Münchner entwicklungspolitische Impulse:

Qualitätsstandards für Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit

Was macht gute Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit aus?

Die meisten Menschen, die von hier aus ein Projekt, eine Basisorganisation, eine Kampagne gegen ungerechte Situationen oder Ähnliches unterstützen engagieren sich, weil sie diese als ungerecht empfundene Situation kennen lernten, davon berührt sind und daher etwas tun wollen. Sie mischen sich also ein. Wenn sie das mittels der Unterstützung von Projekten oder Kampagnen (entweder für etwas oder gegen etwas) tun, benötigen sie dazu Partner vor Ort. Inzwischen wird bei diesen Nord-Süd-Partnerschaften von einer „Kooperation auf Augenhöhe“ gesprochen. Das heißt, im Idealfall findet ein gegenseitiges Geben und Nehmen und Lernen statt. Das ist spannend und interessant.

Doch im Laufe der über 40 jährigen Geschichte von dem, was früher Entwicklungshilfe und heute Entwicklungszusammenarbeit oder solidarische Partnerunterstützung genannt wird, wurden nicht nur positive sondern auch viele negative Erfahrungen gemacht. Immer wieder wird daher diskutiert, ob Projektunterstützung dieser Art überhaupt etwas bewirkt. Was gilt, heißt hart ausgedrückt: „Besser kein Projekt als ein schlechtes Projekt.“

Im Lichte dieser Erfahrungen sind schlechte Projekte solche, die den betroffenen Menschen oder Organisationen übergestülpt werden anstatt Möglichkeiten zu Eigeninitiative und Lernen zu schaffen, Projekte, die die Kulturen vor Ort ignorieren, die den Egoismus fördern und Neid oder Missgunst erzeugen, die immer nur „Löcher stopfen“, vorhandene Abhängigkeiten zementieren oder gar gegen Menschenrechte verstoßen.

Um gute Projekte zu fördern ist es richtig und wichtig, das eigene Tun zu reflektieren und sich an anerkannten Qualitätsstandards der Entwicklungszusammenarbeit zu orientieren. Hierbei ist natürlich immer das richtige Augenmaß zu bewahren und nur das zu tun, was möglich ist, aber auch nicht weniger!

Die folgenden Qualitätskriterien wurden auf Initiative der Landeshauptstadt München, Stelle für internationale Angelegenheiten, und des Nord Süd Forum München e.V. erarbeitet. Auf der Basis eines Thesenpapiers, das die Konzepte und Kriterien von 15[*] entwicklungspolitischen Fachorganisationen und Vereinen berücksichtigt, wurde die Frage „Was macht gute Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit aus?“ bei der entwicklungspolitischen Fachtagung am 22.10.2010 im Alten Rathaus mit 76 entwicklungspolitisch aktiven Münchnerinnen und Münchnern in vier Workshops intensiv diskutiert. Unter Berücksichtigung der Diskussionsergebnisse formulierte eine in der Fachtagung gegründete Arbeitsgruppe anschließend unter Federführung des Nord Süd Forums diese Standards. Eine Abstufung und Wertung der einzelnen Kriterien erfolgte dabei durch die bewußte Verwendung der Begriffe „soll“ und „muss“ Es wird also deutlich, ob die Erfüllung eines Kriteriums notwendig ist oder ob es eher eine Zielsetzung darstellt.

Die Qualitätskriterien können sowohl zur Selbstreflektion innerhalb der eigenen Organisationen und damit zur Identifikation der Stärken und Schwächen des eigenen Engagements dienen als auch zum Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen (auch zwischen Gebern und Nehmern) über die Projektarbeit Sie sind in der vorliegenden Form noch nicht unmittelbar als Indikatoren für die Bewertung, Kontrolle und Wirkungsmessung einsetzbar, können aber Gruppen und Initiativen als Basis dafür dienen, eine auf die eigenen Kapazitäten und Möglichkeiten zugeschnittene Checkliste zu erstellen.
Dem Nord Süd Forum ist es ein Anliegen, dass es zwischen und innerhalb der Münchener entwicklungspolitischen Gruppen zu einem kritischen Austausch über die eigene Arbeit kommt. In diesem Sinne sind die Fachtagung und die Zusammenarbeit bei der Formulierung der Qualitätsstandards bereits ein erster Erfolg. Die Verbreitung und Akzeptanz verbindlicher Standards in der Entwicklungszusammenarbeit ist notwendig, damit gut gemeinte Hilfe wirklich positiv wirkt.

[*] Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH), Brot für die Welt, Eirene, Menschen für Menschen, Misereor, terre des hommes, Welthungerhilfe sowie BMZ u.a.

Sie bieten Hilfestellung und dienen der Qualitätssicherung für seriöse und verlässliche Nord-Süd-Kooperationen. Was den Grad der Verbindlichkeit angeht, muss auf die Größe und den Professionalisierungsgrad der betreffenden Gruppe oder Organisation Rücksicht genommen werden: Es ist klar, dass eine neue, unerfahrene Gruppe oder Organisation sich mit der Umsetzung der Standards anfangs schwerer tun kann als eine professionelle und erfahrene Einrichtung.

Für die Landeshauptstadt München sollen diese Qualitätsstandards in das städtische „Konzept zur kommunalen Entwicklungszusammenarbeit“ einfließen und damit bei den eigenen Entwicklungsprojekten (im Rahmen der Städtepartnerschaften mit Harare und Kiew oder der themenspezifischen Projektpartnerschaften) Berücksichtigung finden. Sofern die Stadt München mit Münchner Vereinen und Organisationen zusammenarbeitet bzw. deren entwicklungspolitische Aktivitäten und Projekte materiell oder immateriell unterstützt, sollen die Standards künftig als Maßstab für die Auswahl der Kooperationspartner dienen.

Qualitätsstandards für Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit

1. Das Projekt muss die lokalen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten berücksichtigen. S.4
2. Das Projekt muss die fremden Kulturen und Religionen sowie die international gültigen Menschenrechte und Abkommen achten. S.4
3. Die Herstellung von Synergien und Vernetzung sollen integraler Bestandteil des Projektes sein. S.4
4. „Ownership“ ist wichtig, um den langfristigen Erfolg des Projekts zu sichern. Dazu müssen angemessene Eigenleistungen vorgesehen sein und auch zugelassen werden. S.5
5. Die Partner sollen voneinander und miteinander lernen. S.5
6. Vor Projektbeginn müssen die Partner umfangreich über Herkunft und Verwendung der Mittel informiert werden. S.5
7. Es sollen keine Einzelpersonen sondern Gruppen unterstützt werden, Genderaspekte müssen berücksichtigt werden. S.6
8. Das Projekt soll sich an das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung anlehnen. S.6
9. Sachspenden müssen auf schlüssig begründete Einzelfälle beschränkt bleiben S.6
10. Kontrolle, Transparenz auf allen Ebenen und eine Projektauswertung sind ein Muss für jedes Projekt. S.6
11. Entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit hierzulande sollen Bestandteil des Projekts sein. S.7
12. Jedes Projekt soll auch die „Bekämpfung der Ursachen“ im Auge behalten. S.7

1. Das Projekt muss die lokalen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten berücksichtigen.

Die Partnerorganisation im Zielland muss gewährleisten, dass den Bedingungen vor Ort Rechnung getragen wird. So muss beispielsweise eine in der Hauptstadt ansässige NGO mit den eventuellen Besonderheiten in den ländlichen Gebieten bestens vertraut sein, um Projekte erfolgreich durchführen zu können. Partizipationsmöglichkeiten der Betroffenen sind sicher zu stellen.
Es ist von großem Vorteil, wenn auch die hiesige Organisation eine gute Kenntnis der Bedingungen vor Ort hat. Das bedeutet u.a. die unterschiedlichen Sicht- und Arbeitsweisen kennen und akzeptieren (zu lernen). Innerhalb dieser interkulturellen Kommunikation sind für die hiesige Gruppe nicht nur Grundkenntnisse der politischen Situation im Partnerland wichtig, sondern auch eine politische Sensibilität, die die eigenen „politischen Ideale“ – die im Übrigen oft auch hier nicht eingehalten werden – nicht in „romantischer Verklärung“ auf die Zielgesellschaft überträgt.
Für eine gelungene interkulturelle Kommunikation sollten schließlich auch die Projektpartner vor Ort die Situation hier verstehen, d.h. ihnen sollten die deutsche Kultur und Arbeitsweise und die hiesige politische Situation erklärt werden.
Dieser Beitrag zur Förderung des gegenseitigen kulturellen Dialogs verhilft den Partnern, das ganze „Prozedere“ besser zu verstehen. Dabei sollten sich beide Partner nicht mit der Zielvorgabe überfordern, die jeweils fremde Kultur in seiner Gesamtheit zu begreifen: Nur durch fortdauerndes Fragen, Nachfragen und Beantworten ist ein gegenseitiges Lernen und Verstehen möglich.

2. Das Projekt muss die fremden Kulturen und Religionen sowie die international gültigen Menschenrechte und Abkommen achten.

Das ist ein sensibler Bereich. Nicht selten fühlen sich Aktive in der Entwicklungszusammenarbeit von der Andersartigkeit der Kultur im Partnerland überfordert: Die Entscheidung, ob bestimmte Werte, Techniken und Gegebenheiten aus Rücksicht auf die lokale Kultur hinzunehmen sind oder nicht, ist oft eine Gratwanderung, bei der notfalls auch ein Verzicht auf die Durchführung des Projekts erwogen werden muss. . Sich auf die Menschenrechte und internationale Abkommen zu stützen ist hierbei ein wichtiges Instrument. Oftmals haben auch die Regierungen im Partnerland diese ratifiziert. Damit sind sie auch Teil ihrer Verfassung und ihres Rechtssystem. Das darf aber nicht zu einer eurozentristischen „Besserwisserei“ führen. Nicht zuletzt sind Menschenrechte und internationale Abkommen auch ein wichtiger Maßstab für die eigene Arbeit.

3. Die Herstellung von Synergien und Vernetzung sollen integraler Bestandteil des Projektes sein

Wichtig ist die Frage, ob und wie die Akteure vor Ort nach BündnispartnerInnen suchen und sich vernetzen. Projekte, die getrennt von anderen Initiativen für sich stehen bleiben, sind selten nachhaltig. Netzwerke dienen der Nachhaltigkeit eines Projekts mindestens in zweifacher Hinsicht, strukturell durch Verbreiterung der Aktivitäten und inhaltlich durch den Input örtlichen Know Hows. Netzwerkbildung ist damit auch ein wichtiger Beitrag für „Capacity Building“, die Entwicklung von Handlungskompetenzen und Wissen und deren Weitergabe und Vermehrung.
Bei der Planung von Projekten und dem Abschluss von Kooperationsvereinbarungen sollen daher mögliche Synergien und die Einbindung in bestehende oder der Aufbau neuer Netzwerke angestrebt werden.

4. „Ownership“ ist wichtig, um den langfristigen Erfolg des Projekts zu sichern. Dazu müssen angemessene Eigenleistungen vorgesehen sein und auch zugelassen werden.

Für den dauerhaften Erfolg von Entwicklungsbemühungen ist die Eigenverantwortung („ownership“) der EmpfängerInnen im Entwicklungsprozess unerlässlich. Notwendig ist daher zuerst, die Ziele des Projektes und den Weg dorthin gemeinsam festzulegen, neue Abhängigkeiten sollten dabei vermieden werden.
Eine angemessene Eigenleistung unterstützt das Eigenengagement der Betroffenen, sie brauchen sich dann nicht nur als reine Empfänger zu fühlen. Auch in anderen Ländern gilt: Was nichts kostet, wo man nicht selbst etwas beitragen muss, dass taugt auch nichts und wird nicht als „Eigenprojekt“ gesehen. Eigenleistungen einzufordern ist außerdem Ausdruck dafür, den Partner ernst zu nehmen. Hier gilt auch, die eigenen Ansprüche und Vorstellungen zu reflektieren und ein Einfluss nehmendes Engagement seitens der Zielgruppe auch wirklich zuzulassen. Nur dann kann eine echte Vorsorge für die Zeit nach der Projekt-Kooperation erreicht werden.
Die Eigenleistung kann materiell oder als Arbeitsleistung erbracht werden und sollte bereits am Anfang der Kooperation fest vereinbart werden.

5. Die Partner sollen voneinander und miteinander lernen.

Aus einer Vorstellung von Gebern und Nehmern, bei der erstere sagen wo es „langgeht“ und letztere dieses dann im Projekt „umsetzen“, kann kein gutes Projekt resultieren. Aber auch die Haltung „Wir sind nur dazu da, Geld zu beschaffen und haben uns sonst nicht einzumischen.“ ist unangebracht. Beide Partner, und daher natürlich auch die Menschen, um deren Lebensverbesserung es doch geht, profitieren von einem gegenseitigen Lernprozess, ehrlichem Fragen und Antworten. Eigene Ideen der „Geber“ sind deshalb nicht ausgeschlossen, ganz im Gegenteil, aber sie sollten sensibel eingebracht werden. Zu klären ist auch, wie das Projekt für die Arbeit hierzulande nutzbar gemacht werden kann. Das Prinzip kann sein: Erst Beobachten – fragen – gemeinsam urteilen und dann handeln. Notwendig ist eine Flexibilität und Offenheit bei der Projektgestaltung und die Bereitschaft bisher „erfolgreiche“ Pfade zu verlassen. Das entspricht dem Konzept einer lernenden Organisation.

6. Vor Projektbeginn müssen die Partner umfangreich über Herkunft und Verwendung der Mittel informiert werden.

Das ist wichtig, damit sowohl die Partner vor Ort wie hierzulande im Voraus wissen, worauf sie sich einlassen und auch, damit die Partner in Übersee diese Unterstützungsmöglichkeiten ablehnen können, etwa weil sie ihren Prinzipien widersprechen oder der Verwaltungsaufwand zu hoch erscheint. Besonders deutlich wird ersteres, wenn es sich zum Beispiel um mögliche Zuschüsse von Firmen handelt, die Waffen oder Alkohol produzieren und diese an eine Friedensgruppe oder eine muslimische Frauenorganisation gehen sollen. Aber auch Zuschüsse von politischen Stiftungen, deren „Mutterpartei“ zum Beispiel die korrupte Regierung im Partnerland unterstützt, können problematisch sein. Da die Art und Weise solcher Hindernisse sehr vielfältig ist, sind sie oft nicht sofort ersichtlich: Nicht selten ist ein „um die Ecke denken“ erforderlich und Transparenz auf beiden Seiten daher unabdingbar.
Zu Beginn, besser noch vor der eigentlichen Projekt-Unterstützung müssen außerdem gemeinsam die aus der Finanzierung resultierenden Aufgaben, Rechte und Pflichten festgelegt werden. Wenn für das Projekt externe Zuschüsse (Öffentliche Hand, Stiftungen etc.) einfließen, ist vorher genau mitzuteilen, welche konkreten Anforderungen damit verpflichtend verbunden sind. Dies betrifft Ziele und Erfolgskriterien, Festlegen der Finanzpläne, Umfang der Berichtspflicht, Anforderungen an Buchhaltung und Abrechnung etc.
Nicht zuletzt ist die gegenseitige Transparenz von Herkunft und Verwendung der Mittel wichtig, um Mehrfachfinanzierungen und Mitnahmeeffekte zu vermeiden.

7. Es sollen keine Einzelpersonen sondern Gruppen unterstützt werden, Genderaspekte müssen berücksichtigt werden.

Die Kooperation muss sich am Gemeinwesen orientieren und dabei Genderaspekte berücksichtigen. In der Praxis hat sich oft herausgestellt, dass Frauen die besseren, weil zuverlässigeren Projektpartner sind. Zu achten ist aber auch darauf, dass eine besondere Förderung von Frauen nicht dazu führt, dass diese noch mehr arbeiten müssen.
In der Projektkooperation stützt man sich oft auf die konkrete Zusammenarbeit mit Einzelpersonen, sei es, dass man diese persönlich kennt, dass sie einen Internet-Zugang haben oder in einem positiven Verhältnis zu anderen Basisgruppen stehen. Das ist verständlich und gut. Notwendig ist aber auch, dass in der Zusammenarbeit den Empfängern klar wird, woher die Mittel kommen und wofür sie bestimmt sind, dass alles vermieden was einer „Klüngelei“ Vorschub leisten könnte.

8. Das Projekt soll sich an das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung anlehnen.

Angesichts aktueller weltweiter Entwicklungen wie beispielsweise der Klimawandel und die sich abzeichnende Endlichkeit von wichtigen Ressourcen ist es besonders wichtig, auf den Schutz der Umwelt, die Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen und ganz allgemein auf die Bewahrung der Schöpfung zu achten. Dieser ganzheitliche Ansatz bedeutet, ökologische, soziale, ökonomische und kulturelle Aspekte möglichst gleichermaßen im Blick zu haben. Der fachliche Begriff lautet: Nachhaltige Entwicklung.
Dazu gehört vorhandene Ressourcen zu nutzen, aber auch auf wichtige Lebensgewohnheiten Rücksicht zu nehmen: So schön ein Solarkocher ist, aber wenn im „Projektland“ nur am Abend richtig gekocht wird, taugt diese Technik wenig.

9. Sachspenden müssen auf schlüssig begründete Einzelfälle beschränkt bleiben.

Sachspenden sind in den seltensten Fällen wirklich von Nutzen. Werden alle Kosten für das Sammeln, den Transport und die (korrupten) Zollabgaben berücksichtigt, ist es in den meisten Fällen deutlich günstiger die benötigten Produkte vor Ort zu kaufen. Außerdem besteht die Gefahr, dass durch die Einfuhr kostenloser Sachspenden lokale Märkte zerstört werden. Bekanntestes Beispiel dafür sind Altkleider, die massenhaft und so günstig auf den Märkten angeboten werden, dass lokale ProduzentInnen nicht mehr konkurrieren können, Einkommens- und Arbeitsplatzverluste sind die Folge. Werden dagegen bevorzugt vorhandene lokale Produktionsmöglichkeiten genutzt oder diese erst geschaffen, bietet das Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten vor Ort. Besonders brisant ist auch der Versand unsinniger oder schrottreifer Güter. Hierzu gehören zum Beispiel als „Hilfe“ verschickter Pharma- und Elektroschrott. Gemeint sind damit Sammelsurien an Medikamenten, alte Computer (nach dem Motto: Da unten tun die es immer noch) oder Gerätschaften aus einem Krankenhaus, wenn im Projektort kein dafür notwendiger Strom vorhanden ist, etc.

10. Kontrolle, Transparenz auf allen Ebenen und eine Projektauswertung sind ein Muss für jedes Projekt.

„Kontrolle“ heißt hier „Transparenz“ auf beiden Seiten herzustellen. Zur Kontrolle gehört zum Beispiel das Vier-Augen-Prinzip, welches bedeutet, dass eine Person alleine kein Geld abheben oder ausgeben darf. Auch ist es in vielen Ländern bereits Vorschrift, die Ausgaben im Projekt schriftlich und mit Originalbelegen festgehalten. Das ist keine „deutsche Bürokratie“, sondern dient nicht zuletzt den Projektverantwortlichen, um sich gegen Vorwürfe von Korruption etc. zu schützen. Art und Umfang der Kontrolle ist der Größe des Projekts und den personellen Möglichkeiten anzupassen. Es ist ein Unterschied, ob eine Frau in einer Basisgruppe mit drei Jahren Schulbildung für die Finanzen in einem Projekt zuständig ist, oder ob das Projekt durch Zuschüsse der Öffentlichen Hand finanziert wird.

Mit der Projektauswertung sollen Wirkungen festgehalten werden. Das bedeutet im Normalfall nicht, eine komplizierte Wirkungsanalyse mit Experten eines Evaluierungskonsortiums zu machen. Notwendig und hilfreich ist aber, dass sich die Menschen im Projekt zusammen setzen und festhalten: Von wo aus sind wir gestartet? Was lief gut? Was lief schlecht? Welche Ziele hatten wir ausgemacht? Was haben wir erreicht, was, warum nicht? etc. Ausformulierte Zwischenziele sind dabei eine sehr hilfreiche und relativ einfache Methode um (Miss-)Erfolge messbar zu machen. Eine Projektauswertung ist kein diplomatisches Produkt, wo dem Geldgeber schön getan wird. Wenn Projekt-Besuchsreisen gemacht werden, ist es sinnvoll, diese für eine gemeinsame Auswertung (Zwischenetappen) vor Ort zu nutzen. Sollte von Projektverantwortlichen überhaupt keine Auswertung kommen, ist etwas faul und es besteht die Gefahr, dass das Projekt ein „Fass ohne Boden“ wird. In diesen Fällen muss es, weil notwendig, auch möglich sein, die Unterstützung für das Projekt zu beenden. Dies schon allein, weil die hiesige Gruppe den SpenderInnen und/oder Geldgebern gegenüber rechenschaftspflichtig ist. [1]

11. Entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit hierzulande sollen Bestandteil des Projekts sein.

Damit sind nicht klassische Spenderbriefe gemeint, sondern Aktivitäten (eigene Veranstaltungen, Teilnahme an Großveranstaltungen, Aktionen etc.) und Publikationen (Rundbriefe, Erstellung einer Ausstellung, Erarbeitung didaktischen Materials), die sich an eine breitere Öffentlichkeit wenden. Ein wichtiger Ansatz ist, am Beispiel der Situation von Menschen im Projekt auf Ursachen für Fehlentwicklungen hinzuweisen und damit auch aufzuzeigen, dass und welcher Wandel hier bei uns stattfinden muss. Wichtig ist es, die Betroffenen als aktive Beteiligte darzustellen und nicht als abhängige Hilfsempfänger, die nur durch unsere Unterstützung existieren können. Auch Spendenaufrufe sollten darauf achten, dass sie keinen „Hilfsdrang“ in der Form auslösen: Menschen in der 3. Welt sind arm, wo kann ich spenden. Stattdessen gilt es immer die Würde der Menschen im Projekt zu wahren, ihre Vorstellungen und ihr Engagement darzustellen, auch, wenn das weniger Spenden bringt. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist außerdem auf eine kohärente Darstellung der Projektarbeit zu achten. So sollten beispielsweise nicht einzelne Kinder im Zentrum der Werbung stehen, wenn die Projektarbeit auf ein Dorf ausgerichtet ist.

12. Jedes Projekt soll auch die „Bekämpfung der Ursachen“ im Auge behalten.

Inzwischen ist klar, dass die Ursachen für Armut, Ausgrenzung und Benachteiligung, unzulängliche Zugänge zu Bildung oder Gesundheit vorrangig gesellschaftlicher und struktureller Art sind. Daraus folgt, konkrete Verbesserungen sind wichtig, jedoch werden die Ursachen durch die entwicklungspolitische Zusammenarbeit allein nicht beseitigt. ABER: Die unterstützende Kooperation kann mehr sein als der berühmte Tropfen auf dem heißen Stein. Sie kann mithelfen, Grundlagen zum Überleben zu schaffen, Möglichkeiten für benachteiligte Gruppen, dass diese ihr Leben selbst und besser gestalten können.
Darüber hinaus kann und soll jede hiesige Gruppe aber auch die gesellschaftlichen und strukturellen Ursachen im Blick haben und – mit den eigenen bescheidenen Möglichkeiten – an der Ursachenbekämpfung mitwirken. In diesem Sinne gibt es keine unpolitische entwicklungspolitische Zusammenarbeit. Sie bedeutet, dass man sich einmischt – entweder, um den Status Quo zu erhalten oder ihn im Sinne der Benachteiligten zu verbessern.

[1] Zwei empfehlenswerte Veröffentlichungen, in denen relativ knapp die wesentlichen Elemente einer Projektqualitätsprüfung beschrieben sind: Judith Bäßler (2008): Zu Risiken und (Neben-)Wirkungen, Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Contacts 3/2008, download unter http://www.ageh.de/informationen/con_08/con_3_08/baessler.pdf und als Anregung Eberhard Gohl (2007): NGO-ideas „impact toolbox“,Kurze Darstellung und Reflektion, Handout für das Symposium, download unter http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/impact_toolbox_handout

Kontakt:

Landeshauptstadt München
Stelle für Internationale Angelegenheiten
Rathaus, Marienplatz 8
80331 München

Renate Hechenberger
Telefon: (089) 233-92776
renate.hechenberger@muenchen.de

www.muenchen.de/internationales

Nord Süd Forum München e.V.
Schwanthalerstr. 80
80336 München

Kai Schäfer
Telefon: (089) - 85 63 75 23
info@nordsuedforum.de

www.nordsuedforum.de