

„So lokal wie möglich, so international wie nötig“ – die Lokalisierung des humanitären Systems

Eckpunkte zur Umsetzung durch deutsche humanitäre Akteure¹

April 2018

1. Einführung

Am 23. und 24. Mai 2016 hat auf Initiative des VN-Generalsekretärs in Istanbul der Humanitäre Weltgipfel (WHS) stattgefunden. Der WHS hat Grundlagen zur Stärkung des humanitären Systems gelegt, um wachsenden Herausforderungen und massiv angestiegenem humanitären Bedarf besser begegnen zu können.

Auf Grundlage der vom VN-GS erstellten „Agenda for Humanity“ haben auch deutsche Akteure Selbstverpflichtungen (*commitments*) abgegeben. Zusätzlich zu den „core commitments“ hat die Bundesregierung insgesamt 174 Selbstverpflichtungen abgegeben; einzelne Nichtregierungsorganisationen (NRO) mit Sitz in Deutschland sowie zahlreiche weitere deutsche Sektionen internationaler Familien oder Netzwerke haben sich auch in *commitments* verpflichtet. Ein großer Anteil der eingegangenen *commitments* betrifft unterschiedliche Aspekte der Lokalisierung.

Bereits im zweijährigen Prozess zur Vorbereitung des WHS haben die deutschen Organisationen im Rahmen der Regionalkonsultation ein umfassendes Forderungspapier zur Stärkung der Rolle lokaler Akteure in der humanitären Hilfe eingebracht und damit Einfluss auf die Agenda genommen. Das Thema Lokalisierung wurde auf einer Klausur des Koordinierungsausschusses Humanitäre Hilfe im Mai 2016 vertieft. Arbeitsgruppen zu Lokalisierung, *accountability* gegenüber Betroffenen und Verwaltungsvereinfachung wurden eingerichtet.

Auch der beim WHS zwischen internationalen Gebern, VN-Organisationen und NRO-Netzwerken verhandelte Grand Bargain zur Steigerung der Effizienz der humanitären Hilfe greift Lokalisierung als eines der zehn Hauptthemen auf. Konkret werden im Work Stream II „Increasing support and funding tools for local and national responders“ Fragen der Lokalisierung behandelt. Bezüge gibt es zu weiteren Work Streams des Grand Bargain sowie zur zivilgesellschaftlichen Charter for Change.

¹ Die Eckpunkte wurden in der Arbeitsgruppe „Lokalisierung“ des Koordinierungsausschusses Humanitäre Hilfe erarbeitet. Sie spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung jeder einzelnen Mitgliedsorganisation des Koordinierungsausschusses wider.

Das folgende Papier fasst die wichtigsten Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe Lokalisierung zusammen und formuliert Empfehlungen. Das Dokument soll ein gemeinsames Verständnis von Ziel und Inhalten der Lokalisierung aufzeigen und als Orientierung bei der Umsetzung der eingegangenen Verpflichtungen im Rahmen der WHS-Commitments, des Grand Bargain, der Charter for Change und anderer internationaler Prozesse dienen.

2. Ziel von Lokalisierung – das gemeinsame Verständnis deutscher Akteure

Lokalisierung ist ein Prozess, der dem übergeordneten Ziel dient, die Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit des Systems humanitärer Hilfe in aktiver Partizipation mit Betroffenen zu steigern. Dazu müssen die Fähigkeiten lokaler oder nationaler Akteure in der humanitären Reaktion kontinuierlich gestärkt werden. Dies geht nicht ohne eine Veränderung der Rolle und eine Verschiebung von Entscheidungsbefugnissen im humanitären System auf die lokale Ebene. Dabei gilt in Anerkennung des Subsidiaritätsprinzips: „so lokal wie möglich, so international wie notwendig“.

Lokale Akteure umfassen nach Definition der Humanitarian Financing Task Team des Inter-Agency Standing Committees (HFTT-IASC) sowohl NRO/CSOs (national/lokal), Rotkreuz/Roter Halbmond (RK/RH) Gesellschaften, deren Sitz in Empfängerländern der humanitären Hilfe liegt und die ihre Entscheidung dort autonom treffen als auch nationale Regierungsbehörden, Fachministerien und staatliche Institutionen auf gesamtstaatlicher oder lokaler Ebene in den jeweiligen Empfängerländern. Die Privatwirtschaft kann zu einer effizienten und wirkungsvollen humanitären Hilfe beitragen, sie ist aber kein *nationallfirst responder* im Sinne der internationalen Definition.

Ein wichtiger Indikator für das Ziel der Lokalisierung ist der Grad der direkten oder möglichst direkten Finanzierung lokaler oder nationaler Akteure der Krisenregionen. Dazu sollen Ausgangswerte erfasst werden, um den Anteil der Mittel direkter oder möglichst direkter Förderung an lokale Akteure zu ermitteln. Dies betrifft sowohl staatliche und zwischenstaatliche als auch nichtstaatliche Geber. Gleichzeitig wird im Dialog mit OCHA FTS, IATI und anderen relevanten Akteuren erörtert, wie Tracking Systeme zukünftig die Finanzströme widerspiegeln.

Der Umfang direkter oder möglichst direkter Finanzierung für lokale Akteure reicht als Indikator für Lokalisierung alleine aber nicht aus. Es geht auch um die Qualität und Bedingungen der Mittelvergabe, sowie um eine Veränderung der Partnerbeziehungen und Kooperationsformen zwischen internationalen humanitären Akteuren und Akteuren in betroffenen Krisenregionen sowie einen Kapazitätsaufbau für lokale Akteure.²

² Eine Übersicht über unterschiedliche Partnerschaftsmodelle und Kooperationsformen, sowie allgemeine Erfahrungen in unterschiedlichen Krisenkontexten finden sich im Anhang.

Humanitäre Hilfe allein kann nicht den Aufbau einer unabhängigen Zivilgesellschaft fördern, wohl aber die Organisationsstruktur und die humanitären Fähigkeiten lokaler Akteure von nationaler Ebene bis hin zu betroffener Bevölkerung auf Gemeindeebene in humanitären Krisensituationen vorbeugend und mittelfristig stärken und dadurch einen Beitrag zur Widerstandsfähigkeit und lokalen Mitbestimmung der betroffenen Bevölkerung leisten.

3. Kernelemente für Lokalisierung

Die folgenden Kernelemente sind Voraussetzung für eine wirkungsvolle Lokalisierung. In allen Bereichen gibt es bereits gute Erfahrungen und Ansätze. Diese müssen vervielfältigt werden und die Rahmenbedingungen für einen Transfer von Entscheidungsbefugnis und Fähigkeiten verbessert werden.

3.1. Capacity Development

Ein Kernelement zur Stärkung lokaler Ressourcen und Fähigkeiten ist das Instrument von Capacity Development auf personenbezogener, institutionenbezogener Ebene sowie zur Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen (zur Systematisierung mit unterschiedlichen Themen, Methoden und Kostenarten siehe Anhang).³

Übergeordnetes Ziel des Capacity Development von lokalen Akteuren ist die Steigerung der Effizienz, Effektivität und der Wirkung der humanitären Hilfe für die Zielgruppen. Capacity Development kann systematisch in drei Bereiche geteilt werden:

Personenbezogenes Capacity Development zur Steigerung der Fähigkeiten des Personals lokaler Akteure.

Institutionsbezogenes Capacity Development zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und institutionellen Nachhaltigkeit der lokalen Partner

Capacity Development bezogen auf das gesellschaftlich/politische Umfeld mit den Zielen Steigerung der Dialogfähigkeit der lokalen Partner, Beeinflussung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliche Akteure und Erreichen von politischen und sozialen Veränderungen für die Zielgruppe.

Capacity Development sollte auf einem Self Assessment der lokalen Akteure beruhen. Die *assessments* sollten nicht „top-down“ durchgeführt werden, sondern Ge-

³ Unter „Capacity Development“ wird die Stärkung von Fähigkeiten lokaler Akteure verstanden, auf humanitäre Krisen vorbereitet zu sein und auf diese zu reagieren.

genstand eines partnerschaftlichen Prozesses sein (*needs-based/upfront*). Es kann hierbei sinnvoll sein, einen Rahmen vorzugeben, der dazu dient, mögliche Lücken in der Kapazität eines lokalen Akteurs zu identifizieren. Capacity Development, das unabhängig von laufenden operativen Projekten erfolgt, verlangt eine längerfristige Perspektive, gute Kommunikation und enge Abstimmung zwischen humanitären und entwicklungspolitischen, und auch mit menschenrechtlichen Akteuren.

Good Practice 1: Unterstützung beim Organisationsaufbau: Engagierte syrische Ärzte gründen eine medizinische Hilfsorganisation (Malteser International, siehe Anhang)

Good Practice 2: Multisektoraler Ansatz und nationale Advocacy einer kambodschanischen Graswurzelorganisation (Johanniter, siehe Anhang)

Good Practice 3: Stipendium für Führungs- und Nachwuchskräfte lokaler humanitärer Organisationen (ADRA, siehe Anhang)

3.2. Besserer Zugang zu Finanzierung

Wie schon einführend erläutert, geht es bei diesem Kernelement um den Zugang zu direkter oder möglichst direkter Projektfinanzierung, sei es über VN-verwaltete Fonds (Country Based Pooled Funds, CBPF) oder mögliche zusätzliche lokale Fonds, die z.B. durch nationale NRO verwaltet werden und auf die nur lokale Akteure zugreifen können. Die Finanzierung von Projekten sollte auch Verwaltungsausgabenpauschalen für administrative Ausgaben enthalten, die zur grundlegenden Stärkung der lokalen und nationalen Akteure beitragen können. Diese sind Voraussetzungen, damit die Organisationen Personal fortbilden und binden können, sich vernetzen und in Strukturen beteiligen können, selber Fundraising betreiben und Infrastruktur für humanitäre Krisen vorhalten können.

Good Practice 4: Mentorenprogramm für den Zugang zum Common Humanitarian Fund: die Erfolgsgeschichte der lokalen NRO Afghanistan National Re-Construction Coordination - ANCC (Welthungerhilfe, siehe Anhang)

Good Practice 5: Mehrjährige Förderung von lokalen Partnerorganisationen und Selbstvertretungsorganisationen auf den Philippinen (Arbeiter Samariter Bund, siehe Anhang)

3.3. Rolle der lokalen Akteure stärken und die eigene Rolle verändern

Es geht bei Lokalisierung um die Stärkung lokaler Partner in der Katastrophenvorsorge und bei der Reaktion auf Katastrophen und die qualitative Veränderung der Partnerschaften. Lokale Akteure sollten die Mehrheit in humanitären Koordinierungsmechanismen (Cluster, Humanitarian Country Team, CBPF) im eigenen Land bilden. Internationale Koordinierungsmechanismen dürfen nur subsidiär aufgebaut werden, wo z.B. nationale Gremien der Katastrophenvorsorge nicht existieren, oder aus politischen Gründen nicht erwünscht sind. Auch im Rahmen der internationalen Policy-Diskussionen auf UN oder EU-Ebene muss in Zukunft stärker mit Akteuren aus den betroffenen Ländern diskutiert und die Voraussetzungen für eine qualitative Beteiligung geschaffen werden. Eine wichtige Grundlage für Beteiligung lokaler Akteure sind in vielen Konfliktsituationen Maßnahmen für ihren Schutz.

Good Practice 6: Aufbau von Katastrophenschutz-Komitees in Bangladesch (Christoffel-Blindenmission, siehe Anhang)

Good Practice 7: Zugang von lokalen und nationalen Akteuren zur humanitären Architektur in Kolumbien (Diakonie Katastrophenhilfe, siehe Anhang)

Good Practice 8: Philippine Relief and Development Services übernimmt Verantwortung für Koordination und Preparedness von internationalem Partner (Humedica, siehe Anhang)

4. Gemeinsame Schwerpunkte auf dem Weg zu einer stärker lokal durchgeführten und verantworteten humanitären Hilfe

Alle deutschen humanitären Akteure beabsichtigen:

- die Eigen-/Direktimplementierung in humanitären Krisen zu reduzieren und vermehrt über Partner zu implementieren,
- die Zusammenarbeit stärker von kurzfristiger projektbezogener Hilfe hin zu langfristiger Partnerschaft auszurichten,
- umfassendes Capacity Development von lokalen Akteuren zu fördern,
- sich für eine inklusive Gestaltung internationaler Koordinationsforen einzusetzen, um die Teilhabe von lokalen Akteuren sicherzustellen. Dies betrifft u.a. Kommunikation, transparente Abläufe, Sprache und Reduzierung technischer Hürden,
- sich für eine Vereinfachung des Zugangs zu finanzieller Förderung und für harmonisierte Mindeststandards bzw. gegenseitige Anerkennung von Due Diligence Prüfungen für lokale Akteure einzusetzen.

Das Auswärtige Amt beabsichtigt:

- eine Budgetlinie für Qualitätsentwicklung und Capacity Development einzuführen,
- Projekte internationaler NRO zu unterstützen, die explizit die humanitäre Kapazitätsentwicklung von lokalen und nationalen NRO zum Gegenstand haben,
- bei der Einführung einer Verwaltungsausgabenpauschale darauf zu achten, dass diese im angemessenen Umfang an lokale Partner weitergeleitet wird,
- die finanzielle Förderung von Country Based Pooled Funds fortzusetzen und sich regelmäßig zu vergewissern, dass lokale NRO auch tatsächlich Zugang haben, sprich Zuwendungen daraus erhalten,
- gemeinsam mit anderen Gebern zu prüfen, ob in Krisenkontexten, in denen es keinen Country Based Pooled Fund gibt, ein lokaler Finanzierungsmechanismus für ersthelfende lokale Organisationen, vorzugsweise durch lokale oder internationale NRO verwaltet, eine sinnvolle Ergänzung sein könnte,
- sich im Rahmen der Humanitarian Diplomatie verstärkt für den Handlungsraum und Schutz lokaler Akteure der humanitären Hilfe einzusetzen,
- bei anderen Prozessen zur Verwaltungsvereinfachung, wie zum einheitlichen Reporting, darauf zu achten, dass die neuen Standards den Zugang lokaler Akteure erleichtern,
- eine eigene Baseline zu erstellen, wie viele der Mittel direkt oder „so direkt wie möglich“ (über Country Based Pooled Funds, oder über NRO/UN) an lokale Akteure weitergegeben werden und zukünftig diese Daten regelmäßig zu erheben und darüber zu berichten.

Deutsche nichtstaatliche humanitäre Akteure beabsichtigen:

- einen Prozess für ein neues Rollenverständnis von INRO zu gestalten, z.B. INRO als Kapazitätsentwickler_innen, Moderator_innen/Trainer_innen/Berater_innen von lokalen Akteuren,
- in der eigenen Organisationen eine langfristige Finanzierung von lokalen Partnerorganisationen zu ermöglichen und diese bei den öffentlichen Gebern einzufordern,
- in den Ländern des Nordens die eigene anwaltschaftliche Rolle zum Schutz von lokalen Akteuren und der betroffenen Bevölkerung zu stärken,
- in der Öffentlichkeitsarbeit aktiv auf die zentrale Rolle der lokalen Akteure und deren Fähigkeiten und die eigene neue Rolle hinzuweisen,
- einen angemessenen Teil einer eigenen Verwaltungsausgabenpauschale an lokale Akteure weiterzuleiten,
- das institutionenbezogene Capacity Development als Teil strategischer oder natürlicher Partnerschaften deutlich auszubauen,
- die lokalen Partner bei der Suche nach eigenen Finanzierungsmöglichkeiten durch lokale Quellen oder beim Zugang zu internationalen Fonds aktiv zu unterstützen,
- lokale Partner beim Aufbau lokaler Netzwerke und Plattformen sowie beim Zugang zu internationalen und regionalen/globalen Netzwerken und Plattformen zu unterstützen und - wo unter Einhaltung der humanitären Prinzipien möglich- die Zusammenarbeit der lokalen zivilgesellschaftlichen Akteure mit den jeweiligen staatlichen Akteuren zu fördern,
- die Förderung von lokalen Partnern aus Eigenmitteln an den Financial Tracking Service von VN OCHA (FTS) oder ein vergleichbares System zu melden, um einen umfassenden Überblick über die Finanzierung lokaler Akteure zu gewinnen und die Transparenz zu verbessern.

Anhang

Partnerschaftsmodelle und Kooperationsformen

Die gemeinsame Arbeitsgruppe „Lokalisierung“ des Koordinierungsausschusses Humanitäre Hilfe hat drei Partnerschaftsmodelle zwischen internationalen und lokalen bzw. nationalen Akteuren sowie zwei Kooperationsformen identifiziert: natürliche Partnerschaften, strategische Partnerschaften und projektbezogene Partnerschaften, sowie Kooperation als Netzwerk internationaler NGO mit angeschlossenen nationalen NGO und Direktimplementierung. Diese spiegeln die bestehende Praxis von den deutschen humanitären Akteuren wider. Die typischen Merkmale dieser Modelle sind:

1. **Natürliche Partnerschaften** (Verbünde und Netzwerke)

Die Implementierung von humanitären Projekten erfolgt mit oder durch Verbundpartner. Diese sind nationale Gesellschaften/Sektionen, die i.d.R. als Netzwerk über ein (nicht weisungsbefugtes) Sekretariat verfügen. Sie wirken als gleichberechtigte Partner im internationalen Netzwerk mit. Die nationalen Gesellschaften/Sektionen sind rechtlich und finanziell autonom; sie sind i.d.R. aus der eigenen Gesellschaft heraus gegründet worden und dort verwurzelt. Leitungsgremien sind ausschließlich lokal besetzt. Sie sind nach nationalen Gesetzen als lokale Rechtsperson eingetragen, unterliegen vollständig den nationalen Bestimmungen und sind gegenüber den nationalen Behörden rechenschaftspflichtig.

2. **Strategische Partnerschaften** zwischen internationalen humanitären Akteuren und lokalen/nationalen Akteuren des betroffenen Landes

Diese Partnerschaft entspricht einem Zusammenschluss aufgrund gemeinsamer Ziele und komplementärer Fähigkeiten. Die Zusammenarbeit erfolgt langfristig und ist nicht an einzelne Projekte gebunden. Sie wird in einem Memorandum of Understanding festgehalten. Es gibt einen starken Anteil an Capacity Development einschließlich Organisationsentwicklung innerhalb und außerhalb von Projekten. Die Planung einzelner Projekte geschieht i.d.R. durch den lokalen Partner und wird im Dialog abgestimmt. Das Monitoring geschieht beidseitig. Der deutsche Partner ist für öffentliche Mittel rechenschaftspflichtig gegenüber den Gebern. Die Registrierung der Partner erfolgt nach Landesrecht; wie unter 1.

<p>3. Projektbezogene Partnerschaften zwischen internationalen humanitären Akteuren und lokalen/nationalen Institutionen des Zivilschutzes oder betroffener Gemeinden.</p>	<p>Die Zusammenarbeit besteht für den Zeitraum eines bestimmten Projekts. Die Finanzierung erfolgt durch die INRO. Das Projekt setzt die lokale NRO in Eigenverantwortung um. Das Verhältnis wird durch einen Projektvertrag geregelt, nicht durch ein Memorandum of Understanding. Capacity Development ist auf Themen des Projektes begrenzt. Die Registrierung der Partner erfolgt nach Landesrecht; wie unter 1.</p>
<p>4. Kooperation als Netzwerk internationaler NGO mit angeschlossenen („affiliated“) nationalen NGOs (Repräsentanz mit Programmkomponente oder Zweigstelle/Niederlassung vor Ort)</p>	<p>Planung, Finanzierung und Weisungsbefugnis werden durch die INRO übernommen. Die Projekte werden durch die affiliated nationalen NRO durchgeführt, ev. auch durch andere lokale Partner als Subcontractor.</p>
<p>5. Direktdimplementierung, Kooperation mit lokalen Akteuren als Vertretung der Zielgruppe</p>	<p>Lokale Akteure sind nur punktuell an der Umsetzung beteiligt. Die Planung der Projekte liegt vollständig bei der INRO durch ein eigenes Büro vor Ort. Die Zahl der Mitarbeitenden des Büros des internationalen Partners ist entsprechend hoch. Capacity Development kann Gegenstand von Projekten sein.</p>

Die Partnerschaften und Kooperationsformen weisen einen unterschiedlichen Grad von Lokalisierung auf. Sie ermöglichen unterschiedliche Ansätze der Kapazitätsstärkung lokaler/nationaler Akteure. Es kommt durchaus vor, dass internationale humanitäre Akteure – wenn es ihnen ihre Struktur bzw. Mandat erlaubt – im Rahmen von mehr als einer Partnerschaft/Kooperationsform agieren. Dies ist vom Kontext und dem Typ der humanitären Krise abhängig.

In **regelmäßig wiederkehrenden oder lang anhaltenden Naturkatastrophen** haben viele internationale humanitäre Akteure bereits Partnerschaften mit lokalen Akteuren aufgebaut, die über die humanitäre Nothilfe hinausgehen, z.B. zu Themen der Katastrophenvorsorge oder der Entwicklungszusammenarbeit. Lokale/nationale Partnerorganisationen können über Jahre hinweg begleitet und somit personelle, aber auch institutionelle Kapazitäten gezielt gefördert werden. Die Einbindung in humanitäre Koordinationsmechanismen und der Zugang zu lokaler Finanzierung sollte mittel- und langfristig angestrebt werden. So können lokale Kapazitäten vor allem durch die Kooperationsmodelle der natürlichen (1), strategischen (2) und durch Netzwerke (4) gestärkt werden. Wenn dann die Krise/Katastrophe plötzlich eintritt,

sind die lokalen/nationalen Partner darauf vorbereitet und können angemessen (nach humanitären Prinzipien und Standards) (re)agieren.

In **komplexen Krisen („protracted crisis“)** und **Gewaltkonflikten** ist die Sicherheitslage für betroffene Bevölkerung und humanitäre Akteure häufig schwierig und kann sich schnell ändern, staatliche Strukturen sind in vielen Situationen Teil des Konfliktes und der humanitäre Bedarf variiert stark (in Sektoren, Regionen und Betroffenen). Dies stellt für die die Umsetzung der humanitären Prinzipien und Standards, sowie die Realisierung strategischer Partnerschaften eine besondere Herausforderung dar. Die humanitäre Antwort kann nicht auf eine Kooperationsform festgelegt werden, sondern erfordert vor Ort ein gemeinsames Abwägen der Vor- und Nachteile der möglichen Partnerschafts- und/oder Kooperationsform.

Plötzlich auftretende Katastrophen („sudden-onset“) wie Naturkatastrophen oder ein ausbrechender Konflikt betreffen häufig Länder, die bisher nicht im Fokus der internationalen humanitären Akteure standen. Hier kommen besonders natürliche (1) und projektbezogene (3) Partnerschaften mit neuen Partnerorganisationen, aber auch die Implementierung durch Netzwerke/Branches (4) zum Tragen. Dabei muss erst einmal mit einem höheren Betreuungsaufwand gerechnet werden. Denn die lokale/nationale Niederlassung/angeschlossene NRO hat möglicherweise bisher nicht nach humanitären Standards und Prinzipien gearbeitet, sie kennt die jeweiligen internationalen humanitären Akteure (und dessen spezifische Regeln) sowie das System der Koordinierung bisher kaum (Ausnahme Kooperationsform 4). Ein Kapazitätsaufbau und Vorbereitung auf eine humanitäre Krise/Katastrophe ist häufig versäumt worden. In diesen Situationen ist es wichtig, einzuschätzen, ob die entstandene Notlage nur einmalig und kurz anhaltend ist oder ob ein humanitäres Engagement über Jahre hinweg mit den gleichen Partnerstrukturen erforderlich ist. In letzterem Fall soll bereits mit der akuten humanitären Reaktion eine projektgebundene in eine strategische Partnerschaft überführt werden. Beim Capacity Development ist insbesondere *Katastrophenvorsorge/preparedness* als institutionelle Herausforderung einzuplanen und entsprechend finanziell zu unterstützen.

Direktimplementierung sollte der Ausnahmefall sein und sich aus den Anforderungen der humanitären Krise ergeben und begründet werden können, z.B. wenn nach einem Erdbeben oder einer plötzlichen Fluchtbewegung die vorhandenen lokalen Strukturen eine schnelle, angemessene prinzipiengeleitete humanitäre Aktion nicht oder nur in bestimmten Sektoren ermöglichen. Auch wenn in solchen Fällen keine etablierten lokalen/nationalen Partnerorganisationen bestehen oder innerhalb von Tagen identifiziert werden konnten, ist es besonders wichtig, die humanitäre Antwort nicht an den lokalen Strukturen und Initiativen der Betroffenen vorbei durchzuführen und diese somit nicht noch mehr zu schwächen. Capacity Development wird in diesen Kontexten in der Regel zunächst innerhalb von Projekten durchgeführt – eine andere Kooperationsform kann im Laufe einer mehrjährigen Arbeit vor Ort aufgebaut werden, und stünde dann ggf. bei einer weiteren Katastrophe zur Verfügung.

Gesammelte Good Practice Beispiele

KoA-AG Lokalisierung

Stipendium für Führungs- und Nachwuchskräfte lokaler humanitärer Organisationen (ADRA)

ADRA vergibt jährlich mehrere Stipendien für Studierende, die an einem Masters Programm für „international social science“ oder am „international development program“ teilnehmen. Dazu bestehen Kooperationsverträge mit einer deutschen und einer US-basierten Universität. Die Lehrgänge werden entweder berufsbegleitend in verschiedenen Ländern des globalen Südens oder als Vollzeitstudium angeboten. Durch dieses Konzept werden viele Nachwuchskräfte herangebildet, die später Führungspositionen in den humanitären Einrichtungen übernehmen und als geschulte Fachkräfte in ihrem lokalen Kontext arbeiten.

Die Finanzierung des Studiengangs stellt derzeit noch eine Herausforderung dar. Außerdem kommt es z.B. aufgrund von befristeten Stellen im humanitären Bereich oft zu Personalwechseln, sodass eine Bindung an die eigene Organisation nach dem Masterstudium nicht immer gewährleistet werden kann. Dennoch haben sich die Programme über die Jahre bewährt. Über 100 internationale Studierende schließen jährlich das Masters Programm erfolgreich ab und arbeiten im humanitären Sektor.

Mehrjährige Förderung von lokalen Partnerorganisationen und Selbstvertretungsorganisationen auf den Philippinen (Arbeiter Samariter Bund)

Der ASB fördert insgesamt acht lokale Partnerorganisationen auf den Philippinen im Rahmen eines mehrjährigen Programms. Das Programm beinhaltet die Durchführung von Orientierungs- und Trainingsworkshops, die Förderung der Teilnahme an regionalen Fachkonferenzen und Workshops sowie die Entwicklung/Definition von Modalitäten und Standards für die gemeinsame Umsetzung humanitärer Hilfsmaßnahmen. Zur Umsetzung bedarf es ausreichender Mittel für Capacity Development Maßnahmen sowie besserer Finanzierungsmöglichkeiten zur Durchführung längerfristiger Maßnahmen im Bereich Preparedness. Schließlich muss die Konzeption von Programmen flexibel sein und Raum für Anpassungen bieten. Hierunter fallen auch die Einrichtung adäquater Feedbackmechanismen und die Umsetzung dieses Feedbacks. Regelmäßiger bilateraler oder multilateraler Austausch mit Partnern z.B. im Rahmen von Monitoringbesuchen, Trainings oder gemeinsamen Workshops ist für die Antizipation möglicher Herausforderungen von zentraler Bedeutung (Reporting alleine reicht nicht), genauso wie die regelmäßige Anpassung von Templates und Prozessen unter Einbeziehung des Feedbacks der lokalen Partner. Vernetzung von Stakeholdern (NRO,

DPO, Regierung, Universitäten) trägt zu besserem gegenseitigem Verständnis und Austausch bei und verhindert einen Tunnelblick (working in silos).

Die Erfüllung der Reporting- und Financial Management Standards durch Partner stellen noch immer eine Herausforderung dar, die jedoch durch Finanzworkshops und bilaterales Counselling erleichtert werden können, genauso wie die Erhebung disaggregierter Daten (Geschlecht, Alter, Behinderung). Hier bieten Schulungen in Anwendung der Washington Group Questions on Functioning als einfaches Instrument der Datenerhebung zu Behinderung eine gute Lösung.

Aufbau von Katastrophenschutz-Komitees in Bangladesch (Christoffel-Blindenmission)

In einem dreijährigen Katastrophenvorsorgeprojekt von 2013-2016 wurden lokale Katastrophenschutz-Komitees und insbesondere auch Selbstvertretungsgruppen von Menschen mit Behinderungen (DPO) aufgebaut und danach technisch und fachlich gestärkt. Ziel des Projektes war, dass diese lokalen Strukturen langfristig selbstständig Katastrophenvorsorgemaßnahmen und humanitäre Hilfsmaßnahmen in ihrer Region durchführen können. Hierzu zählten die Förderung der Teilnahme an nationalen Fachkonferenzen und Workshops, die Bereitstellung von notwendiger technischer Infrastruktur (Büromaterial, Rettungswesten und Boote, Werkzeug etc.), die Übernahme von Kosten für „Community Risk Assessments/Community Mapping“ und die Durchführung von Orientierungs- und Trainingsworkshops zu diversen Themen (Katastrophenvorsorge, Inklusion, Gender, Advocacy, Buchhaltung etc.). Dies sowohl als Gruppen- als auch Individualtrainings für ausgewählte Personen. Außerdem wurde der Zugang zu politischen Entscheidungsträger_innen hergestellt/erleichtert. Das Projekt zeigte, dass die Stärkung lokaler Strukturen ein mehrjähriger Prozess ist, gleichzeitig zeigen sich inzwischen erste Erfolge einer solchen längerfristigen Maßnahme: So waren die Katastrophenschutz-Komitees und DPO bei Überflutungen im Spätsommer 2016 und 17 selbst in der Lage, Rapid Needs Assessments durchzuführen und finanzielle Mittel für Nothilfe-Maßnahmen durch die lokale Regierung zu akquirieren.

Philippine Relief and Development Services übernimmt Verantwortung für Koordination und Preparedness von internationalem Partner (Humedica)

“Philippine Relief and Development Services” (PHILRADS) bildet den humanitären Arm vom Philippine Council of Evangelical Churches. Durch die Aktivitäten humedicas während des Taifuns Hayian ergaben sich ein breites Netzwerk und gute Kontakte zwischen humedica, dem nationalen MoH, DSWD (Departement of Social Welfare and Development), NDRRMC (National Disaster Risk Reduction and Management Council), der WHO, OCHA und der philippinischen Armee. Viele dieser Kontakte wurden anfangs direkt von humedica

verwaltet, um die Nothilfemaßnahmen von humedica so effizient und kohärent wie möglich zu gestalten. Angesichts der darauf folgenden Rehabilitations- und Wiederaufbaumaßnahmen und der guten Zusammenarbeit mit PHILRADS erkannte humedica die Möglichkeit, sowohl in der aktuellen Situation mehr Koordinierungsmaßnahmen und die Implementierung von weiteren Aktivitäten an PHILRADS zu übergeben, als auch in der Zukunft enger über PHILRADS zu arbeiten. Diese Zusammenarbeit umfasst sowohl die Implementierung von Preparedness-Maßnahmen hinsichtlich zukünftiger Katastrophen, als auch die Förderung und Verbesserung der Einbindung von PHILRADS in die nationalen und internationalen Response Aktivitäten bei kleineren Katastrophen, die keine Ärzteteameinsätze von humedica benötigen.

Bei einem Netzwerktreffen in Manila wurde PHILRADS als lokaler Partner vorgestellt. Das follow-up der Kontakte in der ersten Phase des Projekts gestaltete sich aufgrund der internationalen Sprache als schwierig, wurde jedoch zügig von PHILRADS übernommen. Bei Taifun Melor war PHILRADS bereits selbstständig aktiv. Im Gegensatz zu den Jahren davor in enger Zusammenarbeit mit den Ministerien – vor allem dem MoH und NDRRMC – sowie auch den anderen Teams vor Ort.

Multisektoraler Ansatz und nationale Advocacy einer kambodschanischen Graswurzelorganisation (Johanniter)

„Human and Health“ (H&H) ist eine kambodschanische Graswurzelorganisation aus Ratanakiri im Nordosten des Landes, die sich in ihrem Leitbild für den uneingeschränkten und verbesserten Zugang aller Kambodschaner_innen, insbesondere der indigenen Bevölkerung, zur Gesundheitsversorgung einsetzt. Die Zusammenarbeit mit H&H kam 2015 zustande. Die Johanniter haben bewusst eine basisnahe, in der Region verwurzelte Organisation gesucht, um den spezifischen Kontexten gerecht werden zu können. Derzeit setzen die Johanniter mit H&H ein BMZ-finanziertes Projekt um. Um die Wurzeln versteckten Hungers in der Region anzugehen, wurde das Projekt multisektoral geplant. Die Livelihood-/Agrarkomponente wird von der Indigenous Community Support Organisation (ICSO) umgesetzt. Das Vorhaben fördert daher auch die Zusammenarbeit zweier nationaler NRO, was in Kambodscha aufgrund der Historie häufig schwierig ist. Durch die Einbindung von H&H in technische Arbeitsgruppen (WASH, Scaling up Nutrition etc.) auf nationaler Ebene in Phnom Penh konnte das gegenseitige Verständnis aller Akteure erhöht und Bewusstsein auf zentraler Ebene für die Herausforderungen in Ratanakiri geschaffen werden. Ein verbesserter Zugang zu Drittmitteln wurde durch die strategische Ausweitung und Stärkung des Portfolios von H&H in den Bereichen WASH und Nutrition erreicht. Ein Konsortium von zwei nationalen NRO erhöht die Wirkung durch den multisektoralen Ansatz und fördert die zivilgesellschaftliche Kohäsion.

Durch den Kapazitätsaufbau von H&H neben der eigentlichen Projektumsetzung, die zusätzliche Koordination und Absprachen und die kontinuierliche Förderung des Vertrauensaufbaus zwischen den beiden Konsortialpartnern werden auf Seiten der INRO viele Ressourcen gebunden. Ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen sind seitens der IN-

RO jedoch notwendig, um kleine Organisationen bedarfsorientiert in OE-Prozessen und dem Erlangen technischen Wissens unterstützen zu können, ohne sie zu überfrachten. In Konsortialprojekten, insbesondere in post-Genozid-Ländern, ist der Beziehungsaufbau unter zivilgesellschaftlichen Akteuren extrem wichtig. Dem muss bei der Planung und Implementierung ausreichend Raum neben ambitionierten Projektindikatoren gegeben werden.

Unterstützung beim Organisationsaufbau: Engagierte syrische Ärzte gründen eine medizinische Hilfsorganisation (Malteser International)

Während des Krieges hat sich eine Gruppe engagierter syrischer Ärzte zusammenschlossen und eine NRO namens „Independent Doctors Association“ (IDA) gegründet. Registriert in der Türkei und in Syrien betreibt und unterstützt die junge lokale NRO Gesundheitseinrichtungen in Nordsyrien, vor allem in der Region Aleppo. Dazu gehören Krankenhäuser, Gesundheitsstationen, mobile Kliniken und ein Referenzsystem für kriegsverletzte Patient_innen in die Türkei.

Malteser International arbeitet seit 2015 mit IDA zusammen. Das Capacity Development der Partnerorganisation ist sehr umfassend: Neben der finanziellen Förderung und Beratung bei der Umsetzung großvolumiger, zum Teil komplexer Maßnahmen, wird der Partner beim Organisationsaufbau, beim Aufbau von Netzwerken und Geberbeziehungen, bei der Programmentwicklung, beim Monitoring und der Finanzadministration und Logistik eng begleitet und intensiv betreut und auch finanziell unterstützt. Das Kernstück dabei ist eine Bürogemeinschaft zwischen der syrischen NRO und Malteser International, damit eine tägliche on-the-job-Zusammenarbeit möglich ist.

Die größten Herausforderungen bei der Partnerschaft waren die Parallelität von Organisationsaufbau und die Implementierung von großvolumigen Projekten. Gleichzeitig bestand ein extremes Sicherheitsrisiko für das Leben der lokalen NRO-Mitarbeiter_innen im Kriegsgebiet und ein gewisses finanzielles Risiko für die Nord-NRO, da nur Remote Control möglich war.

Mentoringprogramm für den Zugang zum Common Humanitarian Fund: die Erfolgsgeschichte der lokalen NRO Afghanistan National Re-Construction Coordination - ANCC (Welthungerhilfe)

Im Rahmen des Twinning Programms, gefördert von DFID, wurden 21 lokale NRO mit zehn internationalen NRO in Verbindung gebracht. Welthungerhilfe und ANCC gehörten 2015-2017 dazu.

In dem Programm geht es um die Stärkung lokaler Akteure im Bereich der Humanitären Hilfe und Zugang zum Common Humanitarian Fund (CHF/CBPF). Die Welthungerhilfe hat eine Mentoren/Orientierungsrolle für die lokale NRO bezüglich Organisationsmanagement, humanitärer Arbeitsweise und Strategieaspekte übernommen. Als ein wesentliches Ergebnis verfügt ANCC in einem zweiten Anlauf über alle Voraussetzungen, um als lokaler Akteur Mittel aus dem CHF zu beantragen.

Vertrauensbildung ist ein wesentlicher Aspekt für diese Art von Partnerschaft, daher ist es notwendig, dass die INRO ausreichend Zeit für das Projekt einplant. Eine Langzeit-Verpflichtung seitens der INRO für den Prozess ist auch aufgrund des afghanischen Kontextes nötig – hier braucht man Geduld.

ANCC war aktiv in alle Prozesse eingebunden, so auch in die Planung zum Capacity Development.

Eine offene Kommunikation mit einem gemeinsamen Ziel war wichtig für den Erfolg des Projektes, dazu gehörten regelmäßige Treffen von Repräsentanten beider Organisationen, auch außerhalb des Twinning Programms. Ownership seitens ANCC war immer im Fokus der Welthungerhilfe. Dazu gehörten Personal, Zeit und eigene Funds. Lernen vom lokalen Partner über die Gemeinden und den lokalen Kontext trägt maßgeblich zu nachhaltigeren Ergebnissen bei.

Zugang von lokalen und nationalen Akteuren zur humanitären Architektur in Kolumbien (Diakonie Katastrophenhilfe)

Die Diakonie Katastrophenhilfe (DKH) arbeitet in Kolumbien mit vier lokalen NROs in den Departments Córdoba, Cauca, Meta/Guaviare, Caquetá sowie mit einem weiteren Akteur zusammen, der auf nationaler Ebene Zugang zu verschiedenen Regionen Kolumbiens besitzt. Die DKH vermittelt den Zugang von Partnerorganisationen zu den lokalen humanitären Koordinationsteams der jeweiligen Region. Zunächst nahm Personal des DKH-Büros gemeinsam mit dem Partner an Sitzungen teil und setzte sich für dessen Aufnahme in diesen Koordinationsmechanismus ein. Dies war in drei von vier Fällen erfolgreich.

Durch Lobby- und Advocacyaktivitäten gegenüber UN-OCHA und dem humanitären Koordinator konnten diese Instanzen zum Lokalisierungsansatz und der Notwendigkeit, auch lokale/nationale Akteure im humanitären Länderteam aufzunehmen, gewonnen werden. Daraufhin wurde das DKH-Büro mit der Organisation eines demokratischen Auswahlprozesses betraut. Die kolumbianischen NRO, welche im Laufe der letzten Jahre einen Antrag an die CBPF gerichtet hatten, wählten per Abstimmung eine national agierende Organisation. Die DKH coacht diese Partnerorganisation, um ihre Teilnahme so effektiv wie möglich zu gestalten.

Die humanitäre Architektur, Zuständigkeiten und die Zuteilung finanzieller Mittel sind für lokale Akteure häufig nicht nachvollziehbar. Es reicht nicht aus, an lokalen Koordinationsmechanismen teilzunehmen, um Arbeitsansätze oder Bedarfe in nationalen Clustern einzubringen zu können. Deshalb ist eine Verbindung und Repräsentation lokaler/nationaler Akteure sowie deren Vernetzung untereinander in den verschiedenen Koordinierungsmechanismen (lokale und nationale Teams, Cluster) besonders wichtig. Dies ist zeit- und ressourcenintensiv. Deshalb sollten Mittel für diese Tätigkeiten auch im Rahmen von Projekten vorgesehen werden.

Capacity Development (CD) in der Humanitären Hilfe – Ebenen, Ziele, Inhalte, Methoden und Finanzierungswege

Ebene	<p>Übergeordnetes Ziel: Steigerung der Effizienz, Effektivität und des Impacts für die Zielgruppen</p> <p>Ziele für unterschiedliche Ebenen</p>	Inhalte (wichtige Bereiche/Beispiele)	Methoden	Finanzierungsbedarf und Kostenarten
<p>Personenbezogenes Capacity Development</p>	<p>Steigerung der Fähigkeiten des Personals lokaler Akteure</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sektorale Trainings (z.B. in den Bereichen WASH, Shelter) - Training zu spezifischen Fachthemen (z.B. DRR, Cash-Voucher) - Training zu cross-cutting Themen (z.B. Gender, do-no-harm), - Emergency Response Training, - Sicherheitsverhalten - Project-Cycle Management - M&E, einschließlich Finanzmonitoring - Wirkungsbeobach- 	<p>Alle Methoden zur Stärkung des Fachwissens von lokalem Personal, insbesondere:</p> <p>Workshops Fortbildungen Training for Trainers Coaching Online Training Beratung durch Kolleg_innen Mentoring „sitting next to xy“</p>	<p>In dieser Kategorie sind folgende Projekttypen denkbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) eigene CD-Projekte für ein oder mehrere Partner (verwaltet von Geber oder Partner(n)) B) einzelne Budgetlinien in operativen Projekten. <p>Es könnten folgende direkte Kosten entstehen:</p>

tung/Reporting
- Beschwerde-Mechanismus

Praktika
Scholarships für
Master-Studiengänge

- Honorarverträge (z.B. für externe Berater_innen, Moderator_innen, Trainer_innen plus Transport/per diem, logistische Kosten (Raummiete, Verpflegung, Transport und Unterkunft der Teilnehmenden)
- Materialkosten (Erstellung von z.B. didaktischem Material, Druck)
- Kursgebühren für externe Angebote
- Fonds für selbstverwaltete Trainingsmaßnahmen

Es können folgende **indirekte Kosten** entstehen (keine CD-Projekte):

- Pauschale für selbst organisierte Maßnahmen, Bedarfe, die erst im Projektverlauf entstehen oder Bedarfe, die nicht im Projektzusammenhang direkt stehen, ohne spezifische Rechenschaftspflicht im Voraus (wird nur berichtet).
- Fortzahlung des Gehalts

				für Kurs- /Praktikumsteilnahme
Institutionenbezogenes Capacity Development	Steigerung der Operationsfähigkeit und institutionellen Nachhaltigkeit der lokalen Partner	<ul style="list-style-type: none"> - Management von Non-Profit-Org. - Strategische Planung (1-5 Jahre) - Policies und Prozesse, z.B. emergency preparedness response planning oder risk awareness and risk sensitive planning - Fundraising Training (z.B. Pooled Funds, Eigenfinanzierung vor Ort) - Sicherheitspläne - HR Management (incl. Staffwellbeing und Volunteer Management) - Allgemeine Qualitätssicherung, z.B. SPHERE-Standards oder CHS - Beteiligung UN-Cluster-System - Sicherung und Ausbau der eigenen Infrastruktur (Ausstattung, Fahrzeuge, Büroeinrichtung/Computer, Büromaterial, Stromversorgung, Wasserver- 	Ähnlich wie oben. Zusätzlich: Job Rotation Job Swapping, Exposure visits Networking	<p>In dieser Kategorie sind folgende Projekttypen denkbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Institutionelle Förderprojekte (mit klaren Organisationsentwicklungszielen) B) einzelne Budgetlinien in operativen Projekten <p>Wie personenbezogenes CD +</p> <p>Direkte Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sachinvestitionen (z.B. Kommunikations- und Transportmittel), Investitionen in Infrastruktur (Bauvorhaben, z.B. Büros, Warenlager) - Stocks für Emergency response, medizinische Ausrüstung - Zertifizierungskosten - Personalkosten beim Pro-

		sorgung, medizinische Ausrüstung etc.)		<p>jektpartner für speziell zu fördernde Bereiche, in denen die PO noch keine Kapazität hat oder die Ressourcen fehlen, um dieses Personal zu bezahlen (z.B. Aufbau eines qualitätssichernden Systems)</p> <ul style="list-style-type: none"> - „End of contract payments“ (nach Beendigung von Zeitverträgen) <p>Indirekte Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laufende Kosten von Büros über das Projektgeschehen hinaus - Verwaltungsausgabenpauschale - Fonds für institutionelle Förderung
Capacity Development bezogen auf das gesellschaftliche/politische Um-	Steigerung der Dialogfähigkeit der lokalen Partner politische Verän-	<ul style="list-style-type: none"> - Nationale rechtliche Rahmenbedingungen, Internationales humanitäres Völkerrecht/Menschenrechte - Politische Analyse (Konfliktanalyse/Kontextanalyse, Risikoana- 	Ähnliche wie oben, zusätzlich Networking	<p>In dieser Kategorie sind folgende Projekttypen denkbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Einzelne Budgetlinien in einem laufenden Projekt B) Budgets der Dachver-

<p>feld</p>	<p>derungen für Zielgruppe erreichen</p> <p>Beeinflussung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für ZG-Akteure</p>	<p>lyse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Advocacy-Strategien (allgemein oder für bestimmte Bevölkerungsgruppen) - Dokumentation von Verletzungen der IHL und Menschenrechten - Advocacy für bestimmte Bevölkerungsgruppen (z.B. Kinder, Schutzbedürftige) - Networking & Austausch mit anderen lokalen oder internationalen NRO - Networking und Teilhabe an Koordination/Entscheidungen des UN-Systems 		<p>bände oder INRO oder Fonds</p> <p>Wie institutionelles CD +</p> <p>Direkte Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitgliedsgebühren für Netzwerke - Gebühren und Reisekosten für Teilnahme an internationalen Foren - Personalkosten für Netzwerk- und L&A-Aktivitäten
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------