



HUMANITÄRE HILFE AUS DER DISTANZ

Empfehlungen zur Umsetzung von
Projekten in Fernsteuerung

INHALT

Einführung	3
Sicherheitsrisiken und Risikomanagement	4
Möglichkeiten der Risikominimierung	5
Elemente eines organisationseigenen Sicherheitskonzepts	7
Formen der Fernsteuerung und Zusammenarbeit	9
Kontrolle aus der Ferne	10
Management aus der Ferne	10
Unterstützung aus der Ferne	10
Partnerschaft zwischen internationaler und lokaler NRO	11
Welche Formen der Fernsteuerung nutzen deutsche NRO?	11
Planung, Durchführung und Monitoring	12
Fernsteuerung von Beginn an	13
Wechsel zu ferngesteuerten Projekten	13
Durchführung	15
Monitoring und Evaluierung	17
Third Party Monitoring	19
Anhang	21
Materialien und Quellen	21
Glossar	24
Mitgliedsorganisationen	25
Impressum	27



EINFÜHRUNG

Weltweit wachsen Anzahl und Dauer von humanitären Krisen. Zahlreiche Länder sind derzeit von langanhaltenden bewaffneten Konflikten betroffen, die zugleich den dringend benötigten humanitären Zugang erschweren. Unter diesen Bedingungen müssen humanitäre Nichtregierungsorganisationen (NRO) ihre Projekte teilweise aus der Distanz planen und durchführen. Ihre Aktivitäten vor Ort werden häufig von nationalem Personal oder Partnerorganisationen implementiert.¹ Sie betreuen die Projekte entweder von benachbarten Ländern aus oder aus der Zentrale in Deutschland. Dies stellt hohe Anforderungen an die NRO. Sie müssen die Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen aus der Ferne einschätzen, die betroffene Bevölkerung beteiligen und das Projekt steuern. Auch entwicklungspolitische Projekte werden aus der Distanz begleitet. Da humanitäre Projekte jedoch meist in sehr schwierigen und sich schnell verändernden Kontexten durchgeführt werden, muss häufiger schon bei Projektbeginn mithilfe von Fernsteuerung gearbeitet oder mit einem späteren Wechsel in die Fernsteuerung gerechnet werden. Diese Handreichung soll den NRO dafür geeignete Instrumente aufzeigen.

1 Deutsche NRO setzen ihre humanitären Projekte mittels unterschiedlicher Kooperationsformen um, siehe dazu die [Eckpunkte zur Lokalisierung der Humanitären Hilfe](#).



SICHERHEITSRISIKEN UND RISIKO- MANAGEMENT

In vielen Fällen zwingt die Verschlechterung der Sicherheitslage die Verantwortlichen dazu, ein humanitäres Projekt aus der Distanz zu führen. Dann verlässt das internationale Personal die Projektregion und arbeitet von einem anderen Gebiet oder Land aus. In besonders schwierigen Situationen muss auch das lokale Personal abgezogen und ein Projekt temporär ausgesetzt werden.

MÖGLICHKEITEN DER RISIKOMINIMIERUNG

Bevor die Entscheidung getroffen wird, Projekte aus der Ferne zu begleiten, schlägt das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF) folgende Maßnahmen der Risikominimierung vor, um Personal möglichst vor Ort zu halten. Diese Maßnahmen gelten für internationale Mitarbeitende und nationales Personal gleichermaßen.

- **Humanitäre Prinzipien verdeutlichen.** Außenstehenden wird – etwa durch Gespräche mit Mitarbeitenden oder durch Informationen auf der Website – kommuniziert, dass die Organisation unabhängig, unparteilich und neutral agiert.
- **Akzeptanz erhöhen.** Die Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung und den lokalen Autoritäten kann das Sicherheitsrisiko stark vermindern und die Akzeptanz der NRO und der Projektaktivitäten erhöhen.
- **Sicherheitsmaßnahmen verstärken.** Dies kann etwa durch Ausstattung und zusätzliches Training oder Personal erfolgen.
- **Sichtbarkeit vergrößern oder verkleinern.** Je nach Kontext kann einmal das Entfernen von NRO-Logos, ein andermal umgekehrt die Verstärkung der eigenen Sichtbarkeit die Risiken für die Organisation reduzieren. In manchen Situationen wird eine sehr sichtbare NRO eher von der lokalen Bevölkerung akzeptiert, in anderen wird sie gerade dadurch möglicherweise erst zum Ziel von Angriffen.
- **Reisen vermeiden.** Treffen und Gespräche sollten an einem sicheren Ort oder online durchgeführt werden.



Hinweis auf den Core Humanitarian Standard in einem Gesundheitsprojekt in Bangladesch

Fallbeispiel: ADRA Deutschland trifft in einem Projekt für ländliche Entwicklung in Burkina Faso folgende Maßnahmen, um mögliche Gefährdungen ihrer Mitarbeitenden zu minimieren

Heike Stumpf

- Prinzipiell werden keine großen, öffentlichen Versammlungen mit der Zielgruppe in den Dörfern einberufen. So wird vermieden, dass bewaffnete nichtstaatliche Gruppen, die sich inzwischen vermehrt in der Region aufhalten, teilnehmen und sich gewalttätig einmischen.
- Monitoringbesuche im Projekt werden möglichst kurzgehalten. Die Rückreise ist vor 16.00 Uhr anzutreten, da Überfälle und Anschläge nach Einbruch der Dunkelheit zunehmen.
- Immer ist die Lage vor Ort abzuschätzen: Bei Auffälligkeiten – zum Beispiel, wenn keine Menschen in den Dörfern unterwegs sind – ist der Ort schnell zu verlassen.
- Es wird eng mit lokalen Akteurinnen und Akteuren kooperiert: Mit Dorfautoritäten, Vertreter_innen von Dorfgruppen oder Gemeindevertreter_innen der staatlichen Verwaltung.

Häufig wird irrtümlich angenommen, dass nationale Organisationen weniger sicherheitsrelevanten Bedrohungen ausgesetzt sind als internationale. Der [Aid Worker Security Report 2019](#) zeigt jedoch, dass nationale Akteur_innen deutlich häufiger Ziel von Angriffen sind als internationales Personal und eine höhere Anzahl an Todesopfern zu beklagen haben. Man spricht von einem „Risikotransfer“, bei dem die internationale Organisation die Risiken der Projektarbeit in gefährlichen Kontexten an die nationalen Partner_innen weitergibt. Grundsätzlich sollte abgewogen werden, ob der Nutzen der humanitären Maßnahmen für die Bevölkerung oder die Gefahr für das nationale Personal überwiegt. Internationale NRO stehen in der Verantwortung, das Sicherheitsrisiko für Partner_innen genauso wie für internationale Mitarbeitende einzuschätzen und Maßnahmen der Risikominimierung zu ergreifen. Sie sollten außerdem berücksichtigen, dass lokale Akteur_innen möglicherweise ihre Arbeit verlieren, wenn ein Projekt abgebrochen wird.

Partnerorganisationen haben oft weniger Ressourcen für Sicherheitsmaßnahmen und das erforderliche Training. Internationale Organisationen sollten daher gemeinsam mit ihren Partner_innen eine Risikoanalyse vor Ort durchführen. Dabei kann das Sicherheitskonzept der Organisation weiterentwickelt und auf den lokalen Kontext zugeschnitten werden. Als Teil der vorbereitenden Maßnahmen sollten Sicherheitstrainings für nationales Personal oder Partner_innen genauso wie für internationale Mitarbeitende angeboten werden. Die Finanzierung dafür muss die internationale Organisation bereitstellen und für das jeweilige Projekt einplanen.

ELEMENTE EINES ORGANISATIONSEIGENEN SICHERHEITSKONZEPTS

Ein Sicherheitskonzept hilft Organisationen dabei, Risiken zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu ihrer Minimierung zu ergreifen. Bei einer Kontextanalyse werden zunächst alle internen und externen Faktoren sowie Akteur_innen in den Blick genommen, die für die Sicherheit vor Ort eine Rolle spielen können. Auf dieser Basis sind Risiken gemäß der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens und ihrer Auswirkungen zu bewerten, um im nächsten Schritt Strategien der Risikominimierung erarbeiten zu können. Standardisierte Verfahren für sicherheitsrelevante Bereiche sollten schriftlich festgehalten werden. Notfallpläne für das Vorgehen bei sicherheitsrelevanten Zwischenfällen müssen vorab erarbeitet werden. Dabei ist auch zu klären, wie und an wen Vorfälle berichtet werden und wie die Organisation daraus lernen kann.²

² Im [UN Risikomanagement-Toolkit des EISF](#) werden die verschiedenen Komponenten eines Sicherheitskonzepts beschrieben.

Internationale Netzwerke zum Thema Sicherheit

Die [International NGO Safety Organization \(INSO\)](#) bietet humanitären NRO kostenlose Informationen und Dienstleistungen zum Thema Sicherheit an.

Das [European Interagency Security Forum \(EISF\)](#) ist eine Austauschplattform für Sicherheitsbeauftragte von humanitären Organisationen.

Kostenlose Online-Sicherheitstrainings

[United Nations Department for Safety and Security \(UNDSS\)](#)

[Lernplattform der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften \(IFRC\)](#)

[Lernplattform „Kaya“](#) der globalen Initiative [„Humanitarian Leadership Academy“](#), die humanitäre Lerninhalte bereitstellt

[Lernplattform DisasterReady](#) mit großer Auswahl an Onlinekursen

Die interaktive Video-Trainingsplattform [Resilience Academy](#) bietet einen kostengünstigen Kurs zu „Remote Security Management“ an

Wie können Risiken bewertet werden?

		AUSWIRKUNG				
		Unerheblich	Geringfügig	Mäßig	Stark	Bedenklich
WAHRSCHEINLICHKEIT	Sicher/ bevorstehend	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch	Inakzeptabel
	Sehr wahrscheinlich	Gering	Mittel	Hoch	Hoch	Sehr hoch
	Wahrscheinlich	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Hoch
	Möglich	Sehr gering	Gering	Gering	Mittel	Mittel
	Unwahrscheinlich	Sehr gering	Sehr gering	Sehr gering	Gering	Gering

Abbildung 1: Beispiel einer Matrix zur Einschätzung von Risiken, gemessen nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung (Josef Frei, Welthungerhilfe)

Fallbeispiel: Aufbau des Sicherheitskonzepts der Welthungerhilfe

Josef Frei

Die Welthungerhilfe unterscheidet in ihrem Sicherheitskonzept drei verschiedene Elemente: Die „Security Policy“ beinhaltet allgemeine und organisationsweite Grundlagen und rote Linien des Sicherheitskonzepts. Sie gibt einen Überblick, was die Organisation unter Sicherheit versteht, regelt die Verantwortlichkeiten innerhalb der Führungsebenen und beschreibt den grundsätzlichen Umgang mit Sicherheitsfragen. Das „Security Manual“ ist ein Leitfaden für Maßnahmen, mit denen die Welthungerhilfe auf Bedrohungen und Gefahren reagiert. Zusätzlich gibt es für jedes Land einen „Security Plan“. Dieses Dokument enthält länderspezifische Risiken, Maßnahmen und Informationen – beispielsweise zu Krankenhäusern vor Ort oder zum Ablauf einer Evakuierung.

Neben einer gefährlichen Sicherheitslage können bürokratische Hindernisse den Zugang zu Regionen mit humanitärem Bedarf erschweren. Internationale Mitarbeitende bekommen beispielsweise kein Visum oder werden plötzlich ausgewiesen. Diese bürokratischen Hürden schränken Handlungsspielräume von internationalen NRO stark ein. Auch solche Probleme können Anlass sein, um Projekte vorübergehend aus der Ferne zu steuern.



FORMEN DER FERNSTEUERUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Grundsätzlich lassen sich vier Formen der Fernsteuerung unterscheiden. Diese können sich im Laufe der Projektlaufzeit verändern, wenn auf eine neue Sicherheitslage reagiert werden muss.

KONTROLLE AUS DER FERNE

Die Kontrolle aus der Ferne, im Englischen als „remote control“ bezeichnet, wird in der Regel als kurzfristige Option in extrem instabilen Kontexten genutzt. Sie kann verhindern, dass Projekte abgebrochen werden müssen und stellt die Durchführung dringender humanitärer Maßnahmen sicher. Die internationale NRO trifft die Entscheidungen zu den Projektaktivitäten, die von der nationalen NRO implementiert werden. Diese Art der Fernsteuerung wird häufig genutzt, wenn sich die Sicherheitssituation in einem Land oder in einer Region plötzlich verschlechtert und internationales Personal die Projektgegend verlassen muss.



Je nach Kontext nutzen NRO verschiedene Arten der Fernsteuerung

MANAGEMENT AUS DER FERNE

Beim Management aus der Ferne, im Englischen „remote management“, sind die Entscheidungsträger_innen ebenfalls nicht im Implementierungsgebiet tätig. Im Gegensatz zur Kontrolle aus der Ferne wird jedoch ein Teil der Verantwortung an nationales Personal übertragen. Dieses ist befugt, einzelne projektrelevante

Entscheidungen zu treffen. Es ist unerlässlich für eine erfolgreiche Projektdurchführung, dass die jeweiligen Rollen und der kommunikative Umgang zwischen den Mitarbeitenden im Feld und in der Ferne vorab geklärt werden. Auch die Regeln der Berichterstattung sind abzusprechen.

UNTERSTÜTZUNG AUS DER FERNE

Im Gegensatz zu den vorherigen beiden Modellen zielt diese Art der Fernsteuerung, „remote support“, auf eine längerfristige Zusammenarbeit zwischen internationaler und nationaler NRO ab. In diesem Modell tragen die Kolleg_innen aus der Ferne ausschließlich die Verantwortung für das Finanzmanagement und die Berichterstattung an die Geber_innen. Das Personal vor Ort hat die

Entscheidungsgewalt über die Projektaktivitäten. Dafür ist es unerlässlich, dass die nationale NRO erfahren in der Durchführung von humanitären Projekten ist. Wenn die internationale NRO eine längerfristige Partnerschaft mit der nationalen NRO anstrebt, sollte sie in deren Kapazitätsentwicklung investieren, etwa durch regelmäßige Trainings oder gezieltes Coaching und Mentoring.

PARTNERSCHAFT ZWISCHEN INTERNATIONALER UND LOKALER NRO

Die internationale NRO fungiert als fachliche Partnerin und finanzielle Mittlerin zwischen Geber_in und nationaler NRO. Sie ist zuständig für das Fundraising und die Verwaltung und leitet die Projektmittel zum Großteil an die nationalen Partner_innen weiter. Die NRO vor Ort trifft die grundlegenden Entscheidungen des Projektablaufs. Bei ihr liegt die Verantwortung für die Implementierung und die Überwachung der

Projektaktivitäten. Auch lokale Partner_innen müssen in Konfliktsituationen auf die Fernsteuerung zurückgreifen.

Viele deutsche NRO nutzen häufig die zuletzt genannte partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dies zeigt eine Umfrage, die in einem VENRO-Webinar mit 74 Teilnehmenden aus verschiedenen NRO durchgeführt wurde:

Welche Formen der Fernsteuerung nutzen deutsche NRO?

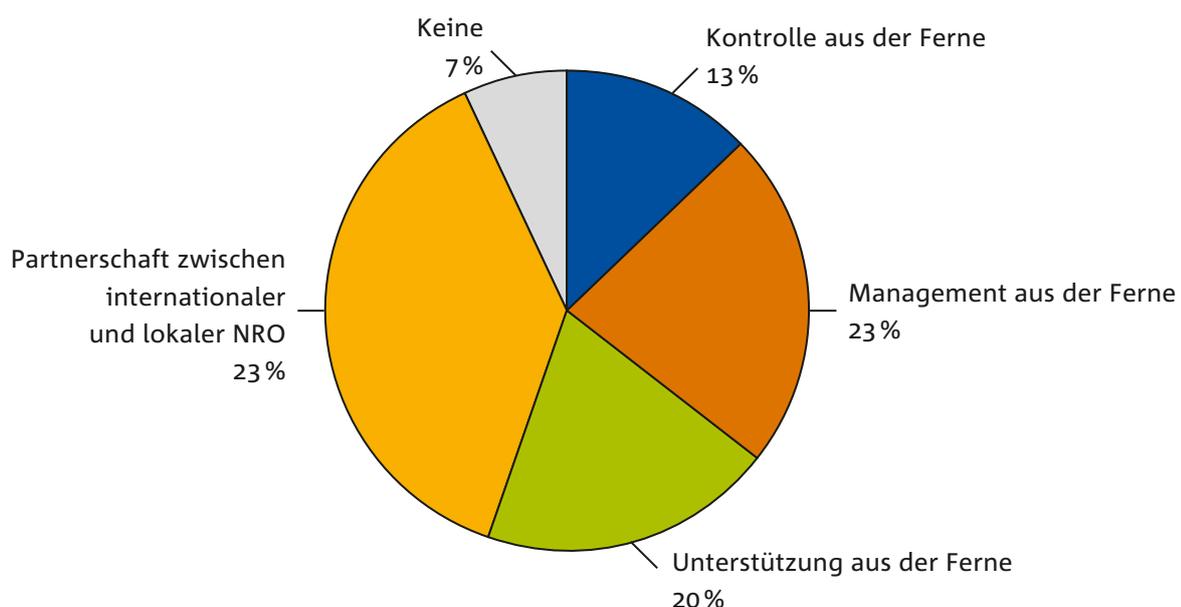


Abbildung 2: Umfrage zu Formen der Fernsteuerung unter Webinar-Teilnehmenden aus verschiedenen NRO im Februar 2019 (Karoline Krähling, VENRO-Webinar, 2019)



PLANUNG, DURCHFÜHRUNG UND MONITORING

Einige humanitäre Projekte werden von Beginn an aus der Ferne geplant und durchgeführt. In anderen Situationen muss ein Wechsel in die Fernsteuerung vorgenommen werden. Planung, Durchführung, Monitoring und Evaluierung sind in beiden Fällen eine besondere Herausforderung.

FERNSTEUERUNG VON BEGINN AN

Manche humanitären Projekte werden von vornherein aus der Ferne geplant und gesteuert. Insbesondere wenn die Organisation noch nicht im Projektgebiet tätig war, empfiehlt es sich, zunächst eine Analyse des örtlichen Kontexts durchzuführen. Dazu gehört zum Beispiel eine Analyse des politischen Umfelds, der möglichen Risiken vor Ort oder der Interessen verschiedener Akteur_innen. Aus der Ferne gesteuerte Projekte sind in der Regel mit höheren Kosten verbunden, was bei der Finanzplanung berücksichtigt werden muss. Die höheren Aufwendungen entstehen beispielsweise durch häufigere Reisen und erforderliche Zusatzmittel für Sicherheitsmaßnahmen und Trainings sowie für das Monitoring durch Dritte. Wenn mit einer Verbesserung der Sicherheitssituation zu rechnen ist, sollten Strategien zur Beendigung der Fernsteuerung entwickelt werden.

Die Planung der Projekte und die Durchführung der Analysen sollten NRO im Austausch mit den Partnerorganisationen und Geber_innen vornehmen, um zu einem gemeinsamen

Verständnis des Projektkontexts und -ablaufs zu gelangen. Richtlinien sollten zusammen mit den Partner_innen entwickelt werden, um deren Einhaltung zu befördern. Die Beteiligung der Menschen vor Ort von Beginn an schafft Akzeptanz für das Projekt.

Folgende Maßnahmen können bei der Identifizierung von Partner_innen aus der Ferne helfen:

- Kontaktvermittlung durch andere internationale NRO vor Ort
- Durchführung eines Stakeholder Mappings zur Identifizierung der Akteur_innen vor Ort
- Teilnahme an Netzwerktreffen oder Clustermeetings, an denen lokale NRO teilnehmen
- Teilnahme an lokalen und regionalen Events
- Nutzung von Kontakten, die bereits vor dem Konflikt aufgebaut wurden
- Nutzung von Social Media und anderen Onlinenetzwerken

WECHSEL ZU FERNGESTEUERTEN PROJEKTEN

Auch wenn Projekte nicht von Beginn an aus der Ferne gesteuert werden, sollten NRO einen möglichen Wechsel in die Fernsteuerung bei der Projektplanung mitbedenken. Dies beinhaltet die Erstellung von Notfallplänen, die aktiviert werden können, wenn internationale Mitarbeitende ausreisen müssen. Sie enthalten zum Beispiel Regelungen zu den Abläufen und zur

Kommunikation. Schon vor Beginn der Fernsteuerung müssen klare Richtlinien erstellt werden, damit alle Mitarbeitenden des Projekts wissen, wie Prozesse in Fernsteuerung ablaufen und wer in einem solchen Fall welche Verantwortlichkeiten übernimmt. Wichtig ist, dass alle Mitarbeitenden und Partner_innen diese Richtlinien kennen. Entsprechende Schulungen verhelfen dazu.

Fallbeispiel: Aufgrund der immer schlechter werdenden Sicherheitslage im Norden Burkina Fasos hat ADRA Deutschland im Verlauf des Jahres 2019 folgende Fernsteuerungsmaßnahmen getroffen, um ein mehrjähriges Projekt für ländliche Entwicklung weiterführen zu können. Dieses war ursprünglich für einen relativ stabilen, friedlichen und zugänglichen Kontext geplant.

Heike Stumpf

Während der Projektlaufzeit war es nicht mehr möglich, zu den Dörfern zu gelangen, da diese unter anderem durch bewaffnete nichtstaatliche Akteure besetzt oder bedroht wurden. Die Planung, Umsetzung und Überwachung der Aktivitäten erfolgt nun durch regelmäßigen Austausch und Fotos durch die lokalen, vorher vom Projekt geförderten und ausgebildeten Bäuer_innen und einigen ausgewählten Produzent_innen und Vertrauenspersonen. Diese führen auch ein Protokollheft und erheben statistische Daten. Die Vertrauenspersonen sind Menschen, die schon länger mit der lokalen Partnerstruktur und den Feldberater_innen vor Ort zusammenarbeiten und über Mobiltelefone erreichbar sind. Mindestens einmal im Jahr werden diese und ausgewählte Vertreter_innen der unterstützten Zielgruppen für Austausch und Monitoring zu einem Workshop in die Hauptstadt eingeladen, um über die durchgeführten Maßnahmen zu berichten und die strategische Planung für das weitere Vorgehen abzusprechen.

Hilfreiche Instrumente für die Planung

- Szenarienplanung³
- Risikoanalyse und -bewertung von finanziellen sowie anderen Risiken⁴
- Kontextanalyse
- Stakeholder-Mapping
- Sicherheitskonzept
- Sicherheitstrainings und weitere Schulungen für internationales und nationales Personal
- Richtlinien/Code of Conducts

3 Das Instrument „Szenarienplanung“ wird in dem VENRO-Webinar [↘ Humanitäre Hilfe aus der Distanz – Projekte ferngesteuert umsetzen](#) erklärt.

4 Dieses und die folgenden Instrumente werden im [↘ Risikomanagement-Toolkit von EISF](#) erläutert.

DURCHFÜHRUNG

Bei der Durchführung von ferngesteuerten Projekten ist das Vertrauen zwischen der nationalen und der internationalen Organisation von immenser Bedeutung. Für die nationale Organisation ist es zudem wichtig, dass sie trotz der räumlichen Distanz auf die Unterstützung der internationalen Partnerorganisation zurückgreifen kann. Vertrauen kann vor allem durch Kommunikation aufgebaut und verstärkt werden. Durch regelmäßige E-Mails, SMS, Anrufe und Skype-Gespräche können sich die Organisationen gegenseitig über den Projektverlauf informieren und Herausforderungen besprechen. Wenn möglich, sollten regelmäßige – wenn nötig auch kurzfristige – Besuche stattfinden. Besprechungen, Feedbackgespräche oder weitere Projektplanungen können auch außerhalb des Projektgebiets oder -lands stattfinden.

Hilfreiche Instrumente für die Durchführung

- Richtlinien über Kommunikationsabläufe
- Verteilung der Zuständigkeiten
- Kontinuitätsmanagement (Operational Continuity Plan)⁵
- Standardisierte Vorgehen (Standard Operating Procedure, SOP)

Gerade in herausfordernden Projekten ist es hilfreich, schnellstmöglich Informationen über den sich wandelnden Kontext, eine Veränderung der Sicherheitslage oder die Aktivitäten der Konfliktparteien zu erhalten. Ein schneller Austausch mit erfahrenen anderen Organisationen vor Ort hat sich dafür als hilfreich erwiesen. Über nationale oder internationale Netzwerke kann man den Kontakt zu anderen Organisationen suchen. Oft bieten diese auch Trainings an oder stellen selbst Informationen zur Verfügung.

Beispiele für lokale Netzwerke

- [↘ Afghan NGOs Coordination Bureau \(ANCB\)](#)
- [↘ NGO Coordination Committee for Iraq \(NCCI\)](#)
- [↘ Pakistan Humanitarian Forum](#)
- [↘ The Syria International NGO Regional Forum](#)

Beispiele für internationale Netzwerke

- [↘ Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies \(VOICE\)](#)
- [↘ International Council of Voluntary Agencies \(ICVA\)](#)

⁵ Die Instrumente „Operational Continuity Plan“ und „Standard Operating Procedure“ werden in dem VENRO-Webinar [↘ Humanitäre Hilfe aus der Distanz – Projekte ferngesteuert umsetzen](#) erklärt.

Beispiele für konkrete Herausforderungen und mögliche Lösungen

Herausforderung	Lösungsansatz
Auswahl von neuen Partnerorganisationen und Feststellung von deren Eignung, Kapazitäten und Strukturen	Checkliste für Partnerprüfung erstellen und vor Projektbeginn Zeit für intensive Gespräche nehmen
Distanz und Reisebeschränkungen erschweren Vertrauensbildung mit neuen Partnerorganisationen	Regelmäßige Kommunikation über E-Mail, Skype, WhatsApp und, wenn möglich, regelmäßige Besuche
Schwierige Themen wie Korruptionsrisiken, Safeguarding oder die Einhaltung humanitärer Prinzipien können nur bedingt angesprochen und kontrolliert werden	Gespräche und Workshops mit den Partner_innen bei Besuchen anbieten
Sprachliche und kulturelle Unterschiede sowie technische Ausfälle erschweren die Kommunikation	Tagesordnungspunkte für Telefonkonferenzen erstellen und Notizen von den Ergebnissen anfertigen, um Missverständnissen vorzubeugen
Strategische Lenkung des Projekts aus der Ferne	Kontext vor Ort kennen oder kennenlernen; Klare Zuständigkeiten mit Partner_innen festlegen
Suche nach Dienstleister_innen für das Third Party Monitoring	Hilfreiche Informationen können die Partnerorganisationen, andere internationale NRO oder Netzwerke vor Ort liefern
Mangelnde Lokalkenntnisse und Expertise auf Seiten der deutschen Partnerorganisation	Austausch mit anderen NRO, die vor Ort präsent sind, besonders mit Mitarbeitenden, die selbst schon vor Ort waren; Kapazitätsaufbau der Mitarbeitenden des deutschen Partners zum lokalen Kontext einplanen; Regionale Zuständigkeit von Projektmanager_innen kann hilfreich sein für ein besseres Verständnis
Vertrauen und Transparenz auf beiden Seiten schaffen, sodass ebenso offen über die Herausforderungen vor Ort wie über die Möglichkeiten und Grenzen einer Förderung von deutscher Seite gesprochen werden kann	Einladung der lokalen Partnerorganisation nach Deutschland; Offene und ehrliche Kommunikation, zum Beispiel Weitergabe von Wissen bezüglich der deutschen Geberlandschaft, Teilen von Verwaltungskosten mit Partner_innen



Projektaktivitäten sollten im Vorfeld bei den Menschen vor Ort bekannt gemacht werden

MONITORING UND EVALUIERUNG

Das Monitoring der Projektaktivitäten hat bei ferngesteuerten Projekten eine besondere Bedeutung. Gleichzeitig stellt es eine Herausforderung dar. Die internationale Organisation ist auf die Berichte von Partner_innen oder Dritten angewiesen. Generell sollten die Projektpartner_innen die Prozesse für das inhaltliche und finanzielle Monitoring, die Kommunikation und die Zuständigkeiten mit den Personen, die vor Ort arbeiten, vereinbaren. Dies können zum Beispiel wöchentliche Telefonate, eine regelmäßige schriftliche Berichterstattung oder datierte Fotografien sein. Durch Fortbildungen oder Briefings sollten die beteiligten NRO entsprechend geschult werden.

Generell ist es sinnvoll, Projektaktivitäten im Vorfeld bekannt zu machen, da die Menschen vor Ort deren Umsetzung dann erwarten. So kann die lokale Bevölkerung das Monitoring unterstützen und Angaben der Partnerorganisation verifizieren. Sollten angekündigte Maßnahmen dann nicht stattfinden, dem eigenen Bedarf nicht entsprechen oder Probleme verursachen, können die betroffenen Menschen sich über die Feedbacksysteme der Organisation beschweren. Digitale Innovationen bieten in vielen Fällen Unterstützung beim Monitoring von Projekten. Fotos und Videos mit Datums- und Koordinatenangaben liefern zeitnah Bildmaterial.

Digitale Technologien für das Projektmonitoring

- **Mobiltelefone** können zum Feedback genutzt werden
- **Applikationen** auf dem Mobiltelefon zur Dateneingabe, zum Beispiel \simeq KoBo Toolbox oder \simeq SurveyCTO, beschleunigen die Datenübertragung und -analyse
- **Satellitenbilder** bieten unabhängige Daten, zum Beispiel über \simeq UNOSAT
- **Bewegungstracker** können bei Projektbesuchen in unsicheren Gebieten die Position und Bewegung der Mitarbeitenden nachvollziehen
- **Radios** leisten einen Beitrag, um sich über die Projektarbeit und die Fortschritte zu informieren
- **Onlineplattformen** können zur Informationsweitergabe genutzt werden
- **Drohnen** helfen bei der Begutachtung von Schäden durch Naturkatastrophen aus der Luft

Organisationen sollten Tools vor der Nutzung testen und Schulungen zu ihrer Anwendung durchführen. Gerade bei Datenerfassungsprogrammen müssen Datenschutzrichtlinien eingehalten werden. Bei der Auswahl von Programmen ist darauf zu achten, dass die Software in Bezug auf die persönlichen Daten sicher ist. Die Anwendungen sollten vor Ort akzeptiert sein und kein Misstrauen hervorrufen.

THIRD PARTY MONITORING

Bei der Fremdüberwachung, im Englischen „Third Party Monitoring“, wird eine dritte, unabhängige Institution genutzt, um die Projektfortschritte zu kontrollieren. Dies können andere Organisationen, Gutachter_innen, wissenschaftliche Institutionen oder Unternehmen sein. Sie führen die Beobachtungen und Befragungen durch, um Daten oder Partnerberichte zu verifizieren. So können internationale NRO Informationen über den Projektverlauf erhalten, obwohl sie selbst nicht im Projektgebiet tätig sind. Auch für Geber_innen stellt das Verfahren eine Möglichkeit dar, Daten überprüfen zu lassen. Das Monitoring über Dritte nutzen NRO beispielsweise, um die Menge an ausgeteilten Hilfsgütern oder die Anzahl an Personen, die diese erhalten haben, zu verifizieren. Für die Sammlung qualitativer Daten müssen zuverlässige Indikatoren vorliegen, die sich auch gut von Dritten überprüfen lassen. Durch eine transparente Kommunikation sollten die Menschen vor Ort über die durchführende Organisation informiert sein und die Vorgehensweise der Überprüfung vor Ort akzeptiert haben. Organisationen müssen außerdem beachten, dass eine Beauftragung eines solchen Monitorings zusätzliche Ressourcen und Zeit in Anspruch nimmt.

Das Monitoring durch Dritte kann auch Nachteile haben. Die Personen, die die Daten überprüfen, sind womöglich nicht mit dem gesamten Projekt vertraut und sammeln gegebenenfalls

nicht die relevanten Informationen oder mehr Informationen als notwendig. Darunter kann die Qualität der Berichterstattung leiden. Da die Daten von externen Personen gesammelt werden, sollte die Organisation die Informationen gegenprüfen. Dies stellt eine zusätzliche Arbeitsbelastung dar. Außerdem muss die NRO sicherstellen, dass sich die dritte Person an die Richtlinien der Organisation hält und die humanitären Prinzipien achtet. Gegenteiliges Verhalten kann den Erfolg des Projekts gefährden oder den Ruf und die Akzeptanz der eigenen Organisation sowie des gesamten humanitären Sektors gefährden. Die externen Personen müssen daher vor ihrer Beauftragung über die humanitären Prinzipien, die organisationseigenen Richtlinien und die Inhalte des Projekts unterrichtet werden. Viele NRO nutzen Kontakte zu anderen Organisationen, die im gleichen Gebiet tätig sind, um Informationen gegenprüfen zu lassen. Manchmal beauftragen Organisationen sich gegenseitig, um die Projekte der jeweils anderen NRO zu überprüfen.

Wie das Monitoring muss die Evaluation von Projekten in Fernsteuerung gut zwischen internationaler und nationaler NRO abgestimmt sein. Die Kindernothilfe hat folgende Visualisierung erstellt, die Mitarbeitenden und Partner_innen eine Hilfestellung für Planung und Durchführung von Projektevaluierungen gibt.

Wie können Evaluierungen gemeinsam mit Partnerorganisationen durchgeführt werden?

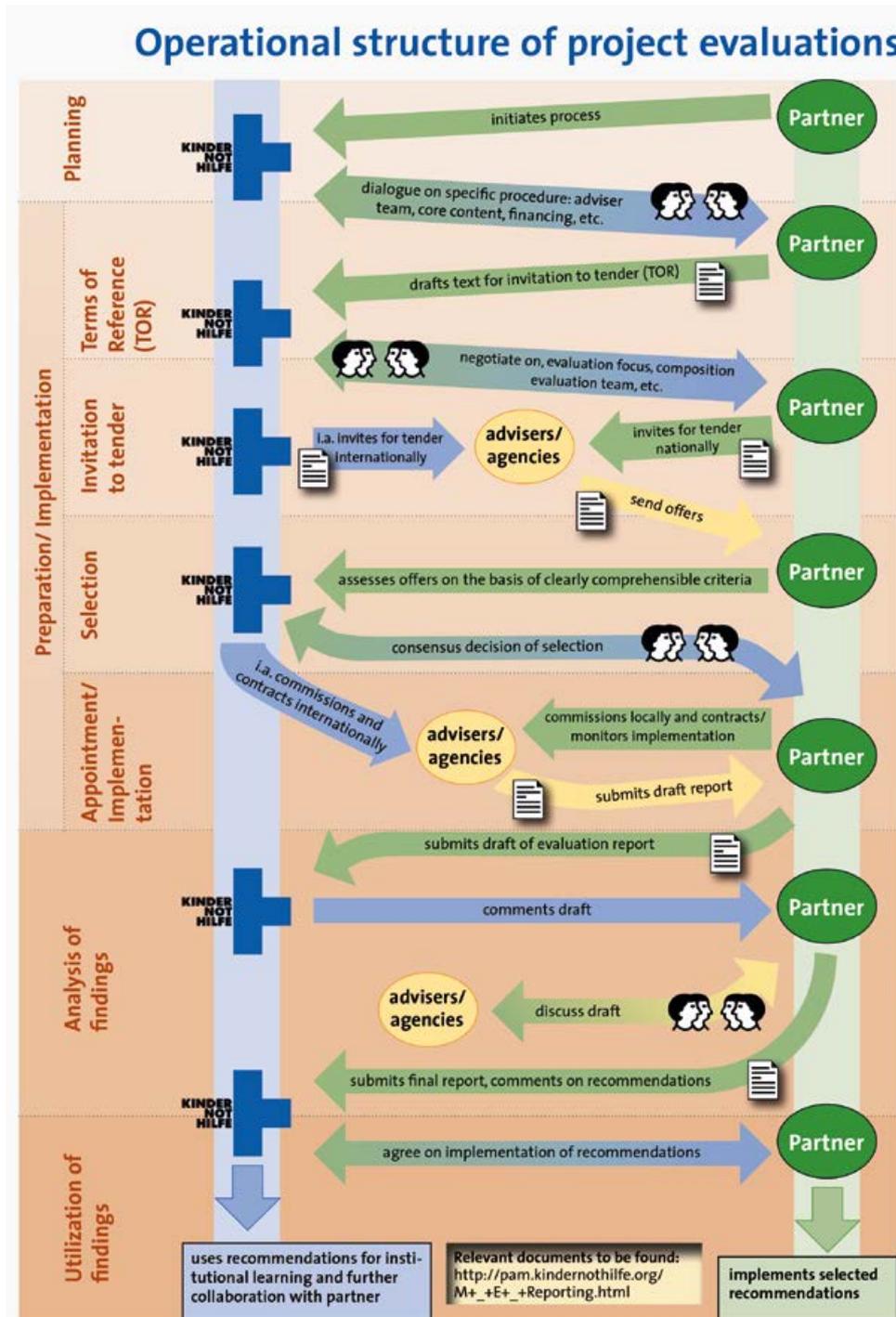


Abbildung 3: Planung und Durchführung von Projektevaluierungen (Kindernothilfe)

Eine ferngesteuerte Projektdurchführung stellt hohe Anforderungen an NRO und ist in vielen Fällen mit einer größeren Arbeitsbelastung und höheren Kosten verbunden als reguläre Projekte. Sie ist aber notwendig, um in schwierigen

Situationen flexibel reagieren und weiterhin humanitäre Hilfe leisten zu können – gerade in jenen Kontexten, in denen die Menschen ohnehin schon infolge massiver Konflikte leiden.

MATERIALIEN UND QUELLEN

Action contre la Faim (ACF) (2011): ACF Policy Paper on Remote Approach

↳ http://www.missions-acf.org/kitlog/EN/4.Log_&_Programs/4.1.Remote_Management/ACF_FR.Remote_Approach_Policy_2011.pdf

Civil-Military Fusion Centre (2012): Remote Control Project Management in Insecure Environments

↳ <https://reliefweb.int/report/world/remote-control-project-management-insecure-environments>

Danish Refugee Council (DRC) (2015): Remote Management in Humanitarian Operations – Lessons learned from Libya and beyond

↳ <https://www.alnap.org/help-library/evaluationlearning-brief-8-remote-management-in-humanitarian-operations-lessons-learned>

Davis, J. et al. (2017): Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies. 2nd edition. European Interagency Security Forum (EISF)

↳ <https://www.eisf.eu/library/security-to-go-a-risk-management-toolkit-for-humanitarian-aid-agencies/>

Europäische Kommission (2013):

Instruction note for ECHO staff on Remote Management

↳ https://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/Remote_Management_instructions.pdf

Hansen, G. (NCCI) (2008):

Briefing Paper 2: Operational Modalities in Iraq. NGO Coordination Committee in Iraq

↳ <https://www.alnap.org/help-library/operational-modalities-in-iraq>

Jackson, A., & Zyck, S.A. (2017):

Presence & Proximity: To Stay and Deliver, Five Years On. UN OCHA

↳ <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/presence-proximity-stay-and-deliver-five-years>

Koordinierungsausschuss Humanitäre Hilfe (2018):

So lokal wie möglich, so international wie nötig“ – die Lokalisierung des humanitären Systems. Eckpunktepapier zur Umsetzung durch deutsche humanitäre Akteure

↳ <https://venro.org/publikationen/detail/eckpunkte-zur-lokalisierung-der-humanitaeren-hilfe/>

Sagmeister, E. & Steets, J. with Derzsi-Horvath, A. and Hennion, C. (2016): The Use of Third-Party Monitoring in Insecure Contexts: Lessons from Afghanistan, Somalia and Syria. Thematic report from the Secure Access in Volatile Environments (SAVE) research programme

↳ <https://www.gppi.net/2016/11/09/the-use-of-third-party-monitoring-in-insecure-contexts>

Steets, J., Sagmeister, E. & Ruppert, L. (2016):

Eyes and Ears on the Ground: Monitoring aid in insecure environments. Final report from the Secure Access in Volatile Environments (SAVE) research programme

↳ <https://www.gppi.net/2016/10/01/eyes-and-ears-on-the-ground-monitoring-aid-in-insecure-environments>

Stoddard, A., Harmer, A. & Renouf, J.S. (2010):

Once Removed – Lessons and challenges in remote management of humanitarian operations for insecure areas. Report prepared by Humanitarian Outcomes for the Center on International Cooperation under a project supported by the Government of Australia

↳ <https://www.alnap.org/help-library/once-removed-lessons-and-challenges-in-remote-management-of-humanitarian-operations-for>

Stoddard, A., Harvey, P., Czwarno, M., & Breckenridge, M. (2019):

Aid Worker Security Report 2019, Speakable: Addressing sexual violence and gender-based risk in humanitarian aid. Humanitarian Outcomes

↳ <https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSDR2019>

Stoddard, A., Harmer, A. & Haver, K. (2006): HPG Report: Providing aid in insecure environments: trends in policy and operations. Humanitarian Policy Group (HPG)

↳ <https://www.odi.org/publications/231-providing-aid-insecure-environments-trends-policy-and-operations>

Stoddard, A., Harmer, A., & DiDomenico, A. (2009):

Providing aid in insecure environments: 2009 Update. Humanitarian Outcomes

↳ <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/providing-aid-insecure-environments-2009-update>

United Nations Children’s Fund (UNICEF) (2012):

Programme Guidance: Remote Programming in Humanitarian Action

↳ <http://www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/Remote%20Programming.html>

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA) (2011):

To stay and to deliver – Good practice for humanitarians in complex security environments

↳ <https://www.refworld.org/docid/4d9039e32.html>

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA) (2018):

World Humanitarian Data and Trends 2018

↳ <http://interactive.unocha.org/publication/datatrends2018/>

Links

ANCB:

↳ <https://www.ancb.org/>

EISF:

↳ <https://www.eisf.eu/>

Humanitarian Leadership Academy:

↳ <https://www.humanitarianleadershipacademy.org/>

ICVA:

↳ <https://www.icvanetwork.org/>

INSO:

↳ <https://www.ngosafety.org/>

KoBo Toolbox:

↳ <https://www.kobotoolbox.org/>

Lernplattform der IFRC:

↳ <https://www.ifrc.org/en/get-involved/learning-education-training/learning-platform1/>

Lernplattform Kaya:

↳ <https://kayaconnect.org/>

NCCI:

↳ <https://www.ncciraq.org/en/>

Online-Trainings bei UNDSS:

↳ <https://training.dss.un.org/>

Pakistan Humanitarian Forum:

↳ <http://pakhumanitarianforum.org/>

SurveyCTO:

↳ <https://www.surveycto.com/>

The Syria International NGO Regional Forum:

↳ <https://www.sirf.ngo/>

UNOSAT:

↳ <https://unitar.org/sustainable-development-goals/satellite-analysis-and-applied-research>

VOICE:

↳ <https://voiceeu.org/>

Webinar

Humanitäre Hilfe aus der Distanz – Projekte ferngesteuert umsetzen

am 21. Februar 2019

↳ <https://youtu.be/E7XYcleswaM>

GLOSSAR

ANCB

Afghan NGOs Coordination Bureau

EISF

European Interagency Security Forum

NRO

Nichtregierungsorganisation

ICVA

International Council of Voluntary Agencies

IFRC

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies,
dt. Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften

INSO

International NGO Safety Organization

NCCI

NGO Coordination Committee for Iraq

SOP

Standard Operating Procedure, dt.
Standardisiertes Vorgehen

UNDSS

United Nations Department for Safety and Security

UNICEF

United Nations Children's Fund, dt. Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen

UNOCHA

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, dt. Amt der Vereinten Nationen für die Koordinierung humanitärer Angelegenheiten

UNOSAT

UNITAR's Operational Satellite Applications Programme, dt. Satellitenbeobachtungsprogramm des Ausbildungs- und Forschungsinstituts der Vereinten Nationen

VENRO

Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V.

VOICE

Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies

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
 Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge
 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
 mterra – 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
 TransFair

V

Verband Entwicklungspolitik Niedersachsen (VEN)
 Verbund Entwicklungspolitischer Nichtregierungs-
 organisationen 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 139 Mitglieder (Stand: Januar 2020)

IMPRESSUM

Herausgeber:

Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe
deutscher Nichtregierungsorganisationen e. V. (VENRO)
Stresemannstr 72
10963 Berlin
Telefon: 030/2 63 92 99-10
Fax: 030/2 63 92 99-99
E-Mail: sekretariat@venro.org
Internet: www.venro.org

Redaktion: Karoline Krähling

Für ihre Beiträge danken wir:

Josef Frej, Christine Idems, Charlotte Sielicki, Heike Stumpf.

Fotonachweis:

Titel: Lano Lan/Shutterstock.com;
S. 5, 10: Karoline Krähling/VENRO;
S. 17: Peek Creative Collective/Shutterstock.com

Lektorat: Lena Gayoso

Layout: axeptDESIGN, Rupert Maier

Druck: Flyeralarm

Auflage: 250 Exemplare

Diese Broschüre wurde auf 100 Prozent Recyclingpapier gedruckt.

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers

Diese Publikation wurde im Rahmen des VENRO-Projekts
„Qualität und Innovation“ erstellt. Dieses wird gefördert mit
Mitteln des Auswärtigen Amts.



Berlin, April 2020

VENRO ist der Dachverband der entwicklungspolitischen und humanitären Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Deutschland. Der Verband wurde im Jahr 1995 gegründet. Ihm gehören aktuell rund 140 Organisationen an. Sie kommen aus der privaten und kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit, der humanitären Hilfe sowie der entwicklungspolitischen Bildungs-, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

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

VENRO

- vertritt die Interessen der entwicklungspolitischen und humanitären NRO gegenüber der Politik
- stärkt die Rolle von NRO und Zivilgesellschaft in der Entwicklungspolitik und der 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