die Schaffung friedlicher, gerechter und inklusiver Gesellschaften.

Unsere Mission ist: Als Netzwerk von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren an der Schnittstelle von Entwicklung und Frieden führt FriEnt die Erfahrungen, die Expertise und die Perspektiven der Mitgliedsorganisationen und ihrer Partner zusammen und qualifiziert dadurch die eigene Arbeit. Als Gemeinschaft setzt sich FriEnt für ein langfristiges politisches Handeln ein, das dazu beiträgt, nachhaltige Prozesse der Friedensförderung im nationalen

und internationalen Kontext zu gestalten, und fördert dazu passend globalen Dialog und Partnerschaften.

Strategische Ziele 2020 – 2025: Gemeinsam Prävention und Frieden stark machen

Um diese Mission zu erfüllen, setzt sich die Arbeitsgemeinschaft folgende Ziele und richtet ihre Arbeit auf die Mitgliedsorganisationen sowie auf politische Diskurse in Deutschland und auf globale Fachdiskurse aus.

1. *Die Arbeitsgemeinschaft hat die Lernerfahrungen aus der zivilgesellschaftlichen und staatlichen Zusammenarbeit ihrer Mitglieder weiter zusammengeführt und die Expertise zu präventiven Ansätzen in Politik und Praxis der zivilen Krisenprävention und Friedensförderung erhöht*

FriEnt **nutzt** den Austausch mit Expert*innen und Akteuren aus dem Globalen Süden, um das Verständnis für die Zusammenhänge, die Dynamiken und Herausforderungen von Sicherheit und Frieden zu erweitern und erarbeitet auf der Basis der Erfahrungen der Mitgliedsorganisationen in unterschiedlichen Länderkontexten gemeinsame Schlussfolgerungen über Möglichkeiten und Grenzen der Friedensförderung. Im Fokus stehen dabei Multi-Akteurs-Partnerschaften und insbesondere die Schnittstellen zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren.

FriEnt **entwickelt** strategische Partnerschaften weiter und stärkt in Kooperation mit Dritten ergebnisorientierte Dialog- und Arbeitsformate. FriEnt verfügt über Mechanismen und Ressourcen, sich neue Zugänge zu Akteuren zu erschließen und sich fachlich in politische Prozesse einzubringen.

FriEnt **bündelt** Ressourcen und Kompetenzen für eine zukunftsfähige Friedenspolitik und Friedensförderung. FriEnt fördert den vertrauensvollen Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen und zu aktuellen Trends, stellt bestehende Ansätze auf den Prüfstand und stärkt damit Innovation und Handlungsfähigkeit für Friedensförderung.

FriEnt **unterstützt** seine Mitglieder, wirkungsvoll und kompetent auf neue Herausforderungen im Politik- und Handlungsfeld Frieden und Entwicklung zu reagieren.

2. *FriEnt hat zu einem präventiv ausgerichteten politischen Diskurs sichtbar beigetragen*

FriEnt bringt Erfahrungen der Mitgliedsorganisationen und ihrer Partner in den (friedens-)politischen Diskurs ein, **stärkt** damit friedenspolitische Stimmen und **fördert** ein fachlich aktuelles Verständnis der Chancen und Herausforderungen nachhaltiger Friedensförderung bei politischen Entscheidungsträger*innen.

FriEnt **bietet** Unterstützung für gemeinsame Lern- und Austauschformate zur Bedeutung langfristiger, inklusiver Beiträge zu „positivem Frieden“ und setzt sich für ein ressortübergreifend abgestimmtes Handeln in den Bereichen Krisenprävention, zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung ein.

Die Arbeitsgemeinschaft **trägt** zur Formulierung und Gestaltung diesbezüglicher politischer Strategien und Prozesse im nationalen und internationalen Kontext bei.

3. Im Sinne der Agenda 2030 sind gleichberechtigte globale Partnerschaften und Dialog für friedliche, inklusive und gerechte Gesellschaften gestärkt.

FriEnt **leistet** Beiträge in internationalen und nationalen Debatten zur lokalen Verankerung, Umsetzung und Überprüfung der Friedensdimension der Agenda 2030 und setzt sich für die weitere Integration der Prinzipien der Agenda 2030 in die staatliche und zivilgesellschaftliche Friedensförderung ein.

FriEnt **wirkt** darauf hin, dass bestehende Foren und neue Formate für den globalen Dialog inklusiv gestaltet sind und **begleitet neue und innovative Partnerschaften**, um gemeinsam Herausforderungen begegnen zu können, Perspektiven zu erweitern, **die SDGs zusammenzudenken** und Friedensförderung weiterzuentwickeln.

FriEnt **unterstützt** seine Mitglieder, sich kompetent in globale Foren und Partnerschaften für friedliche, inklusive und gerechte Gesellschaften einzubringen.

FriEnt **stärkt** Entscheidungsträger*innen in Deutschland, im Bewusstsein einer globalen Verantwortung für friedliche, inklusive und gerechte Gesellschaften gewaltpräventive und friedensfördernde Initiativen auf nationaler und internationaler Ebene aufzugreifen und ihr Handeln daran zu orientieren.

4. Die Arbeitsweise der Arbeitsgemeinschaft FriEnt

Vernetzung zu fördern, Dialoge anzustoßen, gemeinsame Lernprozesse zu gestalten und Kommunikation adressatengerecht anzulegen, sind die Kernelemente der Arbeit von FriEnt. Auf diese Weise wollen wir gemeinsam Erkenntnisse erarbeiten und den fachlichen Austausch zwischen den Mitgliedsorganisationen, der nationalen und internationalen Fachöffentlichkeit sowie Akteuren im politischen Raum pflegen. Dabei verfolgt die Arbeitsgemeinschaft FriEnt einen multidimensionalen Arbeitsansatz, der auf folgenden Prinzipien basiert:

Balance halten

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen beruht darauf, politische Dynamiken und sich verändernde Kontexte wahrzunehmen und in der Reaktion darauf die unterschiedlichen Bedarfe der Mitgliedsorganisationen, Kontinuität der Arbeit zu ausgewählten Themen und das Reagieren auf neue Fragestellungen, aktuelle friedenspolitische Debatten und praktische Umsetzungsfragen in Einklang zu bringen.

Beziehungen stärken

Als interinstitutionell zusammengesetzte Arbeitsgemeinschaft nutzt FriEnt das Wissen, dessen kritische Reflexion sowie die unterschiedlichen Stärken und die Erfahrungen der Mitgliedsorganisationen und ihrer Partner systematisch, um daraus Impulse für Kooperation zu gewinnen, Synergien zu schaffen und neue Zugänge zu eröffnen. Kommunikation und Teilhabe innerhalb der Arbeitsgemeinschaft sowie Partnerschaften und die Mitarbeit in Netzwerken im nationalen und internationalen Umfeld sind dabei zentral.

Perspektivwechsel ermöglichen

Erfahrungen, Einschätzungen und Werte, aber auch etablierte Wahrnehmungen, Konzepte und Instrumente prägen das Engagement an den Schnittstellen von Frieden und Entwicklung einerseits und an den Schnittstellen zivilgesellschaftlichen und

staatlichen Handelns andererseits. Perspektivwechsel sind nötig, um neue Wege beschreiten zu können. Diese schaffen die Offenheit, um ein umfassenderes Verständnis komplexer Transformationsprozesse zu erhalten und friedensfördernde Ansätze, Strategien und Praxis weiterzuentwickeln. FriEnt bietet den Raum für Austausch und Lernen jenseits institutioneller Positionen, führt Themen- und Länderexpertise zusammen, identifiziert Lücken und ermöglicht so ein ‚Out of the Box‘-Denken.

Komplexität anerkennen

Vertrauensbildung, Dialog und Netzwerkarbeit folgen keiner linearen Wirkungslogik. Unterschiedliche Fragestellungen, neue Dynamiken, veränderte Akteurskonstellationen und die spezifischen Handlungslogiken und Zielsetzungen der FriEnt-Mitglieder prägen die Arbeit. Die Arbeitsgemeinschaft ist sich dieser Komplexität bewusst. Unter Berücksichtigung der Diversität der Mitglieder orientiert sich FriEnt deswegen an einem Wirkungsmodell, das die Arbeit des Teams und der Mitglieder und das Umfeld differenziert in den Blick nimmt.