



## WIE AUS GUTEN ABSICHTEN WIRKSAME PROJEKTE WERDEN

Handreichung zur Umsetzung der VENRO-Leitlinien für  
entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit



# INHALT

Einleitung.....	3
Leitlinie 1: Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit.....	5
Leitlinie 2: Geschlechtergerechtigkeit, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität.....	9
Leitlinie 3: Empowerment und inklusive Teilhabe.....	14
Leitlinie 4: Ökologische Nachhaltigkeit.....	19
Leitlinie 5: Transparenz, Rechenschaft und Integrität.....	23
Leitlinie 6: Gleichberechtigte Kooperationen.....	27
Leitlinie 7: Wissensaustausch und Lernen.....	32
Leitlinie 8: Dauerhafte positive Wirkungen.....	36
Weiterführende Literatur für die Praxis.....	41
Literaturverzeichnis.....	53
Autorinnen und Autoren.....	56
Mitgliedsorganisationen .....	57
Impressum.....	59

# EINLEITUNG

Wie werden aus guten Absichten wirksame Projekte? Mit unseren VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit geben wir auf diese Frage eine Antwort. Sie wurden auf der Mitgliederversammlung im Jahr 2018 verabschiedet. Die acht Leitlinien beschreiben das gemeinsame Qualitätsverständnis der Mitgliedsorganisationen von VENRO, die sich verpflichtet haben, ihre Projekt- und Programmarbeit im globalen Süden daran auszurichten.

Die Leitlinien orientieren sich an den Istanbul-Prinzipien, die 2010 von der internationalen entwicklungspolitischen Zivilgesellschaft in der türkischen Metropole verabschiedet wurden. Die acht Prinzipien sind aus Verbandssicht die wesentlichen Bezugspunkte für gute zivilgesellschaftliche Entwicklungsprojekte. Ihre Kernbestandteile wie Menschenrechtsorientierung, Geschlechtergerechtigkeit, inklusive Teilhabe, Empowerment, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz, Partnerschaft, Solidarität sowie Wissensmanagement und dauerhafte Wirkungen finden sich daher auch in den Leitlinien von VENRO wieder.

Die Istanbul-Prinzipien richten sich an zivilgesellschaftliche Organisationen, und zwar gleichermaßen an Nichtregierungsorganisationen (NRO) aus dem globalen Süden und aus dem globalen Norden. Die Leitlinien von VENRO wurden von den Mitgliedsorganisationen entwickelt und beziehen sich somit auf die Organisationen

in Deutschland. Sie können ebenso nützlich für Partnerorganisationen im globalen Süden sein.

Mit dieser Handreichung möchten wir Organisationen dabei unterstützen, ihre Arbeit an den Leitlinien auszurichten. Dabei werden sowohl Fragen der Projektgestaltung und des Partnerdialogs als auch die Kultur und Haltung innerhalb der Organisation angesprochen. Die Handreichung kann auf unterschiedlichen Ebenen Anstöße zur Reflexion geben. Sie ist damit eine gute Ergänzung zu bestehenden Projektmanagement-Instrumenten, ersetzt diese aber nicht. Die Hinweise und Anregungen beziehen sich immer sowohl auf die deutsche Organisation als auch deren Süd-Partner\_in, es sei denn, es ist explizit anders erwähnt.

Die Handreichung ist nach den acht Leitlinien gegliedert. Jedes Kapitel gibt Antworten auf folgende drei Fragen: (1) Was bedeutet die Leitlinie und warum ist sie für die Projektarbeit relevant? (2) Wie wird die Leitlinie umgesetzt? (3) Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind? Dafür bieten Fragen zur Selbsteinschätzung die Möglichkeit, die Arbeit der eigenen Organisation auf kritisch-konstruktive Weise zu betrachten. Sie stellen keinen Prüfkatalog dar, sondern zeigen beispielhaft auf, welche Fragen sich eine Organisation bei der Umsetzung der Leitlinien stellen sollte. Hinweise zu Praxisbeispielen und weiteren Handreichungen befinden sich im Anhang.



Die Leitlinien und die Handreichung beziehen sich in erster Linie auf die entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit im globalen Süden. Für die Humanitäre Hilfe gibt es verschiedene Qualitätsbündnisse. Auch sie befassen sich mit Leitlinien und Qualitätskriterien für die Programmarbeit der Humanitären Hilfe. Seit 2014 verpflichten sich viele zivilgesellschaftliche Organisationen den Core Humanitarian Standard (CHS) einzuhalten. Genau wie die Istanbul-Prinzipien soll der Core Humanitarian Standard vor allem die Wirksamkeit der Hilfen erhöhen. In der Handreichung greifen wir in einigen Kapiteln die Verpflichtungen des CHS auf, die für die Entwicklungszusammenarbeit richtungsweisend sind.

Über diese Publikation hinaus unterstützen wir Organisationen bei der Umsetzung der Leitlinien mit weiteren Handreichungen, einem breiten Fortbildungsangebot und dem Austausch bewährter Praxis. Schauen Sie doch mal vorbei auf [www.venro.org](http://www.venro.org).



# LEITLINIE 1

## MENSCHENRECHTE UND SOZIALE GERECHTIGKEIT

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie Strategien, Aktivitäten und Praktiken entwickeln, die die individuellen und kollektiven Menschenrechte sowie soziale Gerechtigkeit fördern und die menschenrechtlichen Prinzipien bei der Umsetzung berücksichtigen.

## Was bedeutet die Leitlinie?

Die Mitgliedsorganisationen von VENRO richten ihre Projekt- und Programmarbeit systematisch an den menschenrechtlichen Prinzipien aus. Ziel des menschenrechtsbasierten Ansatzes ist es, Hindernisse zur Verwirklichung der Menschenrechte abzubauen, für alle Menschen gleiche Lebenschancen zu schaffen und eine gerechte Verteilung von Ressourcen zu fördern.

Entwicklungszusammenarbeit wirkt nachhaltig, wenn sie nicht nur die Auswirkungen von Armut bekämpft, sondern auch ihre strukturellen Ursachen wie Ungerechtigkeit, Diskriminierung und Ausgrenzung beseitigt. Um die dafür notwendigen Entwicklungsprozesse anzustoßen und soziale Gerechtigkeit zu fördern, ist es für die Arbeit von NRO unerlässlich, dass Menschenrechte geachtet, geschützt und gewährleistet werden.

Menschenrechte umfassen Freiheits-, Gleichheits- und Teilhaberechte, zu deren zentralen Merkmalen Universalität, Unveräußerlichkeit und Unteilbarkeit gehören.

1. Universalität bedeutet, dass Menschenrechte für jede\_n immer und überall gleich gelten.
2. Unveräußerlichkeit heißt, dass Menschenrechte jeder Person zustehen. Sie können nicht abgetreten oder von anderen eingeschränkt oder entzogen werden.
3. Unteilbarkeit besagt, dass es keine unterschiedliche Wertigkeit der einzelnen Menschenrechte gibt. So kann etwa sozialen Rechten kein Vorrang vor bürgerlichen Rechten eingeräumt werden.

Für alle Menschenrechte gelten übergeordnete menschenrechtliche Prinzipien. Sie sind als Leitmotiv der Menschenrechte zu verstehen. Für eine menschenrechtsbasierte Projekt- und Programmarbeit sind diese Prinzipien von besonderer Rele-

vanz, denn sie beschreiben sowohl auf welche Art und Weise die Menschenrechte umzusetzen sind als auch die Ziele, die durch ihre Umsetzung erreicht werden sollen.<sup>1</sup>

Zu den Menschenrechtsprinzipien gehören die Grundsätze von **Partizipation und Empowerment**: Jedem Menschen muss es möglich sein, seine Rechte selbst einzufordern und alle Bereiche des öffentlichen Lebens mitzugestalten. Ebenso gelten für die Menschenrechte die Prinzipien der **Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit**: Jeder Mensch hat unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht, sozialem Status, geistiger oder körperlicher Gesundheit, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit sowie sexueller Orientierung oder geschlechtlicher Identität ein Recht darauf, Zugang zu seinen Rechten zu erhalten. Die Prinzipien **Transparenz und Rechenschaft (Accountability)** bedeuten zum einen, dass Staaten transparent darlegen müssen, was sie für die Umsetzung der Menschenrechte tun, zum anderen, dass Menschen bei einer Verletzung ihrer Rechte Anspruch auf Schadensersatz und Abhilfe haben.<sup>2</sup>

Der Menschenrechtsansatz basiert auf der Überzeugung, dass alle Menschen Träger\_innen von Rechten sind. Staaten gelten hingegen als Pflichtenträger. Sie sind nach menschenrechtlichem Verständnis an die Menschenrechte gebunden. Aber auch zivilgesellschaftliche oder wirtschaftliche Akteur\_innen gehören zu den Pflichtenträger\_innen. Beide beeinflussen mit ihrer Arbeit als Dienstleister\_in, Arbeitgeber\_in oder Lobby-Akteur\_in die Lebenssituation lokaler Gruppen und tragen somit auch Pflichten ihnen gegenüber.

Maßstab für eine menschenrechtsbasierte Projekt- und Programmarbeit sind die bürgerlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte aller Menschen, wie sie in der UN-Menschen-

1 Vgl. Deutsches Institut für Menschenrechte 2014

2 Vgl. Deutsches Institut für Menschenrechte 2014

rechtscharta und in den dazugehörigen Erklärungen und Übereinkommen verbrieft sind. Auch die UN-Behindertenrechtskonvention, die UN-Kinderrechtskonvention sowie Menschenrechtskonventionen auf regionaler Ebene gehören zum internationalen System der Menschenrechte.

### Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Der Menschenrechtsansatz ist mehr als nur ein Instrument oder eine Methode der Projekt- und Programmarbeit. Er wirkt sich vielmehr direkt auf die Strategien und die Schwerpunkte der Arbeit sowie auf die Haltung der NRO und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus: Die Menschen, die an ihren Projekten teilhaben, sind keine Empfänger\_innen wohlthätiger Leistungen, sondern gleichberechtigte Partner\_innen.

Der Schwerpunkt einer menschenrechtsbasierten Arbeit liegt sowohl auf Maßnahmen zum Empowerment als auch auf Maßnahmen, die dazu beitragen, dass der Staat seiner Pflicht zur Verwirklichung der Menschenrechte nachkommt.

Für eine menschenrechtsbasierte Projekt- und Programmarbeit sind folgende Merkmale zentral:

1. NRO sollten die Teilhabe aller Personen, die ein direktes oder indirektes Interesse an dem Projekt haben, an jeder Phase der Projektarbeit sicherstellen. Zu diesem Personenkreis gehören insbesondere die Projektteilnehmer\_innen und jene Bevölkerungsgruppen, deren Lebenssituation durch das Projekt indirekt verbessert werden soll. Voraussetzung für ihre konsequente und inklusive Teilhabe sind eine transparente Kommunikation und Rechenschaftslegung. (Vgl. Leitlinie 5 „Transparenz, Rechenschaft und Integrität“).
2. Vor Projektbeginn ist es hilfreich, eine umfassende, partizipative Analyse der Menschenrechtssituation im Partnerland und im unmittelbaren Projektumfeld durchzuführen. Falls Menschenrechtsverletzungen vorliegen, ist zu klären, 1) welche Menschenrechte auf welche Weise verletzt werden, 2) welcher Personenkreis davon betroffen ist, und 3) wer für die Menschenrechtsverletzungen verantwortlich ist. Die Menschenrechtsanalyse sollte Aufschluss darüber geben, wer die Rechtsträger\_innen in dem jeweiligen Arbeitskontext sind und inwieweit sie in der Lage sind, ihre Rechte selbst einzufordern, beziehungsweise auf welche Weise sie daran gehindert werden. Aus den Analyseergebnissen können NRO geeignete Maßnahmen für ein wirksames Empowerment ableiten. Zum anderen ist es sinnvoll, die Pflichtenträger\_innen in dem jeweiligen Arbeitskontext zu identifizieren und bei Menschenrechtsverstößen zu analysieren, aus welchen Gründen sie ihrer Pflicht zum Schutz der Menschenrechte nicht nachkommen.
3. Nach dem Prinzip des Empowerments sollten NRO insbesondere Personengruppen, die überdurchschnittlich häufig in ihren Menschenrechten beeinträchtigt oder verletzt werden, stärken und sie befähigen, ihre Rechte eigenverantwortlich einzufordern. (Vgl. Leitlinie 3 „Empowerment und inklusive Teilhabe“). Dazu gehören unter anderem Menschen mit Behinderung, Mädchen und Frauen, Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans- und Intersexuelle (LSBTI-Menschen), Analphabet\_innen, prekär Beschäftigte, religiöse und ethnische Minderheiten und Geflüchtete, aber auch Einzelpersonen, einschließlich Menschenrechtsaktivist\_innen, die politisch verfolgt werden oder deren Leben bedroht ist.
4. Daneben gilt es, durch Advocacy- und Lobbyarbeit die staatlichen Institutionen als Trägerinnen von Pflichten in die Verantwortung zu nehmen, damit sie die Menschenrechte gewährleisten. Um gegen konkrete Menschenrechtsverletzungen vorzugehen, kann es darüber hinaus hilfreich sein, gezielt mit Menschenrechtsanwälten\_innen zusammenzuarbeiten.

5. Ein weiterer Ansatz neben der Advocacyarbeit ist das Capacity Development von Pflichtenträgenden. Das bedeutet, Pflichtenträger wie Regierungs- oder Kommunalvertreter\_innen darüber aufzuklären, mit welchen Maßnahmen sie dazu beitragen können, Menschenrechte zu gewährleisten.
6. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, öffentliche soziale Dienste etwa im Bereich Gesundheit und Bildung zu fördern. Soziale Sicherheitssysteme stärken die gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen und verbessern deren Zugang zu Ressourcen.

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Inwieweit basiert unsere Projekt- und Programmarbeit auf partizipativen Analysen der Menschenrechtssituation vor Ort? Wurden Beeinträchtigungen von Menschenrechten oder Menschenrechtsverletzungen und ihre konkreten Ursachen hinreichend ermittelt und die staatlichen Institutionen im Projektumfeld, die für deren Einhaltung verantwortlich sind, identifiziert?
- Inwieweit berücksichtigen wir in unseren Projekt- und Programmzielen die konkreten Ursachen von menschenrechtlichen Einschränkungen und Menschenrechtsverletzungen?
- Auf welche Weise integrieren wir in unserer Projekt- und Programmplanung den Do-No-Harm-Ansatz? Inwieweit haben wir unbeabsichtigte negative Auswirkungen unserer Projektaktivitäten auf die Menschen vor Ort analysiert?
- In welchem Umfang haben wir die politische Lage im Projektumfeld analysiert und den Spielraum für zivilgesellschaftliches Engagement ausgelotet, um Gefahren für unsere Partner\_innen und Zielgruppen zu minimieren? Inwieweit haben wir eine Risikoanalyse gemacht und ein Risikomanagement in unsere Projektarbeit integriert?
- Inwieweit arbeiten wir mit Pflichtenträgenden und Rechteinhabenden zusammen?
- Inwieweit beteiligen wir unsere Zielgruppen an allen Phasen der Projektarbeit?
- Auf welche Weise berücksichtigen wir in unserer Programm- und Projektarbeit die Vielfalt der Zielgruppen? Welche Gruppen in unserem Projektkontext, die besonders benachteiligt sind, haben wir identifiziert?
- Wie sehr werden die Zielgruppen durch unsere Projektarbeit ermutigt, sich für ihre Rechte und Interessen einzusetzen, und inwieweit stärken wir ihre Fähigkeit, ihre Rechte selbst zu vertreten?
- Inwieweit tragen wir mit unseren Projekten zu einer gerechteren Verteilung von Gütern und einer Verbesserung der Lebenschancen unserer Zielgruppen bei? Inwieweit stärken wir die sozialen Sicherungssysteme?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um die Aspekte Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit stärker in unsere Projekt- und Programmarbeit zu integrieren?



# LEITLINIE 2

## GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT, SEXUELLE ORIENTIERUNG UND GESCHLECHTSIDENTITÄT

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie Geschlechtergerechtigkeit praktizieren und fördern, den Anliegen und Erfahrungen von Frauen, Mädchen und Personen, die aufgrund ihrer sexuellen Orientierung oder Geschlechtsidentität diskriminiert werden (LSBTI-Menschen)<sup>3</sup> Rechnung tragen und sie darin unterstützen, ihre individuellen und kollektiven Rechte zu verwirklichen, indem sie als selbstbewusste Akteur\_innen Entwicklungsprozesse mitgestalten.

---

<sup>3</sup> Das heißt: Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transsexuelle und Intersexuelle.

## Was bedeutet die Leitlinie?

VENRO und seine Mitgliedsorganisationen berücksichtigen bei der Planung, Durchführung und Auswertung ihrer Projekte und Programme die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen, Männern, Mädchen und Jungen sowie Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Trans- und Intersexuellen. Wenn notwendig, ergreifen sie Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter.

Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlichen Geschlechts, verschiedener sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität ist ein Menschenrecht. In den letzten Jahrzehnten sind insbesondere auf Druck von Frauen- und LSBTI-Bewegungen und -organisationen viele Fortschritte bei der Geschlechtergleichstellung erzielt worden. Nichtsdestotrotz sind Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen nach wie vor überdurchschnittlich häufig von (sexueller) Gewalt und Menschenrechtsverletzungen, von Armut und Ausgrenzung betroffen. Diesen Diskriminierungen liegen patriarchale Machtverhältnisse zugrunde, die sich in Gesetzen, gesellschaftlichen Normen und Verhaltensmustern sowie in geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen und einer ungleichen Verteilung von Ressourcen und (Sorge-)Arbeit ausdrücken.

Maßstab für eine geschlechtergerechte Projekt- und Programmarbeit sind neben der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen vor allem das UN-Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (1979), die Erklärung der Aktionsplattform der Vierten Weltfrauenkonferenz in Peking (1995), die Resolution 1325 des UN-Sicherheitsrats (2000) und die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, insbesondere das Nachhaltigkeitsziel 5: „Die Verwirklichung der Geschlechtergleichstellung und der Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen“.

## Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Mit Hilfe von Gender-Mainstreaming, Empowerment-Prozessen, inklusiver Teilhabe sowie einer wirksamen Advocacyarbeit können NRO den Anliegen von Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen Rechnung tragen.

Für eine gendersensible Projekt- und Programmarbeit sind folgende Merkmale zentral:

1. Zu Beginn des Projekts sollten NRO eine Analyse der Geschlechterverhältnisse im jeweiligen Arbeitskontext durchführen. Eine solche Analyse hilft, die Bedürfnisse der verschiedenen Geschlechter besser zu verstehen, gemeinsame Ziele mit den Zielgruppen und den Partner\_innen zu formulieren und unerwünschte genderbezogene Wirkungen des Projekts zu vermeiden.

Die Analyse sollte Aufschluss über die gesellschaftlichen Rollenbilder und über die Arbeitsteilung in der jeweiligen Region geben sowie über den Zugang zu Ressourcen, die Beteiligung an Entscheidungen innerhalb und außerhalb der Familie und Formen der geschlechtsspezifischen Gewalt. Auch die alltäglichen Tagesabläufe können für die Planung und Durchführung eines Projekts von Relevanz sein, um Menschen aller Geschlechter gleichermaßen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Des Weiteren sollten Merkmale der Zielgruppe analysiert werden, die die Geschlechterverhältnisse beeinflussen. Dazu gehören etwa der sozioökonomische Hintergrund, Ethnizität, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und Alter. Von zentraler Bedeutung ist es dabei zu beachten, inwieweit sich die genannten Merkmale gegenseitig bedingen beziehungsweise wie sie interagieren, denn dies ermöglicht ein ganzheitliches Verständnis der Bedarfe der Zielgruppen. Wenn verschiedene Diskriminierungsformen auf eine Person zutreffen,

spricht man von Intersektionalität. Mehrfachdiskriminierte Personengruppen sollten in einem gendersensiblen Ansatz besondere Berücksichtigung in der weiteren Projektplanung finden.

Die Daten sollten hierfür aufgeschlüsselt nach Geschlechtern und eventuell anderen relevanten Merkmalen erhoben werden.

2. Hilfreich zur Erhebung solch disaggregierter Daten sind gendersensible Indikatoren, die zwischen Frauen und Männern, Mädchen und Jungen sowie LSBTI-Menschen unterscheiden.

Nach dem Geschlecht aufgeschlüsselte Daten sollten nicht nur vor Projektbeginn, sondern auch während und zum Ende der Maßnahme im Rahmen des Monitorings und der Evaluierung erhoben werden. So wird sichergestellt, dass die Stimmen von Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen gehört werden und ihre Erfahrungen in die Konzeption von Folgeprogrammen einfließen können.

3. Alle Partner\_innen sollten sich im Vorfeld auf ein gemeinsames Verständnis von Gender-Mainstreaming einigen. Der Gender-Ansatz ist ein Menschenrechtsansatz. Er lebt von inklusiver Teilhabe und Transparenz und hat das Ziel, die Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern zu verändern.

4. Um Gender-Mainstreaming wirksam umzusetzen, ist es notwendig, die Gleichstellung der Geschlechter in allen Arbeitsbereichen als Querschnittsaufgabe zu verankern und bei jedem Vorhaben die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Geschlechter zu berücksichtigen. Dafür müssen NRO ihre Ansätze und Methoden aus dem Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit überprüfen und ihre Mitarbeitenden gegebenenfalls fortbilden.
5. Sowohl bei der Konzeption und Planung als auch in allen weiteren Phasen des Projektzyklus sollten NRO sicherstellen, dass alle Personengruppen, die aufgrund ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung oder Geschlechtsidentität benachteiligt oder diskriminiert werden, sich beteiligen können – je nach Kontext zeitweilig in getrennten Gruppen.
6. Auf allen Ebenen der Projekt- und Programmarbeit muss die Handlungsmacht und Entscheidungsgewalt von Mädchen, Frauen und LSBTI-Menschen nach den Prinzipien des Empowerments gestärkt werden. Männer und Jungen können hier entscheidende Verbündete sein, denn auch sie sind dem Druck patriarchaler Rollenerwartungen ausgesetzt. Bei einem Machtverlust durch eine auf Geschlechtergerechtigkeit ausgerichtete Projekt- und Programmarbeit ist allerdings mit Widerständen von denen zu rechnen, die durch die Projekte an Macht verlieren. Diese Auswirkungen sollten NRO in ihrer Projekt- und Programmplanung berücksichtigen.

7. Ebenso wichtig wie konsequentes Gender-Mainstreaming sind Projekte und Programme, die sich speziell an Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen richten und diese fördern beziehungsweise direkt daran arbeiten, die Geschlechterverhältnisse zu verändern. Das können Projekte sein, die auf struktureller Ebene ansetzen und sich für verbesserte Gesetze zu Gunsten benachteiligter Gruppen einsetzen. Es können auch Projekte sein, die auf kultureller Ebene bei Praktiken, die Frauen oder LSBTI-Menschen benachteiligen, ansetzen. Solche Projekte werden Stand-alone-Maßnahmen genannt. Für sie sind häufig Selbstvertretungsorganisationen, zum Beispiel Frauenorganisationen aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Gleichstellungsarbeit, die Partner\_innen der Wahl.
8. Um Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen, ist es notwendig, die strukturellen Machtverhältnisse in den Blick zu nehmen und Maßnahmen zu ergreifen, die direkt auf ihre Veränderung zielen. Wann immer möglich, sollten NRO im Dialog mit Entscheidungsträger\_innen auf bestehende Rechtsverletzungen gegen Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen hinweisen und die Durchsetzung ihrer Rechte einfordern. Um ihre rechtliche Situation zu verbessern und ihre gleichberechtigte (politische) Teilhabe zu fördern, ist es sinnvoll, mit ihnen gemeinsam kontextspezifische Lösungen zu erarbeiten. Kontextspezifisch bedeutet, dass Lösungen unter Berücksichtigung des einschlägigen konzeptionellen Fachwissens, der jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen sowie der Bedürfnisse, Interessen und Ideen lokaler Akteur\_innen systematisch entwickelt werden.
9. NRO aus dem Norden sollten mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie selbst Geschlechtergerechtigkeit als Vision, Mission und strategisches sowie operatives Ziel begreifen.
10. Die institutionelle Unterstützung von Selbstvertretungsorganisationen und -bewegungen sollte im Rahmen der Förderung von Geschlechtergerechtigkeit ein eigenständiges Ziel sein, vor allem da sie in der Regel deutlich weniger finanzielle Förderung erhalten als andere Projektträger.<sup>4</sup>

---

4 Vgl. Medie 2016

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Geschlechtergerechtigkeit, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- In welchem Ausmaß stützt sich unsere Projekt- und Programmkonzeption auf partizipative Analysen der Geschlechterverhältnisse im jeweiligen Arbeitskontext? Welche Merkmale, die Benachteiligungen verstärken können, berücksichtigen wir bei der Analyse?
- Inwieweit sind die Gleichstellung der Geschlechter und das Empowerment von Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen explizit Ziele unserer Projekt- und Programmarbeit? Zählt dazu auch das Ziel, die strukturellen Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern zu verändern?
- Haben wir in unserer Planung mögliche, unbeabsichtigte negative Folgen von Projekten und Programmen für Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen ausreichend berücksichtigt? Auf welche Weise minimieren wir diese Risiken angemessen – wie beispielsweise das Risiko einer erhöhten Arbeitsbelastung oder eines Anstiegs häuslicher Gewalt? Wie reagieren wir, wenn diese Risiken eintreten?
- Welche Strategien haben wir zur Berücksichtigung von Genderaspekten? Geben wir Frauen, Mädchen und LSBTI-Menschen ebenso wie Männern genügend Raum zur Artikulation?
- Inwiefern achten wir beim Monitoring und bei der Evaluierung von Projekten und Programmen darauf, dass die Stimmen von Mädchen, Frauen und LSBTI-Menschen gehört werden?
- Wie groß ist der Bedarf an Fortbildungen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gendersensiblen Ansätzen und Methoden? In welchem Umfang bieten wir ihnen Fortbildungen im Rahmen der Projekt- und Programmarbeit an?
- Wie viel Ressourcen stellen wir sowohl personell als auch monetär in unseren Projekten und Programmen für Gender-Mainstreaming bereit?
- Ist der Anteil von Frauen und Männern unter den Projektmitarbeitenden auf allen Ebenen ausgeglichen?
- Gibt es in unserer Organisation, im Team oder in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen einen Verhaltenskodex zur Prävention von und zum Umgang mit Machtmissbrauch, sexueller Ausbeutung und Gewalt?
- Inwieweit richten wir unser Augenmerk bei der Auswahl der Partner\_innen auf gendersensible Arbeitsweisen?
- Inwieweit arbeitet unsere Organisation – wenn es sinnvoll und möglich ist – mit Organisationen und Bewegungen für Frauen- oder LSBTI-Rechte zusammen?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um Aspekte der Geschlechtergerechtigkeit in unserer Projekt- und Programmarbeit besser zu integrieren?



# LEITLINIE 3

## EMPOWERMENT UND INKLUSIVE TEILHABE

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie das Empowerment und die inklusive Teilhabe, insbesondere armer und marginalisierter Menschen, unterstützen, um deren demokratische Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme in Politik und Entwicklungsinitiativen, die ihr Leben betreffen, zu stärken.

## Was bedeutet die Leitlinie?

Die Arbeit der Mitgliedsorganisationen von VENRO basiert auf der Überzeugung, dass Hunger, Armut und Ungerechtigkeit letztlich nur überwunden werden können, wenn alle Menschen die Möglichkeit haben, an gesellschaftlichen Prozessen teilzuhaben und die Fähigkeit besitzen, sich selbst zu organisieren und ihre Rechte eigenständig einzufordern.

NRO sollten dementsprechend mit ihrer Projekt- und Programmarbeit den Weg für Selbstbestimmung und Teilhabe der lokalen Bevölkerung und ihrer Organisationen ebnen. Dafür ist es erforderlich, den spezifischen Projektkontext und die Machtverhältnisse in den Regionen, in denen sie tätig sind, zu berücksichtigen.

Indem NRO die Würde jedes Menschen respektieren und die Potenziale jedes Menschen wertschätzen, tragen sie der Tatsache Rechnung, dass Menschen für ihre Lebensgestaltung selbst verantwortlich sind.

Weltweit wurden seit den 1970er-Jahren viele Ansätze und Methoden in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt, die die gesellschaftliche und politische Teilhabe der Menschen vor Ort an Projekten und Programmen gewährleisten sollen. In den 1990er-Jahren boomte das Thema Partizipation regelrecht. Heutzutage ist die inklusive Teilhabe ein essenzieller Bestandteil von Entwicklungsmaßnahmen und ein unverzichtbares Merkmal der Projekt- und Programmarbeit. Infolgedessen erheben Organisationen oft den Anspruch, Selbsthilfe, Selbstorganisation, Teilhabe oder Empowerment von Menschen zu fördern, die benachteiligt und nicht privilegiert sind. Wie umfangreiche Studien<sup>5</sup> beweisen, klaffen jedoch häufig Ansprüche und reale Wirkungen weit auseinander. Den Studien zufolge nutzen viele NRO gezielte und kontrollierte Partizipation im Projekt-

management vor allem als technisches Mittel für eine reibungslose Umsetzung ihrer Projekte und Programme und nicht als Methode, um politische Eigenverantwortung zu stärken.

Zentral für Empowerment-Prozesse ist die Reflektion darüber, wer Verantwortung und Macht innehat und damit letztlich über Entwicklungsprozesse entscheidet. Die Herausforderung des Prinzips Empowerment ist es somit, die Faktoren, die einer Veränderung von Machtdynamiken entgegenstehen, systematisch anzugehen. Und so dann die Faktoren in den Mittelpunkt zu rücken, die Teilhabe in unterschiedlichem Maß befördern und Empowerment und demokratische Eigenverantwortung stärken. Neben dem spezifischen sozialen Kontext und den jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zählen zu ebensolchen Faktoren insbesondere die Interessen der beteiligten Akteur\_innen sowie deren Macht und Kompetenz, Rechte auszuhandeln und einzufordern.

Eine weitere wichtige Grundlage bei Empowerment-Prozessen ist das selbstorganisierte Handeln der Menschen vor Ort. Dieses ermöglicht es den Beteiligten, kritische Positionen zu formulieren. Dabei wird zunächst auf deren eigene Potenziale und Ressourcen gesetzt, die unabhängig von externer Unterstützung mobilisiert werden können. Bewusstseinsbildung ist in diesen Selbstermächtigungsprozessen zentral. Menschen, die sich in der Auseinandersetzung mit Benachteiligungen als erfolgreich erleben, wirken zudem als Multiplikator\_innen ermutigend auf Gleichgesinnte.

Bei Empowerment-Prozessen kann außerdem die Stärkung individueller und kollektiver Widerstandsformen eine wichtige Rolle spielen. Das Ownership über die Veränderungen muss dabei bei den Menschen selbst liegen. Sie sollten die Entwicklungsprozesse mittragen und selbst gestalten.

5 Vgl. World Bank 2013

Prozesse, die Empowerment unterstützen, können auf drei Ebenen stattfinden. Auf einer individuellen Ebene werden bei sozial benachteiligten oder ausgegrenzten Menschen persönliche Fähigkeiten wie Selbstreflexion und Kritikfähigkeit gefördert und ihr Selbstvertrauen sowie das Bewusstsein über ihre Lebensbedingungen und Gestaltungsräume gestärkt. Den Auswirkungen verinnerlichter Ausgrenzung wird so entgegengewirkt. Mit Blick auf die Beziehungsebene werden Aushandlungskompetenzen benötigt, um kollektive Entscheidungen als Individuum konstruktiv mitzugestalten. Hinsichtlich der dritten Ebene, einer kollektiven Dimension, geht es um die Fähigkeit von Gruppen, sich zu organisieren, um positive Veränderungen ihrer Lebensumstände gemeinsam zu bewirken.<sup>6</sup>

### Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Die Leitlinie „Empowerment und inklusive Teilhabe“ lenkt den Blick stärker auf die Menschen, mit denen und für die Entwicklungszusammenarbeit Veränderungen bewirkt. Sie können zu nachhaltigen Veränderungen beitragen, wenn es ihnen möglich ist, ihre Stimme zu erheben und im Sinne ihrer eigenen Interessen zu agieren. Die Stärkung ihrer Fähigkeiten, für sich selbst zu sprechen und größeren Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen, die ihr Leben bestimmen, sollte daher Bestandteil jeder Projekt- und Programmarbeit sein.

Für NRO besteht infolgedessen die Herausforderung darin, Menschen zu unterstützen, ihr eigenes Potenzial und das ihrer Gemeinschaften zu erkennen und freizusetzen. Die Lösungen liegen dabei in den Menschen selbst. Jede Person kann denken, planen, handeln und tut es auch.

Für eine Projekt- und Programmarbeit, die Empowerment und inklusive Teilhabe fördert, sind folgende Merkmale zentral:

1. Für eine nachhaltig soziale Selbstmobilisierung, Selbsthilfe oder Empowerment benötigen Mitarbeitende von NRO eine Reihe von Fähigkeiten, die über technisch-fachliche Kompetenzen hinausgehen. Um Menschen in ihren Bestrebungen zu unterstützen, ihre Situation zu verbessern, ist eine respektvolle Begleitung erforderlich. Dafür gilt es, die jeweiligen Potenziale, das Wissen und die Kompetenzen des anderen anzuerkennen.
2. NRO sollten auf empathische Weise Dialogprozesse ermöglichen und strukturieren, Raum für gemeinsame Analyse und zum Lernen schaffen sowie Prozesse zur Entscheidungsfindung moderieren. Ziel muss es sein, günstige Voraussetzungen für die Kommunikation in der Gruppe zu fördern und Ressourcen freizusetzen. Dabei sind psychische Aspekte zu berücksichtigen, wie zum Beispiel ein geringes Selbstbewusstsein bei Benachteiligten und Marginalisierten oder Trauma- und Gewalterfahrungen in Konfliktregionen.
3. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Menschen ihre eigene Situation selbst am besten kennen, also Expert\_innen ihres eigenen Lebens sind, sollten NRO ihr Selbstverständnis, das eigene Handeln sowie ihre unterstützende Rolle kontinuierlich reflektieren und eventuell neugestalten.

<sup>6</sup> Vgl. Rowlands 1997, S. 15

4. In der Praxis wird die Beziehung zwischen NRO und den Menschen, mit denen sie arbeiten, oft von Erfolgsdruck begleitet und es entstehen Fehler. Da Fehler jedoch wichtige Lernmomente bieten können, sollten sie nicht unter allen Umständen vermieden werden. Eine Atmosphäre von positiver Fehlerkultur, Wertschätzung, Lernen und Feedback stärkt das gegenseitige Vertrauen. Den Raum für eine solche Atmosphäre zu schaffen, ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeit von NRO.
5. NRO müssen Machtkonstellationen im Arbeitskontext thematisieren und in Angriff nehmen. Nachhaltig können soziale Veränderungen nur sein, wenn Machtunterschiede angemessen und gezielt im Sinne aller Beteiligten, insbesondere benachteiligter Bevölkerungsgruppen, abgebaut werden.
6. Machtverhältnisse spiegeln sich oft auch in der Sprache wider. Eine Projektsprache, beispielsweise die Begriffe „Zielgruppe“ und „Nutznießer“, die in Projektanträgen verwendet werden muss, kann bestehende Machtgefälle unterstützen und sollte überdacht werden. Der meist (auch in dieser Handreichung) verwendete Begriff „Zielgruppe“ und was die Verwendung über die eigene Haltung aussagt, ist Thema einer relevanten entwicklungspolitischen Debatte, die wir in dieser Handreichung nicht auflösen können. Um inklusive Teilhabe und Selbstorganisation zu stärken, fällt NRO eine begleitende Rolle zu, die dazu beiträgt, günstige Voraussetzungen für die Kommunikation in der Gruppe zu fördern und Ressourcen freizusetzen. Hierbei sind Mitarbeiter\_innen in der Pflicht, ihr Selbstverständnis und das eigene Handeln permanent zu reflektieren.

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Empowerment und inklusive Teilhabe“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Was motiviert uns in unserer Arbeit? Der Wunsch zu helfen, anzuleiten, zu dirigieren oder mitzulernen, gemeinsam zu streiten und Menschen ein Stück auf ihrem Lebensweg zu begleiten?
- Inwiefern trauen wir als NRO-Mitarbeitende den Menschen, mit denen wir arbeiten, Lösungsbewusstsein und -potenzial zu? Inwieweit lassen wir uns auf ihre Lösungsvorschläge ein?
- Welches Selbstverständnis und welche Rolle haben die Mitarbeiter\_innen unserer NRO?
- Bis zu welchem Grad agieren wir als Verbündete, lernende Mitstreitende und als Moderator\_innen? Inwieweit geben wir Lösungen vor?
- Inwieweit stehen wir einer kritischen Überprüfung unserer Arbeitsweise und Haltung offen gegenüber? Wie groß ist unsere Bereitschaft, wenn nötig, unsere Arbeitsweise und Haltung anzupassen?
- Woher kommen die Impulse und Anstöße für Veränderung? Von außen mit der Haltung: So sollte, so müsste es sein? Bis zu welchem Maß gründen sie sich auf den vielschichtigen Erfahrungsschatz der Menschen vor Ort, auf ihr Wissen und ihr Potenzial? In welcher Hinsicht entspringen sie aus gemeinsamen Reflexions-, Lern- und Dialogräumen sowie aus der Interaktion und Vernetzung mit anderen?
- Inwiefern sind uns die Zukunftsvisionen der Menschen, mit denen unser Team oder unsere NRO zusammenarbeitet, hinsichtlich eines selbstbestimmten, gerechten und nachhaltigen (Zusammen-)Lebens bekannt?
- An welcher und an wessen Vision messen wir als Mitarbeiter\_innen unsere Arbeit?
- In welchem Ausmaß unterstützen wir die Menschen darin, die strukturellen Ursachen von Benachteiligung und Marginalisierung zu analysieren und zu beseitigen? In welchem Ausmaß unterstützen wir sie darin, ihre strategischen Interessen zu formulieren und umzusetzen?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um Empowerment und inklusive Teilhabe in die Projekt- und Programmarbeit unserer NRO zu integrieren?
- Woran können wir erkennen, dass wir persönlich die Leitlinie Empowerment, demokratische Eigenverantwortung und Partizipation gut umsetzen?



## LEITLINIE 4

# ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie Vorgehensweisen entwickeln und umsetzen, die die ökologische Nachhaltigkeit für heutige und künftige Generationen fördern. Dazu zählen sofortige und nachhaltige Antworten auf die Klimakrise.

## Was bedeutet die Leitlinie?

Die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen und die Bekämpfung des Klimawandels nehmen in der Projekt- und Programmarbeit der Mitgliedsorganisationen von VENRO einen wichtigen Raum ein.

Umwelt- und Klimaschutz sind unverzichtbar, um die Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu verwirklichen und humanitäre Krisen zu verhindern. Zu diesen Nachhaltigkeitszielen gehören sauberes Wasser, bezahlbare und erneuerbare Energie, eine umweltfreundliche Infrastruktur sowie nachhaltige Produktions- und Konsummuster. Ökologisches Handeln und soziale Gerechtigkeit sind untrennbar miteinander verbunden. Sie können nur gemeinsam verwirklicht werden. Es bedarf politischer Reformen, um eine nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweise zu fördern.

Zugleich ist es erforderlich, die Widerstandsfähigkeit von Bevölkerungsgruppen und Gemeinschaften zu stärken, die besonders stark von Klimawandel oder Umweltzerstörung betroffen sind. Nur so können die Menschen die ökologischen Folgen bewältigen und vermeiden, dass ihre Lebenssituation dauerhaft beeinträchtigt wird. Die Anpassung an den Klimawandel ist dabei als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu verstehen, sie kann nicht einzelnen Gruppen zugemutet werden, zumal Arme und leicht verletzbare Gruppen – darunter anteilig mehr Frauen als Männer – besonders von den Konsequenzen des Klimawandels betroffen sind. Auf die Klimakrise eine Antwort zu finden, ist von existenzieller Bedeutung für die gesamte Menschheit.

Um globale Umweltprobleme zu bewältigen und eine Bewirtschaftung der natürlichen Lebensgrundlagen innerhalb der ökologischen Belastbarkeitsgrenzen der Erde sicherzustellen, bedarf es der internationalen Zusammenarbeit. Den multilateralen Referenzrahmen bilden hierfür vor allem

das Nachhaltigkeitsziel 12 „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster“, das Nachhaltigkeitsziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ sowie das Pariser Klimaabkommen von 2015. Ziel des Pariser Abkommens ist es, die globale Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad Celsius, möglichst auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Weitere wichtige Ziele des Klimaabkommens sind die Erhöhung der Klimaresilienz, um negative Folgen des Klimawandels für die Menschen zu vermeiden oder zu begrenzen. Die Industriestaaten sind zudem verpflichtet, Entwicklungsländer sowohl finanziell als auch technologisch und durch Wissenstransfer dabei zu unterstützen, ihren Beitrag zum Erreichen dieser Ziele zu erbringen.

## Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Zur Förderung ökologischer Nachhaltigkeit bedarf es für die Projekt- und Programmarbeit einer kohärenten Strategie, die das eigene Handeln in unmittelbarem Zusammenhang mit den Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima stellt. NRO sollten sowohl auf institutioneller als auch auf programmatischer Ebene wirkungsorientierte Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz entwickeln.

Für eine ökologisch nachhaltige Projekt- und Programmarbeit sind folgende Merkmale zentral:

1. Um Umwelt- und Klimaschutz als Querschnittsthemen in der Projekt- und Programmarbeit zu etablieren, ist es wichtig, mit den Partner\_innen ein gemeinsames Verständnis von ökologischer Nachhaltigkeit zu entwickeln. Multilaterale Umwelt- und Klimaziele können hierfür den Orientierungsrahmen setzen.
2. Vor Projektbeginn ist es sinnvoll, gemeinsam mit den lokalen Partner\_innen für die jeweilige Projektregion umwelt- und klimarelevante Informationen zu sammeln und zu analysieren. Die Analyse sollte Aufschluss darüber geben, welche Bevölkerungsgruppen von Folgen einer

Umweltzerstörung betroffen sind und warum. Dafür ist der Dialog innerhalb von Gemeinden sowie zwischen Gemeinden und mit anderen Stakeholder\_innen oder Akteur\_innen hilfreich. Die Analyseergebnisse bilden die Grundlage, um geeignete Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen zu entwickeln und praktische Strategien zur Anpassung an den Klimawandel zu erarbeiten. Es wird dabei unterschieden zwischen Strategien zur langfristigen Anpassung (adaption), zur kurzfristigen Bewältigung von Krisen (coping) sowie zur Minderung und Vermeidung von Klima- und Umweltschäden (preparedness and prevention).

3. Auf Grundlage der Analyse können NRO im Dialog mit ihren Partnerorganisationen in Projektanträgen und -berichten erläutern, wie sich die Projekt- und Programmmaßnahmen auf die Umweltsituation, auf Klimaschutz und Klimaanpassung vor Ort auswirken. Alternativ ist es möglich, sich zunächst nur auf einzelne Sektoren zu konzentrieren und beispielsweise Vorschläge für eine nachhaltige Energieversorgung oder eine energieeffiziente Gebäudenutzung im Rahmen der Projektarbeit mitaufzunehmen.
4. Auf institutioneller Ebene kann es hilfreich sein, wenn NRO eine Umwelterklärung verabschieden, mit Partnerorganisationen Klimaschutzziele vereinbaren, sich diese selbst setzen und ein Umweltmanagement einführen. Als Instrumente hierfür gelten (1) Standards für Energieeffizienz und ökologische Gebäude, (2) der Bezug von zertifiziertem Strom aus erneuerbaren Energien, (3) nachhaltige Beschaffungsgrundsätze sowie (4) Reiserichtlinien zur Förderung einer umweltfreundlichen Mobilität. Diese können dazu beitragen, die Anzahl von Flugreisen zu verringern, oder vorschreiben, nicht vermeidbare CO<sup>2</sup>-Emissionen zu kompensieren. Ziel dieser Instrumente ist es, den ökologischen Fußabdruck von NRO und ihren Projekten und Programmen

zu senken. Außerdem bietet es sich an, mit Umweltkennungen wie den Rio-Markern<sup>7</sup> zu arbeiten. Sie wurden 1998 vom Entwicklungsausschuss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD-DAC) erarbeitet und dienen der Kennung von Projekten, die einen Beitrag zur Umsetzung internationaler Umweltabkommen leisten.

5. Neben der Verankerung ökologischen Handelns als Querschnittsziel sind Projekte und Programme sinnvoll, die explizit Maßnahmen zur Umsetzung nationaler und internationaler Umwelt- und Klimaabkommen vorsehen. Dazu gehören Projekte und Programme zum Schutz der biologischen Vielfalt, zur nachhaltigen Nutzung von Ökosystemen und genetischen Ressourcen, zur Bekämpfung der Wüstenbildung und Minderung von Dürrefolgen. Außerdem fallen darunter Maßnahmen zur Verminderung des Treibhausgasausstoßes, zur besseren Anpassungsfähigkeit an den Klimawandel und zum Schutz der Wälder und Meere. Projekte und Programme mit diesen Zielen dienen gleichzeitig dazu, die Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 zu verwirklichen. Zur Erreichung dieser Ziele können Projekte geeignet sein, die eine ökologisch nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweise fördern, konkrete Umweltzerstörungen beheben oder eine Anpassung an den Klimawandel erleichtern.
6. Außerdem sollten sich NRO auf politischer Ebene für eine umweltfreundliche Gesetzgebung und ein wirksames Umweltmanagement einsetzen. Dafür ist es erforderlich, das Verständnis von Umwelt- und Klimarisiken in dem Partnerland zu fördern und ökologisches Bewusstsein zu schärfen.
7. An den Rand gedrängte und leicht verletzte Bevölkerungsgruppen sind besonders häufig von Umwelt- und Klimafolgen betroffen.

<sup>7</sup> Vgl. OECD DAC 2016

Projekte und Programme sollten daher spezifische Maßnahmen vorsehen, um negativen Folgen einer ökologisch nicht nachhaltigen Entwicklung für die ärmsten Menschen vorzubeugen oder diese zu mindern.

8. Indigene Völker und Gemeinschaften, die ökologisch angepasste Landnutzungsformen praktizieren, verdienen besonderen Schutz und Wertschätzung. Einerseits gefährden Umwelt-

zerstörungen unmittelbar ihre Lebensweisen, andererseits ist ihr tradierter Erfahrungs- und Wissensschatz unverzichtbar, um die kulturellen und sozioökonomischen Entwicklungspfade ökologischer Nachhaltigkeit in ihrer Vielfalt sicherzustellen. NRO sollten bei der Planung und Durchführung ihrer Projekte und Programme daher neben dem aktuellen Stand der ökologischen Forschung auch traditionelles Wissen berücksichtigen.

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Ökologische Nachhaltigkeit“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Wie haben wir ökologische Nachhaltigkeit in unserer Projektarbeit verankert? Welche Strategien haben wir und wie konsequent und schlüssig verfolgen wir sie?
- Bis zu welchem Grad haben wir im Vorfeld unseres Projekts umwelt- und klimarelevante Kontextinformationen gesammelt und diese mit den Partner\_innen analysiert und diskutiert?
- In welchem Maße sind jeweils Frauen, Männer und LSBTI-Menschen von Klimaveränderungen, Umweltschäden und Ressourcenknappheit betroffen? Welche Bevölkerungsgruppen in der Projektregion werden durch Klimawandel und Umweltzerstörung besonders benachteiligt?
- Welche spezifischen Schritte unternehmen wir, um die Umwelt- und Klimarisiken, denen die lokale Bevölkerung möglicherweise ausgesetzt ist, zu erkennen und sie zu mindern oder zu vermeiden?

- Was brauchen die Menschen vor Ort, um ökologisch nachhaltiger leben zu können?
- Inwieweit ziehen wir durch gezielte Lobbyarbeit Regierungen zur Verantwortung?
- Inwieweit beachten wir den ökologischen Fußabdruck unseres Projekts?
- Wie ist unsere institutionelle Einstellung hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit? In welchen Bereichen verhalten wir uns bewusst umweltfreundlich? In welchen Bereichen könnten wir uns verbessern?
- Über welche Good-Practice-Beispiele verfügt unsere Organisation für die Förderung ökologischer Nachhaltigkeit als Querschnittsziel?
- Welche Kapazitäten stellen wir zur Verfügung, um unsere Programm- und Projektarbeit ökologisch nachhaltig auszurichten?
- Auf welche Weise besprechen wir ökologische Nachhaltigkeit im Partnerdialog?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um ökologisches Handeln in die Projekt- und Programmarbeit unserer NRO zu integrieren?



# LEITLINIE 5

## TRANSPARENZ, RECHENSCHAFT UND INTEGRITÄT

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie sich verbindlich zu Transparenz verpflichten, Rechenschaft gegenüber den Zielgruppen und anderen Anspruchsgruppen ablegen und ihr Handeln integer gestalten.

## Was bedeutet die Leitlinie?

Die Mitgliedsorganisationen von VENRO richten ihre Projekt- und Programmarbeit an den Grundsätzen von Transparenz, Rechenschaft und Integrität aus.

Durch gelebte Transparenzkultur gewährleisten NRO langfristig das Vertrauen der Partner\_innen und Zielgruppen sowie der Öffentlichkeit in ihre Arbeit und in die Leistungsfähigkeit zivilgesellschaftlicher Organisationen. Transparenz im Rahmen der Projekt- und Programmarbeit bedeutet, dass NRO alle relevanten Informationen über ihre Arbeit und Organisationsstruktur gegenüber ihren Anspruchsgruppen offenlegen. Zu den Anspruchsgruppen zählen Spender\_innen und Gebereinrichtungen auf der einen und die jeweiligen Partner\_innen und Zielgruppen auf der anderen Seite.

Durch Rechenschaft, insbesondere zwischen Nord- und Süd-Partner\_innen und gegenüber Zielgruppen, erhöhen NRO die Qualität und Wirksamkeit ihrer Projekt- und Programmarbeit. Rechenschaft gegenüber Zielgruppen beinhaltet vor allem, ihnen relevante Informationen zu beabsichtigten und laufenden Vorhaben und ihrer Wirkung frühzeitig zugänglich zu machen. So ist es ihnen möglich, sich aktiv an der Programmplanung und -gestaltung zu beteiligen. Dabei sollten NRO darauf achten, dass diese Informationen auch für benachteiligte oder marginalisierte Gruppen zugänglich sind.

Integrität im Kontext zivilgesellschaftlichen Handelns bedeutet wertebasiertes, an ethischen Normen orientiertes Handeln. Integrität beziehungsweise integrires Handeln der Vertreter\_innen einer Organisation bilden die Voraussetzung dafür, dass einer Organisation Vertrauen entgegengebracht wird. Integrität ist zentral, um Korruption und Machtmissbrauch vorzubeugen.

Auf internationaler Ebene gibt es eine Reihe von Akteur\_innen, die sich für eine verbesserte Rechenschaftslegung einsetzen, etwa die Globale Partnerschaft für wirksame Entwicklungskooperation (GPDEC), das zivilgesellschaftliche Netzwerk Civil Society Organisation Partnership for Development Effectiveness (CPDE) sowie das Hochrangige Politische Forum der Vereinten Nationen für Nachhaltige Entwicklung (HLPF). Seit 2011 gibt es darüber hinaus die vom Ständigen interinstitutionellen Ausschuss der Vereinten Nationen (IASC) erarbeitete (Selbst-)Verpflichtung zu Accountability To Affected People.<sup>8</sup> Die darin formulierten Verpflichtungen fanden auch Eingang in den Core Humanitarian Standard (CHS). Demnach sollte Humanitäre Hilfe auf Kommunikation und Information basieren, partizipativ geplant und durchgeführt werden. Rückmeldungen der Begünstigten müssen möglich sein. NRO sollen für Anregungen und Beschwerden offen sein, aus diesen lernen und die programmatische Arbeit weiterentwickeln. Außerdem verpflichtet der CHS sie, Ressourcen verantwortlich, wirtschaftlich und ethisch einzusetzen.

## Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

NRO sollten Transparenz und Rechenschaft gegenüber ihren Zielgruppen sicherstellen und Rahmenbedingungen für integrires Handeln gewährleisten.

Für eine Projekt- und Programmarbeit, die den Grundsätzen von Transparenz, Rechenschaft und Integrität folgt, sind folgende Merkmale wesentlich:

1. Im Rahmen der Projekt- und Programmarbeit sind alle beteiligten Partner gefordert sowohl untereinander als auch gegenüber der Öffentlichkeit Transparenz herzustellen. Dies kann umfassend durch die Veröffentlichung eines Jahresberichtes erfolgen. Dieser sollte Informationen über die Struktur der jeweiligen

<sup>8</sup> Vgl. Inter-Agency Standing Committee (IASC) 2019

Organisation, die Zuständigkeiten die Mitarbeitenden und die Ziele der Organisation umfassen. Ebenso sollten NRO über ihre Aktivitäten und insbesondere die Wirkungen ihrer Projekt- und Programmarbeit berichten und Einnahmen, Mittelherkunft und Verausgabung offenlegen. Mittelvergebende Organisationen sollten zudem die Förderkriterien und die Konditionen, zu denen Mittel eingesetzt werden müssen, klar kommunizieren. Das Transparenzgebot ist allerdings eingeschränkt, wenn der Organisation, ihren Partner\_innen oder den jeweiligen Zielgruppen aus einer Veröffentlichung Risiken erwachsen.

2. Rechenschaft gegenüber den Zielgruppen abzulegen (Accountability to Affected People), erfordert eine offene Haltung der NRO und ihrer Mitarbeiter\_innen. Alle Anspruchs- und insbesondere die Zielgruppen sind frühzeitig und in geeigneter Art und Weise<sup>9</sup> über beabsichtigte Projekt- und Programmaktivitäten zu informieren. Die entsprechenden Informationen sollten in der Sprache der Beteiligten oder auch bildlich kommuniziert werden. Damit wird den Zielgruppen die Möglichkeit gegeben, ihr Wissen, ihre Anliegen und ihre eigenen Erfahrungen bereits bei der Bedarfs-ermittlung und Planung der Aktivitäten aktiv einzubringen.
3. Nur wenn Informationen transparent kommuniziert werden, ist es den Zielgruppen möglich, Rückmeldungen und Kommentare zu äußern. Diese sollten im Rahmen des Monitorings in die weitere Projektplanung einfließen. So können die NRO, wenn nötig, Anpassungen vornehmen und ihre Projekte effektiver gestalten. Mithilfe beispielsweise der Accountability-to-

Beneficiaries-Checklist<sup>10</sup> lässt sich ermitteln, bis zu welchem Grad die eigene Organisation den Zielgruppen Rechenschaft gibt und deren Beteiligung ermöglicht.

4. Organisationen müssen einen Rahmen für integriertes Handeln in der Projektarbeit schaffen, um Korruption und Machtmissbrauch – einschließlich sexueller Gewalt und Ausbeutung – aktiv vorzubeugen. Ein Verhaltenskodex, Schulungen für Mitarbeitende und interne Kontrollen von Abläufen oder Verhaltensweisen können hierfür geeignete Maßnahmen sein. Zu einer effektiven Vorbeugung von Korruption und Machtmissbrauch gehört es auch, funktionierende Feedback- und Beschwerdemechanismen sowohl für Mitarbeitende des Projektes als auch für die Zielgruppen einzurichten, da sich dadurch das Aufdeckungsrisiko erhöht.
5. Für die Gewährleistung von Transparenz, Rechenschaft und integrem Handeln in der Projektarbeit sind sowohl der Geldgeber als auch die durchführenden Organisationen verantwortlich. VENRO und seine Mitgliedsorganisationen haben sich insbesondere durch den Verhaltenskodex „Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle“ zur Beachtung von Transparenz und Rechenschaftsstandards verpflichtet. Weiterhin bieten die Hinweise der Initiative „Transparente Zivilgesellschaft“ eine gute Orientierung.

<sup>9</sup> Für angemessene Ansätze, die die Teilhabe marginalisierter oder benachteiligter Gruppen ermöglichen, siehe Kapitel zur Leitlinie 3 – Empowerment und inklusive Teilhabe.

<sup>10</sup> Vgl. Mango 2010

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Transparenz, Rechenschaft und Integrität“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Legen wir als Organisation einen Jahresbericht vor? Werden darin unsere Ziele und Strategien dargelegt?
- Inwieweit vermitteln wir im Jahresbericht und auf unserer Website ein wirklichkeitstreues und verständliches Bild unserer Aktivitäten?
- Welche Informationen liegen den Partner\_innen über unsere Organisation vor? Liegen diese Informationen in einer den Partner\_innen verständlicher Sprache vor?
- Inwieweit haben wir im Vorfeld einer Partnerschaft Ziele und Werte unserer NRO transparent kommuniziert?
- Bis zu welchem Grad verfügen wir als Organisation über ausreichende Informationen, um eine Partnerschaft eingehen zu können, die den Grundsätzen von Transparenz, Rechenschaft und integrem Handeln entspricht?
- In welchem Maß haben die Mitarbeiter\_innen unserer NRO das Gefühl, die Partner\_innen zu kennen?
- Wie umfassend haben wir mögliche Zielgruppen und Anspruchsgruppen über unsere Organisation, unsere Ziele und Prinzipien informiert?
- Inwieweit sprechen wir unsere Zielgruppen differenziert und in angemessener Weise an? Inwieweit ermöglichen wir ihnen eine barrierefreie Teilhabe an Informationen, an unserer Programmgestaltung und an Rückmeldesystemen?
- Welche Rückmeldesysteme haben wir eingerichtet und wie gehen wir mit Rückmeldungen um? Inwieweit berücksichtigen wir diese bei der Gestaltung unserer Projekte und Angebote? Nehmen wir aufgrund von Rückmeldungen Änderungen an unserer Projektarbeit vor?
- In welchem Umfang zeigen wir uns als Organisation offen für Rückmeldungen und Beschwerden und kommunizieren dies auch?
- Inwieweit setzen wir den VENRO-Verhaltenskodex „Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle“ in unserer Arbeit um?
- Welche Regelungen haben wir getroffen, um Korruption und Machtmissbrauch vorzubeugen? In welchem Umfang schulen wir unsere Mitarbeiter\_innen entsprechend und sensibilisieren sie für die Risiken?
- Inwieweit haben wir mit unseren Projektpartnern vereinbart, vorbeugende Maßnahmen gegen Korruption und Machtmissbrauch zu ergreifen und Rahmenbedingungen für integrires Handeln zu schaffen?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um die Grundsätze von Transparenz, Rechenschaft und Integrität noch stärker in unsere Projekt- und Programmarbeit zu integrieren?



# LEITLINIE 6

## GLEICHBERECHTIGTE KOOPERATIONEN

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie gleichberechtigte Kooperationen zu anderen NRO und Entwicklungsakteur\_innen pflegen, basierend auf gemeinsamen Entwicklungszielen und -werten. Dazu gehören gegenseitiger Respekt wie auch institutionelle Unabhängigkeit, langfristige Partnerschaften und gegenseitige Solidarität.

## Was bedeutet die Leitlinie?

Die Mitgliedsorganisationen von VENRO setzen sich im Rahmen ihrer Projekt- und Programmarbeit für gelebte gleichberechtigte Kooperationen ein, die auf Respekt und Solidarität beruhen.

Als Partnerschaft in der internationalen Zusammenarbeit gilt eine Beziehung, in der alle Beteiligten vereinbart haben, miteinander zu kooperieren, um ihre gemeinsamen Interessen voranzubringen und ihre Entwicklungsziele zu erreichen. Sie sind ein zentrales Instrument der Entwicklungszusammenarbeit und insbesondere der Projekt- und Programmarbeit von NRO. Dafür gibt es drei zentrale Gründe: 1) Projekte und Programme, die in lokaler Ownership, also in eigener Verantwortung der lokalen Partnerorganisationen durchgeführt werden, sind nachhaltiger und wirksamer als solche ohne lokale Partner\_innen. Ownership entsteht, wenn lokale Partner\_innen und Zielgruppen eigenverantwortlich Maßnahmen planen und umsetzen; sie entwickelt sich unabhängig davon wie die Organisationen ihre Kooperation organisieren, beispielsweise inwieweit Nord-NRO Bürostrukturen vor Ort haben. 2) Die Zusammenarbeit mit einer lokalen Zivilgesellschaft ist von zentraler Bedeutung für die Förderung und Ausgestaltung von Demokratie sowie für die Einforderung von Menschenrechten und Good Governance – verantwortungsvoller Regierungsführung – im jeweiligen Partnerland, und 3) zivilgesellschaftliche Organisationen aus Deutschland sind als eigenständige Entwicklungsakteur\_innen die natürlichen Partner\_innen von ebensolchen Organisationen im Globalen Süden. Gegenüber der Arbeit staatlicher Organisationen besitzen zivilgesellschaftliche Akteur\_innen damit einen spezifischen Mehrwert.

Die internationale zivilgesellschaftliche Allianz CIVICUS stellt seit 2013 in ihrer Studie „State of Civil Society Report“ zur Situation der Handlungsräume von zivilgesellschaftlichem Engagement fest, dass die Mehrheit der Bürger weltweit in

einem Umfeld lebt, das ihnen nicht die Möglichkeit gibt, sich in Aktivitäten, Organisationen und Bewegungen zu engagieren, die ihre Lebenslage verbessern könnten.<sup>11</sup> Einerseits sind in jüngster Vergangenheit erstmals große globale Erfolge wie die Verabschiedung der Agenda 2030 erreicht worden, andererseits bleibt der Gestaltungsspielraum für NRO und damit für die organisierte Zivilgesellschaft klein. In den nächsten Jahren sollte deshalb darauf fokussiert werden, Allianzen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen aus dem Globalen Süden und Norden zu bilden.<sup>12</sup>

Die Frage nach der Ausgestaltung von gleichberechtigten, solidarischen Partnerschaften in der Entwicklungszusammenarbeit ist nicht zuletzt durch Diskussionen in der Humanitären Hilfe wieder neu entflammt. 2016 wurde auf dem Humanitären Weltgipfel eine Vielzahl von Initiativen angestoßen, die vor allem darauf abzielen, Akteur\_innen im Globalen Süden zu stärken (Lokalisierungsdiskussion).<sup>13</sup>

## Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Partnerschaften werden von Menschen gestaltet und gelebt. Besonders Partnerschaften zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur\_innen werden oft von persönlichen Beziehungen getragen und leben vom gemeinsamen Austausch und von Dialogprozessen. Dadurch bestimmen persönliche Haltungen und Verhaltensweisen die Qualität der Partnerschaft maßgeblich mit. Im Mittelpunkt gleichberechtigter Partnerschaften steht daher die gegenseitige Solidarität der Menschen und ein respektvoller Umgang miteinander.

Für eine Projekt- und Programmarbeit, die auf gleichberechtigter Kooperation, auf Solidarität und Respekt beruht, sind folgende Merkmale wesentlich:

<sup>11</sup> Vgl. Mayrhofer 2013

<sup>12</sup> Vgl. VENRO/Krause 2017

<sup>13</sup> Vgl. VENRO/Krähling 2017

1. Für die Verwirklichung gleichberechtigter Kooperationen spielen Capacity-Development-Ansätze eine zentrale Rolle. Das Empowerment von Partnerorganisationen trägt ebenfalls dazu bei, die zivilgesellschaftliche Organisationsfähigkeit zu stärken.<sup>14</sup> Um gleichberechtigte Partnerschaften erfolgreich und effektiv zu gestalten, müssen die Partner\_innen zudem inklusiv und verantwortungsvoll handeln. Hierfür ist eine gezielte Rahmensetzung für kontinuierliche Lernprozesse notwendig.<sup>15</sup>
2. Kulturelle, religiöse, sozioökonomische und politische Unterschiede zwischen den Partner\_innen aus dem globalen Norden und dem globalen Süden sollten explizit thematisiert werden. Im Rahmen eines gegenseitigen kontinuierlichen Kompetenzaufbaus sollte zudem ein gemeinsames Verständnis von Werten, Zielen und Projektmaßnahmen erreicht werden.
3. Eine wesentliche Voraussetzung für gleichberechtigte Partnerschaften ist die institutionelle Unabhängigkeit aller Partner\_innen. Sie müssen unabhängig voneinander existieren können und grundsätzlich eigene Ziele verfolgen. Allzu oft begeben sich gerade kleine Partnerorganisationen aus dem globalen Süden in eine finanzielle Abhängigkeit von den Partner\_innen aus dem Norden. In solchen Fällen ist es wichtig, gemeinsam zu überlegen, wie eine institutionelle Autonomie zu realisieren ist. Beide Partner\_innen können hierfür gemeinsam Strategien zum Fundraising und zur Diversifizierung ihrer Einnahmequellen erarbeiten. Um den Erfolg dieser Aktivitäten zu erhöhen, sollten Nord-Partner\_innen auch die Öffentlichkeitsarbeit der Süd-Partner\_innen unterstützen. So kann es gemeinsam gelingen, dass finanziell schwächere Partner\_innen gestärkt aus der Partnerschaft hervorgehen. Die Stärkung der institutionellen Unabhängigkeit einer Partnerorganisation ist in der Regel nur bei einer längerfristigen Zusammenarbeit mit einer begrenzten Anzahl von Partner\_innen zu realisieren. Aus diesem Grund sollten Partnerschaften sorgfältig ausgewählt werden und auf eine längere Dauer angelegt sein.
4. Da die finanziellen Mittel oft von der Nord-NRO mobilisiert werden, nimmt diese bei der Projektplanung und -umsetzung häufig das letzte Wort für sich in Anspruch. Dieses Machtgefälle zwischen Partnerorganisationen ist die Folge eines ungerechten Zugangs zu Ressourcen. Deswegen ist bei der Projekt- und Programmarbeit darauf zu achten, dass die Partner\_innen ihre jeweiligen Rollen gemeinsam aushandeln, klar definieren und schriftlich festhalten. Die gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit müssen fortwährend besprochen und reflektiert werden. Die Partnerorganisationen sollten solche gemeinsamen Reflexionsprozesse bereits zu Beginn des Projekts vereinbaren und dafür finanzielle und zeitliche Ressourcen einplanen. Es ist wichtig, folgendes dabei zu berücksichtigen: Die Aufgabe der Partnerorganisation, die für die Verwendung der Fördermittel verantwortlich ist, besteht darin, die Sichtbarkeit der Interessen aller Partner\_innen zu ermöglichen. Der fördernden Partnerorganisation fällt dementsprechend eine moderierende, unterstützende Rolle zu (Vgl. Leitlinie 3).

14 Vgl. VENRO 2017b

15 Vgl. Balk 2018



5. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Partner\_innen sind auf Grund der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen unterschiedlich. In der Regel trägt die Partnerorganisation, die über die größeren finanziellen, personellen und fachlichen Ressourcen verfügt, mehr Verantwortung dafür, Ungleichheiten und Ungleichgewichte in der Beziehung anzusprechen.<sup>16</sup> Dabei sollten die Partner\_innen der Frage nachgehen, wie dieses strukturelle Machtgefälle verändert werden kann. Neben einer Stärkung der institutionellen Autonomie gibt es auch für NRO aus dem Globalen Süden zunehmend Möglichkeiten, bei Regierungen

weltweit oder internationalen Organisationen Fördermittel zu beantragen. NRO aus dem Globalen Norden sollten sich selbstkritisch fragen, ob sie NRO aus dem Süden dabei weitaus besser unterstützen könnten – etwa durch Antragsberatung, durch die Vermittlung von Kontakten oder beim Aufbau notwendiger Managementsysteme. Dabei sollten die NRO aus dem Norden ihre legitimen finanziellen Bedarfe der Partnerorganisation aus dem Süden gegenüber offengelegen. Denn sie sind in der Regel genauso auf Projektförderungen und damit einhergehende Verwaltungspauschalen angewiesen wie ihre Kooperationspartner\_innen aus dem Süden.

---

16 Vgl. Bermann-Harm; Murad 2011

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Gleichberechtigte Kooperationen“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- In welcher Art und Weise verhalten wir uns solidarisch innerhalb unserer Kooperation?
  - Welche Aspekte zur Förderung einer gleichberechtigten Partnerschaft sprechen wir bei der Projektplanung an?
  - Bis zu welchem Grad nehmen wir unsere Partner\_innen als unabhängige Akteur\_innen mit eigenen Rechten und Pflichten wahr?
  - Wie gehen wir mit kulturellen, religiösen, sozioökonomischen und politischen Unterschieden zwischen uns und unseren Partner\_innen um? Auf welche Art und Weise thematisieren wir diese Unterschiede?
  - Inwieweit reflektieren wir das Machtgefälle zwischen den Partner\_innen? Welche gezielten Aktivitäten haben wir vorgesehen, um Ungleichheiten zu überwinden und Machtgefälle abzubauen?
  - Auf welche Dauer legen wir die Partnerschaft an? Wann ist eine Langzeitpartnerschaft sinnvoll und denkbar?
  - Wie sehr verfolgen wir eine institutionelle Stärkung und finanzielle Unabhängigkeit der Partnerorganisationen? Inwiefern stellen wir hierfür Unterstützungsangebote zur Verfügung?
  - Welche Eigeninteressen verfolgen wir mit dem Projekt und wie legen wir diese offen?
- Inwieweit entscheiden wir gemeinsam mit unseren Projektpartner\_innen über die Aufteilung von Verwaltungskostenpauschalen?
  - Haben wir schriftliche Verträge für Partnerschaften geschlossen und inwieweit haben wir diese gemeinsam ausgehandelt? Auf welche Weise sehen wir in den Verträgen eine regelmäßige und zeitnahe Wiedervorlage sowie Überprüfung und Anpassung unserer Pläne und gegenseitigen Verpflichtungen vor?
  - Wie kommunizieren wir der Partnerorganisation unsere organisationsinternen Entscheidungsprozesse?
  - In welchem Umfang räumen wir der Partnerorganisation Eigenständigkeit beim Einsatz der Mittel ein?
  - Bis zu welchem Grad beachten wir die intellektuellen Eigentums- und Urheberrechte von Beiträgen und Leistungen des jeweils anderen in der Partnerschaft? Inwieweit haben wir diese in unserer Zusammenarbeit definiert?
  - Inwiefern berücksichtigen wir bei administrativen Anweisungen und Verpflichtungen bereits existierende Prozesse und Strukturen des jeweils anderen in der Partnerschaft und seine Möglichkeiten, die Vorgaben umzusetzen?
  - Inwieweit werden Einstiegs- und Ausstiegsszenarien gemeinsam verhandelt?
  - Welche Schritte können wir unternehmen, um Aspekte einer gleichberechtigten Partnerschaft noch stärker in unsere Projekt- und Programmarbeit zu integrieren?



## LEITLINIE 7

# WISSENSAUSTAUSCH UND LERNEN

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie Wissensaustausch und Lernen aus eigenen Erfahrungen sowie Erfahrungen der Zielgruppen und anderer Akteur\_innen fördern.

## Was bedeutet die Leitlinie?

Wissensaustausch und Lernen sind für eine langfristige nachhaltige Entwicklung von zentraler Bedeutung und daher wichtiger Bestandteil der Projekt- und Programmarbeit der Mitgliedsorganisationen von VENRO.

In der Entwicklungszusammenarbeit ist eine große Anzahl unterschiedlichster lokaler und internationaler Stakeholder\_innen engagiert und involviert. Die Bandbreite des vorhandenen Wissens und der Erfahrungen ist dadurch groß. Dies birgt viele Chancen. Es stellt NRO aber auch vor die Herausforderung, sich zu überlegen, wie vorhandenes Wissen genutzt und weitergegeben werden kann. Ein hilfreiches Instrument in der Organisations- und Projektarbeit ist hierfür ein mit ausreichend Ressourcen ausgestattetes Wissensmanagement.

Es gibt eine Reihe von Ansätzen im Wissensmanagement. Einer davon ist das Erfahrungslernen: Diesem Ansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass Wissen immer von der praktischen Erfahrung und dem persönlichen Hintergrund der Beteiligten abhängig ist. Erfahrungslernen ist der Prozess, in dessen Verlauf diese individuellen Erfahrungen in teilbares Wissen übertragen werden. Durch ihre Erfahrungen verfügen Menschen auch über Handlungswissen, also das Wissen darüber, wie sie in bestimmten Situationen agieren. Oft bleibt dieses Handlungswissen verborgen. Es kann die Art und Weise sein, wie der Dialog zwischen Partnern\_innen aufgenommen wird oder wie neue Mitarbeiter\_innen eingeführt werden. Es kann zu wichtigen Verbesserungen in der Praxis führen, dieses Handlungswissen offenzulegen, es zu dokumentieren und daraus zu lernen, indem es mit verschiedenen Akteur\_innen geteilt wird.

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die fähig ist, vorhandenes Wissen zu sammeln, Wissen zu entwickeln, zu (ver-)teilen und Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Ein-

sichten zu verändern. Lernende Organisationen fördern auf individueller und kollektiver Ebene eine Lern- und Fehlerkultur. Sie fördern Innovationen und kritisches Denken. Für die Projekt- und Programmarbeit heißt dies, dass das Handlungswissen unter Partner\_innen geteilt wird und nicht innerhalb einer Organisation bleibt.

Capacity Development ist ein zentrales Instrument in der entwicklungspolitischen Projektarbeit, um Wissen zu teilen und gemeinsam auf persönlicher, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene zu lernen.

## Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Wissensmanagement lebt davon, verschiedene Ansätze in die Projektarbeit zu integrieren und das Erfahrungswissen von Projektmitarbeitenden und Organisationen explizit zu machen und strukturell zu verankern.

Für eine Projekt- und Programmarbeit, die Wissensaustausch und Lernen fördert, sind folgende Merkmale zentral:

1. NRO, die sich als lernende Organisationen verstehen, integrieren Erfahrungslernen systematisch in ihre Projektarbeit. Auf Projekt- und Programmebene sollte das gemeinsame Reflektieren und Lernen aus positiven und negativen Erfahrungen zyklisch erfolgen. Vorrangig ist es hierbei, die Lernziele und den angemessenen Rahmen vorab abzustecken.
2. Um systematisch aus den Erfahrungen aller am Projekt beteiligten Menschen zu lernen, ist es erforderlich, sich bewusst zu machen, wie in der jeweils anderen Kultur gelernt wird, und sich zu überlegen, wie prägende Erfahrungen kommuniziert werden können. Lokale Kolleg\_innen können kulturelle Unterschiede beim Lernen oft leichter erkennen und angepasste Konzepte für das Erfahrungslernen erarbeiten. Ebenso müssen die Dokumentation

und das Teilen von Wissen auf die Zielgruppe zugeschnitten erfolgen – auch hier bieten sich kulturell angepasste Formate an.

3. Empfehlenswert für ein gemeinsames Lernen ist weiterhin eine Moderation, die an die lokalen und kulturellen Rahmenbedingungen angepasst ist. Sind keine lokalen Kapazitäten für Erfahrungslernen vorhanden, sollten diese in Zusammenarbeit mit anderen NRO, Stakeholder\_innen und lokalen Organisationen vor Ort aufgebaut werden. So können zum Beispiel externe Moderator\_innen eingesetzt werden, die nicht Teil der Projektteams sind und die Workshops für Projektteams und Zielgruppen zum Erfahrungsaustausch durchführen. Diese externen Berater\_innen können eine kritische Reflexion der durchgeführten Maßnahmen unterstützen. Es können bei den Reflexionsworkshops ergebnisoffene Dialogformate und Peer-Learning genutzt werden. Besonders wichtig ist zudem der Süd-Süd-Erfahrungsaustausch.
4. Eine lernende Organisation schafft nicht nur Raum für individuelle Kreativität und Innovation. Sie setzt vielmehr auch den Rahmen dafür, wie Mitarbeiter\_innen mit Informationen und Wissen umgehen sollten. Eine wichtige Rolle spielen dabei übersichtliche Ablagesysteme, eine transparente Dokumentation, klare Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeitende und zielgerichtete Weiterbildungsangebote.
5. Wissensmanagement und Erfahrungslernen sind dann sinnvoll, wenn sie zu einer veränderten Praxis führen. Am Ende eines jeden Lernprozesses sollte es daher konkrete Aktionspläne und ein Monitoring geben, das ihre Umsetzung überprüft. Teil eines Aktionsplans kann beispielsweise die Einrichtung einer Community of Practice sein, deren Mitglieder sich zu einem speziellen Thema austauschen. Diese Gruppe oder Gemeinschaft kann auch online organisiert werden.

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Wissensmanagement und Lernen“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Wie sehr ist der bewusste und systematische Umgang mit Wissen und Lernen in unserer Organisation verankert?
- Ist Wissensmanagement ein Bestandteil unserer Projektprozesse und haben wir diese Prozesse verschriftlicht? Auf welche Weise generieren, dokumentieren und teilen wir unser Wissen? Wie sehr gilt dies gleichermaßen für die Aktivitäts-, Resultats- und Zielebene?
- Über welche Ablagesysteme verfügt unsere Organisation? Sind diese transparent und verständlich? Sind die Zuständigkeiten für die Ablage und Pflege der Datenbanken klar?
- Inwiefern haben wir in unserem Personalmanagement Vorgaben, Richtlinien und Methoden für die fachliche Einarbeitung von Mitarbeiter\_innen? Wie stellen wir interne Übergaben sicher, so dass kein Wissen verloren geht?
- In welchem Rahmen erhalten unsere Mitarbeiter\_innen Zeit und Raum für das Wissensmanagement? Betrachten wir dies als Arbeitszeit?
- Inwiefern ist das Erfahrungslernen Bestandteil unserer Projekt- und Programmarbeit?

- Inwieweit haben wir Erfahrungen aus ähnlichen Projekten oder von anderen Organisationen in der Planungsphase abgefragt und wie nutzen wir diese Erkenntnisse für unsere eigene Projekt- und Programmarbeit?
- Welches strategisch wichtige Wissen vermitteln wir?
- Welches Budget haben wir für Wissensmanagement und Erfahrungslernen eingeplant?
- Inwiefern gibt es Möglichkeiten für die Projektmitarbeitenden und Partner\_innen, sich fachlich weiterzubilden?
- Inwieweit binden wir lokale Expert\_innen bei der Entwicklung und der Umsetzung von Konzepten zum Erfahrungslernen ein? Falls es vor Ort noch kein geschultes Personal gibt, um das Erfahrungslernen zu begleiten, wie schaffen wir geeignete Kapazitäten?
- In welchem Ausmaß generieren, dokumentieren und teilen wir das Wissen in einer Sprache, die sowohl den Mitarbeiter\_innen der Partnerorganisationen als auch der lokalen Bevölkerung das Lernen ermöglicht?
- Inwiefern bieten unsere Projekte und Programme den Raum, um durch erfolgreiches Lernen notwendige Anpassungen und Veränderungen in der Praxis vorzunehmen? Welche Ressourcen stellen wir dafür zur Verfügung?
- Wie teilen wir das generierte Wissen systematisch mit externen Stakeholder\_innen? Was tun wir, damit das Wissen langfristig in der Region beziehungsweise im Partnerland bleibt?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um Wissensmanagement und Lernen noch stärker in unsere Projekt- und Programmarbeit zu integrieren?



# LEITLINIE 8

## DAUERHAFTE POSITIVE WIRKUNGEN

NRO leisten wirksame entwicklungspolitische Projektarbeit, wenn sie zusammenarbeiten, um dauerhafte positive Wirkungen zu erreichen, insbesondere bei Menschen in Armut und für marginalisierte Gruppen, und dabei die Bedingungen für die Dauerhaftigkeit der positiven Wirkungen im Blick behalten.

## Was bedeutet die Leitlinie?

VENRO und seine Mitgliedsorganisationen achten auf allen Ebenen ihrer Projekt- und Programm-arbeit darauf, dauerhafte positive Wirkungen zu erzielen. Sie beobachten sowohl positive und negative als auch intendierte und nichtintendierte Wirkungen ihrer Vorhaben und Maßnahmen.

Analog zum Leitprinzip der Agenda 2030 „Niemanden zurücklassen“ stehen im Mittelpunkt der Arbeit entwicklungspolitischer NRO alle Menschen, die Benachteiligung und Ausgrenzung erfahren. Ziel ist es, ihre Lebenssituation dauerhaft zu verbessern. Ein Kernelement der Projektarbeit ist es folglich, für die Zielgruppe positive Veränderungen zu erreichen, die über das Projektende hinaus Bestand haben. Dafür ist es essenziell, die Ursachen von Ungleichheit, Armut, Gewalt und Marginalisierung strukturell zu bekämpfen und es den Menschen zu ermöglichen, ihr Leben selbst zu bestimmen.

Wirkungen im Sinne der Zielgruppen können sowohl kurz- und mittelfristig – Outcomes – als auch übergeordnet und langfristig – Impacts – sein. Sie können direkt oder indirekt durch Entwicklungsmaßnahmen angestoßen werden.

Innerhalb der Projektarbeit ist es möglich, dauerhafte Wirkungen auf zwei Ebenen zu unterscheiden:

- Ebene des Individuums: Welche positiven und dauerhaften Veränderungen bewirken die Projektaktivitäten im Leben der Zielgruppe und in ihrem Umfeld?
- Ebene des Systems: Welche positiven und dauerhaften Veränderungen bewirken die Projektaktivitäten im gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen System?

Als wichtiger politischer Referenzrahmen für positive und dauerhafte Wirkungen gelten neben den Istanbul-Prinzipien die OECD-DAC Evaluationskriterien.<sup>17</sup> Dazu gehören Relevanz, Effektivität, Effizienz, Impact, Nachhaltigkeit und das jüngst ergänzte Evaluationskriterium Kohärenz. Nachhaltige Wirkungen definiert der OECD-DAC als das Fortbestehen der positiven Effekte einer Entwicklungsmaßnahme nach Abschluss der Förderphase. Eine weitere wichtige Referenz für die Mitglieder von VENRO ist das [Positionspapier „Von der Wirkungsbeobachtung zur Wirkungsorientierung“](#), das die Erfahrungen der Mitglieder mit der wirkungsorientierten Arbeitsweise zusammenfasst.

## Wie wird die Leitlinie umgesetzt?

Eine wirkungsorientierte Projekt- und Programm-arbeit bedeutet, beabsichtigte und nicht beabsichtigte Wirkungen der geplanten Vorhaben von Beginn an und gemeinsam mit den Partner\_innen sowie Zielgruppen mitzudenken. Die Erkenntnisse aus der Wirkungsbeobachtung sollten NRO zur Planung und Anpassung laufender Projektaktivitäten und zum institutionellen Wissensmanagement nutzen.

Für eine wirkungsorientierte Projekt- und Programmarbeit sind folgende Merkmale zentral:

1. Von der Projektplanung über das Monitoring und die Evaluation bis zum Projektende sollte der gesamte Projektzyklus wirkungsorientiert ausgerichtet sein. Das heißt, dass NRO Wirkungen nicht nur im Rahmen des Monitorings beschreiben und messen, sondern dass sie die Frage nach den gewünschten Ergebnissen einzelner Maßnahmen in jeder Phase des Projekts klären.

<sup>17</sup> Vgl. OECD 1991

2. Mithilfe einer Wirkungslogik können die beabsichtigten Wirkungen einer einzelnen Projektmaßnahme mit den übergeordneten Zielstellungen entwicklungspolitischer Arbeit in einen plausiblen Zusammenhang gestellt werden. Schon bei der Planung sollten die Partner\_innen die Wirkungslogik gemeinsam besprechen und sie mit ihren Zielgruppen und weiteren relevanten Akteur\_innen partizipativ analysieren.
3. Um die Bedarfe zu ermitteln und Ziele, Ansätze sowie Maßnahmen eines Projektes zu entwickeln, sollten neben den Zielgruppen lokale Akteur\_innen partizipativ einbezogen werden. Am besten ist es, wenn sie das Projekt in eigener Verantwortung planen und durchführen. Falls es an Ownership oder sogar Partizipation mangelt, sollte darüber nachgedacht werden, inwieweit ein Projekt zum gegebenen Zeitpunkt überhaupt dauerhaft Wirkung entfalten und implementiert werden kann.
4. Die Zielgruppen, mit denen NRO in entwicklungspolitischen Projekten arbeiten, sind zum Teil sehr heterogen. Daher müssen die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Menschen sowie ihre individuellen Möglichkeiten, an dem Projekt mitzuwirken, im Planungsprozess und bei der Durchführung von Projekten berücksichtigt werden. Nur durch Partizipation ist es den NRO möglich, mit ihrer Projektarbeit einen nachhaltigen Wandel zu bewirken. Zentral ist es dabei zu verstehen, welche Bereitschaft, Fähigkeiten und Motivationen für Veränderungen bei der Zielgruppe vorhanden sind.
5. Gleichmaßen sollten NRO wirkungsorientierte Ansätze in die einzelnen Phasen des Projektzyklus integrieren. Durch systemisch orientierte Instrumente wie etwa Theories of Change<sup>18</sup> oder durch flexible Ansätze, wie das Adaptive Management,<sup>19</sup> können NRO in komplexen Zusammenhängen ermitteln, welche Schritte für welche dauerhaften Veränderungen notwendig sind. Dazu gehört es auch, mögliche nicht intendierte positive und negative Wirkungen im Blick zu behalten.
6. Empfehlenswert ist es weiterhin, einen multi-sektoralen Ansatz zu verfolgen. Um dauerhafte Wirkungen zu erzielen, sollten NRO nicht isoliert arbeiten, sondern Bündnisse mit anderen Akteur\_innen eingehen und ihre Projekte in den politischen und gesellschaftlichen Kontext einbetten. So sollen NRO sich gemeinsam dafür einsetzen, dass die lokalen staatlichen Akteur\_innen eine wirksame Entwicklungszusammenarbeit unterstützen und sie nicht konterkarieren. Die Frage von Shrinking Spaces – die zunehmende Einschränkung zivilgesellschaftlicher Handlungsräume – gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung. Auch aus diesem Grund ist eine interdisziplinäre, sektorübergreifende und partizipative Zusammenarbeit zwischen Akteur\_innen unterschiedlicher Bereiche empfehlenswert. Dies bedeutet für NRO, gewachsene Strukturen zu hinterfragen und neue multisektorale Bündnisse zu wagen.
7. Bei der Lobby- und Advocacyarbeit sollten die Partner\_innen beobachten, inwieweit ihre Aktivitäten zur Veränderung der Gesetzeslage beigetragen haben oder ob ein neues gesellschaftliches Bewusstsein geschaffen wurde, um Gesetzesänderungen anzustoßen.

---

18 Vgl. Valters 2015

19 Vgl. VENRO 2017c

8. Um dauerhaft positive Veränderungen zu bewirken, braucht es Zeit. Im Kontext von Projekten bedeutet dies, in möglichst langfristigen Partnerschaften zu denken. Innerhalb von Förderzyklen, die staatliche Geberinstitutionen in der Projektförderung vorsehen, sind nachhaltige Wirkungen selten zu erreichen. Insofern ist vor Projektbeginn zu prüfen, inwieweit eine langfristige Partnerschaft möglich und finanzierbar ist.
9. Ein dauerhaft positives Ergebnis können NRO nur dann erzielen, wenn ihre Arbeit bei den Zielgruppen nach Projektende weiterwirkt. Beim Capacity Development sollte deshalb sichergestellt werden, dass die Partner\_innen und Projektteilnehmenden ihr erworbenes Wissen weitergeben, so dass es auch mittelfristig in der Community bestehen bleibt.
10. Häufig stehen NRO vor der Frage, wie Projekte nach Auslauf der Förderung fortgeführt werden können und was mit der geschaffenen Infrastruktur geschieht. Wenn nach Ende eines Projekts Folgekosten anfallen, um eine nachhaltige Wirkung sicherzustellen, ist schon vor Projektbeginn zu überlegen, wie die weitere Finanzierung gesichert werden kann. Dafür ist die Erarbeitung einer Exit-Strategie sinnvoll. Mit einer solchen Strategie wird eine Fortführung der Projektaktivitäten, etwa durch den Staat, die Gemeinde oder die Zielgruppe, angestrebt. Teil einer Exit-Strategie kann es sein, geeignete Akteur\_innen zu identifizieren und mit ihnen frühzeitig Übernahmevereinbarungen abzuschließen. Eine andere Möglichkeit ist es, die Finanzierung durch Gewinne aus dem Projekt oder privaten Spenden sicherzustellen. Fundraising und Netzwerkkompetenzen sind dafür eine wichtige Voraussetzung. Um die lokalen Partner\_innen bei einer erfolgreichen Fortführung des Projekts zu unterstützen, sollten NRO daher Capacity-Development-Maßnahmen einplanen, um deren Kompetenz im Bereich Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyarbeit und Organisationsentwicklung zu stärken.<sup>20</sup>

### Woran erkennen wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Um zu reflektieren, inwieweit sich die eigene Projekt- und Programmarbeit an der Leitlinie „Dauerhafte positive Wirkungen“ ausrichtet, sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Inwiefern beruht die Konzeption unserer Projekte und Programme auf partizipativen Analysen, die Förder- und Hemmfaktoren für dauerhafte positive Wirkungen ermittelt? Inwieweit beachten wir bei der Ziel- und Maßnahmenplanung die lokalen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen?
- Welche Faktoren stehen im jeweiligen Projektumfeld einer nachhaltigen Wirkung entgegen? Welche sozialen, ökonomischen oder kulturellen Konflikte prägen den Kontext? Wie werden diese bei der Projektplanung und im Monitoring berücksichtigt?
- Bis zu welchem Grad gibt es unter allen beteiligten Partner\_innen ein gemeinsames Verständnis von dauerhaften positiven Wirkungen? Wie beteiligen wir alle relevanten Akteur\_innen an der Definition, Identifikation und Bewertung dauerhafter positiver Wirkungen? Über welche Prozesse geschieht dies?
- Wie verankern wir dauerhafte Wirkungen in den verschiedenen Phasen des Projektzyklus?
- Wie berücksichtigen wir in unserer Strategie Akteur\_innen, Ansätze oder auch Aspekte, die eine dauerhafte Wirksamkeit möglicherweise beeinflussen?
- In welchem Umfang behalten wir mögliche, nicht intendierte positive und negative Wirkungen im Blick?
- Inwieweit richten wir unsere Wirkungsorientierung auf marginalisierte Gruppen aus?
- Wie, wann und wofür nutzen wir Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung? Wie setzen wir uns mit diesen Wirkungen und Erkenntnissen auseinander oder was lernen wir aus ihnen?
- Inwieweit arbeiten wir mit anderen Akteur\_innen zusammen, um unsere Ziele zu erreichen?
- Wie sieht die Exit-Strategie des Projekts aus, um die Dauerhaftigkeit der angestrebten Wirkungen zu erreichen?
- Welche Schritte können wir unternehmen, um Aspekte dauerhafter positiver Wirkungen in unsere Projekt- und Programmarbeit zu integrieren?

# WEITERFÜHRENDE LITERATUR FÜR DIE PRAXIS

## ALLGEMEIN

### **VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit**

VENRO 2019

↳ [https://venro.org/publikationen/detail/  
venro-leitlinien-fuer-entwicklungspolitische-projekt-und-programmarbeit/](https://venro.org/publikationen/detail/venro-leitlinien-fuer-entwicklungspolitische-projekt-und-programmarbeit/)

### **Good-Practice-Bibliothek – Sammlung guter Umsetzungsbeispiele und Handreichungen**

VENRO 2019

↳ <https://venro.org/servicebereich/good-practice-bibliothek/>

## LEITLINIE 1

### **Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit**

#### **VENRO-Kodex für entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit**

VENRO 2016

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/  
VENRO-Dokumente/Kodex\\_EBO\\_3aAuflage\\_v01.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex_EBO_3aAuflage_v01.pdf)

#### **VENRO-Kodex zu Kinderrechten: Schutz von Kindern vor Missbrauch und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe**

VENRO 2011

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/  
VENRO-Dokumente/Kodex\\_Kinderrechte\\_2Auflage\\_v01.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex_Kinderrechte_2Auflage_v01.pdf)

**Deutsches Institut für Menschenrechte (2020):**

Selbstlern-Onlinekurs „Menschenrechte in der Entwicklungszusammenarbeit“  
↳ <https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/themen/entwicklungspolitik/>

**Kinderschutz konkret – Praktische Hinweise zur Einführung einer Kinderschutz-Policy**

VENRO 2019  
↳ <http://kinderschutz.venro.org/>

**Menschenrechtsbildung – E-Learning-Angebote zur Förderung und zum Schutz der Menschenrechte**

The global human rights education and training centre 2019  
↳ <http://www.hrea.org/learn/>

**Qualitätsstandards für den Kinderrechtsansatz der Kindernothilfe**

Kindernothilfe 2011  
↳ [https://www.actionkidz.de/multimedia/KNH\\_DE/Neue+Webseite/Infothek/Publikationen/Infos+zur+Kindernothilfe/Kinderrechtsansatz+Qualit%C3%A4tsstandards-p-27169.pdf](https://www.actionkidz.de/multimedia/KNH_DE/Neue+Webseite/Infothek/Publikationen/Infos+zur+Kindernothilfe/Kinderrechtsansatz+Qualit%C3%A4tsstandards-p-27169.pdf)

**Child Rights Programming**

Save the Children 2005  
↳ <https://resourcecentre.savethechildren.net/node/2658/pdf/2658.pdf>

**Einführung in die menschenrechtsbasierte Projektarbeit**

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights 2006  
↳ <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf>

**Leitfaden zur Einführung eines kinderechtsbasierten Ansatzes in die Projekt- und Programmarbeit**

Save the Children 2010  
↳ <http://resourcecentre.savethechildren.se/library/getting-it-right-children-practitioners-guide-child-rights-programming>

**Toolkit zur Einbindung von Kinderrechten in die Projekt- und Programmarbeit**

UNICEF/EU 2014  
↳ <http://www.childrightstoolkit.com/wp-content/uploads/toolkit/German/CRT-DE.pdf>

## LEITLINIE 2

### **Geschlechtergerechtigkeit, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität**

#### **Messung sozialer Realitäten – Ein kritischer Blick auf aktuelle Monitoring- und Evaluationsansätze**

Association for Women's Rights in Development 2010

↳ [https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/capturing\\_change\\_in\\_womens\\_realities.pdf](https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/capturing_change_in_womens_realities.pdf)

#### **„Gender at Work Framework“ – Hilfswerkzeug zur strukturellen Analyse geschlechtsspezifischer Machtverhältnisse**

Gender at Work 2018

↳ <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

#### **Invest in Women's Organisations for a change**

Medie, Peace A. 2016

↳ <https://www.geg.ox.ac.uk/news/invest-womens-organisations-change>

#### **Gender und seine Bedeutung in der Friedensförderung**

Conciliation Resources 2015

↳ <https://rc-services-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/CR%20Gender%20Toolkit%20WEB.pdf>

#### **Gender und Governance – Beachtung der „Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security“ (VGGT)**

Brot für die Welt 2015

↳ [https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2\\_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/OX\\_VGGTs\\_Broschuere\\_web.pdf](https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/OX_VGGTs_Broschuere_web.pdf)

# LEITLINIE 3

## Empowerment und inklusive Teilhabe

**NGO-Ideas-„Impact-Toolbox“: Eine praktische Hilfestellung zur partizipativen Überwachung von Ergebnissen und Vermeidung negativer Auswirkungen in der Projektarbeit.**

NGO-IDEAs; VENRO 2011

↳ [http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/impact\\_toolbox/NGO\\_Ideas\\_Toolbox\\_v05.pdf](http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/impact_toolbox/NGO_Ideas_Toolbox_v05.pdf)

**Konfliktsensibilität – Tipps zur praktischen Umsetzung**

Conflict Sensitivity Consortium 2012

↳ [http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/04/6602\\_HowToGuide\\_CSF\\_WEB\\_3.pdf](http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/04/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf)

**Do-No-Harm: Ein Leitfaden zur Anwendung in der Praxis**

Wallace, Marshall 2015

↳ <http://cdacollaborative.org/publication/from-principle-to-practice-a-users-guide-to-do-no-harm/>

**Partizipative Methoden. Ein Methodenkoffer für die praktische Anwendung**

Slocum, Nikki 2003

↳ [http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF\\_files/CRIS/PMT.pdf](http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf)

**Advocacy-Arbeit – Ein Toolkit zur Anwendung in der Praxis**

Voluntary Service Overseas 2009

↳ <http://www.toolsforchange.net/wp-content/uploads/2012/01/VSO-2009-Participatory-Advocacy.pdf?4c19cd>

**Empowerment und seine Messbarkeit**

Sida Studies 2010

↳ <http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/measuring%20empowerment%20ask%20them%20jupp.pdf>

# LEITLINIE 4

## Ökologische Nachhaltigkeit

### **Umsetzung des Pariser Klimaabkommens: Ein Toolkit für die Advocacy-Arbeit auf nationaler Ebene**

ACT Alliance 2018

↳ <http://actalliance.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-ACT-Alliance-Climate-Advocacy-Toolset.pdf>

### **Online-Rechner zur Ermittlung von Flugemissionen und CO<sub>2</sub>-Kompensation**

atmosfair 2018

↳ <https://www.atmosfair.de/de/kompensieren/flug/>

### **„Vulnerability Assessments“ – Ein Handbuch zur Einführung von Vulnerabilitätsanalysen und Anpassungsmaßnahmen im Zuge des Klimawandels**

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) et al. 2014

↳ [http://www.adaptationcommunity.net/?wpfb\\_dl=203](http://www.adaptationcommunity.net/?wpfb_dl=203)

### **Benutzerhandbuch zur Verbesserung und Evaluation von Projektmaßnahmen, um lokale Lebensgrundlagen im Zuge des Klimawandels zu sichern**

International Institute for Sustainable Development 2007

↳ [http://www.iisd.org/pdf/2008/cristal\\_manual.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2008/cristal_manual.pdf)

### **„Climate Vulnerability and Capacity Analysis“ – Praktische Tipps zur Aufklärung von Klimarisiken und Anpassungsstrategien an den Klimawandel auf Gemeindeebene**

CARE 2009

↳ <https://careclimatechange.org/tool-kits/cvca/>

### **Interaktive Karte zur Verknüpfung zwischen den „Nationally Determined Contributions“ (NDCs) und den „Sustainable Development Goals“ (SDGs)**

Climate Watch 2017

↳ <https://www.climatewatchdata.org/ndcs-sdg?goal>

### **Freiwillige Richtlinien zum Schutz biologischer Vielfalt**

Convention on Biological Diversity 2006

↳ <https://www.cbd.int/doc/publications/imp-bio-eia-and-sea.pdf>

### **Umwelterklärung des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung e.V. – Maßnahmen für sozial und ökologisch verantwortliches Handeln**

Diakonie 2017

↳ [https://www.diakonie.de/fileadmin/user\\_upload/EWDE\\_Umwelterklaerung\\_2016.pdf](https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/EWDE_Umwelterklaerung_2016.pdf)

**Praktische Tipps für ein nachhaltiges Veranstaltungsmanagement**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2016  
↳ [https://www.giz.de/de/downloads/Mindeststandards%20Nachhaltiges%20Veranstaltungsmanagement\\_final\\_PUR.pdf](https://www.giz.de/de/downloads/Mindeststandards%20Nachhaltiges%20Veranstaltungsmanagement_final_PUR.pdf)

**Leitbild klimafreundliche Stiftungen**

↳ [https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Verband/Was\\_wir\\_tun/Veranstaltungen/AK-Umwelt/Leitbild-Klimafreundliche-Stiftung.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Was_wir_tun/Veranstaltungen/AK-Umwelt/Leitbild-Klimafreundliche-Stiftung.pdf)

**Globales Netzwerk zum Austausch und zur Koordinierung von Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel**

National Adaptation Plan (NAP) Global Network 2018  
↳ <http://www.napglobalnetwork.org/about/>

**Statusreport zu erneuerbaren Energien weltweit**

Renewable Energy Policy Network for the 21st Century 2017  
↳ <http://www.ren21.net/gsr-2017/>

**Artikel über die Grenzen menschlichen Wachstums und der Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung**

Rockström, Johan et al. 2015  
↳ [http://precaution.org/lib/steffen\\_planetary\\_boundaries\(incl\\_supplemental\).150213.pdf](http://precaution.org/lib/steffen_planetary_boundaries(incl_supplemental).150213.pdf)

**Gemeinsame Grundsätze für die Anpassung an den Klimawandel**

Southern Voices 2018  
↳ <http://www.southernvoices.net/en/documents/key-documents/72-promoting-pro-poor-adaptation-to-climate-change/file.html>

**Plattform von raumbezogenen Daten über das Vorkommen von Naturgefahren weltweit**

UNEP; UNDRR 2013  
↳ <http://preview.grid.unep.ch/index.php?preview=home&lang=eng>

**Pariser Abkommen 2015 – Forderungen an die deutsche Klima-, Energie- und Entwicklungspolitik**

VENRO; Klima-Allianz Deutschland 2016  
↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapiere/Positionspapier\\_Klima.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapiere/Positionspapier_Klima.pdf)

**Migration, Vertreibung und Flucht infolge des Klimawandels – Forderungen an die Bundesregierung**

VENRO; Klima-Allianz Deutschland 2017  
↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapiere/Positionspapier2017\\_MuF\\_finalWebV02.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapiere/Positionspapier2017_MuF_finalWebV02.pdf)

# LEITLINIE 5

## Transparenz, Integrität und Rechenschaft

### Leitlinien und Indikatoren für die Umsetzung der „Core Humanitarian Standards“

CHS Alliance 2015

- ↳ <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators.pdf>
- ↳ [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/handbook\\_of\\_good\\_practices\\_preventing\\_corruption\\_in\\_humanitarian\\_operations](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/handbook_of_good_practices_preventing_corruption_in_humanitarian_operations)

### Publikationen der Initiative Transparente Zivilgesellschaft

Transparency International

- ↳ [https://www.transparency.de/publikationen/?tx\\_lfcontentfeed\\_publicationlist%5Bpage%5D=1](https://www.transparency.de/publikationen/?tx_lfcontentfeed_publicationlist%5Bpage%5D=1)

### VENRO-Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle

VENRO 2018

- ↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex\\_Transparenz\\_3Aufl\\_v03.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex_Transparenz_3Aufl_v03.pdf)

### Handreichung zur Umsetzung des VENRO-Verhaltenskodex

Venro 2020

- ↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VENRO\\_Handreichung\\_Verhaltenskodex\\_2020.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VENRO_Handreichung_Verhaltenskodex_2020.pdf)

# LEITLINIE 6

## Gleichberechtigte Kooperationen

### **Leitlinien für Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen des Globalen Südens**

Dóchas – The Irish Association of Non-Governmental Development Organisations/Williams, Mike 2013

↳ [http://www.dochas.ie/sites/default/files/dochas-partnerships\\_0.pdf](http://www.dochas.ie/sites/default/files/dochas-partnerships_0.pdf)

### **Forschungsergebnisse zu Multi-Stakeholder-Partnerschaften im Rahmen der Agenda 2030**

Beisheim, Marianne und Ellersiek, Anne (Stiftung Wissenschaft und Politik) 2017

↳ [https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/research\\_papers/2017RP14\\_bsh\\_elk\\_01.pdf](https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/research_papers/2017RP14_bsh_elk_01.pdf)

### **Gleichberechtigte Zusammenarbeit im Rahmen des „CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE)“**

Tujan, Antonio Jr. (E + Z Entwicklung und Zusammenarbeit) 2015

↳ <https://www.dandc.eu/de/article/prinzipien-fuer-die-internationale-zusammenarbeit-nichtstaatlicher-organisationen>

### **Bedingungen für zivilgesellschaftliches Engagement weltweit**

Mayrhofer, Barbara (E + Z Entwicklung und Zusammenarbeit) 2013

↳ <https://www.dandc.eu/de/article/civicus-beurteilt-buergerlichen-freiheiten-der-ganzen-welt-und-kritisiert-die-geber-fuer-die>

### **Verbesserungswürdige Multi-Stakeholder-Partnerschaften**

Balk, Sabine (E + Z Entwicklung und Zusammenarbeit) 2018

↳ <https://www.dandc.eu/de/article/swp-studie-deckt-viele-luecken-bei-partnerschaften-fuer-die-umsetzung-der-agenda-2030-auf>

### **Handreichung zu erfolgreichem Capacity Development von NRO –**

**Herausforderungen im Kontext von Krisen, Fragilität und Shrinking Spaces**  
VENRO 2017

↳ <https://venro.org/publikationen/detail/was-macht-capacity-development-von-nro-erfolgreich/>

### **Unbequeme Partner? Von Konfrontation bis Kooperation: Strategien von Nichtregierungsorganisationen gegenüber Unternehmen**

VENRO 2018

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Dokumentationen/NRO-Report\\_v05\\_DIGITAL\\_2\\_.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Dokumentationen/NRO-Report_v05_DIGITAL_2_.pdf)

# LEITLINIE 7

## Wissensaustausch und Lernen

### Arbeitskreis Wissensbilanz

↳ <http://www.akwissensbilanz.org/>

### Bericht zu Misserfolgen in der Projektarbeit

Engineers without borders Canada Failure Report

↳ <http://reports.ewb.ca/failure/>

### Communities of Practice

KM4Dev Community of Practice

↳ [www.km4dev.org](http://www.km4dev.org)

### Erfahrungslernen im Bereich E-Learning

FAO 2016

↳ <http://www.fao.org/elearning/#/elc/en/course/EXCAP>

### Sieben Prinzipien des Wissensmanagements

Snowden, Dave 2009

↳ <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/km-seven-principles>

### Trainingsunterlagen Knowledge Management kompakt

Brandner, Andreas 2012

↳ [http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH-Wissensmanagement\\_Glossar\\_v1-1.pdf](http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH-Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf)

### Werkzeugkasten Wissensmanagement

Mittelmann, Angelika 2011

↳ <http://artm-friends.at/wm-werkzeugkasten/>

### Learning from Failure

Failforward

↳ <https://failforward.org/>

### Handreichung „Miteinander Lernen“ – Gestaltung von entwicklungspolitischen Begegnungsprogrammen

Brot für die Welt 2017

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/weitere/Good\\_Practice/2.\\_aufl.\\_miteinander\\_lernen\\_1703.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/weitere/Good_Practice/2._aufl._miteinander_lernen_1703.pdf)



**Handreichung zur Projektentwicklung und Antragstellung – Tipps für kleine  
entwicklungspolitische Vereine und migrantisch-diasporische Organisationen**

Stiftung Nord-Süd Brücken

↳ [http://nord-sued-bruecken.de/assets/files/Handreichung\\_Projektantrag\\_web.pdf](http://nord-sued-bruecken.de/assets/files/Handreichung_Projektantrag_web.pdf)

**Datenschutz – Ein Leitfaden zum sicheren Umgang mit Daten**

Dóchas 2018

↳ <http://www.dochas.ie/data-protection-toolkit-free-resource-dochas-fp-logue-solicitors>

# LEITLINIE 8

## Dauerhafte positive Wirkungen

### Handreichung zur Wirkungsorientierung von Advocacy-Arbeit

Brot für die Welt 2012

↳ [http://www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/dialog\\_08\\_wirkungsorientierung\\_von\\_advocacy\\_0.pdf](http://www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/dialog_08_wirkungsorientierung_von_advocacy_0.pdf)

### Meta-Evaluierung zur Nachhaltigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Noltze, M., Euler, M., Verspohl, I. (DEval) 2018

↳ [https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2018/DEval\\_NH\\_Meta-Evaluierung\\_DE\\_web.pdf](https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2018/DEval_NH_Meta-Evaluierung_DE_web.pdf)

### Theorien des Wandels – Förderung von Empowerment und Rechenschaftspflicht in fragilen und konfliktgeprägten Kontexten

Green, Ducan 2017

↳ <https://www.ids.ac.uk/publications/theories-of-change-for-promoting-empowerment-and-accountability-in-fragile-and-conflict-affected-settings/>

### Handbuch zum Monitoring der eigenen Wirksamkeit – Stärkung des wirkungsorientierten Projektmanagements

NGO-IDEAs 2011

↳ <https://venro.org/publikationen/detail/ngo-ideas-monitoring-self-effectiveness/>

### Feld-Dokumentation zum Monitoring der eigenen Wirksamkeit bei zivilgesellschaftlichen Organisationen

NGO-IDEAs 2011

↳ [http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs\\_Field\\_Experience\\_2011/NGO-IDEAs\\_Field\\_Experience\\_2011.pdf](http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs_Field_Experience_2011/NGO-IDEAs_Field_Experience_2011.pdf)

### DAC Qualitätsstandards für die Evaluierung von Entwicklungszusammenarbeit

OECD DAC 1991

↳ <http://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>

### DAC Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management

OECD DAC 2009

↳ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

**Leitfaden zur Entwicklung eines wirkungsorientierten Monitoring- und Evaluationssystems**

Peersman, Greet et al. 2016

↳ <https://gsdrc.org/document-library/when-and-how-to-develop-an-impact-oriented-monitoring-and-evaluation-system/>

**UN Nachhaltigkeitsstrategie – Transformation unserer Welt:  
die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung**

United Nations 2015

↳ <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

**Factsheet – Mit „Do-No-Harm“ unerwünschte Wirkungen im Blick behalten**

VENRO 2018

↳ <https://venro.org/publikationen/detail/good-intentions-are-not-good-enough/>

**Positionspapier „Von der Wirkungsbeobachtung zur Wirkungsorientierung“**

VENRO 2020

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapier/venro-positionspapier-wirkungsorientierung.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapier/venro-positionspapier-wirkungsorientierung.pdf)

# LITERATURVERZEICHNIS

**Deutsches Institut für Menschenrechte (2014):**

The Human Rights-Based Approach in German Development Cooperation.

↳ [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/E-Info-Tool/e-info-tool\\_human\\_rights\\_based\\_approach\\_in\\_German\\_development\\_cooperation.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/E-Info-Tool/e-info-tool_human_rights_based_approach_in_German_development_cooperation.pdf)

**Medie, P. A. (2016):**

Invest in Women's Organisations for a Change. Women's international League for Peace and Freedom.

↳ <https://wilpf.org/invest-in-womens-organisations-for-a-change/>

**Rowlands, J. (1997):**

Questioning Empowerment. Working Women in Honduras. Oxfam, Dublin.

**VENRO (2017a):**

Satzung des Verbandes Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e. V.

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VENRO-Satzung\\_2017.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VENRO-Satzung_2017.pdf)

**OECD DAC (2016):**

OECD DAC Rio Markers for Climate. Handbook.

↳ [https://www.oecd.org/dac/environment-development/Revised%20climate%20marker%20handbook\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/dac/environment-development/Revised%20climate%20marker%20handbook_FINAL.pdf)

**Inter-Agency Standing Committee, IASC (2019):**

Task Force on Accountability to Affected People.

↳ <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-task-team-on-accountability-to-affected-populations-and-protection-from-sexual-exploitation-and-abuse-aap-psea>

**Mango (2010):**

Accountability to Beneficiaries Checklist. How Accountable is your Organisation to its Beneficiaries?

↳ <https://www.alnap.org/help-library/accountability-to-beneficiaries-checklist-how-accountable-is-your-organisation-to-its>

**Entwicklung und Zusammenarbeit, E + Z, Mayrhofer, B. (2013)**

Raum für Engagement. Entwicklung und Zusammenarbeit, E+Z.

↳ <https://www.dandc.eu/de/article/civicus-beurteilt-buergerlichen-freiheiten-der-ganzen-welt-und-kritisiert-die-geber-fuer-die>

**VENRO/Krause, L. (2017):**

„Business in Times of Crisis“: Zivilgesellschaft diskutiert Trends für die Zukunft der EZ.

↳ <http://blog.venro.org/business-in-times-of-crisis-zivilgesellschaft-diskutiert-trends-fuer-die-zukunft-der-ez/>

**VENRO/Krähling, K. (2017):**

Lokalisierung von Humanitärer Hilfe: Wie lokale Akteure gestärkt werden können.

↳ <http://blog.venro.org/lokalisierung-von-humanitaerer-hilfe-wie-lokale-akteure-gestaerkt-werden-koennen/>

**VENRO (2017b):**

Was macht Capacity Development von NRO erfolgreich? Herausforderungen im Kontext von Krisen, Fragilität und Shrinking Spaces.

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Diskussionspapiere/CapacityDevelopment\\_v06\\_DIGITAL.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Diskussionspapiere/CapacityDevelopment_v06_DIGITAL.pdf)

**Balk, S. (2018):**

Agenda 2030. Verbesserungswürdige Partnerschaften. Entwicklung und Zusammenarbeit, E+Z.

↳ <https://www.dandc.eu/de/article/swp-studie-deckt-viele-luecken-bei-partnerschaften-fuer-die-umsetzung-der-agenda-2030-auf>

**Bermann-Harms, C.; Murad, N. L. (2011):**

Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit to the Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness. Open Forum for CSO Development Effectiveness.

↳ [https://www.globaleverantwortung.at/images/doku/istanbul\\_principles\\_implementation\\_toolkit\\_2011.pdf](https://www.globaleverantwortung.at/images/doku/istanbul_principles_implementation_toolkit_2011.pdf)

**OECD (1991):**

Principles for Evaluation of Development Assistance. Development Assistance Committee.

↳ <https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>

**Valters, C. (2015):**

Theories of Change. Time for a Radical Approach to Learning in Development. Overseas Development Institute. London.

**VENRO (2017c):**

Adaptive Management: Erkennen, anpassen, verbessern. Vorstellung einer Studie über den „Adaptive Management“-Ansatz.

↳ [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Factsheets/Einblicke\\_AdaptiveManagement.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Factsheets/Einblicke_AdaptiveManagement.pdf)

**World Bank (2013):**

Localizing Development – Does Participation Work?

↳ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11859/9780821382561.pdf?>

# AUTORINNEN UND AUTOREN

**Leila Broich**, Welthungerhilfe  
↳ [www.welthungerhilfe.de](http://www.welthungerhilfe.de)

**Barbara Burger-Erlenstedt**, Kindernothilfe  
↳ [www.kindernothilfe.de](http://www.kindernothilfe.de)

**Julia Burmann**, Save the Children  
↳ [www.savethechildren.de](http://www.savethechildren.de)

**Albert Eiden**, Kindernothilfe  
↳ [www.kindernothilfe.de](http://www.kindernothilfe.de)

**Ariane Gruszczynski**, Brot für die Welt  
↳ [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

**Sven Harmeling**, CARE International  
↳ [www.care.de](http://www.care.de)

**Heike Scherff**, Brot für die Welt  
↳ [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

**Harriett Lange**, Plan International  
↳ [www.plan.de](http://www.plan.de)

**Judy Müller-Goldenstedt**, Kindernothilfe  
↳ [www.kindernothilfe.de](http://www.kindernothilfe.de)

**Nicole Piepenbrink**, Brot für die Welt  
↳ [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

**Thomas Reinhardt**, Brot für die Welt  
↳ [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

**Esther Rüden**, Plan International  
↳ [www.plan.de](http://www.plan.de)

**Esther Scharf**, Brot für die Welt  
↳ [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de)

**Nicole Schenda**, Oxfam  
↳ [www.oxfam.de](http://www.oxfam.de)

**Anika Schröder**, MISEREOR  
↳ [www.misereor.de](http://www.misereor.de)

**Annette Wächter-Schneider**, Malteser  
↳ [www.malteser.de](http://www.malteser.de)

**Kirsten Wienberg**, medica mondiale  
↳ [www.medicamondiale.org](http://www.medicamondiale.org)

**Gabriele Weigt**, Behinderung und  
Entwicklungszusammenarbeit  
↳ [www.bezev.de](http://www.bezev.de)

# MITGLIEDSORGANISATIONEN

## A

action medeor  
 ADRA Deutschland  
 AGIAMONDO  
 Aktion Canchanabury  
 AMICA e.V.  
 ANDHERI-HILFE e.V.  
 Apotheker helfen e.V.  
 Apotheker ohne Grenzen e.V.  
 Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland  
 Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke in  
 Deutschland (agl)  
 Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie  
 arche noVa  
 Ärzte der Welt  
 ASW – Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt  
 AT-Verband  
 AWO International

## B

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

## C

CARE Deutschland e.V.  
 Caritas International  
 Casa Alianza - Kinderhilfe Guatemala  
 CHANGE e.V.  
 ChildFund Deutschland  
 Christliche Initiative Romero  
 Christoffel-Blindenmission Deutschland

## D

Dachverband Entwicklungspolitik Baden-Württemberg  
 (DEAB)  
 Das Hunger Projekt  
 DED-Freundeskreis  
 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 Deutsch-  
 Syrischer Verein e.V. (DSV)  
 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

## E

Eine Welt Netz NRW  
 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)

## F

Fairventures Worldwide  
 FIAN Deutschland  
 Forum Fairer Handel  
 FUTURO SÍ

## G

Gemeinschaft Sant' Egidio  
 German Doctors  
 German Toilet Organisation  
 Germanwatch

## H

Habitat for Humanity Deutschland  
 Handicap International  
 Help – Hilfe zur Selbsthilfe  
 HelpAge Deutschland Hilfe für Afrika e.V.\*  
 Hoffnungszeichen / Sign of Hope  
 humedica

## I

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

**J**

JAM Deutschland  
Jambo Bukoba  
Johanniter-Auslandshilfe

**K**

KAIROS Europa  
Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie  
KATE – Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung  
Kinderhilfswerk Stiftung Global-Care\*  
Kindernothilfe  
Kinderrechte Afrika  
KOLPING International Cooperation e.V.

**L**

Lateinamerika-Zentrum  
Lesben- und Schwulenverband (LSVD)\*  
Lichtbrücke

**M**

Malteser International  
Marie-Schlei-Verein  
materia – Stiftung Frau und Gesundheit  
medica mondiale  
medico international  
MISEREOR  
Mission East Deutschland e.V.\*  
Missionsärztliches Institut Würzburg

**N**

NETZ Bangladesch  
Neuapostolische Kirche-karitativ e.V.  
nph Kinderhilfe Lateinamerika e.V.\*

**O**

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

**P**

Plan International Deutschland

**R**

Rhein-Donau-Stiftung

**S**

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  
SOS-Kinderdörfer weltweit\*  
Stiftung der Deutschen Lions  
Stiftung Entwicklung und Frieden (SEF)  
Stiftung Kinderzukunft  
Stiftung Nord-Süd-Brücken  
SÜDWIND – Institut für Ökonomie und Ökumene  
Susila Dharma – Soziale Dienste

**T**

Tearfund Deutschland e.V.\*  
Terra Tech Förderprojekte  
TERRE DES FEMMES  
terre des hommes Deutschland  
Tierärzte ohne Grenzen (ToG)  
TransFair

**V**

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

**W**

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

**Z**

Zukunftsstiftung Entwicklung bei der GLS Treuhand

\*Gastmitglied

VENRO hat aktuell 138 Mitglieder (Stand: März 2020)



# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

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

Telefon: 030/2 63 92 9910

Fax: 030/2 63 92 9999

E-Mail: sekretariat@venro.org

Internet: www.venro.org

**Redaktion:** Lili Krause

**Endredaktion:** Janna Völker

**Titelbild:** iStock.com/Rawpixel

**Lektorat:** Kerstin Struck

**Layout:** BAR PACIFICO/Etienne Girardet & Fabian Hicketier, Jens Tenhaeff

**Druck:** dieUmweltDruckerei

**Auflage:** 700 Exemplare

Diese Publikation wurde klimaneutral mit Druckfarben auf Basis  
nachwachsender Rohstoffe auf 100 Prozent Recyclingpapier gedruckt.

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers

Berlin, Juni 2020

Diese Publikation wurde gefördert  
durch ENGAGEMENT GLOBAL mit Mitteln des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

**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.

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](http://www.venro.org)