



Gut gemeint ist nicht gut genug

Wie wir mit »Do-No-Harm« unerwünschte Wirkungen im Blick behalten

Alle Projekte werden mit guten Intentionen geplant und umgesetzt. Allerdings ist nicht jedes »gut gemeinte« Projekt allein deswegen auch gut. Um die Qualität und Wirksamkeit der Arbeit von Nichtregierungsorganisationen (NRO) zu verbessern, möchte VENRO das Wissen über nützliche Konzepte und Instrumente verbreiten und Hilfestellung für ihre Anwendung geben.

Wo Akteure der Humanitären Hilfe sowie der Entwicklungszusammenarbeit tätig werden, greifen sie in komplexe soziale, kulturelle, ökonomische und politische Systeme ein. Neben den geplanten Wirkungen führt das oft zu Effekten, die nicht beabsichtigt waren. Mehr als 15 Jahre nach der Veröffentlichung des Do-No-Harm-Ansatzes durch Mary B. Anderson ist dies schon fast eine banale Feststellung. Wenn gleich der Begriff »Do-No-Harm« inzwischen Einzug in das entwicklungspolitische Vokabular gehalten hat, besteht vielfach Unklarheit, was mit dem Do-No-Harm-Ansatz konkret gemeint ist und wie er umgesetzt werden kann. Viele Do-No-Harm-Trainer_innen und -Anwender_innen sind überrascht, dass nur wenige Organisationen ihre Projekte bei der Planung auf nicht intendierte Effekte hin überprüfen.

Warum »Do-No-Harm«?

Angefangen hat es mit der Erkenntnis, dass entwicklungspolitische Interventionen unterschiedlicher Akteure eine nicht unbedeutende Rolle beim Völkermord in Ruanda 1994 gespielt haben. Dies war Anlass für eine Gruppe von internationalen und lokalen Entwicklungsorganisationen

und humanitären Hilfswerken, systematisch der Frage nachzugehen, wie solche nicht intendierten Auswirkungen von »gut gemeinten« Interventionen entstehen. Sehr schnell wurde deutlich, dass nicht intendierte negative Effekte keine gelegentliche Ausnahme sind, sondern immer auftreten. Es stellt sich also die Frage: Wenn sie immer auftreten, kann es dann sein, dass sie durch gewisse Muster erzeugt werden? Und wenn dem so ist, ist es möglich, diese Muster zu beschreiben? Und dann ein Instrument zu entwickeln, mit dem bei der Projektplanung mögliche nicht intendierte Effekte eingeschätzt werden, um dann die Planung anzupassen? Um diese Fragen ging es im »Local Capacities for Peace Project« von 1994 bis 2000, das von Mary B. Anderson und ihrem Team moderiert wurde. In diesem Projekt wurden 14 Fallstudien in 14 Konfliktzonen mit großen und kleinen NRO analysiert und 23 Feedback-Workshops abgehalten, um die Ergebnisse zu prüfen. Die Resultate dieses Prozesses lassen sich in »Do No Harm – How Aid can support Peace or War« (1997) nachlesen.

Mary B. Anderson und ihr Team der US-amerikanischen NRO »CDA Collaborative Learning Projects« haben mit dem Do-No-Harm-Ansatz also dieses Instrument vorge-

EINBLICKE GUT GEMEINT IST NICHT GUT GENUG

stellt, um nicht intendierte Effekte bei der Projektplanung zu berücksichtigen. Mit Hilfe des »Framework For Considering the Impact of Projects« lässt sich abschätzen, ob ein negativer Effekt mit hoher Wahrscheinlichkeit eintritt. Entsprechend kann die Projektplanung angepasst werden. Ist ein negativer Effekt möglich, aber eher nicht wahrscheinlich, hilft das Instrument beim Monitoring entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Auf diese Weise lassen sich böse Überraschungen vermeiden.

Mit »Do-No-Harm« zum Erfolg

Seit der Vorstellung des Do-No-Harm-Ansatzes und des zugehörigen Planungs- und Monitoringinstrumentes wurde es von vielen Organisationen weltweit in ihre Verfahrensprozesse aufgenommen. Darunter sind auch Mitgliedsorganisationen von VENRO. Der Do-No-Harm-Ansatz impliziert allgemeingültige Erkenntnisse und Prämissen, die den analytischen Rahmen bilden, in dem die sieben Do-No-Harm-Schritte angewendet werden:

Unser Handeln ist niemals neutral! Akteure, also Personen und Organisationen, können um Neutralität und Unparteilichkeit bemüht sein, insbesondere im Verhältnis zu Konfliktparteien, aber ihr Handeln ist niemals neutral.

Konflikte sind natürliche und unvermeidliche Bestandteile zwischenmenschlicher Beziehungen. Das gilt insbesondere für Beziehungen zwischen sozialen Gruppen. Gesellschaften sind in der Lage, die meisten Konflikte gewaltfrei und konstruktiv auszutragen. Doch gelingt dies nicht immer. Insbesondere in Konfliktsituationen, die gewaltsam eskalieren können, müssen sich externe Akteure die Frage systematisch beantworten, welche nicht beabsichtigten Auswirkungen das eigene Handeln möglicherweise nach sich ziehen kann.

Beim ersten Do-No-Harm-Schritt wird daher eine kurze Kontextanalyse erstellt.

Konfliktsituationen bestehen immer aus zwei Realitäten. Es gibt zum einen die Faktoren, die Konflikte stimulieren – die sogenannten *Dividers*. Zum anderen spricht man von den sogenannten *Connectors*, die Menschen oder Gruppen verbinden. In unserer Wahrnehmung dominieren jene Faktoren, die Spannungen erzeugen, Gruppen und Gesellschaften zerreißen und die Anlass für Gewaltanwendung sind. Diese prominenten *Dividers* können Systeme und Institutionen sein, Haltungen oder Handlungen, verschiedene Werte oder Interessen, andersartige Erfahrungen sowie Symbole und Anlässe. Auch Kleidung, Farben oder Logos stehen als Symbol für eine bestimmte Konfliktgruppe.

Zugleich existieren zwischen Menschen und Gruppen, die einen Konflikt miteinander haben, weiterhin Faktoren, die sie miteinander verbunden halten und die sie teilen. Diese sind ebenso wie bei den *Dividers* u.a. Systeme, Institutionen, aber auch Haltungen, Handlungen sowie gemeinsame Erfahrungen, Symbole und Anlässe. Diese sogenannten *Connectors* können gemeinsame religiöse Feste oder Sportveranstaltungen sein, beispielsweise eine Fußballweltmeisterschaft. Oft werden verbindende Faktoren und Gemeinsamkeiten nicht mehr wahrgenommen, wenn eine Situation gewaltsam geworden ist. Das Do-No-Harm-Instrument lenkt daher mit Hilfe einer Kontextanalyse den Blick systematisch auf diese Gemeinsamkeiten, die häufig übersehen werden.

Projektmaßnahmen wirken sich immer auf beide Realitäten aus. Eine Intervention kann sich positiv auswirken, indem entweder gemeinsame verbindende Faktoren gestärkt oder indem Faktoren geschwächt werden, die ihrerseits Spannungen erzeugen und Gruppen spalten. Daneben gibt es auch Interventionen, die sich ohne jegliche Absicht negativ auswirken. Ihre Effekte sind dann umgekehrt: Spannungen und Spaltungen werden verschärft oder verbindende und gemeinsame Faktoren untergraben.

Im zweiten Do-No-Harm-Schritt werden die trennenden Faktoren zusammengestellt und im dritten Schritt die verbindenden Faktoren gesucht.

»Schönheit wohnt im Detail.« So beschrieb eine Do-No-Harm-Anwenderin aus Serbien ihre Erfahrung. Projekte bestehen aus einer immensen Anzahl von Details und Einzelentscheidungen. Diese Detailfülle und nicht das Projekt als Ganzes verursacht die nicht beabsichtigten Effekte.

Daher bietet der vierte Do-No-Harm-Schritt die Möglichkeit, das eigene Projekt genauer unter die Lupe zu nehmen, um diese Details aufzudecken.

Durch Projekte werden Ressourcen in eine bereits bestehende Situation transferiert. In diesem Prozess passiert es wiederholt, dass damit auch unbeabsichtigte negative Effekte einhergehen. »Do-No-Harm« unterscheidet fünf Mechanismen, durch die sich der Ressourcentransfer auf den Kontext eines Projektes auswirken kann. Sie müssen kritisch analysiert und hinterfragt werden. Ein Mechanismus ist der **Substitutionseffekt**: Wenn Hilfsorganisationen staatliche Basisdienstleistungen im Gesundheitssektor teilweise übernehmen, investiert der Staat dann vermehrt in den Rüstungssektor und unterstützt dadurch gewaltvolle Eskalationen? **Markteffekt**: Führt es zu einer Verzerrung des Marktes und niedrigen Preisen, wenn im Rahmen eines Projektes nur ein einzelnes Produkt unterstützt wird? **Verteilungseffekt**: Wer erhält keine Unterstützung und

EINBLICKE GUT GEMEINT IST NICHT GUT GENUG

was hat diese Entscheidung für Auswirkungen innerhalb der lokalen Bevölkerung? **Legitimationseffekt:** Welche lokalen Gruppen und Einzelpersonen verlieren ungewollt an Legitimation durch das Agenda Setting von Hilfsorganisationen? **Abweichungseffekt:** Wird die Ressource womöglich von anderen als der Zielgruppe verwendet?

Doch nicht nur **WAS wir tun** hat Einfluss auf den Kontext, auch durch die Art, **WIE wir etwas tun**, können nicht beabsichtigte negative Wirkungen ausgelöst werden. In Mary B. Andersons Buch werden sieben »implizite [ethische] Botschaften« beschrieben, die den Sender_innen in der Regel nicht bewusst sind. Dagegen registrieren die Empfänger_innen aus der lokalen Bevölkerung diese Botschaften genau. Inzwischen wurden durch die Erfahrungen mit der Methode eine Reihe weiterer impliziter Botschaften aufgedeckt. Eine klassische Botschaft ist beispielsweise: »Wir wissen, was Ihr braucht«. Sie wird vermittelt, wenn lokale Gemeinschaften bei den Projektplanungen nicht eingebunden werden. Auch ein Evakuierungsplan kann so eine Botschaft vermitteln. Bezieht er nur das internationale Personal ein, wird indirekt kommuniziert: »Das Leben des internationalen Personals hat einen höheren Wert.«

Der fünfte Do-No-Harm-Schritt wird die Fragen bearbeiten, welche Botschaften wir mit unserem Projekt senden und welche Mechanismen wir durch Ressourcentransfer begünstigen.

Die entsprechenden Details können dann bei der Projektplanung geändert werden, um unbeabsichtigte negative Effekte zu verringern oder ganz zu vermeiden. Auf diese Weise werden **Optionen** entwickelt, damit ein Projekt im Rahmen seiner Zielsetzung und unter den gegebenen Bedingungen realisiert werden kann – und zwar mit möglichst wenigen oder gar keinen unbeabsichtigten negativen Effekten.

Im sechsten Do-No-Harm-Schritt werden Optionen durch ein offenes Brainstorming entwickelt. Der siebte und letzte Schritt sieht eine Test- und Anpassungsphase dafür vor.

Mit Do-No-Harm wird es möglich, unsere guten Intentionen in gute Projekte zu verwandeln.

Wie wird der Do-No-Harm-Ansatz erfolgreich eingeführt?

Es ist hilfreich, die sieben Schritte der Do-No-Harm-Analyse nicht alleine durchzuführen. Der kollegiale Austausch ist ebenso wichtig wie ein wertschätzender Umgang miteinander für eine kritische Auseinandersetzung mit unseren Projekten.

Organisationen mit Praxiserfahrungen bestätigen, dass das Instrument »Do-No-Harm« keinen signifikant höheren Arbeits- oder Zeitaufwand benötigt. Voraussetzung ist jedoch, dass »Do-No-Harm« als Arbeitsinstrument eingeführt wurde. Das erfordert einigen Aufwand, zahlt sich aber aus.

Die Einführung von »Do-No-Harm« bei zahlreichen Organisationen hat gezeigt, dass die Methode auf drei Ebenen ansetzt. »Minds« – auf der kognitiven Ebene des Verstehens; »Action« – auf der praktischen Ebene der Nutzung und Anwendung; »Systems« – auf der Ebene der institutionellen strukturellen Veränderung, indem Regelwerke, Verfahren und Prozesse innerhalb einer Organisationen weiterentwickelt werden. Soll der Prozess erfolgreich sein, muss die Methode auf allen drei Ebenen ansetzen. Wenn nur die kognitive und die praktische Ebene angesprochen werden, resultiert daraus nicht notwendigerweise eine systematische strukturelle Veränderung der Organisation. Das ist aber notwendig, damit neue Verfahren, Instrumente und Konzepte systematisch angewendet werden. Neuere Trainingskonzepte für »Do-No-Harm« setzen daher nicht allein auf das Training, sondern betten die Methode in das Project Cycle Management ein, um auf diese Weise die notwendigen institutionell-strukturellen Anpassungen zu erleichtern.

EINBLICKE GUT GEMEINT IST NICHT GUT GENUG



QUELLEN

Informationen und Studien zu Do-No-Harm

- **Originallektüre von Mary B. Anderson:** Anderson, Mary B., 1999: Do No Harm. How Aid Can Support Peace – Or War. Lynne Rienner Publishers, Boulder, London
- **Feldstudie von Mary B. Anderson:** <https://is.gd/H6bNFS>
- **Wallace, Marshall, 2002:** The Learning Process of the Local Capacities for Peace Project. <https://is.gd/LoXUgH>

Empfehlungen zur Umsetzung von Do-No-Harm

- **Umsetzungsleitfaden von Marshall Wallace:** <https://is.gd/MpYrLR>
- **Handreichung von CDA:** <http://venro.org/fileadmin/redaktion/material/dokumente/allgemein/2017/Do-No-Harm-DNH-Participant-Manual-2016.pdf>
- **Allgemeine Umsetzungsempfehlungen von CDA:** <https://is.gd/94bON5>
- **Fallbeispiel CARE Nepal:** <https://is.gd/egxhTw>
- **Fallbeispiel Senegal:** <https://is.gd/AWdBvP>

Empfehlungen zum Do-No-Harm-Mainstreaming

- **Studie zum Mainstreaming:** <https://is.gd/vMv10H>
- **Fallstricke beim Mainstreaming:** <https://is.gd/m7uUSf>

DAS BIETET VENRO



- **Einige VENRO-Mitgliedsorganisationen haben nützliche Do-No-Harm-Leitfäden entwickelt, wie bspw. die Welthungerhilfe:** <https://www.welthungerhilfe.de/aktuelles/publikation/detail/orientierungsrahmen-konfliktsensibles-handeln-in-der-auslandsarbeit/>
- **Blogbeitrag zu den einzelnen Do-No-Harm-Schritten:** <http://blog.venro.org/do-no-harm-was-sich-dahinter-verbirgt-und-warum-es-notwendig-ist/>
- **VENRO bietet Fortbildungen und Webinare zu Themen wie Do-No-Harm und Partizipation an. Aktuelle Fortbildungstermine finden Sie auf** <http://venro.org/service/fortbildungen-und-webinare/>

