

S+F Sicherheit und Frieden Security and Peace

Herausgeber:

Prof. Dr. Michael Brzoska
Dr. Walter E. Feichtinger
Dr. Volker Franke
Prof. Dr. Hans J. Giessmann
Prof. Dr. Heiner Hänggi
Dr. Sabine Jaberg
Dr. Axel Krohn
Dr. Patricia Schneider

Themenschwerpunkt/Thematic Focus: NATO, Sicherheit und Frieden NATO, Security and Peace

NATO: Warschauer Gipfel-Highlights und die Rückkehr der nuklearen Abschreckung
Wolfgang Schwarz

The Military Contribution to the Prevention of Violent Conflict
Thomas Boehlke and Edward Canfor-Dumas

Entspannung braucht Abschreckung – Abschreckung braucht Entspannung
Claudia Major und Christian Mölling

Euroatlantische Partnerschaft: entbehrlich, notwendig, möglich? Die NATO und Russland – vorwärts in die Vergangenheit
Hans-Joachim Giessmann

Apocalypse Now? Die NATO und ihr schwieriger Weg in die Zukunft. Ein Essay
Werner Sonne

Weiterer Beiträge von Stefan Goertz und Felix Schulte

1 2017
35. Jahrgang
ISSN 0175-274X

 **Nomos**

Schriftleitung:

Prof. Dr. Michael Brzoska, Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg

Redaktion:

Dr. Patricia Schneider (V.i.S.d.P.), Chefredakteurin, Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg, schneider@ifsh.de
 Susanne Bund, Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg, bund@ifsh.de

Kevin Nausch, Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg, nausch@ifsh.de

Dr. Sybille Reinke de Buitrago, Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg, reinkeдебuitrago@ifsh.de

Dr. iur. Tim René Salomon, Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg; Zentrum für Sicherheit und Recht an der Bucerius Law School, Hamburg, tim.salomon@law-school.de

Redaktionsanschrift:

Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg
 S+F Redaktion
 Beim Schlump 83
 20144 Hamburg
 Germany

Telefon: +49 – 40 / 86 60 770
 Fax: +49 – 40 / 86 63 615
 Mail: s+f@ifsh.de

Homepage der Zeitschrift: www.sicherheit-und-frieden.nomos.de

Erscheinungsweise: 4 Ausgaben pro Jahr
 Bezugspreise 2016: Jahresabonnement incl. Online Privatbezieher 98,- €, Institutionen 154,- €, Studenten und Arbeitslose (jährlicher Nachweis erforderlich) 65,- € ; Einzelheft 30,- €. Alle Preise verstehen sich incl. MWST, zzgl. Vertriebskostenanteil. 10,70 € plus Direktbeorderungsgebühr Inland 1,61 € p.a.
 Bestellmöglichkeit: Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

Kündigungsfrist: jeweils drei Monate vor Kalenderjahresende

Bankverbindung generell: Zahlungen jeweils im Voraus an Nomos Verlagsgesellschaft, Postbank Karlsruhe: BLZ 660 100 75, Konto Nr. 73636-751 oder Sparkasse Baden-Baden Gaggenau: BLZ 662 500 30, Konto Nr. – 5-002266

Druck und Verlag:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
 Waldseestr. 3-5, D-76530 Baden-Baden
 Telefon (07221) 2104-0/Fax (07221) 2104-27
 E-Mail nomos@nomos.de

Anzeigen:

Sales friendly Verlagdienstleistungen, Inh. Frau Bettina Roos, Pfaffenweg 15, 53227 Bonn
 Telefon (0228) 978980 Fax (0228) 9789820
 E-Mail roos@sales-friendly.de

Urheber- und Verlagsrechte:

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte, für die keine Haftung übernommen wird, gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden. Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

ISSN 0175-274X

S+F Sicherheit und Frieden
 Security and Peace

35. Jahrgang, S. 1–51

1/2017

EDITORIAL 11
 Hans-Joachim Giessmann

NATO, SICHERHEIT UND FRIEDEN

NATO, SECURITY AND PEACE

NATO: Warschauer Gipfel-Highlights und die Rückkehr der nuklearen Abschreckung
 Wolfgang Schwarz 1

The Military Contribution to the Prevention of Violent Conflict
 Thomas Boehlke and Edward Canfor-Dumas 7

Entspannung braucht Abschreckung – Abschreckung braucht Entspannung
 Claudia Major und Christian Mölling 13

Euroatlantische Partnerschaft: entbehrlich, notwendig, möglich? Die NATO und Russland – vorwärts in die Vergangenheit
 Hans-Joachim Giessmann 19

Apocalypse Now? Die NATO und ihr schwieriger Weg in die Zukunft. Ein Essay
 Werner Sonne 25

BEITRÄGE AUS SICHERHEITSPOLITIK UND FRIEDENSFORSCHUNG

Der sogenannte „Islamische Staat“ und seine asymmetrischen Taktiken gegen westliche Demokratien
 Stefan Goertz 29

Two Birds, One Stone – War-to-Democracy Processes after Ethnic Conflicts
 Felix Schulte 34

NEUERSCHEINUNGEN 46

BESPRECHUNGEN 47

S+F lädt Autorinnen und Autoren zur Einsendung von Beiträgen zur Veröffentlichung ein

S+F ist die führende deutsche Fachzeitschrift für Friedensforschung und Sicherheitspolitik. S+F will Forum der Kommunikation für Wissenschaft und Politik, zwischen ziviler Gesellschaft und Streitkräften sein, in dem Analyse, Insiderbericht, Standortbestimmung und Einschätzung Platz haben. Entscheidend für die Veröffentlichung ist der Beitrag eines Textes zu nationalen und internationalen Diskussionen in der Sicherheitspolitik und Friedensforschung, von naturwissenschaftlichen Aspekten der Rüstungskontrolle bis zu Fragen der Nationenbildung in Nachkriegsgesellschaften. Jedes Heft von S+F ist einem Schwerpunktthema gewidmet. Neben Beiträgen zum Schwerpunkt werden aber auch Texte zu allgemeinen Themen der Sicherheitspolitik und Friedensforschung veröffentlicht.

Autorinnen und Autoren haben die Wahl zwischen Beurteilung der Texte durch Herausgeber und Redaktion oder einem zusätzlichen Begutachtungsverfahren mit externen Gutachtern (peer-reviewed, anonymisiert). Dieses Verfahren nimmt mehr Zeit in Anspruch (zur Erstellung der Gutachten, für die Überarbeitung etc.). S+F strebt an, den Anteil der extern referierten Aufsätze zu erhöhen, wird aber auch weiterhin Texte veröffentlichen, deren Qualität von der Redaktion und dem für ein Heft verantwortlichen Herausgeber beurteilt wurde. Die nachfolgend angegebenen „Deadlines“ gelten für die Einreichung von Beiträgen im Rahmen der jeweiligen Schwerpunktthemen. Aufsätze zu Themen außerhalb der Schwerpunkte können jederzeit eingereicht werden.

Call for Papers/ Herausgeber und Redaktion rufen zur Einsendung von Beiträgen auf

4/2017: Selbstreflexivität – ein Beitrag zu Frieden und Sicherheit?
Deadline 1. Juni 2017

1/2018: Die Krise der Vereinten Nationen, *Deadline 15. September 2017*

2/2018: Das Ende der Rüstungskontrolle? *Deadline 10. Dezember 2017*

Für die „Beiträge aus Sicherheitspolitik und Friedensforschung“ und das „Forum“ ist S+F fortlaufend auch an Artikeln außerhalb des jeweiligen Themenschwerpunkts interessiert.

Texte können in englischer oder deutscher Sprache verfasst sein und sollten 25.000 bis 30.000 Zeichen (inkl. Leerzeichen) umfassen. Weitere Hinweise für Autorinnen und Autoren finden sich auf der Webseite der Zeitschrift unter „Autorenhinweise“.

Bitte richten Sie Ihre Fragen an:

E-mail: s+f@ifsh.de

Website: <http://www.sicherheit-und-frieden.nomos.de>

S+F invites authors to submit suitable papers for publication

S+F is the leading German journal for peace research and security policy. S+F aims to serve as a forum of analysis, insider reports and opinion pieces for research and politics linking civil society and the armed forces. Decisions on publication are made on the basis of the contribution of a text to national and international discussions on peace and security issues, considering scientific aspects of arms control to questions of nation-building in post-war societies. Every issue of S+F is focused on a particular theme. In addition, texts addressing general aspects of security policy and peace research are also published.

Authors can choose to have the text evaluated by the publisher and editorial team or by an external evaluation process (double-blind peer-review), the latter is more time intensive (for the evaluation process, revision, etc.). S+F intends to increase the number of externally evaluated contributions but will continue to publish texts which have been assessed by the editorial team and the publisher responsible for the issue. The deadlines listed below are for contributions for a specific theme. Contributions on other topics can be made at any time.

Call for Papers/ Publisher and editorial team call for contributions

4/2017: Self-reflexivity – a contribution to peace and security?
Deadline 1 June 2017

1/2018: The crisis of the United Nations, *Deadline 15 September 2017*

2/2018: The end of arms control? *Deadline 10 December 2017*

Outside the special focus topic, S+F also welcomes submissions under the sections “Contributions to Security Policy and Peace Research” and “Forum”.

Texts may be written in English or German and should be between 25,000-30,000 characters long (incl. spaces). Further information for authors can be found on the magazine website under “Notes to Authors”.

Please direct your queries to:

E-mail: s+f@ifsh.de

Website: <http://www.sicherheit-und-frieden.nomos.de/?L=1>

Die Artikel der Zeitschrift S+F werden in mehreren nationalen und internationalen bibliografischen Datenbanken nachgewiesen. Dazu gehören u.a. Online Contents OLC-SSG Politikwissenschaft und Friedensforschung, PAIS (Public Affairs Information Service) International Database, Worldwide Political Science Abstracts und World Affairs Online (hrsg. vom Fachinformationsverbund Internationale Beziehungen und Länderkunde FIV) (siehe auch www.ireon-portal.de).

Articles of the journal S+F are entered in various national and international bibliographic databases. Among them are Online Contents OLC-SSG Politikwissenschaft und Friedensforschung (Political Science and Peace Research), PAIS (Public Affairs Information Service) International Database, Worldwide Political Science Abstracts and World Affairs Online (by the Fachinformationsverbund Internationale Beziehungen und Länderkunde FIV/The German Information Network International Relations and Area Studies) (see also www.ireon-portal.de).

Editorial

Die NATO erlebt eine noch vor wenigen Jahren nicht für möglich gehaltene Renaissance. Gewiss, für ihre Mitglieder stand die kollektive Verteidigung auch in den Jahren nach dem Ende des Kalten Krieges zu keinem Zeitpunkt ernsthaft zur Disposition. Zugleich aber begaben sich das Bündnis und seine Mitglieder schon seit den früheren 1990er Jahren auf die Suche nach einer neuen Rolle der Organisation für Europa und über seine Grenzen hinaus. Das vom seinerzeitigen russischen Präsidentenberater Arbatow geprägte Bonmot, Russland würde den USA und der NATO das Schlimmste antun, was es könnte – nämlich ihnen den Feind nehmen – fand seine Umkehrung in der vom früheren US-Senator Richard Lugar 1993 geprägten Formel, die NATO stünde vor der Wahl „out of area or out of business“ zu gehen. Weltweites Krisenmanagement – in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Staaten, darunter auch Russland – sei angesichts der neuen Weltlage das neue strategische Konzept der Wahl.

Tatsächlich gab es, vor allem im ersten Jahrzehnt nach dem Ende des Ost-West-Konflikts, eine Reihe von Beispielen gemeinsamen Handelns, etwa auf dem Balkan, auch wenn schon damals der Dissens über die Zukunft der europäischen Sicherheitsordnung erste Schatten auf die Beziehungen zwischen der NATO und Russland warf. Rückblickend wird das Urteil der Geschichte die 1990er Jahre mit großer Wahrscheinlichkeit als ein Jahrzehnt verpasster Chancen bezeichnen, ein kollektives Sicherheitssystem und eine verlässliche Friedensordnung für Gesamteuropa zu erreichen.

Der NATO ist dabei nicht das Interesse seiner Mitglieder und der zahlreichen Beitrittsinteressierten am Fortbestand des Bündnisses vorzuwerfen. Auch kann nicht bestritten werden, dass die Allianz wichtige Schritte zur Ergänzung kollektiver Verteidigung durch Elemente kollektiver Sicherheit unternommen hat. Misslungen ist vielmehr, eine kollektive Sicherheitsordnung in Europa gemeinsam mit Russland zu errichten.

Die Ursache hierfür liegt im Scheitern der Bemühungen, widerstreitende Interessen der Parteien in Einklang zu bringen. Beitrittssuchende Staaten konnten das tiefsitzende Misstrauen gegenüber Russland nicht überwinden, auch wie Moskau seine mitbestimmende Rolle in Europa über ihre Köpfe hinweg zu verhandeln suchte. Der vom russischen Außenminister Kossyrew anfangs der 1990er Jahre formulierte Kontrollanspruch über das „nahe Ausland“ verstärkte diesen Eindruck, wie auch die Stationierung russischer „Friedenstruppen“ in benachbarten Ländern. Die Erweiterung der NATO war hinsichtlich Tempo und Ausmaß wesentlich durch den Druck ehemaliger Mitgliedstaaten des Warschauer Vertrages beeinflusst.

Russland hat seinerseits das westliche Verteidigungsbündnis, das tatsächlich am Beginn des Kalten Krieges vor allem wegen des Ost-West-Konflikts geschaffen wurde, zu keinem Zeitpunkt anders als gegen sich gerichtet verstanden. Die russische Wahrnehmung nach dem Ende des Ost-West-Konflikts war dann von fortlaufender westlicher Demütigung des eigenen Beitrags zur friedlichen Einigung Europas bestimmt; jeder einzelne Schritt zur Erweiterung der NATO auf den früheren Herrschaftsbereich der Sowjetunion wurde dementsprechend als Beleg für eine vom Westen beabsichtigte Verdrängung Russlands aus Europa angesehen.

So hinterlässt die gescheiterte Vision der OSZE-Charta nur auf den ersten Blick den Eindruck eines grandiosen, wechselseitigen Missverständnisses zwischen Russland und der NATO.

Die russische Besetzung der Krim bildet den vorläufigen Schlussstein des scheiternden Prozesses mit dem Ziel gemeinsam mit

Russland eine europäische Sicherheitsordnung zu errichten. Eine Rückkehr zur Vision einer *gemeinschaftlichen* Sicherheitspolitik in Europa scheint vorläufig ausgeschlossen. Die Notwendigkeit *gemeinsamer* Sicherheit bleibt davon aber unberührt. Eine beiderseitige Abkehr von der Zusammenarbeit wäre insofern weder realistisch noch ratsam. Zu wichtig sind die fortwährenden gemeinsamen Interessen. Die NATO und Russland werden einen besseren Weg finden müssen, um miteinander als Sicherheitspartner konstruktiv umzugehen.

Der Themenschwerpunkt dieser Ausgabe behandelt sehr unterschiedliche Aspekte im Zusammenhang mit der NATO, ihrer Entwicklung und Rolle. *Hans Joachim Giessmann* stellt seine Analyse in den breiteren Kontext euroatlantischer Partnerschaft. Dabei geht er der Frage nach, wie es zur Rückbesinnung auf das mehr als 50 Jahre alte strategische Konzept der Kombination von Abschreckung und Dialog gekommen ist und betrachtet die Entwicklung der tiefgehenden Friktionen im Beziehungsverhältnis zwischen Russland, den USA und dem westlichen Europa. Vor dem Hintergrund einer ungewissen Zukunft der transatlantischen Partnerschaft plädiert er für mehr Verantwortung und Selbstbewusstsein auf Seiten der europäischen Partner.

Claudia Major und Christian Mölling diskutieren die aktuelle Bedeutung des aus dem Harmel-Report von 1967 bekannten NATO-Doppelansatzes von Abschreckung und Dialog. Sie erkennen die Notwendigkeit, diesen Ansatz aus der Zeit des Kalten Krieges an das neue Umfeld komplexerer Bedrohungen und Risiken anzupassen..

In seinem Essay geht der erfahrene Publizist und Amerika-Kenner *Werner Sonne* der Frage nach, ob mit einer allmählichen Erosion der westlichen Wertegemeinschaft nicht auch der Zerfall der westlichen Verteidigungsgemeinschaft droht.

Wolfgang Schwarz wirft einen kritischen Blick zurück auf die Ergebnisse des letztjährigen Warschauer Gipfeltreffens der NATO. Sein Augenmerk ist auf Risiken gerichtet, welche die Gefahr eines atomaren Krieges in Europa erhöhen könnten. .

Thomas Böhlke und Edward Canfor-Dumas nähern sich der Rolle der NATO aus einem anderen Blickwinkel. Aus militärisch-operativer Perspektive fragen sie nach geeigneten militärischen Beiträgen zur Krisenstabilität und zum -management. Ihre Analyse ist nicht zuletzt deshalb von Interesse, als viele Studien zur Rolle militärischer Organisationen, deren konstruktive Beiträge zum Krisenmanagement überwiegend in der Prävention und Beendigung von Kampfhandlungen verorten.

Im Dezember 2016 haben die NATO und die Europäische Union einen detaillierten und umfassenden Katalog für intensivere Zusammenarbeit vereinbart. Die anvisierte engere Abstimmung ist allein schon angesichts überlappender Mitgliedschaften beider Organisationen eine grundsätzlich wünschenswerte und überfällige Entwicklung. Dabei sollte jedoch die gesamteuropäische Perspektive nicht verloren gehen und niemanden dazu verleiten, in einer neuerlichen Spaltung Europas die bessere Alternative zu vermuten. Außerhalb des Themenschwerpunktes untersucht *Stefan Goertz* die Verfahren und Mittel des sogenannten IS bezüglich deren Gewaltprojektion und diskutiert, wie islamistischer Terror in Europa wirksam werden konnte. Im Fokus *Felix Schultes* Untersuchungen steht die Frage, welche Institutionen nach ethnischen Konflikten am geeignetsten zur Schaffung dauerhaften Friedens und beständiger Demokratie beitragen. Der Autor analysiert die Transitionen von Krieg zu Demokratie in insgesamt 13 weltweiten Konflikten.

Hans J. Giessmann

Editorial

NATO is currently undergoing a renaissance that seemed impossible just a few years ago. Its members certainly never disputed the premise of collective defence, even in the years since the end of the Cold War. At the same time, the alliance and its members had set out to find a new role of the organisation for Europe and beyond since the early 1990s. The bon mot, coined by then Russian presidential advisor Arbatov, that Russia would harm NATO and the US in the worst possible manner – namely by stripping them of their enemy – was countered by the stance of former US-Senator Richard Lugar in 1993, when he argued that NATO was facing the choice of going “out of area or out of business”. Global crisis management – in close cooperation with other states, also including Russia – was regarded as the new preferred strategic concept given the changed international status quo.

There were indeed a number of instances of joint action, especially in the decade following the end of the East-West conflict, for example in the Balkans. However, even then the disagreement regarding the future of the European security order was casting its first shadows over NATO-Russia relations. Retrospectively, the 1990s will most likely enter history as a decade of missed opportunities to establish a collective security order and a reliable peace order for the whole of Europe.

In this regard, NATO is not to blame in view of the interest in the persistence of the alliance expressed by its members and those interested in joining. The organisation can similarly not be accused of not taking significant measures to supplement collective defence efforts with elements of collective security. The failure lies rather in the non-achievement of a joint collective European security order together with Russia.

The cause of this lies in the failure of efforts to accommodate conflicting interests of the parties. States interested in NATO membership could not overcome their deep mistrust of Russia as Moscow was attempting to arrange for its decisive role in Europe over their heads. The demand to control the „near abroad“, expressed by Russian foreign minister Kosyrev in the early 1990s, as well as the stationing of Russian „peacekeeping forces“ in neighbouring countries reinforced this impression. Pressure applied by former member countries to the Warsaw Pact had a significant impact on the speed and extent of NATO's enlargement.

At no point in time has Russia on its part regarded the Western defence alliance, whose creation at the beginning of the Cold War was indeed mainly a reaction to the East-West conflict, as not directed against itself. After the end of the East-West conflict, the Russian perception was shaped by the constant Western humiliation of its own contributions towards the peaceful unification of Europe; every advance by NATO into former Soviet Union territory was thus interpreted as proof for the West's intention to push Russia out of Europe.

Hence, the failure of the OSCE charter's vision seems a grand mutual misunderstanding between Russia and NATO only on the first glance.

The Russian occupation of Crimea constitutes a preliminary capstone of the failing process with the aim of establishing a European security order together with Russia. Returning to the vision of a *collective* security policy in Europe seems impossible. Yet, the need for *joint* security remains unchanged. A mutual withdrawal from collaboration would therefore be neither realistic nor advisable. The continuing common interests are too important. NATO and Russia will have to find a much

improved way to interact constructively in their capacities as security partners.

This issue devotes special attention to a number of issues related to NATO, its development and its role. *Hans Joachim Giessmann's* analysis is located within the broader framework of the Euro-Atlantic partnership. He examines the reasons behind the return to the strategic concept of fusing deterrence and dialogue, which first materialised 50 years ago, emphasising on the development of deep frictions in the relations between Russia, the US and Western Europe. Against the background of the uncertain future the transatlantic partnership is facing, he calls for European partners to display more responsibility and self-confidence.

Claudia Major and *Christian Mölling* discuss the contemporary importance of NATO's dual approach of deterrence and dialogue. They point to the need to adapt this approach, which was developed during the Cold War to the new environment of more complex threats and risks.

In his essay, the accomplished journalist and North America specialist *Werner Sonne* asks if a creeping erosion of the Western community of values could not also lead to the implosion of the Western alliance.

Wolfgang Schwarz critically reconsiders the outcomes of last year's NATO summit in Warsaw. He pays special attention to the risks that could increase the danger of nuclear warfare in Europe.

Thomas Böhlke and *Edward Canfour-Dumas* approach the discussion on NATO's role from a military/operational perspective, investigating suitable military contributions towards stability and crisis management. Their analysis is of particular interest as most studies on the role of military organisations place their potential for constructive contributions mainly within the realms of conflict prevention and the termination of hostilities.

In December 2016, NATO and the EU reached a detailed and comprehensive joint declaration pledging for closer cooperation. The envisioned goal of closer coordination is, not alone given the large numbers of overlapping memberships to both organisations, a fundamentally desirable and overdue development. Yet, all involved should not disregard the pan-European perspective. No one should assume a preferable alternative in the re-division of the European continent.

In addition to the issue's focus, *Stefan Goertz* analyses several events in Europe to conclude on specific tactics, techniques and procedures by the so-called Islamic State. *Felix Schulte's* article seeks to shed light upon the question of which institution may be best suited to achieve sustainable peace and durable democracy after violent ethnic conflicts. He examines war-to-democracy processes in 13 conflict cases worldwide.

Hans J. Giessmann



Prof. Dr. **Hans-Joachim Giessmann** ist Geschäftsführer der Berghof Foundation und seit 2016 Mitglied des Vorstandes der Deutsch-Atlantischen Gesellschaft. Forschungsschwerpunkte: Sicherheitspolitik, Konfliktransformation, Terrorismus. Jüngste Veröffentlichung: *Embedded Peace. Infrastructures for Peace: Approaches and Lessons Learned*, New York: UNDP 2016.