



EVALUATION

# Was bewirken wir – mit Recht

Förderbereichsevaluation Menschenrechte

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Brot für die Welt  
Evangelisches Werk für Diakonie  
und Entwicklung e. V.  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin  
Telefon +49 30 65211 0  
info@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de

---

**Autorin** Camino gGmbH,  
Christiane Schulte

**Redaktion** Maike Lukow

**V. i. S. d. P.** Klaus Seitz

**Grafik und Layout** Sophie Becker,  
munterbunt; KontextKommunikation  
(Grafiken S. 5, 10/11)

**Foto** Thomson Reuters  
Germany GmbH

**Druck** SpreeDruck, Berlin

**Art. Nr.** 129 503 010

---

### **Spenden**

Brot für die Welt  
Bank für Kirche und Diakonie  
IBAN: DE10 1006 1006 0500 5005 00  
BIC: GENODED1KDB

---

August 2019

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Menschenrechte in der Arbeit von Brot für die Welt</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Instrumente und Projekte im Förderbereich Menschenrechte von Brot für die Welt</b> .....	<b>8</b>
	Beschreibung der Grundgesamtheit der Evaluation.....	8
	Evaluationsdesign und methodische Schritte.....	8
	Typisierung der Projekte .....	12
	Wie wirken Projekte im Bereich Menschenrechte? .....	14
<b>3</b>	<b>Evaluationsergebnisse:</b>	
	<b>Wie wirksam sind die Menschenrechtsprojekte von Brot für die Welt?</b> .....	<b>16</b>
	Was lief gut? .....	16
	Was könnte besser laufen? .....	18
	Was wirkt? .....	19
	Empfehlungen.....	21
<b>4</b>	<b>Aus der Evaluation lernen</b> .....	<b>22</b>
	Lernprozesse bei Brot für die Welt.....	22
	Lernprozesse bei den Partnerorganisationen .....	22
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>23</b>

# Einleitung

„ Alle Menschen sind frei und gleich an Rechten geboren. “

*Allgemeine Erklärung der Menschenrechte 1948*

Weltweit kämpfen 3,4 Milliarden Menschen damit, ihre Grundbedürfnisse nach ausreichender und sicherer Nahrung, Gesundheitsversorgung, Bildung, menschenwürdiger Arbeit und Sicherheit zu decken. Knapp die Hälfte der Weltbevölkerung hat weniger als 5,5 US-Dollar am Tag zur Verfügung (Weltbank 2018). Mehr als 800 Millionen Menschen, mehrheitlich Frauen und Kinder, leiden täglich unter Hunger. 152 Millionen Kinder weltweit arbeiten hart – das verstößt gegen ihre elementaren Rechte (UNICEF 2019). Auch die Zahl der Menschen auf der Flucht ist auf 70,8 Millionen gestiegen. Mehr als die Hälfte von ihnen sind Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren (UNHCR 2019). All das steht im eklatanten Widerspruch zu den internationalen verbrieften Menschenrechten.

Der Schutz, die Achtung und die Gewährleistung der Menschenrechte sind grundlegend für die freie Entfaltung der Menschen und ein Leben ohne Armut und Ungerechtigkeit. Vor mehr als siebenzig Jahren hat die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte beschlossen. Seitdem wurden unter dem Dach der Vereinten Nationen insgesamt neun Abkommen in Kraft gesetzt, dazu zählen der Sozialpakt, der Zivilpakt, die Frauenrechts- und die Kinderrechtskonvention. Auch auf regionale Menschenrechtsabkommen wie das europäische oder das afrikanische Menschenrechtsabkommen können sich Menschen berufen. Viele dieser Rechte und Abkommen sind nur durch den Druck von zivilgesellschaftlichen Gruppen erkämpft worden, beispielsweise die Rechte von Frauen und Mädchen, die Rechte von Menschen mit Behinderungen oder die ILO-Konvention zum Schutz der indigenen Völker.

Doch in immer mehr Staaten auf der Welt wird es für die Zivilgesellschaft schwierig, sich öffentlich für die Einhaltung der Menschenrechte einzusetzen (Shrinking Space). Nur vier Prozent der Weltbevölkerung genießen laut Atlas der Zivilgesellschaft 2019 derzeit uneingeschränkte zivilgesellschaftliche Freiheiten. Nur 282 Millionen Menschen in 46 Ländern leben in Staaten, die die Menschenrechte respektieren und schützen. Rund 3,4 Milliarden Menschen weltweit dagegen werden überwacht, drangsaliert und eingeschüchtert, wenn sie für ihre Rechte eintreten. Für knapp ein Drittel der

Weltbevölkerung ist zivilgesellschaftliches Handeln gar nicht möglich, es wird durch Gewalt vollständig unterbunden (Brot für die Welt 2019, S. 5).

Laut dem Atlas der Zivilgesellschaft besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen dem zivilgesellschaftlichen Handlungsfreiraum einer Gesellschaft, ihrer sozialen Gerechtigkeit und ihrem Entwicklungsstand. In offenen Gesellschaften mit einem großen zivilgesellschaftlichen Freiraum ist der jährlich von den Vereinten Nationen erhobene Human Development Index (HDI) am höchsten.

Für eine weltweit nachhaltige Entwicklung, die wirtschaftlichen Fortschritt sozial gerecht und im Rahmen der planetaren Grenzen gestaltet, beschloss die internationale Staatengemeinschaft 2015 die Agenda 2030 und ihre 17 Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs). Dabei sollen die Schwächsten und Ärmsten im Mittelpunkt stehen – die Forderung ist „Leave no one behind“. Die Agenda wurde unter starker Beteiligung der Zivilgesellschaft entwickelt.

Der Zusammenhang von Armut und Ungerechtigkeit, die Verletzung von Menschenrechten und die Einschränkung des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums stellt die Zusammenarbeit von Brot für die Welt mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und kirchlichen Trägern weltweit vor große Herausforderungen. Die Einforderung der Menschenrechte ist ein elementarer Schwerpunkt dieser Arbeit.

Die Entwicklungszusammenarbeit von Brot für die Welt mit zivilgesellschaftlichen Akteuren basiert auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und ihren Prinzipien Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit, Partizipation und Empowerment sowie Rechenschaftslegung und Transparenz. Brot für die Welt lässt regelmäßig Arbeitsbereiche durch sogenannte Förderbereichsevaluationen überprüfen. Förderbereichsevaluationen sind auch ein Lern- und Steuerungsinstrument und ermöglichen Rechenschaftslegung und Transparenz gegenüber den Geldgebern und den Partnerorganisationen. In Absprache mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat Brot für die Welt von 2016 bis 2018 die vierte Förderbereichsevaluation zum Thema Menschenrechte von der externen

Beratungsfirma Camino gGmbH<sup>1</sup> durchführen lassen. Auf dem Prüfstand standen insgesamt 301 Projekte der finanziellen und personellen Zusammenarbeit im Bereich Menschenrechte. Gegenstand der Evaluation war nicht die eigene operationale politische Arbeit des Menschenrechtreferats von Brot für die Welt. Die Evaluation bestand aus einer Deskphase und Feldphasen in Mexiko, Palästina und Südafrika. Diese Publikation fasst das Evaluationsdesign, die Analyse, die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen zusammen und beschreibt erste Umsetzungsschritte bei Brot für die Welt und den Partnerorganisationen.

Insgesamt zeigt die Evaluation, dass die untersuchten Projekte zum Themenbereich Menschenrechte wichtig und relevant sind. Sie tragen zur politischen Teilhabe von Rechteinhaber\*innen und zur Umsetzung von Menschenrechten durch Rechtsentwicklung bei. Die Projektpartner schätzen die Zusammenarbeit mit Brot für die Welt. Die Evaluation hat zudem Brot für die Welt und seinen Projektpartnern wichtige Hinweise auf Verbesserungspotentiale im Projektmanagement gegeben.

## Gesellschaftliche Freiheit und Entwicklung gehören zusammen

Je offener die Gesellschaft, desto besser stehen die Chancen, dass soziale und wirtschaftliche Entwicklung voranschreitet.



Globaler HDI-Wert: **0,717**

Der Human Development Index (HDI) ist ein von den UN aus vielen Faktoren – wie etwa Einkommen, Schulbildung oder Gesundheitsversorgung – gebildeter Vergleichsmaßstab für menschliche Entwicklung. 1,0 stellt den höchsten erreichbaren Wert dar. Die zugrunde liegenden Zahlen stammen aus dem Human Development Report 2016.

Quelle: Brot für die Welt 2018, S. 65

<sup>1</sup> Diese Publikation basiert auf Berichten der Gutachter\*innen der Evaluation Sabine Behn, Michaela Raab, Jasmin Rocha, Wolfgang Ruppert, Till Sträter und Uta Simon.

## Kapitel 1

# Menschenrechte in der Arbeit von Brot für die Welt

Brot für die Welt arbeitet weltweit mit Organisationen zusammen, die sich für die Menschenrechte einsetzen. Der Zusammenhang zwischen Armut, Hunger und Ungerechtigkeit und der Verletzung der Menschenrechte ist eng.

Wer arm ist, hungert oder benachteiligt wird, dessen elementare Menschenrechte und dessen Recht auf ein Leben in Würde werden verletzt. Auch das Recht auf Gleichheit und Diskriminierung ist betroffen. Dabei können Armut, Ungleichheit und Menschenrechtsverletzungen jeweils sowohl Ursache als auch Wirkung sein. Unsere weltweiten Projektpartner im Bereich Menschenrechte sind lokale Nichtregierungsorganisationen (NGOs), große regionale und internationale Netzwerke oder kirchliche Träger. Sie setzen sich ein für soziale Teilhabe, für Frauenrechte und gegen Gewalt, für die Rechte Indigener und anderer ethnischer Minderheiten und den Schutz natürlicher Ressourcen. Weitere Themen sind Flucht und Migration, Kinderrechte sowie die Kriminalisierung von Menschenrechtsverteidiger\*innen. Brot für die Welt fördert auch Projekte zur Stärkung der Rechte von Menschen mit Behinderungen, zu Unternehmensverantwortung, zur Problematik der Straflosigkeit und Zugang zu Rechtssprechung.

Werden die Ursachen von Armut, Hunger und Ungleichheit in der Verletzung von elementaren Menschenrechten verortet, verändert sich die Perspektive für die entwicklungspolitische Arbeit. Menschen, die in Armut leben, hungern oder benachteiligt sind, werden von Bedürftigen zu Rechteinhaber\*innen. Staaten werden zu Pflichtenträgern, denn menschenrechtsbasierte Arbeit ist darauf gerichtet, staatliches Handeln zu beeinflussen, anstatt es zu ersetzen. Das internationale Menschenrechtssystem mit den verschiedenen völkerrechtlich verbindlichen Abkommen überträgt den Staaten weltweit die Pflicht, die Rechte aller Menschen zu achten, zu gewährleisten und zu schützen. Menschenrechte betreffen fast alle Aspekte in Politik und Gesellschaft. Sie umfassen Abwehrrechte gegen staatliche Willkür (zum Beispiel Schutz vor Folter), Beteiligungsrechte (zum Beispiel Versammlungsfreiheit) und wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (zum Beispiel Recht auf Bildung).

Partnerorganisationen können sich gemeinsam mit Brot für die Welt in ihrer Arbeit auf Menschenrechtsinstrumente wie die internationalen Abkommen, auf Staaten- und Parallelberichte oder auf Berichte der

Sonderberichterstatter\*innen berufen. Das erhöht die Legitimität gegenüber den staatlichen und supranationalen Instanzen einerseits und die Wirksamkeit von Projekten andererseits.

Die Bundesrepublik Deutschland ist mit der Unterzeichnung von Verträgen, wie dem UN-Sozialpakt und dem Zusatzprotokoll, internationale Verpflichtungen eingegangen, die sich auch in ihrer Politik gegenüber anderen Staaten widerspiegeln müssen. Brot für die Welt fordert das gemeinsam mit anderen Akteuren in seiner politischen Arbeit ein. Außerdem nutzt Brot für die Welt die Beschwerdemechanismen bei den Vereinten Nationen (UN), um Menschenrechtsverletzungen anzuprangern, und schützt bedrohte Menschenrechtsverteidiger\*innen durch Sicherheitstrainings, Begleitschutz und juristischen Beistand.

## Definitionen zum Thema Menschenrechte

**Menschenrechte** können so verstanden werden, wie sie in multilateralen Abkommen auf Grundlage der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (1948) verankert sind – als durch das internationale Recht garantierte Rechtsansprüche von Personen gegen den Staat oder staatsähnliche Gebilde, die dem Schutz grundlegender Aspekte der menschlichen Person und ihrer Würde dienen (Kälin/Müller/Wittenbach 2004, S. 17). Menschenrechte betreffen praktisch alle Bereiche von Politik und Gesellschaft; sie umfassen Abwehrrechte gegen staatliche Willkür (zum Beispiel Schutz vor Folter), Beteiligungsrechte (zum Beispiel Versammlungsfreiheit) und wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (zum Beispiel Recht auf Bildung).

**Menschenrechtsinstrumente** sind multilaterale Abkommen, die die Menschenrechte völkerrechtlich verbindlich verankern. Sie legen fest, worin die Rechte bestehen, welche Rechtsansprüche sich aus ihnen ableiten und wie Staaten den daraus erwachsenden Verpflichtungen nachkommen. Die Inhalte der Abkommen werden durch Expertengremien weiter konkretisiert, die regelmäßig Empfehlungen an die Mitgliedsstaaten abgeben. Sie berufen sich dabei nicht nur auf Berichte der Staaten über die Umsetzung der Abkommen, sondern auch auf Informationen lokaler oder internationaler Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Neben den Menschenrechtsabkommen der Vereinten Nationen gibt es regionale Menschenrechtsverträge in Europa, Afrika, Amerika und den arabischen Staaten.

**Pflichtenträger** sind die zahlreichen Staaten, die sich mit der Ratifizierung oder dem Beitritt zu einem Menschenrechtsinstrument freiwillig zu dessen Umsetzung verpflichten – von der nationalen bis zur kommunalen Ebene. Die Verpflichtungen auf dem eigenen Staatsgebiet umfassen: (i) Achtungspflichten (Staaten dürfen Menschenrechte nicht selbst verletzen), (ii) Schutzpflichten (sie müssen verhindern, dass Menschenrechte durch Dritte – beispielsweise Unternehmen – beeinträchtigt werden) und (iii)

Gewährleistungspflichten (sie müssen beispielsweise durch Gesetzgebung und Umsetzung auf die volle Verwirklichung der Menschenrechte hinarbeiten). Auch außerhalb des eigenen Territoriums sind staatliche Akteure an die Menschenrechte gebunden, und zwar in zunehmendem Maß, je mehr Einfluss sie ausüben (extraterritoriale Staatenpflichten). Einige Akteure gelten völkerrechtlich nicht als Pflichtenträger, obwohl sie Menschenrechte beeinflussen können, wie Unternehmen, nichtstaatliche bewaffnete Gruppen und Privatpersonen. Für wirtschaftliche Akteure werden teils menschenrechtliche Standards entwickelt (wie die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte), teils verpflichten sie sich freiwillig, wie beispielsweise im *Global Compact* der Vereinten Nationen für Wirtschaftsunternehmen.

Alle Menschen sind aufgrund ihrer unveräußerlichen Würde **Rechteinhaber\*innen** – ohne Unterscheidung aufgrund von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit oder anderen Merkmalen. Rechteinhaber\*innen können sich auf internationale Instrumente berufen, um ihre Rechte aktiv einzufordern.

Der **Menschenrechtsansatz** (beziehungsweise rechtebasierte Ansatz) bringt Maßnahmen der internationalen Zusammenarbeit mit Menschenrechten in Einklang. Rechtebasierte Ansätze verschiedener Organisationen können voneinander abweichen; gemeinsam ist ihnen, dass sie (i) sich am menschenrechtlichen Bezugssystem orientieren, (ii) anerkannte menschenrechtliche Prinzipien (Teilhabe, Diskriminierungsfreiheit, Rechenschaftslegung) nutzen und (iii) sich sowohl an Rechteinhaber\*innen als auch an Pflichtenträger richten (OHCHR 2006). Ein rechtebasiertes Projekt muss keine expliziten Menschenrechtsziele verfolgen; maßgeblich ist hier die Orientierung an menschenrechtlichen Werten und Instrumenten bei der Implementierung.

## Kapitel 2

# Instrumente und Projekte im Förderbereich Menschenrechte von Brot für die Welt

## Beschreibung der Grundgesamtheit der Evaluation

In der Evaluation des Förderbereichs Menschenrechte wurden 301 Projekte untersucht, die zwischen 2013 und 2015 von Brot für die Welt zur Förderung bewilligt wurden. Die Laufzeit der analysierten Projekte betrug in der Regel drei Jahre. Zwölf Projekte beinhalteten die Vermittlung einer Fachkraft aus Deutschland zu einer Partnerorganisation. In den anderen 289 Projekten unterstützte Brot für die Welt die Partner mit finanziellen Zuwendungen vom BMZ oder aus Spenden- und Kirchenmitteln. Drei Viertel der untersuchten Projekte befanden sich zum Zeitpunkt der Evaluation mindestens in der dritten Förderphase.

Die Evaluation nahm Projekte in allen von Brot für die Welt geförderten Ländern in den Blick. Sie analysierte 111 Projekte in der Region Naher Osten, Kaukasus, Asien und Pazifik (NOKAP), 102 in Lateinamerika und 59 auf dem afrikanischen Kontinent. Knapp zehn Prozent der untersuchten Projekte hatten einen überregionalen oder internationalen Charakter. Etwa 57 Prozent von ihnen arbeiteten im ländlichen Raum, 17 Prozent in Städten und 26 Prozent sowohl in der Stadt als auch auf dem Land (siehe Weltkarte S. 10).

Brot für die Welt arbeitet in der Regel mit Partnerorganisationen, die ihre Projekte eigenverantwortlich umsetzen. Knapp ein Drittel der evaluierten Projektträger bezeichnet sich selbst als kleine Organisation mit weniger als zehn Mitarbeitenden, etwas mehr als die Hälfte sind mittlerer Größe und 12 Prozent der Partner haben 50 Angestellte und mehr. 18 Prozent sind kirchliche Organisationen, vor allem im südlichen Afrika. Die Arbeitsschwerpunkte der kirchlichen Partner unterscheiden sich jedoch kaum von denen nichtkirchlicher. Andere Träger sind NGOs, Menschenrechts- oder Frauenorganisationen, Netzwerke, Basisorganisationen oder wissenschaftliche Einrichtungen und Stiftungen. 73 Prozent der Partner arbeiten sowohl zum Schutz bürgerlich-politischer Rechte als auch zu wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen (WSK-)Rechten.

Die zwölf vermittelten Fachkräfte wurden überwiegend von Menschenrechtsorganisationen angefragt und arbeiteten in der Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen und zur Wirkungsorientierung. Sieben Fachkräfte waren in Lateinamerika, zwei in Südostasien und drei im Nahen Osten im Einsatz.

135 der in der Evaluation betrachteten Projekte waren in Ländern angesiedelt, in denen der zivilgesellschaftliche Handlungsspielraum als beschränkt bezeichnet wurde (vgl. Camino 2018). 60 Projekte wurden in Ländern umgesetzt, in denen der zivilgesellschaftliche Raum stark eingeschränkt war. In Äthiopien, China und Vietnam war der zivilgesellschaftliche Raum zum Zeitpunkt der Evaluation komplett geschlossen. 60 Prozent der befragten Partner bestätigten eine Verschlechterung der Freiheit der Zivilgesellschaft in ihrem Land. Nur in Ausnahmesituationen verbesserte sich die Situation, beispielsweise in Chile. Auch gewaltsame Konflikte und fragile staatliche Institutionen schränken die Handlungsfreiheit der Zivilgesellschaft ein. Mehr als die Hälfte der befragten Partnerorganisationen arbeitet in Gebieten, die von Konflikten betroffen sind.

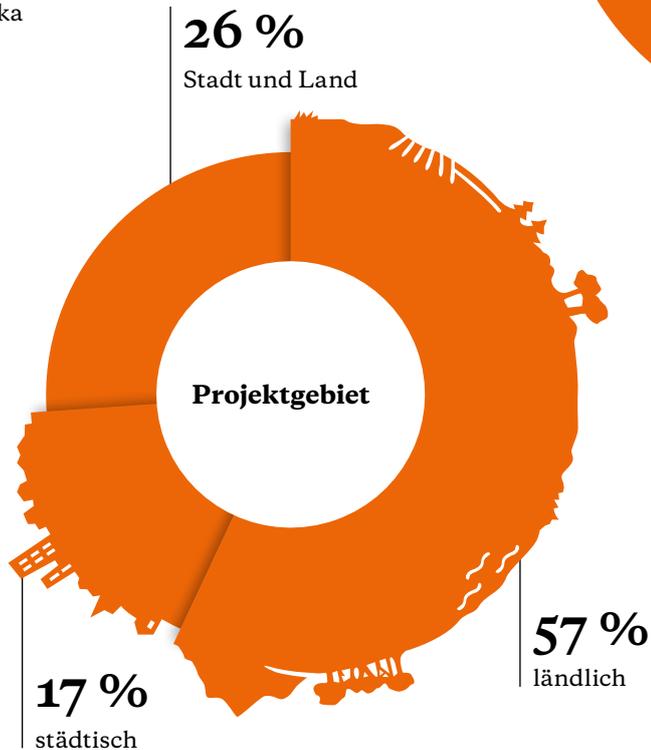
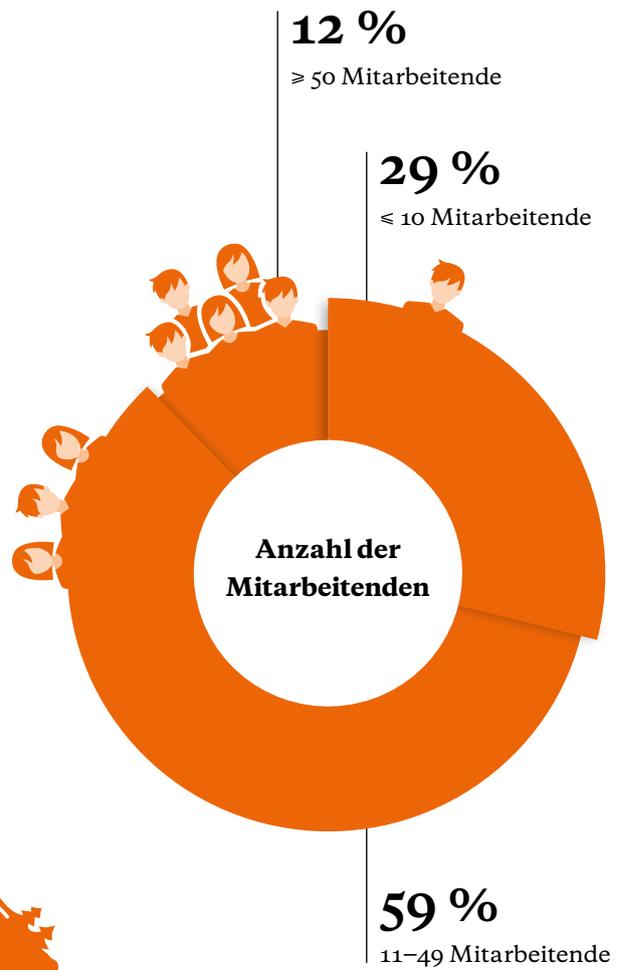
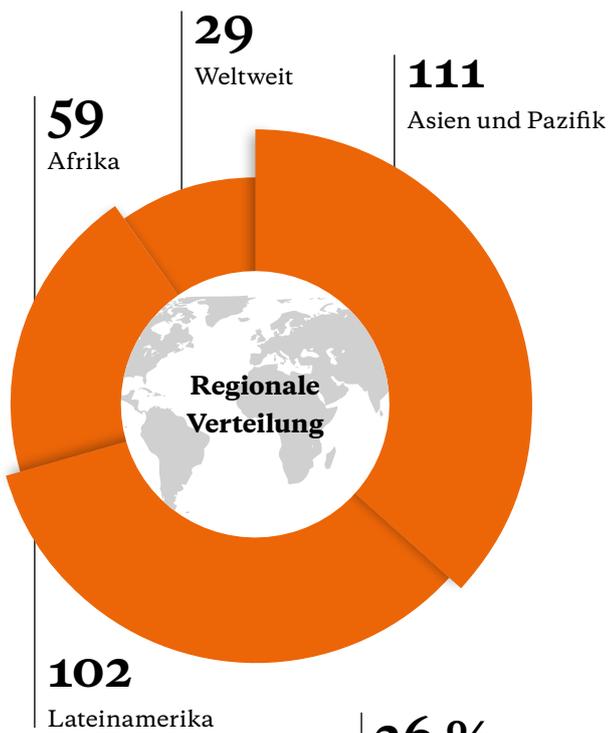
## Evaluationsdesign und methodische Schritte

Die Evaluation fand in mehreren Phasen statt: einer Deskphase, einer Feldphase und einer Synthesephase, gefolgt von einer Umsetzungsphase.

In der Deskphase wurde das ganze Spektrum der Grundgesamtheit untersucht. Alle in die Evaluation einbezogenen Partnerorganisationen wurden zu einer Online-Befragung eingeladen, die vor allem nach Projektumfeld und Zusammenarbeit mit Brot für die Welt fragte. 147 von 234 angefragten Organisationen beteiligten sich. Für die Dokumentenanalyse wurde in mehreren Schritten eine Stichprobe von 80 Projekten gezogen, in der die Regionen, das jeweilige Umfeld der Projekte, die Mittelquellen, die Art der Projektpartner sowie die verschiedenen Projektthemen und Zielgruppen berücksichtigt wurden. Diese Dokumentenanalyse ermöglichte eine Typisierung der Projekte und eine Verfeinerung des Wirkungsgefüges, das zuvor mit einer hausinternen Begleitgruppe bei Brot für die Welt erarbeitet worden war. Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen waren in der Begleitgruppe vertreten und begleiteten die Evaluation in allen Phasen.

Eine Metaevaluation von 38 Projektevaluationen nahm vor allem die Wirkungen und die zentralen Faktoren, die diese bedingen, in den Blick. Zudem wurden explorative Interviews, Leitfaden-gestützte Interviews und Fokusgruppensitzungen durchgeführt.

## Charakteristika der Partnerorganisationen und Projekte



**Länder, in denen Projekte im Bereich Menschenrechte untersucht wurden (insgesamt 301 Projekte)**

nach CIVICUS-Klassifizierung der jeweiligen Länder, Stand 2019

**Weltweit**

6 BMZ finanzierte Projekte  
23 Spendenfinanzierte Projekte

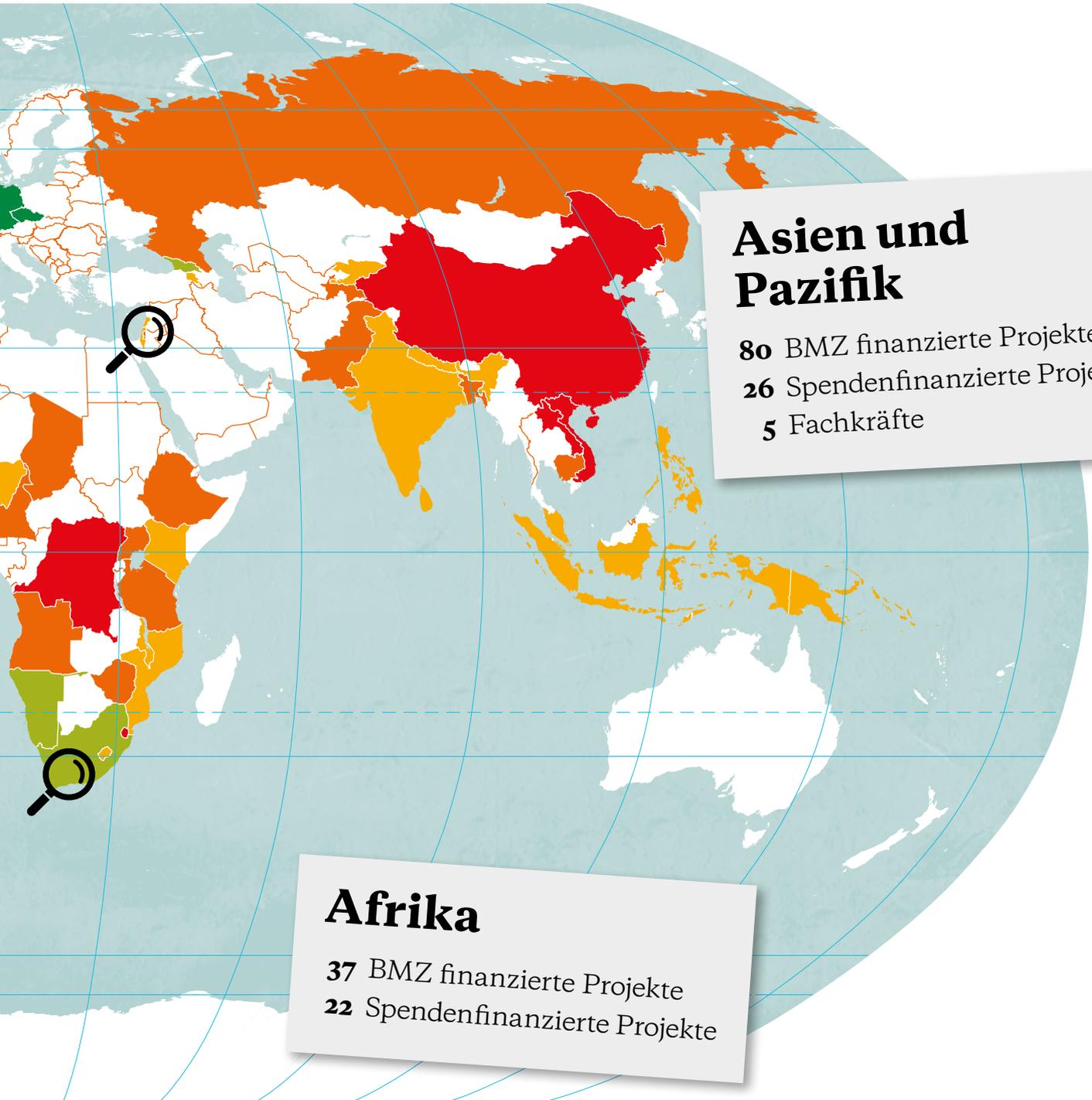
**Lateinamerika**

49 BMZ finanzierte Projekte  
46 Spendenfinanzierte Projekte  
7 Fachkräfte

**Einstufung des Handlungsraumes für die Zivilgesellschaft nach Civicus\*:**

- offen
- beeinträchtigt
- beschränkt
- unterdrückt
- geschlossen

\* Civicus ist ein globales Netzwerk, das die Gefahren für die Entwicklung der Zivilgesellschaft dokumentiert. Dabei berücksichtigt es unter anderem die Freiheit der Meinungsäußerung sowie das Recht auf friedliche Versammlung und Vereinigung. Mehr unter [www.brot-fuer-die-welt.de/atlas-zivilgesellschaft](http://www.brot-fuer-die-welt.de/atlas-zivilgesellschaft)



## Evaluationsdesign



Aufbauend auf den Ergebnissen der Deskphase untersuchten die Gutachtenden in der Feldphase in drei Ländern einige Projekte genauer. Die Auswahl der Feldstudien fand unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien statt: die Region (Lateinamerika, Asien, Afrika), der jeweilige zivilgesellschaftliche Handlungsspielraum sowie das Projektportfolio, das Brot für die Welt in dem jeweiligen Land hat. Die Wahl fiel so auf Mexiko, Palästina und Südafrika, in denen jeweils drei bis vier Projekte mit qualitativen Methoden detailliert evaluiert wurden. Dazu führten die Gutachtenden Einzelinterviews und Gruppendiskussionen und ergänzten diese durch teilnehmende Beobachtung. Ergebnis-Workshops mit den Partnerorganisationen unterstützten den transparenten Umgang mit der Datenauswertung. In allen Feldstudien arbeiteten die internationalen Gutachtenden im Tandem mit nationalen Gutachtenden.

In der Synthesephase verglichen die Gutachtenden die Ergebnisse von Desk- und Feldphase und diskutierten sie in internen Interpretationsworkshops.

## Typisierung der Projekte

Die Evaluation unterscheidet zwei Projekttypen im Bereich Menschenrechte bei Brot für die Welt: Menschenrechtsprojekte und Menschenrechtsbezugsprojekte.

**Menschenrechtsprojekte** zielen auf die Umsetzung menschenrechtlicher Verpflichtungen durch den Staat als Pflichtenträger sowie auf die Ermächtigung von Rechteinhaber\*innen. Dabei kooperiert Brot für die Welt meist mit Menschenrechtsorganisationen, die ihrerseits mit nationalen Menschenrechtsinstitutionen zusammenarbeiten und internationale Mechanismen nutzen. In Lateinamerika beispielsweise kooperieren die Projektträger häufig mit der Interamerikanischen Kommission und dem Gerichtshof für Menschenrechte.

Menschenrechtsprojekte umfassen typischerweise Öffentlichkeitsarbeit zu Menschenrechtsverletzungen, Advocacy zu Rechts-, Politik- und Verfahrensentwicklung sowie die Begleitung und Schulung staatlicher Akteure zu Menschenrechten. Die Träger beobachten Gerichtsprozesse, Gesetzgebungsverfahren und andere Abläufe und fördern Dialoge zwischen Pflichtenträgern sowie Rechteinhaber\*innen zur besseren Umsetzung der Menschenrechte. Dazu kommen Klagen vor und Berichte an Gremien der UN.

Das *Sierra Leone Network on the Right to Food* (SiLNoRF) unterstützt als Brot für die Welt-Partnerorganisation Kleinbauernfamilien dabei, ihre Menschenrechte auf Nahrung und den fairen Zugang zu Land bei den zuständigen Behörden einzufordern. SiLNoRF schult Behörden, wie sie die Menschenrechte der Bevölkerung schützen und umzusetzen können. Das kann auch durch die Regulierung transnationaler Rohstoffunternehmen geschehen. Die Arbeit von SiLNoRF wird durch das Engagement der deutschen Regierung ergänzt, die mit der leonischen Regierung zu Ernährungssicherung zusammenarbeitet. Über Multi-Stakeholder-Foren schafft SiLNoRF Plattformen für Dialog und Rechenschaftslegung zwischen Rechteinhaber\*innen und Pflichtenträgern, an denen auch transnationale Rohstoffunternehmen, multilaterale Organisationen (wie die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen FAO oder das Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen WFP) und traditionelle Führungskräfte (Chiefs) teilnehmen. Menschenrechte bieten den normativen Rahmen der Arbeit und gleichzeitig einen Hebel für nationale und internationale Advocacy zum Thema Landgrabbing. SiLNoRF dokumentiert Probleme beim Zugang zu Land und Verletzungen des Rechts auf Nahrung und bringt Handlungsempfehlungen in die nationale Politik und vor internationalen Menschenrechtsgremien ein.

**Menschenrechtsbezugsprojekte** zielen überwiegend auf Wirkungen bei Rechteinhaber\*innen ab, insbesondere auf besonders verletzte Personen und Gruppen wie Menschen, die in Armut leben, marginalisierte Frauen, Kinder, Slumbewohner\*innen, Kleinbauernfamilien oder indigene und von Diskriminierung betroffene Bevölkerungsgruppen. Diese Menschen leiden häufig unter fehlendem Zugang zu Ressourcen, staatlichen Dienstleistungen und politischer Teilhabe. Typische Aktivitäten der Menschenrechtsbezugsprojekte sind folglich der Aufbau und die Stärkung von Basis- und Interessensgruppen, die Vernetzung der Zivilgesellschaft sowie die Unterstützung Betroffener von Gewalt und Advocacy für gute Regierungsführung.

In der Praxis gibt es Mischformen aus beiden Projekttypen.

## Projekttypen



57 %

### Menschenrechtsprojekte

**Hauptziel:** Pflichtenträger/Staat setzt menschenrechtliche Verpflichtungen um



43 %

### Projekte mit Menschenrechtsbezug

**Hauptziel:** Rechteinhaber\*innen sind gestärkt/ setzen sich für ihre Rechte ein

Die Brot für die Welt-Partnerorganisation *Servicio Habitacional y de Acción Social* (SEHAS) will im Großraum der argentinischen Stadt Córdoba die Beteiligung der marginalisierten Bevölkerung am gesellschaftlichen und politischen Stadtgeschehen erhöhen. Sie setzt dabei auf Vernetzung und Weiterbildung von Nachbarschaftsvereinigungen. Mittels Runder Tische und anderer Bürgerforen sind Bewohner\*innen der Armenviertel eingeladen, sich einzubringen. Die neu erschaffenen Foren sollen einerseits dazu dienen, lokale Probleme wie Gewalt gegen Frauen zu thematisieren und andererseits Forderungen an die Regionalregierung zu erarbeiten, beispielsweise für eine bessere Trink- und Abwasserversorgung sowie Straßenbau.

## Wie wirken Projekte im Bereich Menschenrechte?

Projekte im Bereich Menschenrechte zielen darauf, dass Rechteinhaber\*innen ihre Rechte wahrnehmen und dass Pflichtenträger die Rechte achten, gewährleisten und schützen. Welche Ziele haben unsere Partnerorganisationen? Mit welchen Strategien erreichen sie ihre Ziele? Wie lässt sich die Arbeit in Bezug auf die Pflichtenträger von der Arbeit in Bezug auf die Rechteinhaber\*innen unterscheiden?

Das zu Beginn mit der Begleitgruppe erarbeitete und von den Gutachtenden während der Evaluation verfeinerte Wirkunggefüge stellt auf einfache Weise Zusammenhänge zwischen Aktivitäten, Strategien und möglichen Wirkungen der 301 untersuchten Projekte dar. Es handelt sich um ein Geflecht von sich oft ergänzenden Strategien. Einzelne Projekte wirken meist in Teilbereichen des Gefüges. Dabei kombinieren sie unterschiedliche Strategien.

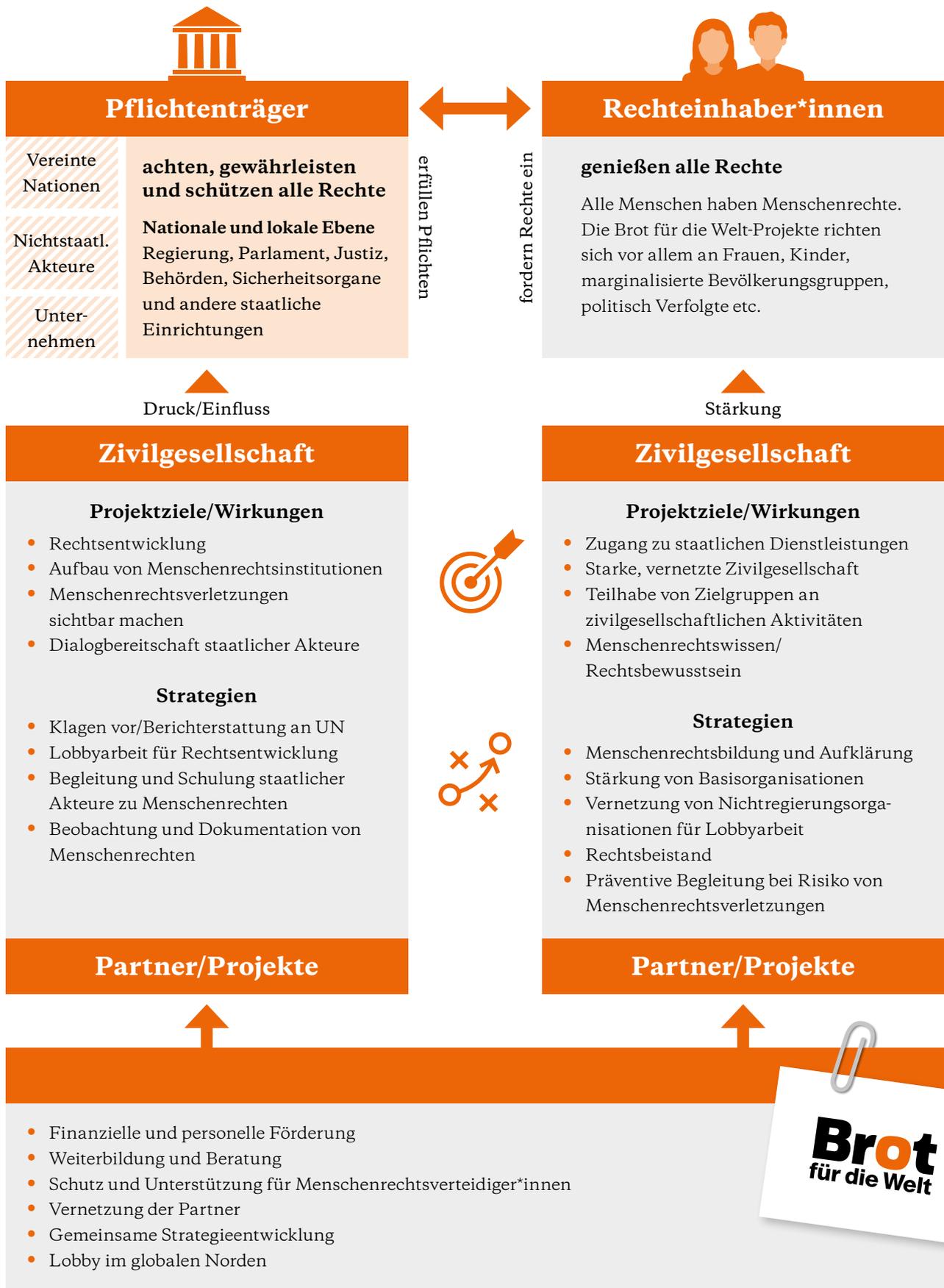
Projekte im Bereich Menschenrechte wollen langfristige entwicklungspolitische Wirkungen bei Rechteinhaber\*innen und Pflichtenträgern erzielen. Neben den staatlichen Instanzen im Projektland können die Projekte auch auf Drittstaaten im Rahmen der extraterritorialen Staatenpflichten, also die Einhaltung menschenrechtlicher Verpflichtungen über ihre Landesgrenzen hinweg, abzielen. Manche Projekte nutzen auch innovative Ansätze, um Unternehmen in die Pflicht zu nehmen.

Vorrangig wirken Partnerorganisationen jedoch in den Partnerländern selbst. „Druck“ und „Einfluss“ sind oft ein Ziel der Projektaktivitäten. So können Partner Rechts- und Politikentwicklung beeinflussen, indem sie Menschenrechtsverletzungen dokumentieren und für Veränderungen plädieren. Durch den Aufbau von Basisorganisationen und Menschenrechtsbildung wird die aktive Zivilgesellschaft gestärkt. Sie kann durch öffentliche Proteste Handlungsdruck auf Pflichtenträger erzeugen.

Brot für die Welt fördert die Arbeit der Partner im globalen Süden durch finanzielle und personelle Förderung, durch Stipendien und Beratung. In Deutschland und in Europa fordert Brot für die Welt von den Regierungen eine Politik, die zur Verwirklichung der Menschenrechte beiträgt.

Neben staatlichen Akteuren nimmt Brot für die Welt gemeinsam mit Partnerorganisationen im Bereich Menschenrechte auch **Unternehmen** in die Pflicht, die zum Beispiel durch unmenschliche Arbeitsbedingungen, gewalttätiges Sicherheitspersonal, illegale Landnahme und die Zerstörung natürlicher Ressourcen Menschenrechte gefährden. Sie sind mitunter mächtiger als Staaten und können *Shrinking Spaces* verschärfen, beispielsweise durch Unterdrückung von Protesten. Partnerorganisationen nutzen sowohl kooperative als auch konfrontative Ansätze, um beispielsweise anhand internationaler Vereinbarungen zur Unternehmensverantwortung Unternehmen zu beraten oder gerichtlich gegen sie vorzugehen. Ein gutes Beispiel ist die kirchliche Organisation Bench Marks Foundation in Südafrika, die sich seit 2003 für die Stärkung der Unternehmensverantwortung im südafrikanischen Rohstoffsektor einsetzt. Dabei setzt die Brot für die Welt-Partnerorganisation auf Dialog und Verhandlung mit Farmbesitzer\*innen beziehungsweise Unternehmen, um pragmatische Lösungen für Rechteinhaber\*innen zu finden.

## Wirkungsgefüge



## Kapitel 3

# Evaluationsergebnisse: Wie wirksam sind die Menschenrechts- projekte von Brot für die Welt?

### Was lief gut?

#### Hohe Relevanz der Projekte

Ein Großteil der in der Evaluation betrachteten Projekte bekämpft Menschenrechtsverletzungen und ihre Ursachen. Diese Ursachen umfassen mangelnde Sichtbarkeit und Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen, kulturelle Aspekte und Kapazitätsmängel in Behörden. In den Projekten mit Menschenrechtsbezug liegt der Fokus meist auf der Überwindung der Marginalisierung der Zielgruppen, die sowohl Ursache als auch Folge von Menschenrechtsverletzungen sein kann. Die Projekte tragen durch erhöhte Mitsprache der Zielgruppen und die Stärkung der Zivilgesellschaft zur Überwindung ihrer Ausgrenzung bei.

#### Gute Zielerreichung

87 Prozent der untersuchten Projekte erreichten ihre angegebenen Ziele und werden damit als erfolgreich eingestuft. Dabei wirken die Projekte unterschiedlich auf Rechteinhaber\*innen. In 50 Prozent der Projekte haben die Zielgruppen gelernt, sich für ihre Rechte einzusetzen. Durch 47 Prozent der Projekte wurden Basisgruppen aufgebaut und gestärkt. Beides zusammen wiederum intensivierte die politische Teilhabe der Zielgruppen.

In Hinblick auf die staatlichen Pflichtenträger ist es 18 Prozent der Partnerorganisationen gelungen, zur Erarbeitung von Gesetzen und Verordnungen beizutragen, und 27 Prozent der Partner erreichten sogar die Umsetzung von Gesetzen.

#### Flexible Anpassung der Strategien

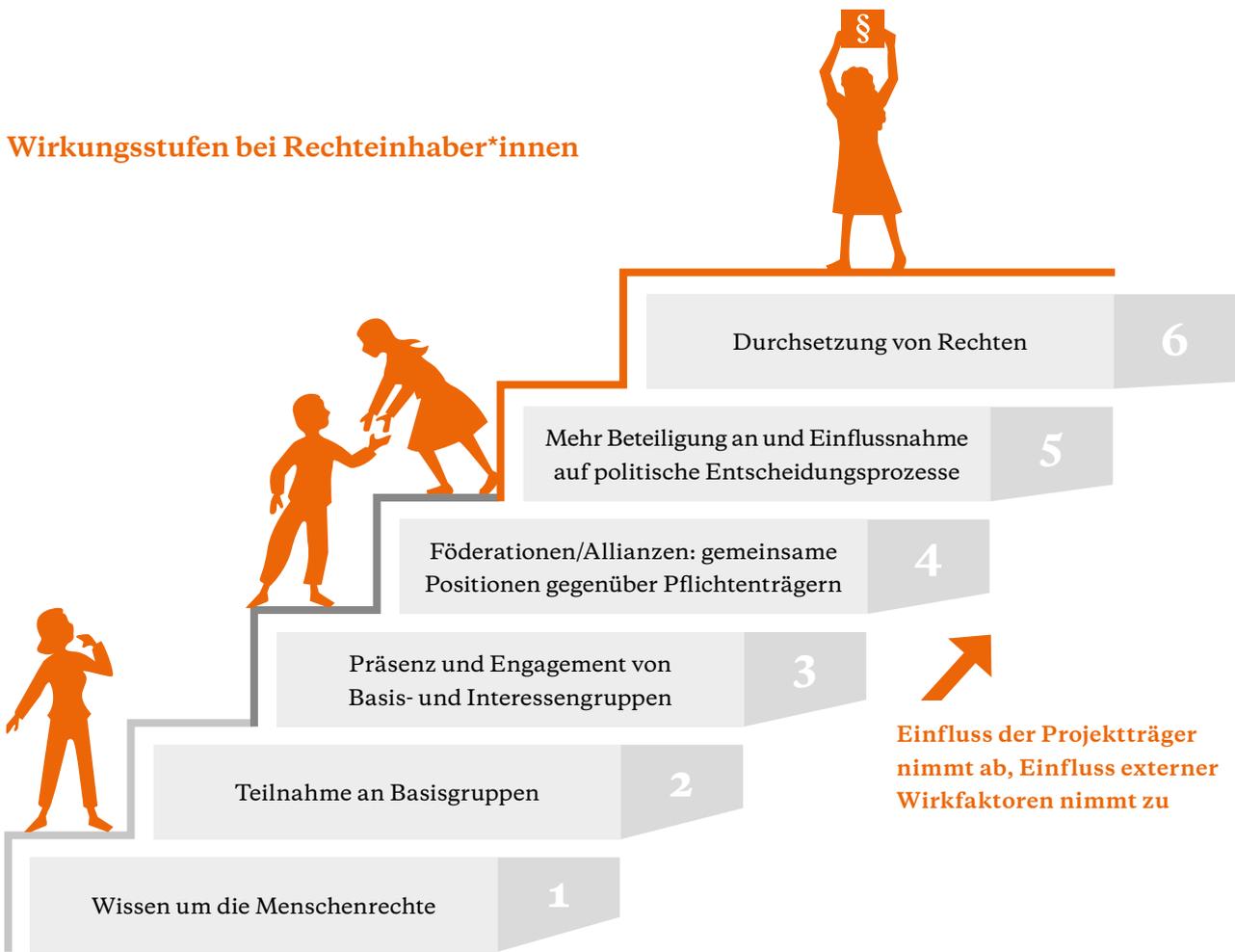
Erfolgreich waren die Partnerorganisationen auch aufgrund ihrer flexiblen Anpassung an den jeweiligen Projektkontext. Sie wandten sowohl kooperative als auch konfliktive Strategien an, um Entscheidungsträger\*innen zu beeinflussen. Insbesondere Menschenrechtsprojekte berufen sich auf staatlich ratifizierte Menschenrechtsinstrumente, wenn sie beispielsweise Regierungen bei der Umsetzung von Menschenrechten beraten, Einzelfälle an Behörden überstellen, Eingaben zu Gesetzen machen oder an staatlich initiierten Gremien teilnehmen. Wenn eine solche Zusammenarbeit aufgrund fehlender staatlicher Strukturen oder mangelnden politischen Willen wenig zielführend ist, arbeiten die Projektpartner

konfrontativer, beispielsweise durch die öffentliche Dokumentation von Missständen, Demonstrationen und Klagen vor Gerichten – auch international.

Dabei hat sich die Kombination verschiedener Strategien in einem Projekt bewährt. Für alle evaluierten Projekte gilt, dass in der Regel mehr als eine Förderphase notwendig ist, um Wirkungen zu erreichen. Erfolge können auch verpuffen oder sich in Niederlagen verwandeln, wenn politische Kursänderungen auf staatlicher Ebene Menschenrechte gefährden. Deshalb verlangt Arbeit zu Menschenrechten, zivilgesellschaftlicher Entwicklung und Geschlechtergerechtigkeit ein kontinuierliches Engagement über lange Zeit.

Im Projekt „Gemeinwesenorganisation und rechthebasierte Entwicklungsförderung“ des Brot für die Welt-Partners *Church's Auxiliary for Social Action (CASA)* im ostindischen Bundesstaat Chhattisgarh werden kleinere NGOs bei dem Aufbau und der Stärkung von Basisgruppen der indigenen Adivasi unterstützt. Die Adivasi schließen sich auf unterschiedlichen Ebenen zusammen, um gesetzlich gewährleistete Rechte auf Selbstverwaltung, Sozialleistungen und die kollektive Nutzung des Waldes durchzusetzen. Außerdem werden Kleinbäuer\*innen beim Anbau von Hirse gefördert, damit sie ausreichend zu essen haben. Das Projekt soll zunächst der Bewusstseinsbildung und Gründung von Basisorganisationen dienen, deren Anzahl und Mitgliedschaft wächst beziehungsweise stabil bleibt. Dies soll dazu führen (zweite Etappe), dass die Gruppen aktiv werden, um beispielsweise Anträge auf staatliche Sozialleistungen und die staatlich gewährte kollektive Nutzung von Wäldern einzureichen oder dass Gruppenmitglieder für Posten in Selbstverwaltungsstrukturen kandidieren. Das Erreichen der dritten Etappe ist von der Reaktion der Pflichtenträger abhängig: Wenn sie Anträge für Sozialleistungen und kollektive Nutzung von Wäldern bewilligen, kann Armut gemindert und die Lebensgrundlagen verbessert werden.

## Wirkungsstufen bei Rechteinhaber\*innen



## Wirkungsstufen bei Pflichtenträgern



## Strategien der Menschenrechtsarbeit gegenüber Pflichtenträgern



### Respektvolle Partnerschaft

Die Beziehung der geförderten Partnerorganisationen zu den Mitarbeitenden von Brot für die Welt wird mehrheitlich als vertrauensvoll eingeschätzt. 93 Prozent der befragten Partner bezeichneten den Dialog mit Brot für die Welt zu Projektzielen und Strategien als förderlich. Fast alle Partner stimmten der Aussage zu, dass sich Brot für die Welt gegenüber den Partnern kompetent, respektvoll und hilfsbereit verhält.

### Was könnte besser laufen?

#### Risikomanagement

Über die Hälfte der Partnerorganisationen sind in ihren Ländern von Verfolgung und Einschüchterung betroffen. Durchsuchungen, Konfiszierung von Datenträgern, Verleumdungskampagnen, willkürliche Festnahmen und Ermordung von Aktivist\*innen beeinträchtigen ihre Arbeit stark. Einige Partnerorganisationen berichten von Angriffen auf ihre Büros und private Haushalte ihrer Mitarbeitenden. Das gefährdet nicht nur die Organisationen und ihre Mitarbeitenden, sondern auch die Menschen, die sich an sie wenden und deren persönliche Daten so in falsche Hände gelangen können.

Einige Projektpartner zeigen beispielhaft, wie Risiken für Rechteinhaber\*innen berücksichtigt und reduziert werden können. Viele der evaluierten Projektträger betreiben ihr Risikomanagement jedoch eher reaktiv. Gerade wenn sie sich an die Risiken ihrer Arbeit gewöhnen, thematisieren sie zu selten, wie riskant die Arbeit für Mitarbeitende und die Betroffenen sein kann. Das betrifft besonders den Bereich Digitale Sicherheit. Die Gutachtenden der Evaluation empfehlen den Partnern deswegen, bewusster mit Risiken umzugehen. Brot für die Welt sollte Risiken außerdem systematisch im Partnerdialog thematisieren. Partnerorganisationen sollten angehalten werden, regelmäßig Risikoanalysen durchzuführen, entsprechende Verhaltensregeln zu entwickeln und diese, wenn möglich, zu dokumentieren, kommunizieren und überprüfen. Risikomanagement sollte dazu in der Planung als Kostenfaktor berücksichtigt werden. Auch sollten alle Partnerorganisationen wissen, welche Unterstützung Brot für die Welt im Krisenfall anbietet.

Brot für die Welt bietet Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Sicherheitsstrategien. In vielen Ländern unterstützt Brot für die Welt Projekte zum Schutz von Menschenrechtsverteidiger\*innen, insbesondere Weiterbildung, Vernetzung und präventive Begleitung. Kurzfristige finanzielle Unterstützung bietet ein Notfallfonds.

## Unterstützende Wirkfaktoren



### Gendersensibilität

Zum sensiblen Umgang mit Zielgruppen gehört auch Gendersensibilität. Die Gutachtenden bestätigen, wie aus der Genderforschung bekannt, dass ein Projekt nur dann die Gleichberechtigung von Frauen und Mädchen verbessert, wenn es Frauen befähigt, sich für ihre Rechte einzusetzen. Partnerorganisationen und Brot für die Welt sollten sich deshalb folgende Fragen zur Gendersensibilität eines Projekts stellen:

- Nimmt das Projekt ausdrücklich auf Genderanalysen Bezug?
- Werden Frauen und Mädchen explizit als Zielgruppe aufgeführt?
- Gehen die Ziele auf die praktischen Bedürfnisse und strategischen Interessen von Frauen und Mädchen ein?
- Werden Daten getrennt nach Geschlecht erhoben und aufgeführt?

Gerade weil Machtstrukturen oft komplex und die Ungleichheit zwischen sozialen Gruppen hoch ist, sollten Menschenrechtsprojekte konsequent aus einer Genderperspektive durchgeführt werden. Dazu gehören aus Sicht der Gutachtenden auch Strategien zum Umgang mit mehrdimensionaler Diskriminierung (Intersektionalität).

### Was wirkt?

Bestimmte Ansätze und Arbeitsweisen in der Arbeit von Menschenrechtsprojekten verstärken die Wirksamkeit der Projekte und führen zu mehr und größeren Wirkungen. Dazu zählen die Gutachtenden das Arbeiten in Netzwerken, die Zugänge zur Politik und das wirkungsorientierte Arbeiten.

#### Arbeiten in Netzwerken

Viele Partner von Brot für die Welt sind in Netzwerke eingebunden. Zum Teil haben sie selbst die Netzwerke initiiert oder koordinieren diese. Besonders für die Umsetzung von menschenrechtsförderlichen Gesetzen, aber auch allgemein zur Beeinflussung von Pflichtenträgern sind laut Gutachtenden die Netzwerke relevant. Die Zusammenarbeit in Netzwerken fördert Lobbying, insbesondere wenn Organisationen mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen in strategischen Netzwerken zusammen kommen. Kleine NGOs können über Netzwerke Zugänge zu nationalen und internationalen Akteuren herstellen und so ihre Positionen sichtbar machen. Gleichzeitig werden ihre Interessen auf nationaler und internationaler Ebene vertreten. Netzwerke sind auch für den Schutz von Menschenrechtsverteidiger\*innen wichtig. Sie erhöhen die Sichtbarkeit und ermöglichen schnelle Reaktionen auf Bedrohungen.

Das *Food First Information and Action Network* (FIAN) Philippines hat als Brot für die Welt-Partner gemeinsam mit anderen NGOs die *National Food Coalition* (NFC) gegründet. Die NFC treibt als zivilgesellschaftliche Plattform eine Kampagne zum Recht auf Nahrung auf den Philippinen voran. Dazu hat sie unter anderem einen Gesetzesentwurf zum internationalen verbrieften Recht auf Nahrung ausgearbeitet, der die Rechtsansprüche präzisiert und Umsetzungsmechanismen, Beschwerdemechanismen und Sanktionsmöglichkeiten etabliert. Die NFC konnte als ersten Etappensieg erreichen, dass der Gesetzesentwurf 2014 in beide Kammern des philippinischen Parlaments eingebracht und an die parlamentarischen Ausschüsse für Menschenrechte und Landwirtschaft weitergeleitet wurde.

### Zugänge zur Politik

Auf der Meso- und Makroebene hatten Partnerorganisationen und Verbände von Basisgruppen laut Evaluation Kontakte mit staatlichen Pflichtenträgern wie Gerichtshöfe, Parlamente und Ministerien. Manche Partner pflegten Kontakte zu nationalen Menschenrechtskommissionen, ausländischen Regierungen und multilateralen Organisationen. Einige Partner verfügten über einen konsultativen Status beim Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen. Auf Gemeindeebene waren Basisgruppen vielfach in Kontakt mit lokalen, auch traditionellen Führungskräften. Die Frage, inwieweit die Partnerorganisationen politische Vertreter\*innen sensibilisieren und beeinflussen können, beeinflusst die Wirksamkeit von Menschenrechtsprojekten. Dazu gehören auch die Vertreter\*innen von staatlichen Behörden auf lokaler Ebene.

Die Gutachtenden haben der Hälfte der untersuchten Projekte einen guten Zugang zur Politik bescheinigt, was sowohl für kooperative Strategien als auch für konfrontative Strategien von Bedeutung ist. Angesichts von Shrinking Space verringern sich diese Zugänge.

Die Brot für die Welt-Partnerorganisation *Cross-Cultural Foundation of Uganda* (CCFU) arbeitet zu den kulturellen Rechten Indigener. Ein Erfolg des Projektes ist es, dass sich die indigenen Bevölkerungen und staatliche Autoritäten angenähert haben. Indigene und staatliche Autoritäten einigten sich unter anderem auf den sicheren Zugang zu natürlichen Ressourcen für Indigene und eine Gewinnbeteiligung bei Einnahmen aus dem Tourismus.

### Wirkungsorientiertes Arbeiten

In ihrer Metaevaluation und in den Fallstudien stellen die Gutachtenden fest, dass Menschenrechtsprojekte umso wirksamer sind, je stärker sie die Bekämpfung der Ursachen von Menschenrechtsverletzungen in den Blick nehmen. Außerdem waren Projekte, die sensibel mit gesellschaftlich beteiligten Gruppen umgehen, wirkungsvoller im Aufbau von Basisgruppen und in der Verbesserung der politischen Teilhabe.

Die Fallstudien in Mexiko, Palästina und Südafrika zeigen, dass Projektpartner von Brot für die Welt ihre Arbeit auf die längerfristige Bekämpfung von Ursachen von Menschenrechtsverletzungen ausrichten und wirkungsorientiert denken. Die Dokumentation von Wirkungshypothesen, das heißt Annahmen über den Zusammenhang zwischen Problemen, den Aktivitäten, ihren Ergebnissen und deren Wirkung, könnte besser sein. Alle evaluierten Projekte, die erkennbar auf einer Theory of Change beruhen und realistisch formulierte Ziele verfolgen, haben sichtbare Wirkungen erzielt.

Ohne explizite Wirkungshypothesen oder -annahmen, so die Gutachtenden, würden in den untersuchten Menschenrechtsprojekten hingegen Chancen verpasst. Besonders die explizite Ausrichtung auf die Ursachenbekämpfung ist entscheidend.

Auch die Stabilität und die Ausstattung der Projektpartner sowie die Fachkenntnisse und Professionalität ihrer Mitarbeitenden sind laut Evaluation Faktoren, die die Wirksamkeit der Projekte beeinflussen.

Das *Zimbabwe Women's Resource Centre and Network* (ZWRCN) arbeitet als Brot für die Welt-Partner in Projekten zu sexueller und reproduktiver Gesundheit von Frauen. Ein zentrales Instrument der Arbeit von ZWRCN ist die Beobachtung der öffentlichen Haushalte für Gesundheitsdienstleistungen der Distriktverwaltungen. ZWRCN bildet Frauen zum Thema gendergerechte Haushaltsplanung aus, damit sie selbst bei Ministerien und dem Parlament die Einrichtung entsprechender Budgets einfordern. Gleichzeitig schafft ZWRCN Kompetenzen für *Genderbudgeting* bei Entscheidungsträger\*innen selbst.

empfehlen, Kosten für die Erstellung von Risikomanagement-Plänen, Sicherheitstrainings und regelmäßigen Sicherheitsmaßnahmen zu berücksichtigen, so wie es in manchen Projekten bereits geschieht.

Sichere Kommunikation und Datensicherheit (beispielsweise bei Datenbanken zu Menschenrechtsverletzungen) spielen zunehmend eine Rolle. Die Gutachtenden empfehlen deshalb, dass Brot für die Welt seine Partner mit Erfahrungsaustausch dazu unterstützt und die Sicherheit der eigenen Kommunikation überprüft und gegebenenfalls verbessert. So kann Brot für die Welt einen Leitfaden zum Thema Digitale Sicherheit erstellen und umsetzen sowie entsprechende Kommunikationstools anschaffen, damit die Kommunikationswege zwischen Brot für die Welt und den Partnerorganisationen sicher sind.

## Empfehlungen

In ihrem Synthesebericht stellen die Gutachtenden eine Reihe von Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderbereichs Menschenrechte bei Brot für die Welt, zur Partnerschaft für langfristig wirkende Strategien, zur sachgerechten Begleitung von Projekten, zum Mainstreaming rechtbasierten Arbeitens, zum Risikomanagement und für zukünftige Förderbereichsevaluationen vor.

Dazu zählt unter anderem die Erarbeitung einer hausweiten Policy zur Definition übergreifender Ziele in der Menschenrechtsarbeit und dafür notwendiger Instrumente. Die Gutachtenden empfehlen die systematische Nutzung des menschenrechtlichen Bezugssystems und anderer völkerrechtlicher Instrumente (beispielsweise humanitäres Recht, Abkommen zur Unternehmensverantwortung etc.), wo dies im jeweiligen Projektkontext und unter Berücksichtigung der Risiken die Wirksamkeit von Projekten stärken kann.

Außerdem regen die Gutachtenden an, im Partnerdialog gemeinsam zu reflektieren, wie projektübergreifende Veränderungen und längerfristige Ziele erreicht werden können. Dazu sind in der Regel mehrere Förderphasen notwendig. Eine Phase reicht nur selten, um in der Menschenrechtsarbeit Wirkungen zu erzielen. Teil des Partnerdialogs sollte auch die Thematisierung von Risiken sein, um sicherzustellen, dass Risikoanalysen regelmäßig durchgeführt, entsprechende Verhaltensregeln entwickelt und angewendet werden. Die Gutachtenden

## Kapitel 4

# Aus der Evaluation lernen

### Lernprozesse bei Brot für die Welt

Während des gesamten Evaluationsprozesses über zwei Jahre informierten die Gutachtenden Brot für die Welt als Auftraggeber stetig über ihre Zwischenergebnisse. Die Deskstudie und die einzelnen Feldstudien wurden den Mitarbeitenden vorgestellt und ihre Rückmeldungen an die Gutachtenden zurückgegeben. Auch die beteiligten Partnerorganisationen erhielten Zusammenfassungen der Zwischenberichte. Die hausinterne Begleitgruppe von Brot für die Welt gab Informationen in die Abteilungen und Reaktionen aus diesen zurück. Der ständige Austausch sollte Interesse und Ownership am Evaluationsprozess befördern und Lernprozesse aus der Evaluation vereinfachen.

Als der Abschlussbericht im März 2018 vorlag, wurden die umfangreichen Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation in unterschiedlichen Gremien bei Brot für die Welt vorgestellt und ausführlich diskutiert. Ein umfassender Umsetzungsplan mit vierzig Schritten wurde gemeinsam mit den relevanten Arbeitseinheiten erarbeitet. Dieser wird innerhalb von zwei Jahren umgesetzt.

Zur Umsetzung zählen unter anderem eine Policy und eine hausinterne Handreichung für die Arbeit im Bereich Menschenrechte. Mitarbeitende von Brot für die Welt werden für den Partnerdialog geschult. Die IT-Abteilung von Brot für die Welt arbeitet daran, die Kommunikation von Brot für die Welt mit den Partnerorganisationen noch sicherer zu machen. Um gemeinsam den Stand der Umsetzung zu erfassen, treffen sich die Verantwortlichen aus den relevanten Arbeitseinheiten und die Fachgruppe halbjährlich.

Mitarbeitende von Brot für die Welt präsentierten die Ergebnisse der Evaluation außerdem in verschiedenen entwicklungspolitischen und evaluationsspezifischen Fachtreffen. So können auch andere Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, die mit denselben oder ähnlichen Partnerorganisationen arbeiten, von den Ergebnissen der Evaluation profitieren.

### Lernprozesse bei den Partnerorganisationen

Nach der Evaluation fanden in Guatemala und in Mosambik sogenannte Lernworkshops mit Partnerorganisationen, die nicht an der Feldphase beteiligt waren, statt. Mitarbeitende von Brot für die Welt stellten dort den Evaluationsprozess sowie seine Ergebnisse und Empfehlungen

vor und diskutierten dazu mit den Partnerorganisationen. Wichtige Fragen waren, inwieweit die Ergebnisse für die Partnerorganisationen nachvollziehbar sind und welche Relevanz einzelne Empfehlungen jeweils haben.

In Guatemala wurde das Risikomanagement als ein zentrales Thema herausgestellt. Gemeinsam identifizierten die Teilnehmenden des Lernworkshops Risiken für Organisationen, die Mitarbeitenden und ihre Zielgruppen und diskutierten Maßnahmen im Umgang mit den Risiken. Dazu tauschten sie Best Practice-Beispiele aus. Spontan vereinbarten die Partnerorganisationen außerdem untereinander einen Folgeworkshop zum Risikomanagement.

In Mosambik, wo sich Partnerorganisationen aus Angola und Mosambik trafen, wurde der Lernworkshop für einen länderübergreifenden Austausch über Menschenrechtsarbeit genutzt. Die Partner verglichen die jeweilige politische und gesellschaftliche Situation und diskutierten wirksame Strategien. Dabei überprüften die Partnerorganisationen auch die Wirkung ihrer eigenen Projekte.

Sowohl bei Brot für die Welt in Berlin als auch in den Partnerorganisationen wurde deutlich, dass die Evaluation viele Ansatzpunkte bietet, um Projekte wirksamer zu gestalten und damit das Leben der betroffenen Menschen ein Stück zu verändern.

Als Gesamtfazit der Förderevaluation lässt sich festhalten, dass die untersuchten Projekte mehrheitlich Menschenrechtsverletzungen und ihre Ursachen mit geeigneten Strategien bekämpfen und anvisierte Projektziele erreichen. Bei den Rechteinhaber\*innen wurden als Wirkungen festgestellt, dass sie sich erfolgreich in Basisgruppen organisieren und vernetzen, sich für ihre Rechte einsetzen und am Ende der Projekte in ihrer politischen Teilhabe gestärkt sind. Damit tragen die Projekte zu Rahmenbedingungen für nachhaltige Wirkungen bei. Bei den Pflichtenträgern wurden als Wirkungen die Umsetzung von Gesetzen und die Rechtsentwicklung festgestellt. Politische Akteure spielen wesentliche Rollen in den Wirkungszusammenhängen im Bereich der Menschenrechte. Der Zugang der Partnerorganisationen zu ihnen ist ebenso wie das Arbeiten in Netzwerken und wirkungsorientiertes Projektmanagement wichtig für die Wirksamkeit der Projekte. Herausforderungen bestehen im Risikomanagement und beim Mainstreaming rechtbasierter Ansätze. Insgesamt wurde bescheinigt, dass die Förderung von Brot für die Welt ein wichtiger Faktor für die Umsetzung der Projekte ist und von den Partnern wertgeschätzt wird.

# Literaturverzeichnis

Brot für die Welt (2015): Mit Recht für mehr Gerechtigkeit – Eine Einführung in die sozialen Menschenrechte und den recht-basierten Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit. Veröffentlicht unter: [www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2\\_Downloads/Fachinformationen/Profil/Profil\\_17\\_Mit\\_Recht\\_fuer\\_mehr\\_Gerechtigkeit.pdf](http://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Profil/Profil_17_Mit_Recht_fuer_mehr_Gerechtigkeit.pdf), 2.8.2019

Brot für die Welt (2018): Atlas der Zivilgesellschaft. Report zur weltweiten Lage. Veröffentlicht unter: [www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2\\_Downloads/Fachinformationen/Atlas\\_d\\_zivilgesellschaft/2018/Brot\\_fuer\\_die\\_Welt\\_Atlas\\_der\\_Zivilgesellschaft.pdf](http://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Atlas_d_zivilgesellschaft/2018/Brot_fuer_die_Welt_Atlas_der_Zivilgesellschaft.pdf), 9.7.2019

Brot für die Welt (2019): Atlas der Zivilgesellschaft. Report zur weltweiten Lage. Veröffentlicht unter: [www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2\\_Downloads/Fachinformationen/Atlas\\_d\\_zivilgesellschaft/2019/AtlasDerZivilgesellschaft\\_2019-Online.pdf](http://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Atlas_d_zivilgesellschaft/2019/AtlasDerZivilgesellschaft_2019-Online.pdf), 9.7.2019

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2011): Menschenrechte in der deutschen Entwicklungspolitik, Konzept, BMZ-Strategiepapier 4/2011.

Camino (2017): Evaluation des Förderbereichs Menschenrechte von Brot für die Welt, Bericht der Deskstudie.

Camino (2018): Evaluation des Förderbereichs Menschenrechte von Brot für die Welt, Synthesebericht.

Camino/Michaela Raab/Manal Jubeh (2017): Human Rights Portfolio Evaluation. Bread for the World. Palestine Field Study.

Camino/Jasmin Rocha/Maria Cristina Safa Barraza (2017): Evaluación del área de Derechos Humanos Pan para el Mundo. Estudio de Campo en México.

Camino/Uta Simon/James Taylor (2017): Human Rights Portfolio Evaluation for Bread for the World, South Africa Case Study.

Kälin, Walter/Lars Müller/Judith Wyttenbach (2004): Das Bild der Menschenrechte. Baden.

OHCHR (2006): Frequently asked questions on a human rights-based approach to development cooperation. New York and Geneva: United Nations.

UNHCR (2019): Statistiken Menschen auf der Flucht. Veröffentlicht unter: [www.unhcr.org/dach/de/services/statistiken](http://www.unhcr.org/dach/de/services/statistiken), 9.7.2019

UNICEF (2019): Kinderarbeit weltweit. Veröffentlicht unter: [www.unicef.de/informieren/aktuelles/blog/kinderarbeit-fragen-und-antworten/166982](http://www.unicef.de/informieren/aktuelles/blog/kinderarbeit-fragen-und-antworten/166982), 9.7.2019

Weltbank (2018): Piecing Together. The Poverty Puzzle. Poverty and Shared Prosperity 2018.

**Brot für die Welt  
Evangelisches Werk für Diakonie  
und Entwicklung e. V.**

---

Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

---

Tel +49 30 65211 0  
Fax +49 30 65211 3333  
info@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de