

# Handreichung zum VENRO-Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle

2020



Handreichung

# Inhalt

- 1 Organisationsführung – 2
- 2 Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising) – 5
- 3 Betriebsführung – 8
- 4 Wirkungsorientierung – 14
- Quellenverzeichnis – 17
- VENRO-Mitglieder – 19
- Impressum – 21

Wie beugen Organisationen Korruption und Interessenkonflikten vor? Welche Anforderungen bestehen an Leitungs- und Aufsichtsorgane? Wie berichten Organisationen transparent über ihre Tätigkeiten? Um nachhaltig und erfolgreich arbeiten zu können, ist es für Nichtregierungsorganisationen (NRO) unerlässlich, ihre Strukturen und Arbeitsweisen selbstkritisch zu hinterfragen. Basierend auf jahrelangen Erfahrungen haben wir bei VENRO Grundprinzipien guter NRO-Arbeit in [drei Kodizes zu Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle, zu entwicklungsbezogener Öffentlichkeitsarbeit und zu Kinderrechten sowie in Leitlinien für entwicklungs-politische Projekt- und Programmarbeit](#) festgehalten.

Im [VENRO-Verhaltenskodex zu Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle](#) verpflichten sich die Mitgliedsorganisationen, hohe ethische und professionelle Standards einzuhalten. Er wurde im Jahr 2008 von der Mitgliederversammlung verabschiedet. In einer zweijährigen Erprobungsphase konnten die Mitglieder die praktische Umsetzung testen und ihre Erfahrungen in den Kodex einfließen lassen. Auf der Mitgliederversammlung 2010 wurde

der Kodex mit wenigen Änderungen endgültig beschlossen und zuletzt auf der Mitgliederversammlung 2018 ergänzt.

Ziel des Kodex ist es, die Qualität der zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe zu verbessern und die Arbeit der VENRO-Mitglieder für die Öffentlichkeit und die Spender\_innen transparent zu gestalten. Er umfasst Standards für die Organisations- und Betriebsführung sowie die Kommunikation und Wirkungsorientierung.

Die vorliegende Handreichung ist eine Hilfestellung für NRO, die ihre Strukturen und Prozesse transparenter gestalten und ihre Arbeit an professionellen und ethischen Standards ausrichten möchten. VENRO-Mitgliedsorganisationen bietet sie Orientierung bei der Umsetzung des Verhaltenskodex. In der Handreichung konkretisieren wir ausgewählte Standards und Prinzipien, die sich in der Praxis als komplex und teilweise herausfordernd erwiesen haben. Wir erläutern diese Standards und Prinzipien, verweisen auf Beispiele guter Praxis und benennen Leitfragen zur Erarbeitung von eigenen Prozessen und Strukturen.

# 1 ORGANISATIONSFÜHRUNG

## 1.1 Prinzipien

### 1.1

[...] Die Zusammensetzung, Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Organe werden klar und eindeutig beschrieben. Sie ergeben sich aus der Satzung und werden in einer Geschäftsordnung und anderen Verfahrensrichtlinien näher ausgeführt. [...]

### Erläuterung

Um Unklarheiten und Missverständnisse über die Zuständigkeiten innerhalb des Vorstandes und in Abgrenzung zu den Aufsichtsgremien zu vermeiden, empfiehlt es sich, Aufgabenstellungen, Anforderungen, Entscheidungsbefugnisse und inhaltliche Verantwortungsbereiche in einer Geschäftsordnung oder einem Geschäftsverteilungsplan schriftlich festzuhalten. Damit können Reibungsverluste innerhalb einer Organisation vermieden und Ansprechpartner\_innen klar benannt werden. Auch bei der Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder kann die Aufgabenzuweisung hilfreich sein, da potentielle Bewerber\_innen so besser einschätzen können, ob ein Amt für sie in Frage kommt.

### Gute Praxis

In einem ersten Schritt wird eine Liste mit den Aufgaben der Vorstandsposten verfasst. Verantwortlichkeiten und wiederkehrende Prozessabläufe können dann in einer Geschäftsordnung festgehalten werden.

- Die Freiwilligen Agentur Bremen hat einen [Leitfaden für ehrenamtliche Vorstände](#) veröffentlicht.
- Ein gutes Beispiel für eine Geschäftsordnung für [Vorstand](#) und [Aufsichtsrat](#) bieten die Geschäftsordnungen von ChildFund.

### 1.1

[...] Die Organe der VENRO-Mitglieder sind so zu besetzen, dass Interessenkonflikte möglichst vermieden werden. Potentielle Interessenkonflikte sind offenzulegen.

### Erläuterung

Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn jemand mit der Befugnis, eine bestimmte Entscheidung zu treffen,

- sich selbst durch diese Entscheidung persönliche Vorteile verschaffen könnte
- oder einer anderen Organisation, für die diese Person ebenfalls arbeitet, Vorteile verschaffen könnte.

Treten Interessenkonflikte auf, so sollen diese offengelegt werden. Das Verfahren hierzu regelt eine Geschäftsordnung.

Beispiele für solche Interessenkonflikte sind:

- Mitarbeitende aus Partnerorganisationen sind gleichzeitig Mitglied des Leitungsorgans: Interessenkonflikte treten dann ein, wenn Mitarbeiter\_innen der Partnerorganisation über die eigene Projektfinanzierung oder die Projektfinanzierung eines Konkurrenzprojektes entscheiden können.
- Berater\_innen, die entgeltlich für die Organisation arbeiten, sind gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsgremiums.
- Angestellte bei Organisationen sind mit Personen aus dem Leitungsgremium oder dem zwischengeschalteten Aufsichtsgremium verwandt oder verschwägert.
- Mitarbeitende von Zulieferfirmen sind gleichzeitig Mitglied des Leitungsorgans: Sie können beispielsweise Entscheidungen über Verträge treffen, an denen die Zuliefer\_innen ein direktes oder indirektes Interesse haben.

Interessenkonflikte können außerdem dadurch entstehen, dass

- ehrenamtliche Mitglieder des Leitungsgremiums erwarten, dass mit bestimmten Entscheidungen finanzielle Gegenleistungen für ihre Tätigkeit als Gremiumsmitglied einhergehen könnten, oder
- Mitglieder des Leitungsgremiums unangemessene Geschenke oder Gefallen annehmen oder diese erwarten.

## Organisationsführung

### Gute Praxis

- Viele NRO haben für Geschenke eine interne Höchstgrenze von 30 Euro definiert. Ein weiteres gutes Beispiel für eine interne Regelung bietet der [Anti-Korruptionsleitfaden der Kindernothilfe](#).

## 1.2 Standards

### 1.2.1

[...] Die Mitgliederversammlung beauftragt den vereidigten Buchprüfer oder die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die nach Möglichkeit mindestens alle sieben Jahre gewechselt werden sollen. [...]

### 1.2.1

[...] Die Mitgliederversammlung nimmt den Tätigkeitsbericht des Leitungsorgans, den Rechenschaftsbericht des gegebenenfalls zwischengeschalteten Aufsichtsorgans und den Rechnungsprüfungsbericht entgegen; sie nimmt die Jahresrechnung ab und erteilt – oder verweigert – beiden Organen die Entlastung. [...]

### 1.2.2

[...] Das Aufsichtsorgan resp. Mitgliederversammlung ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung unmittelbar eingebunden. Es bewilligt unter anderem den vom Leitungsorgan vorgelegten Haushalt. [...]

### Erläuterung

Die Aufgaben der Mitgliederversammlung fallen in den Bereich der Aufsicht und Kontrolle. Eine wesentliche Prämisse des VENRO-Verhaltenskodex ist, dass Aufsicht und Leitung voneinander zu trennen sind.

Da das Leitungsgremium, beispielsweise der Vorstand im Verein, den Finanzplan und die Jahresrechnung erstellt, darf es nicht gleichzeitig für die Kontrolle derselben Dokumente zuständig sein. Kontrolle und Entlastung können vom zwischengeschalteten Aufsichtsgremium oder der Mitgliederversammlung vorgenommen werden. Diese internen Kontrollen schließen aus, dass ein Organ über die Möglichkeit verfügt, Ausgaben allein zu tätigen.

Die Beauftragung der Wirtschaftsprüfer\_innen und die Entgegennahme des Wirtschaftsprüfungsberichtes können von der Mitgliederversammlung an das zwischengeschaltete Aufsichtsgremium delegiert werden. Dieses Vorgehen entspricht ebenfalls dem grundlegenden Prin-

zip, dass es zusätzlich zur Leitung eine weitere interne Kontrolle geben muss. Das Leitungsgremium darf außerdem nicht befugt sein, Mitglieder aus dem Aufsichtsorgan auszuschließen.

### Gute Praxis

- Die unter 1.2 genannten Standards gelten für kleine und große Organisationen gleichermaßen. Eine entsprechende Regelung für die Vorstandskontrolle durch die Mitgliederversammlung findet sich unter anderem in der [Satzung vom Solidaritätsdienst International e.V. \(SODI\)](#).
- [Im Jahresbericht 2018 von medica mondiale](#) wird die Rollen- und Aufgabenteilung auf Seite 32 in einer Abbildung dargestellt.

### 1.2.2

Ab einer Größe von 50 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Gesamteinnahmen von zehn Millionen Euro jährlich soll zwischen Mitgliederversammlung und Leitungsorgan ein zusätzliches Aufsichtsorgan zwischengeschaltet werden, das die laufende Kontrolle der Leitung ausübt. [...]

### Erläuterung

Der Standard 1.2.2 basiert auf zwei Prämissen:

1. Die Funktionen Leitung und Aufsicht werden von verschiedenen Stellen wahrgenommen. Wäre das Leitungsgremium in der Situation sich selbst zu kontrollieren, käme es zu einer Vermischung von Kompetenzen.
2. Organisationsvorgänge werden mit zunehmender Organisationsgröße so komplex und vielfältig, dass die Mitgliederversammlung, die in den meisten Fällen nur einmal jährlich tagt, diese Aufsicht nicht mehr effektiv und vor allem nicht zeitnah wahrnehmen kann.

### Gute Praxis

Ein gutes Beispiel für eine Vereinsatzung mit einem zwischengeschalteten Aufsichtsgremium ist die [Satzung von Transfair e.V.](#) Der Verein verabschiedete diese neue Organisationsstruktur im Sommer 2015.

In der Praxis gibt es häufig die folgende Aufgabenteilung:

#### Aufgaben eines Leitungsorgans

- Geschäftsführung
- Personalverantwortung
- Vertretung nach Innen und Außen
- Erstellung des Finanzplans und der Jahresplanung
- Erstellung der Rechnungslegung

**Aufgaben eines Aufsichts- und Kontrollorgans**

- Entgegennahme und Prüfung der Einhaltung des Finanzplans
- Entgegennahme des Wirtschaftsprüfungsberichtes
- Ernennung der Leitung
- Entlastung des Leitungsorgans
- Überwachung und Beratung der Leitung
- Zustimmung zur strategischen Ausrichtung

**1.2.2**

[...] AO resp. MV verabschiedet die Geschäftsordnung des Leitungsorgans und überwacht deren Einhaltung. [...]

**Erläuterung**

Wenn das Leitungsorgan seine eigene Geschäftsordnung beschließt, kann dies zu Interessenkonflikten führen. Dies wird verhindert, indem das Aufsichtsorgan die Geschäftsordnung verabschiedet.

**Gute Praxis**

Die Geschäftsordnung des Leitungsorgans legt folgendes fest:

- den Kompetenz- und Verantwortungsbereich des Leitungsgremiums,
- die Dauer der Mitgliedschaft und die Wahl der Leitungsorganmitglieder,
- die Kriterien für die Zusammensetzung des Leitungsgremiums,
- die Verfahren für den Umgang mit potentiellen Interessenkonflikten, den Katalog genehmigungspflichtiger Geschäfte und
- den Kompetenzbereich der Geschäftsführung, wenn Leitungsaufgaben an eine Geschäftsführung delegiert werden.

**1.2.3**

[...] Ist die Leitung rein ehrenamtlich tätig, so soll sie aus mindestens fünf Personen bestehen. [...]

**Erläuterung**

Die optimale Größe eines ehrenamtlichen Leitungsgremiums muss jede Organisation selbst finden. Die ehrenamtliche Führung einer Organisation bringt eine große Verantwortung mit sich und ist zeitaufwendig. Um transparent zu bleiben und gleichzeitig eine sinnvolle Rollenteilung vorzunehmen, empfehlen wir ein mindestens fünfköpfiges Gremium.

## 2 KOMMUNIKATION (ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND FUNDRAISING)

### 2.1 Prinzipien der Kommunikation

#### 2.1

[...] VENRO-Mitglieder betreiben Fundraising in der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe professionell, qualifiziert und ethisch fundiert. Fundraising soll glaubwürdig und redlich sein, sowohl in Bezug auf die Instrumente der Mittelbeschaffung als auch hinsichtlich der kommunizierten Inhalte. [...]

#### Erläuterung

Vertrauensbildung erfolgt durch eine klare, eindeutige und konsistente Kommunikation. Organisationen berichten sowohl über Erfolge als auch über Herausforderungen und Rückschläge. Dabei geht es nicht darum, im Detail von Rückschlägen zu berichten, sondern die Wirklichkeit mit Erfolgen und Risiken möglichst real abzubilden.

Die Prinzipien des VENRO-Verhaltenskodex beziehen sich sowohl auf die mündliche Kommunikation, also Vorträge, Spendertreffen, Telefonate, als auch auf die schriftliche Kommunikation wie Projektberichte.

Herausforderungen können von außen auf eine Organisation zukommen, etwa in Form von Anforderungen der Behörden, Baugenehmigungen, dem politischen System, oder intern begründet sein, zum Beispiel durch Konflikte mit Partnerorganisationen, finanzielle Unregelmäßigkeiten und die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen aufzugeben.

Neben dem VENRO-Verhaltenskodex geben der VENRO-Kodex Entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit und der VENRO-Kodex Kinderrechte weitere wertvolle Hinweise zur Kommunikation.

#### Gute Praxis

- Der [Jahresbericht 2018 von INKOTA](#) beschreibt auf Seite 36 Chancen und Risiken in der Projektfinanzierung.
- Eine mögliche Herangehensweise an glaubwürdige Kommunikation ist die Bekanntmachung bestehender Kodizes, wie den VENRO-Kodex Kinderrechte. Warum gibt es die Kodizes? Was leisten sie für die praktische Arbeit?
- Es ist wichtig, die Kommunikation über Herausforderungen und Risiken proaktiv anzugehen. Zu diesem Zweck können festgeschriebene Mechanismen im Umgang mit Risiken und Herausforderungen im Jahresbericht dargestellt werden. Ein Beispiel gibt es im [Jahresbericht 2018 der Kindernothilfe](#). Dort wird das Risikomanagementsystem auf Seite 46 beschrieben.
- Die VENRO-Handreichungen [Ethik in Spendenmailings](#) und [Ethik in Spendenvideos](#) geben praktische Hinweise zu ethischem Fundraising.

#### 2.1

[...] Spendenwerbung muss unter dem Aspekt der Kosten-Nutzen-Relation erfolgen. Dazu brauchen die Organisationen professionell aus- und weitergebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sei es als Haupt- oder als Ehrenamtliche. Ebenso braucht Fundraising ein angemessenes Budget zum Einwerben von Mitteln. [...]

#### Erläuterung

Ob ein Fundraisingbudget als angemessen zu klassifizieren ist, unterliegt verschiedenen Variablen und kann im Einzelfall sogar innerhalb einer Organisation von Projekt zu Projekt unterschiedlich bewertet werden. Nicht alle Variablen lassen sich von der Organisation beeinflussen.

So erhält eine Organisation beispielsweise bei einer Naturkatastrophe vergleichsweise mehr Spenden als bei



einem einfachen Spendenaufruf, obgleich die Fundraisingkosten bei letzterem wohlmöglich höher sind.

Im deutschsprachigen Raum gibt es keine anerkannte Kennzahl, die das Verhältnis von Fundraisingausgaben und -einnahmen gegenüberstellt.

Der VENRO-Verhaltenskodex empfiehlt, sich bei der Ermittlung der Werbe- und Verwaltungskosten an den Richtlinien des Deutschen Zentralinstituts für Soziale Fragen (DZI) zu orientieren.

### Gute Praxis

- Das DZI gibt vor, dass die Summe aus Werbe- und Verwaltungskosten 30 Prozent der Gesamtausgaben einer Organisation nicht überschreiten sollte. Es unterscheidet für die Summe beider Positionen zwischen »niedrig« (bis 10 %), »angemessen« (bis 20 %) und »vertretbar« (bis 30 %). Auch wenn hier nicht explizit geregelt ist, wie hoch ein angemessenes Fundraisingbudget ist, gibt diese Klassifizierung einen Anhaltswert.

#### 2.1

[...] Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich zur Veröffentlichung eines Jahresberichts. [...]

### Erläuterung

Die Regelung, einen Jahresbericht zu veröffentlichen, besagt, dass alle unter Absatz 2.2.1 und 2.2.2 des VENRO-Verhaltenskodex genannten Informationen jährlich veröffentlicht werden müssen.

Der Bericht muss nicht als teure und aufwendig gestaltete Druckversion vorgelegt werden, sondern kann auch im Online-Format veröffentlicht werden, wobei barrierefreie Dokumente anzustreben sind. Eine Online-Veröffentlichung ist insbesondere für kleine Vereine eine kostengünstigere Alternative.

Der gedruckte Jahresbericht kann Verweise auf weitere, online verfügbare Dokumente enthalten. Die Informationen können alternativ auf einer Webseite zu finden sein, die Links zu allen zentralen Dokumenten enthält.

### Gute Praxis

- Alle veröffentlichten Dokumente sollten barrierefrei beziehungsweise so barrierearm wie möglich sein, sodass sie von allen gelesen werden können, unter anderem von Menschen mit Sehbehinderungen. Ein gutes Beispiel sind die [Jahresberichte der Christoffel-Blindenmission \(CBM\)](#).

- Der [Leitfaden »Digital Accessibility Toolkit«](#) der CBM ist für die Erstellung von barrierearmen Dokumenten und Internetseiten empfehlenswert.

#### 2.1

[...] Werbe- und Verwaltungsausgaben sollen getrennt dargestellt, aber gemeinsam kommuniziert werden. [...]

### Erläuterung

Zu den Verwaltungsausgaben zählen die Infrastrukturausgaben sowie die Kosten für Qualitätssicherung und Betriebsführung. Die Werbeausgaben dienen der Öffentlichkeitsarbeit. Diese Ausgaben sollen getrennt aufgeschlüsselt, aber stets gemeinsam genannt werden, damit sich die Öffentlichkeit und Spender\_innen möglichst einfach ein Bild von den Aufwendungen der Organisation machen können.

Auch organisationsintern hilft es, die Kosten stringent aufzuschlüsseln, um ihre Entwicklung im Blick zu behalten und zu steuern.

### Gute Praxis

Ein gutes Praxisbeispiel beschreibt der [Jahresbericht 2018 von OroVerde](#) auf den Seiten 32 bis 35.

## 2.2 Standards der Kommunikation

#### 2.2.1

Die Jahresberichte der Mitgliedsorganisationen sollen folgende Bestandteile beinhalten: Tätigkeitsbericht, Finanzbericht, Organstruktur und Bericht der Organe, Arbeitsweise und angewandte Methoden. [...]

### Erläuterung

Mindeststandards für Jahresberichte sind in Absatz 2.2.1 des VENRO-Verhaltenskodex formuliert. Dazu gehören ein Tätigkeits- und Finanzbericht, die Darstellung der Organstruktur, der Bericht der Organe, eine Erläuterung der Arbeitsweisen und angewandten Methoden.

Dabei eröffnet der Kodex die Möglichkeit, Details zur Arbeit der Organisation, etwa die Satzung oder Kodizes, online anzubieten. Weitere Informationen siehe Absatz 2.1.



### Gute Praxis

Die Bestandteile eines guten Jahresberichtes sind im [VENRO-Blogbeitrag »In vier Schritten zu einem guten Jahresbericht«](#) zusammengefasst.

#### 2.2.2

[...] Bericht über Marketing (Werbung und Fundraising), insbesondere über die eingesetzten Instrumente [...]

### Erläuterung

Werbung und Fundraising sind notwendige Bestandteile der Arbeit von Organisationen, die auf Einnahmen von Spendengeldern angewiesen sind. Die Instrumente, die sie dafür nutzen, sollten sie im Tätigkeitsbericht transparent darlegen.

Es ist dabei nicht unbedingt notwendig, alle Instrumente detailliert aufzulisten, sondern eine grundsätzliche Beschreibung des Arbeitsbereichs in den Tätigkeitsbericht aufzunehmen.

### Gute Praxis

- Ein gutes Praxisbeispiel liefert der [Jahresbericht 2018 von Islamic Relief](#) auf den Seiten 50 und 51.

#### 2.2.2

[...] Bericht der Organe über ihre Tätigkeit [...]

### Erläuterung

Mindestens das Leitungsgremium muss über seine Tätigkeit berichten. Das Aufsichtsorgan kann einen eigenen Berichtsteil beisteuern.

Ist das Aufsichtsgremium die Mitgliederversammlung, so kann zum Beispiel das Protokoll der Mitgliederversammlung in zusammengefasster Form veröffentlicht werden. Der Bericht der Mitgliederversammlung muss vor der Veröffentlichung durch die Tagungsleitung angenommen werden.

### Gute Praxis

- Der [Misereor Jahresbericht 2018](#) liefert auf den Seiten 2 bis 5 ein gutes Beispiel.

#### 2.2.2

[...] Darstellung der Planungs- und Kontrollsysteme, Methoden und Instrumente der Planung, des Monitoring, der Evaluierung und der Wirkungsbeobachtung von Projekten und Programmen.

### Erläuterung

Im Jahresbericht sollte dargestellt werden, ob und in welcher Form Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden. Hierfür muss keine detaillierte Einzeldarstellung erfolgen, ein Überblick über die eingesetzten Instrumente und Methoden anhand zentraler Leitfragen (vergleiche Gute Praxis) ist ausreichend.

### Gute Praxis

- Leitfragen für die Darstellung: Welche Ressourcen werden für die einzelnen Teilbereiche der Qualitätssicherung bereitgehalten? Nehmen die Organisationsmitarbeitenden an Fortbildungsveranstaltungen und Kongressen zum Thema Qualitätssicherung teil? Gibt es eine\_n Verantwortliche\_n oder eine Ansprechperson in der Organisation? Werden Evaluierungen erstellt und wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse in die Planungen zukünftiger Vorhaben einfließen?
- Zur Darstellung von wirtschaftlichen Kennzahlen siehe Absatz 3.2.2.
- Zur Darstellung von Evaluierung und Wirkungsbeobachtung siehe Absatz 4.2.3.
- Eine gute Kurzbeschreibung der Wirkungsbeobachtung gibt es im [Jahresbericht 2018 von Netz Bangladesch e.V.](#) auf Seite 8.
- Der [Jahresbericht 2018 von Misereor](#) beschreibt auf den Seiten 14 bis 29 ausführlich und übersichtlich die Herausforderung, den Projektansatz und die erzielte Wirkung. Darüber hinaus veranschaulicht Misereor darin einen beispielhaften Projektverlauf vom Antrag bis zur Auswertung sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

# 3 BETRIEBSFÜHRUNG

## 3.1 Prinzipien

### 3.1

VENRO-Mitglieder verpflichten sich, ein Umfeld zu schaffen, in dem Missbrauch von anvertrauter Macht effektiv vorgebeugt und bekämpft wird. Sie erarbeiten präventive und reaktive Standards und wirken darauf hin, dass auch ihre Partner über entsprechende Regelungen verfügen.

Machtmissbrauch kann zum Beispiel auftreten in der Form von a) Korruption mit dem Ziel eigener wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Vorteile, b) sexualisierter und geschlechtsspezifischer Ausbeutung und Gewalt, c) Gewalt an und Ausbeutung von Kindern und d) Mobbing und Diskriminierung.

Detaillierte Ausführungen zum Schutz von Kindern sind dem VENRO-Kodex zu Kinderrechten: Schutz von Kindern vor Missbrauch und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe zu entnehmen. [...]

**Erläuterung** unter Absatz 3.2.4 und 3.2.5

### 3.1

[...] Die VENRO-Mitglieder setzen die ihnen zur Verfügung stehenden und anvertrauten Mittel wirtschaftlich ein. Unter Wirtschaftlichkeit (Effizienz) wird das Verhältnis zwischen dem erreichten Ziel beziehungsweise der erreichten Wirkung und den dafür eingesetzten Ressourcen verstanden. Durch ihr wirtschaftliches Handeln streben VENRO-Mitglieder das jeweils günstigste Verhältnis zwischen Zielerreichung und Mitteleinsatz an.

Die VENRO-Mitglieder stehen in der Verantwortung und Verpflichtung, die Mittel zielorientiert, zweckmäßig, sparsam und nur in dem zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Umfang einzusetzen. [...]

**Erläuterung** unter Absatz 3.2.2

### 3.1

[...] VENRO-Mitglieder verpflichten sich, ihre Werbe- und Verwaltungsausgaben in einem sachlich angemessenen Rahmen zu halten. Sie orientieren sich bei der Ermittlung ihrer Werbe- und Verwaltungsausgaben jeweils an den vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) veröffentlichten Standards und Kennzahlen. [...]

### Erläuterung

Nicht alle VENRO-Mitglieder sammeln Spenden. Werbekosten fallen daher nicht für alle Mitglieder an.

Jedoch haben alle Mitglieder Verwaltungskosten und diese sollten in jedem Fall angegeben werden. Um einen Vergleich der Ausgaben zu gewährleisten, empfehlen sich die Berechnungsvorlagen des DZI.

Mitgliedsorganisationen machen in ihrer Außenkommunikation deutlich, dass Werbe- und Verwaltungskosten notwendig und sinnvoll sind. Zugleich sollten sie offenlegen, aus welchen Mitteln diese Kosten finanziert werden oder ob andere Ressourcen, beispielsweise ehrenamtlich Tätige, die Arbeit ermöglichen.

### Gute Praxis

- Nach derzeitigem Stand unterscheidet das DZI bei den Ausgaben zwischen drei Kategorien: Programm- und Projektarbeit, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie Verwaltung. Programm- und Projektausgaben können als unmittelbar satzungsgemäßer Aufwand geltend gemacht werden und fallen daher nicht in die Berechnung der Werbe- oder Verwaltungskosten. Aufwendungen für Bildungs- und Kampagnenarbeit können unter bestimmten Voraussetzungen den Programmausgaben zugeordnet werden.
- Informationen zur Berechnung der Werbe- und Verwaltungskosten nach DZI-Standards finden Sie im [DZI-Konzept »Werbe- und Verwaltungsausgaben Spendensammelnder Organisationen«](#).

**Betriebsführung****3.1**

[...] VENRO-Mitglieder bekämpfen Korruption als Entwicklungshemmnis auf allen Ebenen ihres Handelns. Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich, Standards für die Prävention und Bekämpfung der Korruption zu erarbeiten. [...]

**Erläuterung** unter Absatz 3.2.4**3.1**

[...] Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich außerdem, wirkungsvolle Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu implementieren, um die wirtschaftliche Mittelverwendung sicherzustellen. [...]

**Erläuterung**

Steuerung und Kontrolle sind nur möglich, wenn zuvor eine klare Zielrichtung festgelegt wurde. Diese Planung betrifft die gesamte Organisation sowie die einzelnen Programme und Projekte. Sie erfolgt langfristig in Form einer Strategie oder Mehrjahresplanung, mittelfristig in Form einer Jahresplanung und unterjährig zum Beispiel in Vorstandssitzungen, um kurzfristige Anpassungen vorzunehmen. Wenn die Ziele definiert sind, findet ein regelmäßiger Abgleich zwischen Soll- und Ist-Werten statt. Bei Abweichungen wird gegengesteuert. Für dieses Vorgehen ist ein Steuerungssystem eingerichtet. Schließlich gibt es sowohl interne als auch externe Kontrollmechanismen.

Je nach Größe der Organisation sind für die betriebswirtschaftliche Prüfung Kassenvart\_innen oder vereidigte Wirtschaftsprüfer\_innen geeignet. Ihnen sollte vorab schriftlich zugesichert werden, dass sie einen direkten Zugang zum Aufsichtsgremium haben, um eventuelle Mängel ohne Umwege anbringen zu können.

**Gute Praxis**

Zentrale Fragestellungen bei der Einrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind:

- Welche Pläne gibt es? Gibt es einen Haushaltsplan, einen Wirtschaftsplan, einen mittelfristigen Finanzplan, einen Arbeitsplan und einen Projektplan? Enthält die Planung unterschiedliche Zeithorizonte, wie eine kurzfristige Planung und mittelfristige Planung, zum Beispiel einen Fünf-Jahres-Plan? (Planung)
- Wie wird der Plan umgesetzt beziehungsweise gibt es Mechanismen, mit denen die Umsetzung überwacht wird, so dass es möglich ist, gegebenenfalls steuernd einzugreifen? Als Beispiele wären hier die Soll-Ist-Vergleiche im Controlling/Rechnungswesen oder das Monitoring von Projekten zu nennen. Ist geklärt, wer

für die Steuerung welcher Prozesse und Vorhaben verantwortlich ist? (Steuerung)

- Gibt es eine Revision beziehungsweise ein internes Kontrollsystem, das sicherstellt, dass die gesammelten Daten korrekt sind? Gibt es eine\_n Wirtschaftsprüfer\_in oder ein\_e Kassenvart\_in beziehungsweise ein externes Kontrollsystem, das sicherstellt, dass alle Daten korrekt erfasst und wiedergegeben wurden? Gibt es eine Vergaberichtlinie? Sind Verantwortlichkeiten und Zeichnungsberechtigungen klar definiert? (Kontrolle)

**3.1**


[...] Sie [die VENRO-Mitglieder] wenden stringente Verfahren bei der Genehmigung und Verausgabung von Budgetmitteln an, dies beinhaltet auch Kriterien für die Bereitstellung von Projektmitteln sowie Regelungen für die Vergabe von Aufträgen an Dritte/Dienstleister.

Die Mitglieder legen Richtlinien für die Bereiche Beschaffung, Zeichnungsberechtigung (mit »Vier-Augen-Prinzip«) und Reisekosten fest und geben auf Anfrage darüber Auskunft. [...]

**Erläuterung**

Zur Umsetzung des VENRO-Verhaltenskodex ist es wichtig, dass Richtlinien für die Bereiche Beschaffung, Zeichnungsberechtigung und Reisekosten schriftlich vorliegen, beispielsweise durch das Protokollieren eines Beschlusses.

**1. Beschaffung**

- Es empfiehlt sich, die Zusammenarbeit mit den Lieferant\_innen alle zwei Jahre zu überprüfen und das bestehende Angebot mit anderen Anbieter\_innen zu vergleichen.
- Ab einer bestimmten Wertgrenze sollten immer mehrere Angebote eingeholt werden. Dafür sollten Organisationen in einer Vergaberichtlinie Wertgrenzen definieren, beispielsweise ab einer Wertgrenze von 2.000 Euro drei schriftliche Angebote und ab einer Wertgrenze von 50.000 Euro eine öffentliche Ausschreibung. Eine »freihändige Vergabe« ist nur in begründeten Fällen möglich, etwa wenn nur ein\_e Anbieter\_in das Produkt oder die Leistung anbietet.
- Es empfiehlt sich, sich an der  **Verdingungsordnung für Leistungen (VoL/A)** zu orientieren. Organisationen, die öffentliche Fördermittel erhalten sind bei der Vergabe zudem an Vorgaben der Zuwendungsgeber\_innen bezüglich der Wertgrenzen gebunden.
- Weiterhin besteht die Möglichkeit, sogenannte »Rahmenverträge« abzuschließen, zum Beispiel für die Beschaffung von Büromaterial.

- Neben dem Angebotspreis können andere Kriterien für die Auswahl geeigneter Anbieter\_innen wirksam werden, etwa die Zuverlässigkeit der Anbieter\_innen, Qualitätskriterien sowie ökologische oder soziale Aspekte.

## 2. Zeichnungsberechtigung

- Wichtig für die Vergabe von Aufträgen ist, dass geklärt wird, wer befugt ist, eine Unterschrift für ein Geschäftsverhältnis, also ein Außenverhältnis, zu leisten.
- Neben der Zeichnungsberechtigung des Leitungsgremiums, welches im Vereinsregister steht, sollte es interne schriftliche Vollmachten geben, die die Zeichnungsberechtigung für ein Außenverhältnis festlegen.

## 3. Reisekostenabrechnung

- Zur Abrechnung von Reisekosten ist es möglich, sich am [Bundesreisekostengesetz](#) zu orientieren. Dieses gibt einen Maximalrahmen für den Umgang mit Reisekosten vor. Viele NRO bewegen sich mit ihren internen Regelungen innerhalb dieses Rahmens. Im Zweifel kann die Organisation auf das Gesetz verweisen und es anwenden.

### 3.1

[...] Mittelfluss und zweckentsprechende Verwendung werden überwacht, auch um Verschwendung und Missbrauch von Geldern vorzubeugen und diese aufzudecken.

VENRO-Mitglieder bewerten Risiken realistisch, minimieren sie und sichern sich, soweit wirtschaftlich sinnvoll, dagegen ab. [...]

### Erläuterung

Das Leitungsorgan sollte nachweisen können, dass es seine Sorgfaltspflichten hinsichtlich der Mittelverwendung erfüllt. Dies kann bei großen Organisationen durch ein schriftliches Risikomanagementsystem geschehen, indem Risiken bewertet und Zuständigkeiten für den Eintrittsfall festgelegt werden.

Hier geht es um die vereinsrechtliche Absicherung von Haftungsfragen. Dieser Absatz bezieht sich nicht auf die steuerrechtliche Vorschrift der Bildung von Rücklagen. Haftungsfragen klärt das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB).

Einige Mitglieder haben außerdem eine Vermögensschadenshaftpflicht, also eine Directors & Officers Versicherung, für Mitglieder des Leitungsgremiums abgeschlossen.

Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang zu klären:

- Welche Risiken gibt es für die einzelnen Personen und welche Risiken trägt die Gesamtorganisation?
- Welche Schritte sind zum Minimieren dieser Risiken notwendig, etwa Versicherungen oder Rücklagen?

### 3.1

[...] Die Vergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Aufwandsentschädigungen der Organmitglieder hat mit Blick auf die Größe der jeweiligen Organisation sowie die erforderliche Qualifikation und Verantwortung der Mitarbeitenden angemessen zu sein. Die Beauftragung von Beraterinnen und Beratern soll in einem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Beraterhonorare sollen sich im marktüblichen Rahmen bewegen. [...]

Erläuterung unter Absatz 3.2.1

## 3.2 Standards

### 3.2.1

Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Berater\_innen und relevante Dienstleister\_innen werden sorgfältig nach ihren fachlichen und persönlichen Eigenschaften ausgewählt. Die Einarbeitung beinhaltet eine Aufklärung über die an sie gestellten professionellen und ethischen Standards. Die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen in den Organisationen sind so zu gestalten, dass diese Standards eingehalten werden können. [...]

### Erläuterung

Die Einhaltung der ethischen Standards einer Organisation beginnt bei einer sorgfältigen Personalauswahl, die neben der fachlichen Eignung die persönlichen Eigenschaften berücksichtigt. Eine Aufklärung über ethische Standards steht dabei im Vordergrund. Ziel ist es, jene Bewerber\_innen auszuwählen, die hinter den Werten der Organisation stehen. Gleichzeitig wird Korruption und Machtmissbrauch vorgebeugt, da man potenzielle Täter\_innen ausschließen oder abschrecken kann.

Eine transparente Einstellungspraxis stellt sicher, dass bei der Auswahl von Personal, Ehrenamtlichen und Berater\_innen die Diskriminierung von Personengruppen beispielsweise aufgrund ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Identität oder einer Behinderung ausgeschlossen wird.

### Gute Praxis

- Bereits im Bewerbungsverfahren und in den Interviews wird auf die bestehenden Richtlinien und Kodizes aufmerksam gemacht und die Einstellung der Bewerber\_innen zu Werten der Organisation abgefragt.

**Betriebsführung**

- Bei der Auswahl von Bewerber\_innen empfiehlt es sich, Referenzen einzuholen, wobei die Bewerber\_innen der Referenzanfrage vorher zustimmen müssen.
- Einige Organisationen lassen zukünftige Mitarbeiter\_innen und externe Dienstleister\_innen eine Selbstverpflichtungserklärung unterschreiben, die zur Einhaltung der Standards verpflichtet.
- Ein Beispiel für eine [Selbstverpflichtungserklärung](#) auf Englisch liefert [Help – Hilfe zur Selbsthilfe e.V.](#)
- Weiterhin helfen regelmäßige Schulungen und eine offene Organisationskultur bei der Vorbeugung von Machtmissbrauch und Korruption.
- Weiterführende Hinweise liefert die [VENRO-Handreichung »Schutz vor sexualisierter Gewalt und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe«](#).

**3.2.1**

[...] VENRO-Mitglieder achten auf eine Balance zwischen der öffentlichen Erwartung an die Vergütung in gemeinnützigen Organisationen und der Notwendigkeit, die Vergütung so zu gestalten, dass die für die Erfüllung der Aufgaben benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen und gehalten werden können. [...]

**Erläuterung**

Gemeinnützige Organisationen unterliegen hinsichtlich ihrer Ausgaben für Personal und Verwaltung oft einem Rechtfertigungszwang.

Sie sollten deshalb nach außen dokumentieren, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre professionelle Arbeit Anspruch auf angemessene Gehälter haben.

Einige Organisationen orientieren sich an den Vergütungsregelungen und Entgeltgruppen des öffentlichen Dienstes, andere haben eigene Gehaltsstrukturen entwickelt.

**Gute Praxis**

- Ein Beispiel für die Kommunikation über das Gehaltsgefüge der Organisation, also die unterschiedlichen Gehaltsklassen, findet sich im [Jahresbericht 2018 von INKOTA](#). Dort wird auf Seite 38 die Vergütungsstruktur beschrieben.
- Außerdem sollte kommuniziert werden, welche Organmitglieder ihre Arbeit ehrenamtlich ausüben. Dabei sollte verdeutlicht werden, dass per se weder die ehrenamtliche Arbeit die bessere noch die bezahlte Arbeit die professionellere ist.

**3.2.1**

[...] Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden grundsätzlich durch ein Ausschreibungsverfahren ausgewählt. Das Auswahlverfahren von Berater\_innen muss transparent gemacht werden beziehungsweise durch ein Ausschreibungsverfahren geregelt sein.

**Erläuterung****1. Auswahl der Mitarbeitenden**

- Stellenausschreibungen können sowohl extern als auch intern vorgenommen werden. Die Begründung für eine interne Ausschreibung sollte protokolliert und bei Nachfrage nach außen kommuniziert werden.

**2. Beraterhonorare**

- Für Beraterhonorare sollten dieselben Wertgrenzen gelten wie für Dienstleistungen, beispielsweise sollten ab einer Wertgrenze von 2.000 Euro drei schriftliche Angebote eingeholt werden und ab einer Wertgrenze von 50.000 Euro sollte eine öffentliche Ausschreibung erfolgen. Auch für wiederkehrende Dienstleistungen, wie Catering, Druck, Transport und Evaluationen, sollten mindestens alle zwei Jahre Vergleichsangebote eingeholt werden. Abhängig von der Wertgrenze kann das Einholen von Vergleichsangeboten bei jeder Vergabe erforderlich sein.
- Wichtig ist, dass jede NRO hierzu ein Verfahren festgelegt hat und dieses auf Nachfrage nach außen kommunizieren kann. Das Verfahren muss transparent und für alle gleichermaßen gültig sein.

**3.2.2**

Die VENRO-Mitglieder haben unterschiedliche Aufträge, Strukturen und Arbeitsweisen und finanzieren sich unterschiedlich. Entsprechend verwenden sie auf ihre jeweiligen Bedürfnisse abgestimmte Kennzahlen zur Messung ihrer Wirtschaftlichkeit. Um dennoch größtmögliche Vergleichbarkeit zu erzielen, stehen die VENRO-Mitglieder im engen Austausch über die Weiterentwicklung von Kennzahlen.

**Erläuterung**

VENRO-Mitgliedsorganisationen betrachten den Austausch über und die Entwicklung von Kennzahlen, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeit zu messen, als kontinuierlichen Prozess.



### Gute Praxis

- Beispiele für Kennzahlen sind die DZI-Kategorien zu Werbe- und Verwaltungskosten. Weitere Informationen finden Sie im [DZI-Konzept Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisationen](#). Die Definitionen finden Sie ab Seite 7.
- Ein anderes Beispiel ist der »Social Return on Investment«. Diese Kennzahl bemisst den »sozialen Wert«, indem sie soziale Handlungen in Daten ausdrückt oder bewertet, die von einer Reihe von Stakeholder\_innen verstanden werden. Weitere Informationen und einen Leitfaden liefert der Artikel [»Measuring value: A guide to social return on investment«](#).
- Weitere Kennzahlen finden sich im [Jahresbericht der Welthungerhilfe 2018](#).

#### 3.2.4

Es ist ein geeigneter Rahmen, zum Beispiel durch die Beauftragung einer neutralen Ombudsperson, zu schaffen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ehrenamtliche Unterstützende, Begünstigte und andere Dritte geschützt Beschwerde führen oder Hinweise auf Straftaten, gravierendes Fehlverhalten und andere schwerwiegende Unregelmäßigkeiten (wie Korruption, Untreue, Mobbing, Diskriminierung und jeglicher Form von Gewalt) melden können, ohne dass ihnen deswegen negative Konsequenzen drohen. [...]

Darüber hinaus soll jedes VENRO-Mitglied schriftliche Richtlinien zur Vorbeugung von Interessenkonflikten und Korruption erstellen. Sie sorgen für deren Veröffentlichung auf Anfrage und für deren Einhaltung.

### Erläuterung

Die Gefahr von Korruption oder anderem Fehlverhalten, wie Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Identität, des kulturellen, religiösen oder sozialen Hintergrunds, einer Behinderung oder aus anderen Gründen, besteht unabhängig von der Größe der Organisation. Daher sollten sich sowohl große als auch kleine Organisationen mit dem Thema auseinandersetzen. Bei größeren Organisationen sollten entsprechende Standards schriftlich vorliegen.

Anti-Korruptionsleitlinien haben in erster Linie einen präventiven Effekt. Sie dienen dazu, die Hemmschwelle für eine korrupte Handlung möglichst hoch zu setzen. Gleichzeitig geben sie Handlungsorientierung für den Umgang mit einem Korruptionsverdacht oder -fall.

### Gute Praxis

- Anti-Korruptionsleitlinien sollten vom Leitungsorgan der Organisation beschlossen werden.
- Schriftlich ausformulierte Leitlinien sollten in größeren Organisationen in Schulungen und in kleineren Organi-

sationen in Gesprächen konkretisiert werden. Zentrale Ziele sind dabei, ein Bewusstsein für die Schwachstellen der eigenen Arbeit zu entwickeln, die Mitarbeiter\_innen zu sensibilisieren und aus Fehlern zu lernen.

- Eine Ombudsperson als Ansprechpartner\_in kann Mitarbeitenden und Partnerorganisationen die Äußerung von Beschwerden erleichtern. So können Fehlentwicklungen in der Arbeitsweise einer Organisation schneller erkannt und innerhalb der Organisation adressiert werden. Die Ombudsperson sollte ein klares Mandat besitzen und unabhängig vom Leitungsorgan sein.
- Ein gutes Beispiel für die Verankerung einer Ombudsperson bietet die [Richtlinie zur Vermeidung von Korruption und Interessenkonflikten von World Vision](#).
- Ein weiteres Beispiel liefert der [Leitfaden der Kinder-nothilfe zur Prävention und Bekämpfung von Korruption](#).

#### 3.2.4

[...] Beschwerdemechanismen müssen so ausgestaltet sein, dass alle Meldungen ernst genommen, unmittelbar und in angemessener Weise im Rahmen klarer Verfahren und Zuständigkeiten bearbeitet werden. Durch geeignete Vorkehrungen ist für den Schutz der Beschwerdeführer\_innen, Betroffenen und der Verdächtigten zu sorgen.

Möglichkeiten zur Beschwerdeführung und zur Meldung von Hinweisen auf Fehlverhalten sollen so niedrigschwellig und barrierearm wie möglich gestaltet sein, damit sie auch für mögliche Betroffene, einschließlich Minderjähriger und Menschen mit Behinderungen, zugänglich sind und zur Nutzung ermutigen. [...]

### Erläuterung

Hinweisgebersysteme und Beschwerdemechanismen sind gewissermaßen die »Augen und Ohren« der Organisation, um Probleme und Fehlverhalten frühzeitig zu erkennen. Versteckte Muster von Korruption und Machtmissbrauch sowie Schwachstellen in Prozessen und Strukturen der Organisation werden oft durch Hinweise von Mitarbeitenden oder Partner\_innen aufgedeckt

Wenn eine Person eine Unstimmigkeit bemerkt oder von Fehlverhalten betroffen ist, braucht sie eine vertrauenswürdige Anlaufstelle in der Organisation. Ein Beschwerdemechanismus ist ein formalisierter Mechanismus, der es Betroffenen oder anderen Personen ermöglicht, auf vertrauenswürdigen Weg Meldungen über Verdachtsfälle von Korruption und Machtmissbrauch wie sexualisierter Gewalt zu machen. Er ermöglicht Organisationen, diese Beschwerden strukturiert zu behandeln. Dadurch erhalten Betroffene eine Stimme, und es wird möglich, strukturelle Probleme zu identifizieren und zu beheben. Auf diese Weise

**Betriebsführung**

hilft er der NRO, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und Vertrauen zu schaffen.

**Gute Praxis**

- Ein Beschwerdemechanismus sollte möglichst barrierearm und zielgruppenorientiert sein. Daher sollte er über verschiedene Einstiegspunkte, wie E-Mail-Kontakt, persönliche Ansprechpersonen oder Feedback-Boxen sowie über eine Möglichkeit zu anonymen Meldungen verfügen. Für einige Zielgruppen, insbesondere Kinder und Kleinkinder, ist es notwendig, alternative Methoden anzuwenden, um Rückmeldungen einzuholen. Sie können die gängigen Zugangspunkte nicht nutzen.
- Meldungen sollten stets vertraulich behandelt werden, auch wenn sie nicht anonym erfolgt sind.
- Häufig wissen die Nutzer\_innen am besten, welche Anforderungen sie an einen wirksamen Beschwerdemechanismus haben und wie dieser zugänglich wird. Daher ist es hilfreich, sich bereits bei der Konzeption mit zukünftigen Nutzer\_innen, also Mitarbeitenden, Projektteilnehmenden und Partnerorganisationen, in der eigenen Organisation, aber auch in den Ländern vor Ort auszutauschen, um Feedback zu erhalten und mögliche Hemmnisse und Barrieren zu identifizieren.
- Für die Qualität des Beschwerdemechanismus ist es wichtig, dass der Ablauf nach Eingang einer Meldung definiert ist, beispielsweise in einer Richtlinie.
- Hilfreiche Informationen, wie ein Beschwerdemechanismus aufgesetzt werden kann und was dabei zu beachten ist, liefert die [Handreichung »Complaint Mechanisms for Non-Governmental Organizations – A Practitioner’s Guide«](#) von Luise Ammerschuber und Elisabeth Schenk.
- Ein Beispiel bietet die [Whistleblowing-Richtlinie](#) von Malteser International.
- Weitere Beispiele und Hinweise sind in der [VENRO-Handreichung »Schutz vor sexualisierter Gewalt und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe«](#) zu finden.

**3.2.5**

VENRO-Mitglieder verpflichten sich, geeignete Maßnahmen zu treffen, um ihre Mitarbeitenden, Partner, ehrenamtlich Unterstützende und Begünstigte ihrer Programme vor sexualisierter Gewalt zu schützen. Zu diesem Zweck schätzen sie ihre Risiken realistisch ein, erarbeiten entsprechende Standards und stellen deren Umsetzung sicher. Sie klären ihre Mitarbeitenden, Begünstigten, ehrenamtlich Unterstützende, relevante Dienstleister\_innen, Besucher\_innen (wie Journalist\_innen) sowie ihre Partnerorganisationen über professionelle und ethische Standards und Verfahrensregeln auf.

Allen Hinweisen auf sexualisierte Gewalt wird in angemessener Art und Weise nachgegangen. Betroffene von sexualisierter Gewalt müssen Schutz und Unterstützung erhalten, dazu kann im Einzelfall auch gehören, Betroffene dabei zu unterstützen, Entschädigungen zu erhalten. Tatsächlichem Fehlverhalten wird mit angemessenen Sanktionen einschließlich arbeits- und ggf. strafrechtlichen Konsequenzen begegnet. Unschuldige Beschuldigte müssen vollständig rehabilitiert werden.

**Erläuterung**

Sexualisierte Gewalt hat schwerwiegende Konsequenzen für die Betroffenen. Organisationen tragen die Verantwortung, dass ihre Mitarbeitenden sowie ihre Programme und Projekte Kindern und gefährdeten Erwachsenen weder selbst Schaden zufügen noch diese Personen der Gefahr von Schaden und Missbrauch aussetzen. Dafür sind geeignete Schutzkonzepte, die als »Safeguarding« bezeichnet werden, mit präventiven und reaktiven Maßnahmen zu entwickeln. Ausgangspunkt bildet eine Risikoanalyse, auf deren Basis entsprechende Kodizes und Richtlinien erstellt und geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Dabei stellen sich folgende Fragen: Wie kann Safeguarding in der eigenen Organisation, in der Programmarbeit und mit Partnerorganisationen konkret umgesetzt werden? Wie kann der Schutz vor sexualisierter Gewalt in die Personalauswahl und -entwicklung und in die gesamte Organisationskultur integriert werden? Wie können Mitarbeitende und Zielgruppen sensibilisiert werden? Schließlich stellt sich neben präventiven Maßnahmen die Frage, wie ein wirksames Hinweisgebersystem und Fallmanagement aussehen kann. Hierbei sollten Organisationen insbesondere darauf achten, dass Betroffene und Überlebende geschützt und unterstützt werden.

**Gute Praxis**

- Einen Überblick und hilfreiche Praxisbeispiele liefert die [VENRO-Handreichung »Schutz vor sexualisierter Gewalt und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe«](#).
- Gute Beispiele zur Implementierung der Minimum Operating Standards for Protection from Sexual Exploitation and Abuse liefert die [Webseite der Interagency-Standing Committee \(IASC\) Task Force on PSEA](#).
- Die CHS Alliance gibt in ihrem praxisnahen Handbuch [PSEA Implementation Quick Reference Handbook](#) wertvolle Hinweise.
- Beispiele für Richtlinien liefern:
  - [Child Safeguarding Policy](#) von Save the Children.
  - [Richtlinie zum Schutz vor sexueller Ausbeutung und sexuellem Missbrauch und zum Kinderschutz von CARE International](#).



# 4 WIRKUNGSORIENTIERUNG

## 4.1 Prinzipien

### 4.1

Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich zu einer wirkungsorientierten Arbeitsweise. Dies bedeutet zweierlei: Erstens arbeiten sie darauf hin, angestrebte Wirkungen zu beschreiben, erzielte Wirkungen zu beobachten und auszuwerten sowie aus den resultierenden Erfahrungen zu lernen. Zweitens unterstützen und motivieren sie ihre Partnerorganisationen und die Projektträger vor Ort, ebenso zu verfahren. Damit sollen bei den VENRO-Mitgliedern selbst, bei den Projektträgern, den Partnerorganisationen und den Zielgruppen Lernprozesse angeregt und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht werden.

Jedes VENRO-Mitglied entwickelt eine gemessen am eigenen Mandat und den zur Verfügung stehenden Ressourcen adäquate Vorgehensweise der Wirkungsorientierung. Nutzen und Kosten müssen dabei in einer angemessenen Relation stehen. Die Anforderungen an die Wirkungsorientierung richten sich dabei nach organisations- und projektspezifischen Rahmenbedingungen, zum Beispiel Größe der Institution, personelle Möglichkeiten, Anzahl und Komplexität der Vorhaben.

### Erläuterung

Das Wissen über die Wirksamkeit von Projekten und Maßnahmen ermöglicht es, knappe Ressourcen wirtschaftlich und effizient einzusetzen.

Bei der Konzeption eines Systems zur Wirkungsorientierung sollte zunächst organisationsintern ein Konsens über folgende Definitionen hergestellt werden:

Als **Wirkungen** werden positive wie negative, kurz-, mittel- und langfristige Effekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Maßnahme verursacht werden, bezeichnet.

**Wirkungsorientierung** ist die systematische Ausrichtung der Maßnahmen auf Wirkungen von der Planung über die Durchführung bis hin zur Auswertung und Evaluation, das heißt positive, negative, kurzfristige, langfristige, intendierte und nicht intendierte Wirkungen werden kontinuierlich beobachtet und transparent gemacht.

Entwicklungspolitische Projekte streben intendierte positive Wirkungsziele an und über das Monitoring werden diese Wirkungen sichtbar gemacht.

Die Wirkungsorientierung soll den VENRO-Mitgliedern dazu dienen, die Wirksamkeit ihrer durchgeführten Maßnahmen zu reflektieren. Ergebnisse aus dem Prozess der Wirkungsorientierung sollen in die strategische und inhaltliche Planung sowie in die Durchführung der Maßnahmen einfließen und so zur stetigen Verbesserung der Wirksamkeit ihrer Arbeit beitragen. Diese wirkungsorientierte Arbeitsweise trägt zum Lernen der Organisationen und somit auch zur Qualitätssicherung bei.

Die [VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programmarbeit](#) bieten einen Orientierungsrahmen, an dem die Mitgliedsorganisationen ihre Arbeit ausrichten.

Um wirkungsorientiert zu arbeiten, müssen spezifische Methoden und Instrumente zur Beobachtung intendierter, aber auch nicht intendierter Wirkungen eingesetzt werden. Diese müssen den Bedürfnissen, Erfahrungen und Ansätzen der VENRO-Mitglieder individuell Rechnung tragen und an die jeweilige Organisation angepasst sein. Das Gleiche gilt für die Partnerorganisationen der VENRO-Mitglieder, die noch heterogener sind. Viele der Partnerorganisationen haben die wirkungsorientierte Arbeitsweise bereits institutionalisiert. Alle Akteur\_innen beabsichtigen, durch die stärkere Fokussierung auf Wirkungen der eigenen Arbeit einen kontinuierlichen Lernprozess in Gang zu setzen.

Dies findet auf Ebenen des Projekts, der Mitgliedsorganisation, der Partnerorganisation sowie der Zielgruppen statt.

Wirkungsorientierung ermöglicht – falls erforderlich – frühzeitige Kurskorrekturen. So wird die Qualität und Wirksamkeit von Programmen und Projekten durch kontinuierlichen Erkenntnisgewinn ermöglicht. Evaluierungen sind hierbei ein Instrument, das gezielt eingesetzt wird, um klar umrissene Fragestellungen mit zusätzlicher externer Expertise tiefgehend zu untersuchen. Sie ergänzen das kontinuierliche Monitoring und werden aufgrund des mit ihnen verbundenen Aufwands gezielt eingesetzt.

Um den Grad der Zielerreichung zu messen, werden von Organisationen sowohl qualitative als auch quantitative Indikatoren eingesetzt. Das System zur Wirkungsbeobachtung sollte so angelegt sein, dass zum einen abgefragt

## Wirkungsorientierung

wird, ob und bis zu welchem Grad die intendierten Wirkungen eintreten und ob zusätzliche nicht intendierte positive und negative Wirkungen auftreten.

Die Wirkungsbeobachtung sollte in die Umsetzung der Maßnahmen integriert sein und leicht und ohne größeren Aufwand durchführbar sein. Wenn das System zu komplex gestaltet wird, besteht die Gefahr, dass es zu aufwendig wird. Informationen können dann nicht mehr zeitnah erfasst und verarbeitet werden und stehen somit nicht für das Lernen und die Steuerung der Maßnahme zur Verfügung.

## 4.2 Standards

### 4.2.1

VENRO-Mitglieder entwickeln ihrer jeweiligen Arbeit und Organisationsgröße angemessene Richtlinien und Strukturen der Wirkungsorientierung. Wirkungsorientierung beinhaltet nicht nur die Wirkungsmessung, sondern auch die Arbeitsweise und -haltung einer Organisation. Wirkungsorientierung umfasst sowohl die wirkungsbezogene Planung, Beobachtung und Auswertung als auch das Lernen aus Wirkungsanalysen und Evaluierungen.

### Erläuterung

Wirkungsorientierung sollte als ein wichtiges Kontroll- und Steuerungsinstrument verstanden werden und deshalb in der Organisationsstruktur möglichst unabhängig verankert sein. Es geht um die strukturelle Anbindung und damit die Bedeutungszuweisung von Wirkungsorientierung. Diese kann ein wichtiger Bestandteil des Planungs- und Berichtswesens sein. Gleichzeitig sollte festgelegt werden, welche Personen wie und in welcher Häufigkeit Daten erheben, analysieren und Schlussfolgerungen daraus ziehen. Hierfür sollten klare Strukturen in den Organisationen bestehen. Das heißt unter anderem, dass klare Ansprechpersonen und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation definiert und Prozesse systematisiert sind.

Da Wirkungsorientierung die Tätigkeiten vieler Mitarbeiter\_innen betrifft, wird empfohlen, sie breit in der Organisation zu verankern. Es sollten interne Konzepte entwickelt, Handreichungen erstellt und Verfahren festgelegt werden, die die Umsetzung institutionalisieren und Lernprozesse und kontinuierliche Verbesserungen ermöglichen.

Wichtig für alle VENRO-Mitglieder ist dabei, nach außen nachvollziehbar zu machen, dass sie sich mit dem Thema Wirkungsorientierung auseinandersetzen (siehe hierzu Absatz 4.2.3).

### Gute Praxis

- Die Welthungerhilfe hat einen [Leitfaden zur Wirkungsorientierung](#) veröffentlicht.
- [Misereor](#) und die [Kindernothilfe](#) bieten auf ihren Webseiten Informationen zu Evaluierung und Wirkungsbeobachtung.
- Die Handreichung [»NGO IDEAS Tiny Tools – Measuring Change in Communities and Groups«](#) stellt Instrumente für das partizipative Wirkungsmonitoring vor.
- Die [VENRO-Handreichung »Wirkungen beobachten – aber wie? Anregungen für die entwicklungspolitische Inlandsarbeit«](#) liefert Hinweise für Instrumente zur Datenerhebung.
- Hilfreiche Beiträge zur Umsetzung und Darstellung von Wirkungsorientierung enthält die [VENRO-Good-Practice-Bibliothek](#).

### 4.2.2

Wenn VENRO-Mitglieder unabhängige Partnerorganisationen unterstützen, wird darauf hingewirkt, dass diese eine angemessene Wirkungsorientierung umsetzen und über die erreichten Wirkungen berichten. Dabei werden die eigenen Ansätze der Partner im Hinblick auf die Wirkungsorientierung wertgeschätzt und unterstützt.

### Erläuterung

Die Implementierung der Wirkungsorientierung bei Partnerorganisationen ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Wertschätzung der Partner\_innen bedeutet, erstens dass sie bei dem Aufbau oder der Weiterentwicklung von Kompetenzen unterstützt werden und zweitens dass sie nicht ad hoc zum Aufbau entsprechender Systeme gezwungen werden.

Wirkungsorientiertes Arbeiten wird mittlerweile in sehr vielen Partnerorganisationen umgesetzt, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Wirkungsbeobachtung kann je nach Projektansatz, Maßnahme, Zielgruppe und Ziel schwierig und komplex sein. Hinzu kommt, dass Methoden und Instrumente für jedes Vorhaben individuell angepasst werden müssen. Haben Partnerorganisationen bereits eigene Ansätze der Wirkungsorientierung eingeführt, sollten diese prinzipiell wertgeschätzt werden.

Partnerorganisationen sollten beim Kompetenzaufbau für Wirkungsorientierung unterstützt werden, sofern sie dies wünschen. Die Unterstützung von Partnerorganisationen kann beispielsweise Konzeptentwicklung oder -verbesserung, Analyse-Training, Coaching und Lern-austausch mit anderen Organisationen umfassen. Sie kann

auch finanzielle Beiträge für die Umsetzung einer wirkungsorientierten Arbeitsweise der betreffenden Projekte beinhalten. Um die Einführung von Wirkungsorientierung im Sinne der Partnerorientierung anzustoßen, können in einem ersten Schritt Übersichten zum Thema sowie Darstellungen bewährter Instrumente, beispielsweise die Werkzeuge für partizipatives Monitoring von [NGO-IDEAs](#), zur Verfügung gestellt werden. Auch der Dialog zu Projektanträgen und Projektberichten wird oft zum Austausch über Wirkungen und deren Beobachtung genutzt.

### Gute Praxis

- Brot für die Welt hat einen [Leitfaden für Evaluationen](#) erstellt, der in verschiedenen Sprachen erhältlich ist.
- NGO-IDEAs hat den [Leitfaden »Manual: Monitoring Self-Effectiveness«](#) zur Stärkung von Monitoring Systemen veröffentlicht.

#### 4.2.3

Über die Umsetzung und die Ergebnisse der Wirkungsorientierung wird in angemessener Weise Bericht erstattet, zum Beispiel im Rahmen von Jahresberichten. Interessierten Dritten wie Spendern, institutionellen Geldgebern und anderen wird dadurch ermöglicht, sich von der Art und Weise der Wirkungsbeobachtung einer einzelnen NRO ein Bild zu machen.

Transparenz beinhaltet nicht nur die Offenlegung von organisatorischen und finanziellen Daten, sondern auch – soweit möglich – Rechenschaft über die erreichten Wirkungen. Insofern die Wirkungsbeobachtung durch Evaluierungen erfolgt, gelten die folgenden Kriterien als Orientierung<sup>1</sup>:

- Nützlichkeit: Ausrichtung an den vereinbarten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen,
- Durchführbarkeit: Realistische, gut durchdachte, diplomatische und kostenbewusste Planung und Durchführung.
- Fairness: Respektvoller und fairer Umgang mit den betroffenen Personen und Gruppen.
- Genauigkeit: Evaluation soll gültige Informationen und Ergebnisse zum jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragen hervorbringen.

Neben diesen genannten Standards legen die VENRO-Mitglieder besonderen Wert auf die Partizipation der Zielgruppen am Evaluationsprozess sowie auf die Unabhängigkeit der Gutachter\_innen (das heißt nach Möglichkeit die Einbeziehung externer Gutachter\_innen).<sup>2</sup>

### Erläuterung

Es ist wichtig, dass für Außenstehende nachvollziehbar ist, wie sich die Organisation mit dem Thema Wirkungsorientierung beschäftigt. Wenn eine Organisation in manchen Fällen die Entscheidung trifft, die Methoden der Wirkungsorientierung gar nicht oder nur sehr eingeschränkt anzuwenden, dann sollten die Gründe hierfür dargelegt werden. Die Verhältnismäßigkeit von Kosten und Nutzen sowie Komplexität können derartige Gründe sein.

Wichtig ist, dass Wirkungsorientierung partizipativ mit Partnerorganisationen und Zielgruppen umgesetzt wird (siehe Absatz 4.2.2). Partizipative Ansätze oder der Grund dafür, weshalb diese Ansätze in einem Projekt nicht umsetzbar waren, sollten in der Berichterstattung dargestellt werden. Zielgruppen können am besten Auskunft geben über die Wirkungen, die sie erleben. Dies gilt für positive und negative Wirkungen. Je nach Komplexität und Spezifika der Projekte sollte die Zielgruppe an der Erhebung und Bewertung der Daten beteiligt sein.

### Gute Praxis

- Ein gutes Beispiel für einen [Wirkungsbericht](#) findet sich auf der Webseite von World Vision.

1 Vergleiche die Definitionen zur Evaluierung des Development Assistance Committee (DAC) und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

2 Für weiterführende Einzelheiten siehe: <https://www.degeval.org/home/>.

# QUELLENVERZEICHNIS

## VENRO-Kodizes und Leitlinien

- VENRO-Leitlinien für entwicklungspolitische Projekt- und Programm-  
arbeit (2018) [➤ https://venro.org/publikationen/detail/venro-leitlinien-fuer-entwicklungspolitische-projekt-und-programmarbeit/](https://venro.org/publikationen/detail/venro-leitlinien-fuer-entwicklungspolitische-projekt-und-programmarbeit/)
- VENRO-Kodex für entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit (2016)  
[➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex\\_EBO\\_3aAuflage\\_v01.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex_EBO_3aAuflage_v01.pdf)
- VENRO-Kodex zu Kinderrechten: Schutz von Kindern vor Missbrauch und  
Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären  
Hilfe [➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex\\_Kinderrechte\\_2Auf-lage\\_v01.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex_Kinderrechte_2Auf-lage_v01.pdf)
- VENRO-Verhaltenskodex Transparenz, Organisationsführung und Kon-  
trolle (2018) [➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex\\_Transpa-renz\\_3Auf\\_l\\_v03.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/Kodex_Transpa-renz_3Auf_l_v03.pdf)

## Organisationsführung

- ChildFund Deutschland e.V. (2017): Geschäftsordnung Aufsichtsrat  
[➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen\\_weitere/Good\\_Practice/Geschaeftsordnung\\_Aufsichtsrat\\_17-07-08.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen_weitere/Good_Practice/Geschaeftsordnung_Aufsichtsrat_17-07-08.pdf)
- ChildFund Deutschland e.V. (2017): Geschäftsordnung Vorstand  
[➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen\\_weitere/Good\\_Practice/Geschaeftsordnung\\_Vorstand\\_17-07-08.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen_weitere/Good_Practice/Geschaeftsordnung_Vorstand_17-07-08.pdf)
- Freiwilligen-Agentur Bremen (2013): Wer sagt, dass Vorstandsarbeit  
keinen Spaß machen darf? Beispiele und Anregungen für die Vor-  
standsarbeit im Verein. [➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen\\_weitere/Good\\_Practice/vor\\_FAB\\_Broschue\\_Vorstaende\\_Spass.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen_weitere/Good_Practice/vor_FAB_Broschue_Vorstaende_Spass.pdf)
- Kindernothilfe e.V. (2016): Leitfaden der Kindernothilfe zur Prävention  
und Bekämpfung von Korruption [➤ https://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH\\_DE/Neue+Webseite/Downloads/Leitfaden\\_Ombudsperson+%28Anti\\_Korruption\\_Kodex%29-p-61946.pdf](https://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH_DE/Neue+Webseite/Downloads/Leitfaden_Ombudsperson+%28Anti_Korruption_Kodex%29-p-61946.pdf)
- Medica Mondiale e.V. (2019): Jahresbericht 2018 [➤ https://www.medica-mondiale.org/fileadmin/redaktion/5\\_Service/Mediathek/Dokumente/Deutsch/Jahresberichte/medica-mondiale\\_Jahresbericht\\_2018.pdf](https://www.medica-mondiale.org/fileadmin/redaktion/5_Service/Mediathek/Dokumente/Deutsch/Jahresberichte/medica-mondiale_Jahresbericht_2018.pdf)
- Solidaritätsdienst International e.V. (2019): SODI-Satzung – Beschluss  
25.05.2019 [➤ https://www.sodi.de/fileadmin/sodi\\_files/SODI-Satzung\\_2019.pdf](https://www.sodi.de/fileadmin/sodi_files/SODI-Satzung_2019.pdf)
- TransFair – Verein zur Förderung des Fairen Handels in der Einen Welt  
e.V. (2015): Satzung des Vereins [➤ https://www.fairtrade-deutschland.de/fileadmin/DE/06\\_servicenavigation/10\\_%C3%9Cber\\_TransFair/transfair\\_ev\\_satzung\\_VR\\_2015\\_11\\_26.pdf](https://www.fairtrade-deutschland.de/fileadmin/DE/06_servicenavigation/10_%C3%9Cber_TransFair/transfair_ev_satzung_VR_2015_11_26.pdf)

## Kommunikation

- Christoffel Blindenmission Deutschland e.V. (2018): Jahresbericht 2018  
[➤ https://www.cbm.de/aktuelles/jahresbericht.html](https://www.cbm.de/aktuelles/jahresbericht.html)
- Christoffel Blindenmission Deutschland e.V. (2018): Digital Accessibility  
Toolkit [➤ https://www.cbm.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/CBM-Digital-Accessibility-Toolkit.pdf](https://www.cbm.org/fileadmin/user_upload/Publications/CBM-Digital-Accessibility-Toolkit.pdf)
- INKOTA-netzwerk e.V. (2019): Jahresbericht 2018 [➤ https://webshop.inkota.de/node/1577](https://webshop.inkota.de/node/1577)
- Islamic Relief Deutschland e.V. (2019): Jahresbericht 2018 [➤ https://www.islamicrelief.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Jahresbericht/Jahresbericht\\_2018.pdf](https://www.islamicrelief.de/fileadmin/user_upload/pdf/Jahresbericht/Jahresbericht_2018.pdf)
- Kindernothilfe e.V. (2018): Jahres- und Wirkungsbericht 2018 [➤ https://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH\\_DE/Neue+Webseite/Infothek/Publikationen/Jahresberichte+und+Magazine/Jahresbericht+2018/JB\\_2018\\_Kindernothilfe-p-71340.pdf](https://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH_DE/Neue+Webseite/Infothek/Publikationen/Jahresberichte+und+Magazine/Jahresbericht+2018/JB_2018_Kindernothilfe-p-71340.pdf)
- MISEREOR e.V. (2019): Jahresbericht 2018 [➤ https://www.misereor.de/fileadmin/publikationen/jahresbericht-2018.pdf](https://www.misereor.de/fileadmin/publikationen/jahresbericht-2018.pdf)
- Netz Bangladesch e.V. (2018): Jahresbericht 2018 [➤ https://bangladesch.org/fileadmin/redaktion/Bilder/B\\_Globales\\_Lernen/B3.2\\_Oeffentlichkeitsarbeit/Mediathek/Jahresbericht/Jahresbericht\\_2018\\_NETZ.pdf](https://bangladesch.org/fileadmin/redaktion/Bilder/B_Globales_Lernen/B3.2_Oeffentlichkeitsarbeit/Mediathek/Jahresbericht/Jahresbericht_2018_NETZ.pdf)
- Oro Verde (2019): Jahresbericht 2018 [➤ https://www.regenwald-schuetzen.org/fileadmin/user\\_upload/pdf/Magazin/oroverde-magazin-2019-web.pdf](https://www.regenwald-schuetzen.org/fileadmin/user_upload/pdf/Magazin/oroverde-magazin-2019-web.pdf)
- VENRO e.V. (2013): Ethik in Spenden-Mailings [➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VEN-DZI\\_EthikMailings-.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VEN-DZI_EthikMailings-.pdf)
- VENRO e.V. (2017): In Vier Schritten zu einem guten Jahresbericht  
[➤ http://blog.venro.org/in-vier-schritten-zu-einem-guten-jahresbericht/](http://blog.venro.org/in-vier-schritten-zu-einem-guten-jahresbericht/)
- VENRO e.V. (2018): Ethik in Spendenvideos [➤ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/VEN-DZI\\_Handreichung\\_Video\\_01.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/VEN-DZI_Handreichung_Video_01.pdf)

## Betriebsführung

- Ammerschuber, Luise/Schenk, Elisabeth (2017): Complaint Mechanisms for Non-Governmental Organizations – A Praticitioner’s Guide  
[➤ https://brotfueralle.ch/content/uploads/2017/04/Complaint-Mechanisms\\_final.pdf](https://brotfueralle.ch/content/uploads/2017/04/Complaint-Mechanisms_final.pdf)
- Bundesreisekostengesetz vom 26. Mai 2005 [➤ https://www.gesetze-im-internet.de/brkg\\_2005/BJNR141810005.html](https://www.gesetze-im-internet.de/brkg_2005/BJNR141810005.html)
- Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VoL) vom 20. November  
2009 [➤ https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Gesetz/verdingungsordnung-fuer-leistungen-vol-a-2009.html](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Gesetz/verdingungsordnung-fuer-leistungen-vol-a-2009.html)



- Deutsche Welthungerhilfe e.V. (2018):* Jahresbericht 2018 [↗ https://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/pictures/publications/de/organization/2019-jahresbericht-2018-welthungerhilfe.pdf](https://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/pictures/publications/de/organization/2019-jahresbericht-2018-welthungerhilfe.pdf)
- Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (2019):* DZI-Konzept Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisationen [↗ https://www.dzi.de/wp-content/pdfs\\_Spenderberatung/DZI-Konzept\\_W%2BV\\_2019.pdf](https://www.dzi.de/wp-content/pdfs_Spenderberatung/DZI-Konzept_W%2BV_2019.pdf)
- CARE International (2017):* Richtlinie zum Schutz vor sexueller Ausbeutung und sexuellem Missbrauch sowie zum Kinderschutz von CARE International [↗ https://www.care.de/fileadmin/user\\_upload/UeberCARE/Qualitaet\\_und\\_Transparenz/PSEA-Richtlinie\\_zum\\_Schutz\\_vor\\_sexueller\\_Ausbeutung\\_und\\_sexuellem\\_Missbrauch\\_sowie\\_zum\\_Kinderschutz\\_CARE\\_International\\_2017.pdf](https://www.care.de/fileadmin/user_upload/UeberCARE/Qualitaet_und_Transparenz/PSEA-Richtlinie_zum_Schutz_vor_sexueller_Ausbeutung_und_sexuellem_Missbrauch_sowie_zum_Kinderschutz_CARE_International_2017.pdf)
- CHS Alliance (2017):* PSEA Implementation Quick Reference Handbook [↗ https://www.chsalliance.org/get-support/resource/psea-implementation-quick-reference-handbook/](https://www.chsalliance.org/get-support/resource/psea-implementation-quick-reference-handbook/)
- Help – Hilfe zur Selbsthilfe e.V. (2017)* Code of Conduct: Prevention of and Response to Sexual Exploitation and Abuse Policy [↗ https://www.help-ev.de/fileadmin/media/Interne\\_Bereich/02\\_Organisation/02\\_CoC\\_General\\_Policies/CoC\\_Policy\\_on\\_Prevention\\_of\\_and\\_Response\\_to\\_Sexual\\_Exploitation\\_V1.1\\_Jan\\_2017.pdf](https://www.help-ev.de/fileadmin/media/Interne_Bereich/02_Organisation/02_CoC_General_Policies/CoC_Policy_on_Prevention_of_and_Response_to_Sexual_Exploitation_V1.1_Jan_2017.pdf)
- IASC Task Force on PSEA (2016):* Gute Beispiele und Leitfäden zur Implementierung Minimum Operating Standards for Protection from Sexual Exploitation and Abuse by UN and non-UN Personnel [↗ https://interagencystandingcommittee.org/product-categories/protection-sexual-exploitation-and-abuse](https://interagencystandingcommittee.org/product-categories/protection-sexual-exploitation-and-abuse)
- INKOTA- netzwerk e.V. (2019):* Jahresbericht 2018 [↗ https://webshop.inkota.de/node/1577](https://webshop.inkota.de/node/1577)
- Kindernothilfe e.V. (2016):* Leitfaden der Kindernothilfe zur Prävention und Bekämpfung von Korruption [↗ https://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH\\_DE/Neue+Webseite/Downloads/Leitfaden\\_Ombudsperson+%28Anti\\_Korruptions\\_Kodex%29-p-61946.pdf](https://www.kindernothilfe.de/multimedia/KNH_DE/Neue+Webseite/Downloads/Leitfaden_Ombudsperson+%28Anti_Korruptions_Kodex%29-p-61946.pdf)
- Malteser International (2016):* Whistleblowing Guideline [↗ https://www.malteser-international.org/fileadmin/Files\\_sites/malteser-international/A-About\\_us/C-How\\_We\\_Work/C-Transparency/MI\\_Whistleblowing\\_GL\\_09-06-2017-E.pdf](https://www.malteser-international.org/fileadmin/Files_sites/malteser-international/A-About_us/C-How_We_Work/C-Transparency/MI_Whistleblowing_GL_09-06-2017-E.pdf)
- New Economics Foundation (2008):* Measuring Value – A guide to Social Return on Investment (SROI) [↗ https://www.commddev.org/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf](https://www.commddev.org/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf)
- Save the Children Deutschland e.V. (2017):* Child Safeguarding Policy [↗ https://www.savethechildren.de/fileadmin/user\\_upload/Child\\_Safeguarding\\_Policy\\_Save\\_the\\_Children\\_Deutschland.pdf](https://www.savethechildren.de/fileadmin/user_upload/Child_Safeguarding_Policy_Save_the_Children_Deutschland.pdf)
- VENRO e.V. (2019):* Handreichung »Schutz vor sexualisierter Gewalt und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe« [↗ https://venro.org/publikationen/detail/handreichung-schutz-vor-sexualisierter-gewalt-und-ausbeutung-in-der-entwicklungszusammenarbeit-und-humanitaeren-hilfe/](https://venro.org/publikationen/detail/handreichung-schutz-vor-sexualisierter-gewalt-und-ausbeutung-in-der-entwicklungszusammenarbeit-und-humanitaeren-hilfe/)
- World Vision Deutschland e.V. (2016):* Vermeidung von Korruption und Interessenkonflikten – Richtlinie für die Arbeit von World Vision Deutschland e.V. [↗ https://www.worldvision.de/sites/worldvision.de/files/pdf/Vermeidung-von-Korruption-und-Interessenskonflikten.pdf](https://www.worldvision.de/sites/worldvision.de/files/pdf/Vermeidung-von-Korruption-und-Interessenskonflikten.pdf)

## Wirkungsorientierung

- Brot für die Welt e.V. (2016):* Der Evaluationsprozess in 10 Schritten – ein Leitfaden [↗ https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2\\_Downloads/Projekte/Evaluierung/Leitfaden\\_Evaluation\\_Brot\\_fuer\\_die\\_Welt.pdf](https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Projekte/Evaluierung/Leitfaden_Evaluation_Brot_fuer_die_Welt.pdf)
- Deutsche Welthungerhilfe e.V. (2008):* Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe [↗ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/weitere/Good\\_Practice/2008\\_fachkonzept\\_wirkungsorientierung\\_leitfaden\\_02\\_03\\_praxis\\_methoden.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/weitere/Good_Practice/2008_fachkonzept_wirkungsorientierung_leitfaden_02_03_praxis_methoden.pdf)
- Kindernothilfe Deutschland e.V. (2019):* Wirkungsbeobachtung in der Projektarbeit [↗ https://www.kindernothilfe.de/wirkungsbeobachtung.html](https://www.kindernothilfe.de/wirkungsbeobachtung.html)
- MISEREOR e.V. (2019):* Was erreichen unsere Projekte? [↗ https://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung/](https://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung/)
- NGO Ideas (2012):* »Tiny Tools« – Measuring Change in Communities and Groups [↗ http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/Tinytools\\_Overview/Tinytools-Overview.pdf](http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/Tinytools_Overview/Tinytools-Overview.pdf)
- NGO IDEAs/VENRO (2011):* Monitoring Self-Effectiveness – A Manual to Strengthen Outcome and Impact Oriented Project Management [↗ http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs\\_Manual\\_2011/NGO-IDEAs-Manual%202011.pdf](http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs_Manual_2011/NGO-IDEAs-Manual%202011.pdf)
- VENRO e.V. (2018):* Praxishandreichung »Wirkungen beobachten – aber wie? Anregungen für die entwicklungspolitische Inlandsarbeit« [↗ https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Diskussionspapiere/Praxishandbuch\\_WirkungBeobachten\\_v05.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Diskussionspapiere/Praxishandbuch_WirkungBeobachten_v05.pdf)
- VENRO e.V. (2019):* Good Practice Bibliothek [↗ https://venro.org/servicebereich/good-practice-bibliothek/](https://venro.org/servicebereich/good-practice-bibliothek/)
- World Vision Deutschland e.V. (2016):* Zweiter Wirkungsbericht [↗ https://www.worldvision.de/sites/worldvision.de/files/pdf/World-Vision-zweiter-Wirkungsbericht.pdf](https://www.worldvision.de/sites/worldvision.de/files/pdf/World-Vision-zweiter-Wirkungsbericht.pdf)

- action medeor
- ADRA Deutschland
- AGIAMONDO
- Aktion Canchanabury
- AMICA e.V.
- ANDHERI-HILFE e.V.
- Apotheker helfen e.V.
- Apotheker ohne Grenzen e.V.
- Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland
- Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke in Deutschland (agl)
- Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie
- arche noVa
- Ärzte der Welt
- ASW – Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt
- AT-Verband
- AWO International
  
- Behinderung und Entwicklungszusammenarbeit (bezev)
- BONO-Direkthilfe
- BORDA e.V.
- Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst
- Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ)
- Bundesvereinigung Lebenshilfe
  
- CARE Deutschland e.V.
- Caritas International
- Casa Alianza - Kinderhilfe Guatemala
- CHANGE e.V.
- ChildFund Deutschland
- Christliche Initiative Romero
- Christoffel-Blindenmission Deutschland
  
- Dachverband Entwicklungspolitik Baden-Württemberg (DEAB)
- Das Hunger Projekt
- DED-Freundeskreis
- Deutsche Entwicklungshilfe für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen (DESWOS)
- Deutsche Kommission Justitia et Pax
- Deutsche Lepra- und Tuberkulosehilfe (DAHW)
- Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW)
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
- Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge
- Deutsch-Syrischer Verein e.V. (DSV)
- DGB-Bildungswerk BUND – Nord-Süd-Netz
- Difäm – Deutsches Institut für Ärztliche Mission
- Don Bosco Mondo
- DVV International – Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes
  
- Eine Welt Netz NRW
- EIRENE – Internationaler Christlicher Friedensdienst
- EMA – Euro-Mediterranean Association for Cooperation and Development
- EPIZ – Entwicklungspolitisches Bildungszentrum Berlin
- Erlassjahr.de – Entwicklung braucht Entschuldung
- Evangelische Akademien in Deutschland (EAD)
  
- Fairventures Worldwide
- FIAN Deutschland
- Forum Fairer Handel
- FUTURO SÍ
  
- Gemeinschaft Sant’ Egidio
- German Doctors
- German Toilet Organisation
- Germanwatch
  
- Habitat for Humanity Deutschland
- Handicap International
- Help – Hilfe zur Selbsthilfe
- HelpAge Deutschland
- Hilfe für Afrika e.V.\*
- Hoffnungszeichen / Sign of Hope
- humedica
  
- Indienhilfe
- INKOTA-netzwerk
- Internationaler Bund (IB)
- Internationaler Hilfsfonds
- Internationaler Justiz Mission Deutschland
- Internationaler Ländlicher Entwicklungsdienst (ILD)
- Internationaler Verband Westfälischer Kinderdörfer
- Islamic Relief Deutschland
  
- JAM Deutschland
- Jambo Bukoba
- Johanniter-Auslandshilfe
  
- KAIROS Europa
- Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie
- KATE – Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung
- Kinderhilfswerk Stiftung Global-Care\*
- Kindernothilfe
- Kinderrechte Afrika
- KOLPING International Cooperation e.V.
  
- Lateinamerika-Zentrum
- Lesben- und Schwulenverband (LSVD)\*
- Lichtbrücke
  
- Malteser International
- Marie-Schlei-Verein
- matterna – Stiftung Frau und Gesundheit
- medica mondiale
- medico international
- MISEREOR
- Mission East Deutschland e.V.\*
- Missionsärztliches Institut Würzburg
  
- NETZ Bangladesch
- Neuapostolische Kirche-karitativ e.V.
- nph Kinderhilfe Lateinamerika e.V.\*
  
- Ökumenische Initiative Eine Welt
- OIKOS EINE WELT
- Opportunity International Deutschland
- Ora International Deutschland
- OroVerde – Die Tropenwaldstiftung
- Oxfam Deutschland
  
- Plan International Deutschland
  
- Rhein-Donau-Stiftung
  
- SALEM International
- Samhathi – Hilfe für Indien
- Save the Children Deutschland
- Senegalhilfe-Verein
- Senior Experten Service (SES)
- Society for International Development Chapter Bonn (SID)
- SODI – Solidaritätsdienst International
- SOS-Kinderdörfer weltweit\*
- Stiftung der Deutschen Lions
- Stiftung Entwicklung und Frieden (SEF)
- Stiftung Kinderzukunft
- Stiftung Nord-Süd-Brücken
- SÜDWIND – Institut für Ökonomie und Ökumene
- Susila Dharma – Soziale Dienste
  
- Tearfund Deutschland e.V.\*
- Terra Tech Förderprojekte
- TERRE DES FEMMES
- terre des hommes Deutschland
- Tierärzte ohne Grenzen
- TransFair
  
- Verband Entwicklungspolitik Niedersachsen (VEN)
- Verbund Entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen Brandenburgs (VENROB)
  
- W. P. Schmitz-Stiftung
- WEED – Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung
- Weltfriedensdienst
- Weltgebetstag der Frauen – Deutsches Komitee
- Welthaus Bielefeld
- Welthungerhilfe
- Weltladen-Dachverband
- Weltnotwerk der KAB Deutschlands
- Werkhof Darmstadt
- Werkstatt Ökonomie
- World University Service
- World Vision Deutschland
  
- Zukunftsstiftung Entwicklung bei der GLS Treuhand

\* Gastmitglied

VENRO hat aktuell 139 Mitglieder (Stand: November 2019)

**Herausgeber:**

**Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe  
deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)**

Stresemannstr. 72  
10963 Berlin

Telefon: 030/2 63 92 99-10

Fax: 030/2 63 92 99-99

E-Mail: [sekretariat@venro.org](mailto:sekretariat@venro.org)

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

**Redaktion:** Lukas Goltermann, Lili Krause, Katharina Stahlecker

Für ihre Mitarbeit danken wir den Mitgliedern der VENRO-Arbeitsgruppen  
Transparenz und Wirkungsorientierung.

**Fotonachweis Titelbild:** Zerbor/Shutterstock.com

**Layout:** just in print

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers

Berlin, Januar 2020



**VENRO** ist der Dachverband der entwicklungspolitischen und humanitären Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Deutschland. Der Verband wurde im Jahr 1995 gegründet. Ihm gehören aktuell mehr als 130 Organisationen an. Sie kommen aus der privaten und kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit, der Humanitären Hilfe sowie der entwicklungspolitischen Bildungs-, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

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

#### **VENRO**

- vertritt die Interessen der entwicklungspolitischen und humanitären NRO gegenüber der Politik
- stärkt die Rolle von NRO und Zivilgesellschaft in der Entwicklungspolitik und Humanitären Hilfe
- vertritt die Interessen der Entwicklungsländer und armer Bevölkerungsgruppen
- schärft das öffentliche Bewusstsein für entwicklungspolitische und humanitäre Themen

**VENRO – Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe  
deutscher Nichtregierungsorganisationen**

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