



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Nachhaltigkeit und deren Verständnis von in Wien
ansässigen NGOs, welche Entwicklungszusammenarbeit
in Ostafrika unterstützen“

verfasst von / submitted by

Lydia Mitterlehner BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2018 / Vienna, 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 589

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Entwicklung

Betreut von / Supervisor:

Dr. Christoph Gütermann

Danksagung

In erster Linie möchte ich allen InterviewpartnerInnen danken, die mir ausgiebigen Einblick in das Vorgehen bei Projekten gegeben haben. Zudem waren alle ExpertInnen auch im Nachhinein dazu bereit, mich bei Fragen und Anliegen zu unterstützen. Mir ist bei jedem Interview deutlich geworden, dass alle ExpertInnen hinter ihren Projekten stehen und stolz auf ihre Arbeit sind. Vielen Dank für die tolle Zusammenarbeit an Frau Ung, Frau De Loor, Herrn Streit, Herrn Helmberger, Herrn Kiennast, Herrn Ottacher und Frau Miller!

Ein spezieller Dank geht auch an meinen Betreuer Herrn Dr. Gütermann. Er hat mich beim Schreiben der Masterarbeit geduldig und mit konstruktiver Kritik begleitet. Unsere gemeinsamen Diskussionen haben mich immerzu angeregt, über die Grenzen meines Masterarbeitsthemas hinaus zu denken und dazu beigetragen, tieferen Einblick in die Realität der Projektarbeit zu bekommen.

Mein besonderer Dank geht zudem an meine Mama Marianne Mitterlehner für das intensive Korrekturlesen meiner Arbeit – trotz schlechter Augen und langsamem PC.

Ebenso danke ich meinen Freund Christos-Alexandros Politikos, der mir während des Schreibens immer wieder gezeigt hat, dass Pausen gut tun und es auch noch ein Leben abseits der Masterarbeit gibt.

Im Weiteren danke ich meinen Freundinnen Bettina, Teresa und Verena, die mich durch ihre positiven Worte auch in Zeiten, in denen die Masterarbeit kein Ende zu nehmen schien, motiviert und dazu ermutigt haben, weiterzumachen.

Ein großer Dank geht auch an Tara und Bobi, die mir immer wieder positive Energie gegeben haben.

Herzlichen Dank!

Zusammenfassung

Das Wort Nachhaltigkeit ist nicht mehr aus dem gegenwärtigen Sprachgebrauch wegzudenken. Durch dessen vielseitige Verwendung in verschiedenen Themenbereichen ist es allerdings zu einem „Buzzword“ geworden.

In dieser Arbeit wird die Bedeutung von Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltiger Entwicklung in der Entwicklungspolitik diskutiert. Durch die Darstellung der Begriffsgeschichte wird vorgestellt, wie das Konzept Nachhaltigkeit, das eigentlich aus der Ökologie stammt, Einzug in die Entwicklungszusammenarbeit gefunden und welchen Bedeutungswandel es dadurch erfahren hat. Dabei wird Nachhaltigkeit sowohl auf der Makroebene als auch auf der Mikroebene behandelt. Die Analyse des Begriffs auf der Mikroebene nimmt den vordergründigen Stellenwert ein, da in dieser Arbeit das Nachhaltigkeitsverständnis von den sechs in Österreich ansässigen NGOs CARE, WORLD VISION, DREIKÖNIGSAKTION, HORIZONT3000, LICHT FÜR DIE WELT und des ÖSTERREICHISCHEN ROTEN KREUZES untersucht wird.

Die Ergebnisse werden gegliedert in Anlehnung an die Kategorien für „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ von Reinhard Stockmann dargestellt. Zudem werden die Informationen der NGOs mit dem Lebenszyklusmodell von Projekten und dem mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbegriff von Stockmann verflochten.

Durch die Analyse zeigt sich, dass es ein einheitliches allgemeines Verständnis von Nachhaltigkeit gibt. Zudem werden von den NGOs oftmals dieselben Faktoren genannt, die zu nachhaltigen Projekten führen sollen. Allerdings fallen die direkten Assoziationen zum Begriff unterschiedlich aus und bei genauerer Betrachtung der Informationen werden auch verschiedene Akzentuierungen bei der Projektarbeit erkenntlich.

Abstract

The notion of sustainability has become an integral part of today's common speech. However, it has become a "buzzword" due to its versatile use within a wide range of issues.

This paper discusses the meaning of sustainability and sustainable development in development policy. By presenting the conceptual history of the word sustainability, which originates from ecological contexts, it is shown, how the concept has found its way into development cooperation and how the meaning of sustainability has changed throughout this process. In the course of this paper, sustainability is dealt with at the macro level as well as at the micro level. Thereby the focus remains on the analysis of the micro level because in this paper a study of the understanding of sustainability is presented with regard to the six Austrian NGOs CARE, WORLD VISION, DREIKÖNIGSAKTION, HORIZONT3000, LIGHT FOR THE WORLD and the AUSTRIAN RED CROSS.

The results are structured according to the categories of "priority causes for sustainable projects" by Reinhard Stockmann. In addition, the analyzed data provided by the NGOs was integrated in the lifecycle model of projects and the concept of multi-dimensional sustainability by Stockmann. The analysis shows that there is a common general understanding of sustainability among the NGOs. In addition, the NGOs mostly mention the same factors that are crucial to conduct sustainable projects. Though the direct associations to the term shift apart and on a closer look the information also differs between various accents in the project work.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	3
Zusammenfassung.....	5
Abstract.....	6
Inhaltsverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	10
1. Einleitung.....	11
1.1 Zielsetzung der Studie und Forschungsfrage.....	11
1.2 Aufbau der Arbeit.....	12
2. Theoretischer Rahmen.....	14
2.1 Begriffserklärungen.....	14
2.1.1 Entwicklung.....	14
2.1.2 Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit.....	15
2.2 Entstehung und Herkunft des Nachhaltigkeitsansatzes.....	16
2.2.1 Nachhaltige Entwicklung in der Entwicklungspolitik.....	17
2.2.2 Die Brundtland-Kommission.....	17
2.2.3 Folgekonferenzen.....	18
2.2.4 MDGs, Pariser Erklärung und SDGs.....	19
2.3 Nachhaltigkeitskonzeptionen in der EZA.....	20
2.3.1 Ein-Säulen-Konzept.....	20
2.3.2 Mehr-Säulen-Konzept.....	21
2.3.3 Integrative Nachhaltigkeitskonzeption.....	21
2.4 Nachhaltige Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit auf der Mikroebene.....	22
2.5 NGOs.....	24
2.5.1 Begriffsdefinition.....	24
2.5.2 Entstehung und staatliche Verbundenheit.....	25
2.5.3 Arbeitsweise von NGOs.....	25
2.5.4 Verknüpfung Nachhaltiger Entwicklung der Makro- und Mikroebene.....	27
2.5.5 <i>Hilfe zur Selbsthilfe</i> und die Rolle, die NGOs dabei einnehmen.....	28
2.6 Nachhaltigkeit laut Reinhard Stockmann.....	29
2.6.1 Ein mehrdimensionaler Nachhaltigkeitsbegriff.....	30
2.6.2 Phasen eines Projekts anhand des Lebenszyklusmodells.....	32
2.6.3 Prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen.....	33

2.7 Evaluierung der Projektarbeit	35
2.7.1 OECD/DAC-Kriterien für Evaluierungen	36
2.7.2 Herausforderungen bei Evaluierungen	37
2.7.3 Nachhaltigkeit und Ex-Post-Evaluierungen	37
2.7.4 Evaluierungen während der Projektlaufzeit.....	39
3. Methodik	40
3.1 Auswahl der methodischen Vorgehensweise	40
3.2 Methodische Vorgehensweise	40
3.3 Auswahl der NGOs.....	41
3.4 Gestaltung der Interviews.....	42
3.5 InterviewpartnerInnen	42
3.6 Auswertung der ExpertInneninterviews	43
4. Vorstellung der untersuchten NGOs und der ausgewählten Projekte	46
4.1 WORLD VISION Österreich	46
4.2 CARE Österreich.....	47
4.3 ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ.....	48
4.4 HORIZONT3000.....	49
4.5 LICHT FÜR DIE WELT	50
4.6 DREIKÖNIGSAKTION	51
4.7 Ausgewählte Projekte	52
5. Vorstellung der Ergebnisse.....	54
5.1 Vorplanung	54
5.1.1 Förderansuchen.....	54
5.1.1.1 Projektfindung	54
5.1.1.2 Projektförderung	55
5.1.1.3 Das Prinzip <i>Alignment</i> bei Förderansuchen.....	56
5.1.2 Vorplanung von Projekten in den Projektgebieten	57
5.1.2.1 Informationsbeschaffung zu Projektbeginn	57
5.1.2.2 Einbeziehung der Zielgruppe in die Vorplanungsphase	58
5.2 Durchführung	60
5.2.1 Zusammenarbeit der NGOs mit den Partnerorganisationen	60
5.2.2 Arbeitsweise der NGOs	62
5.2.3 Anwaltschaft.....	63
5.2.4 Involvierung der Bevölkerung in die Projektarbeit	65

5.3 Finanzierungsende.....	67
5.3.1 Träger der Projekte nach Finanzierungsende	67
5.3.2 Übergabe	70
5.4 Evaluierung und Nachbetreuung.....	73
5.4.1 Monitoring, Zwischen- und Endevaluierungen	73
5.4.2 Die Messung von Resultaten	76
5.4.3 Nachbetreuung.....	77
5.5 Nachhaltigkeit.....	78
6. Diskussion der Ergebnisse	84
6.1 Vorplanung von Projekten	84
6.1.1 Förderansuchen	84
6.1.2 Vorplanung von Projekten in den Projektgebieten.....	86
6.2 Durchführung von Projekten.....	87
6.2.1 Zusammenarbeit der NGOs mit den Partnerorganisationen.....	87
6.2.2 Arbeitsweise der NGOs.....	88
6.2.3 Involvierung der Bevölkerung in die Projektarbeit	89
6.3 Finanzierungsende.....	90
6.3.1 Träger der Projekte.....	90
6.3.2 Projektübergabe.....	91
6.4 Evaluierung und Nachbetreuung von Projekten.....	92
6.5 Nachhaltigkeitsgedanke der NGOs.....	95
7. Beantwortung der Forschungsfrage und Schlussbemerkungen	98
7.1 Beantwortung der Forschungsfrage	98
7.1.1 Was verstehen die NGOs unter Nachhaltigkeit?	98
7.1.2 Welche Faktoren definieren die NGOs als nachhaltigkeitsfördernd?	99
7.1.3 Inwiefern überprüfen die NGOs den Erfolg ihrer Projekte?	101
7.1.4 Wie sollten Projekte in Ostafrika gestaltet sein, damit diese eine Chance haben, langfristig Früchte zu tragen?	102
7.2 Schlussbemerkungen.....	103
8. Interviewverzeichnis	105
9. NGO-Dokumente	106
10. NGO-Internetquellen.....	108
11. Bibliografie.....	110
12. Anhang	116

Abkürzungsverzeichnis

ADA	Austrian Development Agency
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V.
DEH	Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DKA	Dreikönigsaktion
ERI	Enabling Rural Innovation
EU	Europäische Union
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
HefDA	Harmee Education for Development Association
MDGs	Millennium Development Goals
Mio.	Millionen
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖRK	Österreichisches Rotes Kreuz
RKRH	Rotkreuz- und Rothalbmond
SDGs	Sustainable Development Goals
UN	United Nations

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung der Studie und Forschungsfrage

Nachhaltigkeit ist zu einem Modewort geworden, welches nicht mehr aus dem gegenwärtigen Sprachgebrauch wegzudenken ist. Durch die vielseitige Verwendung und Diskussion des Begriffs ist es immer vom Kontext und der Thematik abhängig, was unter Nachhaltigkeit tatsächlich verstanden wird. Dies betrifft auch verschiedene Politikfelder, in denen sich Nachhaltigkeit zu einem Leitbild entwickelt hat und somit auch die Entwicklungspolitik. Dass es in der Entwicklungspolitik nicht „den einen richtigen Weg“ gibt, der zu nachhaltigen Projekten und Programmen führt, zeigt die entwicklungspolitische Diskussion, die mit den Wachstumstheorien der 1960er Jahre beginnt und sich bis zu den heute aktuellen *SDGs* fortsetzt.

Ziel dieser Arbeit ist es, zu zeigen, wie diese entwicklungspolitische Diskussion über Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltige Entwicklung auf der Makroebene auch auf die Mikroebene, also auf die Projektarbeit von NGOs, wirkt. Genauer gesagt fokussiert die Masterarbeit darauf, herauszufinden, was entwicklungspolitische NGOs in Wien, welche EZA-Projekte in Ostafrika unterstützen, unter Nachhaltiger Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit verstehen und wie Projekte ihrer Meinung nach deshalb gestaltet sein sollten, um dem jeweiligen Nachhaltigkeitsverständnis in der Praxis nachzukommen.

Dazu wird bewusst offen – also ohne vorgefertigte Definition, was Nachhaltigkeit bedeutet – an den Vergleich des Nachhaltigkeitsverständnisses der NGOs herangegangen, wodurch sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede aufgezeigt werden. Die Arbeit stellt somit eine Analyse des Nachhaltigkeitsgedankens der NGOs dar, aber nicht die Analyse eines jeweils ausgewählten Projekts; wobei einzelne Projekte zur ausführlicheren Darstellung von Gemeinsamkeiten oder Unterschieden herangezogen werden.

Besonderes Interesse gilt in dieser Arbeit dementsprechend dem allgemeinen Nachhaltigkeitsverständnis der NGOs und den verschiedenen Faktoren, welche bei der generellen Arbeitsweise als unerlässlich angesehen werden, um den Projekten eine Chance auf Nachhaltigkeit zuzuschreiben. Inwiefern die Nachhaltigkeit von Projekten überprüft wird, ist für diese Arbeit ebenfalls essentiell. Denn viele NGOs werben heutzutage mit dem Wort Nachhaltigkeit in Bezug auf ihre Projektarbeit. Doch ob es bei den NGOs überhaupt ein einheitliches Verständnis davon gibt, was Nachhaltigkeit bedeutet und ob sie sich einig sind, wie Nachhaltige Entwicklung beziehungsweise Nachhaltigkeit erreicht werden kann, wird in dieser Arbeit erforscht.

Die Informationen der NGOs werden dabei hauptsächlich in Anlehnung an Reinhard Stockmann's

„prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ analysiert und verflochten mit dem Lebenszyklusmodell für Projekte, welches Stockmann aufgreift, dargestellt. Zudem fließt auch Stockmann's mehrdimensionaler Nachhaltigkeitsbegriff in die Analyse ein.

Die Arbeit liefert somit einen Beitrag zum aktuellen Diskurs der Nachhaltigen Entwicklung und dazu, inwiefern dieses Konzept sich im Speziellen auf der Mikroebene, also auf der Projektebene, im entwicklungspolitischen Diskurs verästelt.

Die Forschungsfrage lautet demnach wie folgt:

Wie sollten Projekte in Ostafrika gestaltet sein, damit diese eine Chance haben, langfristig Früchte zu tragen? Eine kritische Betrachtung des Nachhaltigkeitsverständnisses der in Österreich ansässigen NGOs LICHT FÜR DIE WELT, CARE, DREIKÖNIGSAKTION, HORIZONT3000, WORLD VISION und des ÖSTERREICHISCHEN ROTEN KREUZES.

Dementsprechend werden folgende Unterfragen behandelt:

- Was verstehen die NGOs unter Nachhaltigkeit?
- Welche Faktoren definieren die NGOs als nachhaltigkeitsfördernd?
- Inwiefern überprüfen die NGOs den Erfolg ihrer Projekte?

1.2 Aufbau der Arbeit

Während in der Einleitung zu dieser Arbeit die Zielsetzung der Studie und die Forschungsfrage vorgestellt wurden, befasst sich der darauf folgende Theorieteil Kapitel 2 zu Beginn mit den Begriffserklärungen von Entwicklung, Nachhaltiger Entwicklung und Nachhaltigkeit. Danach werden die Entstehung und die Herkunft des Nachhaltigkeitsansatzes vorgestellt und der Einzug des Konzepts der Nachhaltigen Entwicklung in die Entwicklungspolitik und deren damit einhergehender Bedeutungswandel geschildert. Zudem wird auf den Konflikt der verschiedenen Konzepte von Nachhaltigkeit eingegangen. Da für diese Arbeit vor allem Nachhaltigkeit auf der Mikroebene eine Rolle spielt, wird auch der Bedeutungsunterschied zwischen Nachhaltigkeit auf der Makroebene und der Mikroebene definiert. Darauf folgend wird genauer auf die für diese Arbeit relevanten Entwicklungsorganisationen, nämlich NGOs, eingegangen. Anschließend wird der Nachhaltigkeits-Ansatz von Reinhard Stockmann aufgegriffen. Denn dessen mehrdimensionaler Nachhaltigkeitsbegriff, die „prioritären Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ und das damit verwor-

bene Lebenszyklusmodell bilden das Grundgerüst für die Analyse des Nachhaltigkeitsverständnisses der NGOs. Da dementsprechend auch die Überprüfung des Projekterfolgs bzw. der Nachhaltigkeit einen wichtigen Platz einnimmt, wird im letzten Unterkapitel des theoretischen Rahmens auf Evaluierungen eingegangen.

Dem Theorieteil folgt in Kapitel 3 die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise. Dabei wird Einblick in die Gestaltung der Interviews gegeben und die InterviewpartnerInnen werden vorgestellt. Zudem wird die Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel 4 werden dann die NGOs, bei denen die interviewten ExpertInnen tätig sind und die ausgewählten Projekte, die mir vor den Interviews zur Verfügung gestellt wurden, kurz beschrieben.

Anschließend werden im Kapitel 5 die Ergebnisse der Analyse des Nachhaltigkeitsverständnisses der NGOs vorgestellt. Die Darstellung der Informationen erfolgt dabei startend bei der Vorplanung und endend bei der Nachbetreuung von Projekten. Danach wird auf die direkten Assoziationen der InterviewpartnerInnen zum Begriff Nachhaltigkeit eingegangen. Um die Ergebnisse der Forschung genauer zu beleuchten, folgen im Kapitel 6 eine Interpretation und eine kritische Diskussion. Im Kapitel 7 wird schließlich die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick auf weitere interessante, für das Thema Nachhaltigkeit relevante Forschungsmöglichkeiten, gegeben.

2. Theoretischer Rahmen

Da Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltige Entwicklung heutzutage nicht mehr aus der EZA wegzudenken sind, bedürfen die beiden Termini vorab einer kurzen Erläuterung. Denn speziell der Begriff Nachhaltigkeit ist ein schwammiger, dem viele verschiedene Konnotationen zukommen. Bereits im englischen Sprachgebrauch ist die Wortbedeutung von *sustainable* sehr vielfältig (vgl. Eblinghaus/Sticklinger 1996:41-42). Ins Deutsche übersetzt bedeutet der Begriff *sustainability* Nachhaltigkeit, Dauerhaftigkeit, Durchhaltbarkeit oder auch Tragfähigkeit (vgl. Mai 1993:97). Trotz der Begriffsherkunft aus der Ökologie ist es unklar, ob Nachhaltigkeit eher ein ökonomischer, ein gesellschaftlicher oder ein ökologischer Ansatz ist (vgl. Sageder 1998:44). Zudem kann aufgrund konkurrierender Ideen und Ansichten in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik dem Begriff heutzutage keine eindeutige Bedeutung mehr zugeschrieben werden (vgl. Buchal 2015:1-4).

2.1 Begriffserklärungen

Auch das Wort Entwicklung ist seit Beginn der EZA von einem ständigen inhaltlichen Wandel geprägt, wobei ökonomische Theorien den Diskurs dominieren, da EZA ein Sektor nationaler und internationaler Wirtschaft ist. Zudem ist die Definition von Entwicklung ebenso bereichs- und zusammenhangsabhängig (vgl. Schicho/Nöst 2003:47-49).

2.1.1 Entwicklung

Laut Stiglitz bedeutet Entwicklung in der EZA eine Bewegung weg von traditionellem Denken betreffend den Umgang mit Bildung, Gesundheit und Produktion und hin zu moderneren Wegen. Denn in traditionellen Denkweisen wird die Welt so akzeptiert wie sie ist, während in der modernen Denkweise anerkannt wird, dass Menschen Handlungen setzen können, um ihre eigene Lebenssituation zu verbessern (vgl. Stiglitz 1998:3). Entwicklung bedeutet für Stiglitz somit eine Veränderung der Gesellschaft in eine Richtung, die zu verbesserten Lebensbedingungen führt (vgl. Stiglitz 1998:15).

Laut Schicho und Nöst stellt Entwicklung eine gerichtete und gesteuerte Veränderung eines Gegenstandes dar, wobei der Gegenstand beispielsweise ein Produktionsprozess oder eine soziale Struktur sein kann. Sie unterscheiden dabei drei Gruppen von Elementen, nämlich die Handelnden, den Gegenstand und die Begünstigten. Die Handelnden sind jene, die über politische, finanzielle

und technologische Macht verfügen. Die Handlungen der Mächtigen beziehen sich auf Gegenstände, welche sich durch diese Handlung verändern beziehungsweise neu in den Kontext eingebracht werden. Die Begünstigten wiederum erfahren Entwicklung dabei mehr oder minder passiv und können nur in einem stark eingeschränkten Rahmen darauf reagieren. Die großen Theorien der EZA gehören somit in die Domäne der Handelnden. Die internationale Politik und Wirtschaft ist demnach durch Eingriffe in die Souveränität der schwachen Gesellschaften geprägt (vgl. Schicho/Nöst 2003:50-51). Stockmann schreibt diesbezüglich, dass der Begriff Entwicklung seit dem 19. Jahrhundert als Legitimationsgrundlage dafür dient, westliche Lebensformen auf außer-europäische Gesellschaften zu übertragen (vgl. Stockmann 2016b:1).

In den ehemals großen Theorien der EZA wurde Entwicklung zudem hauptsächlich mit nachholender wirtschaftlicher Entwicklung assoziiert (vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:15). Nach und nach wurde Regierungen und Organisationen aber bewusst, dass wirtschaftliche Entwicklung und Umwelt nicht voneinander zu trennen sind, da eine geschädigte Umwelt auch Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung hat (vgl. Hauff 1987:3).

König spricht bei seiner Definition von Entwicklung ebenfalls wirtschaftliche Aspekte an, unterteilt den Begriff neben der 1) *Materiellen Entwicklung* aber zudem noch in die 2) *Persönliche und gemeinschaftliche Entwicklung*, 3) *Autonomie als Entwicklung* und 4) *Nachhaltige Entwicklung*. Unter *Materieller Entwicklung* führt König die westliche Sichtweise von Entwicklung an, wonach ein steigendes Bruttoinlandsprodukt und demnach Wirtschaftswachstum zu einem höheren Wohlstand und zu steigender Bedürfnisbefriedigung führt. Da solch extensives Wachstum allerdings früher oder später zum Kollaps der natürlichen Lebensgrundlagen führt, sollte dieses nicht als universelles Ziel betrachtet werden und besser durch intensives Wachstum ersetzt werden. Intensives Wachstum meint immaterielle Ziele wie persönliche Freiheiten und Partizipation in der Zivilgesellschaft und fällt für König unter *Persönliche und gemeinschaftliche Entwicklung*. Mit *Autonomie als Entwicklung* spricht König die indigenen Gemeinschaften in beispielsweise Lateinamerika an, die zunehmend Widerstand gegen die Entwicklungsvorstellungen des Westens formieren. *Nachhaltige Entwicklung* ist die vierte Vorstellung von Entwicklung (vgl. König 2011:42-46). Diese wird im folgenden Unterkapitel näher diskutiert.

2.1.2 Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit

Was *Nachhaltige Entwicklung* betrifft, sind laut König die Mensch-Natur-Beziehung und die inter- und intragenerative Gerechtigkeit die größten Herausforderungen (vgl. König 2011:45-46). Dem-

nach bilden neben der Klimaerwärmung soziale Probleme, wie die Perspektivenlosigkeit von Menschen in Gebieten der „Dritten Welt“ und dementsprechend Armut, Bevölkerungszunahme und Migration, die Hauptproblematiken von Nachhaltiger Entwicklung (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:14-15). Laut Sageder stehen diesbezüglich verschiedene entwicklungspolitische Ziele in Konflikt zueinander; nämlich Grundbedürfnisbefriedigung, Wachstum und Umweltorientierung (vgl. Sageder 1998:95).

Grunwald und Kopfmüller unterscheiden zudem zwischen Nachhaltiger Entwicklung und Nachhaltigkeit. Sie bezeichnen Nachhaltige Entwicklung als den Weg, der zur Nachhaltigkeit führt und somit als Prozess gesellschaftlicher Veränderung. Nachhaltigkeit selbst wird von den Autoren als finaler Zustand beschrieben (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:11-12).

Laut Carnau geht es wiederum, was Nachhaltigkeit betrifft, nicht um eine exakte Definition des Begriffs, sondern darum, dass etwas Bestimmtes Bestand haben soll. Er definiert ein System dann als nachhaltig, wenn es fähig ist, selbstständig zu überleben und sich langfristig zu erhalten (vgl. Carnau 2011:14). Auch bei der Definition von Mai geht es betreffend Nachhaltigkeit um Fortbestehen bzw. Überleben, und zwar um das Überleben einer Gesellschaft. Eine Gesellschaft kann demnach als nachhaltig bezeichnet werden, wenn sie über alle Generationen hinweg existenzfähig bleibt und wandlungsfähig ist (vgl. Mai 1993:99).

Anhand dieser Ausführungen zu Entwicklung und Nachhaltiger Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit wird deutlich, dass es verschiedene Definitionen dieser Begriffe gibt und auch unterschiedliche Assoziationen damit in Verbindung gebracht werden. Diese Masterarbeit widmet sich - diese Thematik aufgreifend - dem Aspekt, wie NGOs in Wien Nachhaltigkeit definieren, welche direkten Assoziationen sie zu diesem Begriff haben und wie sie Nachhaltigkeit erreichen wollen. Das Konzept Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltige Entwicklung stellt somit den Grundstein dieser Arbeit dar. Dementsprechend wird im nächsten Kapitel vorgestellt, wie der Nachhaltigkeitsansatz überhaupt entstanden ist und wie dieser Einzug in die Entwicklungspolitik gefunden hat.

2.2 Entstehung und Herkunft des Nachhaltigkeitsansatzes

Der Ursprung des Begriffs Nachhaltigkeit liegt im 18. Jahrhundert (vgl. Buchal 2015:1-4). Genauer gesagt stammt Nachhaltigkeit aus der forstwirtschaftlichen Abhandlung „Sylvicultura Oeconomica“ des sächsischen Oberberghauptmanns von Carlowitz. Aufgrund der bereits damals geringer werdenden Holzbestände sollte nachhaltige Forstwirtschaft betrieben werden, was bedeutete, dass nicht mehr Holz gefällt werden sollte, als gleichzeitig nachwachsen konnte. Dadurch

sollte das ökonomische Ziel, den Wald dauerhaft nutzen zu können, mit der ökologischen Voraussetzung dafür, nämlich, dass das Nachwachsen der Bäume gesichert wurde, kombiniert werden. Dieses Prinzip stellt das Vorbild für die späteren Überlegungen betreffend Nachhaltigkeit dar, hatte aber vorerst für die nächsten 200 Jahre - bis auf die Forst- und Fischereiwirtschaft - keinen Einfluss auf die Wirtschaft. Erst Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre fand der wirtschaftlich ungetrübte Fortschrittsoptimismus ein Ende, da die negativen Folgen des technischen Fortschritts und des Lebensstils der Industriestaaten vor allem durch den Bericht *Die Grenzen des Wachstums* des *Club of Rome* zum Thema wurden. Der Bericht lieferte die Erkenntnis, dass die damalige Wirtschaftsweise die natürlichen Grundlagen zerstörte, auf welche die Menschheit angewiesen war. Es wurde vor einem ökologischen Kollaps gewarnt, der auch einen wirtschaftlichen Niedergang mit sich bringen würde (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:18-21). Die Wirkung des Berichts wurde durch die erste Ölkrise 1973 verstärkt. Zudem trugen vermehrte Umweltbelastungen parallel dazu bei, dass die Politik Umweltaspekten mehr Aufmerksamkeit schenkte. Deshalb fand 1972 in Stockholm die erste große Umweltkonferenz der UN statt und 1980 wurde unter der Leitung der *International Union for the Conservation of Nature* die *World Conservation Strategy* erarbeitet, wo der Begriff *Sustainable Development* erstmals in größerem Kreis diskutiert wurde (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:21). Dies hatte zur Folge, dass bisher wenig beachtete Interdependenzen zwischen Umwelt und Entwicklung ins Licht rückten und demzufolge eine Verknüpfung von umwelt- und entwicklungspolitischen Fragen eingeleitet wurde (vgl. Sageder 1998:66-67).

2.2.1 Nachhaltige Entwicklung in der Entwicklungspolitik

Während also im Wesentlichen die Modernisierungstheorie – und im Weiteren die Dependenztheorie aus Lateinamerika – den entwicklungspolitischen Diskurs vor den 1980er Jahren prägten, wurde Nachhaltige Entwicklung vor allem in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre für den entwicklungspolitischen Diskurs relevant (vgl. Menzel 1992:129-130). Seit dieser Krise der Entwicklungstheorie haben neben dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung auch weitere Konzepte wie *Partizipation*, *Zivilgesellschaft* und *Ownership* den entwicklungspolitischen Diskurs beeinflusst (vgl. Ziai 2016:90).

2.2.2 Die Brundtland-Kommission

Genauer gesagt erhielt Nachhaltige Entwicklung erstmals im Jahr 1987 Bedeutung in der internationalen Politik (vgl. Buchal 2015:4). Denn in diesem Jahr wurde der Brundtland-Bericht veröffentlicht, welcher die untrennbare Verknüpfung zwischen Umwelt- und Entwicklungsaspekten

und intergenerativer und intragenerativer Gerechtigkeit betont (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:23-24). Die Brundtland-Kommission definiert Nachhaltige Entwicklung wie folgt: „*Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.*“ Hauff (1987:46)

Nachhaltige Entwicklung wird seit dem Brundtland-Bericht als die Formel gesehen, die das Spannungsverhältnis zwischen Umwelt und Entwicklung auflösen kann (vgl. Jakobeit u.a. 2014:26). In den Ländern des globalen Südens soll dadurch eine positive Entwicklung angestoßen und das Entwicklungsverständnis in den Industrieländern neu ausgerichtet werden (vgl. König 2011:41). Laut Martinuzzi und Meyer ist Nachhaltige Entwicklung „zweifelloos das ambitionierteste aller globalen Projekte.“ Martinuzzi/Meyer (2017:71)

2.2.3 Folgekonferenzen

Das Konzept wurde dadurch auf der politischen Ebene zu einem Leitbild, wodurch die Suche nach möglichen Kriterien und Strategien für eine Nachhaltige Entwicklung in verschiedenen Politikfeldern - wie auch der Entwicklungspolitik - zentral geworden ist (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:12). Der ersten großen Umweltkonferenz in Stockholm folgten deshalb zahlreiche Folgekonferenzen, welche die Interdependenz von Umwelt und Entwicklung thematisierten. Dabei fand vorerst eine zunehmende Ökologisierung des Begriffs statt (vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:27). Die 1992 in Rio de Janeiro abgehaltene Weltumweltkonferenz, die auch unter dem Namen Erdgipfel bekannt ist, zählt beispielsweise zu den Meilensteinen der Bemühungen um Nachhaltige Entwicklung. Auf dieser Konferenz wurden unter anderem die *Rio-Deklaration zu Umwelt und Entwicklung*, die *Klimarahmenkonvention* und die *Agenda 21* verabschiedet (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:25-26).

Die Folgekonferenzen des Erdgipfels der 1990er Jahre fokussierten nicht mehr hauptsächlich auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit, sondern eher auf soziale Aspekte. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts kam es schließlich zu einem holistischen Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs, welches in den *MDGs* und in der *Pariser Erklärung* präzise ausformuliert wurde. Dem holistischen Nachhaltigkeitsverständnis nach gehören sowohl wirtschaftliches Wachstum als auch verschiedene soziale Aspekte wie Gesundheit und Bildung zu einer erfolgreichen Entwicklung. Zudem finden auch ökologische Aspekte Beachtung (vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:15 und 28-31). Im Weiteren gehören auch Politik und Kultur zum holistischen Nachhaltigkeitsverständnis dazu (vgl. König 2011:46).

2.2.4 MDGs, Pariser Erklärung und SDGs

Die MDGs, welche also in Anlehnung an das holistische Nachhaltigkeitsverständnis formuliert wurden, wurden auf dem Millenniumsgipfel der Vereinten Nationen im Jahr 2000 in Form der *United Nations Millennium Declaration* verabschiedet (vgl. VN-Millenniums-Projekt 2005: 3-4 und vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:30-31). Diese acht konkreten Zielsetzungen forderten neben der Befriedigung von Grundbedürfnissen auch einen nachhaltigen Umgang mit der Umwelt (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:28-29). Die Konzepte für eine Nachhaltige Entwicklung sollten dabei den länderspezifischen Gegebenheiten angepasst werden, weshalb es zum Versuch kam, eine Partnerschaft mit den „Entwicklungsländern“ zu bilden (vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:30-31). Die Verantwortung für die Umsetzung der Millenniumsziele lag dementsprechend bei den Regierungen der „Entwicklungsländer“, während die Geberländer beispielsweise für finanzielle Zuschüsse, für die Umsetzung der Vorhaben und die Integration der „Entwicklungsländer“ in den Weltmarkt verantwortlich waren. Dies hat einen wichtigen Beitrag zur Wahrnehmung der Verantwortung von Regierungen der „Entwicklungsländer“ betreffend den Aufbau von Institutionen und Kapazitäten geleistet (vgl. Obrovsky/Trimmel 2014:15).

Die Forderung nach Übernahme von Verantwortung der Partnerländer betreffend ihrer eigenen Entwicklung wird auch bei der *Pariser Erklärung* deutlich (vgl. Terberger 2011:223). Die *Paris Declaration on Aid Effectiveness* wurde im Jahr 2005 beim zweiten *High-Level-Forum on Aid Effectiveness* in Paris verabschiedet. Darin wurden folgende fünf Prinzipien vereinbart, um die EZA nachhaltiger und wirksamer zu gestalten und zur Erreichung der globalen Entwicklungsziele beizutragen (vgl. Körting 2015:3):

- Die Harmonisierung der EZA-Interventionen der Gebergemeinschaft (*Harmonisation*);
- Die Unterstützung der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Partnerländer (*Ownership*);
- Die Ausrichtung der EZA nach den Strategien und Strukturen der Partnerländer und die Nutzung deren Institutionen (*Alignment*);
- Die Konzentration auf eine ergebnisorientierte Entwicklungshilfe anstatt auf Inputorientierung (*Managing of results*);
- Die Verantwortung von sowohl Geber- und Partnerländern für die Entwicklungsergebnisse und gegenseitige Rechenschaftspflicht (*Mutual accountability*) (vgl. Feidieker/Kadel 2015:5).

Auf die *Pariser Erklärung* und die *MDGs* folgend, wurden im Jahr 2015 schlussendlich die *SDGs*, welche wie auch die *MDGs* abermals innerhalb von 15 Jahren umgesetzt werden sollen, von den Vereinten Nationen formuliert (vgl. German Development Institute 2015:9).¹ Die 17 Zielsetzungen, welche unter anderem wieder Grundbedürfnisbefriedigung und nachhaltigen Umgang mit der Umwelt fordern, ergänzen die *MDGs* beispielsweise um Friedenssicherung, Innovation und nachhaltiges Wirtschaftswachstum (vgl. German Development Institute 2015:3). Die *SDGs* erheben den Anspruch für alle Länder - und somit sowohl für Geber- als auch Partnerländer - gültig zu sein. Dies setzt sowohl politische, wirtschaftliche als auch ökologische Regeln für alle voraus, welche erst einmal mit aktuell dominierenden Konzepten wie liberaler Marktwirtschaft in Einklang gebracht werden müssen (vgl. Obrovsky/Trimmel 2014:17).

2.3 Nachhaltigkeitskonzeptionen in der EZA

Wie im Vorkapitel beschrieben, hat sich also die EZA seit ihrem Beginn stark gewandelt. Während es in den 1960er Jahren hauptsächlich um nachholende Entwicklung ging und ökonomische Faktoren im Vordergrund standen, wird seit den 1990ern dem holistischen Nachhaltigkeitsprinzip Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:15). Die verschiedenen Dimensionen des holistischen Nachhaltigkeitsprinzips sind voneinander abhängig, es existieren aber unterschiedliche Sichtweisen diesbezüglich, ob alle Dimensionen gleich wichtig sind (vgl. Bethge/Steurer/Tscherner 2011:46). Die verschiedenen Ansichten kommen in den sogenannten Ein-Säulen-Konzepten, mehrdimensionalen Konzepten und der Integrativen Nachhaltigkeitskonzeption zum Ausdruck (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:59-60).

2.3.1 Ein-Säulen-Konzept

Im Ein-Säulen-Konzept wird der Umweltdimension Vorrang zugesprochen, da die Befriedigung der Bedürfnisse heutiger und zukünftiger Generationen nur dann möglich ist, wenn die Natur, die sowohl Lebens- als auch Wirtschaftsgrundlage ist, erhalten bleibt. Die Grenzen der Belastbarkeit der Umwelt bilden dabei den Kern dieses Konzepts. Es wird gefordert, dass das Verhältnis des Menschen zur Natur neu bestimmt wird. Ökonomie und Soziales spielen in dieser Konzeption als Ursachen und Folgen von Umweltproblemen eine Rolle. Andere Bereiche, wie beispielsweise

¹ Eine Liste der vollständig aufgelisteten *MDGs* und *SDGs* ist im Anhang beigelegt.

Verteilungsgerechtigkeit, Entwicklungsprobleme oder Fragen betreffend die Weitergabe sozialer oder kultureller Ressourcen an zukünftige Generationen, werden im Ein-Säulen-Konzept nicht abgedeckt (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:54-56).

2.3.2 Mehr-Säulen-Konzept

Im Mehr-Säulen-Konzept hingegen wird ein Vorrang der ökologischen Dimension abgelehnt und stattdessen betont, dass die drei Dimensionen Umwelt, Ökonomie und Soziales gleichrangig berücksichtigt werden müssen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:57). Nachhaltigkeit soll demnach eine Querschnittsfunktion zwischen diesen drei Säulen einnehmen (vgl. Buchal 2015:32-33). Aber auch die politisch-institutionelle Dimension kommt bei mehrdimensionalen Konzeptionen zur Sprache (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:57).

An Mehr-Säulen-Konzepten wird allerdings die Kritik geübt, dass das Leitbild überfrachtet wird und durch Leitplanken in allen drei Teilbereichen die Vorstellung entsteht, dass ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit unabhängig voneinander erreicht werden könnten (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:59-60).

2.3.3 Integrative Nachhaltigkeitskonzeption

Die Integrative Nachhaltigkeitskonzeption ist aus der Kritik des Mehr-Säulen-Konzepts heraus entstanden und vom Gedanken geleitet, dass sowohl Zukunftsverantwortung als auch Verteilungsgerechtigkeit als Dimensionen übergreifend zu betrachten sind. Denn es gibt vielfältige Verflechtungen zwischen den Dimensionen und somit lassen sich Nachhaltigkeitserwägungen nicht getrennt in den verschiedenen Dimensionen vornehmen. Für Nachhaltigkeitsprobleme müssen somit integrative Handlungsstrategien gefunden werden (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:60).

Aufgrund der Diskussion von Nachhaltigkeit im Hinblick auf die verschiedenen Konzeptionen und anhand der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Konzepts seit dem Brundtland-Bericht bis zu den aktuell gültigen *SDGs*, zeigt sich, dass Nachhaltigkeit auf der Makroebene nicht mehr wegzudenken ist. Für diese Arbeit ist aber vor allem von Relevanz, inwiefern das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit auf der Mikroebene und somit auf der Projektebene aufgegriffen wird. Im nächsten Kapitel wird dementsprechend vorgestellt, was Nachhaltigkeit auf der Mikroebene bedeutet.

2.4 Nachhaltige Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit auf der Mikroebene

Nachhaltige Entwicklung auf der Mikroebene bedeutet laut Braun, dass innerhalb von Projekten gesellschaftliche Innovationen umgesetzt werden, die sowohl materielle als auch ideelle Lebensbedingungen der Zielgruppe dauerhaft verbessern und Breitenwirkung erzielen (vgl. Braun 1993:26). Da in Projekten komplexe Probleme in Angriff genommen werden, sind dementsprechend auch komplexe Lösungen gefragt, die die Probleme bei den Wurzeln anpacken (vgl. Linhart 2004:2). Ein Entwicklungsprojekt bzw. –programm setzt sich demnach aus verschiedenen Aktivitäten zusammen, die von einer Partnerorganisation - also einer Institution im Partnerland - mit Unterstützung von außen, durchgeführt werden. Der dauerhafte Nutzen für die Zielgruppe hat dabei für jede Art von personeller, technischer und finanzieller Unterstützung eine übergeordnete Gültigkeit (vgl. DEH 1990:3).

„For most projects [...] sustainability is an implicit goal, and donors and recipients expect and assume that some aspect of the supported activity will continue.“ (DAC 1988:12 zitiert in Stockmann 1992:11) „A project without lasting impact often has little consequence for development. [...] No matter how effective a program is at accomplishing its aim, if it terminates when the donor’s funding cycle ends, the long term effects will be inconsequential.“ (US.AID 1987:2 zitiert in Stockmann 1992:11)

Auch wenn es neben dieser Definition noch viele weitere Beschreibungen von Nachhaltigkeit auf der Mikroebene gibt, kann die damit einhergehende Vorstellung von Nachhaltigkeit, also dass Initiativen nach der Beendigung der Unterstützung einer gebenden Institution fort dauern, als geläufig angesehen werden.²

Dass die einzelnen Nachhaltigkeits-Definitionen von Gebern³ aber unterschiedlich akzentuiert werden, ist nicht verwunderlich (vgl. Stockmann 1992:20). Denn laut Braun besteht darüber, wie Nachhaltigkeit im Einzelnen zu definieren und zu operationalisieren ist, keine Einigkeit. Zudem beziehen sich viele Definitionen von Nachhaltigkeit auf den falschen Gegenstand, da sie projekt- und nicht entwicklungsorientiert sind. Dabei scheint in manchen Fällen die Vorstellung gängig,

² Holtz empfiehlt, um Verwirrungen wegen der vielfältigen Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit auszuschließen, für die spezifische Bedeutung von Nachhaltigkeit bei der Umsetzung von Projekten den Ausdruck „nachhaltige Wirksamkeit“ oder „dauerhafte Wirksamkeit“ zu verwenden (vgl. Holtz 2000:1-2).

³ Es wird darauf hingewiesen, dass sofern die Begriffe „Geber“, „Fördergeber“, „Partner“, „Projektpartner“, „Projektträger“ und „Träger“, maskulin verwendet werden, in dieser Masterarbeit damit Institutionen oder Zusammenschlüsse wie beispielsweise Komitees gemeint sind. Diese Begriffe werden deshalb nicht in genderteter Schreibweise dargestellt.

dass Projekte, also sowohl Arbeitskräfte, Management, Ausrüstung und Finanzen in vollem Ausmaß oder zumindest teilweise von lokalen Zielgruppen oder staatlichen Administrationen übernommen werden müssten. Zudem wird der Zeithorizont von Nachhaltigkeit so weit gefasst - nämlich bis ins Unendliche – dass eine administrative Überprüfung von Nachhaltigkeit nicht möglich ist und es demnach, wohl oder übel, zeitlicher Limits bedarf (vgl. Braun 1993:26-27). Stockmann widerspricht der Aussage von Braun, dass es zeitlicher Limits bedarf. Für Stockmann ist dies nicht zweckmäßig, da es laut ihm stark vom Projekttyp, aber auch von anderen Faktoren wie beispielsweise der Intensität einer Maßnahme oder der zeitlichen Dauer eines Projekts abhängig ist, wie lange Wirkungen und damit die Nachhaltigkeit eines Projekts messbar sind. Demnach können laut Stockmann beispielsweise die Auswirkungen des Baus einer Straße oder eines Krankenhauses noch viele Jahre nach Finanzierungsende feststellbar sein. Verhaltensänderungen, die aufgrund einer Bildungsmaßnahme oder eines Beratungsprogramms entstanden sind, können hingegen schon nach kürzester Zeit nicht mehr auf ein bestimmtes Projekt zurückgeführt werden. Denn es könnten auch viele andere Ursachen zu einer Verhaltensänderung beigetragen haben (vgl. Stockmann 1996:77).

Die DEH ist zudem der Meinung, dass es betreffend Nachhaltigkeit ein Doppel-Paradox gibt, das sowohl die EZA-Organisation und die Partnerorganisation, als auch die Partnerorganisation und die Zielgruppe betreffen kann: das *Zeit-Wirkungs-Paradox* und das *Abhängigkeits-Autonomie-Paradox*. Das *Zeit-Wirkungs-Paradox* zeichnet aus, dass die Aktivitäten eines Entwicklungsprojekts zeitlich begrenzt sind, der Nutzen für die Zielgruppen aber möglichst lange fortauern soll. Demnach sind Ausbildung und Organisationsentwicklung für alle Aktivitäten, die längerfristig andauern sollen, unumgänglich. Das zweite Paradox, das *Abhängigkeits-Autonomie-Paradox* besteht darin, dass durch externe Unterstützung bei Projekten neue Abhängigkeiten aufgebaut werden, was Eigenständigkeit und Nachhaltigkeit widerspricht. Das *Abhängigkeits-Autonomie-Paradox* findet seinen Ausdruck beispielsweise darin, dass eine EZA-Organisation auch bei eingelöstem Partizipationsanspruch letztlich über die Geldmittel verfügt und somit die dominante Rolle behält. Zudem überwacht die EZA-Organisation die Tätigkeiten der Partnerorganisation, während Partnerorganisationen die EZA-Organisationen nicht kontrollieren. Die Projektpartner und Zielgruppen zeigen dennoch oft wenig Interesse, die durch ein Projekt entstandenen Abhängigkeiten abzubauen, da sie, gegenüber dem ursprünglichen Zustand, beispielsweise ökonomisch attraktiv sind (vgl. DEH 1990:4-5).

In diesem Kapitel kommt also deutlich zum Ausdruck, dass Nachhaltigkeit auf der Makroebene nicht mit Nachhaltigkeit auf der Mikroebene gleichgesetzt werden darf. Die auf der Makroebene

geführte Debatte um Nachhaltige Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit betrifft, wie oben beschrieben, die Ausrichtung der Entwicklungsvorhaben an verschiedenen Dimensionen wie Ökonomie, Ökologie und Soziales und deren Verknüpfung. Wenn es um Nachhaltigkeit bei EZA-Projekten geht, ist aber die andauernde Wirkung der Projekte gemeint.

Da in dieser Arbeit die Mikroebene die wichtigere Rolle einnimmt, wird im empirischen Teil erforscht, inwiefern das Nachhaltigkeitsverständnis der analysierten NGOs mit dem soeben dargelegten Verständnis von Nachhaltigkeit auf der Mikroebene übereinstimmt. Und weil diese Masterarbeit darauf ausgerichtet ist, den Nachhaltigkeitsgedanken von NGOs zu analysieren, wird im nächsten Kapitel erläutert, wie NGOs definiert werden, wie sie zu AkteurInnen der EZA geworden sind und welche Rolle sie in der EZA einnehmen.

2.5 NGOs

NGOs gehören laut Schicho und Nöst zu den sogenannten „Entwicklungsorganisationen“ (vgl. Schicho/Nöst 2003:55).

2.5.1 Begriffsdefinition

„Entwicklungsorganisationen“ ist die allgemeine Bezeichnung all jener Organisationen, die ihr Handeln auf die Konzeption, Evaluation, Finanzierung und Implementierung von Entwicklungsprojekten ausrichten. Es gibt dabei sowohl staatliche als auch nicht staatliche Entwicklungsorganisationen. Gegenüber staatlichen Organisationen und gewinnorientierten Entwicklungsorganisationen, also Firmen, haben NGOs den Anspruch, dass ihre Arbeit auf Freiwilligkeit und Privatheit basiert (vgl. Schicho/Nöst 2003:55-56). NGOs können dabei rechtlich und organisatorisch sehr unterschiedliche Institutionen wie beispielsweise Vereine, Stiftungen oder kirchliche Einrichtungen mit nationaler und internationaler Verflechtung sein (vgl. Jäggle 1993:96). Zudem finden Schicho und Nöst eine Unterteilung in Entwicklungsorganisationen der Geberländer und der Empfängerländer nützlich. Die Entwicklungsorganisationen des globalen Nordens haben dabei die Rolle der VermittlerInnen inne, welche die Voraussetzungen für den Transfer von Finanzen von der Geber- zur Empfängerorganisation schaffen (vgl. Schicho/Nöst 2003:55-56). EZA-Projekte werden dabei nicht direkt durch Entwicklungsorganisationen der Geberländer umgesetzt, sondern dies geschieht in Kooperation mit lokalen Partnern. Lokale Partner können Organisationen, Selbsthilfegruppen, Kirchengemeinden, Regierungsinstitutionen oder Gruppen aus der Community sein (vgl. Wagner 2015:12). Die Bezeichnung Community ist allerdings mit Vorsicht zu genießen.

Denn eine Community, also eine mehr oder weniger homogene und harmonische Gemeinschaft, ist ein Konstrukt, welches durch ein Projekt manchmal erst geschaffen wird (vgl. Mansuri/Rao 2004:13).

Da der Begriff Community generell ein viel diskutierter ist, wird hiermit darauf hingewiesen, dass, im weiteren Verlauf dieser Arbeit von diesem Begriff Abstand genommen wird. Stattdessen werden die Begriffe Zielgruppe und Begünstigte synonym verwendet. Mit Zielgruppe bzw. Begünstigte ist in dieser Masterarbeit somit die (Dorf-)Gemeinschaft, der ein Projekt zugute kommen soll, gemeint. Der Begriff Bevölkerung hingegen wird in dieser Masterarbeit weiter gefasst und impliziert beispielsweise auch lokale NGOs und Regierungsinstitutionen.

2.5.2 Entstehung und staatliche Verbundenheit

NGOs bzw. zivilgesellschaftliche Organisationen sind überwiegend seit der Intensivierung der umwelt- und entwicklungspolitischen Debatten der 1970er Jahre entstanden (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:199-201). Und spätestens seitdem die Agenda 21 bei der Rio-Konferenz 1992 formuliert wurde, wird die Stärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen gefordert. Regierungen sind dementsprechend dazu aufgefordert, zivilgesellschaftliche AkteurInnen an nationalen sowie globalen Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen. Zivilgesellschaftliche AkteurInnen können dabei als VermittlerInnen zwischen der individuellen und der staatlichen Ebene gesehen werden, die kritische Themen aufgreifen und auf deren Sensibilisierung hinarbeiten (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:197 – 199). Denn auch wenn sich NGOs betreffend Ideologie, Größe, Reichweite, fachlicher und regionaler Spezialisierung unterscheiden, gehen sie alle davon aus, dass EZA nicht nur dem Staat überlassen werden darf (vgl. Scherb 1993:142-143). Da Staaten NGOs als Partner mit klar definierten Aufgaben ansehen, werden NGOs von Staaten auch finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt (vgl. Scherb 1993:159). Solch eine Bereitstellung von Geldern erfolgt von der ADA oder der EU in Form von öffentlichen Mitteln oder Kofinanzierungen (vgl. Jordan/Obrovsky 2014:89-90). Die Arbeit von NGOs ist unter anderem aufgrund solch staatlicher Zuschüsse durch ein Verhältnis positiver Konkurrenz geprägt. Diese Konkurrenz ist einerseits leistungsfördernd, kann andererseits aber auch destruktiv sein (vgl. Jäggle 1993:97-98).

2.5.3 Arbeitsweise von NGOs

Laut Feidieker und Kadel ist grundsätzlich zwischen zwei Typen von Maßnahmen zivilgesellschaftlicher AkteurInnen zu unterscheiden, nämlich zwischen Advocacy- und Lobbying-Arbeit und der Bereitstellung von Dienst-, Beratungs- und Ausbildungsleistungen. In der Praxis gibt es

keine scharfe Trennung zwischen diesen beiden Funktionen (vgl. Feidieker/Kadel 2015:6-10). Obwohl viele NGOs Dienstleistungen noch immer als ihr eigentliches Einsatzgebiet sehen, wandelt sich die Rolle der NGOs aber allmählich. Denn wenn Politik und soziale Einstellungen nachhaltig verändert werden sollen, kann auf Anwaltschaft und Lobbying nicht verzichtet werden (vgl. Kwagala 2003:161). Wichtig ist es dabei nicht nur, sich für die Mitbestimmung der Benachteiligten in Ländern des globalen Südens einzusetzen, sondern auch die Politik des globalen Nordens zu verändern (vgl. Berger 1993:58-59). Denn der industrialisierte Norden lebt auf den Kosten des globalen Südens. Öffentlichen Druck auf alle Politikbereiche des eigenen Staates aufzubauen sei für die Vermehrung von Entwicklungschancen des globalen Südens demnach wichtiger, als Geld für EZA-Projekte zur Verfügung zu stellen (vgl. Nuscheler 1993:43-46 und 2008:10). EZA-Projekte alleine können nämlich nur einen marginalen Einfluss leisten (vgl. Braun 1993:93).

Es gibt dementsprechend eine kontroverse Debatte, was die Wirksamkeit der EZA betrifft. Diese Debatte, die der EZA aberkennt, *Hilfe zur Selbsthilfe* zu leisten und zur Überwindung von Strukturdefiziten beizutragen, betrifft zwar vor allem von internationalen Organisationen multilateral und von Staaten bilateral durchgeführte Operationen (vgl. Nuscheler 2008:5-8). Aber auch NGOs sind von der Debatte um die Wirksamkeit der EZA betroffen, da NGOs ihre eigenen Ziele im Schatten der kapitalistischen Strukturen der Makroebene umzusetzen versuchen. Die Handlungen der NGOs geraten somit mit in Verruf, obwohl diese sich an entgegengesetzten Zielen orientieren (vgl. Berger 1993:57). Denn NGOs praktizieren eine weniger von Außenpolitik und kommerziellen Interessen geprägte EZA. Sie sind deshalb Hoffnungsträger einer „besseren EZA“ (vgl. Nuscheler 2008:8).

Wie dargelegte Informationen verdeutlichen und wie auch Lipczinsky beschreibt, bewegt sich die EZA allgemein gesehen in einem Umfeld, das alles andere als nachhaltigkeitsfreundlich ist (vgl. Lipczinsky 1993:189). Doch in dieser Arbeit soll der Fokus nicht auf das schwierige Umfeld, in dem sich die NGOs bei der Projektarbeit bewegen, gelegt werden. Stattdessen ist für diese Arbeit von Interesse, inwiefern oben aufgeführte Prinzipien Nachhaltiger Entwicklung der Makroebene sich mit der Arbeitsweise von NGOs verästeln. Wie Prinzipien der Makroebene auch auf Projektebene zu tragen kommen, wird deshalb im nächsten Kapitel aufgezeigt.

2.5.4 Verknüpfung Nachhaltiger Entwicklung der Makro- und Mikroebene

Das auf der Makroebene entstandene Nachhaltigkeitsmodell ist auch für Entwicklungsmaßnahmen im Mikrobereich Thema (vgl. Pitschas 1993:58). Das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung wird von vielen zivilgesellschaftlichen Gruppen, wie beispielsweise von global tätigen NGOs, die sich als Warner und Mahner betätigen, als Leitbild herangezogen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012:12). Nachhaltigkeit wird dabei als die Solidarität mit der Umwelt, Mitwelt und Nachwelt verstanden (vgl. Mai 1993:100).

Um Nachhaltigkeit erreichen zu können, kommt Geberkoordinierung höchste Priorität zu (vgl. Schweiger 1993:127). Denn die entwicklungspolitischen Ziele der Makroebene erfordern einen einheitlichen Programmrahmen und zudem die Abwicklung von EZA auch über die Regierungen der Partnerländer. Es ist deshalb unumgänglich, vorsichtig Druck auf eine Veränderung der Politik der Partnerländer auszuüben, damit auch sie ihrer Verantwortung nachkommen, einen Beitrag zur Armutsbekämpfung zu leisten (vgl. Lennkh/Stachel 2003: 116-117). Allerdings ist Nachhaltige Entwicklung zugleich, ohne auf die staatliche und politische Perspektive eines Landes Rücksicht zu nehmen, nicht möglich (vgl. Gehart 2011:216). In einer Zusammenarbeit allein mit privaten Trägern und Zielgruppen wird keine Lösung gesehen. Denn ein funktionierendes Staatswesen, das Güter und Dienste bereitstellen kann, ist für die Bekämpfung von Massenarmut unumgänglich (vgl. Kroh 1993:157).

Doch nicht nur das gemeinsame Erreichen-Wollen der aktuellen Ziele stellt eine Verbindung der Makro- und Mikroebene her, sondern beispielsweise auch, dass die Prinzipien der *Paris Declaration* großteils für Maßnahmen zivilgesellschaftlicher Organisationen leitgebend sind (vgl. Feidieker/Kadel 2015:10). Was *Ownership* betrifft, können zivilgesellschaftliche Organisationen des globalen Nordens Organisationen aus dem globalen Süden durch die Entwicklung von Kapazitäten dabei unterstützen, ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Dialog zu stärken. Um *Alignment* zu erreichen, sollten Organisationen ihre Beratungsmaßnahmen im globalen Süden so ausrichten, dass sowohl bei der Zivilgesellschaft als auch bei lokalen Behörden die Kapazitäten für die Planung und Implementierung der nationalen Entwicklungsstrategien erhöht werden. Um *Harmonisation* zu verfolgen, ist es notwendig, dass sich alle Geber besser koordinieren, um zersplitterte Aktivitäten, Geberkonkurrenz und Arbeit ohne klare Schwerpunktsetzung sowohl auf geographischer und inhaltlicher Ebene zu vermeiden. *Mutual Accountability* verlangt eine partizipative Zu-

sammenarbeit zwischen Partnern und Gebern und somit die breite Einbindung von nationalen AkteurInnen (vgl. Feidieker/Kadel 2015:8-9).

Stiglitz sieht diesbezüglich zumindest *Ownership* und *Partizipation* als Schlüsselemente für eine erfolgreiche Entwicklungsstrategie und somit für eine Transformation einer Gesellschaft an (vgl. Stiglitz 1998:21-22). Obwohl Entwicklung dementsprechend von innen kommen muss, spielen Außenstehende eine wichtige Rolle, indem sie den Entwicklungsprozess durch die Bereitstellung von Ressourcen und Wissen ermöglichen (vgl. Stiglitz 1998: 21-22). Das Prinzip *Hilfe zur Selbsthilfe* sollte dabei an vorderster Stelle stehen (vgl. Lipczinsky 1993:189).

Hilfe zur Selbsthilfe steht, wie im später folgenden empirischen Teil veranschaulicht wird, auch für die analysierten NGOs direkt in Zusammenhang mit Nachhaltiger Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit. Das Konzept wird an dieser Stelle deshalb genauer ausgeführt.

2.5.5 *Hilfe zur Selbsthilfe* und die Rolle, die NGOs dabei einnehmen

Hilfe zur Selbsthilfe stand in den 1960er-Jahren für einen neuartigen innovativen Entwicklungsweg (vgl. Büschel 2014:24). Das Konzept fand zu dieser Zeit bei den gerade von der Kolonialisierung unabhängig gewordenen afrikanischen Staaten großen Anklang, wurde aber damals noch in geringem Maße umgesetzt. *Hilfe zur Selbsthilfe* wird zugesprochen, dass es Unabhängigkeit und Eigenständigkeit der Menschen in Ländern des globalen Südens fördern könnte und deren Willen und Wünschen Ausdruck verleihe (vgl. Büschel 2014:16-17). Um Unabhängigkeit und Eigenständigkeit zu forcieren, sollte beispielsweise der Bau von Infrastruktur wie Schulen und Straßen aus eigener Kraft heraus gefördert und begleitend Beratungs- und Aufklärungsarbeit geleistet werden. Im Vordergrund des Konzepts *Hilfe zur Selbsthilfe* steht in jedem Fall, dass die Ergebnisse der Maßnahmen dauerhaften Bestand haben. Um dem Ideal der Nachhaltigkeit gerecht zu werden, sollen ursprünglich intakte Wirtschafts-, Sozial- und Kulturpraktiken wieder hergestellt werden und somit nicht dem Konzept einer linear fortschreitenden Modernisierung nach dem Vorbild der Industrieländer gefolgt werden. Die Betonung des Konzepts *Hilfe zur Selbsthilfe* liegt somit auf der Entfaltung der eigenen Fähigkeiten und Solidarität, also einer möglichst gleichberechtigten Zusammenarbeit aller an Entwicklung Beteiligten (vgl. Büschel 2014:21- 22). Dabei soll nicht Zwang, sondern Freiwilligkeit und Überzeugungsarbeit zur Nachhaltigkeit von Maßnahmen führen (vgl. Büschel 2014:83). *Hilfe zur Selbsthilfe* baut somit auf der Eigeninitiative der Hilfsbedürftigen auf (vgl. Büschel 2014:509-510). „Denn was man mit eigenen Willen und eigenen Händen

aufgebaut habe, das werde man künftig auch hegen und pflegen.“ (Büschel 2014:512) Die freiwillige und unentgeltliche Arbeit der BürgerInnen nimmt in diesem Konzept diesbezüglich einen hohen Stellenwert ein, da für größere infrastrukturelle Investitionen schlichtweg die personellen und finanziellen Mittel fehlen (vgl. Büschel 2014:514).

Cracknell fügt dieser Thematik, was die Eigeninitiative bzw. die Involvierung der Bevölkerung betrifft hinzu, dass dabei zwischen der passiven und der aktiven Partizipation zu unterscheiden ist. Die passive Partizipation, wo Menschen hauptsächlich konsultiert werden, ist diejenige, die des Öfteren anzutreffen ist. Doch die aktive Partizipation, also, wo die Menschen ihr Leben tatsächlich selbst beeinflussen können, ist laut Cracknell noch immer sehr selten vorzufinden (vgl. Cracknell 2000:329).

Die Rolle, die NGOs also bei *Hilfe zur Selbsthilfe* einnehmen, ist, diese zu stimulieren als auch zu begleiten. Denn erst durch NGOs ist eine basisnahe, armutsorientierte und partizipative Entwicklungspolitik umsetzbar (vgl. Jäggle 1993: 98-99).

Wie aus diesen Informationen erkenntlich, soll also das Konzept *Hilfe zur Selbsthilfe*, indem Kapazitätsaufbau und Eigenständigkeit forciert wird, zur Nachhaltigkeit von Projekten beitragen. Was Nachhaltigkeit auf der Projektebene bedeutet, wurde bereits weiter oben behandelt. Da für den weiteren Verlauf dieser Arbeit allerdings der von Reinhard Stockmann formulierte Nachhaltigkeitsbegriff einen wichtigen Stellenwert einnimmt, wird im nächsten Kapitel genauer darauf und wie diese Definition mit *Hilfe zu Selbsthilfe* zusammenhängt, eingegangen. Diesbezüglich ist es auch wichtig, das von Stockmann aufgegriffene Lebenszyklusmodell vorzustellen und einen Überblick über die Kategorien zu geben, welche Stockmann als „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ definiert.

2.6 Nachhaltigkeit laut Reinhard Stockmann

Stockmann schreibt betreffend Nachhaltigkeit, dass durch Projekte ein als sinnvoll definierter Wandel eingeleitet oder verstärkt werden soll. Die dabei eingesetzten Maßnahmen können sowohl materiell als auch immateriell sein und sollen aktuelle Mängel beseitigen. Zudem sollen die Maßnahmen auch zu einer Steigerung der Problemlösungskapazitäten führen, sodass die Partnerorganisationen oder die Zielgruppen zukünftig ihre Entwicklungsprobleme selbstständig, also ohne ausländische Hilfe, in Angriff nehmen können. Projekte sollen demnach sowohl von innerhalb als auch durch die Partnerorganisationen Wirkungen entfalten (vgl. Stockmann 1992:17-18).

„Nachhaltigkeit in diesem Kontext impliziert eine über kurzfristige Lösungen hinausgehende Strategie, eine Politik die über die Gegenwartsorientierung und ihre inkrementalistische Umsetzung hinausreicht. Die Zukunftsfähigkeit, die langfristige Tragbarkeit und die Folgeberücksichtigungen entwicklungspolitischer Lösungen, auch für die zukünftige Generation, rücken dabei in den Mittelpunkt.“ (Stockmann 1993:208)

2.6.1 Ein mehrdimensionaler Nachhaltigkeitsbegriff

Da für Stockmann Nachhaltigkeit ein mehrdimensionaler Begriff ist, sieht er sowohl eine zeitliche als auch eine inhaltliche Erweiterung seiner Definition von Nachhaltigkeit als sinnvoll an. Mit der zeitlichen Erweiterung meint er, wie weiter oben bereits darauf hingewiesen, dass Wirkungen nicht zeitlich befristet betrachtet werden können. Ein Projekt kann somit nicht mit Finanzierungsende als beendet angesehen werden. Denn die Wirkungen, die durch ein Projekt ausgelöst werden, sind kontinuierliche Prozesse, die nicht mehr ungeschehen gemacht werden können und fortwirken (vgl. Stockmann 1992:21-22 und 27-29).

Durch die inhaltliche Erweiterung weist Stockmann darauf hin, dass Nachhaltigkeit mehr bedeutet, als einen langfristigen Projekterfolg, der sich an vorab formulierten Zielen orientiert. Das Messen, ob die definierten Ziele erreicht wurden, ist für Stockmann deshalb nicht ausreichend. Der Nachhaltigkeitsbegriff muss somit auch nicht-projektzielkonforme positive und negative Wirkungen erfassen und dementsprechend über einen SOLL-IST-Vergleich hinausgehen (vgl. Stockmann 1992:21-22).

Um den langfristigen Projekterfolg präziser zu beschreiben, greift Stockmann zudem verschiedene Überlegungen auf und unterscheidet zwei Komponenten von Nachhaltigkeit, nämlich einerseits die durch ein Projekt geschaffenen Strukturen und institutionellen Regelungen und andererseits deren Funktionen und Wirkungen. Die geschaffenen Strukturen und Regelungen sollen die Projektträger und/oder die Zielgruppe dazu befähigen, zielkonform weiterzuwirken. Damit sind während des Projekts geschaffene Ressourcen und Leistungspotential, wie beispielsweise funktionsfähige Produktionsmittel, ausgebildetes Personal oder funktionale Organisationspläne gemeint. Stockmann bezeichnet diese geschaffenen Strukturen als „what is left behind“ (vgl. Stockmann 1992:22-23). Diese sogenannten „Outputs“ eines Projekts bzw. Programms sollten keinesfalls mit „Wirkungen“ verwechselt werden. Denn die Outputs stellen beispielsweise Dienstleistungen oder Produkte dar, während Wirkungen die Veränderungen darstellen, die in Folge dieser Leistungen entstanden sind (vgl. Stockmann 2006b:102).

Wirkungen können einerseits nach ihrer Art unterschieden werden und dementsprechend in ökonomische, soziale, ökologische, kulturelle oder politische Wirkungen eingeteilt werden. Zudem können Wirkungen kurz-, mittel-, oder langfristig auftreten und somit anhand ihrer Dauer spezifiziert werden. Im Weiteren sind Wirkungen nach der Ebene ihres Auftretens differenzierbar, nämlich insofern, ob sie bei einzelnen Individuen, Organisationen oder gesellschaftsweit feststellbar sind. Außerdem können Wirkungen direkt oder indirekt eintreten (vgl. Stockmann 2006b:103).

Diese „Wirkungen bzw. Funktionen“, die das geschaffene materielle, wie auch immaterielle Ressourcenpotential ausübt, stellen die zweite Komponente von Nachhaltigkeit dar. Diese Komponente ist für Stockmann die Wichtigere, da sie sich mit „what is set in motion“ beschäftigt. (vgl. Stockmann 1992:24). Denn Nachhaltigkeit ist nicht dadurch bestimmt, was von einem Projekt bestehen bleibt, sondern entscheidend ist die verhaltensorientierte Nachhaltigkeit, nämlich, was durch ein Projekt in Gang gesetzt wurde – die *Hilfe zur Selbsthilfe* (vgl. Braun 1993:28).

Dementsprechend lässt sich Nachhaltigkeit laut Stockmann analytisch anhand von drei Dimensionen bestimmen.

- Dimension „Struktur-Funktion“: Damit sind die Funktionen erfüllenden und Wirkungen ausübenden Strukturen gemeint, die in einem Projekt geschaffen werden.
- Dimension „Geplant-Ungeplant“: Stockmann spricht hier an, dass die aufgebauten Strukturen und Funktionen vom Projekt her gewollt sein, oder aber durch nicht-intendierte Aktivitäten entstanden sein können.
- Dimension „Zielkonform-Zieldiskonform“: Die dritte Dimension verdeutlicht, dass sowohl geplante als auch ungeplante Strukturen und Funktionen die Projektziele unterstützen oder ihnen zuwiderlaufen können (vgl. Stockmann 1992: 24-25).

Im Weiteren lässt sich Nachhaltigkeit laut Stockmann anhand vier verschiedener Kategorien strukturieren, die einer „Hierarchie von Nachhaltigkeit“ entsprechen. Dazu greift Stockmann das folgende - von Hansjörg Elshorst entwickelte - Kategorienschema auf:

- Projekt-/programmorientierte Nachhaltigkeit: Die unterste der vier Stufen ist dann erreicht, wenn die Zielgruppe bzw. die Trägerorganisation Neuerungen in eigenem Interesse und aus eigener Kraft fortführt.

- Output-/produktionsorientierte Nachhaltigkeit: Die zweite Stufe ist gegeben, wenn die Zielgruppe bzw. der Träger über eine Struktur verfügt, aufgrund welcher sie/er Nutzen auch für andere dauerhaft sicherstellen kann.
- Systemorientierte Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit auf Stufe drei bedeutet, dass Innovationen über Diffusionsprozesse nicht nur die Zielgruppe bzw. den Projektträger erfassen, sondern zu einer Leistungssteigerung des gesamten Systems, wie beispielsweise des Gesundheitswesens, führen.
- Innovationsorientierte Nachhaltigkeit: Die ehrgeizigste Form von Nachhaltigkeit ist diejenige, in der die Zielgruppe bzw. der Träger über ein Innovationspotential verfügt, um Anpassungen und Veränderungen bewusst herbeizuführen (Stockmann 1996:74-75 und 2007: 58-59).

Entscheidend für die innovationsorientierte Nachhaltigkeit ist demnach, dass sich die Partnerorganisation bzw. die Zielgruppe durch ein Projekt die Fähigkeiten angeeignet hat, die geschaffenen Strukturen an sich immer wieder verändernde Umweltbedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Sollte das nicht zutreffen, können die geschaffenen Strukturen zwar noch eine Weile nachwirken, doch sie werden mit der Zeit immer weniger den gegebenen Verhältnissen entsprechen und somit keine positiven Wirkungen mehr entfalten. Dies kann sogar dazu führen, dass die durch ein Projekt etablierten Strukturen zu Entwicklungshemmnissen werden (vgl. Stockmann 1992:24).

„Sollen nachhaltige Wirkungen erzielt werden, ist nicht die in eine Struktur gegossene Lösung eines Problems entscheidend, sondern die Schaffung einer Problemlösungskapazität, d.h. einer Fähigkeit dynamisch und aktiv, ohne weitere Geberunterstützung Strukturen so anzupassen, daß sie auch weiterhin „funktionsgerecht“ sind.“ (Stockmann 1992:24)

2.6.2 Phasen eines Projekts anhand des Lebenszyklusmodells

Durch die Beschreibung des mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbegriffs nach Stockmann wird also unter anderem deutlich, dass ein Projekt nicht mit Finanzierungsende der Geberorganisationen als beendet gesehen werden kann, sondern sich der Lebensverlauf eines Projekts in zwei zentrale Abschnitte zerlegen lässt. Nämlich in die geberunterstützte Projektlaufzeit und in die Zeit nach

Finanzierungsende. Während der Projektbeginn mit der Formulierung der Projektidee beziehungsweise mit einem Förderantrag festgemacht werden kann, ist das Ende eines Projekts demnach schwieriger zu definieren. Der Abzug der Geber markiert für Stockmann jedenfalls den Übergang eines Projekts in eine sehr kritische Lebensphase, in der sich zeigt, ob ein tragfähiges Problemlösungskonzept geschaffen wurde, das dem Anspruch *Hilfe zur Selbsthilfe* gerecht wird (vgl. Stockmann 1992:27-29). Nicht selten passiert es, dass Projekte nach Finanzierungsende zusammenbrechen (vgl. Braun 1993:25).

Stockmann zieht das Lebenszyklusmodell der Sozialwissenschaften - aufgrund dessen zeitlicher Erweiterung des Projektbegriffs über das Ende der Geberförderung hinaus - für die Beschreibung des Verlaufs von Entwicklungsprojekten heran. Laut dem Lebenszyklusmodell besteht ein Projekt aus mehreren Phasen, die sich grob in die drei Hauptphasen „Planung“, „Implementation“ und „Ex-Post-Wirkungsphase“ zerlegen lassen. Diese verschiedenen „Lebens“-phasen wie beispielsweise Projektfindung, Planung, verschiedene Durchführungsphasen, Vorbereitung des Finanzierungsendes und Nachbetreuung sind durch jeweils typische Probleme charakterisiert (vgl. Stockmann 1992:27-29 und 2006b:111). Die Integration der wesentlichen Faktoren für Nachhaltigkeit ist für alle einzelnen Projektphasen zentral (vgl. Mayer 1993:167). Nachhaltigkeit ist somit ein Sammelkriterium, welches alle Aspekte – beginnend von der Ausgangslage und der Projektkonzeption und endend mit der Übergabe und Nachbetreuung - eines Entwicklungsprojekts abdeckt (vgl. DEH 1990:11).

2.6.3 Prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen

Aus dem Lebenszyklusmodell folgt deshalb, dass für die Analyse von Nachhaltigkeit alle einzelnen Phasen eines Projekts untersucht werden müssen (vgl. Stockmann 1992:31-32). Stockmann wendet diesbezüglich folgende Analysekatégorien an, um „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ zu fassen:

- Planung/Durchführung
- Zielgruppe
- Träger
- Partnerpersonal
- (Deutsches) Personal

- Technologie
- Finanzen
- Technische, ökonomische und soziokulturelle Rahmenbedingungen
- Modell- und Multiplikatorwirkung (vgl. Stockmann 1993:212).

Stockmann legt Wert auf eine flexible und dezentrale Projektplanung (vgl. Stockmann 1993:212). Jeder Entwicklungsmaßnahme sollte eine gründliche Planung in Form einer Ex-Ante-Evaluierung vorausgehen. Zudem ist es Stockmann ein Anliegen, dass bereits bei der Planung Exit-Strategien, Follow-up-Maßnahmen und Nachbetreuung mitgedacht werden (vgl. Stockmann 2013:159). Was die Zielgruppe betrifft, sollten Problemlösungen gemeinsam mit jener entwickelt und der Projektansatz generell von der Zielgruppe akzeptiert werden (vgl. Stockmann 1993:212).

Auch in den Durchführungsphasen hält Stockmann Flexibilität für wichtig, da eine flexible Steuerung mithilfe von Monitoring und Evaluierungen eine womöglich schlechte Planung ausgleichen kann (vgl. Stockmann 2013:159). Zudem legt Stockmann bei der Durchführung von Projekten Wert auf die Integration systemberatender und operativer Maßnahmen. Die Beachtung der technischen, ökonomischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen und somit systemverträgliche Lösungen nehmen dabei einen wichtigen Stellenwert ein (vgl. Stockmann 1993:212).

Was die Partnerorganisation angeht, sollte es jener möglich sein, die langfristig wiederkehrenden Betriebs- und Folgekosten zu decken (vgl. DEH 1990:14). Stockmann sieht es dementsprechend als wichtig an, dass bei den Partnerorganisationen Selbstfinanzierungskonzepte entwickelt werden. Zudem hält er es für essentiell, dass die Projektträger Leistungsfähigkeit beweisen und in das rahmengebende nationale System integriert sind. Im Weiteren soll das Personal der Partnerorganisation motiviert, technisch, administrativ und im Management qualifiziert sein. Auch das Personal der fördernden Organisation sollte bereit sein, sich weiterzuentwickeln (vgl. Stockmann 1993:212).

Eine weitere „prioritäre Ursache für nachhaltige Projektwirkungen ist für Stockmann die Verwendung von angepasster Technologie“ (vgl. Stockmann 1993:212). Zudem sollten durch ein Projekt zahlreiche geplante als auch nicht geplante Multiplikatorwirkungen entstehen, worunter Stockmann versteht, dass sich positive Wirkungen über die Trägerorganisation oder die Zielgruppe hinaus verbreiten, damit immer mehr Menschen davon profitieren. Zu guter Letzt sollte ein Projekt auch Modellwirkung haben, was bedeutet, dass die geschaffenen oder veränderten erfolgreichen Strukturen als Modell für weitere Projekte herangezogen werden (vgl. Stockmann 1992:27).

Die soeben beschriebenen Analysekategorien, um prioritäre Ursachen für nachhaltige Projekte zu fassen, der mehrdimensionale Nachhaltigkeitsbegriff und das von Stockmann damit in Verbindung gebrachte Lebenszyklusmodell für Projekte, sind für den empirischen Teil dieser Arbeit von großer Relevanz. Die Informationen der analysierten NGOs werden nämlich entsprechend der Phasen des Lebenszyklusmodells aufbereitet und dabei mit den von Stockmann angeführten Kategorien für nachhaltige Projektwirkungen verflochten. Bevor die Ergebnisse des empirischen Teils aber vorgestellt werden, wird zuvor noch genauer auf die Evaluierung von Projekten eingegangen, da jene laut dem mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbegriffs ebenfalls eine essentielle Rolle einnehmen.

2.7 Evaluierung der Projektarbeit

Stockmann schreibt, dass Evaluierungen durch eine erhöhte staatliche Nachfrage in Nordamerika und Europa in den 1960er und 1970er Jahren einen ersten und in den 1990er Jahren einen zweiten Boom erfahren haben (vgl. Stockmann 2017:35). Im Gegensatz zur erhöhten Nachfrage von Regierungsinstitutionen nutzen zivilgesellschaftliche Organisationen das Potential von Evaluierungen aber noch nicht ausreichend. Zudem sagt dieses quantitative Wachstum nichts über die Qualität von Evaluationen aus (vgl. Stockmann/Meyer 2017:10-11). Denn wie folgende Definition von Holtz zeigt, muss eine Evaluation vielen Kriterien gerecht werden:

„Bei Evaluationen geht es um die Begutachtung entwicklungspolitischer Maßnahmen, um Wirkungsbeobachtungen und Erfolgskontrollen. Um effektiv zu sein, müssen Evaluationen so systematisch und objektiv, so situations- und auch kulturbezogen wie möglich, unparteilich und unabhängig, methodisch adäquat, glaubwürdig und vor allem nützlich und policy-orientiert für die Entscheidungsträger sein. Gemäß den Prinzipien von Partnerschaft und Partizipation sollten prinzipiell alle am zu evaluierenden Entwicklungsvorhaben beteiligten Seiten am Evaluationsprozess teilnehmen.“ (Holtz 2000:9-10)

Terberger fügt dem hinzu, dass Evaluierungen zur Rechtfertigung gegenüber BürgerInnen, SteuerzahlerInnen, ParlamentarierInnen, Partnerorganisationen und schlussendlich den Begünstigten zu erbringen sind. Dadurch soll gezeigt werden, dass durch die eingesetzten Mittel tatsächlich Entwicklungserfolge erzielt werden. Evaluierungen stellen demnach eine Kosten-Nutzen-Analyse dar (vgl. Terberger 2011:220). Zusätzlich zur Rechenschaftslegung über die Wirksamkeit der Maßnahmen, geht es bei Evaluierungen aber auch darum, aus den Erfahrungen zu lernen (vgl.

Terberger 2011:224).

Da der entwicklungspolitische Diskurs die letzten Jahrzehnte vom holistischen Nachhaltigkeitsansatz geprägt wurde, ist der holistische Ansatz auch zum Leitbild für Evaluation von staatlichen und nichtstaatlichen Entwicklungsorganisationen geworden (vgl. Bethge/Steurer /Tscherner 2011: 38). Das *DAC* der OECD spielt bei der internationalen Harmonisierung der Evaluierung eine zentrale Rolle. Die Empfehlungen der OECD sind von der internationalen Gebergemeinschaft als Standard setzend anerkannt (vgl. Terberger 2011:224).

2.7.1 OECD/DAC-Kriterien für Evaluierungen

Laut OECD/DAC soll durch eine Evaluierung ermittelt werden, warum gewisse Aspekte eines Projekts bzw. Programms wie geplant, oder warum diese nicht wie geplant umgesetzt wurden. Vorgenommen werden sollten solche Evaluierungen in der Regel von unabhängigen, externen EvaluatorInnen (vgl. ADA 2008:1). Dabei gibt es fünf Kriterien:

- *Relevanz*
- *Effektivität*
- *Effizienz*
- *Entwicklungspolitische Wirkungen*
- *Nachhaltigkeit* (vgl. BMZ 2006:1).

Zusätzlich zu denjenigen Kriterien werden Querschnittsthemen wie Armut, Geschlechterverhältnisse und Umwelt berücksichtigt und die Interventionslogik von Projekten analysiert (vgl. ADA 2008:2).

Während unter dem Kriterium *Relevanz* geprüft wird, ob der Ansatz und die Konzeption der Entwicklungsmaßnahme angemessen gewählt sind, steht bei *Effektivität* die Frage danach, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind, im Vordergrund. Unter dem Kriterium *Effizienz* wird zum einen die Kosten- bzw. Produktionseffizienz, also das Verhältnis von Input zu Output überprüft. Zum anderen wird eruiert, ob die Entwicklungsmaßnahme so durchgeführt wurde, dass die größtmögliche Wirkung in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen erzielt wurde. Die *entwicklungspolitischen Wirkungen* sind längerfristig übergeordnete Wirkungen bzw. Ziele, die über die unmittelbaren Wirkungen, die unter dem Kriterium *Effektivität* beurteilt werden sollen, hinausgehen (vgl. Terberger 2011:225-226). Damit sind sowohl positive und negative als auch beabsichtigte und

unbeabsichtigte entwicklungspolitische Wirkungen gemeint (vgl. DeGEval 2010:21). Das fünfte Kriterium *Nachhaltigkeit* zeigt, dass sich Nachhaltige Entwicklung seit den 1990ern nicht nur zu einem Schlüsselbegriff der Entwicklungspolitik, sondern auch betreffend Evaluierungen entwickelt hat. Denn durch eine Entwicklungsmaßnahme sollen Strukturen dauerhaft verändert werden und die Maßnahmen somit nachhaltig Wirkungen entfalten (vgl. Terberger 2011:227).

2.7.2 Herausforderungen bei Evaluierungen

Es heißt aber nicht, dass wenn eine Evaluierung beispielsweise Nachhaltigkeit bestätigt, die Ergebnisse die absolute Wahrheit ablichten. Denn eine Evaluation stellt weder eine neutrale noch eine objektive Perspektive von außen dar. Die einzelnen AkteurInnen beeinflussen nämlich den Verlauf und die Ergebnisse einer Evaluation auf unterschiedliche Weise (vgl. DEZA 2000:13). Beispielsweise können Befangenheit oder Interessenskollisionen bei Evaluierungen nie ganz ausgeschlossen werden (vgl. Mair 2003:126). Die Glättung und Schönung von Evaluationsberichten und das Geheimhalten der Ergebnisse steuern zudem einem Lernen in der EZA entgegen (vgl. Holtz 2000:7-8). Außerdem muss bedacht werden, dass Evaluationen eine zeitlich begrenzte Sicht eines Evaluationsteams auf eine bestimmte Situation oder Aktion darstellen. Deshalb können Entscheidungen, die aus Evaluationen abgeleitet werden, nicht unbegrenzt gültig sein (vgl. DEZA 2000:13).

Im Weiteren ist es keine einfache Angelegenheit, Evaluationen effektiv durchzuführen (vgl. Holtz 2000:4-6). Dies liegt unter anderem daran, dass Armut viele Gesichter hat und sich deshalb die Bestimmung der Dimensionen, in welchen die Wirkungen gemessen werden sollen, als äußerst komplex erweist. Davon abgesehen kommen noch zahlreiche weitere Herausforderungen hinzu, mit denen Evaluierungen konfrontiert sind. Beispielsweise bedeutet es nicht, dass Veränderungen, die nach Abschluss einer Entwicklungsmaßnahme erkennbar sind, tatsächlich auf das evaluierte Projekt zurückzuführen sind, da zeitgleich verschiedene Einflussfaktoren, Entwicklungs- und Politikmaßnahmen zusammenwirken. Wirkungen einer Maßnahme können deshalb nur nach bestem Wissen und nie mit Sicherheit beantwortet werden (vgl. Terberger 2011:221-222).

2.7.3 Nachhaltigkeit und Ex-Post-Evaluierungen

Zudem weist Holtz darauf hin, dass die Überprüfung der nachhaltigen Wirksamkeit in der EZA generell dürftig ist (vgl. Holtz 2000:4). Auch laut Stockmann wird der Nachhaltigkeit bei der gängigen Evaluierungspraxis nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt. Denn normalerweise wird bei einer Evaluierung von den festgelegten Zielen ausgegangen und demnach untersucht, mit welchem

Erfolg die unternommenen Aktivitäten eines Projekts zu einem bestimmten Oberziel beitragen. Stockmann schlägt aber die umgekehrte Vorgehensweise vor, nämlich, dass eine Evaluierung bei den empirisch beobachteten Wirkungen, also den Veränderungen, die sich bei Projektträgern, der Zielgruppe und anderen Umweltbereichen während der Förderlaufzeit ereigneten, ansetzen soll. Evaluierungen sollen demnach eruieren, ob die Ursachen von Veränderungen überhaupt auf Projektinterventionen zurückzuführen, oder ob ganz andere Faktoren dafür verantwortlich sind. Durch diese Evaluierungspraxis, die Stockmann vorschlägt, wird somit nicht nur – wie bei herkömmlichen Evaluierungen üblich - ein SOLL-IST-Vergleich erhoben. Stattdessen wird der Blick auch auf ungeplante Veränderungen, die den geplanten Ergebnissen sowohl zuwiderlaufen, aber diese auch unterstützen können, gelenkt (vgl. Stockmann 1992:33-35).

Im Weiteren können langfristige Projektwirkungen und somit die Nachhaltigkeit von Projekten erst längere Zeit nach dem Abschluss eines Projekts festgestellt werden (vgl. DEH 1990:3). Laut Stockmann wären Ex-Post-Evaluierungen notwendig, um zu überprüfen, ob Maßnahmen soziale oder wirtschaftliche Wandlungen ausgelöst, ob sie den armen Menschen genutzt haben und den Partnern behilflich waren, eine erhöhte Problemlösungsfähigkeit zu entwickeln (vgl. Stockmann 1992:11-13). Ex-Post-Analysen zählen einerseits zu den summativen Evaluationen, gewinnen aber für Folgeprojekte auch formative Bedeutung. Ex-Post-Analysen werden somit einerseits als bilanzierende und ergebnisorientierte Evaluationen eingestuft. Andererseits tragen sie aufgrund ihres formativen Charakters auch prozessorientiert und konstruktiv zur Gestaltung weiterer Projekte bei (vgl. Stockmann 2006a: 19).

Nach Beendigung der Förderung findet aber üblicherweise keine systematische Nachbeobachtung mehr statt (vgl. Stockmann 1992:11-13). Dass auf Ex-Post-Evaluationen zum Großteil verzichtet wird, kann laut Holtz auf Kostengründe und den Zeithorizont zurückgeführt werden (vgl. Holtz 2000:6). Denn abgesehen von den Kosten, kann sich das Erheben von Langzeitwirkungen insofern als schwierig gestalten, dass mehrere Jahre nach Abschluss eines Projekts womöglich nur mehr wenige informative GesprächspartnerInnen zu finden sind (vgl. DeGEval 2010:27). Ein weiterer Grund dafür, dass Wirkungsevaluationen bislang Mangelware sind, ist laut Stockmann, dass bisher auch Baselinestudien und Kontrollgruppen in EZA-Programmen nicht unbedingt vorgesehen waren. Ohne solche können aber schlussendlich auch keine Wirkungen gemessen werden (vgl. Stockmann 2016a:585).

2.7.4 Evaluierungen während der Projektlaufzeit

Um die Wirkungen von EZA-Maßnahmen feststellen zu können, ist also ein kohärenter Ansatz wichtig (vgl. DeGEval 2010:16). Durch Ex-Ante Evaluierungen werden Grundlagen aufgezeichnet, auf die bei späteren Evaluierungen zurückgegriffen werden soll (vgl. Mair 2003:125). Ein Monitoringsystem und Evaluierungen während laufender Projekte sind essentiell, damit steuernd in die Projektentwicklung eingegriffen werden kann (vgl. Stockmann 1992:12-13 und DeGEval 2010:16). Evaluierungen am Ende der Projektlaufzeit werden vor allem durchgeführt, um Auskunft darüber zu bekommen, ob Projekterkenntnisse verallgemeinerbar und übertragbar sind (vgl. Maier 1993:163). Zudem weist auch die DeGEVal darauf hin, dass zu einem kohärenten Evaluierungs-Ansatz prinzipiell auch eine Ex-Post-Einschätzung gehören sollte (vgl. DeGEval 2010:16).

Aufgrund dieser Informationen wird deutlich, dass, auch wenn während der Projektlaufzeit regelmäßig Evaluierungen durchgeführt werden, dies nicht gleichzeitig bedeutet, dass der Messung von Nachhaltigkeit genug Sorge getragen wird. Denn langanhaltende Wirkungen können erst nach Finanzierungsende gemessen und somit nicht direkt zu Projektende festgestellt werden. In dieser Hinsicht ist es interessant, wie die analysierten NGOs den Erfolg ihrer Projekte messen. Also, ob sie sich eher an einem SOLL-IST-Vergleich, so wie Stockmann ihn nennt, orientieren, oder ob auch nicht-projektzielkonforme Wirkungen gemessen werden. Zudem ist es für diese Arbeit betreffend Nachhaltigkeit von Interesse, ob die NGOs – die theoretische Diskussion widerlegend – doch auch regelmäßig Ex-Post-Evaluationen durchführen.

Bevor aber auf die Evaluierungsmethoden der analysierten NGOs eingegangen wird, erfolgt im folgenden empirischen Teil dieser Arbeit zuerst die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise, anhand welcher die Informationen der NGOs verarbeitet wurden. Zudem werden im Vorhinein noch die NGOs, welche für diese Masterarbeit ausgewählt wurden und die Projekte, welche in Hinblick auf das Nachhaltigkeitsverständnis der NGOs untersucht wurden, vorgestellt. Im darauffolgenden Teil der Arbeit werden schließlich die Ergebnisse der Analyse, beginnend bei der Vorplanung und endend bei der Nachbetreuung von Projekten, dargelegt.

3. Methodik

In diesem Kapitel werden die Methoden dargestellt, die ausgewählt wurden, um die Informationen über das Nachhaltigkeitsverständnis von in Wien ansässigen NGOs, die EZA-Projekte in Ostafrika unterstützen, zu erheben.

3.1 Auswahl der methodischen Vorgehensweise

Bei dieser Arbeit wurde nicht Wert darauf gelegt, eine große Masse an Daten von vielen verschiedenen NGOs zu generieren, sondern stattdessen das Nachhaltigkeitsverständnis weniger NGOs ausführlich zu analysieren. Um individuelle Antworten auf meine Fragen zu erhalten, entschied ich mich dafür, mit einer qualitativen Erhebungsmethode zu arbeiten. Dannecker und Englert schreiben die qualitative Forschung betreffend, dass diese ein sehr breites Spektrum von Methoden erfasse und es bei der Wahl der Methode oberstes Prinzip sei, dass diese dem Gegenstand angemessen ist (vgl. Dannecker/Englert 2014:10-11). Ich hielt es am angemessensten für meine Forschung, die dafür benötigten Daten anhand Informationsmaterial der jeweiligen NGOs und mittels Interviews zusammenzutragen. Die Methoden, die ich dafür am geeignetsten empfand, waren eine Literaturrecherche, eine Dokumentenanalyse und die Durchführung qualitativer ExpertInneninterviews.

Das genaue Vorgehen bei der Datenerhebung und der -auswertung wird auf den nächsten Seiten dargestellt. Denn wie Dannecker und Englert anmerken, sei das Offenlegen der methodischen Vorgangsweise in der qualitativen Forschung sehr wichtig. ForscherInnen müssten sich darüber bewusst sein, dass ihre eigene Persönlichkeit Einfluss auf die Forschung habe. Um die eigene Subjektivität offen zu legen, stelle eine systematische Reflektion über das eigene Vorgehen dementsprechend ein zentrales Element dar (vgl. Dannecker/Englert 2014:13).

3.2 Methodische Vorgehensweise

Die Literaturrecherche diene sowohl zur Themenfindung, zur gezielten Gestaltung der Interviews und zur Formulierung des theoretischen Rahmens. Eine gründliche Literaturrecherche sei, wie Flick schreibt, deshalb wichtig, damit Aussagen, die im Feld erhalten werden, gut in den Kontext eingeordnet werden könnten (vgl. Flick 2007:74).

Die von mir als für diese Arbeit als grundlegend eingestuften literarischen Werke bildeten gemeinsam mit Publikationen der österreichischen EZA und Informationen über die NGOs die Grundlage,

nach denen die ExpertInneninterviews strukturiert wurden. Um eine gute Vergleichsbasis betreffend den Nachhaltigkeitsgedanken der NGOs zu erreichen, wurden drei bis zehn ExpertInneninterviews, die mit ProjektreferentInnen verschiedener entwicklungspolitischer NGOs durchgeführt werden sollten, als für die Masterarbeit realistisch eingestuft. „*ExpertInneninterviews bezeichnen keine methodisch spezifische Interviewform, sondern können als offene, narrative oder Leitfadeninterviews durchgeführt werden. Sie definieren sich über den Wissenszugang [...], der den InterviewpartnerInnen unterstellt wird.*“ (Dannecker/Vossemer 2014:161)

Ich habe mich dafür entschieden, mit einem Leitfaden zu arbeiten. Denn durch eine strukturierte Themen- und Fragenpalette würden die gewonnenen Daten vergleichbar werden, während dennoch Flexibilität während des Interviews gegeben sei (vgl. Dannecker/Vossemer 2014:158-159).

3.3 Auswahl der NGOs

ExpertInnen, die für meine Forschung in Frage kamen, waren ProjektreferentInnen oder ProjektkoordinatorInnen von NGOs. Die NGOs sollten alle gemeinsam haben, dass sie EZA in Ostafrika unterstützen, da nicht diverse Projekte aus aller Welt, sondern Projekte aus einer bestimmten Region, in Betracht gezogen werden sollten. NGOs, die sich rein auf Menschenrechte, Nothilfe, Tier- oder Umweltschutz spezialisierten, wurden ausgeschlossen. Zudem war es ein Kriterium, dass alle NGOs nach Möglichkeit ihren Sitz in Wien hatten, um den persönlichen Kontakt über die vielen Monate hinweg, die diese Arbeit beanspruchte, zu gewährleisten.

Mit den NGOs, die nach ersten Recherchen für diese Masterarbeit als geeignet erschienen, wurde Kontakt per Email aufgenommen. Einige der ausgewählten NGOs lehnten meine Anfrage aufgrund zeitlicher Ressourcen bzw. aufgrund dessen, dass benötigte Dokumente nicht nach außen gegeben werden dürfen, ab. CARE, die DKA, HORIZONT3000, das ÖRK, LICHT FÜR DIE WELT und WORLD VISION erklärten sich hingegen dazu bereit, mich bei dieser Arbeit durch das Bereitstellen der benötigten Dokumente und der Durchführung eines ExpertInneninterviews zu unterstützen.

Der Informationsgehalt, der aus den zur Verfügung gestellten Dokumenten herauszufiltern war, variierte von NGO zu NGO. Die Informationen reichten von kurzen Informationsblättern bis zu umfangreichen Projektanträgen und je nachdem, ob die Projekte bereits abgeschlossen waren oder nicht, Evaluierungsberichten. Wie bereits darauf hingewiesen, dienten mir diese von den NGOs zur Verfügung gestellten Dokumente und die Informationen, die ich auf den NGO-Homepages

fand, als Grundgerüst. Anhand derer formulierte ich die Interviewfragen zugeschnitten für die jeweiligen NGOs. Die Schlüsselfragen aber waren bei jeder NGO die gleichen.

3.4 Gestaltung der Interviews

Im ersten Teil der Interviews wurden allgemeine Fragen zu den jeweiligen NGOs geklärt, die durch die Analyse der schriftlichen Dokumente und der Homepages noch nicht vollständig beantwortet werden konnten. Die weiteren Fragen wurden in Anlehnung an den mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbegriff von Stockmann, das Lebenszyklusmodell für Projekte und Stockmann's „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“, gestellt. Zudem wurde auch eruiert, was Nachhaltigkeit für die NGOs überhaupt genau bedeutet und welche direkten Assoziationen die ExpertInnen zu dem Begriff haben.

Die Fragen waren dabei größtenteils auf ein jeweils individuelles Projekt bezogen, zu welchem mir die NGOs im Vorhinein Unterlagen zur Verfügung gestellt hatten. Die Antworten, die von den ExpertInnen gegeben wurden, waren allerdings oft eher allgemein gehalten. Weil die mir von den NGOs bereitgestellten Unterlagen sehr unterschiedlich ausfielen und oft zu wenig Informationsgehalt boten, um ein spezielles Projekt genau zu analysieren, stellt der empirische Teil der Arbeit nicht - wie zu Beginn angedacht - die Nachhaltigkeitsanalyse von jeweils einem Projekt der NGOs dar. Sondern in dieser Masterarbeit wird generell aufgezeigt, was die NGOs unter Nachhaltigkeit verstehen, welche Faktoren sie als unerlässlich für Nachhaltigkeit ansehen und inwiefern sie die Nachhaltigkeit von Projekten überprüfen. Dementsprechend sind die mir zur Verfügung gestellten Informationen zu einzelnen Projekten teils Mittel dazu, um Beschreibungen von Gemeinsamkeiten und Abweichungen zwischen den NGOs aufzuzeigen.

3.5 InterviewpartnerInnen

Insgesamt wurden bei den sechs NGOs mit sieben ExpertInnen Interviews durchgeführt. Bei CARE wurde das Interview auf zwei ExpertInnen aufgeteilt, da die Programmkoordinatorin mir allgemeine Fragen zum Thema Nachhaltigkeit und die Projektverantwortliche Fragen direkt zum ausgewählten Projekt beantwortete. Die Dauer der Interviews betrug je nach Ausführlichkeit der Fragenbeantwortung zwischen 55 und 110 Minuten. Die ExpertInnen, mit denen ich die Interviews durchführte, waren:

- **CARE:** Sok-Chea Ung (Programmkordinatorin) und Maaïke de Loor (Programmverantwortliche)
- **DKA:** Herbert Kiennast (Projektreferent Äthiopien, Kenia)
- **HORIZONT3000:** Friedbert Ottacher (Programmkordinator Uganda, Äthiopien, Südsudan)
- **ÖRK:** Bernhard Helmberger (Projektmanager Kenia und Südsudan)
- **LICHT FÜR DIE WELT:** Ursula Miller (Programmkordinatorin Äthiopien)
- **WORLD VISION:** Daniel Streit (Leiter internationaler Programme)

Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2016 bis Februar 2017 in den Räumlichkeiten der jeweiligen NGO in Wien durchgeführt. Einzige Ausnahme war das Interview mit Herrn Helmberger vom ÖRK. Dieses fand per Skype statt, da Herr Helmberger zu dieser Zeit in Ostafrika tätig war.

Da Mey und Mruck schreiben, dass Interviews in der Regel aufgezeichnet werden sollten, wurde vor den Gesprächen um Erlaubnis gebeten, diese aufzeichnen zu dürfen (vgl. Mey/Mruck 2007:270). Die Gespräche wurden dann jeweils per Aufnahmegerät und Handy aufgenommen. Alle InterviewpartnerInnen haben eingewilligt, dass ich die gegebenen Informationen ohne Anonymisierung und Synonyme für diese Masterarbeit verwenden darf.

3.6 Auswertung der ExpertInneninterviews

Für die Auswertung der ExpertInneninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet, da Mayring dabei in gut nachvollziehbaren Schritten vorgeht.

Laut Mayring ist der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse, Texte systematisch zu analysieren. Das Material wird dabei in Einheiten zerlegt, die nacheinander bearbeitet werden. Dazu wird ein, das Material gut fassbares, Kategoriensystem entwickelt, welches theoriegeleitet sein muss (vgl. Mayring 2002:114). Ergebnis dieser Analyse sollte sein, dass ein Set von Kategorien entworfen wird, welchem schließlich die verschiedenen Textstellen des Materials zugeteilt werden (vgl. Mayring 2002:117).

Um den Nachhaltigkeitsgedanken der NGOs und dessen Umsetzung in den Projekten zu analysie-

ren, wurde mit folgenden Kategorien, die in Anlehnung an Reinhard Stockmanns „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ und seinen mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbegriff formuliert wurden, gearbeitet. Es wurden dementsprechend auch einige Subkategorien gebildet, die hier nur partiell angeführt werden:

- **Allgemeine Informationen über die NGO**
Subkategorien: Arbeitsbereiche, Leitprinzipien, Budget ...
- **Nachhaltigkeit**
Subkategorien: Definition, Faktoren, *Hilfe zur Selbsthilfe* ...
- **Informationen speziell zum ausgewählten Projekt**
Subkategorien: Dauer, Einzelprojekt oder Teil eines Programms ...
- **Vorplanung**
Subkategorien: Zielgruppenpartizipation, Projektfindung, Baselinestudie ...
- **Durchführung**
Subkategorien: Rahmenbedingungen, Partnerorganisationen, Anwaltschaft ...
- **Finanzierungsende**
Subkategorien: Vorbereitungen, Projektübergabe, Projektträger ...
- **Monitoring, Evaluierung und Nachbetreuung**
Subkategorien: Endevaluierung, Wirkungsmessung, Ex-Post-Evaluierung ...

Beim Formulieren dieser Kategorien bin ich somit theoriegeleitet vorgegangen und zudem habe ich mich dabei an der Forschungsfrage orientiert. Das Vorgehen war zuerst deduktiv.

Deutschmann beschreibt das deduktive Vorgehen, als das Herantragen eines bereits vorgefertigten Kategoriensystems an die Textteile (vgl. Deutschmann 2014:101-102). Beim Zuteilen der Kategorien stellte sich allerdings heraus, dass noch weitere, bisher nicht vorhandene Kategorien, als relevant für den Forschungsprozess erschienen. Dementsprechend wurden noch einige Subkategorien induktiv ergänzt. Induktives Vorgehen beschreibt Deutschmann als das Entwickeln von Kategorien aus dem Material heraus (vgl. Deutschmann 2014:101). Das Material wurde deshalb mehrmals durchgearbeitet. Wie Mayring vorschlägt, habe ich den Text anhand verschiedenfarbigem Unterstreichen für die jeweiligen Kategorien gekennzeichnet und in einem zweiten Schritt wichtige Informationen herausgefiltert (vgl. Mayring 2002:120).

Die anschließende Interpretation der Textteile erfolgte anhand der von Mayring vorgeschlagenen drei Grundformen für die qualitative Inhaltsanalyse, nämlich anhand der *Zusammenfassung*, der *Explikation* und der *Strukturierung*. Bei der *Zusammenfassung* ist es Ziel der Analyse, dass das Material zwar reduziert wird, aber die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch die *Explikation*

wird zusätzliches Material an fragliche Textteile herangetragen, um die Textstelle verständlich zu machen beziehungsweise zu erklären. Bei der dritten Grundform der qualitativen Inhaltsanalyse, nämlich der *Strukturierung*, geht es darum, bestimmte Aspekte herauszufiltern, einen Querschnitt durch das Material zu legen oder eine Einschätzung anhand bestimmter Kriterien zu geben (vgl. Mayring 2002:115).

Die Informationen, die zu Beginn der Arbeit aus den Informationsbroschüren der NGOs und deren Homepages gewonnen wurden, wurden ebenfalls noch einmal anhand der genannten Kategorien bearbeitet und flossen in die mittels der ExpertInneninterviews formulierten Textteile ein.

Die Informationen, die in den folgenden Kapiteln in Bezug auf den Nachhaltigkeitsgedanken der NGOs behandelt werden, entsprechen einer bewussten Auswahl aus dem umfangreichen Datenmaterial. Es fließen somit nur jene Daten in den empirischen Teil ein, die ich für diese Arbeit als am wichtigsten und am aufschlussreichsten empfunden habe. In diesem Sinne soll darauf hingewiesen werden, dass deshalb kein Anspruch auf Vollständigkeit gestellt werden kann.

Bevor die Ergebnisse der Analyse aber dargelegt werden, werden die sechs NGOs, die zu ihrem Nachhaltigkeitsverständnis untersucht wurden, vorgestellt und die ausgewählten Projekte kurz beschrieben.

4 Vorstellung der untersuchten NGOs und der ausgewählten Projekte

4.1 WORLD VISION Österreich

Die christliche Kinderhilfsorganisation WORLD VISION ist als unabhängiger österreichischer Verein Teil der WORLD VISION Partnerschaft. WORLD VISION leistet sowohl langfristige EZA als auch Katastrophenhilfe und Anwaltschaft. Die Hilfs- und Entwicklungsprojekte werden durch private Spenden und öffentliche Gelder finanziert (vgl. WORLD VISION 3 ⁴). Die Gesamteinnahmen von WORLD VISION betrugen 2016 rund 9,32 Mio. Euro. Davon waren 5,74 Mio. Euro private Spenden und 3,40 Mio. kamen von öffentlicher Hand. Die Aufwendungen für Katastrophenhilfe und Anwaltschaft sind im Vergleich zu den Mitteln, die in langfristige EZA investiert werden, gering (vgl. WORLD VISION E: S18-20).

Die Länder, in denen WORLD VISION EZA-Projekte betreut, reichen von Afrika bis Asien und Lateinamerika, außerdem ist die NGO weltweit im Rahmen humanitärer Nothilfe tätig (vgl. WORLD VISION 3). EZA wird in Form von rund 15-jährigen Regionalentwicklungsprogrammen umgesetzt, welche sich mit den fünf Schlüsselbereichen „Ernährung und Landwirtschaft“, „Wasser und Hygiene“, „Gesundheit“, „Bildung“ und „Wirtschaftliche Entwicklung“ befassen (vgl. WORLD VISION 1).

Die Finanzierung dieser Regionalentwicklungsprogramme erfolgt durch Kinderpatenschaften (vgl. WORLD VISION F: S3). Die Patenkinder stellen das Sprachrohr der Bevölkerung nach außen dar, was aber nicht mit der Förderung von einzelnen Kindern ineinandergreift (vgl. Interview Streit). Denn die Unterstützung von Kindern, deren Familien und ihrem Umfeld bildet den Mittelpunkt der Arbeit von WORLD VISION. Der Grundsatz, nach dem WORLD VISION dabei arbeitet, lautet *Hilfe zur Selbsthilfe* (vgl. WORLD VISION 2). Die Prinzipien „Zuhören statt Bevormunden“, „Selbsthilfe statt Abhängigkeit“ und „Nachhaltigkeit statt Almosen“ spielen für die NGO dementsprechend eine wichtige Rolle (vgl. WORLD VISION C: S1-4).

⁴ Ergänzt durch Streit per Email am 25.4.2018.

4.2 CARE Österreich

CARE Österreich ist eine von 14 unabhängigen Mitgliedsorganisationen von CARE International und ein politisch und religiös unabhängiger Verein (vgl. CARE 7). CARE wurde vor allem durch die CARE-Pakete der Nachkriegszeit bekannt, welche auch heute noch als symbolische Pakete, die Menschen im Bereich Nothilfe mit dem Lebensnotwendigsten versorgen, Verwendung finden (vgl. CARE 3). CARE engagiert sich aber nicht nur in humanitärer Hilfe, sondern auch im Bereich EZA und Anwaltschaft (vgl. CARE 1, CARE 2 und CARE 7). EZA und Nothilfe spielen dabei oftmals ineinander, da CARE im Regelfall bereits seit Jahren mit langfristigen EZA-Projekten in einem Gebiet tätig ist, indem Nothilfe geleistet wird (vgl. Interview Ung).

Langfristige EZA-Projekte werden auf der ganzen Welt durchgeführt, vor allem aber in Süd- und Ostafrika, Süd- und Ostasien, im Mittleren Osten, Süd- und Osteuropa und Lateinamerika (vgl. CARE 4 ⁵). Das Ziel, das CARE bei der Projektarbeit verfolgt, ist, nachhaltige Schritte gegen die Armut zu setzen. *Hilfe zur Selbsthilfe* gilt dabei als oberstes Prinzip (vgl. CARE 7). Weitere Prinzipien für die Arbeit von CARE sind „Ermächtigung fördern“, „Rechenschaftspflicht und Verantwortung“, „partnerschaftlich arbeiten“, „Diskriminierung ablehnen“, „Gewalt ablehnen“ und „nachhaltige Resultate“ (vgl. CARE 5).

Bei der langfristigen EZA arbeitet CARE zudem nach dem Prinzip des „holistic approach“. Dies bedeutet, dass die einzelnen Projekte zusammenhängen und in Form von sich ergänzenden Programmen umgesetzt werden sollen. Die Dauer eines Programms beträgt circa fünf Jahre und beinhaltet immer mehrere Komponenten, die je nach den kontextuellen Bedürfnissen ausgerichtet sind (vgl. Interview Ung).

Die Schlüsselbereiche, in denen CARE tätig ist, sind vor allem Frauenförderung, Ernährungssicherung und Wasserversorgung. Die NGO setzt sich zudem auch dafür ein, dass sozial und wirtschaftlich benachteiligten Menschen Zugang zu Einkommen, Bildung, Gesundheitsversorgung und politischer Mitsprache ermöglicht wird (vgl. CARE 7 ⁶).

Die finanziellen Mittel, die CARE 2016 einnahm, betrugen rund 30,1 Mio. Euro. Davon waren 62,14 % öffentliche Gelder der EU, 25,20 % private Spenden, 12,61 % öffentliche Gelder aus dem Inland und 0,05 % kamen aus sonstigen Einkünften. Insgesamt wurden 2016 19,7 Mio. Euro für Projekte aufgewendet, wobei 44,95 % in die EZA und 55,05 % in die Katastrophenhilfe flossen (vgl. CARE A: S28).

⁵ Ergänzt durch Ung per Email am 24.4.2018.

⁶ Ergänzt durch Ung per Email am 24.4.2018.

4.3 ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ

Das ÖRK ist eine der 186 nationalen Gesellschaften vom Roten Kreuz und vom Roten Halbmond und wurde 1880 gegründet (vgl. ÖRK 1).

Das ÖRK ist vor allem im Rettungs- und Krankentransportdienst tätig, aber auch im Blutspendewesen, im Gesundheits-, Sozial- und Suchdienst, in der Katastrophenhilfe und in der EZA (vgl. ÖRK E: S3). Zwischen EZA und Katastrophenhilfe wird vom ÖRK eine Verbindung gefördert (vgl. ÖRK E: S6). Dementsprechend entwickeln sich aus Nothilfe-Aktionen oft langfristige EZA-Projekte und Partnerschaften mit Rotkreuz-Organisationen vor Ort, wodurch *Hilfe zur Selbsthilfe* gefördert werden soll (vgl. Interview Helmberger und ÖRK C: S4). Die Arbeit besteht dabei darin, resiliente Gemeinden aufzubauen, also die Bevölkerung besser auf Naturkatastrophen wie Erdbeben oder Dürren vorzubereiten (vgl. ÖRK C: S16-17).

In der EZA konzentriert sich das ÖRK dabei auf eine regionale und thematische Schwerpunktsetzung und auf Kapazitätsentwicklung. Zusätzlich fördert das ÖRK Wissensaustausch und Beratung und setzt sich anwaltschaftlich für Menschen in Not ein. Der Fokus der EZA liegt dabei auf Regionen im östlichen Afrika, Südost- und Osteuropa, im Südkaukasus und derzeit auch in Nepal und Myanmar. Bei der EZA in Ostafrika und bei der Katastrophenhilfe ist Wasser- und Siedlungshygiene der thematische Schwerpunkt. Wo eine Ergänzung sinnvoll ist, wird auch auf Ernährungssicherheit hingearbeitet. Zudem legt das ÖRK verstärktes Augenmerk auf soziale Inklusion und Umweltschutz (vgl. ÖRK E: S6-7 ⁷).

Das ÖRK wird sowohl bei der Katastrophenhilfe als auch bei der EZA von den sieben Grundsätzen der RKRH-Bewegung geleitet, nämlich „Menschlichkeit“, „Unparteilichkeit“, „Neutralität“, „Unabhängigkeit“, „Freiwilligkeit“, „Einheit“ und „Universalität“ (vgl. ÖRK E: S11). Neben den RKRH-Prinzipien sind auch humanitäre Standards und internationale Dokumente, wie die *Paris Declaration on Aid Effectiveness* und die *SDGs* rahmengebend (vgl. ÖRK E: S5 ⁸).

Das ÖRK finanziert sich durch institutionelle, staatliche und private Geldgeber, humanitär-mediale Plattformen wie Nachbar in Not, Unternehmenskooperationen, Spenden, die ÖRK-Landesverbände und das Jugendrotkreuz (vgl. ÖRK C: S4). Das Leistungsvolumen des ÖRK betrug 2016 insgesamt rund 641,7 Mio. Euro. Rund 67 Mio. Euro davon kamen alleine durch Spenden und Mitgliedsbeiträge zustande. Für Katastrophenhilfe und EZA wurden vom gesamten Leistungsvolumen 8 % ausgegeben, also rund 48,6 Mio. Euro (vgl. ÖRK D: S19).

⁷ Ergänzt durch Helmberger per Email am 17.5.2018.

⁸ Ergänzt durch Helmberger per Email am 17.5.2018.

4.4 HORIZONT3000

HORIZONT3000 ist die größte Organisation der österreichischen nichtstaatlichen EZA (vgl. HORIZONT3000 2). HORIZONT3000 ist von acht Organisationen aus dem kirchlichen Umfeld - darunter die DKA - gegründet worden, um Sozial- und Entwicklungsprojekte professionell durchzuführen (vgl. Interview Ottacher).

HORIZONT3000 sammelt keine Spenden, sondern lukriert öffentliche Mittel von der ADA, der EU und Stiftungen und wird von den acht Basisorganisationen finanziert. HORIZONT3000 handelt somit im Auftrag dieser acht Mitgliedsorganisationen (vgl. Interview Ottacher).

Die Kernaufgabe von HORIZONT3000 stellt die Entwicklung von Kapazitäten beziehungsweise das Fördern der Fähigkeiten von Menschen, Organisationen und Gesellschaften zur Mitgestaltung einer Nachhaltigen Entwicklung dar (vgl. HORIZONT3000 3 und Interview Ottacher). Um dies zu erreichen verfolgt HORIZONT3000 zwei verschiedene Stränge, nämlich Finanzierungsprogramme und Personalentsendungen, wobei diese beiden Stränge in den meisten Partnerländern kombiniert werden (vgl. Interview Ottacher und HORIZONT3000 D: S17).

HORIZONT3000 legt dabei den Fokus auf Partnerorganisationen in Afrika, Lateinamerika und Ozeanien (vgl. HORIZONT3000: 3). Wo langfristig und konzentriert Projekte und Programme umgesetzt werden, werden Länderbüros vor Ort eingerichtet. Derzeit gibt es vier Länderbüros, nämlich in Uganda, Nicaragua, Papua-Neuguinea und im Senegal. HORIZONT3000 arbeitet in den vier Sektoren „Ländliche Entwicklung - Management natürlicher Ressourcen“, „Zivilgesellschaft – Menschenrechte“, „Bildung“ und „Gesundheit“ (vgl. Interview Ottacher). Die Projekte sind zudem immer auf die Querschnittsthemen Klimawandel, Wirtschaft & Entwicklung sowie Politikdialog ausgerichtet (vgl. HORIZONT3000 3). Zudem spielt für HORIZONT3000 Wissensmanagement eine wichtige Rolle. Dies bedeutet, dass Erfahrungen, gute Praktiken, und Erfolgsgeschichten bei Partner- und Mitgliedsorganisationen verbreitet werden sollen (vgl. HORIZONT3000 D: S17).

Die finanziellen Mittel, die HORIZONT3000 im Jahr 2016 zur Verfügung standen, betrugen rund 12,14 Mio. Euro, wobei 48,71 % staatliche und 8,91 % EU-Mittel waren. Bei 27,44 % handelte es sich um von den Mitgliedsorganisationen weitergeleitete Spenden und bei 13,34 % um Zuwendungen von Stiftungen und Unternehmen, der Rest waren sonstige Einnahmen und Mitgliedsbeiträge. 88,11 % der gesamten Mittel kamen der Internationalen Projektarbeit zugute (vgl. HORIZONT3000 B: S5).

4.5 LICHT FÜR DIE WELT

Die internationale Fachorganisation LICHT FÜR DIE WELT war bis zum Jahr 2004 unter dem Namen *Christoffel Blindenmission Österreich* bekannt und setzt sich für inklusive Entwicklung ein. Damit Menschen mit Behinderungen Gleichberechtigung in der Gesellschaft erfahren können, werden barrierefreie augenmedizinische Versorgung, inklusive Bildung und Rahmenbedingungen für ein selbstbestimmtes Leben gefördert (vgl. LICHT FÜR DIE WELT 2).

LICHT FÜR DIE WELT lässt sich bei der Projektarbeit von der UN-Konvention über Rechte von Menschen mit Behinderungen leiten. Zudem ist die NGO Mitglied bei der Vision 2020 Initiative, einer globalen Initiative der WHO betreffend Augenarbeit (vgl. Interview Miller).

Das Hauptaugenmerk von LICHT FÜR DIE WELT liegt auf der Unterstützung von Programmen, die vermeidbare Blindheit verhindern und Reha-Programmen für Kinder, inklusiver Bildung und Rechten von Menschen mit Behinderung (vgl. LICHT FÜR DIE WELT 1 ⁹). Zudem arbeitet die NGO mit humanitären Organisationen zusammen, um Richtlinien und Instrumente für Katastrophenvorsorge und humanitäre Maßnahmen zu entwickeln (vgl. LICHT FÜR DIE WELT C: S18). LICHT FÜR DIE WELT wählt die Länder, in welchen Projekte unterstützt werden, nach aktuellen Gegebenheiten aus; wobei die aktuellen Fokus-Länder Bolivien, Burkina Faso, Äthiopien, Mosambik, Nordostindien, Südsudan und der südliche Kongo sind (vgl. LICHT FÜR DIE WELT C: S19).

Während früher im Rahmen von Einzelprojekten gearbeitet wurde, wird heute ein programmatischer Ansatz verfolgt, da ein Wandel in Richtung inklusive Gesellschaft Projekte braucht, die miteinander verlinkt sind (vgl. LICHT FÜR DIE WELT C: S7).

Die finanziellen Mittel, die LICHT FÜR DIE WELT 2016 zur Verfügung standen, beliefen sich auf rund 25,8 Mio. Euro, wobei 55 % Geldspenden waren, 12 % von Stiftungen kamen und 6 % von öffentlichen Gebern stammten. 75 %, also rund 19,4 Mio. der finanziellen Mittel wurden für Programmarbeit (inklusive Anwaltschaft) ausgegeben (vgl. LICHT FÜR DIE WELT D: S30).

⁹ Ergänzt durch Miller per Email am 9.6.2018.

4.6 DREIKÖNIGSAKTION

Die katholische Jungschar hat, um die Sternsinger-Spenden wirksam einzusetzen, die DKA als ihr Hilfswerk eingerichtet (vgl. DKA 1). Da die DKA ein katholisches Hilfswerk ist, strebt die Organisation danach, nach der Katholischen Soziallehre zu handeln (vgl. DKA 3: S1).

Die DKA unterstützt die Bereiche Bildungsarbeit, Anwaltschaft und Projektarbeit. Auch für Soforthilfeprojekte gibt es ein Budget, dieses ist aber sehr niedrig (vgl. Interview Kiennast). Die Projektarbeit betreffend werden die Spenden der Sternsingeraktionen in verschiedenen Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas eingesetzt. Dabei konzentriert sich die DKA auf die fünf thematischen Bereiche „Sicherung der Lebensgrundlagen“, „Bildung“, „Menschenrechte und Zivilgesellschaft“, „Kirche im Dienst an den Menschen“ und „Stärkung von Kindern und Jugendlichen“ (vgl. DKA 2). Es ist immer vom jeweiligen Kontext und Programm abhängig, in welchen Bereichen Projekte umgesetzt werden, wobei prinzipiell verschiedene Komponenten angesprochen werden und somit einem integrieren Ansatz gefolgt wird (vgl. Interview Kiennast).

Eines der Prinzipien, die die DKA in allen Bereichen begleitet, ist der nachhaltige Umgang mit natürlichen, sozialen und wirtschaftlichen Ressourcen. Denn die DKA geht davon aus, dass nachhaltige Lösungen im gemeinsamen Betrachten der Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales zu finden sind (vgl. DKA 1 und 3: S1).

Die gesamten Mittel, die der DKA 2016 zur Verfügung standen, betrugen rund 17,6 Mio. Euro. Rund 17,1 Mio. Euro davon kamen alleine von Spendeneinnahmen wie der Sternsingeraktion, 48.739,73 Euro waren Subventionen bzw. Zuschüsse der öffentlichen Hand. Von der Gesamtsumme wurden 85,45 % für Projektarbeit und 6,61 % für den Bereich Anwaltschaft ausgegeben (vgl. DKA A: S33).

4.7 Ausgewählte Projekte

Die Projekte bzw. Programme, anhand welcher die Interviewfragen gestaltet wurden bzw. auf welchen in den Interviews oftmals der Fokus lag, sind folgende:

WORLD VISION: *Malawi - Mpanda, 1998-2013*

Die Schwerpunkte des Regionalprogramms lagen auf Gesundheit/Hygiene, Landwirtschaft/ Einkommen und Schule/Ausbildung. Eine Auswahl an Aktivitäten, die diesbezüglich in Mpanda durchgeführt wurden, waren diverse Schulungen, der Bau und die Sanierung von Toilettenanlagen und Brunnen, Wiederaufforstungsprogramme, die Vergabe von Kleinkrediten, die Gründung eines Kleinbauernverbandes und die Renovierung von Schulgebäuden (vgl. WORLD VISION B: S1-2).

CARE: *Kenia - Kisumu, Nyalenda und Manyatta städtische Slums, 01/11/2014 – 31/10/2017*

Das Projekt zielte darauf ab, die Mütter- und Kindergesundheit, die sexuelle Reproduktionsgesundheit, Familienplanung und den Ernährungsstatus der Menschen, die in den Kisumu-Slums leben, zu verbessern. Frauen und marginalisierte Gemeinschaften sollten zudem dazu ermutigt werden, dementsprechende Dienstleistungen auch tatsächlich zu verlangen (vgl. CARE 6).

ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ: *Südsudan – Juba /Northern Bahr el Ghazal, 12/2011 – 6/2015*

Das umfangreiche Programm sollte dazu beitragen, den Menschen vor Ort sauberes Trinkwasser und Hygienemaßnahmen zukommen zu lassen und den Aufbau von Kapazitäten betreffend Wasserversorgung und Siedlungshygiene beim Südsudanesischen Roten Kreuz und den lokalen Wasserbehörden zu fördern. Da es im Dezember 2013 unter anderem im Projektgebiet Unity zu bewaffneten Auseinandersetzungen kam, musste das Projektgebiet nach Northern Bahr-el-Ghazal verlegt werden (vgl. ÖRK F: S3).

HORIZONT3000: *Tansania/Uganda, seit 2013*

HORIZONT3000 hat mir nicht Unterlagen zu einem speziellen Projekt, aber generell zum Programm „ERI – Enabling Rural Innovation“, welches seit 2013 in Ostafrika stattfindet, bereitgestellt (vgl. HORIZONT3000 C: S1-2). Bei der Umsetzung dieses innovativen ländlichen Entwicklungsansatzes unterstützt HORIZONT3000 fünf Projektpartner in Tansania und Uganda dabei, durch marktorientierte Landwirtschaft bessere Lebensbedingungen der ländlichen Gemeinden in Ostafrika zu erreichen (vgl. HORIZONT3000 1).

LICHT FÜR DIE WELT: Äthiopien - Arsi, 2016-2018

In diesem Projekt geht es darum, gemeinschaftsbasierte Rehabilitation von Kindern mit Behinderungen zu fördern. Die spezifischen Ziele sind, die Einstellung von Menschen gegenüber Menschen mit Behinderungen zu verbessern und zu gleichen Möglichkeiten, Rechten und Partizipation von Menschen mit Behinderungen beizutragen. Zudem sollen die Lebensqualität und die Leistungsfähigkeit von Menschen mit Behinderungen durch Zugang zu Bildung, Gesundheitsservices und Jobmöglichkeiten erhöht werden (vgl. LICHT FÜR DIE WELT B: S4).

DREIKÖNIGSAKTION: Äthiopien - Arsi, 01/01/2014 – 01/12/2016

Das Projekt bediente den Bereich „Bildung“ und war Teil eines größeren gemeinschaftsbasierten Rehabilitationsprogramms und integrierten Gemeinschaftsentwicklungsprojekts (vgl. HEfDA B: S3-4 und S14). Das übergeordnete Ziel des Projekts stellte die Reduzierung von Armut dar, indem eine aktive Beteiligung von Frauen und Kindern mit Behinderungen an der sozioökonomischen Entwicklung gewährleistet werden sollte (vgl. HEfDA B: S8).

5 Vorstellung der Ergebnisse

Durch die soeben dargelegte kurze Beschreibung der NGOs und der Projekte, die teils zu einer tiefergehenden Veranschaulichung des Nachhaltigkeitsverständnisses herangezogen werden, wurde ein erster Einblick in die Arbeitsweise der NGOs vermittelt. Um im Folgenden einen Gesamtüberblick über das Nachhaltigkeitsverständnis der NGOs zu geben, werden die Ergebnisse der Analyse verflochten mit den verschiedenen Phasen des Lebenszyklusmodells - und somit startend bei der Vorplanung und endend bei der Nachbetreuung von Projekten -vorgestellt.

5.1. Vorplanung

In Anlehnung an die beiden Kategorien „Planung“ und „Zielgruppe“ von Stockmanns „prioritären Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“, wurde bei der Vorplanung von Projekten insbesondere Wert darauf gelegt, wie Projekte, welche von den NGOs gefördert werden, überhaupt zustande kommen. Zudem wurde analysiert, wie diese gestaltet sein müssen, damit sie Unterstützung finden und inwiefern die Bevölkerung von Beginn an in die Projektplanung einbezogen wird.

5.1.1. Förderansuchen

Was das Zustandekommen von Projekten betrifft, beschreibt Stockmann anhand des Lebenszyklusmodells, dass jedes Projekt mit der Formulierung einer Projektidee beziehungsweise mit einem Förderantrag beginnt (vgl. Stockmann 1992:27-29). Dementsprechend wird in der Analyse als erstes darauf eingegangen, woher bei den sechs NGOs aus Wien die Ideen für Projekte stammen.

5.1.1.1 Projektfindung

Den Ergebnissen zufolge entwickelt CARE Projekte immer gemeinsam mit den lokalen Partnerorganisationen (vgl. Interview Ung¹⁰). Bei WORLD VISION, LICHT FÜR DIE WELT, der DKA, und – bis auf wenige Ausnahmen - dem ÖRK, sind es hingegen immer die Partnerorganisationen, die mit Projektanträgen auf die NGOs zukommen (vgl. Interview Kiennast, Interview Helmberger und Interview Miller). Beim ÖRK kann es nämlich vorkommen, dass den lokalen Partnern ein Vorschlag für ein Projekt gemacht wird, wenn die NGO bereits längere Zeit in einem Gebiet tätig ist und die Bedürfnisse von Vorort gut kennt (vgl. Interview Helmberger).

¹⁰ Ergänzt durch Ung per Email am 24.4.2018.

HORIZONT3000 hingegen wird von einer der acht Basisorganisationen mit einem Projekt beauftragt. Die Projekte, mit denen HORIZONT3000 beauftragt wird, stammen aber ebenfalls immer von den Projektpartnern vor Ort (vgl. Interview Ottacher).

5.1.1.2 Projektförderung

Den Informationen ist aber auch zu entnehmen, dass nicht alle Projektvorschläge der Partnerorganisationen von den NGOs in der ursprünglichen Form akzeptiert und gefördert werden.

Dementsprechend wird von WORLD VISION von Anfang an klargestellt, ob die NGO die Erwartungen betreffend Projektwünschen erfüllen kann und will (vgl. Interview Streit). Bei CARE müssen die geplanten Projekte gewisse Qualitätskriterien erfüllen und Teil eines größeren Programms sein, um gefördert zu werden (vgl. Interview Ung ¹¹).

Projekte, die das ÖRK unterstützt, sollten generell wasserbezogen sein (vgl. Interview Helmberger). Bei der DKA und LICHT FÜR DIE WELT gibt es, bevor ein Projekt gefördert wird, einen Aushandlungsprozess. In dem geben die NGOs Feedback auf Projektanträge, damit es zu einer Einigung über den finanziellen Rahmen und die inhaltliche Schwerpunktsetzung kommen könne (vgl. Interview Kiennast und Interview Miller). Ottacher macht betreffend die Überarbeitung von Projektvorhaben darauf aufmerksam, dass die Prüfung der Ausgereiftheit der Projektgestaltung durch Anmerkungen von erfahrenen ProjektreferentInnen wichtig sei, um auf mögliche Schwächen der geplanten Maßnahmen hinzuweisen (vgl. Interview Ottacher).

Schicho und Nöst sind bei der Anpassung der Projektvorhaben an die Vorschläge der Geber der Meinung, dass NGOs des globalen Südens weitgehend vom Willen ausländischer Geber abhängig sind und gezwungen werden, ihre Entwicklungskonzepte oft nach den Vorstellungen der Fördergeber zu gestalten. Damit eine Empfängerorganisation überhaupt Förderungen bekommen kann, muss sie somit genau über die Richtlinien und Vorlieben der Geber Bescheid wissen (vgl. Schicho/Nöst 2003:55-56). Laut Helbling empfinden die NGOs des globalen Südens die Einflussnahme von Seiten der Fördergeber betreffend den Aufbau und der operationellen Verantwortung von Projekten zudem prinzipiell als Beeinträchtigung ihrer Eigenständigkeit (vgl. Helbling 1993:204). Aufgrund dieser Thematik beschreibt die DEH, wie bereits angeführt, das Abhängigkeits-Autonomie-Paradox, welches seinen Ausdruck darin findet, „*dass eine EZA-Organisation*

¹¹ Ergänzt durch Ung per Email am 24.4.2018.

auch bei eingelöstem Partizipationsanspruch letztlich über die Geldmittel verfügt und somit die dominante Rolle behält.“ (DEH:1990:5)

5.1.1.3 Das Prinzip Alignment bei Förderansuchen

Laut Ottacher sei Feedback zu den eingereichten Projektvorschlägen aber auch notwendig, um die Projekte an die lokalen Rahmenbedingungen und somit an die nationalen Regierungspläne anzupassen (vgl. Interview Ottacher). Dass die EZA nach den Strategien und Strukturen der Partnerländer auszurichten ist und Institutionen des Partnerlandes für die EZA einzubeziehen sind, wird nämlich beispielsweise anhand des Prinzips *Alignment* der *Paris Declaration* ausdrücklich gefordert (vgl. Feidieker/Kadel 2015:5).

Den Informationen der NGOs zufolge beziehen dementsprechend alle sechs untersuchten NGOs die zuständigen Behörden von Beginn an in die Projekte ein, um dafür Sorge zu tragen, dass die Projekte in die nationalen Entwicklungsstrategien integriert sind.

Während Streit die Zusammenarbeit mit der Regierung als Standard bezeichnet, definiert Helmberger die Kooperation mit lokalen Regierungen als Schlüsselement dafür, damit eine Koordination von Organisationen und deren Projekte überhaupt möglich wird (vgl. Interview Streit und Interview Helmberger). Kiennast und Miller machen deutlich, dass die Involvierung der Behörden insofern wichtig ist, da sie – vom Projekt abhängig - nach Finanzierungsende oft dazu aufgefordert seien, Projekte weiterzuführen (vgl. Interview Kiennast und Interview Miller). Für De Loor ist die Zusammenarbeit mit den Behörden ausschlaggebend, da gewisse Sektoren, in denen CARE arbeitet, in erster Linie in den Leistungsbereich der Regierung fallen. Hiervon eigenständige Arbeit zu leisten, wäre nicht nachhaltig (vgl. Interview De Loor).

Die Einbeziehung der Regierungsbehörden in die Projekte und die Anpassung der Projektarbeit an die Regierungsstrukturen der Projektländer war laut Helbling aber nicht immer selbstverständlich. In den 1980er Jahren wurde NGO-Arbeit nämlich als Gegenstrategie zu dem politischen System der Partnerländer verstanden. Organisationen, die mit lokalen Basis-NGOs zusammenarbeiteten, verfolgten das Ziel, die unterdrückte Bevölkerung gegenüber den herrschenden Oligarchen zu stärken. Doch heute sollten - wenn die politische Situation dies zulässt - die Synergien zwischen Staat und NGOs unbedingt angestrebt werden. Denn die Arbeit lokaler Organisationen könne sich am besten entfalten, wenn der Staat für entwicklungsfreundliche Rahmenbedingungen Sorge (vgl. Helbling 1993:203).

Aus diesen Informationen betreffend Förderansuchen kann geschlossen werden, dass alle sechs NGOs es im Normalfall als nachhaltigkeitsfördernd ansehen, wenn die Projekte nicht von den NGOs in Wien selbst entworfen werden, sondern von den Partnerorganisationen vom Partnerland stammen bzw. bei CARE gemeinsam mit ihnen entwickelt werden. Zugleich ist aber auch festzuhalten, dass die Projektvorhaben oft nicht in der Form, wie sie von den Partnerorganisationen eingereicht werden, finanziert werden. Denn Projekte werden erst gefördert, wenn sie an die nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer und zudem an die jeweilige Strategie der finanzierenden NGOs angepasst sind.

5.1.2 Vorplanung von Projekten in den Projektgebieten

Abgesehen von den oben genannten Aspekten betreffend Förderansuchen, wurden von den NGOs noch weitere Faktoren angeführt, welche zur Vorplanungsphase dazugehören, nämlich die Informationsbeschaffung zu Projektbeginn und die damit einhergehende Einbeziehung der Zielgruppe.

5.1.2.1 Informationsbeschaffung zu Projektbeginn

Die Informationsbeschaffung zu Projektbeginn betreffend, ist den Informationen zu entnehmen, dass alle analysierten NGOs Baselinestudien durchführen, bevor ein neues Projekt bzw. Programm begonnen wird.

Für LICHT FÜR DIE WELT beispielsweise wird die Informationsbeschaffung zu Projektbeginn als grundlegend dafür angesehen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu eruieren (vgl. LICHT FÜR DIE WELT A: S1). Das ÖRK und HORIZONT3000 schließen sich dieser Meinung an. Für die beiden NGOs gelten Baselinestudien zudem als unerlässlich, da sie als Vergleichsbasis für spätere Monitorings und Evaluierungen dienen (vgl. Interview Helmberger, Interview Ottacher und HORIZONT3000 D: S4).

Kiennast führt betreffend der Informationsbeschaffung zu Projektbeginn an, dass dadurch festgelegt werde, welche Themen die dringlichsten seien. Um zu verdeutlichen, wie solch eine Baselinestudie durchgeführt wird, beschreibt Kiennast das Vorgehen einer langjährigen Partnerorganisation der DKA namens HEfDA. Bei HEfDA ist die Durchführung von Baselinestudien Teil eines Praktikumsprogramms, an welchem beispielsweise StudienabgängerInnen teilnehmen. Bei solchen Feldforschungen wird anhand quantitativer und qualitativer Studien Datenmaterial zu den Problemen der Gemeinden generiert (vgl. Interview Kiennast).

Beim Frauenprojekt Kisumu 2014-2017 in Kenia, das von CARE unterstützt wurde, wurde die Baseline-Studie im Gegensatz zur Informationsbeschaffung, wie Kiennast sie erläutert hat, von 19

externen BegutachterInnen durchgeführt, die aus einem Pool von KonsulentInnen ausgewählt wurden (vgl. CARE B: S9).

Bei WORLD VISION hingegen werden Baselinestudien nicht für einzelne Projekte, sondern im Zuge eines 15-jährigen Regionalentwicklungsprogramms durchgeführt. WORLD VISION nimmt sich vor Beginn eines solchen Programms insgesamt rund zwei Jahre Zeit, um gemeinsam mit den Begünstigten herauszufinden, wie sich die aktuelle Situation gestaltet (vgl. Interview Streit).

5.1.2.2 Einbeziehung der Zielgruppe¹² in die Vorplanungsphase

Die Informationsbeschaffung zu Projektbeginn geht für alle NGOs mit der Einbeziehung der Zielgruppe einher.

Denn wie De Loor es ausdrückt, „[...] kann [man] kein Projekt machen, wenn die Leute, um die es geht, [...], nicht miteinbezogen sind.“ (Interview De Loor 7:23–7:29)

Bei HORIZONT3000 wird die Zusammenarbeit mit den Zielgruppen deshalb bereits bei der Ausarbeitung eines Projekts von der Partnerorganisation eingemahnt (vgl. Interview Ottacher). Ottacher macht aber, wie auch Miller, darauf aufmerksam, dass die Intensität der Einbeziehung der Begünstigten stark davon abhängt, wie gut die Partnerorganisation in partizipativer Planung sei (vgl. Interview Miller und Interview Ottacher). Kiennast hat diese Thematik betreffend den Eindruck, dass die Organisationen, mit denen die DKA zusammenarbeitet, sehr darauf bedacht seien, die Zielgruppen in die Projekte zu involvieren (vgl. Interview Kiennast).

Helmberger führt die Aussage von De Loor insofern weiter, dass die Partizipation der Zielgruppe unverzichtbar sei, da - je nachdem wie die Menschen die Situation schildern - ein Hilfspaket entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen zusammengeschürt werde (vgl. Interview Helmberger).

Ob solch ein Mitteilen von Bedürfnissen der Begünstigten allerdings ganz ohne äußere Beeinflussung stattfindet, sei laut Büschel dahingestellt. Denn wie Büschel mitteilt, halten sich EntwicklungsexpertInnen an prototypische Techniken der Bedarfsanalyse und Gesprächsführung, um die Bevölkerung dazu zu bringen, ihre Wünsche und Gefühle zu äußern. Die Aussagen der Menschen würden dadurch oft beeinflusst. EntwicklungsexpertInnen haben klare Vorstellungen davon, was sie an Wünschen hören wollen. Solche nämlich, die im Sinne von Fortschritt messbar sind: wie beispielsweise Eindämmung der Kindersterblichkeit, ökonomische Situationsverbesserung.

¹² An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die Begriffe Zielgruppe und Begünstigte in dieser Arbeit synonym verwendet werden. Der Begriff Bevölkerung hingegen wird weiter gefasst und bezieht auch lokale NGOs und Regierungsinstitutionen mit ein.

rung oder bessere Bildung. Wünsche, wie beispielsweise repräsentative Bauten statt Grundversorgung, widersprechen diesen Vorstellungen und ernten zumeist Unverständnis (vgl. Büschel 2014:531-532).

Zudem wird laut der DEH oft der Fehler gemacht, dass die NGOs ihre Vorstellungen direkt zu Projektbeginn durchdrücken wollen. Durch das Überspringen der Erkundungs- und Informationsphase komme es zu keinem gegenseitigen Vertrauen, das Grundlage für Motivation, Akzeptanz, Partizipation an Projekten und demnach Nachhaltigkeit sei (vgl. DEH 1990:7-9).

Von WORLD VISION wird dementsprechend nicht nur das Involvieren der Zielgruppe als notwendig für Nachhaltigkeit angesehen. Auch das Aufbauen von Vertrauen zwischen der Bevölkerung und den MitarbeiterInnen von WORLD VISION gilt als grundlegende Voraussetzung für ein nachhaltiges Regionalentwicklungsprogramm (vgl. Interview Streit).

Aus den Informationen betreffend die Vorplanung in den Projektgebieten geht also deutlich hervor, dass von allen NGOs Baselinestudien und die damit einhergehende Einbeziehung der Zielgruppe als wichtige Aspekte für die Nachhaltigkeit von Projekten angesehen werden. WORLD VISION betont zudem, dass ohne den Aufbau von Vertrauen in der Vorplanungsphase ein Projekt keine Chance auf Nachhaltigkeit hat. Allerdings ist aufgrund der Aussagen von Miller und Ottacher davon auszugehen, dass die Einbeziehung der Begünstigten nicht immer in vollem Ausmaß gegeben ist.

Laut Holtz ist eine intensive Einbeziehung der Bevölkerung in die Projekte von Beginn an aber ein Prinzip, dem dringend nachgegangen werden sollte. Denn wenn sich die Menschen, denen ein Projekt schließlich zugute kommen soll, nicht oder wenig daran beteiligen, kann dies ein Zeichen dafür sein, dass sie nicht hinter den Maßnahmen stehen und nach Projektende das Projekt somit nicht weitertragen (vgl. Holtz 2000:5). Auch für Stockmann ist die Einbeziehung der Zielgruppe für die Nachhaltigkeit von Projekten ein wichtiger Aspekt (vgl. Stockmann 1993:212). Stockmann ist, was die Vorplanungsphase betrifft, zudem der Meinung, dass in jener bereits der Grundstein für nachhaltige Projekte gelegt wird (vgl. Stockmann 1992:42).

Laut Stockmann ist für die Analyse prioritärer Ursachen für nachhaltige Projekte aber nicht nur die Untersuchung der Vorplanungsphase, sondern auch die Untersuchung der Durchführungsphase notwendig (vgl. Stockmann 1993:212). Dementsprechend werden im nächsten Kapitel die Ergebnisse der Durchführungsphase, gegliedert in Anlehnung an Stockmann's Kategorien für „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“, dargelegt. Der wesentliche Fokus wird

dabei auf die Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen und der Bevölkerung bzw. im Speziellen der Zielgruppe gelegt. Im Weiteren nehmen die generelle Arbeitsweise der NGOs bei der Durchführung von Projekten und die Vernetzung der Stakeholder eine wichtige Rolle bei der Analyse sein.

5.2 Durchführung

Zu Beginn wird in diesem Kapitel darauf eingegangen, wie sich die Zusammenarbeit zwischen den NGOs in Wien und deren Partnerorganisationen in den Projektländern gestaltet.

5.2.1 Zusammenarbeit der NGOs mit den Partnerorganisationen

Aus der Analyse folgt, dass sich die Organisationsformen der Partner, mit welchen die NGOs zusammenarbeiten, unterscheiden. Die NGOs in Wien sind aber immer diejenigen, welche die finanziellen Mittel bereitstellen, beratende Tätigkeiten übernehmen und eine gewisse Kontrollfunktion innehaben. Die Umsetzung der Projekte obliegt jeweils den Partnerorganisationen des Projektlandes.

WORLD VISION und CARE sind dabei jene zwei Organisationen, welche mit eigenen Länderbüros und somit mit eigenen MitarbeiterInnen zusammenarbeiten (vgl. Interview Streit und Interview De Loor). Auch HORIZONT3000 verfügt in den Ländern, wo langfristig und konzentriert Projekte unterstützt werden, über Länderbüros. Im Gegensatz zu WORLD VISION und CARE gibt es aber bei HORIZONT3000 keine eigenen MitarbeiterInnen, welche die Projekte vor Ort umsetzen, sondern die NGO arbeitet mit lokalen Partnerorganisationen wie BäuerInnenverbänden, kirchlichen Organisationen und zivilgesellschaftlichen NGOs zusammen (vgl. HORIZONT3000 D: S19 und Interview Ottacher).

Die Projektpartner vom ÖRK hingegen sind primär anerkannte Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften. Diese sind in jedem Land vertreten (vgl. Interview Helmberger).

LICHT FÜR DIE WELT arbeitet wiederum im weltweiten Durchschnitt mit einer bunten Mischung aus NGOs, staatlichen AkteurInnen und weiteren Einrichtungen zusammen; in Äthiopien sind die Projektpartner aber hauptsächlich medizinische Institutionen und öffentliche Gesundheitseinrichtungen (vgl. Interview Miller ¹³).

Die Organisationen, welche die DKA unterstützt, sind - oft sehr kleine - kirchliche Organisationen,

¹³ Ergänzt durch Miller per Email am 9.6.2018.

soziale Bewegungen und NGOs. Es handelt sich dabei immer um lokale, geprüfte Einrichtungen, die vor Ort entstanden sind und von der lokalen Bevölkerung getragen werden (vgl. DKA 2 und Interview Kiennast).

Den Informationen ist außerdem zu entnehmen, dass unabhängig davon, welche Organisationsform die Partnerorganisationen haben, alle analysierten NGOs die Partner nicht nur für die Dauer eines einzelnen Projekts, sondern in Form von Programmen bzw. langfristiger Zusammenarbeit unterstützen.

WORLD VISION arbeitet bei der Umsetzung eines Regionalentwicklungsprogramms rund 15 Jahre mit den Projektpartnern zusammen. Dies deckt sich ungefähr mit der Dauer der Zusammenarbeit von HORIZONT3000 und deren Partnerorganisationen - denn Ottacher gibt an, dass diese ungefähr 10-15 Jahre bestehe. Die Programme von CARE sind mit fünf Jahren kürzer, es werden allerdings mehrere Programme in einer Region durchgeführt. Beim ÖRK handelt es sich zwar administrativ um Einzelprojekte, doch auch das ÖRK finanziert immer wieder Folgeprojekte und arbeitet somit langfristig mit den Schwestergesellschaften zusammen (vgl. Interview Streit, Interview Ottacher, Interview Ung und Interview Helmberger).

Für die DKA und LICHT FÜR DIE WELT sind sehr lange Partnerschaften kennzeichnend. Die Zusammenarbeit mit gewissen Partnerorganisationen der DKA in Äthiopien geht beispielsweise auf die 1980er Jahre zurück (vgl. Interview Kiennast). Für LICHT FÜR DIE WELT sind lang andauernde Partnerschaften deshalb so wichtig, weil *„man [durch einzelne Projekte zwar] Services anbieten und vielleicht das Leben von Einzelpersonen irgendwie ändern, aber nicht strukturell etwas bewirken [kann].“* (Interview Miller 45:29–45:45)

Betreffend die Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen ist also festzuhalten, dass, unabhängig davon, welche Organisationsform die Partner haben, es für die NGOs ein wichtiges Kriterium für nachhaltige Projekterfolge ist, längerfristig mit den Partnerorganisationen vor Ort zusammenzuarbeiten. Wie viele Jahre die Unterstützung im Endeffekt andauert, ist allerdings von NGO zu NGO unterschiedlich. Die Projektpartner tragen bei der Zusammenarbeit jeweils die Verantwortung für die Umsetzung der Projekte, während die NGOs in Wien sie dabei finanziell und beratend unterstützen und den Projektfortschritt überwachen.

Warum die Organisationsformen der NGOs verschieden sind, könnte mit dem von Helbling angeführten Grund zusammenhängen, dass es für eine NGO oft schwierig sei, eine geeignete lokale

Organisation zu finden, die hinsichtlich der Interventionsbereiche und dem politischen Engagement zu den Fördergebern passe und kompetent sei. Manchmal, wenn keine geeigneten lokalen Organisationen gefunden werden, würden solche von den NGOs gegründet. Auch wenn die Zusammenarbeit mit Basisorganisationen aufgrund dessen nicht immer gegeben sei, erfolge die Zusammenarbeit aber dennoch mit Organisationen, die Dienstleistungen zugunsten der Basisförderung erbringen. Helbling definiert deshalb die Ansicht, dass ausschließlich Basisorganisationen die wirklichen Bedürfnisse der Bevölkerung umsetzen, als Idealisierung, da auch Basisorganisationen oft eher die Interessen ihrer FunktionärInnen als die der Basis vertreten würden (vgl. Helbling 1993:200-201).

5.2.2 Arbeitsweise der NGOs

Nach dem im vorherigen Unterkapitel gegebenen Einblick in die Zusammenarbeit der NGOs mit den Partnerorganisationen, wird im Folgenden die generelle Arbeitsweise bei der Durchführung von Projekten vorgestellt.

Wie die Informationen zeigen, stehen bei allen sechs NGOs nicht Infrastrukturarbeiten im Vordergrund der Projekt- bzw. Programmarbeit, sondern der Aufbau von Kapazitäten. Das Hauptaugenmerk wird somit auf Software-Aktivitäten wie Bewusstseinsarbeit, beratende Tätigkeiten und Schulungen gelegt.

Dass Infrastrukturarbeiten nicht die ausschlaggebendere Komponente der Projektarbeit darstellen, war bei LICHT FÜR DIE WELT aber nicht immer so. Denn früher wurde solch rahmenschaffende Arbeit, wie beispielsweise die Errichtung und Einrichtung von Augenabteilungen innerhalb Gesundheitsinstitutionen und öffentlichen Krankenhäusern, in großem Ausmaß durchgeführt. Heute würden laut Miller Infrastrukturarbeiten deshalb nicht mehr so stark gefördert, da einerseits bereits viel Aufbauarbeit geleistet wurde und weil es sich andererseits generell als schwierig herausstelle, beispielsweise Augenabteilungen in die öffentlichen Gesundheitseinrichtungen einzugliedern (vgl. Interview Miller).

Kiennast gibt betreffend den Kapazitätsaufbau an, dass dieser bei den Partnerorganisationen deshalb so wichtig sei, da dadurch deren Knowhow gestärkt werde und sich die Partner dadurch selbst und auch der Zielgruppe besser helfen könnten. Austauschbesuche zwischen den Projektpartnern und Ausbildungen der MitarbeiterInnen derjenigen Organisationen sollten demnach gefördert werden (vgl. Interview Kiennast).

Bei HORIZONT3000 werden die Partnerorganisationen dementsprechend nicht nur durch Finanzierungsprojekte, sondern auch anhand von Personalentsendungen gestärkt. Laut Ottacher würden

dadurch Wissensaustausch und gemeinsames Lernen ermöglicht und verschiedene relevante Trainings wie beispielsweise Fundraising und Budgetierung bei den Partnerorganisationen gefördert (vgl. Interview Ottacher).

Für Streit muss der Aufbau von Kapazitäten damit gekoppelt sein, dass es einen Bedarf an einem gewissen Gut gibt und die betroffenen Menschen Interesse daran haben, dieses Gut sicherzustellen bzw. zu erhalten. Nur dadurch werde es möglich, dass ein Projekt lange fortbestehen könne (vgl. Interview Streit). Diese Meinung teilen auch Ung und Helmberger und weisen darauf hin, dass der Aufbau von Kapazitäten nur dann funktionieren könne, wenn Projekte bedürfnisorientiert gestaltet seien, da die Betroffenen ansonsten kein Interesse daran hätten, die Initiativen fortzuführen (vgl. Interview Ung und Interview Helmberger).

Zur Arbeitsweise der NGOs kann also festgehalten werden, dass alle sechs NGOs das Aufbauen von Kapazitäten als essentiell für die Nachhaltigkeit von Projekten ansehen und dementsprechend Software-Aktivitäten die wichtigere Komponente der Projektarbeit darstellen.

Hier kann eine Verbindung zu Wagner hergestellt werden, denn für ihn trägt der Aufbau von Kapazitäten zu Empowerment bei. Durch Wissenstransfer und damit einhergehender Entwicklung von Kapazitäten könnten Menschen verschiedene Fähigkeiten erlangen und dadurch ihren Alltag besser alleine meistern. Um solch ein Empowerment anzustoßen, sollten NGOs den Menschen lediglich Hilfestellungen bei ihren Handlungen und Entscheidungen geben (vgl. Wagner 2015:9-10).

Unter solch einer Hilfestellung, die Empowerment bei der Zielgruppe anstößt, kann beispielsweise auch anwaltschaftliche Arbeit verstanden werden.

5.2.3 Anwaltschaft

Laut den Informationen sehen es alle NGOs als unumgänglich an, sich sowohl in den Projektgebieten anwaltschaftlich einzusetzen als auch auf nationaler bzw. internationaler Ebene für die Rechte der Menschen zu kämpfen.

LICHT FÜR DIE WELT setzt sich dabei prinzipiell für Menschen mit Behinderungen ein. Anwaltschaft wird im Rahmen der „UN-Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderung“ und der „Vision 2020“ durchgeführt. Dementsprechend kämpft LICHT FÜR DIE WELT gemeinsam mit Behindertenorganisationen dafür, dass die UN-Konvention und die „Vision 2020“ in den Partnerländern auch tatsächlich umgesetzt werden. Laut Miller werde die Anwaltschaft auf Projektebene von den lokalen Projektpartnern geplant und umgesetzt und von LICHT FÜR DIE

WELT inhaltlich begleitet (vgl. Interview Miller).

Das ÖRK hingegen legt den Fokus bei der Anwaltschaft auf Wasserversorgung. Als Beispiel führt Helmberger das Wasserversorgungs- und Kapazitätsaufbau-Projekt Unity/Northern Bahr-el-Ghazal an. Bei diesem Projekt waren Regierungsangestellte Teil der Zielgruppe. Es wurden Workshops abgehalten um zu klären, wer für das Wasser im Boden und für die Wasserqualität in den Brunnen der Region zuständig sei. Denn gerade in Krisenzeiten - wie beispielsweise bei Ausbrüchen von Cholera - würde viel kontaminiertes Wasser geliefert. Dies der Regierung aufzuzeigen, sei dafür wichtig, um Verantwortlichkeit für sauberes Wasser zu kreieren (vgl. Interview Helmberger). Zudem wurden die Begünstigten in diesem Projekt über ihre Rechte aufgeklärt. Die Menschen hätten dadurch gelernt, wie sie ihre Rechte einfordern könnten (vgl. ÖRK B: S22).

Bei WORLD VISION, CARE, HORIZONT3000 und der DKA ist es hingegen kontextabhängig, in welchen Bereichen Anwaltschaft geleistet wird.

Streit teilt diesbezüglich mit, dass Anwaltschaft direkt mit den Bereichen eines Regionalentwicklungsprogramms verbunden werde, in denen gerade Maßnahmen durchgeführt werden. In jedem Fall würden die nationalen und regionalen Regierungen motiviert, ihren Verpflichtungen nachzukommen. Zudem werde die Zielgruppe mit „Werkzeugen“ wie *citizen voice and action* ausgestattet, was bedeute, die eigenen Rechte kennen zu lernen und diese auch aktiv einzufordern (vgl. Interview Streit).

De Loor informiert betreffend Anwaltschaft, dass alle Kontakte mit Behörden, bei denen Bewusstseinsbildung betreffend verschiedener Themen stattfindet, als Anwaltschaft gelten. Wenn ein Thema von der Behörde in den Nationalen Plan integriert oder gewisse Maßnahmen vertieft umgesetzt werden sollten, stehe CARE den Behörden beratend zur Seite. Anwaltschaft werde aber nicht nur auf Behörden-Ebene durchgeführt, sondern auch auf DienstleisterInnen-Ebene, wie beispielsweise bei Gesundheitszentren und ebenso bei der Zielgruppe (vgl. Interview De Loor).

HORIZONT3000 richte sich laut Ottacher betreffend Anwaltschaft stark nach den Partnern. Die Partnerorganisationen führten rechtliche Arbeit zu beispielsweise Kinder-, Frauen- und Landrechten durch und HORIZONT3000 unterstütze sie dabei (vgl. Interview Ottacher).

Auch bei der DKA passiere Anwaltschaft in enger Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen, da sie diejenigen seien, die über die ganzen Prozesse vor Ort Bescheid wüssten. Kiennast gibt aber auch bekannt, dass Anwaltschaft in den Projektregionen nicht immer möglich sei. In Äthiopien beispielsweise würden Initiativen, die darauf ausgerichtet seien, die Rechte der Bevölkerung zu stärken, von staatlicher Seite her im Keim erstickt (vgl. Interview Kiennast).

Aus diesen Informationen ist abzuleiten, dass Anwaltschaft für alle sechs NGOs eine wichtige

Komponente für die Nachhaltigkeit von Projekten darstellt.

Dies passt zu den Aussagen von Lennkh/Stachel und Schweiger. Denn für Lennkh/Stachel ist es nicht damit getan, an der Basis zu arbeiten, sondern, es sei auch notwendig, von der Regierung des Partnerlandes einen Beitrag zur Armutsbekämpfung einzufordern (vgl. Lennkh/Stachel 2003:116). Laut Schweiger solle durch das Zusammenwirken von Geberinstitutionen eine Entwicklungspolitik geformt werden, die sowohl von der Bevölkerung als auch vom Staat getragen wird. Denn sofern es hierbei zu Gegenläufigkeiten komme, sei die Unterstützung wirkungslos (vgl. Schweiger 1993:126).

Die Meinung, dass politische Arbeit große Relevanz für die Nachhaltigkeit von Projekten habe, teilt, wie bereits angeführt, auch Berger. Denn letztlich ginge es darum, strukturelle Veränderungen herbeizuführen. Nur Geld sammeln, um Projekte durchzuführen, sich aber nicht in die Politik einzumischen, führe laut Berger nicht zu strukturellen Veränderungen. Projektzusammenarbeit sollte dementsprechend auch immer mit Bewusstseinsbildung im globalen Norden verbunden werden (vgl. Berger 1993:58-59). Denn wenn sich NGOs auch für die Änderung von Wirtschafts- und Umweltpolitik im eigenen Staat einsetzten, führe dies dazu, dass sich die Entwicklungschancen im globalen Süden erhöhen würden (vgl. Nuscheler 1993:44).

5.2.4 Involvierung der Bevölkerung in die Projektarbeit

Doch nicht nur Anwaltschaft und Kapazitätsaufbau sind für die NGOs bei der Durchführung von Projekten wichtige Aspekte, sondern, wie bereits im Kapitel „Vorplanung“ darauf hingewiesen, auch die damit einhergehende Involvierung der Bevölkerung, bzw. im Speziellen der Zielgruppe.

Denn aus der Analyse kann abgeleitet werden, dass es alle NGOs als essentiell ansehen, dass alle Stakeholder, die für ein Projekt relevant sind, ihre Handlungen koordinieren und sich verlinken. Denn nur durch Vernetzung werde in den Projektgebieten eine Basisversorgung möglich. Ohne Koordination gebe es keinen Anschluss an Märkte und somit beispielsweise keine Versorgung mit Materialien bzw. Ersatzteilen. Zudem könne Bewusstseinsarbeit nur fruchten, wenn dabei Stakeholder verschiedener Ebenen, also sowohl Regierungsbehörden, die Zivilgesellschaft und die Zielgruppe, erreicht würden (vgl. Interview Streit, Interview Miller, Interview Kiennast, Interview Helmberger, Interview De Loor und Interview Ottacher). „*[Es] muss eine Zusammenarbeit da [sein]. [Das ist] eben ganz wichtig, dieses sich Absprechen, sich Ergänzen und zu schauen, dass man gemeinsam Synergien findet bei den Projekten.*“ (Interview Streit 04:58-05:09)

Doch laut den NGOs ist es nicht nur wichtig, Verlinkungen zwischen den Stakeholdern herzustellen, sondern auch die Zielgruppe selbst an den Projekten teilhaben zu lassen. Diesbezüglich haben alle NGOs gemeinsam, dass die Zielgruppe durch die Bildung verschiedener Komitees, wie beispielsweise Schulkomitees, Brunnenkomitees und Projektkomitees, in die Projekte einbezogen wird. Die Komitees bestehen jeweils aus verschiedenen VertreterInnen der Zielgruppe und begleiten Projekte bei der Planung als auch bei der Umsetzung und bei Evaluierungen ehrenamtlich (vgl. Interview Streit, Interview Miller, Interview Kiennast, Interview Ottacher, Interview De Loor und Interview Helmberger).

Zudem nehmen ehrenamtliche MitarbeiterInnen auch eine wichtige Rolle ein, was die Verbreitung von Wissen und Bewusstseinsbildung bzw. Sozialarbeit betrifft.

Bewusstseinsarbeit geschehe laut Ottacher beispielsweise durch „Trainings of Trainers“. Dies bedeutet, dass Menschen aus der Zielgruppe gewisse Trainings besuchen und das Wissen dann freiwillig mit den restlichen DorfbewohnerInnen teilen würden (vgl. Interview Ottacher). Für Miller ist die Verbreitung von Wissen aus Trainings im Speziellen deshalb so wichtig, damit sich die Denkweisen der Menschen ändern und somit das Bewusstsein betreffend Menschen mit Behinderungen gestärkt werde (vgl. Interview Miller).

Beim ÖRK hingegen bekämen die freiwilligen MitarbeiterInnen Ausbildungen, damit sie vor allem Basisgesundheits- und Hygieneschulungen abhalten könnten (vgl. ÖRK C: S6). Bei der DKA gebe es wiederum freiwillige SozialarbeiterInnen im Feld, die zur Mobilisierung von Gemeinden beitragen würden (vgl. Interview Kiennast).

Ehrenamtliche MitarbeiterInnen bekommen den Informationen zufolge keinen Lohn, dennoch eine Vergütung. De Loor führt diesbezüglich beispielsweise an, dass es „meeting fees“ gebe, sofern jemand Schulungen besucht (vgl. Interview De Loor). Streit spricht hingegen von einer Vergütung in Naturalien und Helmberger von Taschengeld (vgl. Interview Streit und Interview Helmberger).

Die Involvierung der Zielgruppe nimmt aber auch noch weitere Formen an. Denn wie im Speziellen von Streit, Ung, Helmberger und Miller verdeutlicht wird, seien die Begünstigten dazu angehalten, sich anhand der Bereitstellung eigener Arbeitskraft bzw. Materialien bei Services, die für sie erbracht werden, einzubringen. So würden die Menschen vor Ort beispielsweise mit Sand, Steinen, Holz und ihrer Mithilfe zur Erfüllung der Projektziele beitragen. Die NGOs unterstützten die Zielgruppe dafür insofern, dass die notwendigen Materialien, die von der Bevölkerung nicht aufgebracht werden könnten, zur Verfügung gestellt würden (vgl. Interview Streit, Interview Ung,

Interview Helmberger und Interview Miller).

Aus diesem Unterkapitel ist also zu schließen, dass sich alle sechs NGOs einig sind, dass ohne die Einbeziehung und Vernetzung der verschiedenen Stakeholder, ein Projekt nicht nachhaltig sein kann. Zudem wird die Involvierung der Zielgruppe in die Projektarbeit von den NGOs gefordert. Die Art und Weise, wie die Begünstigten in die Projektarbeit einbezogen werden, nimmt dabei unterschiedliche Formen an. Die Involvierung der Zielgruppe geht aber immer damit einher, dass diese ehrenamtlich erfolgt.

Diese Einbeziehung von freiwilligen und unentgeltlichen MitarbeiterInnen nehme laut Büschel einen hohen Stellenwert für die partizipative Arbeitsweise von NGOs ein. Dies schon alleine deshalb, da für gewisse infrastrukturelle Investitionen die personellen und finanziellen Mittel fehlten (vgl. Büschel 2014:514). Laut Büschel müsse aber eingeräumt werden, dass manche Menschen aus Gründen, wie beispielsweise Krankheit, Zeitmangel oder aufgrund des täglichen Arbeitsaufwands nicht aktiv an Projekten teilhaben könnten, auch wenn *Hilfe zur Selbsthilfe* dazu tendiere, Menschen in Form eigener Leistungen in die Projekte zu involvieren. Dieses Nicht-Können wird allerdings oft mit Nicht-Wollen gleichgesetzt und somit als Ablehnung der angebotenen Unterstützung zur Eigenständigkeit gesehen (vgl. Büschel 2014:532–533).

Die freiwillige Mitarbeit der Zielgruppe kann also aufgrund genannter Einwände von Büschel wohl nicht immer in vollem Ausmaß gefordert werden, obwohl diese generell von allen analysierten NGOs als wichtig für die Nachhaltigkeit von Projekten angesehen wird. Denn wie aus der Analyse hervorgeht, ist freiwillige Mitarbeit ein Zeichen dafür, dass die Bevölkerung hinter dem Projekt stehe und dieses nach Projektübergabe weitertragen werde.

5.3 Finanzierungsende

Wen die NGOs genau als Projektträger nach Unterstützungsende definieren, wird in diesem Kapitel vorgestellt.

5.3.1 Träger der Projekte nach Finanzierungsende

Wer als Projektträger nach Finanzierungsende in Frage kommt, variiert den Informationen nach. Dennoch lässt sich generell dasselbe Muster erkennen, nämlich, dass die NGOs in jedem Fall lokale Strukturen anführen, welche nach Finanzierungsende die Verantwortung für das Fortbestehen

der Projekte bzw. Programme tragen. Wer aber genau als die Träger angesehen wird, ist sowohl von der Organisationsform der Projektpartner als auch der Größenordnung und der Art der Projekte abhängig.

Alle NGOs, bis auf LICHT FÜR DIE WELT, führen einerseits Strukturen der Zielgruppe als Projektträger an. Während Ung dabei in erster Linie von lokalen Komitees spricht, weist Helmberger darauf hin, dass es sich neben Komitees auch um einzelne engagierte Personen handeln könne (vgl. Interview Ung und Interview Helmberger ¹⁴). Streit führt diesbezüglich Kooperativen, Spargruppen und Farmerassoziationen an. Ottacher wiederum bringt BäuerInnengruppen ins Spiel und Kiennast weist beispielsweise auf Frauengruppen hin, die nach Projektende selbstständig weiterbeständen (vgl. Interview Streit, Interview Ottacher und Interview Kiennast ¹⁵).

Zudem kommen Für CARE und WORLD VISION auch gemeinschaftsbasierte Organisationen als Träger in Frage, welche durch die Projekte gestärkt wurden. Die Partnerorganisationen selbst werden von den beiden NGOs nicht als die Träger nach Finanzierungsende definiert, da es sich dabei um die eigenen Länderbüros handelt (vgl. Interview Ung und Interview Kiennast). Zudem können es bei CARE auch lokale Behörden sein, welche nach Finanzierungsende Projekte übernehmen. Dies sei beispielsweise beim Projekt Kisumu der Fall. Die lokale Behörde, nämlich das Gesundheitsministerium auf Gemeindeebene, sei seit Projektübergabe sowohl für das Aufbringen der finanziellen Mittel, als auch die Fortführung der Gesundheitseinrichtungen und dafür, Synergien zwischen den Gesundheitseinrichtungen zu nutzen, verantwortlich (vgl. Interview De Loor). Ottacher führt hingegen in erster Linie die das Projekt implementierenden Organisationen beziehungsweise Diözesen als Projektträger an. Diejenigen Organisationen versuchten aber aufgrund eingeschränkter Mittel entweder neue Fördergeber für Projekte zu finden, oder die Projekte nach Möglichkeit an die Zielgruppe abzugeben. Wenn es sich um ein größeres Infrastrukturprojekt, wie beispielsweise um eine Schule oder ein Spital handelt, würde laut Ottacher auch der Staat als Projektträger in Frage kommen, sofern dieser die anfallenden Kosten, wie beispielsweise Gehälter, übernehmen könne. Damit aber für die Projektpartner die Möglichkeit erhöht werde, dass sie Projekte selbst weitertragen könnten, sieht Ottacher die Förderung von Sozialunternehmen als Chance dafür an (vgl. Interview Ottacher).

Kiennast teilt die Meinung von Ottacher, dass die Förderung von Sozialunternehmen eine gute

¹⁴ Ergänzt durch Helmberger per Email am 17.5.2018.

¹⁵ Ergänzt durch Kiennast per Email am 4.6.2018.

Möglichkeit darstelle, damit die Partnerorganisationen Projekte selbst weitertragen könnten. Sozialunternehmen zu fördern, sei laut Kiennast aber noch ein junges Unterfangen. Prinzipiell ginge es dabei darum, einkommensschaffende Maßnahmen bei den Partnerorganisationen aufzubauen, wodurch aber gleichzeitig ein sozialer Nutzen entstehe. Die Partnerorganisation HEfDA beispielsweise produziere Kraftfutter für das Vieh der BäuerInnen. Durch die bessere Ernährung der Tiere könnten einerseits die BäuerInnen höhere Erträge ernten und andererseits erwirtschaftete HEfDA dadurch ein Einkommen (vgl. Interview Kiennast).

Solche Selbstfinanzierungsmöglichkeiten betreffend - wie Kiennast und Ottacher sie anführen - schreibt Maier, dass Wirkungen von Projekten umso nachhaltiger seien, je besser die Möglichkeiten der zukünftigen Selbstfinanzierung der Partner aussehen würden. Zudem schreibt Maier Projekten eine je höhere Chance auf Nachhaltigkeit zu, desto höher die Eigenleistungen der Partner bereits während der Projektlaufzeit sind (vgl. Maier 1993:165).

Da die Partnerorganisationen aber oft nicht über genügend Ressourcen verfügen, Projekte selbst weiterzuführen, sieht Kiennast – je nachdem um welche Projekte es sich handelt – in Übereinstimmung mit Ottacher vor allem lokale Behörden oder die Zielgruppe als die Projektträger an. Es gebe laut Kiennast zudem auch einmalige, kurzfristige Interventionen, welche keine weitere Finanzierung benötigen würden (vgl. Interview Kiennast ¹⁶).

LICHT FÜR DIE WELT hingegen trachtet generell danach, dass Dienstleistungen, die ihre Partnerorganisationen anbieten, mittel- bis langfristig von der öffentlichen Hand übernommen werden. LICHT FÜR DIE WELT fungiere nämlich als Lückenfüller für Dienstleistungen, sei aber kein bestehendes System, das diese dauerhaft unterstütze (vgl. Interview Miller).

Diesen Informationen ist zu entnehmen, dass - obgleich die Projektträger je nach der Organisationsform, der Größe und der Art der Initiativen unterschiedliche Strukturen aufweisen – es alle NGOs als nachhaltig ansehen, wenn nach Finanzierungsende lokale Strukturen die Initiativen übernehmen.

Inwiefern die NGOs die Träger auf die Übernahme vorbereiten, ist dementsprechend für das Weiterbestehen der Initiativen von großer Relevanz. Im nächsten Unterkapitel wird deshalb aufgezeigt, wie die NGOs vorgehen, wenn die Übergabe naht.

¹⁶ Ergänzt durch Kiennast per Email am 4.6.2018.

5.3.2 Übergabe

Aus den Informationen geht hervor, dass alle NGOs Wert darauf legen, dass die Übergabe bei Finanzierungsende schrittweise erfolgt, gut vorbereitet und rechtzeitig kommuniziert wird. Wobei mit rechtzeitig - je nachdem, ob vom Finanzierungsende eines einzelnen Projekts oder der Übergabe nach mehreren Projektphasen gesprochen wird - einige Monate bis hin zu einigen Jahren gemeint sein kann.

Die NGOs verfolgen, wenn das Ende eines Projekts bzw. Programms näher rückt, jedenfalls Exit- bzw. Phasing-Out-Strategien (vgl. Interview Kiennast, Interview Miller, Interview Helmberger, Interview De Loor, Interview Streit und Interview Ottacher).

Ein gut geplanter Ausstieg ist laut Kiennast deshalb so wichtig, „[da] ein Partner oder eine Partnerin genug Zeit haben [muss], um sich entweder neue Geldgeber zu suchen für diese Initiative oder [...] das Projekt noch so gut wie möglich in der Gemeinschaft [zu verankern], dass es weitergetragen wird. Also, dass es da mehr oder weniger auch Spielraum gibt für die Partnerorganisation, mit dieser Situation umzugehen.“ (Kiennast 1:18:30–1:18:57)

Um Einblick in die Tätigkeiten einer Exit-Phase zu geben, beschreiben Ottacher, De Loor und Streit, wie die NGOs HORIZONT3000, CARE und WORLD VISION dabei vorgehen.

Laut Ottacher sollte das Phasing-Out im Idealfall mindestens drei Jahre vor Finanzierungsende angekündigt werden. Die Phasing-Out-Phase habe laut Ottacher drei Dimensionen. Die erste Dimension sei Ehrlichkeit zu den Partnern, nämlich insofern, dass das Ende überhaupt einmal ganz offen angesprochen werde. Die zweite Dimension sei, dass die Partnerorganisation beim Phasing-Out-Prozess unterstützt werde. Die Partnerorganisation sei gefordert zu hinterfragen, welche Projekte bereits an die Zielgruppe übergeben werden könnten, welche Projekte intern weitergetragen werden sollten und dementsprechend Fördergelder dafür zu finden. Da Fundraising zu betreiben für die meisten Organisationen neu ist, brauche es Beratungen, um dementsprechendes Knowhow aufzubauen. Die dritte Dimension stelle das Aufstellen eines richtigen Phasing-Out-Plans dar (vgl. Interview Ottacher).

Im Gegensatz zu Ottacher, der von der Schlussphase eines mehrphasigen Projekts spricht, beschreibt De Loor das Ende des dreijährigen Projektes Kisumu. Hierbei war eine mindestens sechs- bis neunmonatige Frist für die Exit-Strategie vorgesehen. Um mit der Planung solch einer Exit-Strategie beginnen zu können, werde in Erfahrung gebracht, ob alle bisher geplanten Aktivitäten ordnungsgemäß durchgeführt worden sind und somit das Erreichen der geplanten Ziele bereits in

Sicht sei. Wenn dem so ist, würden verschiedene Aktivitäten mit verschiedenen Stakeholdern organisiert. Beim Kisumu-Projekt wurden dementsprechend Frauen in Gesundheitszentren eingeladen, die ihre Erfahrungen und Empfehlungen bereitstellten. Durch solche Events würde sichergestellt, dass Informationen darüber, welche Bedürfnisse es trotz des umgesetzten Projekts noch gebe, an die Behörden weitergegeben werden würden. Zur Exit-Strategie gehöre für CARE zudem auch dazu, dass den Begünstigten bewusst gemacht werde, dass das Projekt demnächst ende. Ein weiterer Aspekt sei es, die offizielle „TO-DO-Liste“ zu erfüllen. Die EU habe zum Beispiel klare Vorgaben, wie die Ausstattung, die von CARE finanziert wurde, an die Projektträger übertragen werden solle (vgl. Interview De Loor).

Streit wiederum spricht von der Übergabe eines 15-jährigen Regionalentwicklungsprogramms. Gegen Finanzierungsende nehme die Involvierung von WORLD VISION in dem Ausmaß ab, in dem die Kapazitäten der lokalen Strukturen zunehmen. Das bedeutet, während zu Projektbeginn womöglich 80 % der Projektaktivitäten von WORLD VISION stammten und die Zielgruppe 20 % beitrage, so verändere sich dieser Prozentsatz desto mehr, je weiter das Projekt voranschreite. Und je näher das Programmende komme, desto mehr werde auf die Zeit danach fokussiert. In dieser letzten Phase des Programms gehe es somit nicht mehr darum, neue Aktivitäten zu beginnen, sondern es werde nur mehr darauf geachtet, welche Kapazitäten die Träger bereits aufgebaut haben und welche sie noch benötigen, um die Initiativen weiterzutragen (vgl. Interview Streit).

Wagner schreibt die Exit-Strategie von Projekten betreffend, dass der Aufbau von Organisationsstrukturen und auch die Vermittlung der Idee der *Hilfe zur Selbsthilfe* ausschlaggebend sei, damit ein Exit funktionieren kann. Denn nur wenn lokale Strukturen Eigentümerschaft der Projekte vermittelt bekommen, finden sie auch Antrieb, die Aktivitäten fortzuführen. Wagner vertritt dementsprechend die Meinung, dass sich aufgrund der „Beschwörung“ von Selbstständigkeit bei verschiedenen lokalen Strukturen, für NGOs eine Exit-Option auftrue (vgl. Wagner 2015:364).

Mit der Übergabe von Projekten kann zudem auch die bereits dargelegte Aussage von Braun in Bezug gebracht werden. Braun meint nämlich, dass oftmals eine falsche Vorstellung von Nachhaltiger Entwicklung abgebildet werde. Dies treffe für ihn dann zu, wenn darunter verstanden werde, dass Projekte - also das Management, die Ausrüstung, die Arbeitskräfte und die Finanzen - komplett oder zumindest teilweise an die lokalen Zielgruppen oder staatlichen Behörden abgegeben werden müssten. Denn dann impliziere Nachhaltige Entwicklung, dass es sich dabei um

Entwicklungsprojekte handeln würde, die als vorübergehende Phänomene gesehen werden. Nachhaltige Entwicklung sollte sich aber nicht an einzelnen Projekten orientieren, sondern entwicklungsorientiert sein (vgl. Braun 1993:26-27).

Dass die Unterstützung durch die NGOs in Wien - wenn auch bei gewissen NGOs erst nach vielen Jahren bzw. Jahrzehnten - ein Ende findet, kann somit als Indiz dafür gesehen werden, dass die NGOs ihre Unterstützungsleistungen allgemein betrachtet als vorübergehende Phänomene ansehen. Aus den Informationen ist allerdings auch zu schließen, dass das Ende eines Projekts bzw. Programms nicht unbedingt bedeuten muss, dass dieselben Partnerorganisationen nicht weiterhin finanziell unterstützt werden. Dies zeigt sich im Speziellen bei CARE und WORLD VISION, da die beiden NGOs mit eigenen Länderbüros zusammenarbeiten und die Unterstützung deshalb generell denselben Partnerorganisationen zukommt (vgl. Interview Streit und Interview Ung). Beim ÖRK gestaltet sich die Situation ähnlich, da sie mit anerkannten RK-RH-Gesellschaften zusammenarbeiten. Diese arbeiten auch nach Projektende weiterhin mit den Gemeinden zusammen, falls nötig und möglich (vgl. Interview Helmberger¹⁷).

Anders allerdings ist es bei LICHT FÜR DIE WELT, HORIZONT3000 und der DKA. Wenn hier ein Finanzierungsstopp erfolgt, dann sind die Partnerorganisationen auf neue Geldgeber angewiesen. Für Ottacher sind Finanzierungsstopps normal, da es laut ihm zu Betriebsblindheit komme, wenn zu lange mit der gleichen Organisation zusammengearbeitet werde. Dies bedeute aber nicht gleichzeitig, dass es keine Berührungspunkte mehr zwischen HORIZONT3000 und den ehemaligen Partnern gebe (vgl. Interview Ottacher). Die DKA und LICHT FÜR DIE WELT haben den Informationen zufolge hingegen noch nicht so viel Erfahrung mit Finanzierungsstopps, da die beiden NGOs für gewöhnlich sehr lange mit denselben Partnerorganisationen zusammenarbeiten (vgl. Interview Kiennast und Interview Miller).

Aus den Informationen ist jedenfalls zu schließen, dass - unabhängig davon, wie lange die Unterstützung einer Partnerorganisation andauert - die Projektübergabe in jedem Fall gut geplant und rechtzeitig kommuniziert werden muss, damit Projekten eine Chance auf Nachhaltigkeit zugeschrieben werden kann. Denn die Projektpartner müssen genug Zeit haben, um die Übergabe an

¹⁷ Ergänzt durch Helmberger per Email am 17.5.2018.

die Zielgruppe bzw. an staatliche Behörden vorzubereiten, beziehungsweise müssen neue Fördergeber gefunden werden, welche die Projekte weiterhin finanzieren.

5.4. Evaluierung und Nachbetreuung

Für Stockmann ist ein Projekt allerdings nicht mit der Übergabe an den/die Projektträger beendet (vgl. Stockmann 1992:21-22). Vielmehr geht für ihn das Projekt dann in eine kritische Phase über. Denn zukünftig wird sich zeigen, inwiefern es durch das Projekt gelungen ist, problemadäquate Strukturen aufzubauen und die Problemlösungskapazität der Partnerorganisation und/oder der Zielgruppe insofern zu stärken, damit jene diese Strukturen an sich verändernde Umweltbedingungen anpassen können (vgl. Stockmann 1992:27).

Laut Stockmann kann Nachhaltigkeit dementsprechend nicht direkt zu Ende eines Projekts gemessen werden, sondern für ihn bedarf es einer Kontroll- und Evaluierungspraxis über das Finanzierungsende hinaus (vgl. Stockmann 1992:30). Dementsprechend wird in diesem Kapitel untersucht, welche Evaluierungen von den analysierten NGOs gefördert werden.

5.4.1 Monitoring, Zwischen- und Endevaluierungen

Aus der Analyse folgt, dass es bei allen Projekten laufendes Monitoring durch die Partnerorganisationen gibt. Bei HORIZONT3000, dem ÖRK, CARE und WORLD VISION, finden zudem auch standardisierte Zwischen- und Endevaluierungen statt.

Ottacher erklärt diesbezüglich, dass bei HORIZONT3000 Endevaluierungen regelmäßig jedes dritte Jahr, also jeweils am Ende einer Dreijahresphase stattfinden würden. Sehr kleine Projekte hingegen würden nicht endevaluiert, da die Finanzierungshöhe für eine Evaluierung zwischen 80.000 bis 150.000 Euro jährlich liegen müsse. Bei Projekten unter dieser Finanzierungsgrenze bestehe aber die Möglichkeit zu Mid-term-reviews. Diese würden von den MitarbeiterInnen der Partnerorganisationen unter partizipativen Methoden, wie Zielgruppen- oder Fokusgruppendiskussionen, durchgeführt werden. Endevaluierungen hingegen würden meist von externen KonsulentInnen umgesetzt (vgl. Interview Ottacher).

Laut der DEZA ist die externe Evaluierung die klassische Evaluationsform. Die Stärken dieser Art von Evaluierung seien, dass die EvaluatorInnen nicht im Projekt mitarbeiten und somit die ihnen gestellten Fragen distanzierter und unabhängiger beurteilen könnten. Die Schwächen lägen bei externen Evaluierungen darin, dass diese einen hohen Aufwand betreffend Vorbereitung

und Durchführung mit sich bringen würden und zeitlich begrenzt seien. Es handle sich dementsprechend bei externen Evaluierungen immer um einen Ausschnitt der Realität und eine Momentaufnahme (vgl. DEZA 2000:18).

Bei CARE hingegen erfolgten Endevaluierungen regelmäßig im Fünfjahres-Takt. Wie auch bei HORIZONT3000 gebe es nur bei sehr kleinen Projekten keine Endevaluierungen. Die Endevaluierungen würden zumeist ausgelagert, da bei CARE nicht die nötige Zeit dafür vorhanden und davon abgesehen, eine unabhängige Evaluierung wichtig sei. Denn nur durch die Auslagerung an externe Fachleute könnten persönliche Interessen so gut wie möglich vermieden werden. Als externe Fachleute, die Evaluierungen durchführen, kämen Firmen, Selbstständige, Angestellte oder auch eine Kombination derer in Frage. In jedem Fall würden sie, je nach Qualifikation, aus dem sogenannten „Pool of Consultants“ der Länderbüros ausgewählt (vgl. Interview Ung und Interview De Loor).

Beim ÖRK wiederum fänden Evaluierungen bei jedem Projekt, das zwei bis drei Jahre dauert, statt. Evaluierungen würden dabei sowohl in der Mitte als auch zu Ende eines Projekts umgesetzt. Vorgenommen würden die Evaluierungen im Idealfall gemeinsam von externen EvaluatorenInnen und den Partnerorganisationen. Durch die Einbeziehung externer KonsultantInnen solle Betriebsblindheit verhindert und ein kritischer Blick auf die Projektarbeit gewonnen werden (vgl. Interview Helmberger).

Solche Evaluierungen, die von der Geberinstitution gemeinsam mit VertreterInnen der Partnerorganisation realisiert werden, beschreibt die DEZA als „joint evaluations“ (vgl. DEZA 2000:18).

Bei WORLD VISION hinwieder werde die Endevaluierung rund um das letzte Jahr der Implementierung eines Regionalentwicklungsprogramms durchgeführt. Zusätzlich gebe es zwischen den verschiedenen Programmzyklen alle vier bis fünf Jahre eine Mid-Term-Evaluierung. Die Evaluierungen würden oft von WORLD VISION-MitarbeiterInnen der Partnerorganisation intern vorgenommen, aber immer von Personen, die nicht bei der Implementierung von Projekten dabei waren (vgl. Interview Streit).

Was solche Selbstevaluierungen betrifft, weist die DEZA darauf hin, dass die Stärken jener in der Flexibilität und dem wenigen Aufwand liegen würden. Erfolgsversprechend sei eine Selbstevaluierung allerdings nur, wenn die Beteiligten selbstkritisch genug seien. Schwächen seien demzufolge, dass die Gefahr bestünde, dass vor lauter Bäumen der Wald nicht mehr gesehen würde, weil Distanz fehle (vgl. DEZA 2000:19).

Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen NGOs, finden bei LICHT FÜR DIE WELT und der DKA Evaluierungen nicht standardmäßig statt.

LICHT FÜR DIE WELT befände sich allerdings gerade im Prozess, Evaluierungen standardisierter zu gestalten (vgl. LICHT FÜR DIE WELT C: S27). Bisher würden Evaluierungen bei LICHT FÜR DIE WELT kontextbezogen und basierend darauf, was mit der Partnerorganisation ausgemacht wurde, durchgeführt. Generell verfügten die Projektpartner dabei über die Ownership von Projekt-Evaluierungen. Sie hätten aber klare Angaben, welche Kriterien für den Evaluierungsreport wichtig seien, im Speziellen, wenn ein Projekt von beispielsweise der EU kofinanziert werde. Vorgenommen würden Evaluierungen normalerweise in Kooperation von den Projektorganisationen und KonsulentInnen. Evaluierungen fänden dabei öfters in einem größeren Rahmen statt, wie beispielsweise am Ende eines gesamten Programms (vgl. Interview Miller).

Miller ist zudem der Meinung, dass nur bis zu einem gewissen Grad in Evaluierungen investiert werden sollte. Denn gute Evaluierungen seien teuer und deshalb müsse abgewogen werden, wieviel Geld direkt in die Projektimplementierung und wieviel Geld in das ganze System fließen solle (vgl. Interview Miller).

Auch Kiennast teilt diese Meinung und informiert diesbezüglich, dass eine Evaluierung sehr viele finanzielle und personelle Ressourcen verbrauche und sich das vielleicht gar nicht bei jedem Projekt auszahle (vgl. Interview Kiennast ¹⁸). Bei der DKA würden Evaluierungen dementsprechend immer dann durchgeführt, wenn die lokalen KonsulentInnen oder die zuständigen ProjektreferentInnen der DKA eine Evaluierung für nötig empfänden. Dies könne sowohl während als auch nach der Projektlaufzeit der Fall sein. Vorgenommen würden Evaluierungen dabei sowohl intern als auch extern. Externe Evaluierungen würden dabei meist von der DKA beauftragt und von einem/r KonsulentIn durchgeführt (vgl. Interview Kiennast).

Zu den Aussagen von Miller und Kiennast, dass immer gut abgewogen werden sollte, ob eine Evaluierung durchgeführt wird oder nicht, lässt sich eine Verbindung zu der DEZA herstellen. Die DEZA informiert nämlich, dass eine Evaluation immer einen großen Aufwand bedeute und deswegen in jedem Fall die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit geprüft werden sollte (vgl. DEZA 2000:14).

¹⁸ Ergänzt durch Kiennast per Email am 4.6.2018.

5.4.2 Die Messung von Resultaten

Doch nicht nur, welche Evaluierungen von den NGOs gefördert, sondern auch welche Resultate dabei gemessen werden, ist für Stockmann ein wichtiger Aspekt. Denn für Stockmann geht nachhaltiger Projekterfolg über einen SOLL-IST-Vergleich hinaus. Dies bedeutet, dass bei Evaluierungen nicht nur überprüft werden sollte, ob die erwünschten Zielsetzungen tatsächlich erreicht wurden, sondern auch nicht-projektzielkonforme positive als auch negative Wirkungen erfasst werden sollten (vgl. Stockmann 1992:21-22).

Diesbezüglich geben alle analysierten NGOs an, bei Evaluierungen sowohl zu überprüfen, ob die Aktivitäten und Wirkungen, die geplant waren, tatsächlich erfüllt wurden, als auch nicht intendierte Resultate ins Blickfeld zu nehmen.

Bei von HORIZONT3000 unterstützten Projekten sei es laut Ottacher deshalb Standard, sowohl nach den intendierten, als auch nach den nicht intendierten Resultaten zu fragen, da prinzipiell nach den „Terms of Reference für Evaluierungen“ der ADA bzw. der EU vorgegangen werde (vgl. Interview Ottacher).

Laut Helmberger und Streit müssten nicht intendierte Resultate ebenso wie die intendierten berücksichtigt werden, da sich diese womöglich aus dem Projekt herausentwickeln und die Ergebnisse mitbeeinflussen (vgl. Interview Helmberger und Streit). Was aber tatsächlich durch ein Projekt und was durch politische oder gesellschaftliche Geschehnisse in einem Land bewirkt werde, ließe sich bei Evaluierungen nicht leicht trennen (vgl. Interview Kiennast).

Aufgrund der Aussagen von De Loor und Miller lässt sich darauf schließen, dass die nicht intendierten Resultate aber oft nicht so genau überprüft werden wie die intendierten. Denn De Loor teilt mit, dass bei Evaluierungen in erster Linie herausgefunden werden solle, ob die geplanten Aktivitäten auch tatsächlich erfüllt worden seien. Dies deshalb, weil - speziell bei kofinanzierten Projekten der ADA bzw. der EU - vorgelegt werden müsse, inwiefern die Projektziele auch tatsächlich erreicht wurden (vgl. Interview De Loor).

Und wie Miller bekannt gibt, sind die KonsulentInnen, die Evaluierungen durchführen oft *„so sehr damit beschäftigt, nachzuvollziehen, was [...] im Vergleich zu dem was man geplant hat, tatsächlich geschehen ist, dass dann für die anderen Aspekte doch wieder wenig Zeit bleibt.“* (Interview Miller 01:07:03–01:07:15)

5.4.3 Nachbetreuung

Während im vorigen Unterkapitel die Ergebnisse betreffend Evaluierungen während der Projektdurchführung behandelt wurden, wird folgend darauf eingegangen, inwiefern Projekte nachbetreut werden. Denn wie bereits darauf hingewiesen, schreibt Stockmann der Nachbetreuung von Projekten – und somit Ex-Post-Evaluierungen - besonderen Stellenwert zu. Ex-Post-Evaluierungen gebe es ihm zufolge allerdings nur selten (vgl. Stockmann 1992:12-13).

Die Ergebnisse bestätigen Stockmanns Aussage. Denn aus den Informationen folgt, dass von allen NGOs Ex-Post-Evaluierungen bisher nur selten bzw. bei LICHT FÜR DIE WELT noch nicht durchgeführt wurden. Als Grund dafür wird vor allem zu hoher finanzieller Aufwand genannt.

Wie De Loor und Ottacher bekannt geben, müssten Ex-Post-Evaluierungen nämlich von Eigenmitteln bezahlt werden, während Evaluierungen zu Beginn, Mitte und Ende eines Projekts im Projektbudget inkludiert sind (vgl. Interview De Loor und Interview Ottacher).

Bei HORIZONT3000 ist das Thema Wirkungsbeobachtung dennoch in den letzten Jahren stärker in den Vordergrund gerückt, da es für die Begünstigten ja schlussendlich darum ginge, welcher langfristige Nutzen auch noch Jahre nach Projektende nachwirke (vgl. HORIZONT3000 A: S9). Die Messbarkeit dieser Wirkungen sei aber wiederum ein Thema für sich (vgl. Interview Ottacher).

Laut Helmberger gestalte sich die Finanzierung von Ex-Post-Evaluierungen als schwierig, da solche keinen unmittelbaren Zweck für die Dorfgemeinschaft erfüllen. Manchmal gelinge es aber, eine Ex-Post-Evaluierung in ein Projekt einzubauen. Der Unterschied zu anderen Evaluierungen sei dann jener, dass die Frage beispielsweise nicht danach gestellt werde, ob eine Wasserstelle repariert worden sei, sondern welche Wirkungskette durch das verfügbare Wasser ausgelöst wurde (vgl. Interview Helmberger).

Streit teilt betreffend der Finanzierung von Ex-Post-Evaluierungen mit, dass, wenn diese - in seltenen Fällen - zum Einsatz kommen, die damit betrauten KonsulentInnen ein gutes Preis-Leistungsverhältnis vorweisen müssten (vgl. Interview Streit). Ex-Post-Evaluierungen würden zudem vor allem gemacht, um Lerneffekte innerhalb der Organisation zu fördern und Rechenschaft vorzuweisen (vgl. World Vision A: S52-53).

Kiennast gibt wiederum bekannt, dass - obwohl die DKA betreffend Ex-Post-Evaluierungen ebenso noch Aufholbedarf hat - durch die langfristige Zusammenarbeit mit denselben Projektpartnern dennoch verfolgt werden könne, wie sich frühere Initiativen entwickelt haben (vgl. Interview Kiennast).

Laut Holtz könnte dem Problem des hohen finanziellen Aufwands von Ex-Post-Evaluierungen abgeholfen werden, indem bei diesen nicht notwendigerweise ausländische teure ExpertInnen, sondern vermehrt einheimische EvaluatorenInnen, zum Einsatz kämen (vgl. Holtz 2000:3). Zudem legt Holtz, weitere Möglichkeiten dar – die laut ihm übrigens in ähnlicher Weise von Stockmann 1992 vorgeschlagen wurden – um Kosten bei Evaluierungen einzusparen. Nämlich, dass Evaluierungen von den verschiedenen AuftraggeberInnen gebündelt pro Region oder denselben Sektor vorgenommen werden könnten. Zudem würde es helfen Kosten einzusparen, wenn sich bei Evaluierungen auf die wesentlichen, die nachhaltige Wirksamkeit betreffende Fragestellungen beschränkt werden würde (vgl. Holtz 2000:6-7).

Die Evaluierungen von Projekten betreffend ist also festzuhalten, dass - während es bei allen NGOs laufende Monitorings gibt - Zwischen- und Endevaluierungen nicht bei allen Organisationen standardisiert vorgenommen werden. Zudem zeigen sich bei den Evaluierungen während der Projektlaufzeit insofern Unterschiede, dass diese entweder intern, extern oder in Form von gemischten Evaluierungen durchgeführt werden. Gemeinsam ist es den NGOs hingegen, dass bei Evaluierungen mehr oder minder auch nicht intendierte Resultate ins Blickfeld genommen werden.

Was die Nachbetreuung von Projekten und somit Ex-Post-Evaluierungen betrifft, ist aus den Informationen abzuleiten, dass diese nur selten bzw. nie zum Einsatz kommen.

5.5 Nachhaltigkeit

Obwohl die Messung der Nachhaltigkeit durch Ex-Post-Evaluierungen also nur selten durchgeführt wird, streben dennoch alle analysierten NGOs danach, dass ihre Projekte nachhaltig sind, wie beispielsweise folgendem Zitat von WORLD VISION zu entnehmen ist.

„Wenn WORLD VISION sich nach Jahren der Zusammenarbeit in einem Projekt aus einer Region zurückzieht, sind die Weichen für die Zeit danach längst gestellt.“ (World Vision D: S4)

Doch was bedeutet es für die analysierten NGOs genau, die Weichen für die Bevölkerung eines Projektgebiets für die Zeit nach einem Projekt zu stellen? Bei allen - bis jetzt im empirischen Forschungsteil behandelten Kapiteln - ist zum Ausdruck gekommen, wie Projekte - der Meinung der analysierten NGOs nach - von Projektbeginn bis Projektende gestaltet sein sollten, um eine Chance auf Nachhaltigkeit zu haben. Zudem wurde dargelegt, wie NGOs den Erfolg ihrer Projekte überprüfen. In diesem Kapitel wird nun noch einmal dezidiert darauf eingegangen, was

die NGOs konkret unter Nachhaltigkeit verstehen und welche Assoziationen sie direkt mit diesem Begriff in Verbindung bringen.

Aufgrund der bisherigen Informationen und der direkten Assoziationen zum Begriff Nachhaltigkeit geht deutlich hervor, dass die NGOs eine gemeinsame Grundidee davon haben, was Nachhaltigkeit bedeutet. Alle sechs analysierten NGOs verstehen darunter, dass die Initiativen nach Finanzierungsende von der lokalen Bevölkerung selbst weitergetragen werden. Dies deckt sich mit der von Stockmann angeführten allgemeinen Vorstellung in der internationalen EZA betreffend Nachhaltigkeit (vgl. Stockmann 1992:11 und 1992:20). Das Verständnis von WORLD VISION geht zudem über diese Definition hinaus, da Nachhaltigkeit für Streit im besten Fall bedeutet, dass die Bevölkerung eigenständig auch neue Projekte startet (vgl. Interview Streit).

Die direkten Assoziationen zum Begriff Nachhaltigkeit allerdings fallen unterschiedlich aus. Es kommen dabei teilweise auch wieder Thematiken zur Sprache, die bereits in den Vorkapiteln näher ausgeführt wurden. Außerdem fallen manche Erläuterungen zum Thema Nachhaltigkeit facettenreicher aus als andere.

Sehr facettenreich fällt die Definition von Ottacher aus. Denn HORIZONT3000 orientiere sich aufgrund der vielen öffentlichen Förderungen, die die NGO bekomme, bei Projekten stark nach den Standards der ADA und der EU. Dementsprechend würden bei HORIZONT3000 bei den Projektvorschlägen, die an die öffentlichen Geber gestellt werden, alle Dimensionen des mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbegriff der EZA abgearbeitet. Ohne diese Gliederung in die institutionelle, die soziale, die kulturelle, die ökologische und die ökonomische bzw. die finanzielle Dimension, stelle das Wort Nachhaltigkeit für Ottacher ein reines Plastikwort dar (vgl. Interview Ottacher). Unter die institutionelle Nachhaltigkeit falle beispielsweise, ob eine Institution durch das Projekt so aufgebaut wurde, dass diese auch nach Ende des Projekts weiterhin vorhanden bleibe, oder ob stattdessen ein riesiger Apparat geschaffen wurde, der nach Projektende zusammenbreche. Kulturelle beziehungsweise soziale Nachhaltigkeit bedeute, dass die Projektmaßnahmen der Lebensrealität der Zielgruppe entsprechen und diese somit von den Menschen angenommen würden. Die ökologische Nachhaltigkeit sei bei vielen Projekten kein Thema, denn bei der Projektarbeit befänden sich NGOs oft in einem Spannungsfeld. Als Beispiel nennt Ottacher die Finanzierung von Kunstdüngern. Je nachdem wie sich eine NGO positioniere, würden Kunstdünger gefördert – oder auch nicht (vgl. Interview Ottacher).

Was die finanzielle bzw. ökonomische Nachhaltigkeit betrifft, ist Ottacher der Meinung, dass diese vor 10 bis 15 Jahren eine „heilige Kuh“ gewesen sei, da jedes Projekt danach getrachtet habe,

finanziell nachhaltig zu sein und sich somit selbst zu tragen. Heute hingegen gebe es diese Diskussion so nicht mehr, da finanzielle Nachhaltigkeit nur selten möglich sei. Speziell die Sektoren Soziales, Gesundheit und Bildung seien per se nicht nachhaltig, da diese in reicheren Ländern steuerfinanziert und in Entwicklungsländern oft EZA-finanziert, aber nie selbsttragend seien. Projekte, die laut Ottacher hingegen eine Chance auf finanzielle Nachhaltigkeit hätten, seien beispielsweise Mikrokreditprojekte und Projekte, die Investments oder Ressourcen nicht wirklich bräuchten. Dazu zählten Projekte, durch welche Verhaltensänderungen herbeigeführt würden; also beispielsweise Hygieneschulungen oder Projekte mit KleinbäuerInnen, bei denen die BäuerInnen schlussendlich selbstständig für den Markt produzieren würden (vgl. Interview Ottacher).

Helbling meint die finanzielle Nachhaltigkeit betreffend, dass es nicht unbedingt eine Forderung darstellen sollte, dass die wiederkehrenden Betriebs- und Folgekosten für Projekte von den Trägern selbst gedeckt werden können (vgl. Helbling 1993:202). NGO-Arbeit und Nachhaltigkeit seien dementsprechend nicht immer vereinbar. Denn die Forderungen nach Solidarität, Partnerschaft und sozialer Gerechtigkeit stünden finanzieller Nachhaltigkeit gegenüber (vgl. Helbling 1993:204).

Unabhängig davon aber, ob es sich um die finanzielle Nachhaltigkeit oder um eine andere der von Ottacher genannten Dimension handelt, sind für Ottacher die Prinzipien *Ownership* und *Participation*, die auch in der *Paris Declaration* festgehalten werden, unentbehrlich, um Nachhaltigkeit zu ermöglichen (vgl. Interview Ottacher).

Stiglitz schreibt betreffend Ownership und Partizipation, dass ohne diese beiden Voraussetzungen kein effektiver Wandel von innen stattfinden könne. Denn das Um und Auf von Entwicklung liege darin, dass sich Denkweisen ändern. Und dies könne nicht durch Druck von außen erreicht werden, sondern dadurch, dass die Bevölkerung dabei unterstützt werde, Kapazitäten zu entwickeln (vgl. Stiglitz 1998:21).

Auch bei LICHT FÜR DIE WELT wird Nachhaltigkeit einerseits in die soziale, finanzielle und ökologische Nachhaltigkeit gegliedert (vgl. LICHT FÜR DIE WELT A: S4). Finanzielle Nachhaltigkeit bedeutet für Miller im Gegensatz zu Ottacher, dass die finanziellen Mittel so effizient wie möglich verwendet werden. Betreffend die ökologische Nachhaltigkeit teilt Miller mit, dass dies in der Praxis kein Aspekt ist, mit dem sich LICHT FÜR DIE WELT tatsächlich intensiv auseinandersetzt (vgl. Interview Miller).

Andererseits spricht Miller an, dass die langfristige Zusammenarbeit mit den Projektpartnern einen wichtigen Faktor für Nachhaltigkeit darstelle, da es in einzelnen dreijährigen Projektphasen zwar

möglich sei, Dienstleistungen zu erbringen, es aber unrealistisch sei, strukturelle Veränderungen zu bewirken. Es solle deshalb langfristig - gemeinsam mit den Partnerorganisationen - eine öffentliche medizinische Versorgung sichergestellt werden, die schlussendlich von der landeseigenen Regierung getragen werde. Doch nicht nur die Veränderung von Strukturen, sondern auch von Denkweisen, gehört zu Millers direkten Assoziationen betreffend Nachhaltigkeit. In den Köpfen existierende Barrieren, dass Menschen mit Behinderungen nicht gleich behandelt werden wie alle anderen, könnten durch Aufklärungsarbeit verändert werden (vgl. Interview Miller).

Eine weitere Facette, die Miller betreffend Nachhaltigkeit nennt, ist die individuelle Ebene. Dies insofern, dass sich beispielsweise durch eine Graue Star-Operation das Leben eines Menschen langfristig ändere. Aufgrund dieser verschiedenen Facetten von Nachhaltigkeit, die soeben zum Ausdruck gekommen sind, müsse es laut Miller auch verschiedene Wege geben, wie Nachhaltigkeit erreicht werden könne (vgl. Interview Miller).

Auch Kiennast spricht in Bezug zum Begriff Nachhaltigkeit noch einmal die langfristige Zusammenarbeit mit den lokalen Partnerorganisationen an. Zudem könne für ihn ein Projekt nur dann nachhaltig sein, wenn es sich dabei um eine gemeindebasierte Entwicklung handle. Ein Projekt müsse demnach bereits ab der Planungsphase partizipativ angelegt sein (vgl. Interview Kiennast). Im Weiteren ist Nachhaltigkeit für Kiennast sehr eng mit *Hilfe zur Selbsthilfe* verbunden. Er beruft sich diesbezüglich auf den Spruch von Mao Tse Tung, der besagt, dass man nicht den gefangenen Fisch austeilen, sondern das Wissen weitergeben soll, wie man einen Fisch fängt. Der Zugang der DKA könne stark nach diesem Prinzip beschrieben werden, denn der Schwerpunkt der Arbeit liege auf den Zielgruppen und den Projektpartnern und nicht auf der DKA selbst oder auf Unterstützungsleistungen. Natürlich werde oft Unterstützung gebraucht, um ein Projekt in Gang zu bringen, aber im Endeffekt ginge es darum, dass die Betroffenen gewisse Initiativen alleine durchführen könnten und Organisationen wie die DKA nicht mehr gebraucht werden würden (vgl. Interview Kiennast).

Auch für Ung geht *Hilfe zur Selbsthilfe* mit Nachhaltigkeit Hand in Hand. Denn Ziel der Arbeit von CARE sei es, zur Selbsterhaltung der Bevölkerung des Projektlandes beizutragen. Dass die Betroffenen Bedarf an etwas hätten, Interesse zeigen würden diesen Bedarf zu decken und mithilfe von CARE lernen würden, wie sie diesen Bedarf decken könnten, sei für Ung somit der Schlüssel zur Nachhaltigkeit (vgl. Interview Ung).

Damit von nachhaltigen Projekten gesprochen werden könne, gehöre es für CARE auch dazu, immer die effizienteste Problemlösung anzuwenden. Deshalb werde zu Projektbeginn immer eine

Baselinestudie gemacht, um herauszufinden, wie ein bestimmtes Problem der Bevölkerung am besten angegangen werden könne und durch eine Zwischen- und Endevaluierung abgeglichen, ob sich CARE am richtigen Weg befinde (vgl. Interview Ung).

Ein weiterer wichtiger Aspekt betreffend Nachhaltigkeit ist es laut Ung, die Umwelt zu schützen. Umweltschutz sei deshalb - so wie auch Gender – ein Querschnittsthema, das CARE ständig bei der Arbeit begleite (vgl. Interview Ung).

Für Helmberger hingegen ist Nachhaltigkeit immer stark vom Sektor und vom Projektziel abhängig. Denn für jedes Projekt gebe es ein Ziel, das insgesamt zu einem höheren Ziel beitrage. Sofern es geschafft werde, durch ein Projekt zu diesem höheren Ziel beizutragen, könne von Nachhaltigkeit gesprochen werden. Nachhaltigkeitsziele können laut Helmberger aber auch ganz simpel ausgedrückt werden; beispielsweise indem sich das ÖRK das Ziel setze, dass eine Handpumpe in fünf Jahren noch funktioniere und dieses Ziel auch tatsächlich erreicht werde (vgl. Interview Helmberger).

Helmberger führt bei den direkten Assoziationen zum Begriff Nachhaltigkeit zudem wie Ung an, dass ein Projekt immer auf einem Bedürfnis basieren müsse. Denn dann würden die Menschen Selbstverantwortung übernehmen und für sich selbst die Entscheidung treffen, das Projekt erhalten zu wollen. Dementsprechend ist auch für Helmberger das Prinzip *Ownership* essentiell für nachhaltige Projekte (vgl. Interview Helmberger).

Wie lange ein Projekt aber tatsächlich bestehen bleibe, komme auf die jeweilige Situation im Projektgebiet an und könne von wenigen Jahren bis „immer“ variieren. Um ein gutes Umfeld für das Fortbestehen von Projekten zu fördern, bezeichnet Helmberger die Schaffung von Strukturen, die den Menschen vor Ort Vernetzung und Informationsfluss ermöglichen, als einen weiteren wichtigen Aspekt von Nachhaltigkeit (vgl. Interview Helmberger).

„Joint partnership between development organizations, line ministries, technical hand pump associations and involvement of the community at all the stages of project design and implementation enhance[s] project ownerships among the stakeholders and guaranteed sustainability of project.“ (Matakili A: S23).

Auch Streit führt solch rahmengebende Möglichkeiten, die es ermöglichen ein Projekt fortzuführen, direkt in Bezug zu Nachhaltigkeit an. Außerdem weist er noch einmal darauf hin, dass das Schaffen einer Vertrauensbasis zwischen der Bevölkerung und WORLD VISION und das gemeinsame Entwickeln einer Vision Grundsteine dafür seien, damit es eine Chance auf das Fortbestehen von Projekten gebe. Zudem seien Kapazitätsaufbau und damit einhergehendes Aufbauen von

Selbstvertrauen weitere essentielle Aspekte von Nachhaltigkeit. Denn durch den Aufbau von Wissen gekoppelt mit Verhaltensänderungen sei es möglich, dass Strukturen der Bevölkerung Projekte fortführen könnten und sich dadurch die Abhängigkeiten von außen reduzieren würden (vgl. Interview Streit). „*[Für mich ist es schön zu sehen], wenn Leute dann am Ende von Projekten erzählen, was sie alles geschafft haben. Das ist oft auch für mich, sagen wir, ein Wendepunkt [...].*“ (Interview Streit 45:51–46:06)

Aufgrund dieser Aussage von Streit lässt sich eine Verbindung zu Braun herstellen. Braun schreibt, dass das Entscheidende für die Nachhaltigkeit eines Projekts nicht sei, was von einem Projekt erhalten bleibe. Sondern entscheidend sei, was durch ein Projekt in Gang gesetzt wurde, sprich die verhaltensorientierte Nachhaltigkeit (vgl. Braun 1993:28). Auch für Stockmann ist dieser dynamische Aspekt von Projekten, also „what is set in motion“ im Gegensatz zu „what is left behind“, die wichtigere der beiden von ihm definierten Komponenten für Nachhaltigkeit (vgl. Stockmann 1992:24).

Den Informationen dieses Kapitels ist also zu entnehmen, dass die ExpertInnen durchaus unterschiedliche direkte Assoziationen zum Begriff Nachhaltigkeit haben.

Um noch einmal einen Überblick über die gesamte Analyse des Nachhaltigkeitsgedankens der NGOs zu geben, werden nun die wichtigsten Informationen dieses und der vorhergehenden Kapitel zusammengetragen. Zudem werden die Ergebnisse interpretiert und diskutiert.

6. Diskussion der Ergebnisse

Die Diskussion der Ergebnisse orientiert sich, ebenso wie auch der empirische Teil dieser Arbeit, sowohl an den von Stockmann formulierten Kategorien betreffend „prioritärer Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“, als auch an Stockmanns mehrdimensionalem Nachhaltigkeitsbegriff und dem damit in Verbindung stehenden Lebenszyklusmodell für Projekte. Die Zusammenschau der Ergebnisse erfolgt dabei, wie auch im empirischen Teil der Arbeit, nicht direkt strukturiert nach den von Stockmann definierten Kategorien, sondern verflochten mit den verschiedenen Phasen des Lebenszyklusmodells. Zudem wird das generelle Verständnis, das die NGOs mit Nachhaltigkeit in Beziehung setzen, noch einmal umrissen und diskutiert.

6.1 Vorplanung von Projekten

Was die Vorplanung von Projekten betrifft, wurde der Fokus auf die Projektfindung und -förderung gelegt. Zudem wurde die Einbeziehung der Bevölkerung in die Vorplanungsphase analysiert.

6.1.1 Förderansuchen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Projektvorschläge, die von den sechs NGOs in Wien unterstützt werden, von den Partnerorganisationen aus den Projektgebieten stammen bzw. bei CARE gemeinsam mit ihnen entwickelt werden. Beim ÖRK gibt es in seltenen Fällen Ausnahmen. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass alle sechs NGOs es normalerweise nicht als nachhaltigkeitsfördernd ansehen, wenn die Ideen für Projekte aus ihrer eigenen Feder stammen, da die Partner vor Ort die Situation am besten kennen. Dennoch lässt sich aus den Antworten der NGOs darauf schließen, dass die eingereichten Projektvorschläge nicht unbedingt so akzeptiert und gefördert werden, wie die Partnerorganisationen dies vorschlagen. Denn die Projekte müssen einerseits an die nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer angepasst sein und sich andererseits in die Gesamtstrategien der NGOs eingliedern lassen. Die NGOs in Wien geben dementsprechend inhaltlichen Input und nehmen Bedacht darauf, dass die strukturellen Vorlagen erfüllt sind, sollte es sich um Kofinanzierungsprojekte der EU/ADA handeln.

Daraus folgt, dass - obwohl die Ideen für Projekte grundlegend von den Partnerorganisationen stammen bzw. bei CARE gemeinsam mit ihnen entwickelt werden - dennoch die NGOs in Wien das letzte Wort haben, wie die Projekte schlussendlich gestaltet sein sollen, damit diese gefördert werden. Dass die Projektvorschläge umformuliert werden, kann wohl einerseits als eine Bereicherung gesehen werden. Denn sofern die Projektpartner vor Ort noch nicht so viel Erfahrung mit

Projekten haben, tragen Änderungsvorschläge womöglich dazu bei, dass wichtige Aspekte, an welche die Partnerorganisation nicht gedacht hat, dennoch Berücksichtigung finden. Hier könnte als Beispiel in Frage kommen, dass ein Projekt womöglich nicht von der EU/ADA kofinanziert werden würde, wenn gewisse Faktoren in der Projektformulierung nicht beachtet werden.

Andererseits ist diesbezüglich anzumerken, dass durch die Umformulierung von Projekten von den finanzierenden NGOs gewisse Inhalte, die von den Partnerorganisationen als wichtig angesehen werden, womöglich als nichtig abgetan und somit als nicht finanzierungswürdig eingestuft werden. Es zeigt sich somit, dass - wie auch die DEH anmerkt - die „echten“ Entscheidungen immer noch die finanzierenden NGOs treffen (vgl. DEH 1990:5). Der Arbeit auf Augenhöhe mit den Partnerorganisationen werden hier somit Grenzen gesetzt. Dennoch kann aus den Informationen abgeleitet werden, dass die für Stockmann wichtige Komponente für nachhaltige Projekte, nämlich dezentralisierte Planung, bei allen analysierten NGOs grundsätzlich gegeben ist. Denn die Planungsphase von Projekten erfolgt bei allen NGOs insofern dezentralisiert, dass die Planung bei den Partnerorganisationen liegt bzw. mit ihnen gemeinsam erfolgt.

Zudem zeigt die Analyse, dass die Förderanträge an die nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer angepasst sein müssen. Die Einbindung der zuständigen Behörden von Beginn an, ist den Informationen zufolge bei allen sechs NGOs demnach Standard.

Daraus kann abgeleitet werden, dass alle NGOs dem Prinzip *Alignment* der *Paris Declaration* Sorge tragen und die Einbeziehung der Regierungsinstitutionen als notwendig dafür angesehen wird, dass Projekte nachhaltig bestehen bleiben. Denn Projekte würden von den nationalen bzw. lokalen Regierungsbehörden wohl nicht akzeptiert bzw. von ihnen nach Projektende weitergetragen werden, wenn sich diese gegen das System des Partnerlandes richten.

Dass die NGOs mit den Regierungen zusammenarbeiten, weist aber zugleich darauf hin, dass sich die NGOs womöglich häufig in großer Ambivalenz befinden. Denn wie bereits beschrieben, wurde laut Helbling in den 1980er Jahren NGO-Arbeit als Gegenstrategie zum politischen System verstanden, die die unterdrückte Bevölkerung beschützen sollte (vgl. Helbling 1993:203). Aufgrund dieser Aussage von Helbling kann davon ausgegangen werden, dass die Ambivalenz darin besteht, dass durch die Projektarbeit von NGOs heute einerseits Regierungen von Partnerländern unterstützt werden, die die NGOs aufgrund ihrer Politik eigentlich nicht fördern möchten. Andererseits sind die NGOs wohl auf die Zusammenarbeit mit womöglich autoritär geführten Staaten angewiesen, um der Bevölkerung zumindest grundlegende Dienstleistungen zur Verfügung stellen zu können, die vom Staat nicht ermöglicht werden.

Dass die Regierungsbehörden in die Projekte einbezogen werden, kann zugleich mit den ökonomischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen, von denen Stockmann spricht, in Bezug gebracht werden. Stockmann schreibt diesbezüglich, dass es zu Konflikten kommen könne, wenn die Projektziele nicht mit den Zielen des Systems des Partnerlandes in Einklang gebracht würden. Nur systemverträgliche Lösungen und somit die Einbeziehung der Regierung des Partnerlandes führen dementsprechend zu nachhaltigen Projekten (vgl. Stockmann 1992:18). In dem Sinne plädiert Stockmann auch dafür, dass die Projektträger in das rahmengebende nationale System integriert sein sollten (vgl. Stockmann 1993:212).

6.1.2 Vorplanung von Projekten in den Projektgebieten

Was die Vorplanung in den Projektgebieten betrifft, zeigt die Analyse, dass alle NGOs die Informationsbeschaffung zu Projektbeginn und somit Baselinestudien als unumgänglich für ein nachhaltiges Projekt ansehen. Den Aussagen mehrerer NGOs zufolge kann ein Projekt nur dann bedarfsorientiert gestaltet werden, wenn es umfangreiche Informationen über die Ausgangslage gibt. Um solch umfangreiche Informationen zu erhalten, ist die Einbeziehung der Zielgruppe von Beginn an ein Muss. WORLD VISION verdeutlicht zudem, dass nicht nur die Einbeziehung der Menschen vor Ort, sondern auch das Aufbauen von Vertrauen zwischen den Begünstigten und den Partnerorganisationen essentiell ist, damit Projekte schlussendlich fruchten.

Dass die Zielgruppe bereits bei der Planung der Projekte einbezogen wird, ist auch für Stockmann eine „prioritäre Ursache für nachhaltige Projekte“. Denn laut Stockmann sollten Problemlösungen gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt und der Projektansatz generell von der Zielgruppe akzeptiert werden (vgl. Stockmann 1993:212).

Inwiefern die Zielgruppe in die Projektplanung aber tatsächlich einbezogen wird, ist, wie von Miller und Ottacher angemerkt, immer von den Projektpartnern abhängig (vgl. Interview Miller und Interview Ottacher).

Zudem stellt sich die Frage, inwiefern die Zielgruppe wahrlich Mitspracherecht bei der Gestaltung von Projekten hat. Denn bei der Baselinestudie kommt es laut Büschel darauf an, wie die Befragungen, durch welche die Bedürfnisse eruiert werden, tatsächlich ablaufen. Laut Büschel sei es dahingestellt, ob das Mitteilen von Wünschen und Bedürfnissen ganz ohne äußere Beeinflussung stattfindet (vgl. Büschel 2014:531-32). Da die Wünsche, die von den Zielgruppen geäußert werden, zum Arbeitsbereich der jeweiligen NGOs passen sollen, ist es daher fraglich, ob sich die Bedürf-

nisse der Menschen vor Ort schlussendlich nicht doch eher nach den Prinzipien der gebenden Institutionen richten. Denn sofern die Wünsche nicht in das Konzept der finanzierenden NGOs passen, fließt - wie weiter oben diskutiert wurde - kein Geld.

Was die Vorplanung von Projekten betrifft, wird schließlich festgehalten, dass für alle analysierten NGOs im Speziellen folgende Faktoren essentiell sind, damit Projekte langfristig Früchte tragen: die Projektfindung vor Ort, der darauf folgende Aushandlungsprozess bei den Förderanträgen, ausreichende Informationsbeschaffung durch Baselinestudien und die damit einhergehende Einbeziehung der Zielgruppe und der Regierungsbehörden.

Dem Aspekt, den Stockmann bei der Vorplanung als besonders wichtig ansieht - nämlich eine ausgiebige Planung eines Projekts in Form einer Ex-Ante-Evaluation - wird von den NGOs somit in Form von Baselinestudien Sorge getragen.

6.2 Durchführung von Projekten

Bei der Durchführung von Projekten lag der Fokus - in Anlehnung an Stockmann's „prioritäre Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ - einerseits auf der generellen Arbeitsweise der NGOs. Dadurch sollte analysiert werden, ob eher systemberatende oder operative Maßnahmen eine Rolle spielen. Andererseits wurden Informationen über die Zusammenarbeit der NGOs mit den Partnerorganisationen während der Projektlaufzeit und - wie auch bei der Vorplanungsphase – über die Involvierung der Zielgruppe eingeholt. Zudem wurde der Integrierung der Projekte in die gegebenen Rahmenbedingungen Aufmerksamkeit geschenkt.

6.2.1 Zusammenarbeit der NGOs mit den Partnerorganisationen

Was die Zusammenarbeit zwischen den NGOs und den Partnerorganisationen betrifft, unterscheiden sich sowohl die Organisationsformen der Partnerinstitutionen als auch die Dauer der Zusammenarbeit. Alle NGOs unterstützen ihre Projektpartner aber nicht in Form von einzelnen Projekten, sondern anhand von Programmen bzw. langfristiger Zusammenarbeit. Die Projektpartner sind dabei jeweils für die Umsetzung der Projekte verantwortlich, während den NGOs in Wien die Finanzierung und beratende und den Projektfortschritt überwachende Tätigkeiten zukommen.

Die Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen betreffend, kann debattiert werden, ob es für die Nachhaltigkeit von Projekten einen Unterschied macht, ob es sich um Außenstellenbüros oder

lokale Organisationen handelt, die von den NGOs in Wien unterstützt werden. Es könnte zutreffen, dass Organisationen, die von der lokalen Bevölkerung aufgebaut und von lokalen DirektorInnen geführt werden, größeres Vertrauen der BewohnerInnen des Projektlandes zukommt. Es ist auch anzudenken, dass lokale Organisationen über eine höhere Entscheidungsfreiheit verfügen, da sie nicht immer auf dieselben Geldgeber angewiesen sind, sondern finanzielle Mittel verschiedener Finanzierungsorganisationen erhalten.

Für Stockmann ist es auf jedem Fall - unabhängig davon, welche Organisationsform die Partner haben - für die Nachhaltigkeit von Projekten wichtig, dass das Personal der Partnerorganisation motiviert und in den Bereichen Technik, Administration und Management qualifiziert ist. Zudem sollte das Personal der finanzierenden NGOs bereit sein, sich weiterzuentwickeln (vgl. Stockmann 1993:212). Auf eine Analyse diesbezüglicher Informationen wurde aufgrund des eingeschränkten Rahmens dieser Arbeit aber verzichtet. Da alle sechs analysierten NGOs Projekte derselben Partnerorganisationen über einen längeren Zeitraum hinweg unterstützen, wird mehr oder minder davon ausgegangen, dass die Qualifikation der MitarbeiterInnen derjenigen Partnerorganisationen gegeben ist bzw. durch Kapazitätsaufbau gefördert wird.

6.2.2 Arbeitsweise der NGOs

Stockmann empfindet es zudem als wichtig für Nachhaltigkeit, dass sowohl systemberatende als auch operative Maßnahmen in die Projektarbeit integriert werden (vgl. Stockmann 1993:212). Den Ergebnissen zufolge stehen bei allen sechs NGOs der Aufbau von Kapazitäten und somit systemberatende Maßnahmen im Vordergrund. Auch anwaltschaftliche Arbeit, für die sich alle sechs NGOs sowohl auf Projektebene als auch auf nationaler bzw. internationaler Ebene einsetzen, kann als systemberatende Maßnahme gesehen werden. Operative Maßnahmen und somit Infrastrukturarbeiten nehmen laut den Informationen der NGOs einen nicht so wichtigen Rang bei der Projekt- bzw. Programmarbeit ein.

Da Infrastrukturarbeiten nicht in solch intensivem Ausmaß wie Kapazitätsaufbau unterstützt werden, ergibt sich die Frage, inwiefern diese beiden Komponenten der Projektarbeit nicht doch in annähernd gleichem Ausmaß gefördert werden sollten? Wenn nämlich Kapazitäten beispielsweise durch diverse Trainings bei den Partnerorganisationen und Zielgruppen aufgebaut werden, wird früher oder später Infrastruktur benötigt, in der dieses aufgebaute Wissen Anwendung finden kann. Denn wie setzt jemand, der Hygieneschulungen absolviert hat, sein Wissen ein, wenn die nötige

Infrastruktur, wie beispielsweise funktionierende Sanitäranlagen, fehlt? Oder wie kann einE SchülerIn das erlernte Wissen als LehrerIn weitergeben, wenn es zu wenig Schulen gibt?

6.2.3 Involvierung der Bevölkerung in die Projektarbeit

Ein weiterer Faktor, den alle NGOs betreffend nachhaltiger Projektgestaltung bei der Durchführung angesprochen haben, ist ein gleicher, der bereits bei der Vorplanung von Projekten aufkommen ist, nämlich die Einbeziehung der Bevölkerung - im Speziellen der Zielgruppe. Denn nur wenn alle für ein Projekt wichtigen Stakeholder in die Projektarbeit einbezogen werden, sind Koordination und Vernetzung möglich. Wie wichtig solche Verlinkungen sind, zeigt sich laut den Ergebnissen beispielsweise darin, dass aufgrund der schlechten Infrastruktur ansonsten oft nicht einmal eine Basisversorgung möglich ist. Dass dementsprechend auch die Beschaffung von Materialien, wie Ersatzteilen, eine große Hürde darstellt, ist aus den Informationen abzuleiten. Dass es aber einen Zugang zu angepasster Technologie gibt, welche die Bevölkerung auch nach Projektende aufrecht erhalten kann, ist für Stockmann ein weiteres Kriterium für die Nachhaltigkeit von Projekten (vgl. Stockmann 1993:212).

Doch nicht nur Verlinkungen zwischen den Stakeholdern herzustellen, sondern im Speziellen auch die Zielgruppe selbst an den Projekten teilhaben zu lassen, ist für die sechs NGOs für nachhaltige Projekte unumgänglich. Während die Begünstigten bei allen NGOs in Form von Komitees einbezogen werden, sprechen Streit, Helmberger, Ung, Ottacher und Miller auch die Beteiligung der Menschen in Form von unbezahlter Arbeitskraft an. Ehrenamtlichen MitarbeiterInnen kommt diesbezüglich vor allem beim Aufbau von Infrastruktur und bei der Verbreitung von Wissen durch Schulungen eine wichtige Rolle zu.

Aufgrund der Information, dass die Begünstigten ehrenamtlich beim Aufbau von Infrastruktur und der Verbreitung von Wissen teilhaben, scheint es naheliegend, dass die Menschen die Projekte akzeptieren und zu diesen beitragen wollen. Dass die Zielgruppe den Projektansatz akzeptiert, ist ein weiterer Faktor, der zu Stockmann's „prioritären Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ zählt (vgl. Stockmann 1993:212).

Obwohl diesbezüglich auch eingewendet werden kann, dass den Menschen keine andere Option bleibt als mitzuhelfen, wenn sie die Unterstützungsleistungen dringend benötigen und die Beteiligung von den NGOs vorausgesetzt wird. Zudem erhalten beispielsweise TeilnehmerInnen von Schulungen zwar keinen Lohn, aber eine Vergütung in Naturalien bzw. eine Art Taschengeld.

Auch wenn die Vergütung gering ist, könnte diese der eigentliche Grund der Teilnahme sein.

Im Weiteren kann bezüglich der Einbeziehung der Zielgruppe in Form von Schulungen eine Verbindung zu Cracknell hergestellt werden. Laut ihm handelt es sich dabei, wie bereits beschrieben, um eine passive Partizipation, da Menschen konsultiert werden. Eine aktive Partizipation liege laut ihm dann vor, wenn Menschen einen Beitrag dafür leisten würden, ihr eigenes Leben zu bestimmen (vgl. Cracknell 2000:329).

Die Informationen der Analyse insgesamt betrachtet, kann aber auch eine aktive Partizipation festgestellt werden. Denn die Begünstigten können ihr Leben in dem Sinne selbst beeinflussen, dass sie bei der Planung von Projekten ihre Bedürfnisse äußern und dadurch selbst bestimmen bzw. zumindest mitbestimmen, welche Aktivitäten umgesetzt werden. Zudem bringt womöglich auch passive Partizipation in der Form von Schulungen schließlich aktive Partizipation mit sich. Nämlich insofern, dass Menschen, die an Schulungen teilnehmen, ihr Leben danach positiv beeinflussen können, indem sie die gelernten Maßnahmen tatsächlich anwenden und sich somit für die Verbesserung ihrer eigenen Lebenssituation einsetzen.

6.3 Finanzierungsende

Doch nicht nur das Vorgehen bei der Durchführung von Projekten, sondern auch wie die Übergabe von Projekten vorbereitet wird und an wen die Projekte schlussendlich übergeben werden, war bei der Analyse von Relevanz. Denn wie bereits darauf hingewiesen, endet ein Projekt laut Stockmann nicht mit Finanzierungsende, sondern geht in eine sehr kritische Lebensphase über (vgl. Stockmann 1992:27-29).

6.3.1 Träger der Projekte

Die Analyse zeigt, dass es sowohl von der Organisationsform der Partnerorganisationen als auch von der Größenordnung und der Art der Projekte abhängig ist, wen die NGOs als die Träger nach Finanzierungsende ansehen. Auf jeden Fall handelt es sich dabei aber immer um Strukturen des Partnerlandes. Bei kleineren Initiativen werden vor allem Komitees und andere Strukturen der Zielgruppe als die Projektträger genannt. Bei größeren Projekten, wie Gesundheitseinrichtungen und Schulen, werden staatliche Behörden als die Träger definiert. Und sofern es sich nicht wie bei

CARE und WORLD VISION um die eigenen Landesbüros bzw. beim ÖRK um RKRH-Gesellschaften handelt, werden auch die Partnerorganisationen als mögliche Verantwortliche genannt.

6.3.2 Projektübergabe

Bevor ein Projekt aber an die Projektträger übergeben wird, muss die Übergabe gut vorbereitet und rechtzeitig kommuniziert werden. Wenn das Finanzierungsende naht, verfolgen alle NGOs demnach eine Exit-Strategie bzw. einen Phasing-Out-Plan. Den Ergebnissen nach haben die DKA und LICHT FÜR DIE WELT damit aber noch nicht so viel Erfahrung, da die beiden NGOs sehr lange Beziehungen zu den Partnerorganisationen pflegen.

Doch auch wenn Partnerschaften teils sehr lange Zeit bestehen, ist den Informationen zu entnehmen, dass Projekte bzw. Programme schlussendlich übergeben werden sollen und ab dann lokale Trägerstrukturen für das Fortbestehen der Initiativen Verantwortung tragen. Die Träger von Projekten sollten laut Stockmann organisatorisch leistungsfähig sein, damit sie diese Aufgabe auch tatsächlich stemmen können. Zudem sollten bei den Partnerorganisationen während der Projektdurchführung Selbstfinanzierungskonzepte entwickelt werden, damit jene auch finanziell leistungsfähig sind (vgl. Stockmann 1993:212).

Dass während der Projektlaufzeit Selbstfinanzierungskonzepte aufgebaut werden sollen, haben auch Ottacher und Kiennast angesprochen. Ung bzw. De Loor, Helmberger, Miller und Streit sind nicht direkt auf dieses Thema eingegangen. Dennoch könnten mit dem - von allen NGOs als für sehr wichtig empfundenen - Aufbau von Kapazitäten bei den Partnerorganisationen auch solche Selbstfinanzierungskonzepte gemeint sein.

Zudem könnten eventuell auch Komitees als Beispiele für Selbstfinanzierungskonzepte dienen – zwar nicht für die Partnerorganisationen, aber die Zielgruppe betreffend. Denn bei Wasserkomitees beispielsweise zahlen die NutzerInnen eines Brunnens Geld dafür, damit sich die Komitees um die Infrastruktur kümmern. Die Komitees sollten somit ohne weitere finanzielle Unterstützung von außen für die Funktionstüchtigkeit eines Brunnens sorgen können (vgl. Interview Helmberger und Interview Streit).

Fraglich ist allerdings, ob es auch bei größeren Projekten - und somit anderen Trägerstrukturen, wie staatlichen Behörden - möglich ist, Projekte tatsächlich ohne finanzielle Unterstützung weiterzutragen. Denn in Anbetracht der Tatsache, dass es sehr viele Organisationen gibt, die Großprojekte in Ostafrika finanziell unterstützen und dementsprechend anstreben, dass Regierungsbe-

hörden des Partnerlandes für beispielsweise Schulen oder Gesundheitsstationen die Verantwortung übernehmen, müssten die Behörden selbst über ausreichend finanzielle Mittel verfügen. In dem Sinne ist die Aussage von Ottacher interessant, dass es in gewissen Sektoren, wie Gesundheit und Bildung, finanzielle Nachhaltigkeit nicht geben kann (vgl. Interview Ottacher).

Zudem ist es, wie die Analyse zeigt, auch lokalen Partnerorganisationen nicht immer möglich, Projekte, die noch nicht an die Zielgruppe oder den Staat abgegeben werden können, fortzuführen. Dementsprechend plädiert Ottacher dafür, dass, wenn eine Partnerorganisation von einer NGO nicht mehr unterstützt wird, es im besten Fall bereits weitere Fördergeber geben sollte, da die Initiativen ansonsten vermutlich nicht bestehen bleiben (vgl. Interview Ottacher). Wenn aber andere ausländische Fördergeber die Projekte übernehmen, kann nicht von Nachhaltigkeit gesprochen werden. Denn wie bereits beschrieben, verstehen alle NGOs unter Nachhaltigkeit, dass Strukturen des Partnerlandes die Initiativen eigenständig weitertragen.

Diesbezüglich stellt sich wiederum die Frage, ob es überhaupt nachteilig wäre, wenn Organisationen des Nordens zeitlich unbegrenzte Unterstützung an Institutionen des globalen Südens geben würden? Denn oftmals erlauben es die rahmengebenden Verhältnisse im Partnerland nicht, dass die heimischen Institutionen für alle notwendigen Basisversorgungen aufkommen. Im ersten Augenblick mag es vielleicht so scheinen, als ob dadurch Abhängigkeiten forciert werden würden. Doch wenn eine Zusammenarbeit tatsächlich partnerschaftlich wäre, würden Abhängigkeiten wohl erst gar nicht entstehen. Diese Ansicht geht mit jener von Braun konform, da er schreibt, dass Nachhaltige Entwicklung sich nicht an Projekten, sondern an Entwicklung orientieren sollte (vgl. Braun 1993:26-27).

6.4 Evaluierung und Nachbetreuung von Projekten

Da für Stockmann nicht nur die Vorplanungs-, die Durchführungsphase und die Träger von Projekten eine wichtige Rolle betreffend Nachhaltigkeit spielen, sondern auch, ob die Projekte von laufendem Monitoring begleitet werden, wie der Erfolg der Projekte gemessen wird und inwiefern Projekte nachbetreut werden, sind die NGOs auch dahingehend analysiert worden. Wie bereits beschrieben, vertritt Stockmann die Meinung, dass erst einige Zeit nach Unterstützungsende eruiert werden kann, ob Projekte nachhaltige Wirkung zeigen. Solche Ex-Post-Evaluierungen werden laut ihm allerdings nur selten durchgeführt (vgl. Stockmann 1992:12-13). Zudem muss laut Stockmann die Erfassung der Wirkungen bei Evaluierungen über einen SOLL-IST-Vergleich hin-

ausgehen. Dies bedeutet, dass nicht nur überprüft werden soll, ob die Ziele, die anhand eines Projekts erreicht werden sollten, tatsächlich erreicht wurden, sondern auch nicht-projektzielkonforme positive und negative Wirkungen erfasst werden müssen (vgl. Stockmann 1992:21-22).

Die Ergebnisse zeigen, dass von allen NGOs Ex-Post-Evaluierungen tatsächlich nur selten veranlasst bzw. bei LICHT FÜR DIE WELT noch nie durchgeführt wurden. Warum keine bzw. nur sehr selten Ex-Post-Evaluierungen durchgeführt werden, liegt laut den NGOs an den hohen Kosten und wie beispielsweise Helmberger genauer ausführt, daran, dass diese Kosten nicht in den Budgets für Projekte inkludiert sind (vgl. Interview Helmberger). Der von Stockmann als die wichtigere angesehene Komponente - dem „what is set in motion“ bzw. den Funktionen und Wirkungen von Projekten - wird von den NGOs somit nur wenig Sorge getragen (vgl. Stockmann 1992:24).

Dass Ex-Post-Evaluierungen nicht standardisiert durchgeführt werden, ist aber dennoch verwunderlich. Denn wie aus der Analyse abgeleitet werden kann, streben alle NGOs danach, ihre Projekte nachhaltig zu gestalten. Diesbezüglich ist es schwer nachzuvollziehen, dass die Überprüfung, ob die unterstützten Maßnahmen tatsächlich nachhaltig greifen, so kurz kommt. Das Hauptargument, dass die finanziellen Ressourcen für Ex-Post-Evaluierungen schwer aufzutreiben sind, ist einerseits verständlich. Andererseits ist es fraglich, ob solche Überprüfungen nachhaltiger Wirkungen tatsächlich so kostenintensiv ausfallen würden, wenn diese - wie von Holtz vorgeschlagen - von lokalen Evaluierungs-ExpertInnen durchgeführt würden (vgl. Holtz 2000:3)? Sofern Ex-Post-Evaluierungen nicht von der ADA oder der EU finanziert werden, da sie nicht direkt zu einem Projekt gehören, müssten diese auch nicht denjenigen Evaluierungskriterien entsprechen. Auch ohne strikte Richtlinien zu verfolgen, könnten Ex-Post-Evaluierungen wohl dennoch in großem Ausmaß zum Lerneffekt bei den NGOs beitragen. Durch regelmäßige Ex-Post-Evaluierungen, könnte zudem auch herausgefunden werden, ob Projekte eine Modell- und Multiplikatorwirkung erzielen. Denn ob Projekte tatsächlich eine Breitenwirkung zur Folge haben, zählt für Stockmann ebenso zu den „prioritären Ursachen für nachhaltige Projektwirkungen“ (vgl. Stockmann 1993:212).

Evaluierungen, welche allerdings von den meisten NGOs, nämlich dem ÖRK, CARE, HORIZONT3000 und WORLD VISION standardisiert durchgeführt werden, sind Zwischen- und Endevaluierungen. Bei der DKA und LICHT FÜR DIE WELT hingegen finden die Evaluierungen nicht streng standardisiert statt.

In welcher Form die Evaluierungen durchgeführt werden, unterscheidet sich von NGO zu NGO.

Dementsprechend kommen sowohl interne, externe als auch gemischte Evaluierungen zum Einsatz.

Zudem werden bei allen NGOs die Projekte durch laufendes Monitoring begleitet. Dies deutet darauf hin, dass dadurch der von Stockmann als wichtig angesehenen Flexibilität bei der Projektdurchführung nachgekommen werden soll.

Was die Messung der Resultate bei den Evaluierungen betrifft, geben alle NGOs an, über einen SOLL-IST-Vergleich hinauszugehen. Denn bei Projektevaluierungen wird sowohl überprüft, ob die geplanten Resultate tatsächlich erfüllt wurden, als auch nicht intendierten Resultaten Aufmerksamkeit geschenkt. Anhand der Aussagen von Miller und De Loor ist aber davon auszugehen, dass der Frage, ob die geplanten Resultate erreicht wurden, intensiver nachgegangen wird.

Aus diesen Informationen kann abgeleitet werden, dass sich nicht alle der analysierten NGOs nach den Evaluierungskriterien der OECD richten. Dies trifft beispielsweise zu, wenn Evaluierungen generell nicht veranlasst oder wenn diese nicht von externen EvaluatorenInnen durchgeführt werden (vgl. ADA 2008:1).

Dementsprechend kann auch die Vermutung angestellt werden, dass, wenn standardisierte Evaluierungen durchgeführt werden, dies vor allem damit zusammenhängt, dass es sich dabei um kofinanzierte Projekte der ADA bzw. der EU handelt, da hier Evaluierungen gefordert werden. Alle analysierten NGOs, die öffentliche Förderungen erhalten, legen Wert auf standardisierte Überprüfungen. Bei LICHT FÜR DIE WELT finden regelmäßige Evaluierungen zwar noch nicht statt, da die Standards noch nicht ausgereift sind; aber die NGO ist gerade dabei, diese zu vereinheitlichen. Die DKA hingegen, wo Evaluierungen nicht standardisiert ablaufen, finanziert sich zum allergrößten Teil durch private Spenden und muss sich somit nicht unbedingt an die Evaluierungsstandards der ADA bzw. der EU halten.

Da also diejenigen NGOs, die öffentliche Gelder beziehen, sich an die Evaluierungsvorschriften der ADA bzw. der EU anzupassen haben, wäre es für die Überprüfung, ob sich Projektwirkungen auch längere Zeit nach Finanzierungsende forttragen, eventuell eine Möglichkeit, auch Ex-Post-Evaluierungen von staatlicher bzw. EU-Seite her zu fordern. Ex-Post-Evaluierungen könnten beispielsweise in die öffentlichen Budgets inkludiert werden, um die Überprüfung der Nachhaltigkeit von Projekten zu stärken.

Andererseits sollte es allen NGOs, da sie Wert auf Nachhaltigkeit legen, auch ungezwungen ein Anliegen sein, zu überprüfen, ob die Projekte tatsächlich nachhaltig Erfolg erzielen. Dass Ex-Post-

Evaluierungen selten durchgeführt werden, könnte - abgesehen vom Finanziellen - aber auch an Desinteresse liegen oder daher stammen, dass solche Überprüfungen nicht für nötig gehalten werden, da davon ausgegangen wird, dass sich aufgrund guter Projekt- bzw. Programmarbeit die Initiativen sowieso forttragen. Es könnte aber auch die Angst davor sein, dass dem eben nicht so ist und die bittere Wahrheit ans Licht kommen würde. Denn wie von Terberger bekannt gegeben, dienen Evaluierungen hauptsächlich zur Rechtfertigung (vgl. Terberger 2011:220). Und solch eine Rechtfertigung gegenüber SpenderInnen oder Fördergebern wäre, wenn sich die Projekte als nicht nachhaltig herausstellen würden, wohl nicht mehr gegeben.

6.5 Nachhaltigkeitsgedanke der NGOs

Zusätzlich zu den Faktoren, welche die NGOs als nachhaltigkeitsfördernd bezeichnen, wurde auch der generelle Nachhaltigkeitsgedanke der NGOs analysiert. Aus den diesbezüglichen Informationen folgt, dass Nachhaltigkeit dann gegeben ist, wenn Projektinitiativen, welche von den NGOs finanziell unterstützt werden, nach Finanzierungsende von Strukturen des Partnerlandes fortgetragen werden. Wie lange ein Projekt in den Augen der NGOs bestehen bleiben muss, um als nachhaltig zu gelten, wurde nicht angegeben.

Für WORLD VISION gehört es zur Nachhaltigkeit von Projekten zudem dazu, dass die Bevölkerung auch selbst neue Initiativen anstößt. Dass die Zielgruppe bzw. die Träger über ein Innovationspotential verfügen, entspricht laut Stockmann der vierten und somit der ehrgeizigsten Stufe des Kategorienschemas der „Hierarchie von Nachhaltigkeit“ (vgl. Stockmann 1996:74-75 und 2007:58-59). Dabei ist es entscheidend, dass die Projektpartner bzw. die Zielgruppe während des Projekts dazu befähigt wurden, die Strukturen, die durch ein Projekt geschaffen wurden, an sich immer wieder verändernde Umweltbedingungen anzupassen. Denn Strukturen, die zwar zweckmäßig etabliert wurden, aber, wenn es einer Änderung bedarf, nicht von den Projektpartnern bzw. der Zielgruppe verändert werden können, gelten laut Stockmann sogar als entwicklungshemmend (vgl. Stockmann 1992:24).

Da Stockmann staatliche Behörden hierbei nicht anspricht, ist davon auszugehen, dass er generell von kleineren Initiativen spricht und größere Projekte, wie Gesundheitsstationen oder Schulen - die Ottacher als finanziell nicht selbsttragend einstuft - nicht miteinbezieht.

Was also Initiativen betrifft, die von der Zielgruppe oder von lokalen Organisationen weitergetra-

gen werden sollen, ist aus der Analyse abzuleiten, dass der bei allen NGOs im Vordergrund stehende Kapazitätsaufbau als das Streben danach gesehen werden kann, den lokalen Organisationen bzw. der Zielgruppe das Wissen und die Möglichkeiten dafür einzuräumen, Projekte fortzuführen und diese auch bei Bedarf zu verändern. Sofern dieser Kapazitätsaufbau allerdings während der Laufzeit der Projekte noch nicht vollständig ausgereift ist und die Projekte nach der Übergabe weiterhin finanzieller Inputs bedürfen, können jene wohl nicht als nachhaltig eingestuft werden. Projekte allerdings, bei denen keine weiteren finanziellen Investitionen nötig sind und solche, die bei Projektende bereits an die Zielgruppe abgegeben werden können, haben wohl eher eine Chance auf Nachhaltigkeit.

Der Erfüllung der sozialen bzw. der kulturellen Dimension von Nachhaltigkeit der EZA, kann ebenso eine Chance zugesprochen werden, wenn Projekte tatsächlich an den nationalen Rahmenbedingungen und an den Bedürfnissen der Bevölkerung ausgerichtet sind.

Auch die institutionelle Nachhaltigkeit scheint – zumindest bei kleineren Infrastrukturprojekten wie beispielsweise Brunnenbau – durch die Gründung von Komitees oder aufgrund anderer tragender Strukturen der Zielgruppe, durchaus möglich zu sein.

Inwiefern ökologische Nachhaltigkeit bei den Projekten eine Rolle spielt, kann aufgrund der Informationen nicht eindeutig festgestellt werden. Laut CARE und HORIZONT3000 spielen Umweltfaktoren aber grundsätzlich eine Rolle. Den Informationen von Miller nach wird Umweltfaktoren wiederum keine große Beachtung geschenkt.

Obwohl fast alle analysierten NGOs Gelder von öffentlichen Institutionen für Projekte beziehen, führen die ExpertInnen - bis auf Ottacher und ansatzweise Miller - die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen der EZA nicht explizit an. Dies führt laut Ottacher dazu, dass Nachhaltigkeit zu einem Plastikwort degradiert wird, das von allen benutzt wird, aber keine wirkliche Aussagekraft hat (vgl. Interview Ottacher).

Dass die Informationen betreffend Nachhaltigkeit von den ExpertInnen unterschiedlich facettenreich ausfallen, könnte damit in Verbindung stehen, dass sich gewisse ExpertInnen intensiver mit dem Begriff auseinandergesetzt haben als andere bzw. dass sich die NGOs unterschiedlich stark an die von der EZA vorgegebenen Richtlinien halten.

Die gesamte Analyse zusammenfassend betrachtend, lässt sich sagen, dass sich die direkten Assoziationen zum Begriff Nachhaltigkeit sehr wohl unterscheiden, obwohl alle NGOs dasselbe allge-

meine Verständnis von Nachhaltigkeit teilen. Zudem können bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse auch verschiedene Akzentuierungen bei der Projektarbeit festgestellt werden, obgleich die NGOs oftmals dieselben bzw. ähnliche Faktoren für Nachhaltigkeit nennen.

7. Beantwortung der Forschungsfrage und Schlussbemerkungen

In diesem letzten Kapitel der Arbeit wird die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick auf durch diese Arbeit aufgeworfene weitere interessante Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

7.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautete wie folgt:

Wie sollten Projekte in Ostafrika gestaltet sein, damit diese eine Chance haben, langfristig Früchte zu tragen? Eine kritische Betrachtung des Nachhaltigkeitsverständnisses der in Österreich ansässigen NGOs LICHT FÜR DIE WELT, CARE, DREIKÖNIGSAKTION, HORIZONT3000, WORLD VISION und des ÖSTERREICHISCHEN ROTEN KREUZES.

Um die Ergebnisse darzulegen, werden nun folgende Unterfragen und nachstehend die Forschungsfrage beantwortet:

- Was verstehen die NGOs unter Nachhaltigkeit?
- Welche Faktoren definieren die NGOs als nachhaltigkeitsfördernd?
- Inwiefern überprüfen die NGOs den Erfolg ihrer Projekte?

7.1.1 Was verstehen die NGOs unter Nachhaltigkeit?

Aus den Informationen kann abgeleitet werden, dass alle analysierten NGOs eine gemeinsame Grundidee von Nachhaltigkeit haben: Projekte, die von den NGOs in Wien finanziell und beratend unterstützt werden, sollen nach Finanzierungsende von der Bevölkerung selbst weitergetragen werden. WORLD VISION führt dieses Nachhaltigkeitsverständnis insofern weiter, dass Strukturen des Partnerlandes bestenfalls von selbst auch neue Initiativen anstoßen sollten.

Die direkten Assoziationen zum Wort Nachhaltigkeit allerdings gestalten sich unterschiedlich. Ottacher macht im Speziellen auf die Wichtigkeit der Unterscheidung des Begriffs in verschiedene Dimensionen aufmerksam. Zudem verbindet er Nachhaltigkeit vor allem mit den in der *Paris Declaration* formulierten Prinzipien *Ownership* und *Participation*.

Auch Helmberger begreift unter Nachhaltigkeit *Ownership*, wofür für das ÖRK das Leitprinzip *Hilfe zur Selbsthilfe* eine wichtige Rolle spielt. CARE, die DKA und WORLD VISION bringen

mit dem Wort Nachhaltigkeit ebenfalls *Hilfe zur Selbsthilfe* in Verbindung. Die restlichen analysierten NGOs erwähnen dieses Konzept nicht direkt, gestalten ihre Arbeit laut der Analyse aber ebenfalls danach.

Für WORLD VISION bedeutet Nachhaltigkeit zudem, dass es durch Projekte bzw. Programme langfristig zu einer Bewusstseinsänderung bei der Bevölkerung kommt und somit Selbstvertrauen aufgebaut wird. Miller empfindet dies ähnlich und assoziiert Nachhaltigkeit damit, dass Strukturen und Denkweisen verändert werden. Um dies erreichen zu können, ist für LICHT FÜR DIE WELT - wie ebenso für die DKA - eine langfristige Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen ausschlaggebend. Im Weiteren kann es für Miller und Helmberger kein Patentrezept für nachhaltige Projekte geben, da es auch verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit gibt, die jeweils einer anderen Lösung bedürfen.

7.1.2 Welche Faktoren definieren die NGOs als nachhaltigkeitsfördernd?

Auch wenn die ExpertInnen in Bezug zur Nachhaltigkeit unterschiedliche Themen ansprechen und generell verschiedene Schwerpunkte bei den Projekten gesetzt werden – beispielsweise Menschen mit Behinderungen, Frauenförderung oder Wasserversorgung - gestaltet sich die Projektarbeit insgesamt gesehen doch sehr ähnlich. Dennoch sind bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse auch unterschiedliche Akzente – von der Vorplanung und bis zur Evaluierung von Projekten - zu erkennen.

Was die generelle Arbeitsweise bei Projekten betrifft, steht bei allen NGOs der Aufbau von Kapazitäten im Vordergrund. Infrastrukturarbeiten stellen somit nicht die maßgebendere Komponente der Projektarbeit dar. Ung, Streit, Helmberger und Kiennast sind sich diesbezüglich einig, dass der Aufbau von Kapazitäten nur funktionieren kann, wenn bei Projekten nach den Bedürfnissen der Bevölkerung vorgegangen wird.

Außerdem kann zur generellen Arbeitsweise festgehalten werden, dass alle NGOs es als nachhaltigkeitsfördernd empfinden, sich sowohl im Kontext von Projekten als auch national bzw. international anwaltschaftlich einzusetzen. Die Bereiche, in denen rechtlicher Beistand geleistet wird, unterscheiden sich allerdings.

Bei der Vorplanungsphase spielen einerseits die Projektfindung und die damit einhergehende Formulierung der Förderansuchen, andererseits die Unterstützung erster aktiver Tätigkeiten im Projektland, eine wichtige Rolle.

Was die Projektfindung betrifft, sehen es alle NGOs als nachhaltigkeitsfördernd an, wenn die Projektideen von den Projektpartnern in den Projektländern bzw. bei CARE gemeinsam mit ihnen formuliert werden. Dass ein Projektvorschlag von der finanzierenden NGO stammt, kommt allerdings in Ausnahmefällen beim ÖRK vor.

Es ist diesbezüglich aber auch festzuhalten, dass es für die NGOs in Wien dazugehört, Projektideen inhaltlich und strukturell aus- bzw. umzuformulieren. Denn Projekte müssen, sofern diese kofinanziert werden, den Vorgaben der öffentlichen Fördergeber entsprechen. Zudem sollten die Projekte in die Gesamtstrategie der jeweiligen finanzierenden NGO passen und auch mit den Entwicklungsstrategien des Partnerlandes konform gehen.

Bezüglich erster aktiver Tätigkeiten im Projektland wird deutlich, dass es im Speziellen zwei wichtige Faktoren bei der Vorplanung sind, die die Nachhaltigkeit von Projekten prägen. Nämlich ausreichend Informationen über die Situation im Projektgebiet zu sammeln und die Bevölkerung bzw. die Zielgruppe direkt von Beginn an einzubeziehen. Von allen NGOs wird dementsprechend Wert darauf gelegt, dass zu Projekt- bzw. Programmbeginn eine Baselinestudie durchgeführt wird, in welche die betroffenen Menschen involviert werden. Zudem wird von Beginn an mit den zuständigen Regierungsinstitutionen zusammengearbeitet. Dies dient vor allem der Koordinierung von Projekten und sofern es sich um Projekte wie Schulen oder Gesundheitsstationen handelt, dazu, damit die Regierungsbehörden als zukünftige Träger direkt einbezogen werden. Außerdem wird dadurch einer Projektgestaltung, angepasst an die Rahmenbedingungen des Partnerlandes, Sorge getragen.

Die Einbeziehung der Bevölkerung bzw. der Zielgruppe ist für die NGOs aber nicht nur in der Vorplanungsphase, sondern auch in der Durchführungsphase ein wichtiger Faktor für Nachhaltigkeit. Inwiefern die Menschen, die von den Projekten profitieren sollen eingebunden werden, kann dabei unterschiedliche Formen annehmen. Während diesbezüglich alle NGOs die Zusammenarbeit mit Komitees anführen, bringen WORLD VISION, das ÖRK, LICHT FÜR DIE WELT, HORIZONT3000 und CARE auch Mithilfe in Form von freiwilliger Arbeitskraft bzw. bei der Verbreitung von Wissen ins Spiel.

Ein weiterer Aspekt, der für alle NGOs für Nachhaltigkeit als essentiell gesehen wird, ist, dass eine langfristige Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen eingegangen wird und die Unterstützung somit nicht nur anhand einzelner Projekte erfolgt. Wie lange eine Partnerschaft aber schlussendlich andauert, ist von NGO zu NGO verschieden. Ein weiterer Unterschied zeigt sich

auch in den Organisationsformen, welche die Partnerorganisationen annehmen. Unabhängig davon übernehmen die NGOs in Wien für die Dauer der Zusammenarbeit in jedem Fall die Finanzierung der Projekte und unterstützen die Partner beratend. Zudem überwachen sie den Projektfortschritt. Die Implementierung der Projekte erfolgt jeweils von den Partnerorganisationen.

Die Partnerorganisationen werden von den NGOs aber nicht immer auch als die Träger der Projekte nach der Übergabe bezeichnet. Dies trifft vor allem auf WORLD VISION, CARE und das ÖRK zu, da sie mit den eigenen Landesbüros bzw. mit anerkannten RKRH-Gesellschaften zusammenarbeiten. Während bei den restlichen NGOs auch vor allem die lokalen Partnerorganisationen als Projektträger in Frage kommen, werden zudem des Öfteren kleinere Initiativen, wie Komitees, als Träger angegeben. Für größere Projekte, wie Schulen und Gesundheitsstationen, gelten die lokalen Regierungsbehörden als Projektträger. Trotz dieser Unterschiede ist es für alle NGOs ein übergreifender Aspekt von Nachhaltigkeit, dass die Projekte von lokalen Strukturen weitergetragen werden.

Bevor ein Projekt aber von den Trägern übernommen wird, ist es für die NGOs ein weiterer wichtiger Faktor für Nachhaltigkeit, dass die Projektübergabe gut geplant und schrittweise erfolgt. Bei der DKA und LICHT FÜR DIE WELT ist es aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit mit den Projektpartnern allerdings bisher nur selten tatsächlich zu einem Exit gekommen.

7.1.3 Inwiefern überprüfen die NGOs den Erfolg ihrer Projekte?

Was die Überprüfung des Erfolges von Projekten betrifft, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass alle NGOs laufendes Monitoring durchführen. Wie reglementiert aber Midterm- und Endevaluierungen stattfinden und von wem diese durchgeführt werden, hängt von der jeweiligen NGO ab.

Während es bei HORIZONT3000, CARE, WORLD VISION und dem ÖRK standardisierte Evaluierungen gibt, laufen diese bei der DKA und LICHT FÜR DIE WELT (noch) nicht streng reglementiert ab. Durchgeführt werden Evaluierungen bei HORIZONT3000 und CARE meist extern, bei WORLD VISION großteils intern und beim ÖRK und bei LICHT FÜR DIE WELT gemeinsam von externen EvaluatorenInnen und den Partnerorganisationen. Bei der DKA kommen sowohl interne als auch externe Evaluierungen zum Einsatz.

Gemeinsam ist allen sechs Organisationen allerdings, dass bei Evaluierungen sowohl intendierte als auch nicht intendierte Resultate eruiert werden. Aus den Informationen von Miller und De Loor ist aber darauf zu schließen, dass der Fokus eher auf die intendierten Resultate gelegt wird und

nicht intendierte Resultate dementsprechend weniger Beachtung finden.

Bezüglich der Überprüfung der Nachhaltigkeit von Projekten lässt sich darauf schließen, dass Ex-Post-Evaluationen, durch welche die Nachhaltigkeit von Projekten erst so richtig festgestellt werden könnte, vor allem aus Kostengründen bei allen NGOs nur selten durchgeführt werden bzw. bei LICHT FÜR DIE WELT noch nie veranlasst wurden. Obwohl also zwar alle NGOs nach nachhaltigen Projekten streben, kommt die Überprüfung, ob Projekte tatsächlich nachhaltig sind, zu kurz.

7.1.4 Wie sollten Projekte in Ostafrika gestaltet sein, damit diese eine Chance haben, langfristig Früchte zu tragen?

Während die Überprüfung der Nachhaltigkeit also dürftig ausfällt, nimmt die nachhaltige Projektgestaltung – startend bei der Projektplanung bis zum Finanzierungsende - einen hohen Stellenwert ein.

Um Projekten in Ostafrika eine Chance zuzuschreiben, langfristig Früchte zu tragen, folgen - auch wenn sich unterschiedliche Akzente in der Projektarbeit feststellen lassen - alle NGOs demselben Leitprinzip: *Hilfe zur Selbsthilfe*. Auch wenn es nicht von allen NGOs explizit angesprochen wird, nehmen dementsprechend die Prinzipien *Ownership* und *Alignment* einen wichtigen Stellenwert bei der Projektarbeit ein.

Um *Hilfe zur Selbsthilfe* zu ermöglichen, unterstützen die NGOs die Partnerorganisationen finanziell und beratend. Die Unterstützungsleistungen erfolgen dabei in Form mehrerer Projektphasen bzw. anhand integrativer Programme. Laut den Ergebnissen kommt nämlich deutlich zum Ausdruck, dass einzelne unzusammenhängende Initiativen nicht zu einem Strukturwandel führen können.

Die Projekte sind dabei vor allem auf Kapazitätsaufbau ausgerichtet, denn dadurch sollen die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit von Strukturen der Partnerländer gefördert und Denkweisen verändert werden. Schulungen und Bewusstseinsarbeit gekoppelt mit Anwaltschaftsarbeit nehmen der Analyse nach dementsprechend, im Vergleich zu Infrastrukturarbeit, den wichtigeren Stellenwert, ein.

Im Weiteren soll laut den NGOs durch die Einbeziehung aller wichtigen Stakeholder in die Projekte dafür Sorge getragen werden, dass die Initiativen, die durch die Finanzierung der NGOs ins Rollen gekommen sind, nach Finanzierungsende selbstständig von der Bevölkerung weitergeführt werden. Denn nur durch die Einbeziehung der zuständigen Behörden, der Zielgruppe und der wei-

teren für ein Projekt relevanten Stakeholder, entstehen Vernetzungen, die eine nachhaltige Basisversorgung ermöglichen.

Damit sich die lokalen Behörden für das Fortbestehen von Projekten einsetzen, ist die Gestaltung der Projekte laut den nationalen Rahmenbedingungen ausschlaggebend. Was die Einbeziehung der Zielgruppe betrifft, sehen die NGOs Eigeninitiative und ehrenamtliche Mitarbeit während des gesamten Projektzyklus als eine wichtige Voraussetzung dafür an, dass Projekte langfristig Früchte tragen. Dass sich die betroffenen Menschen freiwillig engagieren, setzt wiederum voraus, dass die Projekte bedürfnisorientiert gestaltet sind. Dementsprechend kommt der bedarfsorientierten Projektentwicklung und der damit verbundenen Informationsbeschaffung zu Projektbeginn bereits eine Schlüsselrolle für die Nachhaltigkeit von Projekten zu. Die Baselinestudien bilden für die NGOs im Weiteren die Grundlage für spätere Monitorings und Evaluierungen, welche Projektfortschritte und das Erreichen der geplanten Ziele prüfen sollen.

7.2 Schlussbemerkungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf der Makroebene ein viel diskutierter Begriff ist, sondern die Debatte um Nachhaltige Entwicklung auch auf der Mikroebene und somit auf der Projektebene existiert. Die Projektebene kann dabei, wie sich im Laufe der Arbeit gezeigt hat, nicht getrennt von der Makroebene betrachtet werden, denn die EZA-Debatten der Makroebene sind eng mit der täglichen Projektarbeit von NGOs verknüpft. Dies zeigt sich in dieser Arbeit beispielsweise darin, dass die Prinzipien *Alignment*, *Participation* und *Ownership* der *Paris Declaration* von den NGOs als nachhaltigkeitsfördernd aufgegriffen werden. In diesem Hinblick wäre es für zukünftige Forschungen interessant, zu verfolgen, inwiefern die verschiedenen Themenbereiche der seit 2015 gültigen SDGs auf der Projektebene zum Tragen kommen.

Im Weiteren kann, was die Projektarbeit der analysierten NGOs betrifft, abschließend festgehalten werden, dass, obwohl es nicht „den einen richtigen Weg“ zur Nachhaltigkeit gibt, sich die generelle Arbeitsweise doch sehr ähnlich gestaltet. Denn die von den NGOs als nachhaltigkeitsfördernd angeführten Faktoren überschneiden sich großteils, auch wenn die Formulierungen oft verschieden ausfallen bzw. unterschiedliche Akzente gesetzt werden. Zudem verfolgen alle analysierten NGOs dasselbe Leitprinzip, nämlich *Hilfe zur Selbsthilfe*.

Diesbezüglich ist allerdings anzumerken, dass, auch wenn die von den NGOs für Nachhaltigkeit genannten Faktoren in der Praxis Anwendung finden, dies im Endeffekt noch kein Indiz dafür sein

muss, dass Projekte tatsächlich nachhaltig sind. In diesem Sinne wäre es für zukünftige Forschungen ein weiteres interessantes Thema, Analysen von abgeschlossenen Projekten und deren langfristigen Wirkungen durchzuführen. Falls Ex-Post-Evaluationen in Zukunft von NGOs doch öfter selbst veranlasst werden, könnten die Ergebnisse einer solchen unter die Lupe genommen werden.

Zudem wäre es für zukünftige Forschungen interessant, zu analysieren, ob die Ergebnisse bezüglich Nachhaltigkeit auch so ähnlich ausfielen, wenn nicht nur das Nachhaltigkeitsverständnis von NGOs aus Wien, sondern auch das der Stakeholder aus den Partnerländern, analysiert würde. Denn diese Arbeit beschäftigte sich alleine mit dem Nachhaltigkeitsverständnis des westlichen Konzepts von Nachhaltigkeit. Diese Sichtweise muss aber nicht unbedingt mit dem Nachhaltigkeitsgedanken der Zielgruppen, der Partnerorganisationen oder der staatlichen Behörden der Partnerländer, vereinbar sein. Das Nachhaltigkeitsverständnis aller an einem Projekt beteiligten Stakeholder aufzuzeigen, würde womöglich differenziertere Sichtweisen auf die Nachhaltigkeit von Projekten mit sich bringen.

8. Interviewverzeichnis

De Loor, Maaïke (2016) Care. Im Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 1.12.2016.

Helmberger, Bernhard (2016): Rotes Kreuz. Im Skype-Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 8.12.2016.

Kiennast, Herbert (2017): Dreikönigskation. Im Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 19.1.2017.

Miller, Ursula (2017): Licht für die Welt. Im Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 13.1.2017.

Ottacher, Friedbert (2016): Horizont 3000. Im Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 14.12.2016.

Streit, Daniel (2016): World Vision. Im Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 22.11.2016.

Ung, Sok-Chea (2016): Care. Im Interview mit Mitterlehner, Lydia. Wien: 1.12.2016.

Die Interviews wurden von folgenden ExpertInnen per Email ergänzt:

Helmberger, Bernhard:	17.5.2018
Kiennast, Herbert:	26.4.2018 und 4.6.2018
Miller, Ursula:	9.6.2018
Ottacher, Friedbert:	25.4.2018
Streit, Daniel:	25.4.2018
Ung, Sok-Chea:	24.4.2018

9. NGO-Dokumente

CARE

- A: Care Österreich (2017): Jahresbericht 2016.
- B: Care Österreich (2016): Kisumu Integrated Family Health Project. First Interim Narrative Report. Reporting period: 1st November 2014 – 30st October 2015.

DREIKÖNIGSAKTION

- A: Dreikönigsaktion (2017): Jahresbericht 2016.
- B: Harmee Education for Development Association (HEfDA) (2013): Improved Participation and Academic Performance of Female Students and Students with Disabilities in formal education systems in Munesa District, Arsi Zone, Oromia Region. January 2014 – December 2016.

HORIZONT3000

- A: Horizont 3000 (2016) Jahresbericht 2015.
- B: Horizont3000 (2017): Jahresbericht 2016.
- C: Horizont3000 (o.J.): NGO Framework Programme - Framework Programme 2016-2018. Programme intervention. Innovativer Ländlicher Entwicklungsansatz (ERI-Enabling Rural Innovation) im östlichen Afrika.
- D: Horizont3000 (o.J.): Sektorstrategie „Ländliche Entwicklung – Management natürlicher Ressourcen“ 2013-2015.

LICHT FÜR DIE WELT

- A: Licht für die Welt (o.J.): Development score for projects from Light for the World.
- B: Licht für die Welt (o.J.): Short Description. Community Based Rehabilitation, Arsi, 2016-2018.
- C: Licht für die Welt (2015): Strategic Framework 2015-2020.
- D: Licht für die Welt (2017): Tätigkeitsbericht 2016/2017.

ÖRK

- A: Matakili, Bernhard (2015): End Term Evaluation Report. Water Sanitation Capacity Building for Non-State-Actors – South Sudan Red Cross and local communities in Unity State and Northern Bahr el Ghazal State, Republic of South Sudan.
- B: Österreichisches Rotes Kreuz (2010): Annex VI. Final narrative report. Water Sanitation Capacity Building for Non-State-Actors – South Sudan Red Cross and communities.

- C: Österreichisches Rotes Kreuz (2016): Jahresbericht 2015.
- D: Österreichisches Rotes Kreuz (2017): Jahresbericht 2016.
- E: Österreichisches Rotes Kreuz (2012): Leben retten, Perspektiven ändern. Strategie 2013 – 2017. Internationale Zusammenarbeit.
- F: Österreichisches Rotes Kreuz (o.J.): Schwerpunktprogramm Afrika 2014/2015.

WORLD VISION

- A: World Vision Deutschland & Österreich (2016): 2. Wirkungsbericht.
- B: World Vision Österreich (2007): Eine bessere Zukunft. Erfolgsgeschichte aus Mpanda.
- C: World Vision Österreich (2014): Fortschrittsbericht 2014. Nihessiu/Mosambik.
- D: World Vision (2015): Hilfe Direkt. Ausgabe Winter 2015. Das Magazin von World Vision Österreich. Wasser ist Leben. Was passiert, wenn es fehlt und wie wir helfen.
- E: World Vision Österreich (2017): Jahresbericht 2016.
- F: World Vision Österreich (o.J.): Patenschaftsbroschüre. Was du als Pate wissen solltest.

10. NGO-Internetquellen

CARE

- 1: Care Österreich (2018): Advocacy. www.care.at/ueber-care/advocacy [Zugriff 12.7.2018].
- 2: Care Österreich (2018): Care in Österreich. www.care.at/ueber-care/care-in-oesterreich [Zugriff 12.7.2018].
- 3: Care Österreich (2018): Das Care Paket: <https://www.care.at/ueber-care/das-care-paket/> [Zugriff 12.7.2018].
- 4: Care Österreich (2018): Programmatic approach. <https://www.care.at/ueber-care/programmatic-approach/> [Zugriff 12.7.2018].
- 5: Care Österreich (2018): Programming principles. <https://www.care.at/programming-principles> [Zugriff 12.7.2018].
- 6: Care Österreich (2018): Projekte.Kisumu. <https://www.care.at/projects/kisumu-integrated-family-health-project/> [Zugriff 12.7.2018].
- 7: Care Österreich (2018): Über Care. www.care.at/ueber-care [Zugriff 12.7.2018].

DREIKÖNIGSAKTION

- 1: Dreikönigsaktion (2018): Die Dreikönigsaktion. <https://www.dka.at/ueber-uns/die-dreikoenigsaktion/> [Zugriff 16.7.2018].
- 2: Dreikönigsaktion (2018): Projektarbeit. <https://www.dka.at/schwerpunkte/projektarbeit/> [Zugriff 16.7.2018].
- 3: Dreikönigsaktion (2017): Projektvergaberichtlinien der Dreikönigsaktion der Katholischen Jungschar Österreichs. https://www.dka.at/fileadmin/dk/02_schwerpunkte/projektarbeit/Projektvergaberichtlinien.pdf [Zugriff 16.7.2018].

HORIZONT3000

- 1: Horizont 3000 (2018). Innovativer ländlicher Entwicklungsansatz im östlichen Afrika. <http://maps.knowhow3000.org/p-16-932/> [Zugriff 6.7.2018].
- 2: Horizont3000 (2018): Wer wir sind. <http://www.horizont3000.at> [Zugriff 6.7.2018].
- 3: Horizont 3000 (2018). Wie wir arbeiten. <http://www.horizont3000.at/home/wie-wir-arbeiten> [Zugriff 6.7.2018].

LICHT FÜR DIE WELT

- 1: Licht für die Welt (2018): Was wir wollen. <https://www.licht-fuer-die-welt.at/was-wir-wollen> [Zugriff 1.7.2018].
- 2: Licht für die Welt (2018): Wer wir sind. <https://www.licht-fuer-die-welt.at/licht-fuer-die-welt> [Zugriff 1.7.2018].

ÖRK

- 1: Österreichisches Rotes Kreuz (2018): Geschichte. <http://www.rotekreuz.at/wien/organisieren/organisation/wer-wir-sind/geschichte> [Zugriff 10.7.2018].

WORLD VISION

- 1: World Vision Österreich (2018): Regionalentwicklung. <http://www.worldvision.at/regionalentwicklung> [Zugriff 14.7.2018].
- 2: World Vision Österreich (2018): Unsere Arbeit. <http://www.worldvision.at/unsere-arbeit> [Zugriff 14.7.2018].
- 3: World Vision Österreich (2018): Über World Vision. <http://www.worldvision.at/ueber-world-vision> [Zugriff 14.7.2018].

11. Bibliografie

ADA - Austrian Development Agency (2008): Leitfaden für Projekt- und Programmevaluierungen. http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/DE_Leitfaden_Evaluierung.pdf [Zugriff 15.9.2017].

Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2010): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Karlsruhe. E & B printware.

Berger, Herbert (1993): Machen Projekte noch Sinn? In: AGEZ: Zusammen Arbeit. Konturen der österreichischen Entwicklungspolitik 2. Wien. Sandkorn. S 57–60.

Bethge, Jan Per/Steurer, Nora/Tscherner, Marcus (2011): Nachhaltigkeit. Begriff und Bedeutung in der Entwicklungszusammenarbeit. In: König, Julian/Thema, Johannes (Hg.): Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S 15-40.

BMZ (2006): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen. http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf [Zugriff 3.9.2017].

Braun, Gerald (1993): Nachhaltigkeit, was ist das? Definitionen, Konzepte, Kritik. In: Stockmann, Reinhard / Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 25–43.

Buchal, Thomas (2015): Der umkämpfte Begriff Nachhaltigkeit. Tectum Verlag.

Büschel, Hubertus (2014): Hilfe zur Selbsthilfe. Deutsche Entwicklungsarbeit in Afrika 1960 – 1975. Frankfurt am Main. Campus Verlag.

Carnau, Peter (2011): Nachhaltigkeitsethik. Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis. München. Rainer Hampp Verlag.

Cracknell, Basil Edward (2000): Evaluating Development Aid. Issues, Problems and Solutions. New Delhi. Sage Publications.

DAC/OECD (1988): Sustainability in Development Programs: A compendium of Donor Experience. Paris.

Dannecker, Petra / Englert, Birgit (2014): Einleitung. In: Dannecker, Petra / Englert, Birgit (Hg.): Qualitative Methoden in der Entwicklungsforschung. Wien. Mandelbaum Verlag. S 7-19.

Dannecker, Petra / Vossemer, Christiane (2014): Qualitative Interviews in der Entwicklungsforschung. Typen und Herausforderungen. In: Dannecker, Petra / Englert, Birgit (Hg.): Qualitative Methoden in der Entwicklungsforschung. Wien. Mandelbaum Verlag. S 153-175.

Deutschmann, Anna (2014): Inhaltsanalysen. Qualitative Verfahren der Textanalyse und Textin-

terpretation. In: Dannecker, Petra/ Englert, Birgit: Qualitative Methoden in der Entwicklungsforschung. Mandelbaum Verlag. S 94-110.

Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH), Evaluationsdienst (1990): Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Grundlagen und Umsetzungsmöglichkeiten. Reihe Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU). Bern.

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA (2000): Externe Evaluation. Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig? Bern. Typopress Bern AG.

Eblinghaus, Helga/ Stickler, Armin (1996): Nachhaltigkeit UND MACHT. Zur Kritik von Sustainable Development. Frankfurt. IKO.

Feidieker, Thomas / Kadel, Jost (2015): Die Rolle der Zivilgesellschaftlichen Organisationen bei der Umsetzung der Paris Declaration on Aid Effectiveness. In: Paris Deklaration, Armutsbekämpfung, Partizipation – passt das zusammen? VENRO 2015 im Gespräch. Nr. 12. S 5-11.

Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Verlag, Hamburg.

Gehart, Sebastian (2011): Nachhaltige Entwicklung braucht Good Financial Governance. Beispiele aus der Arbeit der GTZ. In: König, Julian /Thema, Johannes (Hg.): Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit. Theoretische Konzepte, strukturelle Herausforderungen und praktische Umsetzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S 202–218.

German Development Institute (2015): The Sustainable Development Goals of the Post-2015 Agenda: Comments on the OWG and SDSN Proposals.

Grunwald, Jürgen/ Kopfmüller, Armin (2012): Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main. Campus Verlag.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven. Eggenkamp Verlag.

Helbling, Richard (1993): Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 197–207.

Holtz Uwe (2000): Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Brigitte Fahrenhorst/Musto, Stefan A. (Hg.): Grenzenlos - Kommunikation, Kooperation, Entwicklung. SID-Berlin Berichte Nr. 13. Berlin. S 54-60.

Jakobeit u.a. (2014): Einleitung. In: Müller, Franziska u.a.: Entwicklungstheorien. Weltgesellschaftliche Transformationen, entwicklungspolitische Herausforderungen, theoretische Innovationen. S 5-32.

Jäggle, Martin (1993): NGOs als Sauerteig? In: AGEZ: Zusammen Arbeit. Konturen der österreichischen Entwicklungspolitik 2. Wien. Sandkorn. S 96–99.

Jordan, Katrin/ Obrovsky, Michael (2014): Zuschüsse privater Organisationen. In: ÖFSE (Hg.): Österreichische Entwicklungspolitik: Analysen. Wien. S 89–102.

König, Julian (2011): Entwicklung und Nachhaltigkeit. Kritische Betrachtung von zwei dehnbaren Konzepten. In: König, Julian/Thema, Johannes (Hg.): Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S 41-68.

Körting, Claus (2015): Einleitung. In: Paris Deklaration, Armutsbekämpfung, Partizipation – passt das zusammen? VENRO 2015 im Gespräch. Nr. 12. S 3-4.

Kroh, Wolfgang (1993): Nachhaltigkeit von Vorhaben der Finanziellen Zusammenarbeit. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 149–159.

Kwagala, Elizabeth (2003) Eine neue Rolle für NGOs in Uganda: In: Fialho-Gomes, Bea de Abreu/ Hanak, Irmi/ Schicho, Walter (Hg.): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien. Mandelbaum Verlag. S 155–165.

Lennkh/ Georg, Stachel/ Günther (2003): ÖEZA: Entwicklung organisieren, die Organisation entwickeln. In: Fialho-Gomes, Bea de Abreu/ Hanak, Irmi/ Schicho, Walter (Hg.): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien. Mandelbaum Verlag. S 115–121.

Linhart, Michael (2004): Nachhaltige Entwicklung weltweit sichern: Österreichische Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. https://www.bmnt.gv.at/land/laendl_entwicklung/zukunftsraum_land_masterplan/Online-Fachzeitschrift-Laendlicher-Raum/archiv/2004/Linhart.html [Zugriff 27.9.2017].

Lipczinsky, Malte (1993): Das Nachhaltigkeitskonzept der Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH), Bern. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 183–196.

Loewe, Markus / Rippin, Nicole (2015): The Sustainable Development Goals of the Post-2015 Agenda: Comments on the OWG and SDSN Proposals. Bonn. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Mai, Diethard (1993): Nachhaltigkeit und Ressourcennutzung. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 97–123.

Maier, Wolfgang (1993): Wirkungskontrolle und Nachhaltigkeit von Projekten der Konrad-Adenauer-Stiftung. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 159–167.

Mair, Anton (2003) Evaluierung und Kontrolle: In: Fialho-Gomes, Bea de Abreu/ Hanak, Irmi/ Schicho, Walter (Hg.): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Interessen und

Handlungsmuster. Wien. Mandelbaum Verlag. S123–127.

Mansuri, Ghazala/Rao, Vijayendra (2004): Community-based and-driven development: A critical review. The World Bank Research Observer 19.1, p 1-39.

Martinuzzi, André /Meyer, Wolfgang (2017): Evaluation nachhaltiger Entwicklung in einer globalen Gesellschaft. In: Stockmann, Reinhard /Meyer, Wolfgang (Hg.): Die Zukunft der Evaluation. Trends, Herausforderungen, Perspektiven. Münster. Waxmann Verlag GmbH. S 71-97.

Mayer, Peter (1993): Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten der Friedrich-Ebert-Stiftung. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 168–182.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.

Menzel, Ulrich (1992): Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie. Frankfurt am Main. Suhrkamp Verlag.

Mey, Günter/ Mruck, Katja (2007): Qualitative Interviews. In: Naderer, Gabriele/ Balzer, Eva (Hg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Wiesbaden. Gabler. S 247-278. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssolar-2994> [Zugriff 20.10.2017].

Nuscheler, Franz (1993): Knappe Ressource Solidarität. Nach dem Scheitern der großen Theorien und Strategien: Wofür sollen wir uns noch engagieren? In: AGEZ (Hg.): Zusammen Arbeit. Konturen der österreichischen Entwicklungspolitik 2. Wien. Sandkorn. S 32–49.

Nuscheler, Franz (2008): Die umstrittene Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. INEF-Report 93/2008. Duisburg. Institut für Entwicklung und Frieden.

Obrovsky, Michael/ Trimmel, Johannes (2014): Die Post-2015 Agenda - Reform oder Transformation? In: ÖFSE (Hg.): Österreichische Entwicklungspolitik: Analysen. Wien. S 15–20.

Pitschas, Rainer (1993): Steuerung der Nachhaltigkeit von Projekten der Verwaltungszusammenarbeit. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 55–75.

Sageder, August (1998): Diplomarbeit. Nachhaltige Entwicklung. Dimensionen und Konfliktlinien eines entwicklungspolitischen Konzepts.

Scherb, Margit (1993): Wohlkalkulierte Partnerschaft. Über die Zusammenarbeit der Europäischen Gemeinschaft mit Nichtstaatlichen Organisationen. In: AGEZ (Hg.): Zusammen Arbeit. Konturen der österreichischen Entwicklungspolitik 2. Wien. Sandkorn. S 142–162.

Schicho, Walter /Nöst, Barbara (2003): Konzepte, Akteure und Netzwerke der EZA. In: Fialho-Gomes, Bea de Abreu/ Hanak, Irmi/ Schicho, Walter (Hg.): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien. Mandelbaum Verlag. S 47–64.

Schweiger, Bernhard (1993): Die Nachhaltigkeit von Projekten als entwicklungspolitisches Programm. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 123–129.

Stiglitz, J. (1998): Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Processes. 9th Raul Prebisch Lecture, Genf 19.10.1998. UNC-TAD. <http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/prebisch98.pdf> [Zugriff 2.9.2017].

Stockmann, Reinhard (1992): Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Eine Methode zur Evaluierung am Beispiel von Berufsbildungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag.

Stockmann, Reinhard (1993): Nachhaltigkeit: Bilanz eines Themas. In: Stockmann, Reinhard/ Gaebe, Wolf (Hg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen. Westdeutscher Verlag. S 207-220.

Stockmann, Reinhard (1996): Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe. Eine Evaluation von Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten. Opladen. Westdeutscher Verlag GmbH.

Stockmann, Reinhard (2006a): Evaluation in Deutschland. In: Stockmann, Reinhard (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Münster. Waxmann Verlag GmbH. S 15-47.

Stockmann, Reinhard (2006b): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster. Waxmann Verlag GmbH.

Stockmann, Reinhard (2007): Einführung in die Evaluation. In: Stockmann, Reinhard (Hg.): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Münster. Waxmann Verlag GmbH. S 24 – 70.

Stockmann, Reinhard (2013): Metaevaluierung. In: Stockmann, Reinhard /Silvestrini, Stefan (Hg.): Metaevaluierung Berufsbildung. Ziele, Wirkungen und Erfolgsfaktoren der deutschen Berufsbildungszusammenarbeit. Münster. Waxmann Verlag GmbH. S 108 – 171.

Stockmann, Reinhard (2016a): Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. In: Stockmann, Reinhard /Menzel, Ulrich /Nuscheler Franz (Hg.): Entwicklungspolitik. Theorien – Probleme – Strategien. 2. Auflage. Berlin/ Boston. Walter de Gruyter GmbH. S 562 – 601.

Stockmann, Reinhard (2016b): Einleitung: Entwicklung. In: Stockmann, Reinhard /Menzel, Ulrich /Nuscheler, Franz (Hg.): Entwicklungspolitik. Theorien – Probleme – Strategien. 2. Auflage. Berlin/ Boston. Walter de Gruyter GmbH. S 1-10.

Stockmann, Reinhard (2017): Die Zukunft der Evaluation in modernen Wissensgesellschaften. In: Stockmann, Reinhard /Meyer, Wolfgang (Hg.): Die Zukunft der Evaluation. Trends, Herausforderungen, Perspektiven. Münster. Waxmann Verlag GmbH. S 35-52.

Stockmann, Reinhard /Meyer, Wolfgang (2017): Einleitung. In: Stockmann, Reinhard / Meyer, Wolfgang (Hg.): Die Zukunft der Evaluation. Trends, Herausforderungen, Perspektiven. Münster. Waxmann Verlag GmbH. S 9-20.

Terberger, Eva (2011): Evaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit. Das Beispiel der Finanziellen Zusammenarbeit. In: König, Julian/Thema, Johannes (Hg.): Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S 219–239.

UN (2008): Offizielle Liste der Indikatoren für die Millenniums-Entwicklungsziele. <http://www.un.org/depts/german/millennium/MDG-Indikatoren.pdf> Zugriff [31.8.2017].

US.AID (1987): Development Assistance and Health Programs. Issues of Sustainability. Washington.

VN-Millenniums-Projekt (2005): In die Entwicklung investieren. Ein praktischer Plan zur Erreichung der Millenniums-Entwicklungsziele. Überblick.

Wagner, Andreas (2015): Doing Grassroots: Die Organisierung von Communities in der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden. Springer-Verlag.

Ziai, Aram (2016): Development Discourse and Global History. From colonialism to the sustainable development goals. New York. Routledge.

12. Anhang

MDGs

- Beseitigung der extremen Armut und des Hungers
- Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung
- Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen
- Senkung der Kindersterblichkeit
- Verbesserung der Gesundheit von Müttern
- Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten
- Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit
- Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft (UN: 2008).

SDGs

- End poverty in all its forms everywhere
- End hunger, achieve food security and improved nutrition, and promote sustainable agriculture
- Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages
- Ensure inclusive and equitable quality education and promote life-long learning opportunities for all
- Achieve gender equality and empower all women and girls
- Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all
- Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all
- Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all
- Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation
- Reduce inequality within and among countries
- Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable

- Ensure sustainable consumption and production patterns
- Take urgent action to combat climate change and its impacts
- Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development
- Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss
- Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels
- Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development (Loewe, Markus / Rippin, Nicole 2015:3).