VENRO
VERBAND ENTWICKLUNGSPOLITIK
UND HUMANITÄRE HILFE

Was macht Capacity Development von NRO erfolgreich?

Herausforderungen im Kontext von Krisen, Fragilität und Shrinking Spaces

2017

VENRO-Handreichung

Inhalt

Einleitung – 1

Zusammenfassung – 2

1 Capacity Development – Einführung – 4

Einführung und Definition – 4

Methodische Ansätze von Capacity Development – 6

2 Krisenkontexte und fragile Staatlichkeit – 7

Ansätze für erfolgreiches Capacity Development – 7

Was können NRO in Krisenkontexten tun? – 7

Projektbeispiele – 10

3 Shrinking Spaces – 11

Ansätze für erfolgreiches Capacity Development – 11

Was können NRO in Kontexten mit beschränkten Handlungsspielräumen tun? – 11

Projektbeispiele – 14

4 Nachhaltigkeit von Capacity Development – 15

Ansätze für die nachhaltige Wirksamkeit von Capacity Development – 15

Welche Faktoren unterstützen die Nachhaltigkeit von Capacity Development? – 15

Projektbeispiele – 19

5 Erfolgsfaktoren für gutes Capacity Development – 20

Faktoren erfolgreicher Umsetzung von Capacity Development in der internationalen Debatte – 20

Partnerschaft auf Augenhöhe als Erfolgsfaktor der deutschen NRO – 21

Projektbeispiele – 24

Anhang – 25

Abkürzungsverzeichnis – 25

Liste der befragten Personen – 26

VENRO-Mitglieder – 27

Impressum – 29

Titelblatt: Older People's Workshop in Sri Lanka © *HelpAge*

Einleitung

Im entwicklungspolitischen Kontext ist das Konzept des Kapazitätsaufbaus (*Capacity Development*) in den letzten Jahrzehnten in den Fokus gerückt. Es basiert auf der Annahme, dass nachhaltige Entwicklung nur von innen, das heißt in den Ländern selbst, vorangetrieben werden kann. Das United Nations Development Programme (UNDP)[1] beschreibt den Kapazitätsaufbau staatlicher und gesellschaftlicher Akteure deshalb als Motor für nachhaltige Entwicklung. Auch die deutschen NRO und das BMZ betonen an verschiedenen Stellen die Bedeutung des Capacity Developments. So schreibt das BMZ in seiner Strategie zur Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft »Wir werden zukünftig einen verstärkten Akzent auf Capacity Development zivilgesellschaftlicher Kräfte in Entwicklungsländern durch die deutsche Zivilgesellschaft setzen«.[2]

Im Kern geht es bei Capacity Development um den Aufbau und die Weiterentwicklung fachlicher, methodischer und politischer Kompetenzen von Partnerorganisationen und ihren Zielgruppen. Dabei spielen entwicklungspolitische Nichtregierungsorganisationen (NRO) durch ihre Nähe zu den Zivilgesellschaften vor Ort eine essenzielle Rolle.

Die vorliegende Handreichung gibt Hinweise für die Umsetzung von Capacity Development in drei verschiedenen Kontexten:

- Was müssen NRO beim Capacity Development im Kontext von Krisen und fragiler Staatlichkeit beachten?
- Wie können NRO mittels Capacity Development Partner unterstützen, die unter zunehmenden Einschränkungen ihrer Handlungsspielräume leiden?
- Was müssen NRO hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Capacity Development beachten?

Der Handreichung liegen 18 Projekte von Mitgliedsorganisationen zugrunde, in denen Capacity Development eine besondere Rolle spielt. Acht dieser Projekte werden hier vorgestellt.[3] Wir bedanken uns bei allen Mitgliedsorganisationen, die sich daran beteiligten, diese Handreichung zu erstellen und sie durch ihre Expertise ermöglichten.

Dr. Bernd Bornhorst
Vorstandsvorsitzender

1 UNDP (2014): Capacity Development: A UNDP Primer, unter: http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-a-undp-primer.html (Zugriff am 28.09.2017)

2 BMZ (2014): Strategie zur Zusammenarbeit von Staat und Zivilgesellschaft, https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier343_05_2014.pdf

3 Bei der Auswahl der Projekte wurde versucht, möglichst viele verschiedene Regionen, Kontextbedingungen und Projektziele abzudecken.

Zusammenfassung

Capacity Development ist für viele deutsche NRO Bestandteil ihrer Partnerschaften mit Süd-NRO. Der Schwerpunkt dieser Handreichung liegt darauf, Hinweise für die Umsetzung von Capacity Development in Krisenkontexten sowie bei eingeschränkten zivilgesellschaftlichen Handlungsspielräumen zu geben. Darüber hinaus werden grundsätzliche Empfehlungen aufgeführt, wie Wirkungen und Nachhaltigkeit von Capacity Development gemessen werden können.

Herausforderung: Krisenkontexte und fragile Staatlichkeit

Die Arbeit in unsicheren Kontexten verlangt von den Partnern verstärkte Vorbereitung. Insbesondere eine sorgfältige Kontextanalyse ist notwendig, die teilweise mit erheblichem Zeitaufwand und hohen Kosten einhergeht. Die Praxisbeispiele zeigen, dass unter diesen Voraussetzungen Capacity Development eine wichtige Rolle spielt, um Methodenkompetenz auszubilden und die Problemlösungsfähigkeit der Partner zu erhöhen. Hier bietet das Do-no-Harm-Konzept gute Ansatzpunkte. Es ermöglicht den Partnern, wirkungsvolle Projekte durchzuführen, um die Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen zu verbessern und deren kritisches Potenzial dem Regierungshandeln gegenüber zu bewahren.

Lernveranstaltung: Integration von Menschen mit Behinderung in die Katastrophenvorsorge in der Provinz Cebu, Philippinen
© ASB Philippinen

Herausforderung: Einschränkung von Handlungsspielräumen

Die Wahrscheinlichkeit, dass zwischen NRO und staatlichen Stellen Konflikte auftreten, ist umso größer, je politischer Süd-NRO agieren. Auf staatliche Repressionen antworten NRO mit unterschiedlichen Strategien. Sie reichen von selektiver Kooperation mit unteren Verwaltungseinheiten auf lokaler Ebene über die Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren bis hin zur Lobbyarbeit gegenüber Regierungen. Um das Engagement von NRO in politisch brisanten Bereichen wie Rechtsberatung oder Menschenrechtsfragen aufrechtzuerhalten, werden ihre Netzwerke und internationalen Zusammenschlüsse zukünftig an Bedeutung gewinnen. Capacity Development trägt dazu bei, die Kompetenzen der Partner zur politischen Analyse und Entwicklung von Strategien sowie ihre Fähigkeiten zur Problemlösung zu stärken.

Herausforderung: Nachhaltigkeit

Oft wird Capacity Development dann als nachhaltig bezeichnet, wenn neue Kompetenzen oder Themen in den Strukturen der Partnerorganisationen oder bei den Zielgruppen verankert wurden. Dies zeigt sich anhand veränderter Handlungs- oder Verfahrensweisen und folglich an einer qualitativ verbesserten Projektarbeit. Die Praxisbeispiele zeigen, dass sich Ziele und plausible Wirkungsketten

jenseits quantifizierbarer Indikatoren auch für Capacity Development beschreiben lassen, und dass es die Nachhaltigkeit unterstützende Faktoren gibt: Praxis- und Wirkungsorientierung von Trainings, Auswahl der Teilnehmenden, kompetente Trainer_innen sowie Nachbetreuung und Follow-up im Rahmen einer längerfristigen Finanzierung.

Wie gelingt Capacity Development auf Augenhöhe? – Erfolgsfaktoren

Vier grundlegende Erfolgsfaktoren lassen sich für eine nachhaltige Umsetzung von Capacity-Development-Maßnahmen ableiten:

- Ownership, Akzeptanz und Engagement
- Berücksichtigung der Organisationsstrukturen der Partner
- Prozesscharakter
- Wirkungsorientierung

Die in unserer Handreichung befragten Organisationen betonen insbesondere, dass die Maßnahmen bei einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NRO ansetzen müssen:

- Erfolgreiche Maßnahmen setzen bereits in der Planungsphase Dialog und Konsens voraus. Die Süd-NRO sollten möglichst selbst bestimmen, in welchen Bereichen Capacity Development sinnvoll ist.
- Lernende und Lehrende sollten gleichermaßen lernbereit und kritikfähig sein: Alle Beteiligten müssen den Lernprozess konstruktiv mitgestalten.
- Capacity-Development-Maßnahmen sollten bei den Stärken der Partnerorganisationen ansetzen, nicht bei ihren Schwächen.
- Vertrauen und Beständigkeit sind zentrale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lernprozess. Capacity-Development-Maßnahmen müssen daher auf Kontinuität setzen.
- Nutzen die Maßnahmen wirklich etwas? Jede Maßnahme bedeutet auch eine zusätzliche Belastung des Partners. Es sollte daher immer wieder kritisch überprüft werden, welche Maßnahmen durchgeführt werden müssen.
- Süd-NRO zeigen ihre Erwartungen und Ziele oft erst im Prozess. Kurzfristige Verhaltensänderungen sind daher selten zu erwarten.
- Fortbildungen sind auch prestigeträchtig, die Teilnehmenden müssen deshalb gut ausgewählt werden.

1 Capacity Development – Einführung

Einführung und Definition

Das Konzept von Capacity Development entstand Ende der 1980er-Jahre im Kontext einer Reihe von Veränderungen und Paradigmenwechseln in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

Der in den Anfangsphasen verwendete Begriff *Capacity Building* wurde im internationalen Diskurs allmählich durch Capacity Development ersetzt. Capacity Development steht für Ansätze, nach denen Wissen nicht importiert und vor Ort deponiert wird, sondern durch individuelle und kollektive Lernprozesse, durch Erfahrungsaustausch und praktische Anwendung gefördert wird.

Seit ihrer Entstehung wurden Capacity-Development-Konzepte kontinuierlich weiterentwickelt. Zunächst herrschte eine technischen Auffassung vor, die Capacity Development als kurz- bis mittelfristige, punktuell auf Individuen oder bestimmte Strukturen begrenzte und von außen lieferbare Fortbildungsmaßnahme betrachtete. Inzwischen gilt Capacity Development als langfristiger, endogener und ganzheitlicher Prozess.

Im internationalen Diskurs wird Kapazität und Kapazitätsaufbau auf drei Ebenen angesiedelt: Entsprechende Programme und Maßnahmen zielen darauf ab,

- auf individueller Ebene Handlungskompetenzen zu stärken,
- auf Ebene der Organisationen die Leistungsfähigkeit zu erhöhen,
- auf politischer beziehungsweise auf der System-Ebene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu verbessern.

Für NRO ist Capacity Development eine Kernaufgabe von Entwicklungszusammenarbeit. Die Mehrheit der für diese Handreichung befragten VENRO-Mitgliedsorganisationen und Expert_innen bestätigt, dass Capacity Development im Kontext einer Partnerschaft mit Süd-Partnern und zur Stärkung der Zivilgesellschaft in letzter Zeit an Bedeutung zugenommen hat. Einige NRO haben sowohl eigene Konzepte zum Kapazitätsaufbau ausgearbeitet als auch den Bereich der Partnerqualifizierung institutionell verankert.

In der Praxis stärken die VENRO-Mitgliedsorganisationen mit Capacity-Development-Maßnahmen unterschiedliche Fähigkeiten:

- die Fähigkeit der Bevölkerung, die eigenen Lebensbedingungen zu verbessern (Anwendungswissen),
- die Fähigkeit der Partnerorganisationen, Projekte mit hoher Qualität umzusetzen (Wirkungsorientierung, Projektmanagement-Kompetenzen, programmatische Inhalte),
- die Fähigkeit der organisierten Zivilgesellschaft, an gesellschaftlichen und politischen Prozessen im Land teilzunehmen *(Advocacy)*.

Kapazitätsaufbau ist für die **lokale Bevölkerung** in der Regel in basisorientierte Projekte integriert. Er vermittelt neben technischem Wissen und handwerklichem Können auch Schlüsselkompetenzen zur Selbstorganisation wie etwa die Fähigkeit, Probleme zu analysieren, Strategien zu entwickeln und sich mit anderen zu vernetzen.

Bei sich verschlechternden ökonomischen Rahmenbedingungen kann Capacity Development darauf ausgerichtet sein, konkrete Überlebensprobleme zu bewältigen und die Lebensbedingungen durch Hilfe zur Selbsthilfe zu verbessern. In diesem Kontext richten sich Trainingsmaßnahmen an verschiedene Bevölkerungsgruppen – zum Beispiel an Frauen, Jugendliche oder an bestimmte Berufsgruppen – und orientieren sich an deren Bedarf und vorhandenen Kompetenzen. Die Ziele solcher Trainingsmaßnahmen reichen von der Verbesserung lokaler handwerklicher Fähigkeiten, einer erfolgreicheren Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte über den Aufbau von Selbsthilfegruppen bis hin zur Stärkung von Interessenvertretungen. Doch dabei bleibt es nicht. Auch die Verbindung zwischen einer verbesserten Lebenssituation der Zielgruppe und ihrer erhöhten sozialen Organisationsfähigkeit ist wichtig. Trainingsmaßnahmen zielen daher auf das Empowerment der Zielgruppen, auf die Entwicklung von analytischen Fähigkeiten oder die Gründung von effizienten Selbsthilfeorganisationen. Durchgeführt werden solche Trainings in der Regel von den lokalen Trägerorganisationen zusammen mit lokalen Expert_innen.

Bei Capacity Development auf der Ebene **lokaler Trägerorganisationen** handelt es sich um längerfristig angelegte Capacity-Development-Prozesse. Partnerorganisationen und andere zivilgesellschaftliche Akteure benötigen kontextgerechte und oft innovative Strategien und Instrumente sowie entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen,

um in einem schwierigen Umfeld effizient und wirkungsvoll zu handeln.

Hier spielen Qualifikationen eine Rolle, die bei der technischen und administrativen Programm- und Projektdurchführung zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Partnerorganisationen beitragen. Typische fachlich-methodische Angebote für Partnerorganisationen sind Trainings in den Bereichen Finanzadministration oder Projektzyklusmanagement (Projektentwicklung, Antragstellung, finanzielle und narrative Berichterstattung). Im Zuge der internationalen Bemühungen, die Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern, haben darüber hinaus viele VENRO-Mitgliedsorganisationen Verfahren einer wirkungsorientierten Planung eingeführt und ihre Instrumente zur Wirkungsbeobachtung verfeinert. In den meisten NRO wurden verbindliche Standards zur Projektbearbeitung und Beachtung der Wirkungsorientierung entwickelt, für deren Anwendung Trainings für die Partner angeboten werden. Um beispielsweise die Transparenz von internen Entscheidungsstrukturen oder die Partizipation zu verbessern, beinhalten die Prozesse der ganzheitlichen Stärkung von Partnerorganisationen häufig Elemente der Organisationsentwicklung. Allerdings wird Organisationsentwicklung von den befragten NRO als kritische Komponente von Capacity Development gesehen, weil Organisationsentwicklung eine Kompetenzanalyse und Bewertung der organisatorischen Leistungsfähigkeit voraussetzt. Neue Formate, Themen und Arbeitsansätze werden von der »älteren« Führungsgeneration zuweilen als Bedrohung ihrer jeweiligen Position angesehen. Dabei ist es unabdingbar, dass Partner die Notwendigkeit von Veränderungen akzeptieren. Wird den NRO die Relevanz von Organisationsentwicklung für die Qualitätssteigerung ihrer Arbeit deutlich, steigt in der Regel ihre Bereitschaft, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Vermittlung von methodischem Know-how und von Fähigkeiten zur politischen Analyse, zur Strategieentwicklung und Netzwerkbildung. Wichtige Aspekte sind der Zugang zu Informationen über nationale und internationale Debatten – wie die Debatte über die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG), die Aid-Effectiveness-Debatte oder über die Istanbul-Prinzipien[4] – und

Lerngruppe von Frauen in Bangladesch
@Khaled Sattar WorldFish

die diesbezügliche Stärkung der Dialogfähigkeit. So können VENRO-Mitglieder ihren Partnern auch den Anschluss an internationale Debatten und Netzwerke eröffnen. Lange wurde die **gesellschaftliche Ebene** im Kontext von Capacity Development eher vernachlässigt. Inzwischen ist deutlich, dass Capacity Development komplexer ist als anfänglich angenommen wurde. Vor allem ist die Abhängigkeit von und die Wechselwirkung mit übergeordneten gesellschaftlichen Strukturen hoch. Evaluationen weisen auf die Bedeutung des gesamtgesellschaftlichen und politischen Kontextes hin. Sie suchen die Lösung von Kapazitätsmängeln nicht länger in vermehrten Ausbildungsmaßnahmen, sondern darin, eine Organisationskultur zu schaffen und den Gesamtkontext zu beeinflussen. Folglich sehen viele staatliche Geber und auch andere Entwicklungsakteure ihre eigentliche Aufgabe darin, strukturelle Veränderungen im Partnerland anzuregen und zu fördern. In der aktuellen internationalen Diskussion wird

4 2010 hat sich die internationale NRO-Community zu acht zentralen Entwicklungsprinzipien verpflichtet, die sogenannten Istanbul-Prinzipien. Gemäß diesen Prinzipien betrachtet sich die Zivilgesellschaft als wirksamen Akteur der Entwicklungszusammenarbeit, wenn sie an folgendem arbeitet: (1) Menschenrechten absolute Priorität einzuräumen, (2) Geschlechtergerechtigkeit zu verwirklichen, (3) demokratische Ownership zu organisieren, (4) auf Umwelttragfähigkeit hinzuarbeiten, (5) Rechenschaft abzulegen und Transparenz sicherzustellen, (6) Partnerschaft weiterzuentwickeln, (7) Wissen miteinander zu teilen und (8) Zukunftsfähigkeit in den Ergebnissen der Arbeit zu sichern.

vielfach betont, dass dem Staat als größte Institution eines Landes eine wichtige Rolle beim gesamtgesellschaftlichen Kapazitätsaufbau zukommt. Im Zusammenhang mit der systemischen oder gesellschaftlichen Ebene wird oft von Enabling Environments (förderliches Umfeld für zivilgesellschaftliches Engagement) gesprochen, die als Voraussetzung für nachhaltig wirkendes Capacity Development etabliert werden müssen.

Methodische Ansätze von Capacity Development

Die interviewten NRO wählen die Inhalte und Methoden entsprechend dem (idealerweise gemeinsam identifizierten) Qualifizierungsbedarf und den Möglichkeiten ihrer Südpartner aus:

- Im Vordergrund stehen **themenbezogene Trainings**. Deren Angebot reicht von mehrtägigen punktuellen Trainings durch internationale oder lokale Expert_innen für Partnerorganisationen und/oder Zielgruppen bis zu mittelfristigen Trainingszyklen, die von lokalen Expert_innen durchgeführt werden. Die NRO achten darauf, dass die Trainings so bedarfs- und praxisorientiert wie möglich konzipiert sind. Bei vielen Themen – insbesondere im Bereich Projektmanagement – sind die Inhalte vorgegeben. Gute Praxis ist die Durchführung von mehreren Trainingszyklen, in denen verschiedene Phasen des Lernens und der Umsetzung des Gelernten verknüpft werden. Gemeinsame Trainings für Mitarbeitende mehrerer Organisationen ergänzen die häufig maßgeschneiderten Trainings für Einzelorganisationen. Die Entwicklung von Soft Skills ist dabei von großer Bedeutung: also die Entwicklung von Selbstlernkompetenz, antizipierendes Denken sowie die Befähigung, eigene Problemlösungen zu entwickeln.
- **Coaching** durch NRO-Länderbüros oder lokale Expert_innen vor Ort sind eine gute Praxis zur Absicherung des Lernerfolgs. Hierbei können eine Orientierung auf den Bedarf der Partner und flexible Unterstützungsformen gewährleistet werden. Wenn deutsche NRO Länderbüros haben, kann den Partnern ein leichterer Zugang zu kontinuierlicher oder auch akuter Beratung gewährt werden. Je nach Situation entweder persönlich, per Skype oder am Telefon. Von Vorteil ist, dass die Partnerorganisationen nach den Trainings kontinuierlich dabei unterstützt werden, die neuen Kenntnisse anzuwenden und sie zu den Problemen, die sie gerade bearbeiten, persönliche Fachberatung erhalten. Coaching ist Teil einer Strategie, die darauf abzielt, das Lernen aus Erfahrungen zu unterstützen.
- Training und Beratung im Rahmen von langfristigen Partnerschaften mit Nord-NRO werden inzwischen mit anderen Methoden kombiniert. Es gibt in vielen Ländern **einheimische Wissenssysteme** oder **Pools von Expert_innen** zu relevanten Themen. Durch sie wird internationales Know-how in manchen Bereichen stark durch lokales Wissen ergänzt.
- In dem Maße, wie Süd-Partner sich in nationalen oder internationalen Netzwerken oder Süd-Süd-Wissensnetzwerken engagieren, kann von diesen Strukturen ein Beitrag zum Kapazitätsaufbau erwartet werden. Nord-NRO können dabei eine wichtige unterstützende und befähigende Rolle übernehmen, indem sie zum Beispiel den Partnern **Zugang zu internationalen Netzwerken verschaffen**. Süd-Süd-Austausch und Vernetzung unterstützen die NRO bereits, etwa bei den Jahrestreffen der internationalen Partner einer deutschen NRO. Häufig wird Capacity Development zu relevanten Themen in diese Treffen integriert.

Aus den Interviews und Gesprächen zu dieser Handreichung geht hervor, dass bei den methodischen Ansätzen von Capacity Development bei den VENRO-Mitgliedsorganisationen die klassischen Lernformen – themenbezogene Trainings mit einem oder mehreren Trainer_innen – überwiegen. Bisher gibt es einige innovative methodische Ansätze, wie das Peer Learning[5] oder neue Lernformen wie Blended Learning (eine Kombination aus digitalen und Face-to-Face-Lernangeboten mit online zur Verfügung stehenden Begleitmaterialien) oder die Nutzung von sozialen Medien. Auf E-Learning wird oft nur dann ausgewichen, wenn die klassischen Trainings nicht durchgeführt werden können. Wenn zum Beispiel in Krisensituationen die Mobilität der Zielgruppen eingeschränkt ist. Die Instabilität des Internets in manchen Regionen schränkt die Nutzung sicherlich ebenfalls ein.

5 Beispielsweise das Konzept »Von Bauer zu Bauer«, das im landwirtschaftlichen Bereich von »Brot für die Welt« entwickelt wurde.

2 Krisenkontexte und fragile Staatlichkeit

Die Bedeutung von fragiler Staatlichkeit als Herausforderung für die internationale Zusammenarbeit nimmt zu. Instabile und krisenanfällige Rahmenbedingungen sind häufig dort zu finden, wo der Staat nicht in der Lage ist, seinen Bürgerinnen und Bürgern innere und äußere Sicherheit zu gewährleisten oder soziale Basisdienstleistungen zu erbringen. Wenn demokratische Institutionen zwar vorhanden sind, aber nicht ihre Aufgaben erfüllen, spricht man von »fragiler Staatlichkeit«. In Ländern mit fragilen staatlichen Strukturen und schlechter Regierungsführung herrscht vielfach Korruption, Vetternwirtschaft sowie ein Mangel an Rechtsstaatlichkeit. Das Vertrauen in staatliche Institutionen ist häufig gering.[6] Meist geht staatliche Fragilität mit einem Höchstmaß an Armut und gesellschaftlicher Ungleichheit einher.[7] Da Fragilität nicht immer ein ganzes Staatsgebiet betrifft und auch länderübergreifend sein kann, gibt es auch fragile Kontexte oder Räume fragiler Staatlichkeit. Auch Länder mit mittlerem Einkommen können solche Räume fragiler Staatlichkeit aufweisen. In einer Reihe von Schwellenländern gibt es beispielsweise ein gestiegenes Konfliktpotenzial im Zusammenhang mit der Ressourcenausbeutung.

Ansätze für erfolgreiches Capacity Development

Die Erfahrungsberichte der interviewten NRO sowie die Analyse der vorliegenden Projektdokumente bestätigen, dass staatliche Fragilität einen großen Einfluss auf die Planung und Durchführung von Projekten hat. Ein nicht funktionierendes staatliches Gewaltmonopol beziehungsweise eine staatliche Gewalt, die keine Regeln und Konventionen beachtet, kann in Einzelfällen das größte Hindernis dabei sein, Projekte umzusetzen. Insbesondere, wenn Sicherheitsrisiken eine Fernverwaltung von Projekten notwendig machen. Vielen Projekten macht zudem die fehlende oder unzureichende Bereitstellung sozialer Basisdienstleistungen zu schaffen.

Was können NRO in Krisenkontexten tun?

Integrierte Ansätze

Viele der Herausforderungen für NRO, die in konfliktanfälligen Kontexten oder fragilen Situationen arbeiten, rühren daher, dass zunächst Grundbedürfnisse befriedigt und soziale Dienstleistungen erbracht werden müssen, dies aber auf Kosten des langfristigen Aufbaus lokaler Kapazitäten geschieht. Es kann in fragilen Staaten mit ausgeprägten Unsicherheitsfaktoren unrealistisch oder schwierig sein, eine langfristige Perspektive des Kapazitätsaufbaus zu entwickeln und Ressourcen dafür bereitzustellen, wenn dies scheinbar die Aufmerksamkeit und die einzusetzenden Ressourcen von unmittelbaren und direkten Bedürfnissen abzieht.

Es ist nachvollziehbar, wenn Bevölkerungsgruppen, die keinen Zugang zu grundlegenden Diensten haben, der Versorgung mit Trinkwasser, Nahrungsmitteln, Gesundheitsdiensten oder Bildung eine höhere Priorität einräumen als Advocacy-Aktivitäten mit unsicherem Ausgang. Wo der Staat nicht handelt, ist es gut, wenn zivilgesellschaftliche Akteure Not lindern und zur sozialen Infrastruktur beitragen. Gleichzeitig müssen sie darauf achten, dass ihr Engagement keine Substitutionseffekte hervorbringt. Dazu zählt etwa, dass Regierungen durch Projekte »gespartes Geld« in kritische Sektoren wie bspw. in das Militär investieren.

Mit integrierten Ansätzen versuchen Partner im Allgemeinen die kurzfristige Befriedigung von Bedürfnissen mit einem langfristigen Kapazitätsaufbau als Mittel der Selbstorganisation der Bevölkerung zu kombinieren. Capacity Development für Zielgruppen setzt häufig zunächst fachlich-methodisch an und vermittelt das notwendige anwendungsorientierte Wissen im Rahmen von spezifischen Projekten (zum Beispiel WASH, Kleinkredite, ländliche Entwicklung). In diese konkreten Kontexte ist auch die Interessenvertretung gegenüber lokalen Autoritäten eingebettet. Ansatzpunkt der Partner ist es, die Communities über ihre Rechte zu informieren und das Bewusstsein dafür

6 Vgl. Fund for Peace (2016): *Fragile States Index 2016.*

7 Auswärtiges Amt, Bundesministerium für Verteidigung, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2012): *Für eine kohärente Politik der Bundesregierung gegenüber fragilen Staaten – Ressortübergreifende Leitlinien.* Unter: http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/Presse/leitlinien_fragile_staaten.pdf (Zugriff am 24.03.2017).

Fortbildung in Bangladesch © *WorldFish*

zu schärfen, dass es zwischen schlechter Regierungsführung und fehlenden staatlichen Basisdiensten einen direkten Zusammenhang gibt.

Konfliktsensible Kontextanalyse und der Do-no-Harm-Ansatz

In fragilen Kontexten ist es für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes unerlässlich, formelle und informelle Machtstrukturen und die Einflüsse unterschiedlicher Akteure zu analysieren (Stakeholder–Analysis). »Take context as a starting point« ist eine der Hauptempfehlungen der Capacity-Development-Studie »International Engagement in Fragile States. Can't we do better?« aus dem Jahr 2011.[8] Mittels Capacity Development erwerben die Partner das methodische Know-how und die Dialogfähigkeit, um Kontext- und Stakeholder-Analysen eigenständig durchzuführen.

Eine schwierige Sicherheitslage kann die Befragten in Gefahr bringen oder es unmöglich machen, Daten zu sammeln. Durch einen konfliktsensiblen Ansatz können NRO dieses Risiko mindern. In Kontexten von akuten oder latenten Konflikten sollten Maßnahmen deshalb entsprechend dem »Do-no-Harm«-Ansatz umgesetzt werden. Dieser Ansatz stellt ein bewährtes konfliktsensibles Instrumentarium zur Verfügung, das bereits bei der Bedarfsanalyse und Informationssammlung eingesetzt werden sollte. Die Partner werden geschult, die Analysen konfliktsensibel durchzuführen. Mögliche Auswirkungen eines entwicklungspolitischen Vorhabens auf verschiedene Einfluss- und Bezugsgruppen vor Ort werden in Betracht gezogen. So werden sich die Partner des Risikos bewusst, dass ihr Projekt – unbeabsichtigt – Konflikte schüren kann, zum Beispiel wenn einzelne Akteure begünstigt werden. Das umfangreiche methodische Instrumentarium des »Do-no-Harm«-Ansatzes[9] unterstützt die Partner dabei, ihre Projekte so zu konzipieren, dass sie den Zielgruppen letztlich nicht schaden. Gleichzeitig sind für diesen Ansatz personelle und finanzielle Ressourcen notwendig, die im Budget berücksichtigt werden sollten.

Flexible Planung und Wirkungsorientierung

Fragile und konfliktanfällige Kontexte verändern die Art und Weise, wie gängige Planungsverfahren umgesetzt werden können. Krisenkontexte sind von extrem hoher Unsicherheit gekennzeichnet, so dass sich Risikoanalysen

8 OECD (2011): *International Engagement in Fragile States: Can't We Do Better?* In: Conflict and Fragility. Unter: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/international-engagement-in-fragile-states_9789264086128-en#.WfxVMIiDM-2w#page2 (Zugriff am 24.03.2017).

9 Krause, Lili (2016): *Do no Harm. Was sich dahinter verbirgt und warum es notwendig ist.* Unter: http://blog.venro.org/do-no-harm-was-sich-dahinter-verbirgt-und-warum-es-notwendig-ist/ (Zugriff am 24.03.2017).

als falsch erweisen können und unvorhersehbare Entwicklungen Handlungsspielräume plötzlich schrumpfen lassen. Veränderungen politischer Rahmenbedingungen können direkte Auswirkungen auf Projektziele haben. Gerade in fragilen Kontexten müssen sich Strategien an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.

Mithilfe des Instrumentariums der Wirkungsorientierung berücksichtigen und reflektieren die Partner zunehmend relevante Einflussfaktoren, die für den Projektverlauf von Bedeutung sind. Dazu zählt u. a. eine Risikoanalyse während der Planungsphase. Außerdem ein konfliktsensibles Monitoring aller relevanten Umweltbedingungen, einschließlich möglicher nicht intendierter Wirkungen. Durch die Schulung der Partner in diesen Instrumentarien lernen diese passende Methoden der Projektsteuerung und des Risikomanagements kennen. Sie ermöglichen es ihnen, besser mit unvorhergesehenen Ereignissen umzugehen und ihre Strategien anzupassen.

Nicht nur Projekte, die sich explizit mit Konflikttransformation beschäftigen, werden in Ländern mit politischen Krisen zur Neuorientierung gezwungen. Neue Konfliktlagen können insgesamt die Arbeitsbedingungen verändern. Wenn militärische Auseinandersetzungen die Arbeit in bestimmten Gebieten nicht mehr zulassen, kann es für die Zielgruppen schwieriger werden, an Capacity-Development-Maßnahmen teilzunehmen. Andererseits können in eskalierten Gewaltkontexten solcherart Maßnahmen auch eine gewisse Stabilität bieten. Die Capacity-Development-Maßnahmen müssen dann allerdings konfliktsensibel gestaltet sein. Zudem können instabile politische Institutionen bewirken, dass geplante Trainingsmaßnahmen in Schulen oder Behörden nicht die erforderliche Unterstützung erhalten oder boykottiert werden. Partnerorganisationen deutscher NRO werden befähigt, auf solche unvorhergesehenen Entwicklungen flexibel zu reagieren und andere Ansatzmöglichkeiten zu finden.

Stärkung von Basisorganisationen

Es ist ein häufiges Merkmal von Krisenkontexten, dass die Arbeit in einem Umfeld gesellschaftlichen Misstrauens stattfindet. Soziales Misstrauen und Feindseligkeit zwischen ethnischen oder religiösen Gruppen wiegen schwer, wenn gleichzeitig eine zivilgesellschaftliche Szene wenig entwickelt ist. Der Fokus des Einzelnen verlagert sich weg von der Gemeinschaft auf die Familie, wenn sein Gegenüber als potenzieller Spion des Staates oder des Staatsfeindes gilt. Versöhnungsarbeit kann in einem solchen Umfeld als ein von der gegnerischen Partei etabliertes Instrument interpretiert werden, um die lokale Bevölkerung ruhig zu stellen.

Es ist daher besonders wichtig, lokale Basisgruppen, die sich in diesen Bereichen engagieren wollen, beim Aufbau zu unterstützen und zu stärken. Zusätzlich zu friedensfördernden Maßnahmen können mittels Capacity-Development-Maßnahmen demokratische Entscheidungsstrukturen eingeübt bzw. eingeführt werden. Das stärkt den sozialen Zusammenhalt lokaler Gruppen bzw. Gemeinschaften.

Bottom-up-Advocacy

Oft ist für die Partner der Umgang mit staatlichen Autoritäten das Dilemma. Soll man staatliche Strukturen stabilisieren oder sie verändern? Vorhandene staatliche Strukturen völlig zu umgehen, schwächt die Legitimität des Staates weiter, anstatt ihn zu stabilisieren. Zudem wird so erschwert, dass innovative Ansätze von NRO auf der Meso- oder Makroebene in staatliche Politik integriert werden. Auf der anderen Seite sind staatliche Institutionen oft keine verlässlichen Partner, zu denen NRO Vertrauen aufbauen können.

Eine gute Praxis von Partnerorganisationen in fragilen Staaten ist der Bottom-up-Ansatz. Dabei kommt es darauf an, die Eigenverantwortung von Zielgruppen und Basisgruppen in einem schwierigen Umfeld zu fördern. Die Interessenvertretung gegenüber staatlichen Strukturen kann gegenüber Regierungsvertreter_innen auf der Mikroebene erfolgen. Diese mögen zwar einen begrenzten Entscheidungsspielraum haben, können aber durchaus konkrete Verbesserungen bewirken. Nach NRO-Erfahrungen ist eine Zusammenarbeit auf lokaler Ebene häufig einfacher als auf der Zentralebene.

Darüber hinaus ist es gute Praxis, dass NRO ihre Advocacy-Maßnahmen auch auf nicht staatliche Akteure richten, die in ihrem jeweiligen Handlungsbereich Macht ausüben und Veränderungen bewirken können – wie etwa durch die Beeinflussung von Multiplikator_innen (zum Beispiel Journalist_innen), die wiederum auf Entscheidungsträger_innen einwirken können.

Kapazitätsaufbau für staatliche und nicht staatliche Akteure, um die Unterstützung von Kriegsopfern, Frauen und von Menschen mit Behinderung in Sri Lanka zu verbessern

Die Christoffel Blindenmission (CBM) unterstützt in zwei ländlichen Nordprovinzen Sri Lankas ein integriertes Projekt. Mithilfe einer Strategie zur Stärkung von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren soll die Situation von Frauen und von Familien mit Kriegsopfern und von Menschen mit Behinderung verbessert werden. Sri Lanka leidet seit Beginn der 1980er-Jahre unter sporadisch auftretenden Bürgerkriegen. Die Auseinandersetzungen haben eine große Zahl von Kriegswaisen und/oder von Kindern mit Behinderung hinterlassen und die Armutsprobleme der Bevölkerung, insbesondere für Frauen verschärft. Darüber hinaus entstand ein Klima gesellschaftlicher Gleichgültigkeit gegenüber sozialen Problemen, das die zivilgesellschaftlichen Strukturen schwächte. Vielerorts ist der Glaube an ein friedliches Zusammenleben der unterschiedlichen sozialen und religiösen Gruppen erschüttert.

Das Projekt richtet sich mit verschiedenen Trainingsmaßnahmen an sechs lokale Autoritätspersonen, 65 gewählte Mitglieder von Gemeinderäten, an drei lokale NRO sowie an 84 Dorfkomitees.

Die Trainingsprogramme setzen auf drei Ebenen an:

- Bei den lokalen Autoritäten soll ein Bewusstsein geschaffen werden, dass die am meisten ausgeschlossenen und verwundbaren Gruppen (Kriegswaisen, Frauen, Menschen mit Behinderung) besondere Unterstützung benötigen und Diskriminierungen abgebaut werden müssen;
- die lokalen NRO werden durch Trainings gestärkt, sich zu einer Interessenvertretung der Bevölkerung zu entwickeln und Beteiligungsmöglichkeiten an lokalen Entwicklungsprozessen zu nutzen;
- die lokale Zivilgesellschaft wird direkt angesprochen. Organisiert werden Trainingsmaßnahmen für Frauen und Menschen mit Behinderung, so dass sie ihre ökonomische Situation nachhaltig verbessern können. Gleichzeitig werden sie über ihre Rechte und Möglichkeiten als Teil der lokalen Gemeinschaft aufgeklärt. Verbunden sind die Trainings mit der Hoffnung, gegenseitiges Misstrauen abzubauen und das Engagement der Dorfbevölkerung für ihre eigene Entwicklung insgesamt zu stärken.

Präventive Friedensarbeit gegen islamistische und kriminelle Umtriebe im Norden der Republik Niger

CARE Deutschland-Luxemburg unterstützt im Norden der Republik Niger ein Projekt ihrer Partnerorganisation HED-Tamat zur präventiven Friedensarbeit gegen islamistische und kriminelle Umtriebe. Die Sicherheitslage dort ist gekennzeichnet von anwachsender bewaffneter Bandenkriminalität und von terroristischen Bedrohungen seitens AQIM (al-Qaida im Islamischen Maghreb), MUJAO[10] und Ansar ad-Din sowie kleinerer Gruppen, die alle aus Mali stammen und versuchen, in Niger Fuß zu fassen. Die Konfliktlage ist ständigen Veränderungen unterworfen. Migrationsströme und illegaler Handel jeglicher Art verstärken die Unsicherheit.

Ziel der Capacity-Development-Maßnahmen ist die Stärkung eines staatsbürgerlichen Bewusstseins der Bevölkerung. So soll insbesondere deren Widerstandskraft gegenüber extremistischen Positionen gestärkt werden. Die Maßnahmen vermitteln eine bessere Kenntnis der staatlichen Institutionen, Gesetze und Vorschriften der Republik Niger und helfen unmittelbar dabei, ein Verhältnis der Bevölkerung zur öffentlichen Verwaltung aufzubauen.

Die wichtigste und erfolgreichste Projektkomponente ist ein Ausbildungsmodul zu Staatsbürgerkunde und Friedenskultur in Sekundarschulen. Das Modul wurde in Zusammenarbeit des Erziehungsministeriums mit UNICEF entwickelt und erprobt und wird derzeit an 78 Schulen gelehrt. Lehrkräfte, Direktoren und Schüler_innen wurden geschult, das Modul zu nutzen und umzusetzen. Es beinhaltet friedensrelevante Elemente, nicht nur für den Unterricht in Klassenräumen, sondern auch für alle Freizeitaktivitäten.

Wie die Abschlussevaluierung feststellte, waren für alle Beteiligten vor allem die Ausbildungsmaßnahmen sowie der partizipative Prozess zur Ausarbeitung des Moduls sehr wirkungsvoll. Die Einführung dieser Module zu Staatsbürgerkunde und Friedenskultur in Grundschulen und Sekundarschulen birgt langfristiges Potenzial. Sie tragen zur Ausbildung von Bürger_innen bei, die in der Lage sind, als Vorbild für die übrige Bevölkerung zu dienen und so eine Rückkehr zur Instabilität zu verhindern.

10 (Mouvement pour l'unicité et le jihad en Afrique de l'Ouest)

3 Shrinking Spaces

Die politische Rolle, die NRO übernehmen können, ist entscheidend davon geprägt, ob Regierungen sie ermutigen oder ihnen feindlich gegenüberstehen. Die befragten VENRO-Mitgliedsorganisationen nennen viele Beispiele, die belegen, dass die Wahrscheinlichkeit von Konflikten mit staatlichen Stellen umso größer ist, je politischer und oppositioneller ihre Südpartner agieren. Besonders Organisationen, die sich in politisch brisanten Bereichen wie Rechtsberatung oder Menschenrechtsfragen engagieren, stehen im Visier der Behörden. Lokale NRO werden eher von staatlicher Seite akzeptiert, wenn sie sich als soziale Dienstleistungsorganisation verstehen und auf soziales Engagement beschränken. Insbesondere sind jene mit Problemen konfrontiert, die zu zentralen Gerechtigkeitsthemen wie zu Land-, Eigentums- oder Verteilungsfragen arbeiten: also Institutionen/Organisationen, die Demokratie und Menschenrechte einfordern, aktiv gegen Großprojekte oder soziale Missstände vorgehen, gegen Landraub und Umweltzerstörung protestieren und so weiter. Sie geraten vermehrt ins Visier staatlicher und privater Gewalt und sind Zielscheibe von Diffamierung, Repression oder Kriminalisierung.

Weltweit nehmen Repressionen zu. Laut CIVICUS wurden 2016 zivilgesellschaftliche Organisationen in 109 Staaten in ihren Rechten beschnitten.[11] Mittlerweile gehen nicht nur autoritäre und halbautoritäre, sondern auch demokratisch verfasste Staaten auf allen Kontinenten gegen zivilgesellschaftliche Akteure vor, die sich für Frauenrechte, Geschlechtergerechtigkeit, Menschenrechte, Umwelt- und Ressourcenschutz oder für Anti-Korruptionsinitiativen einsetzen. Tendenziell werden nicht nur NRO, die sich regierungskritisch positionieren oder zu politisch brisanten Themen agieren, in ihren Handlungsfähigkeiten eingeschränkt. Vielfach sind sämtliche in einem Land tätigen NRO betroffen, etwa durch die Einführung von Registrierungspflichten, Finanzierungshürden oder durch anspruchsvolle Verwaltungsverfahren.

11 CIVICUS (2016): *Civil Society Watch Report*. S. 1.

Ansätze für erfolgreiches Capacity Development

Repressionen und restriktive staatliche Politik gegenüber zivilgesellschaftlichem Engagement bedeuten nicht, dass die Partner der VENRO-Mitgliedsorganisationen überhaupt nicht politisch arbeiten können. Die Herausforderung besteht darin, geeignete Methoden und Strategien anzuwenden, um Möglichkeiten und Risiken genau zu analysieren, nicht konfliktverschärfend zu agieren und flexibel auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen zu reagieren.

Beim hochrangigen Forum in Accra 2008[12] verpflichteten sich die Staaten, für wirksame NRO-Arbeit günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies beschreibt der Begriff Enabling Environments. Enabling Environments steht für das Recht auf Meinungs-, Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit sowie für die Möglichkeit effektiver politischer Teilhabe. Diese Rechte sind in vielen Verfassungen und internationalen Gesetzen verankert. Sie bilden für die Advocacy-Arbeit der NRO einen essenziellen Referenzrahmen.

Was können NRO in Kontexten mit beschränkten Handlungsspielräumen tun?

Realistischer Gesamtansatz

NRO antworten auf staatliche Repressionen sowohl mit »selektiver Kooperation« mit staatlichen Stellen – häufig auf lokaler Ebene – als auch mit offensiven Strategien zur Vernetzung und NRO-Interessenvertretung auf zentraler Ebene. Dazu gehört es auch, Öffentlichkeit herzustellen und zu mobilisieren. Der Grad des Engagements und die Bereitschaft, politische Risiken einzugehen, können erheblich variieren.

Für deutsche NRO gilt es als oberste Maxime, die Risiken für Partner und Zielgruppen so gering wie möglich zu halten. Die Partner kennen ihre Situation und die

12 Vgl. Organisationsentwicklung Capacity Development (2008): *The Accra Agenda for Action.* In: *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action*. 2005/2008. Unter: http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf (Zugriff am 24.03.2017).

Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit am besten. Sie wählen vielfältige Strategien, um wirksam zu arbeiten, ohne sich und ihre Zielgruppen zu gefährden. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist es, sich nicht durch Rhetorik angreifbar zu machen und Reizbegriffe zu vermeiden. Ist das Reden über Politik gefährlich, suchen die Partner andere Ansatzpunkte. Je nach Kontext und Gefährdungslage ist es die einzige Option, sich anzupassen und wenig in Erscheinung zu treten. In sehr gefährlichen Situationen ziehen sich NRO zeitweilig auch auf die Rolle sozialer Dienstleister zurück, um ihr Überleben zu sichern. Häufig werden Projektnamen und Einstiegspunkte verändert, um bei den Behörden keinen Argwohn zu wecken.

Das nachfolgend vorgestellte Beispiel aus Nicaragua wurde unter verschiedenen Titeln durchgeführt: In der ersten und zweiten Phase konnte noch offen mit Menschenrechts-Organisationen und ihren Zielgruppen gearbeitet werden. Für die dritte Phase wurde das Projekt in »Gewaltfreie Konfliktbearbeitung« mit Fokus auf Bildung umbenannt. Die Veränderungen im Projekttitel lenkten die Aufmerksamkeit auf zunehmend unverfänglichere Aspekte. So blieb es möglich, mit diesem Bildungsprojekt weiterhin über Menschenrechte aufzuklären und entsprechende Kompetenzen bei den Zielgruppen aufzubauen.

Bewusstseinsbildung zu bestehenden (Menschen-)Rechten

Das politische Klima in Ländern mit offenen oder latenten Konflikten und eingeschränkten Handlungsspielräumen für NRO und Zivilgesellschaft kann zu Verunsicherung führen. Wenn regierungskritische NRO kontrolliert und ihre Mitarbeitenden sogar rechtlich verfolgt werden, ziehen es Partner oft vor, weniger in Erscheinung zu treten. Stattdessen arbeiten sie daran, die Kapazitäten der Bevölkerung aufzubauen, sich gegen Menschenrechtsverletzungen zu wehren. Capacity Development soll Menschen befähigen und ermutigen, sich ihrer Rechte bewusst zu werden und sie einzufordern. So lernen die Dorfgemeinschaften wichtige gemeinschaftliche und entwicklungsrelevante Fähigkeiten kennen und entwickeln organisatorische Kapazitäten sowie soziale Kompetenzen. Auf diesem Weg stärkt Capacity Development lokale Organisationen beim Aufbau von Kapazitäten, die ihnen helfen, demokratischen Wandel und Transparenz auf der Mikroebene einzufordern und umzusetzen. Hierzu zählt Aufklärung über den gesetzlichen Rahmen, Rechtsstaatlichkeit und die Wahlgesetzgebung im jeweiligen Land. Wissensvermittlung über Menschenrechte und Friedenspädagogik ist ein entscheidender Beitrag zum Empowerment der Zivilgesellschaft. Kritische Basisgruppen können auf lokaler Ebene mobilisiert werden, sich zu vernetzen und konkrete Aktionen zu Menschenrechtsverletzungen durchzuführen. Zivilgesellschaftliche Akteure üben beispielsweise eine »Gegenmacht« aus, wenn sie demonstrieren oder Druck auf Autoritäten ausüben, um die Freilassung von inhaftierten Menschenrechtsverteidiger_innen zu erreichen.

Training of Trainers, Kathmandu, Nepal
© NRO Life Haven

Low-profile-Advocacy

Advocacy gilt als Oberbegriff für die »Anwaltschaft« von Menschen oder gesellschaftlichen Gruppen, deren Stimme von den Regierenden oder der Öffentlichkeit nicht gehört wird. Die Unterstützung einer öffentlichen Meinungsbildung über gesellschaftliche Probleme sowie die Beeinflussung politischer Entscheidungen können sich an Regierungen, Parlamentsmitglieder, lokale Behörden und multilaterale Institutionen richten. Mehr oder weniger erfolgreich betreiben NRO und ihre Partner schon seit Jahren oder Jahrzehnten politisches Lobbying. In manchen Ländern kann es jedoch lebensgefährlich sein, sich weiter in dieser klassischen Weise politisch zu exponieren. Dürfen NRO nicht offen zu The-

men wie Menschenrechte oder Geschlechtergerechtigkeit arbeiten, finden sie oft andere Ansatzpunkte für Advocacy. Eine sehr erfolgreiche gute Praxis ist es, in konkreten Projektzusammenhängen – zum Beispiel im Gesundheitsbereich, Naturressourcenmanagement, WASH – Basisstrukturen derart zu stärken, dass sie ihre Interessen eigenständig gegenüber den lokalen staatlichen Stellen vertreten und konkrete Rechte einfordern können. Der lokale Kontext zeichnet sich (im Gegensatz zur nationalen Ebene) häufig durch eine sehr viel pragmatischere Handlungsweise aus. Beispielsweise wird in WASH-Projekten in Äthiopien die Community darin geschult, starke Selbstverwaltungsstrukturen aufzubauen. So kann sie gegenüber den für Wasser verantwortlichen Distriktbehörden als Interessenvertretung auftreten. Diese in Projekte eingebetteten gezielten Advocacy-Aktivitäten heben die NRO auf die Agenda der Behörden und haben verschiedentlich schon zur sektoralen Policy-Entwicklung beigetragen.

Quiet Advocacy

Unter extrem repressiven Bedingungen – wie zum Beispiel in Militärdiktaturen – weichen Partner auf indirekte, die sogenannte Quiet Advocacy (stille Advocacy) aus. Sie vermeiden so den direkten Kontakt mit staatlichen Autoritäten. Myanmar ist eines dieser Länder, das jahrzehntelang von der Außenwelt isoliert war und wo die Militärs alle Demokratie- und Friedensbestrebungen unterdrückten. Stille Advocacy wurde dort schon vor der Öffnung des Landes von CBO-Mitgliedern – häufig Dorfentwicklungskomitees – sowie von Kirchen betrieben. Das bedeutete, in der Bevölkerung über Menschenrechte aufzuklären, Menschenrechtsverletzungen zu dokumentieren und Opfer von Menschenrechtsverletzungen zu unterstützen. Nach der politischen Öffnung begann ein allmählicher Reformprozess in Richtung Demokratie. Die Zivilgesellschaft konnte offener auftreten. (Basis-) Demokratie ist für Myanmar neu. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen werden nun geschult, demokratische Kapazitäten aufzubauen, transparente interne Strukturen zu schaffen, Versammlungen mit offenen und freien Diskussionen abzuhalten, verschiedene Meinungen auszutauschen und Entscheidungen auf demokratische Weise zu treffen. Dadurch steigen die Kompetenzen der Basisgruppen für Analysen und Problemlösungen und letztlich erhöht sich auch die Nachhaltigkeit der Arbeit. Die staatlichen Autoritäten werden nicht direkt angesprochen, weil die Regierung weiterhin zurückhaltend bis misstrauisch gegenüber NRO-Arbeit eingestellt ist. Umgekehrt ist das Vertrauen der NRO gegenüber der semi-zivilen Regierung noch nicht gefestigt.

Vernetzung und Verbandsbildung

Der Aufbau von Netzwerken und strategischen Allianzen durch Capacity Development kann unter den Bedingungen von Shrinking Spaces ein entscheidender Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft und zu Advocacy sein. Starke Netzwerke und Verbände können helfen, durch die Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder viel Expertise zu bündeln und gemeinsam die Handlungsspielräume von nicht staatlichen Akteuren zu erweitern. Synergien entstehen, wenn Programme mit Kapazitätsaufbau einen breiten Sektor fördern oder die Partnerstruktur der deutschen NRO in einem Land betreffen. Capacity Development kann in diesen Fällen die Advocacy-Fähigkeiten von NRO und Netzwerken in einer Weise stärken, dass sie auch unter repressiven Bedingungen bestehende Nischen und Freiräume nutzen können.

Möglichkeiten und Grenzen all dieser Ansätze zum Empowerment sind von der politischen Konjunktur bestimmt, die sich rasch ändern kann. Risiken bestehen hinsichtlich einer möglichen Verschärfung von politischen Krisen, durch den Ausbruch unkontrollierbarer Gewalt in Projektregionen oder durch eine erhebliche Einschränkung der Meinungs- und Versammlungsfreiheit. Generell sind in autoritären Systemen die Möglichkeiten für zivilgesellschaftliche Akteure, sich zu organisieren, eingeschränkt. Daher muss vonseiten deutscher NRO die Unterstützung in Form von Capacity Development äußerst sensibel gehandhabt werden.

Beim Thema Advocacy ist Realitätssinn angebracht. Nur in Ausnahmefällen gelingt es NRO durch offensives Handeln, die Handlungsspielräume für zivilgesellschaftliche Akteure tatsächlich zu erweitern. Die Praxisbeispiele aus Peru und Bolivien belegen einen solchen Versuch. Dort haben sich Partnerorganisationen der Welthungerhilfe organisiert, um in die Offensive zu gehen und vom Staat gesetzlich gesicherte Spielräume für die Zivilgesellschaft einzufordern. Ob diese Initiativen Erfolg haben werden, lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehen.

Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements in Bolivien und Peru

Seit Ende 2014 führt die Deutsche Welthungerhilfe in Bolivien und Peru das Vorhaben »Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements: mehr demokratische Teilhabe durch mehr Effektivität und Transparenz« durch. Ziel ist es, Organisationen der Zivilgesellschaft und ihre Netzwerke zu befähigen, effizienter, nachhaltiger und transparenter zur Entwicklung und Demokratisierung in ihren Ländern beizutragen.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden der Aufbau von strategischen Kompetenzen der lokalen NRO, die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Staat und Zivilgesellschaft sowie das Definieren freiwilliger Standards für Transparenz und verstärkte Rechenschaftslegung für NRO gefördert.

Zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Netzwerke sollen ihre Rolle als Impulsgeber zur Lösung struktureller Entwicklungsprobleme sowie ihre *Watchdog*-Funktion gegenüber Staat und Regierung effizienter wahrnehmen und mit höherer wirtschaftlicher Unabhängigkeit agieren.

Dazu wurden Fortbildungen zu Organisationsentwicklung, strategischer Kommunikation, Konjunkturanalyse und politischer Einflussnahme durchgeführt. In Bolivien wurde eine Beobachtungsstelle zur Lage der Menschenrechte eingerichtet, die über Fälle von eingeschränkter Versammlungs- und Meinungsfreiheit berichtet. In beiden Ländern kam es während der Projektlaufzeit zu Kampagnen und Verlautbarungen von offiziellen Stellen, die die Legitimität und Arbeitsweise von NRO verstärkt infrage stellten. Daraufhin schrieben in Peru sowohl lokale als auch internationale NRO-Netzwerke und Plattformen offene Briefe an die Behörde für Entwicklungszusammenarbeit. Sie drückten darin ihre Besorgnis über ein Gesetz aus, das die NRO-Arbeit einer verschärften staatlichen Kontrolle unterziehen sollte. Im selben Tenor unterzeichneten Botschafter_innen verschiedener EU-Staaten sowie die EU-Kommission selbst ein gemeinsames Protestschreiben an das peruanische Außenministerium. Trotz vorhandener Spannungen und gegenseitigen Misstrauens war es möglich, die Koordination mit staatlichen Institutionen zu intensivieren. Es wurde eine Arbeitsgruppe etabliert, in der staatliche und NRO-Vertreter_innen gemeinsam über verbesserte Rahmenbedingungen für NRO debattieren. In der Folge wurde das umstrittene Gesetz im Dezember 2016 zurückgenommen.

Lokale Ansätze zur Bildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Bereich Menschenrechtsarbeit und zur Förderung einer Friedenskultur in Nicaragua

In Nicaragua unterstützt EIRENE das Nicaraguanische Zentrum für Menschenrechte (*»Centro Nicaragüense de Derechos Humanos«* – CENIDH), das ausgehend von der lokalen Ebene einen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Menschenrechte und zur Schaffung einer Friedenskultur in Nicaragua leistet.

Ausgangspunkt ist die Definition einer Friedenskultur: die vorbehaltlose Achtung und Förderung aller Menschenrechte und Grundfreiheiten, die Überwindung von Gewalt, die Förderung und Einübung von Gewaltlosigkeit, die Achtung und Förderung der Gleichberechtigung und der Chancengleichheit für Frauen und Männer und friedliche Konfliktlösungen.

Das Projekt richtet sich mit Menschenrechts-Trainings an Jugendliche und junge Erwachsene aus 28 Gemeinden in vier Regionen Nicaraguas, die in einer von Gewalt geprägten Umwelt groß geworden sind. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen werden als wichtige Träger von Veränderungsprozessen angesehen. Mittels Weiterbildung und neuer Sozialisierungsformen sollte bei ihnen ein Haltungswandel erreicht werden, so dass sie sich als aktive Subjekte mit Rechten und Pflichten wahrnehmen und dementsprechend handeln. Das Projekt stärkt die Fähigkeiten der Jugendlichen, einerseits die Menschenrechte zu verteidigen und sich andererseits aktiv an politischen Prozessen zu beteiligen.

Als Handlungsebene dienen die existierenden kommunalen Strukturen der Mitbestimmung, die von den Jugendlichen bisher noch wenig und unsystematisch genutzt werden. Im Projektverlauf hat die Regierung die direkte Zusammenarbeit zwischen Organisationen der Zivilgesellschaft und staatlichen Institutionen eingeschränkt. Folglich konnte eine geplante Kooperation mit Vertreter_innen aus dem Bildungs- und Sicherheitssektor nicht stattfinden. Mittels lokaler Allianzen konnte der Partner trotz dieser Hindernisse die Menschenrechts-Trainings erfolgreich durchführen. Die Jugendlichen haben neue, auf Toleranz und Versöhnung basierende Formen des Zusammenlebens kennengelernt und sind nun fähig, Konflikte gewaltfrei zu lösen. Sie sind auch motiviert, sich auf lokaler Ebene mit ihren Anliegen einzubringen, zum Beispiel in kirchlichen Jugendgruppen, in politischen Parteien, in der sandinistischen Jugendbewegung sowie in Frauen- oder Umweltorganisationen. Durch die strategische Nutzung dieser Partizipationsräume erreichen die Jugendlichen einen gewissen Grad an politischer Mitsprache.

4 Nachhaltigkeit von Capacity Development

Im Kontext von Capacity Development bezieht sich Nachhaltigkeit auf die nachhaltige Wirksamkeit von Capacity-Development-Maßnahmen. Oft wird Capacity Development als nachhaltig bezeichnet, wenn neue Kompetenzen oder Themen in den Strukturen der Partnerorganisationen oder bei den Zielgruppen verankert sind. Dies zeigt sich anhand veränderter Handlungs- oder Verfahrensweisen und folglich anhand einer qualitativ verbesserten Projektarbeit. Durch Kapazitätsaufbau sollen möglichst irreversible Veränderungen bei Individuen und in Organisationen erreicht werden. Zivilgesellschaftliche Akteure sollen besser in die Lage versetzt werden, sich effektiv für die Verbesserung der Lebensbedingungen der armen Bevölkerungsgruppen einzusetzen bzw. die politischen Rahmenbedingungen mitzugestalten.

Ansätze für die nachhaltige Wirksamkeit von Capacity Development

Wie Nachhaltigkeit sichtbar werden kann, formulieren die befragten NRO in ihren Projekten häufig mithilfe von Wirkungshypothesen. Einige diese Wirkungshypothesen aus den ausgewerteten Projektdokumenten lauten:

- »Die Nachhaltigkeit auf der Organisationsebene wird dadurch erreicht, dass die neuen Themen, die im Rahmen des Projekts eingeführt wurden, an die traditionellen Themen der Partnerorganisation anknüpfen. Sie sind mittlerweile fester Bestandteil der Curricula.«
- »Die langfristige Einbindung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in die Struktur von Menschenrechtsorganisationen, in das Netzwerk sowie in die Gremien der kommunalen Mitbestimmung sichert die Nachwuchsförderung in der Menschenrechtsarbeit.«
- »Das unabhängige NGO-Netzwerk, das einen internationalen Fonds begleitet, hat gute Kontakte zu den nationalen Umsetzungsorganisationen aufgebaut. Wichtige Akteure auf der nationalen Ebene der Partnerländer haben das Thema über einen längeren Zeitraum bearbeitet und in die Öffentlichkeit gebracht. Dadurch haben sie sich auch als ernstzunehmender Diskurspartner positioniert. Die Lernerfahrungen können an den neuen *Green-Climate-Fonds* weitergegeben werden.«

Nachhaltigkeit ist demnach stark kontextgebunden. Während des Workshops mit VENRO-Mitgliedsorganisationen im November 2016 wurde von den Teilnehmenden sehr deutlich artikuliert, dass ein großes Interesse an Fragen von Nachhaltigkeit herrscht, dass aber gleichzeitig zu diesem Thema die meisten Fragen und Unsicherheiten bestehen. Die NRO-Vertreter_innen formulierten viele Fragen zu den Rahmenbedingungen und Ressourcen für Capacity Development, zur Auswahl der Partnerorganisationen und Adressaten von Capacity Development, zur Qualitätssicherung sowie zu der möglichen Überforderung von Partnerorganisationen.

Welche Faktoren unterstützen die Nachhaltigkeit von Capacity Development?

Ownership und Auswahl von Change Agents

Ownership der Partnerorganisation drückt sich in echtem Engagement sowie in der Übernahme von Eigenverantwortung für Veränderungen aus, die wiederum eine Folge des Aufbaus von Kapazitäten sind. Veränderungen in Organisationen werden häufig von bestimmten Akteuren vorangetrieben, die mit der aktuellen Situation nicht zufrieden sind oder die Arbeit professionalisieren wollen. Diejenigen, die Veränderung wollen und mittels Capacity Development die Kapazitäten dafür aufbauen, müssen das Gewicht und die Macht haben, Neues umzusetzen. Die Auswahl der Teilnehmenden an Capacity Development ist daher von großer Bedeutung, insbesondere mit Blick auf den Übergang von individuellem Wissen zu institutionellen Veränderungen. Um Wirkungen auf institutioneller Ebene zu erzielen, ist allerdings neben einem »Können und Wollen« seitens fortgebildeter Mitarbeitenden auch ein »Dürfen« seitens der Organisation bzw. der Vorgesetzten notwendig.

Ebenso wenig wie Capacity Development vorrangig als Prestigezugewinn für NRO-Führungspersonal angesehen werden sollte, wäre es sinnvoll, die Führungsebene ganz auszuschließen. Eine kritische Masse an fortgebildeten Personen aus der operativen und aus der Leitungsebene erscheint nötig, um Wirkungen auf institutioneller Ebene zu erreichen.

Praxisorientierung

Je mehr Capacity Development auf einer gemeinsamen Vision für die Zukunft beruht und zu konkreten Problemlösungen von Partnern und Zielgruppen beiträgt, desto plausibler ist die Annahme, dass dieses Capacity Development nachhaltig wirken wird. In Organisationen müssen die operativen und strategischen Kompetenzen gestärkt werden. Das Lernen muss so eng wie möglich mit dem spezifischen Arbeitskontext der Personen verknüpft sein, um diese nicht nur als Individuen, sondern auch als Akteure jener Institutionen weiterzubilden, in denen sie arbeiten. Die Menschen gewinnen Kompetenzen und damit die Fähigkeiten, in ihrem Kontext flexibel und zielorientiert Situationen zu gestalten. Wenn diese Kompetenzen tief verankert sind und angewandt werden können, steigt die Wahrscheinlichkeit für Nachhaltigkeit.

Qualifizierte Trainer_innen und Trainingsmethoden

Internationale Expert_innen werden häufig zusammen mit lokalen Trainer_innen/Berater_innen mit Praxiserfahrung eingesetzt. Diese Kombination hat sich sehr bewährt. Erfahrene lokale Expert_innen verfügen neben ihrer Sach- und Methodenkompetenz über Erfahrungswissen bezüglich zivilgesellschaftlicher Organisationen. Sie können daher besser als internationale Expert_innen die Möglichkeiten und Grenzen einschätzen, wie sich Trainingsinhalte umsetzen lassen.

Gute Trainer_innen vermitteln die Sinnhaftigkeit der Inhalte. Sie fördern die Reflexion und wecken Interesse und positive Gefühle in Bezug auf Veränderungen. Das erhöht die Motivation der Teilnehmenden, die vermittelten Inhalte in die Praxis umzusetzen. Es ist sinnvoll, wenn die Teilnehmenden am Ende des Trainings ihre wichtigsten Umsetzungsziele formulieren und Maßnahmen entwickeln, sie zu erreichen. So werden sie gleichzeitig darin geschult, ihre eigenen Fortschritte zu reflektieren und zu dokumentieren.

Moderne Lehransätze befürworten einen guten Methoden-Mix, um ein Training abwechslungsreich, interessant und tendenziell nachhaltiger zu gestalten. Der Mix ist auch für Qualität und die nachhaltige Wirkung von Capacity-Development-Maßnahmen entscheidend. Wissenstransfer gelingt eher, wenn die eigenen Erfahrungen der Teilnehmenden in Betracht gezogen werden. Für die Trainings bedeutet das, den Hintergrund der nationalen Schulsysteme, die vorherrschenden Lehrmethoden und Lernkulturen zu berücksichtigen. Viele Mitarbeitende von NRO sind Spezialist_innen ihres Fachs. Sie kommen jedoch aus einer Lernkultur, die nicht darauf ausgerichtet ist, Sachverhalte kritisch zu hinterfragen. Die Aneignung der sogenannten Soft Skills, vor allem Kommunikation, aktives Zuhören, fairer Umgang mit Konflikten und Problemen und Empathie, führt daher neben der fachlichen Weiterqualifizierung zu einem persönlichen Empowerment der NRO-Mitarbeitenden.

Wirkungsorientierung

Capacity Development für Partnerorganisationen oder Zielgruppen ist immer darauf ausgerichtet, positive Wirkungen zu erzeugen. Das heißt, es werden bestimmte Veränderungen in den Kenntnissen, Fähigkeiten und Handlungsweisen der Menschen angestrebt. Durch eine systematische Wirkungsorientierung wird sichergestellt, dass die erwarteten Wirkungen von Capacity Development klar formuliert werden. Im Idealfall entwickeln die Betroffenen ein Gefühl der Mitverantwortung für den individuellen sowie für den institutionellen Entwicklungsprozess. Dies bietet die Möglichkeit, nicht nur fertige Lösungen zu erwerben, sondern eigene Entwicklungsziele in den Lernprozess einzubringen. Welche Ziele dies sind und welche Veränderungen durch Capacity Development bewirkt werden sollen, muss sich auf allen Ebenen des Qualifizierungsprozesses widerspiegeln: bei der Planung, in der Durchführung und bei der Auswertung von Maßnahmen wird darauf geachtet, diese positiven Wirkungen zu erzielen beziehungsweise zu erfassen.

Fortbildung auf kommunaler Ebene in Bangladesch
© MD Mahabur

Nachbetreuung und Follow-up

Nach den Erfahrungen der NRO reicht eine einmalige Weiterbildung kaum aus, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Eine Nachbetreuung scheint für die Förderung und Erhöhung der Nachhaltigkeit ausgesprochen sinnvoll. Von zentraler Bedeutung ist dabei ein klares Engagement des Managements oder der Führung der Partnerorganisation in Bezug auf die Kontinuität von Capacity Development. Vieles verflüchtigt sich, wenn das Follow-up nicht von Anfang an in die Capacity-Development-Konzepte eingebaut wird. Als mögliche Form des Follow-up nennen die interviewten VENRO-Mitgliedsorganisationen Auffrischungstrainings, Coaching und Mentoring, Follow-up-Besuche, fachliche Ad-hoc-Beratungen oder themenbezogene runde Tische mit der Beteiligung mehrerer CSO. Ziel dieser Nachbetreuungen ist es, die Teilnehmenden von Trainingskursen in der ersten Phase nach der Maßnahme intensiv bei der Umsetzung des Gelernten zu begleiten. So werden Verhaltensänderungen gefördert, bereits initiierte Veränderungsprozesse unterstützt und der Wissenstransfer in die Organisation gestärkt. Zur Sicherung des Follow-up tragen Ansätze zum Aufbau von lokalen Beratungsstrukturen und Expertenpools vor Ort bei, die Maßnahmen zur Qualifizierung und Qualitätssicherung der lokalen Berater_innen (»Training of Trainers«) einschließen.

Gesicherte Finanzierung

Knappe finanzielle Ressourcen und häufig strikte Planungen in Drei- bis Vierjahreszyklen sind nach den Erfahrungen der befragten VENRO-Mitgliedsorganisationen die größten Hindernisse dafür, dass sich das Capacity Development innerhalb der Partnerorganisationen als nachhaltig erweist. Viele Partner sind nicht in der Lage, Capacity Development selbstständig und aktiv weiterzuverfolgen. Ihnen fehlen dafür eigene finanzielle, logistische, technische und personelle Mittel. Darüber hinaus steht Capacity Development häufig in Konkurrenz zu anderen Projekten und Programmen, die unmittelbarer die Lebenssituation der Zielgruppen verbessern. Die Nord-NRO sollten sich bewusst sein, dass Nachhaltigkeit ohne ein längerfristiges – auch finanzielles – Engagement kaum erreicht werden kann.

Hartnäckigkeit bei der Suche nach SMARTen Indikatoren

Positive Wirkungen von Capacity Development sind eine wesentliche Voraussetzung für Nachhaltigkeit. Der verbreitete Wunsch, für die Messung von Wirkungen oder Nachhaltigkeit einfache, standardisierte Methoden und Indikatoren zu haben, ist schwer zu erfüllen. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) stellt in ihrer Querschnittsevaluierung von Capacity-Development-Maßnahmen fest: »Die in den Programmen formulierten Indikatoren – insbesondere auf Programmzielebene – werden auch in diesem Jahr von den Evaluator_innen häufig als nicht adäquat bewertet. Teilweise werden zwar Indikatoren […] mit angemessenen SMARTen[13] Indikatoren ergänzt, dennoch scheint das Problem grundsätzlicher Natur zu sein: Das Formulieren von ›guten‹, SMARTen Indikatoren ist schlichtweg schwierig.«[14]

Dennoch verläuft die Diskussion über Indikatoren im Rahmen eines wirkungsorientierten Ansatzes von Capacity Development produktiv und sollte unbedingt weitergeführt werden. Als grundsätzliche Voraussetzung gilt, dass die NRO für Capacity Development – wie es für entwicklungsbezogene Projekte zunehmend Standard ist – realistische Ziele und Wirkungsannahmen formulieren. Auf dieser Grundlage kann die Diskussion über Indikatoren mit den Partnern positiv genutzt werden, um die verantwortlichen Personen dazu zu veranlassen, ihre eigenen qualitativen Bewertungsmaßstäbe für erfolgreiche Capacity-Development-Maßnahmen zu reflektieren. Solche Indikatoren können daher eine wichtige Rolle für den Lernerfolg der Organisation spielen. Andererseits müssen sich die Verantwortlichen darüber klar sein, dass es sehr aufwendig ist, zur Ausgangssituation verlässliche Daten (*Baseline*-Daten) zu erheben, die als Referenzwerte gelten.

13 SMART steht für **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch, **t**erminiert.

14 GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2011): *Meta-Evaluation & Evaluationsthese 2011 – Kurzbericht. Querschnittsauswertung dezentraler Evaluierungen der Human Capacity Development Programme des Jahres 2010*. S. 9.

Längerfristige Partnerschaft und regelmäßige Evaluierungen

Nach Aussage der interviewten NRO erfolgen solche Bewertungen zu vorhandenen Kapazitäten der Partnerorganisationen hauptsächlich dann, wenn es um Organisationsentwicklung geht und dieser Prozess im Rahmen einer längerfristigen Partnerschaft stattfindet. Einige NRO führen bei längerfristiger Zusammenarbeit regelmäßige Bewertungen zur Überprüfung der Fortschritte beim Kapazitätsaufbau durch. Es wird beobachtet, wie die Partner Ownership wahrnehmen, wie ihre Ressourcenausstattung, Problemlösungs- und Leistungsfähigkeit sind, und ob sie hinreichend auf externe Veränderungen und Schocks reagieren können. Um tatsächlich Veränderungen festzustellen, werden solche Bewertungen etwa im Abstand von drei Jahren durchgeführt.

Gute Monitoring-Systeme sind aufwendig

Ein systematisches Monitoring auf Grundlage klar definierter Ziele steuert den Capacity-Development-Prozess. Es bringt kontinuierliche Erkenntnisse über den Kapazitätsaufbau, die gegebenenfalls zu Programmanpassungen führen. Dazu bedarf es eines funktionierenden wirkungsorientierten Monitoring-Systems, das Beobachtungsfelder und Zeiträume für die Beobachtung festlegt. Diese Art von Wirkungsbeobachtung erfordert Zeit, Ressourcen und angemessene Methoden. Bei der Entwicklung von Monitoring- und Evaluierungssystemen muss die Frage nach der Zumutbarkeit einer Datenerhebung sowohl gegenüber den Projektverantwortlichen als auch gegenüber den Teilnehmenden gestellt werden. Eine kontinuierliche Beobachtung der Wirkungen macht Partnerorganisationen und Zielgruppen bewusst, was sie bereits erreicht haben und welche Trainingsansätze besonders erfolgreich waren. Hand in Hand mit dem Erkennen der eigenen Wirksamkeit und der Steuerung des Handelns hin zu erhöhter Wirksamkeit geht eine gestärkte Selbstbestimmung der Zielgruppen. Indem die Betroffenen lernen, selbst die Wirkungsbeobachtung durchzuführen, gelingt es, sie zunehmend zur Gestaltung ihres eigenen Umfeldes zu befähigen.

NGO-Impact on Development, Empowerment, and Actions – NGO-IDEAs

NGO-IDEAs wurde 2004 von VENRO und deutschen NRO gegründet, um die Wirkungserfassung der Partner-NRO zu verbessern. Es sollten Instrumente entwickelt werden, die den partizipativen und auf Empowerment ausgerichteten Ansätzen der NRO entsprechen.

Beginnend in Südindien wurde NGO-IDEAs bis 2012 auf weitere Länder in Südasien und Ostafrika ausgeweitet. Beteiligt waren 14 deutsche NRO und 30 NRO aus dem Süden. Dabei wurden aus guten Praxisbeispielen der Süd-NRO Elemente eines partizipativen Wirkungsmonitorings in einer Toolbox und in weiteren Handreichungen zusammengestellt. Unter anderem zum Aufbau wirkungsorientierter Monitoring-Systeme. Zwischen 2015–2017 beteiligten sich an dem Vorhaben »NGO-IDEAs« in Lateinamerika sieben deutsche NRO mit 39 Partnern. Dabei wurde mit einem Schwerpunkt auf Kinderrechtsprojekten die Toolbox aktualisiert und an die Situation in Lateinamerika angepasst. In der dritten Phase wurde vermehrt ein Augenmerk darauf gelegt, wie NGO-IDEAs-Instrumente mit der bestehenden Projektlogik und dem Projektzyklus verknüpft werden können.

Um die Wirksamkeit ihres Handelns zu stärken, unterstützt NGO-IDEAs die Menschen in den Basisorganisationen mit einem Methodenset, anhand dessen sie selbst Wirkungen beobachten und bewerten können. Der Fokus liegt auf Veränderungen von Einstellungen und Verhalten bei der Zielgruppe – Empowerment und soziales Engagement – sowie in sozialer, ökonomischer und politischer Hinsicht. Die beobachteten Veränderungen werden sowohl qualitativ als auch quantitativ erfasst und aggregiert. Die Erfassung erfolgt personen-, haushalts- oder gruppenspezifisch mithilfe der durch die Zielgruppe und/oder die NRO gewählten Indikatoren. So kann für jeden einzelnen Indikator differenziert werden, wie er sich beim ärmsten Teil der Zielgruppe entwickelt. Eine sehr gezielte Feststellung des Beitrags zur Armutsminderung wird möglich. Ein dialogisches Analyseverfahren der Wirkungszusammenhänge gibt den NRO und Zielgruppen Anregungen, ihren Eigenanteil an den Wirkungen zu verstärken. Fortbildungen und Workshops werden in regelmäßigen Abständen angeboten. Auf der Projekt-Website[15] sind die Toolbox sowie Handreichungen zu *Tiny Tools* zum Aufbau von partizipativen wirkungsorientierten Monitoring-Systemen auf Englisch, Französisch und Spanisch verfügbar.

15 Die Projekt-Website von NGO-IDEAS steht online hier zur Verfügung: http://venro.org/themen/themen-wirkungsbeobachtung/ und www.ngo-ideas.net (Zugriff am 28.09.2017).

Aufbau eines Systems zur Wirkungsbeobachtung im zivilen Friedensdienst in Kamerun

Seit einigen Jahren begleitet die Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) im Programm »Ziviler Friedensdienst« Partnerorganisationen in den Bereichen Planung, Monitoring und Evaluierung (PME). In einem Projekt einer Partnerorganisation in Nord-Kamerun wird der Aufbau von lokalen Komitees zur Prävention und Schlichtung von Konflikten zwischen Viehzüchtern und sesshaften Bauern (*»**C**omités **l**ocaux pour la **p**révention des **c**onflits«* – CLPC) gefördert.

Die AGEH begleitet die Partnerorganisation im Bereich PME mit einem Akzent auf partizipativer Wirkungsbeobachtung. Gemeint ist eine systematische Feststellung von Veränderungen im Verhalten der CLPC-Mitglieder. Angewendet wird eine abgewandelte Version des *Outcome-Mapping* mit einem angepassten Methodenset. Verhaltensänderungen der CLPC-Mitglieder werden durch die Partnerorganisation regelmäßig beobachtet, festgehalten und periodisch überprüft und bewertet.

Die Capacity-Development-Maßnahmen zielen darauf ab, dass die Zielgruppen durch ihre aktive Teilnahme lernen, Veränderungen selbst zu betrachten und zu verfolgen. Die externe Fachkraft nimmt dabei eine Moderatoren- und Unterstützerrolle ein. Sie begleitet Planungs- und Monitoring-Workshops zur Wirkungsbeobachtung und steht für Beratung zur Verfügung. Um den Änderungsprozess zu verfolgen, werden sogenannte *Progress Markers* (oder Meilensteine) formuliert, zum Beispiel:

- CLPC können der Bevölkerung die Anliegen der friedlichen Konfliktlösung nahebringen,
- CLPC sind zur Mediation zwischen Konfliktgruppen fähig und nutzen dazu die im Capacity Development erlernten innovativen Methoden,
- CLCP wenden sich an die Autoritäten, um Unterstützung für spezifische Konflikte zu erhalten.

Wichtig bei diesem Ansatz ist es, dass es für die Meilensteine keine zeitlichen Vorgaben oder Quantifizierungen gibt. Dadurch ist eine offene Wirkungsbeobachtung durch alle Beteiligten möglich. Die festgestellten Veränderungen werden vom ganzen Team jährlich dokumentiert und ausgewertet.

Ähnliche Meilensteine werden als Messgrößen für die Nachhaltigkeit formuliert: Übernahme von Verantwortung durch die CLCP; verstärkte Zusammenarbeit zwischen den CLCP und den administrativen und traditionellen Autoritäten; Formalisierung der Beziehungen zwischen den CLCP und der Verwaltung, damit beide zusammen die Fortsetzung der Aktionen sicherstellen können.

5 Erfolgsfaktoren für gutes Capacity Development

Faktoren erfolgreicher Umsetzung von Capacity Development in der internationalen Debatte

Seit Beginn der Umsetzung von Capacity-Development-Programmen wurden einige internationale Studien[16] über die Erfolge von Capacity-Development-Maßnahmen erstellt. Die folgende kurze Aufstellung fasst die wesentlichen Qualitätsmerkmale und Erfolgsfaktoren für Capacity Development zusammen, die in diesen Evaluationen hervorgehoben werden:

Kenntnis der existierenden Kapazitäten

Der Capacity-Development-Prozess sollte bei existierenden Kapazitäten und Strukturen ansetzen und diese nicht durch den Aufbau alternativer Strukturen umgehen oder ersetzen. Lokaler Expertise sollte vorrangige Bedeutung eingeräumt werden.

Ownership, Akzeptanz und Engagement

Zu starke Einflussnahme auf Capacity Development durch die Geber hat sich als negativ erwiesen. Das Verständnis und die Akzeptanz für die Capacity-Development-Maßnahmen entstehen in Organisationen dadurch, dass die Betroffenen von Anfang an einbezogen werden. Die Entscheidungsfindung muss so weit wie möglich transparent sein. Partner müssen an der Zielentwicklung beteiligt sein und die angestrebten Veränderungen bewusst mittragen. Der politische Wille und die Verpflichtung zur Umsetzung der Capacity-Development-Maßnahmen müssen in Organisationen auf den höheren Hierarchieebenen während des gesamten Prozesses vorhanden sein.

Berücksichtigung der Organisationsstrukturen der Partner

Capacity Development ist ein Prozess, der sich an die realen Entwicklungsmöglichkeiten der Partner anpassen muss. Die Organisationsstrukturen müssen daher in ihrer Gesamtheit berücksichtigt werden. Ebenso müssen die Methoden, Strategien und Werte der Organisation respektiert werden. Es muss in Rechnung gestellt werden, dass innerhalb der Organisation sowohl formale als auch informelle Machtstrukturen Veränderungen entgegenstehen können.

Prozesscharakter

Capacity Development braucht ausreichend Zeit, damit Veränderungen bei Stakeholdern und Institutionen in ihrem eigenen Tempo stattfinden können. Langfristige Partnerschaften zwischen Nord-NRO und ihren Süd-Partnern bieten dazu bessere Voraussetzungen als kurzfristige Interventionen. Capacity Development sollte systematisch und mittelfristig (mindestens über drei Jahre) vereinbart werden. Eine rasche Abfolge von vielen Einzelmaßnahmen über einen kurzen Zeitraum ist weniger wirkungsvoll. Wissen muss regelmäßig aufgefrischt und in der Praxis trainiert werden, damit sich der Lernstoff Schritt für Schritt festigen kann. Capacity Development sollte daher auf einen längeren Zeitraum ausgelegt werden.

Wirkungsorientierung

Ein auf konkrete Resultate ausgerichteter Ansatz sowie seine zielorientierte Steuerung und Gestaltung werden als wichtige Grundlagen für erfolgreiches Capacity Development betrachtet. Dieser Ansatz ist dem Trend des *New Public Managements* in den Industrieländern entlehnt, einem um-

16 U. a.: Alain Lafontaine (2000): *Capacity Development Initiative. Assessment of Capacity Development Efforts of Other Development Cooperation Agencies.* /KINGDOM OF BELGIUM – *Federal Public Service Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation – Special Evaluation Office Development Cooperation* (2010): *Evaluation of NGO Partnerships aimed at capacity development.* /GIZ (2011): *Meta-Evaluation & Evaluationsthese 2011 – Kurzbericht.*

fassenden Konzept zur Steigerung der Effektivität, Zielgruppenorientierung und Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung. Dies zeigt den zunehmenden Einfluss von Managementkonzepten auf die Weiterentwicklung von Capacity Development. Die darin geforderte Klarheit und Transparenz von Zielen sowie eine bessere Wirkungsbeobachtung können jedoch auch für NRO hilfreich sein.

Diese Erfolgsfaktoren aus dem internationalen Diskurs spielen auch für die im Rahmen dieser Handreichung befragten NRO eine Rolle. Vor allem Partnerschaft, Ownership und Dialog als erklärte Prinzipien des Umgangs von NRO mit ihren Kooperationspartnern im Süden haben für sie eine hohe Bedeutung. Die Qualität der Partnerschaft zwischen Nord-NRO und ihren Partnern im Süden stellt ein wichtiges Element der Legitimität ihrer Arbeit dar. Sie gehört zu den Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Capacity Development. Was eine gute Partnerschaft auszeichnet, wird im Folgenden genauer ausgeführt.

Sprecher der Blind Association of Lapulapu City (BALCI) auf einem Gipfel für Katastrophenvorsorge in Cebu, Philippinen
© ASB Philippinen

Partnerschaft auf Augenhöhe als Erfolgsfaktor der deutschen NRO

Eine längerfristige Begleitung beim Kompetenzaufbau können die Nord-NRO nur mit einer begrenzten Zahl von Partnern vereinbaren. Dazu müssen die Partner sorgfältig ausgewählt werden. Da die finanziellen Mittel äußerst begrenzt sind, hat der Partner aus dem Norden zwangsläufig häufig das letzte Wort in fast allen Bereichen. Gewollt oder ungewollt wird die Partnerschaft faktisch zu einer Frage der Machtverteilung. Nach Ansicht der interviewten NRO sollte das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass es in der Partnerschaft unterschiedliche Interessen geben kann. Gegenseitige Erwartungen sollten möglichst explizit ausgesprochen werden, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Mit Blick auf Capacity Development haben die Nord-NRO unterschiedliche Perspektiven und Erwartungen an ihre Partner. Für viele der interviewten NRO ist die Stärkung der Partnerorganisationen als zivilgesellschaftliche Organisationen ein eigenständiges Ziel, das langfristig erreicht werden soll. Ein wichtiges Element auf diesem Weg ist die Stärkung der Projektmanagement-Kapazitäten, die als Voraussetzung dafür gelten, Projektziele zugunsten der Zielgruppen zu erreichen. Oft stehen die Management-Fähigkeiten im Vordergrund. Aus Sicht der Partnerorganisationen besteht der Mehrwert von Capacity Development im offenen Zugang zu Wissen, Politikanalyse und Lobbying sowie zu Fähigkeiten, die Projektqualität zu verbessern.

Für das Gelingen partnerschaftlicher Zusammenarbeit gibt es keinen Königsweg und schon gar keine Rezepte. Aus ihrer Erfahrung mit Capacity Development haben die an dieser Handreichung beteiligten NRO eine Reihe von vermeidbaren Fehlern und Fallstricken identifiziert, die den Erfolg von Capacity-Development-Maßnahmen einschränken oder unterminieren können. Daraus lassen

sich folgende Empfehlungen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und damit Erfolgsfaktoren für Capacity Development ableiten:

Dialog und Konsens

Ein wesentliches Element der partnerschaftlichen Zusammenarbeit in Capacity-Development-Programmen ist ein Konsens über die Inhalte und den Prozess von Capacity Development. Die Konsensfindung über die Zielsetzungen von Capacity Development setzt einen offenen Dialog aller beteiligten Partner voraus.

Jeder Partner startet den Kapazitätsaufbau aus unterschiedlichen Perspektiven und mit eigenen Zielvorstellungen. Idealerweise sollten daher die Partner die Capacity-Development-Inhalte bestimmen. Andererseits haben die Nord-NRO bestimmte Vorstellungen von den Bereichen, die beim Partner durch Capacity Development gestärkt werden sollen: professionelle Planungsmethoden, Wirkungsorientierung, partizipative Arbeitsweisen und transparente Rechenschaftslegung. Wenn solche Qualitätskriterien nicht berücksichtig werden oder Organisationsstrukturen offensichtlich nicht effektiv sind, müssen Nord-NRO sich gegebenenfalls auf Auseinandersetzungen über die Organisationsstrukturen einlassen. Organisationsentwicklung ist allerdings ein sehr sensibler Bereich, wenn sie die Führungsstrukturen der Organisationen in den Blick nimmt. Wenn NRO auf Beratungsresistenz bei Partnern stoßen, dann am häufigsten in diesem Bereich.

Wichtig sind eine klare Aufteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Von Bedeutung ist auch ein Konzept von Capacity Development als Prozess, in dem Flexibilität und Offenheit für neue Lernprozesse herrschen. Längerfristige Begleitung und Kapazitätsaufbau sind mit viel Aufwand und hohen Kosten verbunden. Die Konzentration auf die zentralen Bedarfe der Partner ist daher unabdingbar. Nicht mit jedem Süd-Partner können längerfristige Perspektiven entwickelt werden. Daher ist für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit insbesondere die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen der Nord-NRO bezüglich der Finanzierbarkeit von mittel- bis langfristigen Capacity-Development-Prozessen wichtig.

Gegenseitiges Lernen statt Wissenstransfer von Nord nach Süd

Beim Kapazitätsaufbau geht es um die Nutzung der Kompetenzen beider Seiten und nicht um einen reinen Wissenstransfer. Partnerschaft befördert im Idealfall einen gemeinsamen Lernprozess. Dazu sollen die Methoden und Instrumente nicht nur Informationen und Wissen vermitteln, sondern Reflexion fördern. Lokales Wissen wird durch internationales Know-how ergänzt und gestärkt und vice versa. NRO, internationale und auch lokale Fachleute müssen sich von dem Gedanken verabschieden, das eigene Wissen für das Nonplusultra zu halten, das nur weitergegeben werden muss. Capacity Development erfordert von Lernenden und Lehrenden gleichermaßen Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit. Lernen – also die Bereitschaft, neue Erkenntnisse zuzulassen und sie sich anzueignen – geschieht ohnehin nie in einer Einbahnstraße von Lehrenden zu Lernenden. Insbesondere dann nicht, wenn es um Handlungswissen geht.

Stärken der Partner in Betracht ziehen

Die Kompetenzanalysen im Vorfeld von Capacity-Development-Maßnahmen beruhen häufig vor allem auf der Identifikation von Defiziten. Unter dieser Prämisse sind nicht alle Partner offen für Capacity Development. Wie kann vermieden werden, dass eine Capacity-Development-Initiative von außen den Adressaten den Eindruck eigener Unzulänglichkeit vermittelt und Passivität erzeugt? Partner haben neben Schwächen ihre eigenen Stärken. Es ist produktiver, wenn die Nordpartner sich damit beschäftigen, wie vorhandene Potenziale gestärkt werden können.

Kontinuität beachten

Viele Partner haben inzwischen die Qual der Wahl zwischen einer Vielzahl von singulären und kurzfristigen Fortbildungsangeboten unterschiedlicher Geber. Die Themen werden von den internationalen Institutionen gesetzt und können sich schnell ändern. Das »Themenspringen« und die nicht abschätzbaren Konjunkturen neuer Themen können das Vertrauen der Partner in die Beständigkeit der Unterstützung schmälern. Wenn immer neue Trainings angeboten werden, bringt dies die Gefahr einer gewissen *Training Fatigue* mit sich.

Überfrachtung vermeiden

Auch in etablierten langfristigen Partnerschaften kann es Grenzen der Aufnahmefähigkeit im Bereich Capacity Development geben. Ist das alles für Partner zumutbar? Leistet Capacity Development im Bereich Projektmanagement einen Beitrag zur Professionalisierung der Partnerorganisationen oder wälzen die Nord-NRO lediglich die steigenden Anforderungen ihrer Geldgeber auf die Südpartner ab? Die Trainingsprozesse müssen mit anderen Entwicklungsprozessen der Partnerorganisationen, den vorhandenen Kapazitäten und gegebenenfalls mit Capacity-Development-Maßnahmen anderer Geber abgestimmt werden. Insbesondere wenn Organisationsentwicklung-Maßnahmen ins Spiel kommen, können sich die Partnerorganisationen in der Regel nur auf einen strukturierten Ansatz von Capacity-Development-Maßnahmen inklusive Follow-up zur gleichen Zeit einlassen.

Frauenzentrum im Sudan *© Albert Gonzalez Farran*

Erwartungen realistisch einschätzen

Nicht immer sprechen beide Seiten ihre Erwartungen offen aus. Die Ziele, die für den Partner aus dem Norden als relevant gelten, werden klar definiert. Was für den Partner aus dem Süden wichtig ist, zeigt sich manchmal erst im Prozess. Alle Beteiligten müssen realistisch einschätzen, was umsetzbar ist. Es sollten keine zu hohen Erwartungen dahingehend geweckt werden, dass die richtige Informationsdosis kurzfristig zu Veränderungen führt. Kapazitätsaufbau geht nicht von heute auf morgen, sondern erfordert praktische Anwendung und weitere Begleitung. Ein offener Dialog über Anwendungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume ist unabdingbar.

Teilnehmende gut auswählen

Fortbildungen können attraktiv und prestigeträchtig sein, insbesondere wenn sie zu den Karrierevorstellungen der Teilnehmenden passen. Zu Trainings kommen manchmal nur die Führungspersonen der Partner, und es gibt keinen *Trickle-Down*-Effekt bis auf die Implementierungsebene des Personals. Um keinen unnötigen Widerstand hervorzurufen, muss sensibel damit umgegangen werden, dass nicht nur die Direktor_innen, sondern auch Verantwortliche der operativen Ebene an Capacity-Development-Maßnahmen teilnehmen sollten.

Organisationsaufbau für die Gesundheitsversorgung in Syrien

Malteser International arbeitet seit 2015 mit einer syrischen NRO mit Sitz in der Türkei zusammen, die sich für die humanitäre und medizinische Hilfe für Binnenvertriebene und die konfliktbetroffene Bevölkerung in Nordsyrien einsetzt.

Syrien befindet sich im akuten Kriegszustand. Das vormals staatliche Gesundheitssystem in den Kriegsgebieten ist zusammengebrochen. Mit eigenen Ärzten betreibt die Partnerorganisation Krankenhäuser, Gesundheitsstationen und mobile Kliniken. Die syrische NRO ist sowohl in Syrien als auch in der Türkei registriert. Sie hat daher – anders als internationale Hilfsorganisationen – Zugang zur Krisenregion.

Die Partnerorganisation hatte keinerlei Erfahrung im Bereich Organisationsaufbau und management sowie keinen Zugang zu institutionellen Förderinstrumenten der Humanitären Hilfe. Die Ärztegruppe entschloss sich mehr oder weniger nur zur Gründung einer NRO, weil die zivilen Strukturen der Oppositionsbewegung gescheitert waren. Die Möglichkeiten der Vernetzung und des Zugangs zu internationalen Hilfsgeldern sollten besser genutzt werden können. Nach und nach entstand die Erkenntnis und Motivation, dass eine effiziente zivilgesellschaftliche Organisation ein humanitäres Mandat im Gesundheitsbereich besser wahrnehmen kann. Die Capacity-Development-Maßnahmen von Malteser International setzen daher in den Bereichen Organisationsaufbau, Programmentwicklung und Umsetzung großvolumiger und zum Teil komplexer Maßnahmen gleichzeitig an.

Partnerschaftlichkeit zeigt sich insbesondere in der kontinuierlichen Begleitung des Partners und einer strikten Bedarfsorientierung. Die syrische NRO unterhält in der Türkei eine Bürogemeinschaft mit Malteser International. Dessen Team unterstützt den Partner in allen Bereichen des Organisationsaufbaus: vom Projektmanagement inklusive Projektmonitoring, Finanzadministration, Logistik bis hin zur Personalrekrutierung.

Community Resilience Programme auf den Philippinen

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) leistete 2013 auf den Philippinen nach dem Taifun Haiyan vor allem medizinische Nothilfe. Inzwischen wurde der Schwerpunkt auf die Aspekte Resilienz und Inklusion von Menschen mit Behinderung verlagert. Als Resilienz wird in diesem Zusammenhang die Fähigkeit einer Gemeinschaft verstanden, durch Naturkatastrophen oder sozioökonomische Faktoren verursachten Schocks zu widerstehen, sich zu erholen und an veränderte Bedingungen anzupassen. Innerhalb des *Community Resilience Programme* werden Partnerorganisationen insbesondere in den Bereichen Inklusion (insbesondere von Menschen mit Behinderung), gemeindebasierte Katastrophenvorsorge sowie Organisationsentwicklung geschult.

ASB strebt offene Partnerschaften mit unterschiedlichen Partnern an. Sowohl mit etablierten als auch mit kleineren, noch nicht so gut etablierten Organisationen, für die die Konzepte der Resilienz oder der Katastrophenvorsorge neu sind. Hierbei handelt es sich vielfach um Selbsthilfeorganisationen von Menschen mit Behinderung. Grundlage jeder Partnerschaft ist eine gemeinsam durchgeführte Stärken- und Schwächenanalyse. Wichtig sind die Bewertung der vorhandenen Kapazitäten und die Festlegung, welche technische und/oder organisatorische Unterstützung die Partner zur Umsetzung des Programms benötigen.

ASB verfolgt einen partizipativen, partnerschaftlichen Ansatz. Er reicht von der gemeinsamen Programmentwicklung über den Aufbau von Monitoring-Systemen und die Evaluation bis hin zum gemeinsamen Lernen. Für das aktive Feedback der Partner gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Rückkopplungsschleifen. Für den Kapazitätsaufbau werden soweit möglich alle Chancen der beteiligten Partner genutzt, sich gegenseitig zu unterstützen und lokale Ressourcen zu nutzen. Es wird erwartet, dass dieser partizipative, stärkenbasierte Ansatz die Entwicklung langfristiger Partnerschaften zwischen den lokalen Partnern unterstützt. Zudem soll so die Kohärenz des Programms steigen. Durch eine starke Ownership seitens der Partner und eine breite Verankerung durch unterschiedliche NRO soll ein Netzwerk entstehen. Dies soll an den philippinischen und regionalen Kontext angepasst die Vernetzung und Zusammenarbeit der lokalen Partner fördern und über die Lebensdauer der laufenden Förderung hinaus fortbestehen.

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

CBO	Community-Based Organisation(s)
CSO	Civil Society Organization
DAC/oECD	Development Assistance Committee der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development
INCAF	International Network on Conflict and Fragility (OECD)
MDG	Millennium Development Goals
NGO-IDEAs	NGO-Impact on Development, Empowerment, and Action
NRO	Nichtregierungsorganisation
UNDP	United Nations Development Programme
WASH	Water, Sanitation, Health

Liste der befragten Personen

Name	Organisation
Blessing, Alexander	EIRENE – Internationaler Christlicher Friedensdienst e. V.
Boufakhereldeen, Rowaida	Save the Children Deutschland e. V. – Länderbüro Amman
von Braunmühl, Claudia	Humboldt Universität zu Berlin – Expertin
Eiden, Albert	Kindernothilfe e. V./VENRO-Vorstandsmitglied
Gohl, Eberhard	Experte
Hättig, Walter	Stiftung Nord-Süd-Brücken
Hoeper, Bernhard	Deutsche Welthungerhilfe e. V.
Junghans, Lisa	Germanwatch e. V.
Kunstmann, Martin	Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e. V.
Lembesis, Vassiliki	Save the Children Deutschland e. V. – Länderbüro Amman
Mehr, Robert	Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.
Rosen, Andreas	Stiftung Nord-Süd-Brücken
Röhm, Margrit	Deutsche Welthungerhilfe e. V.
Struck, Gabi	Expertin
Wardenbach, Klaus	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Wasser, Cordula	Malteser International e. V.

VENRO-Mitglieder

- action medeor
- ADRA Deutschland
- Aktion Canchanabury
- AMICA
- Andheri-Hilfe Bonn
- Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland
- Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke in Deutschland (agl)
- Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie
- Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH)
- arche noVa
- Ärzte der Welt
- ASW – Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt
- AT-Verband
- AWO International

- Behinderung und Entwicklungszusammenarbeit (bezev)
- BONO-Direkthilfe
- BORDA
- Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst
- Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ)
- Bundesvereinigung Lebenshilfe

- CARE Deutschland-Luxemburg
- Caritas International
- Casa Alianza – Kinderhilfe Guatemala
- CHANGE
- ChildFund Deutschland
- Christliche Initiative Romero
- Christoffel-Blindenmission Deutschland

- Dachverband Entwicklungspolitik Baden-Württemberg (DEAB)
- Das Hunger Projekt
- DED-Freundeskreis*
- Deutsch-Syrischer Verein (DSV)
- Deutsche Entwicklungshilfe für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen (DESWOS)
- Deutsche Kommission Justitia et Pax
- Deutsche Lepra- und Tuberkulosehilfe (DAHW)
- Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW)
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
- Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge
- DGB-Bildungswerk BUND – Nord-Süd-Netz
- Difäm – Deutsches Institut für Ärztliche Mission
- Don Bosco Mondo
- DVV International – Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes

- Eine Welt Netz NRW
- Eine Welt Netzwerk Hamburg
- EIRENE – Internationaler Christlicher Friedensdienst
- EMA – Euro-Mediterranean Association for Cooperation and Development
- EPIZ – Entwicklungspolitisches Bildungszentrum Berlin
- Erlassjahr.de – Entwicklung braucht Entschuldung*
- Evangelische Akademien in Deutschland (EAD)

- Fairventures Worldwide
- FIAN Deutschland
- FUTURO SÍ

- Gemeinschaft Sant'Egidio
- German Doctors
- German Toilet Organization
- Germanwatch

- Habitat for Humanity Deutschland
- Handicap International
- Help – Hilfe zur Selbsthilfe
- HelpAge Deutschland
- Hilfswerk der Deutschen Lions
- Hoffnungszeichen / Sign of Hope
- humedica

- Indienhilfe
- INKOTA-netzwerk
- International Justice Mission (IJM)
- Internationaler Bund (IB)
- Internationaler Hilfsfonds
- Internationaler Ländlicher Entwicklungsdienst (ILD)
- Internationaler Verband Westfälischer Kinderdörfer
- Islamic Relief Deutschland

- JAM Deutschland
- Jambo Bukoba
- Johanniter-Auslandshilfe

- KAIROS Europa
- Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie
- KATE – Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung
- Kindernothilfe
- Kinderrechte Afrika

- Lateinamerika-Zentrum
- Lichtbrücke

- Malteser International
- Marie-Schlei-Verein
- materra – Stiftung Frau und Gesundheit
- medica mondiale
- medico international
- MISEREOR
- Missionsärztliches Institut Würzburg

- NETZ Bangladesch

- Ökumenische Initiative Eine Welt
- OIKOS EINE WELT
- Opportunity International Deutschland
- Ora International Deutschland
- OroVerde – Die Tropenwaldstiftung
- Oxfam Deutschland

- Plan International Deutschland

- Rhein-Donau-Stiftung

- SALEM International
- Samhathi – Hilfe für Indien
- Save the Children Deutschland
- Senegalhilfe-Verein
- Senior Experten Service (SES)
- Society for International Development Chapter Bonn (SID)
- SODI – Solidaritätsdienst International
- Sozial- und Entwicklungshilfe des Kolpingwerkes (SEK)
- Stiftung Entwicklung und Frieden (SEF)
- Stiftung Nord-Süd-Brücken
- SÜDWIND – Institut für Ökonomie und Ökumene
- Susila Dharma – Soziale Dienste

- Terra Tech Förderprojekte
- TERRE DES FEMMES
- terre des hommes Deutschland
- Tierärzte ohne Grenzen
- TransFair

- Verband Entwicklungspolitik Niedersachsen (VEN)
- Verbund Entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen Brandenburgs (VENROB)

- W. P. Schmitz-Stiftung
- WEED – Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung
- Weltfriedensdienst
- Weltgebetstag der Frauen – Deutsches Komitee
- Welthaus Bielefeld
- Welthungerhilfe
- Weltladen-Dachverband
- Weltnotwerk der KAB Deutschlands
- Werkhof Darmstadt
- Werkstatt Ökonomie
- World University Service
- World Vision Deutschland

- Zukunftsstiftung Entwicklung bei der GLS Treuhand

* Gastmitglied

VENRO hat aktuell 128 Mitglieder.
(Stand: August 2017)

Herausgeber:

Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)
Stresemannstr. 72
10963 Berlin

Telefon: 030/2 63 92 99-10
Fax: 030/2 63 92 99-99

E-Mail: sekretariat@venro.org
Internet: www.venro.org

Autorin: Elke Rusteberg, finep

Redaktion: Oscar Del Valle Dávila, Albert Eiden, Lili Krause, Jana Rosenboom

Nachweis Titelbild: Older People's Workshop in Sri Lanka © HelpAge

Layout: just in print
Druck: Print Pool GmbH
Auflage: 750 Exemplare

Diese Broschüre wurde klimaneutral mit Druckfarben auf Basis nachwachsender Rohstoffe auf 100 % Recyclingpapier gedruckt.

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers

Berlin, November 2017

Die Herausgeber sind für den Inhalt allein verantwortlich.

VENRO
VERBAND ENTWICKLUNGSPOLITIK
UND HUMANITÄRE HILFE

VENRO ist der Dachverband der entwicklungspolitischen und humanitären Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Deutschland. Der Verband wurde im Jahr 1995 gegründet. Ihm gehören aktuell mehr als 120 Organisationen an. Sie kommen aus der privaten und kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit, der Humanitären Hilfe sowie der entwicklungspolitischen Bildungs-, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

Das zentrale Ziel von VENRO ist die gerechte Gestaltung der Globalisierung, insbesondere die Überwindung der weltweiten Armut. Der Verband setzt sich für die Verwirklichung der Menschenrechte und die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen ein.

VENRO

- vertritt die Interessen der entwicklungspolitischen und humanitären NRO gegenüber der Politik
- stärkt die Rolle von NRO und Zivilgesellschaft in der Entwicklungspolitik und Humanitären Hilfe
- vertritt die Interessen der Entwicklungsländer und armer Bevölkerungsgruppen
- schärft das öffentliche Bewusstsein für entwicklungspolitische und humanitäre Themen

VENRO – Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen
www.venro.org