

Evaluieren im Zeichen der Pandemie

Kurzfassungen
der acht Evaluierungen
des Jahres 2021
bei Misereor



Hinweis

Auch im Jahr 2021 wurde die Durchführung von Evaluierungen durch die herrschende Coronavirus-Pandemie stark eingeschränkt. Reisen zu Misereor-Partnerorganisationen im Süden und vor Ort-Evaluierungen waren in dieser Zeit nicht möglich.

Im Zuge dessen sind andere und teils neue Evaluierungsmethoden in den Fokus gerückt, etwa Evaluierungen im **remote**-Verfahren, im **semi-remote**- oder **hybrid**-Verfahren.

Auf diese Weise konnten einige, allerdings vergleichsweise wenige Einsätze realisiert werden.

Daher haben wir uns entschlossen, **für das Jahr 2021 keine Print-Version des Misereor-Jahresevaluierungsberichts** zu publizieren und beschränken uns als Rückblick auf die Evaluierungsaktivitäten 2021 bei Misereor auf die Veröffentlichung der (anonymisierten) Kurzzusammenfassungen der stattgefundenen Einsätze.

Wir sind zuversichtlich, Ihnen Mitte des Jahres 2023 mit dem Misereor-**Jahresevaluierungsbericht 2022** wieder den gewohnt informativen und ausführlichen Überblick über unsere Evaluierungsaktivitäten geben zu können.

*Abteilung Qualitätssicherung Internationale Zusammenarbeit/
Team Evaluierung und Beratung*

**Herausgeber
dieser Veröffentlichung:**

Bischöfliches Hilfswerk
Misereor e. V.
Mozartstraße 9
52064 Aachen

Telefon: 0241 442 - 372
E-Mail: evaluation@misereor.de
Homepage: www.misereor.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Dorothee Mack

Redaktion:

Catherine Rox-Dornberg

Redaktionelle Mitarbeit:

Brigitte Krott,
Ulrike Lennertz

Grafische Gestaltung:

Anja Hammers

Titelfoto

Eduardo Soteras/Misereor

Evaluierungen 2021 im Überblick

- 1 Asien** **5**

Evaluierung eines Projekts zur Förderung des Dialogs zur Armutreduzierung in vier asiatischen Ländern durch Stärkung der Justizsysteme und Orientierung staatlicher Institutionen an Menschenrechten

Gutachterteam: Dr. Julian Parr, Sachin Kumar Jain
- 2 Deutschland** **11**

Evaluierung der Informations- und Advocacy-Arbeit eines Netzwerks in Deutschland für die Stärkung der Menschenrechte und den Friedensprozess in einem lateinamerikanischen Land

Gutachterin: Dr. Birte Rodenberg
- 3 Deutschland** **16**

Evaluierung der Neuausrichtung einer von Misereor und von einer deutschen kirchlichen Jugendorganisation geförderten Jugendaktion

Gutachterin: Susanne Höck
- 4 Kamerun** **22**

Evaluierung von Projekten zur Förderung und zum Schutz des Rechts auf angemessenen Wohnraum in Armenvierteln einer Großstadt

Gutachterteam: Jens Koy, Calvin Minfegue
- 5 Namibia** **27**

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Bewohnerinnen und Bewohnern aus Armenvierteln

Gutachterteam: Prof. Dr. Peter Gotsch, Dr. Anton J. Olivier

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6 | Peru | 31 |
| | Evaluierung von Beratungsprojekten zur Stärkung der Misereor-Partnerorganisationen | |
| | <i>Gutachterteam: Anne Kevenhörster, Nora Cárdenas</i> | |
| 7 | Südafrika | 36 |
| | Semi-remote Evaluierung zweier Projekte zur Stärkung von Basisorganisationen in städtischen Armenvierteln KwaZulu-Natals zur Ermöglichung von nachhaltiger Entwicklung und Einkommenssicherung | |
| | <i>Gutachterteam: Dr. Benjamin Stachursky, Alvin Anthony</i> | |
| 8 | Tansania | 42 |
| | Evaluierung einer Pilotphase zur Unterstützung der Entwicklung ländlicher Gemeinden | |
| | <i>Gutachterteam: Dr. Christine Martins, Hebron A. Mwakalinga</i> | |

1 Asien

Evaluierung eines Projekts zur Förderung des Dialogs zu Armutsreduzierung in vier asiatischen Ländern durch Stärkung der Justizsysteme und Orientierung staatlicher Institutionen an Menschenrechten

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei der evaluierten Organisation handelt es sich um eine panasiatische internationale Nichtregierungsorganisation (NRO) mit Sitz in Asien, die zu Menschenrechten arbeitet. Sie wurde mit dem Auftrag gegründet, Menschenrechtsverletzungen in der Region zu dokumentieren und anzuklagen sowie Rechtsberatung zu leisten. Die Organisation arbeitet zusammen mit umsetzenden Partnerorganisationen, anderen NRO und gemeindebasierten Organisationen auf nationaler Ebene und Distriktebene.

Sie versteht ihren Auftrag im Rahmen des 16. UN-Nachhaltigkeitsziels (SDG 16), das einen Zusammenhang zwischen der Unzulänglichkeit öffentlicher Einrichtungen und Menschenrechtsverletzungen herstellt, was zugleich einer der Hauptgründe für Armut in Asien ist. Die Organisation ist ein langjähriger Misereor-Partner.

Rechtssysteme in vielen asiatischen Ländern benachteiligen arme Menschen wegen ihrer Klasse, Kaste, ihres Geschlechts, ihrer ethnischen und religiösen Zugehörigkeit und ihrer Armut. Das aktuelle Projekt basiert auf der Theorie der Veränderung (Theory of Change), die davon ausgeht, dass die Benachteiligung der Armen verbessert werden kann, indem ihnen Zugang zu öffentlichen Einrichtungen und zum Rechtssystem gewährt wird und sie dadurch in die Lage versetzt werden, ihre Rechte und staatliche Leistungen einzufordern und ihr Recht auf Partizipation wahrzunehmen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Bei den Evaluierern handelte es sich um einen britischen Staatsbürger mit Wohnsitz im Vereinigten Königreich und in Indien und einen indischen Staatsbürger mit Wohnsitz in Indien. Aufgrund der Beschränkungen durch die Corona-Pandemie war es ihnen weder möglich, den Sitz des Projektträgers noch die

Partnerorganisationen in den Fokusländern zu besuchen, was sie als schwerwiegende Einschränkung wahrnahmen. Aufgrund dessen entschieden sie sich dafür, die Evaluierung auf der Grundlage von Interviews mit dem Team des Projektträgers, den Teilnehmenden der Fortbildung, den strategischen Partnerorganisationen in den Fokusländern und 128 externen Akteuren durchzuführen. Durch die Evaluierung bekam die Organisation Feedback zu ihrer Strategie, sich mit institutionellen Hürden für die Umsetzung von Menschenrechten mit besonderem Fokus auf SDG 16 zu befassen. Dazu erhielt sie konstruktive und kritische Anregungen, um neue Ansätze des Capacity Buildings für zivilgesellschaftliche Organisationen und Akteure zu diskutieren. Darüber hinaus wurde die Organisation im Rahmen der Evaluierung zum Einsatz moderner Kommunikationstechnologien und zum Aufbau von Partnerschaften beraten, sowohl als Instrument der anwaltschaftlichen Arbeit als auch, um Diskurse zu ermöglichen. Die Evaluierung beinhaltete eine Auswertung des institutionellen Handlungsvermögens der Organisation, einschließlich ihrer internen Führung und ihrer Fähigkeit, die für die Erreichung ihrer Ziele notwendigen Ressourcen sicherzustellen.

Beobachtungen

1. Die Evaluierung konnte keine Belege dafür finden, dass im Vorfeld der Fortbildungen eine sachgemäße Bedarfsanalyse zum institutionellen Handlungsvermögen der umsetzenden Partnerorganisationen durchgeführt wurde oder die Kompetenzen der Teilnehmenden analysiert wurden.
2. Wegen der Beschränkungen durch die Corona-Pandemie fanden alle Fortbildungen online statt, was eine Herausforderung war, da nicht alle Teilnehmenden Zugang zu Smartphones und dem Internet hatten.
3. Die vom Projektträger für die Meetings und Diskussionen ausgewählten Themen waren zwar für das Projekt insgesamt relevant, allerdings nicht immer auf ihren jeweiligen Länderkontext abgestimmt. Zudem sollten die Veranstaltungen in der jeweiligen Lokalsprache und in einem kürzeren zeitlichen Rahmen stattfinden.
4. Die Partnerorganisationen haben Erfahrung im Bereich der Menschenrechtsarbeit und waren in der Lage, relevantes Material in der jeweiligen Lokalsprache vorzubereiten.

Effektivität: Da weder eine Logical Framework-Analyse noch ein anderes Projektplanungs-Tool eingesetzt wurde, lagen keine Ausgangswerte vor, anhand

derer sich Effektivität und Wirkung messen ließen. Die dokumentierten Ergebnisse waren größtenteils Output-orientiert und die Organisation hat erworbenes Wissen, Qualität von und Rückmeldungen zu der Effektivität der Fortbildungen oder resultierender Aktivitäten nicht systematisch erfasst. Die Medienanalyse zeigte, dass die Webseite der Organisation nur selten besucht wurde und zwischen Juni 2020 und Juni 2021 niemand mehr als 70 Sekunden auf der Seite verweilt hat. Unterseiten der Webseite wurden gar nicht aufgerufen.

Wirkung: Trotz langer Verbundenheit mit dem Projektträger war keine der umsetzenden Partnerorganisationen in der Lage, die Ziele des aktuellen Projekts konkret zu benennen. Die 128 externen Akteure, mit denen Gespräche geführt wurden, hatten keine Kenntnisse von den Projektaktivitäten. Unter diesen Akteuren waren politische Think-Tanks, verschiedene UN-Organisationen und multi- und bilaterale Akteure, die im Bereich der Menschenrechtsarbeit aktiv sind, sowie internationale NRO. Somit drängt sich die Annahme auf, dass der Projektträger nur sehr begrenzten Einfluss auf zentrale Institutionen auf internationaler Ebene hat. Die Evaluierung fand keine Hinweise für einen Austausch mit dem öffentlichen oder privaten Sektor oder Gewerkschaften im Rahmen des Projekts. Die Medienanalyse (Social Media, elektronische und Printpublikationen) ergab einen großen Verbreitungsgrad, aber eine nur sehr kleine Leserschaft, woraus wiederum geschlossen werden kann, dass die anwaltschaftliche Komponente des Projekts nur stark eingeschränkt wirkt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Um zu verhindern, dass Regierungen ungestraft und unangefochten agieren können, genügt es nicht, allein den Rechtsstaat zu stärken. Die Organisation verfolgt den Ansatz, Autoritarismus infrage zu stellen. Alternativ könnte sie aber auch die Menschen mobilisieren, die sie vertritt, um diese bei ihrem Einsatz für Menschenrechte zu unterstützen. Dieser zweite Ansatz erscheint erfolgversprechender, da sich viele der staatlichen Akteure, mit denen die Organisation momentan direkt oder indirekt in Kontakt ist, nicht für die Belange marginalisierter Bevölkerungsgruppen interessieren. Die Evaluierung weist darauf hin, dass Menschenrechtsorganisationen langfristig erfolgreicher sind, wenn sie einen positiven gesellschaftlichen Wandel fördern, indem sie denjenigen, die sich für diesen Wandel einsetzen, eine Plattform bieten und eine Stimme verleihen sowie Diskussionen zu Menschenrechtsthemen ermöglichen. Auch aus diesem Grund ist es für Menschenrechtsorganisationen wichtig, eine langfristige Strategie zu verfolgen. Dies können sie tun, indem sie beispielsweise

Jugendbewegungen unterstützen und den Dialog zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und Religionen fördern, was dazu beiträgt, wirtschaftliche und soziale Gräben zu überwinden. Diese Strategie führt zwar nicht zu unmittelbaren Ergebnissen, legt aber Bausteine für die Zukunft.

Die Organisation verfügt über keine erkennbare ganzheitliche Strategie. Diese ist jedoch zwingend erforderlich, um wirkliche Veränderungen zu erzielen und dafür zu sorgen, dass auch arme Menschen Zugang zur Justiz erlangen. Der Organisation wird empfohlen, ihr Partnerschaftsnetzwerk auszubauen und zu stärken, damit sie in der Lage ist, eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln.

Es wird ebenso empfohlen, dass die Organisation neben dem derzeitigen Fokus auf dem Zugang zum Rechtssystem auch die multidimensionalen Themen Armut, soziale Ausgrenzung, Bildung, Ernährungssicherheit, Gender- und Geschlechterfragen, Zugang zu natürlichen Ressourcen und Teilhabe an der Regierungsführung stärker in den Blick nimmt.

Des Weiteren hat sich gezeigt, dass die Organisation ihre Kompetenzen im Bereich Sozialer Medien ausbauen muss, um ihre Botschaft besser verbreiten und eine breit getragene Unterstützung aufbauen zu können. Sie kann dann die sozialen Medien auch als Instrument einsetzen, um auf Regierungen einzuwirken und sie zur Verantwortung zu ziehen, oder um Spenden für eigene Kampagnen zu sammeln.

Die Empfehlungen weisen auf die Relevanz sektorübergreifender Partnerschaften für das Erreichen nachhaltiger positiver Veränderungen hin.

Die Evaluierung des Projekts war herausfordernd, da das Zielgebiet sehr groß ist und weitreichende Ziele in einem sehr begrenzten Zeitraum umgesetzt werden sollten. Die Projektbeschreibung, die wegen einer fehlenden Planungs- und Monitoringmatrix als Referenz herangezogen wurde, war eher an Outputs (greifbare Produkte/Leistungen des Vorhabens) orientiert als an Outcomes (kurz- und mittelfristige Wirkungen des Vorhabens). Es fanden sich keine Belege dafür, dass eine umfassende Basisstudie durchgeführt worden war oder die Organisation ein Projektplanungstool nutzt, mit dessen Hilfe die Wirkungen des Projekts festgestellt werden könnten. Entsprechend ist es schwierig nachzuweisen, ob festgestellte Veränderungen auf das Projekt zurückzuführen sind. Es war nicht erkennbar, ob das Projekt Austauschplattformen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Regierungsvertreter(inne)n zum Thema „Zugang zur Justiz für die Armen“ initiiert hat oder einen Dialog zwischen verschiedenen Sektoren – privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren – oder

zwischen multilateralen Organisationen wie den Vereinten Nationen auf nationaler Regierungsebene aktiv gefördert hat. Die Organisation konzentrierte sich vor allem darauf, das Versagen des Strafrechtssystems herauszustellen und ließ das Thema „Dimensionen der Armut“, das ein Kernthema des Projekts hätte sein sollen, weitgehend außer Acht.

Der Aspekt der Kommunikation ist von zentraler Bedeutung und der Organisation wird deswegen dringend geraten, sich stärker nach außen zu orientieren und neue Kontakte mit für sie wichtigen Akteuren zu knüpfen. Die Partnerschaften, die sie bereits vor langer Zeit aufgebaut hat, reichen nicht aus. Weiterhin muss die Organisation ihre Kompetenzen ausbauen und eine Strategie entwickeln, die es ihr ermöglicht, ihren Auftrag noch besser zu erfüllen und Spenden für ihre künftige Arbeit zu gewinnen. Die positive Reaktion der Organisation auf die Empfehlungen dieser Evaluierung zeigt jedoch, dass sie dazu bereit ist, sich weiterzuentwickeln, um kompetent auf menschenrechtliche Herausforderungen des 21. Jahrhunderts reagieren zu können.

*Dr. Julian Parr
(Übersetzung Misereor)*

Follow-up (Misereor)

Die Evaluierung fand unter extrem herausfordernden Rahmenbedingungen statt und kam zu einer kritischen Bewertung, sowohl bezogen auf das konkrete Projekt als auch auf institutionelle Kapazitäten, Strukturen und organisatorische Abläufe in der Organisation. In der Mehrzahl wurden diese Kritikpunkte und daraus resultierende Verbesserungsvorschläge von der Organisation akzeptiert. Ein notwendiger intensiver und gleichzeitig sensibler Dialog sowohl intern als auch zwischen der Partnerorganisation und Misereor zur Umsetzung dieser Vorschläge stellt besonders unter den gegebenen Pandemiebedingungen alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Hinzu kommt, dass das gesellschaftlich-politische Umfeld sowohl am Sitz der Organisation als auch in den ins Projekt einbezogenen Fokusländern in den Monaten nach der Evaluierung zunehmend restriktiver geworden ist. Daher wurde der interne und auch der Dialog zwischen Misereor und der Organisation zur Umsetzung zentraler

Empfehlungen zwar begonnen, konnte jedoch noch nicht zu konkreten Ergebnissen führen. Es muss darüber nachgedacht werden, in welcher Weise die Organisation auch finanziell in den kommenden Jahren weiter unterstützt werden kann, auch wenn die Empfehlungen bis zum Ende des laufenden Projekts noch nicht umgesetzt sind. Dies erscheint in begrenztem Umfang sinnvoll, um bei konstruktivem Umgang mit den Empfehlungen die Umsetzung derselben in einer Geschwindigkeit zu erlauben, die den extrem komplexen Rahmenbedingungen gerecht wird.

2 Deutschland

Evaluierung der Informations- und Advocacy-Arbeit eines Netzwerks in Deutschland für die Stärkung der Menschenrechte und den Friedensprozess in einem lateinamerikanischen Land

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Geprägt von einem jahrzehntelangen Bürgerkrieg werden in dem lateinamerikanischen Land auch nach offiziellem Friedensschluss die Menschenrechte weiterhin massiv verletzt. Die Mitgliedsorganisationen eines zivilgesellschaftlichen Netzwerks in Deutschland setzen sich seit den 1990er Jahren auf höchster politischer Ebene bei deutschen wie lateinamerikanischen Entscheidungsträger(inne)n für den Schutz bedrohter Menschenrechtsverteidiger/-innen aus diesem lateinamerikanischen Land ein. Heute fordern sie die konsequente Umsetzung des Friedensvertrags und die Stärkung von Rechtssicherheit, die für alle Bevölkerungsgruppen des Landes zugänglich sein müssen. Mittels regelmäßiger profunder Fachinformationen und durch politische Stellungnahmen werden deutsche und europäische Entscheidungsträger/-innen sowie unabhängige Kräfte über die aktuelle Situation und deren Hintergründe informiert und beraten. So kann das Anliegen auf nationaler und internationaler Ebene verbreitet und der Druck auf die Regierung des Landes erhöht werden.

Um diese Arbeit zu unterstützen, gibt es ein Projekt zur Informations- und Advocacy-Arbeit, das von einer „Fachstelle“ durchgeführt wird. Die Fachstelle ist – angebunden an einen eingetragenen Verein – auch selbst Mitglied in dem Netzwerk. Das Netzwerk wiederum ist ein regelmäßig tagender, bundesweiter Zusammenschluss von rund einem Dutzend kirchlicher und säkularer Nichtregierungsorganisationen (NRO). Durch Pressemitteilungen, Briefe oder besondere Veranstaltungen unterstützen sie einzeln und gemeinsam die ambitionierten Advocacy-Ziele für eine wirksame Menschenrechtspolitik in dem lateinamerikanischen Land. Das bischöfliche Hilfswerk Misereor hat ein strategisches Interesse, Netzwerke und Bündnisse zu unterstützen, die sich für Menschenrechte und Friedensförderung einsetzen. Misereor ist nicht nur aktives Mitglied dieses Netzwerks, sondern auch einer der maßgeblichen langjäh-

rigen Förderer des beschriebenen, von der Fachstelle mit zwei Teilzeitstellen getragenen Projekts – und damit in verschiedenen Rollen gefordert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Gegenstand der Evaluierung war also eine komplexe Organisations- und Vernetzungsstruktur: Analysiert wurden die Koordination und die Kommunikation zwischen der Fachstelle und dem Netzwerk nach innen, aber auch deren kohärentes Zusammenspiel in der Öffentlichkeit nach außen. Neben der laufenden Projektphase wurde auch die gesamte Entwicklung einbezogen, da in der gesamten Förderzeit seit 2003 erst eine Evaluierung durchgeführt worden war.

Die Ziele der Evaluierung waren vor allem auf eine Einschätzung zur Wirksamkeit des Projekts ausgerichtet. Dabei sollten die Wirkungen a) der Arbeit der Fachstelle und b) des Netzwerks spezifisch zugeordnet werden. Diese Unterscheidung ist jedoch nicht nur in diesem Fall schwierig, da Wirkungsketten für Advocacy-Ziele von „Zuordnungslücken“ geprägt sind. D. h., dass politische Ziele im Arbeitsfeld der Menschenrechte meist auf langfristigen sozialpolitischen Wandel abzielen und schwerlich in einer dreijährigen Projektphase erreicht werden können. Auch friedenspolitische Ziele müssten in längeren Zeiträumen geplant werden und sind nicht nur von einem Akteur allein zu erreichen. In dem Projekt sind die Wirkungen – trotz eines hohen Engagements und sorgfältigen Monitorings der Beteiligten – auf der Makroebene politischer Interventionen (z. B. in Bezug auf Entscheidungen des Bundestags oder auf Seiten der lateinamerikanischen Landesregierung) nicht klar als Ergebnisse der Aktivitäten zuzuordnen.

Zusätzlich zum Blick auf die Wirkungen des Projekts analysierte die Evaluierung auch die fünf OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Für die Gesamtbewertung von Advocacy-Projekten wie diesem sind insbesondere auch die Kriterien der Relevanz, Kohärenz und Dauerhaftigkeit der Arbeit gleichwertig wichtig.

Die Evaluierung war als partizipativer und interaktiver Prozess angelegt, konnte jedoch aufgrund der COVID-19-Pandemie nur virtuell umgesetzt werden. Trotz der Einschränkungen konnte die Gutachterin 40 umfangreiche Einzel- und Gruppen-Gespräche nach qualitativen Methoden durchführen. Befragt wurden Landes- und Themen-Expert(inn)en, zivilgesellschaftliche Akteure und Entscheidungsträger/-innen von Ministerien und demokratischen Parteien (in der Mehrzahl Frauen). Zusätzlich zum ausführlichen Dokumentenstudium und der Teilnahme an internationalen Online-Veranstaltungen wurden auch Tref-

fen der Projektverantwortlichen für die Informationsbeschaffung und als Feedback-Schleifen genutzt. Zwischen- und Endergebnisse wurden mit verschiedenen Beteiligten mehrfach diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Fachstelle füllt die politische Informations- und Beratungsarbeit in hohem Maße professionell und zuverlässig aus. Sie gilt vielen in Deutschland als die Adresse für zivilgesellschaftliche Expertise zu diesem lateinamerikanischen Land. Die Akteure der Fachstelle und des Netzwerks werden als an einem Strang ziehend wahrgenommen. D. h., sie vertreten ihre Positionen gebündelt und verstärken sich. Für die lateinamerikanischen Partner sind dieses kontinuierliche Solidaritätsbekenntnis und die politischen Interventionen entscheidend. Es sind also zentrale (Dauer-)Effekte entstanden (*outcome*), die bereits längerfristig auf das Bekenntnis der internationalen Gemeinschaft (bis in den UN-Sicherheitsrat hinein) auf eine Veränderung der Regierungspolitik des Landes gewirkt haben (*impact/Oberziel*). Doch kann Advocacy erfolgreich sein und trotzdem auf einem bestimmten – auch hohen – Niveau stagnieren. Zugleich muss der Stellenwert jedes politischen Themas im Zeitalter der sich überlagernden Multikrisen immer wieder neu auf die Tagesordnung gesetzt werden. D. h., es kann bereits ein Advocacy-Erfolg sein, wenn die politische Aufmerksamkeit erhalten bleibt. Das gelingt dem Projekt sehr gut. Andererseits muss auch die begrenzte Wirkung eines politischen Instruments des Bundestags, wie z. B. einer Kleinen Anfrage, gesehen werden. Im Zielsystem der drei Projektziele ist kaum einzuschätzen, welchen *Anteil* das Projekt allein an bestimmten Advocacy-Erfolgen hat und was vor allem durch gemeinschaftliche Anstrengungen und die gebündelten Kräfte der deutschen Zivilgesellschaft erreicht wurde. Die hinter den Zielen stehende Wirkungslogik (was verändert sich für die Zielgruppen in Lateinamerika?) sollte also bei der zukünftigen Planung stärker aufgeschlüsselt werden, um bei der Umsetzung eine genauere Wirkungsbeobachtung zu ermöglichen.

In Bezug auf Kohärenz und Koordination zeigt die flexible Struktur des Netzwerks positive Wirkungen: Da es keinen verbindlichen Außenauftritt gibt (z. B. kein Logo), verliert das Netzwerk zwar an Sichtbarkeit. Jedoch können alle Mitglieder jede Stellungnahme auf die Vereinbarkeit mit offiziellen Positionen des eigenen Hauses prüfen und auch ablehnen, ohne dass die Handlungs- und Sprechfähigkeit des Netzwerks eingeschränkt wird. Unklarheiten bestehen bezüglich der koordinierenden Rolle der Fachstelle für das Netzwerk: Diese ist

gewünscht, aber es fehlt eine offizielle Vereinbarung über die Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Hier sind mehr Kommunikation und Dialog gefragt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung bezieht sich auf das wichtigste zivilgesellschaftliche Vernetzungsgefüge, das sich in Deutschland für dieses lateinamerikanische Land einsetzt. Das Engagement der Akteure ist aufgrund der sich verschlechternden politischen Situation in diesem Land von hoher Relevanz. Partnerorganisationen und Menschenrechtsverteidiger/-innen im Land bestätigen den hohen Stellenwert, den die internationale Solidarität und politische Unterstützung für ihren ausdauernden Widerstand in den Gemeinden hat. Deshalb wird die Weiterförderung der Fachstelle zunächst für zwei Förderphasen empfohlen. Planung und Monitoring, aber auch eine stärkere Berücksichtigung von Gender-Aspekten in der thematischen Arbeit der Fachstelle sollten enger von den Förderern begleitet werden. Bei Evaluierungen, die im Partnerland zu Misereors Partnerorganisationen durchgeführt werden, sollte die Wirkung der in Deutschland geleisteten Advocacy-Arbeit mit beobachtet werden.

Die Evaluierung hat gezeigt, dass es sowohl dem Netzwerk als auch der Fachstelle gelungen ist, konstant und auf hohem professionellem Niveau, Aufmerksamkeit für die prekäre Menschenrechtssituation zu erzeugen. Dabei arbeiten beide – Netzwerk und Fachstelle – mit geringen Personalkapazitäten. Für ein ausgeglicheneres Verhältnis zwischen Arbeitsaufwand und Ertrag (Effizienz) sollte insbesondere die Fachstelle ihre thematischen und zeitlichen Schwerpunktsetzungen überprüfen, um die hohe Arbeitsbelastung zu begrenzen. Die Fachstelle sollte ihre Finanzierung auf eine ausgewogenere Basis stellen bzw. auch alternative Förderquellen in den Blick nehmen.

Eine zentrale Herausforderung hinsichtlich des Fortbestehens der geleisteten Menschenrechtsarbeit durch das Projekt betrifft den Erhalt eines engagierten „Nachwuchses“: Damit die Botschaft weitergetragen wird, ist kontinuierliches Wissensmanagement innerhalb der solidarischen Zivilgesellschaft erforderlich. Bei der Fachstelle und in den kirchlichen Mitgliedsorganisationen des Netzwerks stellt sich die Frage, wer den „historischen Figuren“ folgt, die heute die Lateinamerika-Solidarität verkörpern. In den großen Hilfswerken und NRO ist eine hohe Personalfuktuation zu beobachten, was möglicherweise eine langfristige Themenbindung und entsprechend vertiefte Kenntnisse begrenzt. Auch eine aktivere Mitgliederakquise durch den die Fachstelle tragenden Verein kann hierzu beitragen.

Schließlich ist es unabdingbar, dass Dialog und Kommunikation zwischen Fachstelle und Netzwerk vertieft werden. Eine gemeinsame Klärung der Rollenerwartungen, Interessen und Bedürfnisse sowie der Kommunikationswege sollte – ebenso wie eine gemeinsame strategische Planung der politischen Arbeit – schnell erfolgen.

Dr. Birte Rodenberg

Follow-Up (Misereor)

Die von der Gutachterin empfohlene engere Begleitung des Projektträgers bei Planung und Monitoring wurde in Form eines gemeinsamen Planungsworkshops für den Folgeantrag begonnen. Für das Monitoring in der laufenden Förderung ist ein engerer Austausch vorgesehen. Die Rollen, Interessen, Bedürfnisse und Kapazitäten der verschiedenen Akteure innerhalb des Netzwerks sollen in einem Strategieworkshop geklärt werden. Dabei soll auch Klarheit über die koordinierende Rolle der Fachstelle geschaffen werden, die beim Projektträger angesiedelt ist. Personalwechsel sowohl im Vorstand des Projektträgers als auch bei der Fachstelle können sich – positiv wie negativ – auf die Umsetzung der Evaluierungsergebnisse auswirken. Eine weitere Partnerschaft ist seitens Misereors gewünscht. Die Perspektiven über die aktuelle Förderung hinaus sind auch im Kontext der Klärung der Rollenerwartungen und Interessen zu bewerten.

3 Deutschland

Evaluierung der Neuausrichtung einer von Misereor und von einer deutschen kirchlichen Jugendorganisation geförderten Jugendaktion

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das evaluierte Projekt wird von einer deutschen kirchlichen Einrichtung der Entwicklungszusammenarbeit in Kooperation mit einer deutschen kirchlichen Jugendorganisation durchgeführt. Es handelt sich dabei um ein Vorhaben der entwicklungspolitischen Informations- und Bildungsarbeit, welches sich mit Fragen globaler Gerechtigkeit und Solidarität befasst. Die Themen können wechseln, 2021 war das Thema globale Klimagerechtigkeit mit einem Fokus auf den Energiesektor. Das Projekt, das 2021 in dieser neu konzipierten Form erstmals durchgeführt, aber bereits in seiner Vorgängerversion von der kirchlichen Einrichtung der Entwicklungszusammenarbeit gefördert wurde, richtet sich vor allem an junge Erwachsene zwischen 16 und 28 Jahren. Ziele der Neuausrichtung sind u. a. eine Analyse und Erhöhung der Reichweite des Projekts sowie eine vertiefte Auseinandersetzung der jungen Erwachsenen mit den im Rahmen des Projekts behandelten Themen. Die jungen Menschen sollen darüber hinaus dafür gewonnen werden, diese Themen als Multiplikator(inn)en in Jugendverbände und -organisationen zu tragen. Aufgrund der Corona-Pandemie waren diese Multiplikationsaktivitäten größtenteils nicht möglich. Damit standen im Mittelpunkt der Evaluierung folgende Kernelemente des Projekts: a) die Projektwebsite, b) die begleitenden Social-Media-Aktivitäten auf den Facebook- bzw. Instagram-Kanälen der beiden kooperierenden Organisationen sowie c) eine dreitägige Bildungsveranstaltung, die aufgrund der Corona-Pandemie online durchgeführt werden musste. Diese drei Elemente des Projekts wurden auf der Grundlage von 16 Fragen zu den fünf DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Für die Evaluierung wurden Daten aus von den Organisationen bereitgestellten Dokumenten, Beiträge in den Social-Media-Kanälen der beiden Organisa-

tionen, Daten zur Reichweite und Nutzung dieser Beiträge sowie zur Nutzung der Projekt-Website, Daten aus einer Online-Befragung der Teilnehmenden (TN) an der Bildungsveranstaltung (Rücklaufquote: Beteiligung von acht der neun angefragten Personen), aus leitfadengestützten Interviews mit TN (drei) sowie aus einem Gruppeninterview mit dem Projektteam (drei Personen) genutzt. Im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung von fünf Einheiten und der abschließenden Session der Bildungsveranstaltung wurden Kontextinformationen zur Einordnung des Datenmaterials eingeholt, das mit den oben genannten Methoden erhoben worden war bzw. bereits in Form von Sekundärdaten vorlag. Die Evaluierung wurde von einer Gutachterin aus Deutschland durchgeführt.

Festzustellende Wirkungen

Die umfassende thematische Vorbereitung der Bildungsveranstaltung sowie die Gewinnung profilierter Referent(inn)en nutzten auch der Social-Media-Kommunikation. Deutlich mehr Personen als bei den Vorgängerversionen des Projekts interessierten sich für die Posts auf den Facebook- und Instagram-Kanälen der beiden Organisationen, die bis zu 13.000-mal angesehen wurden. Das Projektteam begründete dieses Interesse u. a. mit der deutlich politischeren Ausrichtung des Projekts und dem in der Bildungsveranstaltung ermöglichten intensiven Austausch zwischen TN, Referent(inn)en und den Mitarbeitenden sowie Mitgliedern einer Partnerorganisation aus Südafrika.

Nach Einschätzung der TN gelang eine Sensibilisierung für die Komplexität der behandelten Thematik, für die Herausforderungen unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten, aber auch für die Vorbedingungen eigenen Handelns. Sie berichteten auch von neu erworbenen Kenntnissen sowie von im geschützten Raum der Bildungsveranstaltung ermöglichten Erfahrungen der Selbstwirksamkeit [z. B. im Sinne von Sprechfähigkeit gegenüber Politiker(inne)n]. Diese Erfahrungen werden in der Wissenschaft als wesentlich dafür angesehen, „entsprechende Haltungen, Überzeugungen und handlungsleitende Orientierungen aufbauen zu können, die in Richtung einer transformativen Bildung verweisen.“¹ Die TN fühlten sich durch die Bildungsveranstaltung auch motiviert, selbst aktiv zu werden. Einige wenige TN hatten zudem bereits relativ konkrete Vorstellungen von Handlungsmöglichkeiten als Multiplikator(inn)en. Die Bil-

1 Vgl. Z.B. Bergmüller, B. Causemann, S. Höck, J.-M. Krier, E. Quiring: Wirkungen und Methoden der Wirkungsbeobachtung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit“. Münster, 2019, S. 154

dungsveranstaltung erzielte damit eine Reihe von Wirkungen auf der kurzfristigen Outcome-Ebene. Übergänge zum längerfristigen Outcome werden sichtbar in den Rückmeldungen zu Planungen von Tätigkeiten als Multiplikator(in).

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die niedrigschwelligen Beiträge in den Social-Media-Kanälen der beiden beteiligten Organisationen zum Projektthema stießen auf großes Interesse bei den jungen Erwachsenen. Die Bildungsveranstaltung erreichte vor allem eine bereits in meist kirchlichen Zusammenhängen engagierte Zielgruppe. Die Bildungsveranstaltung schloss sehr gut an die Interessen und Vorerfahrungen der TN an; das Thema war für diese der wichtigste Grund ihrer Teilnahme. Die Beteiligung von Mitarbeitenden eines von der deutschen kirchlichen Einrichtung der Entwicklungszusammenarbeit unterstützten Projekts in Südafrika, das sich ebenfalls mit Fragen globaler Gerechtigkeit und Solidarität im Kontext von Klimawandel und Klimakrise befasst, löste Neugierde und Interesse der TN aus und inspirierte sie für ein mögliches späteres Engagement.

Die TN bewerteten das Setting der Bildungsveranstaltung insgesamt sehr positiv. Die Reflexion der Fragen globaler Gerechtigkeit und Solidarität im Kontext von Klimawandel und Klimakrise aus unterschiedlichen Blickwinkeln, die offene Ansprache von Widersprüchen, Anregungen zu eigenen Aktionen sowie Austauschmöglichkeiten kamen sehr gut an. Durchgängig wurde der Wunsch nach mehr Zeit für den Austausch untereinander geäußert. Alles in allem konnte die Veranstaltung ein umfassendes Interesse für die behandelten Themen und Beiträge der Referent(inn)en stimulieren.

Aufwand und Ertrag standen bei der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über Social Media in einem günstigen Verhältnis. Der Aufwand für die Bildungsveranstaltung war vor allem durch die Umstellung vom ursprünglichen Präsenz- auf das Online-Format höher als vorgesehen. 2022 kann nun auf den bereits erarbeiteten Grundlagen für die Präsenzdurchführung aufgebaut werden, sodass auch Arbeitszeitressourcen eingespart werden können.

Mit Blick auf die Kosten-Nutzen-Effizienz im Sinne der Reichweite des Projekts einerseits und der erwünschten Sensibilisierung der jungen Erwachsenen andererseits ist festzuhalten, dass mit der relativ günstigen Social-Media-Arbeit hohe Reichweiten erzielt wurden, jedoch die Beiträge vermutlich kaum zu einer intensiveren Befassung mit dem geposteten Thema eingeladen haben. Eine tragfähige und nachverfolgbare Sensibilisierung sowie die Vermittlung von Informationen und Zusammenhängen bedürfen daher weiterer Maßnahmen

(Zugang zu Materialien, Bildungsmaßnahmen). Angesichts der erzielten Wirkungen der Bildungsveranstaltung (siehe oben) erscheint der relativ hohe Aufwand 2021 gerechtfertigt. Können darüber hinaus 2022 und 2023 a) deutlich mehr junge Menschen durch Präsenzformate und Begleitprogramm angesprochen sowie b) durch Multiplikationstätigkeiten der TN weitere junge Erwachsene und Jugendliche in ihren Jugendverbänden oder NRO erreicht werden, sind die 2021 aufgewandten Mittel eine sinnvolle Erstinvestition in das Projekt.

Die neue, stärker politische Ausrichtung des Projekts wird durch Beschlüsse relevanter Gremien der beteiligten Organisationen gestützt. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationen schaffe laut Projektteam Möglichkeiten, den in der Diskussion um Klimakrise und Klimaschutz wenig repräsentierten Menschen aus dem globalen Süden sowie jungen Erwachsenen Gehör zu verschaffen. Diese Ausrichtung wurde auch von den TN der Bildungsveranstaltung begrüßt. Sie halten es für notwendig, dass sich die beiden Organisationen, aber auch andere kirchliche Einrichtungen, vor allem im Jugendbereich, mit Blick auf die Herausforderungen durch die Klimakrise und dadurch auch für die weltweite Gerechtigkeit im politischen Feld bemerkbarer machen.

Basierend auf den obigen Ausführungen wurden folgende Empfehlungen gegeben:

Relevanz

R 1: Beibehaltung der Ausrichtung des Projekts rund um Fragen globaler Gerechtigkeit und Solidarität bei Klimawandel und Klimakrise für den Durchgang 2022; dabei erneut deutlicher politischer Fokus in der Bildungsveranstaltung sowie erneute Hinzuziehung einer passenden Partnerorganisation, durch welche die globale Perspektive auf das Thema konkret nachvollziehbar wird.

R 2: Intensivierung der Ansprache von Zielgruppen für die Bildungsveranstaltung über den engen Kreis der Kernzielgruppe kirchlich engagierter junger Erwachsener hinaus, auch durch offensive Verweise auf die Durchführung der Bildungsveranstaltung 2022 im Präsenzformat sowie ein (auch für 2021 bereits vorgesehenes) attraktives Begleitprogramm.

Effektivität

E 1: Beibehaltung der Konzeption des Projekts mit attraktivem Schwerpunktthema, Gewinnung von zugkräftigen Referent(inn)en und abwechslungsreichem Programm, das sich auch als Ausgangsbasis für die Kommunikation in den Sozialen Medien eignet.

E 2: Fortgeführte Nutzung der Social-Media-Kanäle, vor allem der Facebook- und Instagram-Hauptkanäle der beiden beteiligten Organisationen, um in den nächsten Durchgängen des Projekts weiterhin gute Reichweiten zu erzielen.

Wirkungen

W 1: Weiterführung und Ausbau des methodisch-didaktischen Ansatzes der Bildungsveranstaltung auf der Basis der erzielten Resultate 2021, insbesondere mit Blick auf die Erfahrungen von Selbstwirksamkeit. Dies ist besonders wichtig für die im Präsenzformat vorgesehene Einheit zur Multiplikator(inn)en-Tätigkeit.

W 2: Sicherstellung von intensivem Austausch der Teilnehmenden untereinander, z. B. mittels Kleingruppenarbeit zur Vorbereitung oder Nachbereitung einzelner Impulse, ggf. unterstützt durch Bereitstellung von Materialien zu den Impulsen (z. B. zu Positionen der Referent(inn)en oder Hintergrundinformationen zum behandelten Schwerpunktthema).

Nachhaltigkeit

N 1: Erneutes Aufgreifen der Fragen globaler Gerechtigkeit und Solidarität bei Klimawandel und Klimakrise für die Durchführung des Projekts 2022.

N 2: In der Bildungsveranstaltung Thematisierung von Möglichkeiten, wie angesprochene Themen und erworbene Erkenntnisse in die Gremien von Jugendverbänden hineingetragen werden können.

Susanne Höck

Follow-up (Misereor)

Alle in der Evaluierung formulierten Empfehlungen sind umgesetzt oder sollen umgesetzt werden. Die Beibehaltung des Themas sowie die Planung einer attraktiven Seminarwoche sind entschieden bzw. in Planung. Die Öffnung des Teilnehmendenkreises wird bei der nächsten Ausschreibung berücksichtigt. Auch die Zusammenarbeit mit Misereor-Partnerorganisationen soll unter anderem im Rahmen der geplanten Sommerakademie intensiviert werden. Der vertiefte Austausch zwischen den Teilnehmenden sowie die strategische Planung der Umsetzung von Projekten in den Jugendverbänden werden einen größeren Platz während der Sommerakademie bekommen.

4 Kamerun

Evaluierung von Projekten zur Förderung und zum Schutz des Rechts auf angemessenen Wohnraum in Armenvierteln einer Großstadt

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Misereor verbindet eine langjährige Zusammenarbeit mit einer katholischen Partnerorganisation in einer Großstadt Kameruns. Seit 2006 fördert Misereor insbesondere den Bereich der informellen betrieblichen Ausbildung. Die Partnerorganisation beschäftigt sich seit gut 10 Jahren mehr und mehr mit dem Problem der Vertreibung von städtischen Armen, die aus ihren Häusern und ihrem Lebensumfeld infolge der Zerstörung von Armensiedlungen durch Infrastrukturprojekte und Bauprojekte ohne Entschädigung gedrängt wurden.

Die Zielsetzungen des derzeitigen Projekts sind:

- a) Die sechs bestehenden Komitees der von Vertreibungen betroffenen Menschen und die Betroffeneninitiative verfügen bis zum Projektende über gestärkte Strukturen und sind in der Lage, sich an Vorhaben zur Verbesserung der Lebensbedingungen zu beteiligen.
- b) Die staatlichen Entscheidungsträger, die Medien und die öffentliche Meinung beginnen bis zum Ende des Projekts ihre negative und diskriminierende Wahrnehmung der Armenviertel zu verändern. Dabei sind sie sich der Möglichkeit einer schrittweisen Verbesserung der Armenviertel als vorteilhafte Alternative zur Politik der Abrisse und Vertreibungen bewusst.
- c) In fünf Distrikten der Stadt gibt es bis zum Projektende Vorhaben oder Initiativen zur partizipativen Verbesserung von Armenvierteln.

Die Armenviertel werden von Medien und Bewohnerinnen und Bewohnern der Stadt oftmals abschätzig als „Banditenviertel“ oder „Slums“ (Bidonville – „Kanisterstadt“) bezeichnet. Dabei handelt es sich um teilweise über 50 Jahre gewachsene Stadtviertel, aus denen der Großteil der einfachen Arbeiterinnen und Arbeiter für die Dienstleistungen in den „besseren Vierteln“ kommt. Wohnraum und Mieten sind in dieser kamerunischen Großstadtmropole teuer, und so wissen sich viele Bewohnerinnen und Bewohner nicht anders zu hel-

fen, als in diesen Stadtvierteln Zuflucht zu nehmen, in denen die Strom- und Wasserversorgung, die Müllentsorgung und Kanalisation oftmals sehr prekär oder gar nicht vorhanden sind.

Ziel der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Mai und Juli 2021 statt. Die Untersuchung beinhaltete die Entwicklung und Abstimmung des methodischen Vorgehens mit der Partnerorganisation, die Durchführung der Erhebungen sowie die Berichterstattung der Ergebnisse. Die Evaluation erfolgte in Form einer „Semi-remote-Evaluierung“, d.h. ein unabhängiger kamerunischer Evaluator arbeitete vor Ort in der Großstadt, nahm die Erhebungen und Interviews in den Armenvierteln vor und wurde dabei von einem unabhängigen deutschen Evaluator unterstützt. Diese Begleitung erfolgte durch E-Mail-Austausch, Videokonferenzen und Messengerdienste. Im Mittelpunkt der Untersuchungen standen die Erfassung der Wirkungen der Projekte, die Untersuchung von Schwachstellen in der Projektumsetzung sowie die Entwicklung von geeigneten Handlungsempfehlungen für die weitere Arbeit des Projekts. Die Evaluierung hatte einen partizipativen Ansatz durch die enge Einbeziehung des Projektteams in die Planung und Durchführung der Evaluation. So wurde z. B. die Fragebogen basierte Online-Umfrage gemeinsam mit dem Team diskutiert. Weitere Erhebungsmethoden waren Dokumentendurchsicht, Finanzanalysen, Gruppengespräche und Interviews. Insgesamt wurden 85 Personen befragt, davon waren 63 Personen aus dem Bereich der Zielgruppen, also Bewohnerinnen und Bewohner von Armensiedlungen, die sich in Stadtteilkomitees organisieren.

Festgestellte Wirkungen

- a) Aufgrund der Durchführung der Projekte können Bewohnerinnen und Bewohner eigenen Angaben zufolge eine stärkere Einflussnahme bei Infrastrukturmaßnahmen auf die Stadtverwaltung ausüben (siehe Beispiel unter d). Nach Einschätzung der Bewohnerinnen und Bewohner komme es zwar nach wie vor zu Zwangsräumungen, das Vorgehen der Stadtverwaltung sei jedoch weniger aggressiv.
- b) Die Projekte haben seit 2013 für ca. 4.000 Familien (ca. 20.000 Personen) juristische Unterstützung bereitgestellt, damit diese ihre Rechte nach Zwangsräumungen einklagen konnten. Nach Einschätzungen von Juristen bewirken diese kontinuierlichen und beharrlichen Klagen ein umsichtigeres Vorgehen bei den städtischen Behörden.

- c) Nach Aussagen von Vertreterinnen und Vertretern von Medien (Fernsehen, Radio und Zeitungen) und Bewohnerinnen und Bewohnern der Stadtteile haben sich die Berichterstattungen in den letzten Jahren in den Medien leicht verbessert, weil sie differenzierter erfolgten. Des Weiteren werde seitens der Medien auf Pressemitteilungen des Zusammenschlusses von Bürgerinnen und Bürgern reagiert. Es werde nicht nur über Mord, Drogenhandel und Diebstahl in den Armenvierteln berichtet, sondern auch über Aktionen, wie die dort Wohnenden ihre Lebensverhältnisse verbessern wollen und ihre Rechte gegenüber der Stadtverwaltung einfordern. Allerdings dominiere weiter das Bild der „Stadtteile der Diebe und Banditen“.
- d) In einem Viertel kam es durch die Kooperation zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern und der Stadtteilverwaltung bereits zu einem Ausbau der Entwässerung (weniger Überschwemmungsschäden) und einer Stabilisierung der Stromversorgung durch massivere Stromleitungsmasten. Weitere Entwicklungen werden von den Bewohnerinnen und Bewohnern mit den Stadtteilverwaltungen im Bereich des Straßenbaus sowie der Wasser- und Abfallentsorgung diskutiert.

Die drei Stärken des Projekts liegen nach Einschätzung des Evaluierungsteams im erfahrenen Projektteam, das in der Erzdiözese in eine stabile Struktur eingebettet ist und daher nach außen hin Ansehen und Reputation genießt. Dies unterstützt die Möglichkeit der Lobbyarbeit bei Ministerien und Stadtteilverwaltungen. Eine weitere Stärke baut auf die langjährige Zusammenarbeit mit einer Plattform von Bürgerinnen und Bürgern, die konkret benachteiligte Menschen in den Armenvierteln der Stadt unterstützt. Die dritte Stärke entsteht durch die Kontinuität der Projektarbeit, die durch die intensive Kooperation zwischen der Partnerorganisation und Misereor gestaltet wird.

Herausforderungen für die weitere Arbeit des Projekts liegen in der Umsetzung eines Konzepts zur Dekonstruktion der negativen Wahrnehmung und Diskriminierung von Armensiedlungen in der Mittel- und Oberschicht der Großstadt. Eine besondere Schwierigkeit besteht dabei, junge Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtviertel zu ehrenamtlichem Engagement zu motivieren, um sich z. B. in Jugendparlamenten zu organisieren. Nach dem Konzept sollen diese Parlamente die Probleme und Möglichkeiten ihrer Stadtteile diskutieren und nach Lösungen suchen. Eine weitere Anforderung stellt die Umsetzung von den mit der Bevölkerung partizipativ entwickelten Vorschlägen zur Verbesserung der Infrastruktur in den Armenvierteln dar. Hier ist ein langer Atem der Vertreterinnen und Vertreter der Stadtteile gefordert, um so die Stadtverwaltun-

gen zum Handeln zu bringen. Eine dritte Hürde ist die Erreichung von konkreten Ergebnissen, die sich aus Dialogrunden mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Armensiedlungen entwickeln. Die Planungen und Dialoge sind sehr wichtig, es ist jedoch zentral, dass die Menschen vor Ort kurz- und mittelfristig konkrete Verbesserungen spüren, damit sie sich weiter in diesen Bürgerbeteiligungsprozessen engagieren und sich nicht enttäuscht davon abwenden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zentrale Empfehlungen der Evaluierung sind:

- a) Umsetzung der bisher entwickelten Strategien und Planungen.
Ansatzpunkt dafür ist die Weiterentwicklung der Lobbyarbeit des Projekts für bessere Lebensbedingungen der Bevölkerung in Armenvierteln der Großstadt. Eine Chance besteht im Dezentralisierungsprozess, der derzeit in Kamerun umgesetzt wird. Durch die Dezentralisierung sollen die Bürgerinnen und Bürger vor Ort mehr in Verwaltungsentscheidungen einbezogen werden. Diese positiven politischen Rahmenbedingungen sollten bei der Lobbyarbeit und bei der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen für Stadtteile genutzt werden. Dabei könnten zusammen mit Medien und Vertreterinnen und Vertretern von Zivilgesellschaft diese neuen Rechte und Möglichkeiten eingefordert werden. Des Weiteren könnte die Lobbyarbeit des Projektteams noch weiter mit dem Zusammenschluss der Bürgerinnen und Bürger verzahnt werden.
- b) Stärkung der Beteiligung von Frauen, jungen Menschen und Menschen mit Behinderung in der Projektarbeit und im Management des Projekts.
Im ersten Schritt könnte hierfür ein Ansatzpunkt sein, eine Frauenquote von 30 % anzustreben für die Beteiligung in Stadtteilkomitees, in Workshops und für Fortbildungen. Derzeit liegt die Beteiligung von Frauen bei ca. 15 %. Innerhalb der Projekt-Managementstruktur sollten in der Projektbegleitgruppe (Comité de Gestion du Projet) ebenfalls 30 % Frauen vertreten sein. Derzeit arbeiten dort nur Männer.
- c) Verstärkte Zusammenarbeit mit den Medien durch das Kommunikationsteam.
Das Feedback der befragten Medienvertreterinnen und -vertreter zeigt, dass die Zusammenarbeit mit den Medien zwar vorhanden ist, aber kontinuierlicher sein könnte. Hier sollte das Projekt mehr Kontinuität sicherstellen. Nach Ansicht des Evaluierungsteams wäre es wünschenswert, die Zusam-

menarbeit mit den Medien nicht nur darauf zu beschränken, die negative und diskriminierende Wahrnehmung der Armenviertel zu dekonstruieren, sondern mehr Gewicht auf die Notwendigkeit einer differenzierten Berichterstattung zu legen: Es ist eine Realität, dass in den Armenvierteln viele Straftaten vorkommen; das darf nicht verschwiegen und verdrängt werden. Bei der Berichterstattung sollte allerdings darauf geachtet werden, klar darzustellen, dass die überwiegende Zahl der Bewohnerinnen und Bewohner harte Arbeit in vielen Bereichen der Stadt leistet, ohne die das Stadtleben nicht denkbar wäre.

Jens Koy

Follow-up (Misereor)

Die Partnerorganisation hat die Evaluierungsergebnisse positiv aufgenommen und im Folgeantrag berücksichtigt, der von Misereor mittlerweile bewilligt wurde. Es wird deutlich, dass die Organisation auf den guten Erfahrungen des Mehrebenenansatzes aufbauen und diesen fortsetzen und stärken möchte. Insbesondere soll das positive Momentum, das die Dezentralisierung für die Beteiligung von Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Organisationen bei der Siedlungsplanung bietet, genutzt werden. Des Weiteren soll durch Unterstützung von Zusammenschlüssen der organisierten Zivilgesellschaft deren Einfluss auf eine gerechtere Wohnraumversorgung und -politik gestärkt werden. Eine Herausforderung wird darin bestehen, eine ausgewogenere Berichterstattung über die Armenviertel und die dort Wohnenden in den Medien zu erreichen – und dadurch zu deren höherer Akzeptanz in der Stadtgesellschaft beizutragen. Dies aufgrund des langfristigen Charakters der Zielsetzung, deren Bearbeitung über die Dauer einer einzelnen Projektphase mit begrenzten personellen Kapazitäten weit hinausweist.

5 Namibia

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Bewohnerinnen und Bewohnern aus Armenvierteln

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei dieser obligatorischen Evaluierung wurden zwei Förderphasen eines Projekts evaluiert, das von einer Nichtregierungsorganisation (NRO) und einem Verbund von Selbsthilfegruppen aus Armensiedlungen in enger Kooperation getragen wird. Es ging um den Zeitraum 2015 bis 2020. Zielgruppen sind die sogenannten „Ärmsten der Armen“, also Menschen ohne regelmäßiges Einkommen und ohne Zugang zum „offiziellen“ Wohnungsmarkt. Ein Großteil davon sind alleinerziehende Frauen, die ihren eigenen Haushalt führen und die meist in informellen Siedlungen leben. Das Projekt zielt darauf ab, die Zielgruppen in ihrem Ringen um die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen und ihres Lebensunterhalts zu organisieren und zu stärken. Damit dies gelingt, werden Selbsthilfegruppen zum gemeinschaftlichen Sparen mobilisiert, ein gemeinschaftlicher Vermögensfonds wird aufgebaut, Siedlungen werden selbst dokumentiert und kartiert (und somit öffentlich sichtbar). Ferner werden Selbsthilfegruppen kultiviert, die Planungs- und Bauprozesse unterstützen, Lernbörsen veranstaltet, um die gemachten Erfahrungen im eigenen Netzwerk (und darüber hinaus) zu teilen und Verhandlungen mit Behörden aufgenommen, bei denen es z. B. um die Anbindung an Infrastrukturnetze und um die Anerkennung und Legalisierung der Siedlungen geht. Die Zusammenarbeit mit Misereor geht auf das Jahr 1993 zurück. Die letzte Evaluierung fand im Jahr 2012 statt.

Im September 2020 umfasste der Verbund der Selbsthilfegruppen aus Armensiedlungen 853 Spargruppen mit über 27.000 Mitgliedern in 14 Regionen des

„Wir (er)bauen Menschen – der Bau von Gebäuden ist nur reine Nebenwirkung unserer Arbeit.“

Zitat aus einem Interview mit Schlüsselinformanten, geführt und übersetzt vom Autor.

Landes. Die Mitglieder hatten zusammen über 1,75 Millionen USD gespart und rund 6.000 Häuser mit der Hilfe der Organisation erbaut.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte das Ziel, die Ergebnisse der beiden Projekte zu prüfen und Hinweise für die Planung der nächsten Projektphase zu liefern. Ferner sollten Lektionen für eine Evaluierung im COVID-19 Zusammenhang abgeleitet werden.

Das Evaluierungsteam bestand aus einem deutschen Experten für Wohnungsbau und Stadtentwicklung sowie einem lokalen Fachmann für Unternehmensführung und Infrastruktur. Es wurde eine Kombination von fünf methodischen Ansätzen verwandt: a) Dokumentenprüfung von Projektverträgen, Plänen, Berichten und externen Dokumenten (ca. 80 Dokumente); b) 2 Arbeitstreffen mit den Direktor(inn)en, Mitarbeiter(inne)n und Gruppenleiter(inne)n der Organisation (ca. 60 Personen); c) Fallstudien mit Beobachtungen und Gruppeninterviews; d) 34 Experteninterviews und e) ergänzende Instrumente wie Wirkungs- und Veränderungsmodelle sowie Akteursanalysen.

Die COVID-19-Situation hatte grundlegende Auswirkungen auf die Evaluierung. Der deutsche Experte war gezwungen, vom heimischen Büro aus zu arbeiten und konzentrierte sich auf Dokumentenanalyse und Experteninterviews. Der lokale Experte leitete die örtlichen Treffen und die Feldarbeit.

Festgestellte Wirkungen

Die Bewertung ergab, dass die Organisation ein sehr hohes Wirkungsniveau erreicht hat.

Die Reichweite der Intervention des Projektträgers ist beeindruckend. Zum Beispiel waren mehr als 110.000 Menschen direkt und indirekt Teil der Spargruppen. Die Maßnahmen der Bestandserhebung und Kartierung von Armenvierteln erfassten etwa 37 Prozent der Bevölkerung des Landes, 24.000 Haushalte erhielten verbesserte Wohneinheiten, 36.000 Personen nahmen an den Lernbörsen teil. Mehr als 750 Regierungsexpert(inn)en haben die Projekte seit 2015 besucht. Fachkräfte der NRO sowie Mitglieder der Basisgruppen wurden von der Regierung regelmäßig für Beratungen hinzugezogen. Der Arbeitsansatz der Organisation ist allgemein anerkannt und gilt als Referenz.

Alle Zielgruppen erlebten eine Aufwertung ihres sozialen, finanziellen, menschlichen und physischen Kapitals. Dies geschah zum Beispiel durch besser organisierte Entscheidungen, verbesserte soziale Vernetzung, erhöhtes Vertrauen

untereinander (und zu den Regierungsstellen), mehr finanzielle Mittel (durch Ersparnisse und Zugang zu Geldern), neue persönliche Fähigkeiten (z. B. in der Kommunikation, im Wohnungsbau oder im Finanzmanagement) und eine erhöhte Wohn- und Besitzsicherheit. Sehr wichtig ist auch, dass die Sicherheit durch finanzielle, physische und soziale Vermögenswerte besonders Frauen zugutekam (68 % der Mitglieder der Spargruppen sind Frauen).

Ungeplante positive und negative (Neben-)Wirkungen gab es ebenfalls: Zum Beispiel zogen die Erneuerungspläne informeller Siedlungen mancherorts magnetartig neue Siedler an. Diese begannen, einen Teil der Flächen unkoordiniert zu besetzen, mit der Hoffnung, ebenfalls von den Projektmaßnahmen zu profitieren. Da aber eine solche Steigerung der Bewohnerzahl die Machbarkeit der Gesamtprojekte (z. B. technisch und legal) gefährden könnte, wurden mithilfe des Verbunds von Selbsthilfegruppen in Absprache mit den lokalen Stadtverwaltungen Kontrollmechanismen entwickelt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung mündete in sieben Empfehlungen:

- Erstens wurde empfohlen, die Widerstandsfähigkeit der Humanressourcen der dienstleistenden NRO zu stärken. Dabei sollte die partizipative Entwicklung von Nachfolge-, Rekrutierungs- und Personalbindungsstrategien eine besondere Rolle einnehmen.
- Zweitens wurde angeregt, die Unterstützung der Organisationskapazitäten des Verbunds von Selbsthilfegruppen zu intensivieren. Im Hinblick auf das eigene Wachstum soll es dabei insbesondere auch um die Verjüngung der Leitungsebenen in der Organisation gehen.
- Ein drittes Anliegen war die dauerhafte Förderung der finanziellen Nachhaltigkeit der NRO. Hier wurde angeregt, der Einwerbung nicht zweckgebundener Fördermittel sowie innovativen Finanzierungsmodellen mehr Aufmerksamkeit zu schenken.
- Viertens ging es um Weiterentwicklung strategischer Partnerschaften mit akademischen Institutionen in den Bereichen Aus- und Fortbildung, Forschung, Langzeitüberwachung und Lernen sowie um die Förderung von Synergien mit gleichgesinnten NRO, die z. B. ebenfalls an der Verbesserung von Wohnraum und der Erneuerung informeller Siedlungen arbeiten.
- Fünftens wurde eine Intensivierung der Arbeit zur Erneuerung informeller Siedlungen in Kombination mit unterstützenden Aktivitäten, insbesondere auf gesamtstädtischer Ebene, empfohlen.

- Sechstens ging es um die Stärkung der Kapazitäten in den Bereichen der Strategieentwicklung, der Fortschrittskontrolle, der Bewertung, der Berichterstattung und des Lernens. Dabei wurde insbesondere empfohlen, interne Kapazitäten weiterzuentwickeln, um Wirkungen der Arbeit besser zu erfassen und die Berichterstattung zu optimieren.
- Siebtens empfahl die Evaluierung eine weitere Förderung durch Misereor sowie ergänzende Unterstützung durch Schulung und Kapazitätsaufbau im Bereich der Strategieentwicklung sowie der Fortschrittskontrolle und Wirkungserfassung. Misereor sollte auch einen Lernaustausch mit gleichgesinnten Organisationen, die von Misereor unterstützt werden, ermöglichen.

Der Bericht endete mit der Feststellung, dass es in dem betreffenden Land, in dem die Organisation arbeitet, derzeit ein einzigartiges Zeitfenster zu geben scheint, um das Recht auf angemessenen Wohnraum für alle umzusetzen. Es muss dabei bedacht werden, dass bei einer Umsetzung von Plänen auf landesweiter Ebene a) die Regierung bei allen Maßnahmen eine Schlüsselrolle spielen wird und b) neue Allianzen der Koproduktion zwischen verschiedenen Interessengruppen erforderlich sein werden. Die oben gegebenen Empfehlungen zielen darauf ab, dass der Projektträger und der Verbund von Selbsthilfegruppen ihre Position in diesem Prozess stärken können.

Prof. Dr. Peter A. Gotsch

Follow-up (Misereor)

Die Organisation empfand die Evaluierung und die nachfolgende positive Bewertung durch das Evaluierungsteam als sehr wertschätzend und verbindend, obwohl der Prozess teilweise virtuell durchgeführt wurde. Auch sah sie als positiv an, dass die Evaluierung eine (Wieder-)Belebung des Kontakts mit Misereor mit sich brachte. Die ausgesprochenen Empfehlungen wurden als hilfreich und notwendig erachtet, da die Organisation aufgrund ihrer guten Arbeit und der Dringlichkeit der zu erledigenden Aufgaben immer häufiger an die Grenzen ihrer Kapazität stößt und sich durch die Empfehlungen Entlastung erwartet. Mit Hilfe einer AGIAMONDO-Fachkraft arbeitet sie momentan an der Umsetzung der aus der Evaluierung gewonnenen Empfehlungen. In einem ersten Schritt geht es um die Bereiche der Organisationsentwicklung und Planung.

6 Peru

Evaluierung von Beratungsprojekten zur Stärkung der Misereor-Partnerorganisationen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Im Rahmen der vorliegenden Evaluierung wurden fünf Beratungsprojekte in Peru evaluiert, welche im Zeitraum von 2016 bis 2020 umgesetzt wurden. Zielgruppe der Projekte sind die 42 Partnerorganisationen von Misereor in Peru, zwei regionale Plattformen, ein nationales Netzwerk und, in einigen der Projekte, Organisationen in Ecuador. Betrachtungsgegenstand der Evaluierung waren jedoch nur die Beratungen in Peru. Die Beratungsprojekte haben die Qualifizierung der Partner zum Ziel und konzentrieren sich auf die Bereiche PME (Planung, Monitoring, Evaluierung), Finanzmanagement, ländliche Entwicklung und politische Lobbyarbeit. Als Instrumente werden Einzelberatungen, Gruppenfortbildungen und Erfahrungsaustausch angewendet. Projektträger der Beratungsprojekte ist seit 2011 eine peruanische Partnerorganisation, welche administrative Funktionen übernimmt. Im Rahmen der Beratungsprojekte ist ein peruanischer Berater in Vollzeit angestellt, zusätzlich werden zwischen vier und fünf feste, frei arbeitende Beratungspersonen auf Honorarbasis beschäftigt, darunter eine auf Finanzmanagement spezialisierte Beraterin.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand im Zeitraum von Februar bis Mai 2021 statt. Sie hatte zum Ziel, den Beitrag und Nutzen der Beratung in Peru im Hinblick auf ihr Konzept, ihre Inhalte und Methoden, sowohl zur Stärkung der Partnerorganisationen als auch zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Misereor und den Partnerorganisationen, zu bewerten. Ein weiteres Interesse von Misereor bestand darin, Empfehlungen für ein zukünftiges, auf den Bedarf der Partnerorganisationen zugeschnittenes Modell für die Beratung in Peru und möglicherweise in anderen Ländern der Region zu bekommen. Das Evaluierungsteam setzte sich aus zwei Personen zusammen, die sich in ihren Arbeitsschwerpunkten ergänzten: einer peruanischen Evaluiererin mit Fokus auf Gendergerechtigkeit und Interkulturalität und einer von Misereor beauftragten internationalen Evaluie-

lerin, mit Schwerpunkt in den Bereichen Projektmanagement und Wirkungsorientierung.

Aufgrund der akuten, durch COVID-19 bedingten Pandemiesituation fand die Evaluierung ausschließlich in virtueller Form statt. Die Evaluiererinnen wendeten eine in mehrere Phasen aufgeteilte, ein hohes Maß an Partizipation beinhaltende Methodik an, welche mit jedem weiteren Schritt eine zunehmende Fokussierung der Informationen erlaubte. Auf eine erste Phase des Dokumentenstudiums und vorbereitender Interviews folgte die zweite Phase der Datenerhebung, welche zwei Komponenten beinhaltete: Erstens, eine quantitative Erhebung mit den 42 Partnerorganisationen und einem thematischen Netzwerk in Peru, die eine Rücklaufquote von 92 % aufwies. Zweitens, eine qualitative Erhebung in Form von fünf Gruppeninterviews mit Partnerorganisationen zu den Themenschwerpunkten PME, Agrarökologie, Extraktivismus, Amazonasregion und Gender und 18 semistrukturierte Einzelinterviews mit den Beraterinnen und Beratern, Personal von Misereor und lokalen Schlüsselpersonen. Eine erste Auswertung der erhaltenen Informationen ermöglichte die Identifizierung von Themen und Akteuren für die Datenerhebung in der dritten Phase, in der zusätzlich vertiefende Interviews mit fünf Partnerorganisationen und einem Netzwerk durchgeführt wurden, um positive Elemente und Wirkungen der Beratungen detailliert zu erfassen. Insgesamt nahmen an den Befragungen 53 Mitglieder von Partnerorganisationen, sechs lokale Beratungspersonen, acht Vertreterinnen und Vertreter von Misereor und weitere drei in der Region arbeitende Fachpersonen teil.

Festgestellte Wirkungen

Gemäß den inhaltlichen Schwerpunkten der Beratungsprojekte können positive Wirkungen insbesondere in den Bereichen wirkungsorientiertes PME, Finanzmanagement, Agrarökologie und Stärkung der Lobby- und Netzwerkarbeit festgestellt werden. Im Bereich des PME wurden klare Fortschritte erzielt: In der Umfrage geben 80 % der beratenen Organisationen an, in der Lage zu sein, die Wirkungsorientierung in der Projektplanung umsetzen zu können, 55 % bestätigen das in Bezug auf die Baselineerstellung, 64 % beim Aufbau wirkungsorientierter Monitoringsysteme und 60 % bei der Anwendung von Monitoringinstrumenten. Die Beteiligung der Zielgruppen sowohl im Planungsprozess als auch in einem explizit partizipativ angelegten Monitoring konnte bei den fortgebildeten Organisationen gestärkt werden. Auf eine konsequente Anwendung von wirkungsorientierten Planungsinstrumenten, insbesondere der

Wirkungskette und den zugrundeliegenden Kausalbeziehungen, sollte nach Ansicht der Evaluiererinnen dennoch in der Beratung größere Aufmerksamkeit gelegt werden. Auch die Durchführung von Projektevaluierungen ist ein Thema, das in den Beratungen intensiver behandelt werden kann. Die große Mehrheit der befragten Organisationen erkennt an, dass die Beratungen ihre Arbeitsweisen mit den Zielgruppen positiv verändert haben – weg von einer hierarchisch angelegten Wissensvermittlung hin zu einem auf Austausch fokussierten, horizontalen Lernen. Das trifft insbesondere auf Organisationen zu, deren Arbeit einen stark technischen Fokus hat. Bei den von den Organisationen ganz überwiegend positiv bewerteten Beratungen zum Finanzmanagement ist die Bewältigung eher punktueller Probleme, zum Beispiel zu Finanz- und Auditberichten, finanziellem Eigenanteil und auch einer durch COVID-19 bedingten, notwendigen Anpassung des Kostenplans hervorzuheben. In der thematischen Arbeit, im Bereich der ländlichen Entwicklung und Agrarökologie, bestätigt eine Mehrheit der beratenen Organisationen den Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten; eine Stärkung der kommunalen Organisation und der Rolle der Frauen in der Landwirtschaft konnten außerdem erreicht werden. Das Erlernen neuer Arbeitsmethoden und -techniken durch Erfahrungsaustausch, besonders im Rahmen einer aus Misereor-Partnern bestehenden Plattform sowie durch Praktika in den Organisationen, wird als besonders wirkungsvoll hervorgehoben. Die Lobbyarbeit wurde insbesondere im Rahmen eines in Peru tätigen Netzwerkes zum Thema Extraktivismus gestärkt. Besonders positive Wirkungen konnten durch prozesshaft angelegte Beratungen und mithilfe der Kombination verschiedener Beratungsmodalitäten, zum Beispiel Beratung durch peruanische Berater/-innen kombiniert mit einer von Misereor vermittelten Beratung durch thematisch spezialisierte, internationale Fachkräfte, erzielt werden. Es bleibt unklar, inwieweit die Organisationen ihren Beratungsbedarf selbst formulieren. Als problematisch identifizieren die Evaluiererinnen eine Standardisierung der Inhalte von Beratungen und Workshops anstelle einer individuellen Anpassung an den Kenntnisstand der Organisationen. Dies ist besonders in den PME-Fortbildungen aufgefallen. Trotz intensiver Begleitung äußern viele Organisationen jedoch weiterhin Beratungsbedarf in PME. Sie identifizieren darüber hinaus Interesse an der Weiterbildung in anderen Themen, darunter Gender und gendersensible Männerarbeit, native/indigene Völker, Herausforderungen in der Amazonasregion und, im eher technischen Bereich, die Anwendung von Instrumenten digitaler Kommunikation, auch in der Arbeit mit den Zielgruppen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierungsergebnisse bestätigen eine zentrale Funktion der lokalen Beratung, um eine Stärkung der Partnerorganisationen von Misereor in Peru zu erzielen. Das Modell der lokalen Beratung sollte daher beibehalten und gestärkt werden. Die Organisationen schätzen besonders das Vertrauensverhältnis zu den Beraterinnen und Beratern sowie die kurzen Wege in der Koordination. Die fundierte Kenntnis des Kontextes ermöglicht den Beratungspersonen die Gestaltung von Prozessen, die auf den Bedarf der Organisationen zugeschnitten sind. Es mangelt jedoch an einem von Misereor festgelegten institutionellen Orientierungsrahmen für die Beratungen, wodurch ziel- und ergebnisorientierte Beratungen erschwert werden. Aktuell übernimmt die Beratung in Peru eine Vielzahl von Funktionen und Rollen, die nicht eindeutig abgesteckt sind. Auch wurde festgestellt, dass das Beratungsangebot nicht klar an alle Organisationen vermittelt wird.

Aus den identifizierten Stärken und Schwächen konnten Empfehlungen abgeleitet werden: Die Intensivierung eines Dialogs auf Augenhöhe zwischen Misereor und den peruanischen Beratungspersonen ist ein wichtiges Element für die zukünftige Zusammenarbeit. Misereor sollte, in engem Austausch mit den peruanischen Beratungspersonen und unter Beteiligung der Zielgruppen, eine Strategie für die lokale Beratung erarbeiten, die inhaltliche Schwerpunkte, Funktionen und Struktur der lokalen Beratung definiert. Auf dieser Grundlage sollte ein interdisziplinäres Beratungsteam gebildet werden, welches zum einen Expertise in aktuell wichtigen menschenrechtsbezogenen Themen aufweist, zum anderen wichtige Querschnittsthemen wie Gender und Interkulturalität in die Beratungen integriert. Die Planung der Beratungsprojekte sollte mit strikter Wirkungsorientierung und gemeinsam, durch das Beratungsteam und Misereor, erfolgen und ein Monitoringsystem beinhalten. Gemeinsam sollten auch Strategien entwickelt und umgesetzt werden, um die Bedarfsorientierung der Beratungen weiter zu erhöhen. Insbesondere bei PME-Beratungen wird empfohlen, Präsenz- und virtuelle Fortbildungsformen zu kombinieren und dabei verstärkt digitale und audiovisuelle Medien nach Bedarf der Organisationen einzusetzen. Der Protagonismus der Organisationen bei der Definition der Beratungen, ihrer Ziele und erwarteten Ergebnisse, sollte weiter gesteigert werden. Im Hinblick auf eine größere Nachhaltigkeit sollten die Beratungen stärker auch das Wissensmanagement miteinbeziehen. Schließlich sollte die Befähigung der Organisationen, die Inhalte auch in der Arbeit mit den Zielgruppen zu multiplizieren, ein fester Bestandteil der Beratungen sein.

Anne Kevenhörster

Follow-up (Misereor)

In einem ersten Schritt wurden die verschiedenen Beratungsprojekte in einem einzigen Projekt zusammengefasst, um mehr Klarheit und Einheitlichkeit in den Beratungsdienst in Peru zu bringen. In einer 15-monatigen Zwischenfinanzierung sollen das System der Wirkungserfassung und Eigenevaluierung für die lokalen Beratungen verbessert und eine übergreifende Strategie für die lokalen Beratungsdienste in Lateinamerika von Seiten Misereors erarbeitet werden. Für die Rollenklärung der Berater/-innen und die Schwerpunktsetzung der Beratungen in Peru sind für das erste Quartal 2022 gemeinsame Workshops geplant. Um den Dialog zwischen den Mitarbeiterinnen bei Misereor und den lokalen Berater(inne)n zu verstärken, finden seit Herbst 2021 regelmäßige monatliche (virtuelle) Austauschtreffen statt. Die Integration von wichtigen Querschnittsthemen wie Gender und Interkulturalität soll systematisch verbessert werden.

7 Südafrika

Semi-remote Evaluierung zweier Projekte zur Stärkung von Basisorganisationen in städtischen Armenvierteln KwaZulu-Natals zur Ermöglichung von nachhaltiger Entwicklung und Einkommenssicherung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die in der Provinz KwaZulu-Natal tätige Nichtregierungsorganisation (NRO) konzentriert sich auf strategische Interventionen im Bereich Wohnbau und Siedlungsverbesserung. Der Fokus liegt insbesondere auf der Stärkung lokaler Selbsthilfeorganisationen, auf Pilotprojekten für besonders bedürftige Personengruppen und auf einer gezielten Beeinflussung der Arbeit der Verwaltung. Letzteres sowohl auf der Ebene der Gemeinden der Provinz KwaZulu-Natal, aber auch der zuständigen nationalen Ministerien im Sinne der Belange der Ärmsten und einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung. Die NRO ist momentan in 26 Armenvierteln und Siedlungen tätig und unterstützt lokale Initiativen dabei, selbst nachhaltige Entwicklungskonzepte zu entwerfen.

Zu den zentralen Tätigkeitsfeldern der NRO gehören:

- die Durchführung partizipativer Lernprogramme zur Einkommens- und Wohnsicherheit zur Sicherung der Existenzbasis und der Wohnverhältnisse, einschließlich Ernährungsfragen,
- Sicherung von Wasser- und Energieversorgung,
- Gesundheit und Sicherheit im Haushalt,
- Umgang mit knappen Budgets,
- Schulungsprogramme für Hausbesitz in Situationen ungesicherter Besitzverhältnisse und Mangel an Infrastruktur unter Berücksichtigung von Fragen des Bodenrechts, des Zugangs zu Land und Infrastruktur sowie angemessenem Wohnraum,
- Trainingsprogramme für Führungskräfte der lokalen Organisationen zu Grundlagen der Wohnungsfrage, zu guter Regierungsführung, zu Projekt- und Siedlungsplanung, zur Budgetentwicklung und -kontrolle und der Überwachung der Ausführung öffentlicher Arbeiten,

- zudem Vermittlung von Techniken der Advocacy und der Einforderung von Rechenschaftspflichten lokaler Verwaltungen und Aufbau von Netzwerken auf der Ebene der Provinz;
- technische Beratung zur Sicherung staatlicher Förderung für intermediäre NRO, die mit besonders benachteiligten Zielgruppen wie beispielsweise Menschen mit Behinderungen oder obdachlosen Menschen arbeiten.

Die NRO durchläuft bereits seit mehreren Jahren einen internen Transitionsprozess, der mit einem Wechsel auf Leitungsebene, einer personellen Umstrukturierung und einem Prozess der Reflexion über die strategische und finanzielle Ausrichtung der Organisation einhergeht.

Die aktuellen sozio-politischen Rahmenbedingungen wirken sich in unterschiedlicher Form auf die Projektdurchführung aus. Trotz der Verankerung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Rechte in der Verfassung und einer progressiven Rechtsprechung durch das Verfassungsgericht, lebt bis heute ein bedeutender Teil der Bevölkerung Südafrikas in Armut und unter menschenunwürdigen Bedingungen in informellen Siedlungen am Rande der Städte. Kritische zivilgesellschaftliche Akteure prangern diese Umstände an, indem sie Korruption bekämpfen sowie das Recht auf einen Platz in der Stadt und Selbstbestimmung über die eigene Entwicklung einfordern.

Misereor unterstützt die NRO seit 2008. Von den zwei evaluierten Projekten ist das erste von einer weiteren Geberorganisation kofinanziert worden. Das zweite, noch bis März 2022 laufende Projekt, wird durch Eigenmittel und eingeworbene lokale Drittmittel kofinanziert. Weitere Vorhaben außerhalb der Kernprojekte werden von anderen Geberorganisationen unterstützt. Die NRO wurde bereits 2013 extern evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen April und Juni 2021 statt und wurde gemeinsam von einem deutschen und einem südafrikanischen Gutachter durchgeführt. Sie umfasste die Vorbereitung und Erstellung eines Inception Reports mit einem Vorschlag für die methodische Vorgehensweise, eine zweiwöchige Feldphase im Mai-Juni 2021 sowie die Erstellung und Nachbereitung des Evaluierungsberichts. Aufgrund von Covid-19-Pandemie bedingten Einschränkungen wurde die Feldphase in semi-remote Modalität durchgeführt – mit dem südafrikanischen Gutachter vor Ort und dem deutschen Gutachter, der virtuell an allen Terminen teilgenommen hat.

Die Analyse fokussierte auf den Projektzeitraum 2016-2021. Das Evaluierungsteam führte Interviews mit Leitung, Mitarbeitenden des Projektteams und Vorstand der Partnerorganisation, Führungspersonlichkeiten und Mitgliedern der lokalen Selbsthilfeorganisationen, Partnerorganisationen der NRO, politischen Entscheidungstragenden auf der lokalen bis nationalen Ebene sowie mit externen Expertinnen und Experten durch.

Die Analyse basierte auf den Evaluierungskriterien Relevanz und Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit. Im Mittelpunkt standen insbesondere Fragen nach: (a) der Stärkung der Fähigkeiten vulnerabler Haushalte zur Nutzung knapper Vermögenswerte für ihr Wohlergehen und ihre Sicherheit und um Zugang zu Wohnraum und Basisdienstleistungen zu erhalten; (b) der Erhöhung der Fähigkeiten der Zielgruppen, sich mit staatlichen Institutionen auseinanderzusetzen und die staatliche Entwicklungsagenda zu beeinflussen; (c) der Befähigung der Teilnehmenden aus Gemeinden und sozialen Bewegungen durch Trainingsprogramme und gegenseitiges Lernen, um gemeinsame Strategien zur Nutzung staatlicher Unterstützung für ihre Entwicklungsanliegen zu entwickeln; (d) der Befähigung teilnehmender Selbsthilfeorganisationen zur Entwicklung praktikabler Strategien für die Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen in Bezug auf Zugang zu Grundversorgung und Infrastruktur und (e) der Erzeugung von Hebelwirkung auf die staatliche Unterstützung bei der Bereitstellung von Wohnraum für besonders benachteiligte soziale Gruppen. Zusätzlich war die Evaluierung auf die Ermittlung zentraler Erkenntnisse und Lehren (lessons learned) aus dem Projektansatz und Möglichkeiten zu dessen Verbesserung und Weiterentwicklung fokussiert. Ebenso wurde die Qualität der Zusammenarbeit der NRO mit Partnern untersucht. Im Verlauf der Feldphase kristallisierte sich darüber hinaus der derzeitige Transitionsprozess innerhalb der NRO und eine Reihe damit verbundener, schwerwiegender interner Herausforderungen in den Bereichen Strategieentwicklung, Management und interne Organisationskultur als ein weiterer wichtiger Schwerpunkt der Evaluierung heraus.

Die Evaluierung wurde als Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz konzipiert, bei dem die Partnerorganisation in alle Phasen der Vorbereitung und Durchführung eng einbezogen wurde. Das Methodenspektrum umfasste eine Dokumentenanalyse, 38 individuelle Interviews (47 % Frauen, 53 % Männer) und 11 Fokusgruppendifkussionen (mit je drei bis 13 Teilnehmenden, 71 % weiblich und 29 % männlich) sowie Feldbesuche in neun informellen Siedlungen. Zu Beginn und am Ende der Feldphase wurden Workshops mit der Leitung

und dem Projektteam der Partnerorganisation durchgeführt, bei dem jeweils Ziele und Vorgehensweise der Evaluierung bzw. erste Ergebnisse und Empfehlungen vorgestellt, diskutiert und validiert wurden.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige direkte und indirekte positive Wirkungen des Projekts auf die Lebensumstände der Bewohnerinnen und Bewohner informeller Siedlungen und die Arbeit ihrer Selbsthilfeorganisationen vorweisen:

- Durch Schulungsprogramme wurde wichtiges und anwendungsorientiertes Wissen über nachhaltige Wasser- und Stromnutzung, Brandschutz, Ergänzung von Ernährung durch Gartenbau und Führung einer Haushaltskasse vermittelt;
- Vermittlung von Wissen über zentrale Rechte, wo und wie relevante Informationen erhalten werden und wie diese genutzt werden können, um Entscheidungstragende zur Rechenschaft zu ziehen;
- Stärkung lokaler Führungspersönlichkeiten in den Siedlungen und ihrer Fähigkeiten, sich einzeln und im Kollektiv für die Rechte ihrer Gemeinschaften gegenüber politischen Entscheidungstragenden einzusetzen;
- Technische Unterstützung bei der Sicherung von Subventionen, kostenloser kommunaler Basisdienste für bedürftige Personen und Pflegedienste;
- Technische Unterstützung bei der partizipatorischen Entwicklung und Umsetzung von Plänen zur Bereitstellung von Wohnraum, Infrastrukturmaßnahmen, Sanierungen baufälliger sozialer Unterkünfte/Häuser;
- Die Analyse von Gemeindebudgets ermöglicht es den Gemeinden, die Kommunen zur Rechenschaft zu ziehen, die Erbringung von Leistungen zu überwachen und zu verfolgen und die Qualität der Leistungen zu überprüfen;
- Einflussnahme auf für Bewohner/-innen der Siedlungen relevante politische Entscheidungsfindungsprozesse auf der Ebene von Kommunen, Provinz und der nationalen Ebene.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt weist eine hohe Relevanz für die Zielgruppe auf, wichtige soziale, rechtliche und ökonomische Bedarfe werden adressiert. Zielgruppen werden dazu befähigt, gemeinsam zu einer selbstbestimmten Verbesserung ihrer Lebensbedingungen beizutragen – wo möglich, in Zusammenarbeit mit der kommunalen Verwaltung. Die NRO arbeitet weitgehend effektiv und kostengünstig.

Die Projektziele werden in Abstimmung mit den Zielgruppen entwickelt und gemeinsam mit ihnen geplant und umgesetzt. Viele der auf den Weg gebrachten sozialen und baulichen Prozesse bieten gute Aussichten auf mittel- und langfristige Nachhaltigkeit, der verfolgte Ansatz bietet vielfältige Ansatzpunkte zur Reproduzierbarkeit. Die NRO steuert bereits einen Eigenbeitrag bei, dennoch ist eine Fortsetzung dieser Prozesse ohne Außenfinanzierung angesichts der besonderen Benachteiligung der Zielgruppe momentan nicht denkbar – es ist mit einem längerfristigen Finanzierungsbedarf auch über den Projektzeitraum hinaus zu rechnen.

Die Evaluierung sieht in folgenden Bereichen Potenzial zur weiteren Verbesserung des Projekts und der Stärkung der NRO und formuliert entsprechende Empfehlungen:

- Stärkung einer partizipativen, lern- und reflexionsorientierten internen Organisations- und Managementkultur;
- Partizipative Entwicklung eines strategischen Plans und einer Theorie des Wandels;
- Weiterentwicklung des Monitoring- und Evaluierungssystems der NRO, aufbauend auf dem neu entwickelten strategischen Plan und der Theorie des Wandels;
- Neustrukturierung des internen Prozesses der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden;
- Umsetzung ausstehender personeller Umstrukturierungsmaßnahmen zur Stärkung der NRO auf der programmatischen und administrativen Ebene sowie des Vorstands;
- Erarbeitung einer erweiterten Strategie zur Mobilisierung von Ressourcen;
- Stärkung der systematischen Analyse sozialer Herausforderungen in den Partnergemeinden sowie des komplexen politischen Kontextes, in dem Projektmaßnahmen geplant und umgesetzt werden;
- Weiterentwicklung und Verfeinerung des emanzipatorischen Ansatzes der Organisation und einheitliche Umsetzung auf allen Programmebenen zur Stärkung der Zielgruppen;
- Weitere Vertiefung der Maßnahmen zur Mobilisierung und Selbstorganisation von armen und benachteiligten Bevölkerungsgruppen, um ihnen zu ermöglichen, selbständig Advocacy-Tätigkeiten durchzuführen, strukturelle Machtverhältnisse zu hinterfragen und aktiv zur Umsetzung ihrer Rechte beizutragen;

- Weitere Stärkung und Ausbau der strategischen Partnerschaften der Organisation auf der lokalen, Provinz- und nationalen Ebene.

Angesichts der positiven Ergebnisse, der langfristigen Zielsetzung sowie der fortbestehenden Relevanz des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch Misereor auf jeden Fall zu empfehlen.

Dr. Benjamin Stachursky

Follow-up (Misereor)

Die Partnerorganisation hat die Evaluierungsergebnisse sehr konstruktiv aufgenommen. Sie hat kurze Zeit nach der Evaluierung einen umfassenden, etwa dreimonatigen Prozess zur Organisationsentwicklung initiiert. Durch moderierte Teamworkshops und Konsultationsprozesse mit Führungspersönlichkeiten aus den Siedlungen sollten insbesondere die strategische Orientierung und die eigene Team- und Managementkultur gestärkt werden. Der Prozess verdeutlichte, dass bei den Zielgruppen, von welchen ein hoher Anteil Frauen sind, neben den bewährten Schulungsangeboten ein besonderer Beratungsbedarf für Klein(st)unternehmer/-innen und im Bereich des Klima- und Umweltschutzes besteht. Dies wurde bei der Konzipierung des Folgeantrags berücksichtigt, der mittlerweile positiv von Misereor beurteilt wurde.

8 Tansania

Evaluierung einer Pilotphase zur Unterstützung der Entwicklung ländlicher Gemeinden

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Projektträger ist eine diözesane Entwicklungsstruktur im Südwesten Tansanias, die bereits seit langem von Misereor im Bereich nachhaltige Landwirtschaft und integrierte ländliche Regionalentwicklung unterstützt wird. Zuletzt wurde ein Vorschlag für ein dreijähriges Projekt bei Misereor eingereicht, in dem ein neuer Ansatz angewendet werden sollte. Um dem Projektträger die Möglichkeit zu geben, diesen neuen Ansatz erst einmal zu testen und ihn dann eventuell anzupassen, wurde eine einjährige Pilotphase vorgeschaltet.

Dieser neue Ansatz besteht aus der Förderung von Dorfentwicklungskomitees – das sind Teams von Freiwilligen, die aus dem Dorf vorgeschlagen und anschließend vom Projektträger ausgebildet werden, um die Entwicklung ihres Dorfes zu unterstützen. Jedes Komitee besteht aus 15 Personen (mindestens 40 % Frauen), die nicht Mitglied der Dorfgemeinschaft sind, aber eng mit ihr zusammenarbeiten. Das Komitee soll die Dorfbevölkerung dabei unterstützen, die vorhandenen Gegebenheiten und die Entwicklungshemmnisse des Dorfes zu analysieren, um entsprechende Entwicklungsaktivitäten zu planen. Die Zielgruppen sollen befähigt werden, sich selbst für die Lösung ihrer Probleme einzusetzen; für Entwicklungsmaßnahmen werden keine Mittel zur Verfügung gestellt. Ausbildung zur Durchführung der Maßnahmen und deren Umsetzung sind dann für die nächste Projektphase geplant. Ziel der Pilotphase ist, dass am Ende der Phase das Konzept der Dorfentwicklungskomitees von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert ist.

In dem dreijährigen Projekt sollten 30 Dörfer in 16 Kirchengemeinden von fünf Projektmitarbeitern unterstützt werden. Die Dörfer konnten in der bisherigen Arbeit des Projektträgers nicht berücksichtigt werden; sie liegen weit von der Distrikthauptstadt entfernt und sind schwer zu erreichen. Die Pilotphase umfasst neun Dörfer in sechs Kirchengemeinden in vier Distrikten, die von drei Projektmitarbeitern betreut werden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Nach der Hälfte der Pilotphase war eine externe Evaluierung geplant. Sie sollte Lernen und Rechenschaftslegung aus der Umsetzung des Projekts ermöglichen und den Partner dabei unterstützen, den Antrag für eine dreijährige Förderphase zu stellen. Die Evaluierung wurde von einer internationalen Gutachterin und einem nationalen Gutachter durchgeführt. Aufgrund der COVID-19-Pandemie konnte die internationale Beraterin nur per Zoom an der Evaluation teilnehmen. Basierend auf Daten, die der Projektträger zur Verfügung stellte, wählte das Evaluierungsteam die Dörfer aus, die während der Evaluierung besucht wurden. Die Gutachtenden verbrachten 12 Tage mit Datenerhebung (Start-up-Workshop, Gespräche mit Mitarbeitenden und Stakeholdern, Besuch von fünf der neun Projektdörfer) und drei Tage mit Datenanalyse und der Entwicklung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Anschließend wurden in einem ganztägigen Workshop die Ergebnisse der Evaluierung dem Projektträger präsentiert und diskutiert.

Die Methoden der Evaluation waren Literaturrecherche und Sekundärdatenanalyse, Workshops, Schlüsselinformanten-Interviews mit Stakeholdern auf verschiedenen Ebenen (Projekt, Distrikt, Bezirk, Kirchengemeinde, Dorf), Fokusgruppendifkussionen mit Dorfwirtschaftungskomitees in den fünf Dörfern, Gespräche mit zufällig getroffenen Personen in den Dörfern, direkte Beobachtungen bei Dorfbesuchen und Gesprächen sowie eine kontinuierliche Überprüfung der erhaltenen Informationen. Partizipative Methoden wurden so weit wie möglich angewandt, z. B. während der Workshops.

Festgestellte Wirkungen

Der Evaluierungsbericht beschreibt detailliert die Rahmenbedingungen sowie die Leistungen und Verbesserungsbedarfe des Projekts hinsichtlich des Projektkonzepts und des Projektmanagements. Darauf aufbauend werden Relevanz und Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit des Projekts bewertet.

Relevanz und Kohärenz: Das Projekt ist in hohem Maße relevant. Es bereitet den Boden für ein dreijähriges Projekt vor, das das Potenzial hat, wirklich etwas zu verändern. Es zielt darauf ab, ländliche Gemeinschaften zu motivieren und zu befähigen, Planungen auf lokaler Ebene zu initiieren – sowohl zur Selbsthilfe als auch mit externer Unterstützung, um so die Selbstverwaltung und Verantwortlichkeit im Dorf zu verbessern. Das Projekt geht direkt auf die

Bedürfnisse der Dorfgemeinschaften ein. Es unterstützt die Strategien und Prioritäten der Regierung, insbesondere den verbesserten O&OD-Ansatz zur Planung und Priorisierung von Entwicklungsaktivitäten. O&OD steht für „Opportunities and Obstacles to Development“, auf Deutsch „Chancen und Hindernisse für die Entwicklung“. Allerdings wurden bisher nicht genügend Anstrengungen unternommen, um Synergien zu schaffen (unzureichende Koordination mit O&OD-Aktivitäten auf Distrikt- und Bezirksebene).

Effektivität: Die Ziele der Pilotphase sind teilweise erreicht worden. Die Chance des Pilotprojekts zur Konzepterstellung für die nächste Projektphase wurde bisher nur unzureichend systematisch und strategisch genutzt (unzureichende kontinuierliche Erprobung, Reflexion und Lernen aus gemachten Erfahrungen).

Effizienz: Für ein Projekt, das keine Finanzierung von Dorfentwicklungsmaßnahmen beinhaltet, sondern sich ausschließlich auf die Befähigung von Dorfentwicklungskomitees in neun Dörfern konzentriert, ist das geplante und ausgegebene Budget für Projektaktivitäten im Vergleich zu anderen Projekten in ähnlichen Settings hoch.

Wirkungen: Da das Ziel des Projekts ist, das Konzept der Dorfentwicklungskomitees von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert zu wissen, und erst wenige Monate seit Projektbeginn vergangen sind, können zum Zeitpunkt der Evaluierung keine größeren Wirkungen erwartet werden. Die Dorfentwicklungskomitees sind ausgewählt und in einem zweitägigen Training ausgebildet worden, haben eine Dorfversammlung zur Identifizierung von Entwicklungshemmnissen moderiert und in einigen Orten sogar mit der Planung von Entwicklungsaktivitäten begonnen. Auf Distrikt-, Bezirks- und Dorfebene wurden die Dorfentwicklungskomitees als Teil der Dorfregierung akzeptiert.

Nachhaltigkeit: Wenn die Pilotphase zu einem guten Konzept für das dreijährige Projekt führt, ist eine hohe Nachhaltigkeit des Projekts zu erwarten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Als wesentliche Verbesserungsbereiche wurden die folgenden identifiziert: (1) das Konzept der jetzigen einjährigen Phase (so wie es umgesetzt wird), (2) das geplante Konzept für die dreijährige Phase, (3) Selbsthilfeförderung, (4) Lobbyarbeit und Erschließung verschiedener Geldquellen für die Finanzierung von Entwicklungsmaßnahmen, (5) stärkere Einbindung der Bezirksebene, (6) Verknüpfung mit vorhandenen Dienstleistern, (7) verbesserte Effizienz und Effektivität (Auswahl der Dörfer), (8) verbessertes Monitoring und Evaluation

(M&E), (9) verbesserte Berichterstattung, (10) kontinuierliche kritische Selbstreflexion und Einführen einer Lernkultur beim Projektträger.

Die Empfehlungen zum Projektkonzept lauten: ein geeignetes Konzept für die neue Phase zu entwickeln, lokale Aktivitäten unter Ausnutzung der vorhandenen Möglichkeiten und mit Fokus auf Selbsthilfe zu initiieren, die Struktur der Dorfentwicklungskomitees den lokalen Gegebenheiten anzupassen, die Ausbildung der Dorfentwicklungskomitees praxisbezogener zu gestalten und Besuche zu erfolgreichen Nachbardörfern zu unterstützen, die Einbindung von anderen Entwicklungsakteuren und die Integration in bestehende Strukturen zu verbessern, die Akzeptanz des Dorfentwicklungskomitee-Ansatzes zu verbessern bzw. zu festigen, die Liste der für das dreijährige Projekt ausgewählten Dörfer hinsichtlich ihrer Eignung zu überprüfen sowie das Konzept der gegenwärtigen Phase anzupassen.

Hinsichtlich Projektmanagement besteht Verbesserungsbedarf bei der Planung der Aktivitäten auf lokaler Ebene, ebenso beim M&E, bei der Berichterstattung der Mitarbeitenden, bei den monatlichen Meetings und beim Ansatz des Aufbaus von Mitarbeiterkapazitäten; z. B. sollten die Projektmitarbeitenden auf Dorfebene besser dabei unterstützt werden, ihre Rolle als Prozessbegleiter erfüllen zu können. Zudem müssen finanzielle Modalitäten geklärt werden. Am wichtigsten ist jedoch, dass der Projektträger dem Lernen mehr Aufmerksamkeit schenkt und eine kontinuierliche kritische Selbstreflexion fördert.

Folgende Lernerfahrungen aus der Evaluierung könnten für andere Projekte hilfreich sein:

- (1) Projektträger als lernende Organisation: Projektaktivitäten sollten kontinuierlich analysiert bzw. reflektiert und das Projekt entsprechend angepasst werden.
- (2) Aus Erfolgen lernen: Identifizierung von Erfolgsfaktoren und deren gezielte Übertragung zur Anwendung in andere Bereiche.
- (3) Vor der Einführung neuer Ansätze sollte sich der Projektträger gut vorbereiten (relevante Dokumente lesen, Austausch mit Fachleuten, erfolgreiche Projekte besuchen).
- (4) Bei der Auswahl der Projektgebiete sollten praktische Kriterien angewendet werden, z. B. ganzjährig erreichbar oder ganzjährig in den Dörfern lebende Bevölkerung (ansonsten müssten spezifische Strategien entwickelt werden).

Dr. Christine Martins

Follow-up (Misereor)

Im Anschluss an die Evaluierung hat das Projektteam den neuen Projektantrag für die erste Umsetzungsphase (nach der Pilotphase) ausgearbeitet. Dabei wurden alle Empfehlungen aus der Evaluierung berücksichtigt und insbesondere die Auswahl der Zielgruppen nochmals überdacht. Das Team achtete jetzt stark darauf, mit Zielgruppen in Regionen zu beginnen, die das gesamte Jahr über unproblematisch erreichbar sind. In späteren Phasen kann dann aus diesen Lernerfahrungen auf weiter entfernte und schwerer zugängliche Regionen zugegangen werden.

Der neue Projektantrag wurde inzwischen genehmigt und die Partnerorganisation konnte mit der Umsetzung beginnen. Berichte liegen nach der kurzen Zeit noch nicht vor. Es wird davon ausgegangen, dass die sehr erfahrene Partnerorganisation mit ihrem neuen Ansatz positive Ergebnisse erzielen wird. In diesem Fall wird Misereor an einer weiteren Zusammenarbeit sehr interessiert sein. Das Projekt könnte Modellcharakter für andere Partnerorganisationen bekommen.

Bei der Ausarbeitung des Projektantrags wurde klar, dass zu Beginn der neuen Phase eventuell noch eine geringe finanzielle Unterstützung für die Umsetzung der von den Dorfentwicklungsgruppen identifizierten Maßnahmen notwendig wird. Dafür wurden im Budget Mittel zur Verfügung gestellt.