

Mut zur Veränderung



Kurzfassungen der 48 Einzelevaluierungen ●

Ergänzung zur Druckversion
des Jahresevaluierungsberichts 2014

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

1	Afghanistan Evaluierung eines chirurgischen Kinderkrankenhauses in Kabul <i>Gutachter: Andreas Hansmann</i>	6
2	Asien Evaluierung der Arbeit einer Medienorganisation <i>Gutachterteam: Eberhard Gohl, Premesh Chandran, Jimmy A. Domingo, A. Sofie Jannusch, Josy Joseph, Liwen Qin, Joe Raffelberg</i>	8
3	Äthiopien Querschnittsevaluierung von sieben Projekten zur Ernährungssicherung <i>Gutachterteam: Christine Martins, Tsegazeab Kidanemariam und Bezayit Mohammed</i>	11
4	Bangladesch Evaluierung der Arbeit eines Ausbildungs- und Forschungsinstituts <i>Gutachterteam: Lennart Raetzell, Pranesh Banik</i>	14
5	Bangladesch Evaluierung eines integrierten dörflichen Entwicklungsprojekts in den Chittagong Hill Tracts im Süden des Landes <i>Gutachterteam: Karin Stahl, Abu Noman</i>	17
6	Bangladesch Evaluierung einer Initiative zur Stärkung der Rechte der Ärmsten in einem ländlichen Distrikt <i>Gutachterteam: Beate Holthusen, Lucas Kispotta</i>	19
7	Brasilien Querschnittsevaluierung der Entwicklungsprojekte eines Netzes von fünf kirchennahen Organisationen zur Unterstützung von Kleinfischerfamilien <i>Gutachterteam: Gabi Struck, Soraia Marriba Knez</i>	21
8	Brasilien Evaluierung der juristischen Arbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich der Landrechte <i>Gutachterteam: Kurt Damm, Klaus Hermanns, Soraya Vanini Tupinambá</i>	25
9	Burkina Faso Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung kleinbäuerlicher Vermarktungsstrukturen für den regionalen Getreidehandel <i>Gutachterteam: Iris Paulus, Marcel Innocent Naba</i>	27
10	Burkina Faso Evaluierung eines Projekts zu integrierten dörflichen Wasserversorgungs- und Umweltschutzmaßnahmen und zur Selbsthilfeförderung dörflicher Gemeinschaften im Nordwesten des Landes <i>Gutachterteam: Frans van Hoof, Issa Soulé Issifou</i>	30
11	Burkina Faso Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Süden des Landes <i>Gutachterteam: Claudia Trentmann, Chaibou Dadi</i>	32
12	Burkina Faso Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts mit Schwerpunkt Wasserversorgung und nachhaltiges Ressourcenmanagement <i>Gutachterteam: Adelheid Kückelhaus, Issa Soulé Issifou</i>	35

13	Burkina Faso/Niger Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Nutzung der Waldressourcen in der Grenzregion <i>Gutachterteam: Alfons Üllenberg, Issa Soulé Issifou</i>	37
14	DR Kongo Evaluierung eines Aus- und Fortbildungsprojekts von zehn kirchlichen Entwicklungsorganisationen <i>Gutachterteam: Gottfried Horneber, Elodie Musafiri Masika</i>	39
15	El Salvador Evaluierung von Projekten zur nachhaltigen Verbesserung der Wohnsituation armer Bevölkerungsteile <i>Gutachterteam: Michael Kleinekathöfer, Dilsia Avelar, Almut Reeh</i>	42
16	Ghana Evaluierung eines Projekts für und mit Straßenkindern in Accra <i>Gutachterteam: Heidi Thiemann, Joseph Taabazuig</i>	45
17	Guatemala Evaluierung von zwei Projekten zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen im Großraum Guatemala-Stadt und Stärkung von Basisorganisationen <i>Gutachterteam: Christa Widmaier, Ana Sugranyes</i>	48
18	Indien Evaluierung zweier Projekte sowie der Organisationsentwicklung einer großen indischen Nichtregierungsorganisation <i>Gutachterteam: Franziska Krisch, Milind Bokil, Amod Khanna</i>	50
19	Indien Evaluierung eines Projekts gegen Kinderarbeit in der Glas- und Teppichindustrie <i>Gutachterteam: Gisela Burckhardt, Madaiah Madegowda</i>	53
20	Indien Weiterführung der Rechtshilfe und Förderung von Selbsthilfeorganisationen zur Interessendurchsetzung für Indigene im Norden von Andhra Pradesh / Weitere Förderung des entwicklungs-politischen Engagements von Student(inn)en und Jugendlichen in Andhra Pradesh <i>Gutachterteam: Volker Weyel, Bipin Jojo</i>	55
21	Indonesien Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsvorhabens im Distrikt Ende, Flores <i>Gutachterteam: Gerlind Melsbach, Nina Hernidiah</i>	58
22	International Evaluierung der Arbeit einer Advocacy-Organisation zum südlichen Afrika <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Christine Lottje</i>	61
23	International Evaluierung eines Projekts zur Realisierung des Menschenrechts auf Nahrung durch Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten im Süden <i>Gutachterin: Lioba Weingärtner</i>	63
24	Israel Evaluierung eines Zentrums für Bildungs- und Begegnungsarbeit <i>Gutachterteam: Frauke Lisa Seidensticker, Yuval Piurko</i>	66

25	Kamerun Evaluierung von zwei Vorhaben im Bereich der ländlichen Entwicklung <i>Gutachterteam: Hildegard Schürings, Mary Nyuyinwi</i>	68
26	Kenia Evaluierung eines parlamentarischen Verbindungsbüros <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Geoffrey Runji Njeru, Otieno Ombok</i>	72
27	Kenia Evaluierung eines Projekts zur Stärkung städtischer Basisnetzwerke und der Lobbyarbeit für das Recht auf Wohnen <i>Gutachterteam: Joanna Kotowski, Jeremiah Owiti</i>	74
28	Kolumbien Evaluierung von Projekten zur Förderung von Jugendlichen und Stärkung einer gewaltfreien Kultur in armen Stadtvierteln von Medellín <i>Gutachterteam: Karin Stahl, Milena María Meneses Colorado</i>	77
29	Madagaskar Evaluierung der Arbeit eines Bildungs- und Koordinationsnetzwerks für Maßnahmen zur Förderung des ländlichen Raums <i>Gutachterteam: Philippe de Leener, Nestor Rasamoely</i>	79
30	Madagaskar Evaluierung eines Projekts zur Wasserversorgung und Abwasserentsorgung <i>Gutachterteam: Stephan Lambrecht, Tiana Rakotondrainibe</i>	82
31	Madagaskar Evaluierung einer Fachhochschule für Sozialarbeit <i>Gutachterteam: Maria Baier-D’Orazio, Louis Paul Randriamarolaza</i>	84
32	Mosambik Evaluierung eines Projekts zur ländlichen Entwicklung <i>Gutachterteam: Barbara Jilg, Lazaro Moiane</i>	87
33	Nicaragua Evaluierung eines kirchlichen Gesundheitsdienstes im Osten des Landes <i>Gutachterteam: Valerie Broch Alvarez, Francisco Acosta</i>	89
34	Nigeria Evaluierung einer Kommission für Gerechtigkeit und Frieden <i>Gutachterteam: Inge Remmert-Fontes, Oluyemi Adeleye</i>	91
35 _1	Nigeria Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Südwesten des Landes <i>Gutachterteam: Ulrich Alff, Florence Omodara</i>	94
35 _2	Nigeria Evaluierung der Wirkungen eines Lern- und Kompetenzzentrums im Südwesten des Landes <i>Gutachterteam: Ulrich Alff, Florence Omodara</i>	97
36	Nigeria Evaluierung eines Büros für kirchliche Entwicklungsarbeit in der Landesmitte <i>Gutachterteam: Wim Piels, Chom Bagu</i>	99

37	Pakistan Evaluierung der Gemeinwesenentwicklungsarbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Ländliche Entwicklung <i>Gutachterteam: Wim Piels, Samina Naz</i>	102
38	Pakistan Querschnittsevaluierung von zwei Partnern und ihren Ansätzen im Bereich der Menschenrechtsarbeit <i>Gutachterteam: Jochen Hippler, Jennifer Jag Jivan</i>	105
39	Pakistan Evaluierung der Gemeinwesenentwicklungsarbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Abwasserentsorgung <i>Gutachterteam: Wim Piels, Atif Hasan</i>	109
40	Peru Evaluierung von drei aufeinanderfolgenden Habitatprojekten in Armensiedlungen der Hauptstadt Lima <i>Gutachterteam: Yves Cabannes, Linda Zilbert Soto</i>	112
41	Peru Evaluierung eines integralen Entwicklungsvorhabens zur Gemeinwesenentwicklung und Kleingewerbeförderung im städtischen Milieu von Lima <i>Gutachterteam: Carlos Vigil, Percy Bobadilla</i>	114
42	Philippinen Querschnittsevaluierung zur Friedensarbeit in Mindanao <i>Gutachterteam: Simon Fisher, Remedios A. Guillena</i>	117
43	Südafrika Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Entwicklung informeller Quartiere durch die Förderung von Basisnetzwerken und Partnerschaften mit der Verwaltung <i>Gutachterteam: Peter Gotsch, Dena Lomofsky</i>	120
44	Südafrika Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung armer Bevölkerungsgruppen im Zugang zu Lebensgrundlagen, Wohnen und öffentlicher Versorgung <i>Gutachterteam: Peter Gotsch, Suzanne Clulow</i>	123
45	Südafrika Evaluierung der Arbeit von Kinder- und Jugendzentren im Land <i>Gutachterteam: Wim Piels, Catherine Collingwood</i>	126
46	Südliches Afrika Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Demokratie und Menschenrechten <i>Gutachterteam: Stefan Jansen, Paul Graham</i>	128
47	Thailand Evaluierung der Arbeit einer Organisation im Bereich Menschenrechte <i>Gutachterteam: Frauke Lisa Seidensticker, Chariya Phongvivat</i>	130
48	Tschad Evaluierung eines Projekts zu integraler ländlicher Regionalentwicklung im Süden des Landes <i>Gutachterteam: Salah Najah, Louis-Marie Djambou, Jacques Ngontoloum</i>	132

1 Afghanistan

Evaluierung eines chirurgischen Kinderkrankenhauses in Kabul

Dr. Andreas Hansmann

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Projektträger des evaluierten Kinderkrankenhauses in Kabul ist eine zu diesem Zweck gegründete deutsche Stiftung. Dahinter stehen Unterstützer, Freunde und die Familie eines Ehepaares aus Hessen. Das Ehepaar hatte vor der Gründung des Krankenhauses lange Jahre in Kabul gearbeitet und sich in Anbetracht der schlimmen Zustände in den staatlichen Kinderkrankenhäusern nach dem Sturz der Taliban 2001 entschlossen, ein eigenes Kinderkrankenhaus zu gründen. Ziel der Einrichtung ist es, verletzte Kinder und Kinder mit angeborenen Fehlbildungen zu rehabilitieren und jährlich zwei afghanische Ärzte in Kinderchirurgie und Kinderorthopädie auszubilden.

Die Planung und der Bau der 2005 eröffneten 50-Betten-Klinik wurden von der Familie und durch private Fördergelder finanziert, MISEREOR unterstützt die Klinik seit 2006. Dies war die erste Evaluierung der Einrichtung.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Da die Klinik seit mehreren Jahren von MISEREOR finanziell unterstützt wird und auch eine bedeutende Summe an staatlichen Geldern aus dem Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in das Projekt geflossen ist, war eine Evaluierung des Projekts notwendig geworden. Ziel war es dabei, die Relevanz des Kinderkrankenhauses innerhalb des Kabuler Gesundheitssektors zu ermitteln und eventuelle Überschneidungen der Versorgung mit anderen Kliniken zu erkennen. Weiter sollten die medizinische Arbeit und das Krankenhausmanagement begutachtet und die Möglichkeit einer finanziellen Eigenständigkeit bewertet werden, sofern MISEREOR seine Unterstützung in Zukunft reduzieren würde.

Während des einwöchigen Aufenthalts wurden zunächst detaillierte Informationen vom Träger der Klinik

zu den Patienten, den Operationen und dem Management der Klinik eingeholt und dann überprüft. Neben der Begutachtung der alltäglichen Arbeit auf der Krankenstation, in den Operationssälen und der Ambulanz wurde ein Evaluierungsformular der WHO an das Kinderkrankenhaus in Kabul angepasst. Teil dieses Dokumentes sind Fragebögen für Gesundheitspersonal und Angehörige der Patienten, mit denen sieben Ärzte und Pfleger zu Themen wie Patientenversorgung, Hygiene, Kosten der Behandlung, Arbeitsbedingungen, Ausbildungsqualität, Krankenhausmanagement, Patientenzufriedenheit und Verbesserungsmöglichkeiten befragt wurden. Zudem beauftragte der evaluierende deutsche Kinderarzt eine afghanische Ärztin, neun Angehörige von Kindern auf der Krankenstation zu befragen. Da die Ärztin bislang keinen Kontakt zu dem Krankenhaus gehabt hatte, konnte eine unabhängige Befragung in der Muttersprache gewährleistet werden.

Um die Versorgung im evaluierten Krankenhaus einschätzen zu können, wurden während des Aufenthalts in Kabul drei weitere Gesundheitseinrichtungen besucht, unter anderem die staatliche Universitätskinderklinik und ein Distriktkrankenhaus, welches von „Ärzte ohne Grenzen“ geleitet wird. Zahlreiche Interviews mit Ärzten, die mit der Versorgung von Kindern mit chirurgischen Erkrankungen in Kabul beschäftigt sind, sowie mit einem ranghohen Mitarbeiter der Kinderabteilung des afghanischen Gesundheitsministeriums erbrachten zusätzliche Informationen über die chirurgische Versorgung von Kindern. Der Besuch eines privat geführten Diagnostikzentrums und einer in staatlichen Gesundheitseinrichtungen tätigen Ordensgemeinschaft boten vertiefende Einblicke in das gesamte Gesundheitssystem der Stadt.

Festgestellte Wirkungen

Das Kinderkrankenhaus ermöglicht jährlich über 600 Kindern eine kostengünstige stationäre Versorgung ihrer chirurgischen oder orthopädischen Erkrankung auf hohem medizinischem Niveau. Die guten hygienischen

Verhältnisse und die passende technische Ausstattung sowie die solide Ausbildung der Ärzte und Pfleger zeigen sehr gute medizinische Erfolge in der Behandlung und geringe Komplikationsraten. Die kindgerecht eingerichteten Patientenzimmer und das Vorhandensein von Spielzeug, einer Physiotherapie und Patientenschule stellen über den medizinischen Aspekt hinaus eine stimulierende Umgebung während der oft langen Patientenaufenthalte dar.

Wegen der hohen Preise in den zahlreichen privaten Kliniken in Kabul und der degradierten staatlichen Gesundheitseinrichtungen ist der Zugang zu hochwertiger medizinischer Versorgung zu bezahlbaren Preisen weiten Teilen der Bevölkerung verwehrt. Dies trifft in besonderem Maße für die teure chirurgische Versorgung zu, die technisch aufwendig ist und einwandfreie hygienische Bedingungen erfordert. Lediglich eine private Klinik bietet eine vergleichbar gute Versorgung an, jedoch zu Preisen, die für die ganz große Bevölkerungsmehrheit unbezahlbar sind. Die Universitätskinderklinik unterhält als einzige staatliche Einrichtung in Kabul ebenfalls eine Kinderchirurgie und Kinderorthopädie. Allerdings sind die Ausstattung und hygienischen Bedingungen inakzeptabel und durch zusätzliche Kosten für Ernährung, Medikamente, Pflegematerial und Bestechungsgelder oft auch nicht günstig. Hier bietet das von MISEREOR geförderte Kinderkrankenhaus den jungen Patienten eine sonst nicht erreichbare Kombination aus kostengünstiger Versorgung und hohem medizinischem Niveau. Für die Ärmsten sind weitere Kostenerlasse möglich, um niemanden aus Kostengründen abweisen zu müssen.

In der dem Krankenhaus angeschlossenen Ambulanz mit Apotheke, Ultraschall, Röntgengerät und Labor erhalten jährlich über 8.000 Patienten, die Mehrzahl davon Kinder, eine qualifizierte medizinische Behandlung und Zugang zu kostengünstigen Medikamenten. Zwei Patientenverläufe können die Erfolge des Krankenhauses exemplarisch dokumentieren:

Ein 8-jähriges Mädchen aus einer Grenzprovinz zu Pakistan konnte wegen einer angeborenen Hüftfehlbildung in ihrer Kindheit nur humpelnd und unter starken Schmerzen gehen. Nach einer großen Hüftgelenksoperation und wochenlanger Physiotherapie kann sie sich nun mit unauffälligem Gangbild und schmerzfrei fortbewegen. Heute, mit 13 Jahren, ist sie ein strahlender Teenager, der hofft, selber Medizin zu studieren.

Ein anderer Junge, der in der Ambulanz gesehen wurde, kam mit einer ausgeprägten Beindefornität zum Krankenhaus, die ihm nur eine rutschende Fortbewegung auf den Knien ermöglichte. Nach mehreren Operationen und langen Krankenhausaufenthalten kann er sich jetzt aufrecht, wenn auch noch humpelnd,

fortbewegen. Diese beiden Beispiele, die während der Evaluierung zufällig in der Ambulanz gesehen wurden, zeigen, welchen Einfluss das Krankenhaus auf Kinderchicksale haben kann.

Jährlich werden je ein junger Arzt in Kinderchirurgie und Kinderorthopädie mit dem Ziel ausgebildet, dass sie in Zukunft in anderen afghanischen Krankenhäusern ebenfalls eine qualifizierte Versorgung anbieten werden. Die Ausbildung an dem Krankenhaus scheint der an den staatlichen Einrichtungen deutlich überlegen zu sein, was durch die guten Prüfungsergebnisse belegt ist.

Zuletzt wird den über 50 lokalen Angestellten des Krankenhauses ein guter und sicherer Arbeitsplatz geboten. In Zeiten, in denen viele internationale Organisationen ihre Programme zurückfahren, die ISAF ihre Truppenpräsenz reduziert und die Wirtschaft wegen der unklaren Sicherheitslage Investitionen zurückhält, sind dies gesuchte Stellen, die es den Angestellten ermöglicht, ihre oft großen Familien zu versorgen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Kinderkrankenhaus ist eine Insel der Sauberkeit und der guten chirurgischen Versorgung für Kinder, und dies in einem Land, in dem schlechte hygienische Verhältnisse und eine eingeschränkte klinische Versorgung die Regel sind. Gleichzeitig bestehen noch Verbesserungsmöglichkeiten bei der post-operativen Überwachung der Patienten, der ärztlichen und pflegerischen Dokumentation, der Ausbildung der angehenden Chirurgen und Pfleger und der Standardisierung der Behandlung durch festgelegte, allgemeingültige Regeln. Aktuell erfahren die Patienten meist durch Mundpropaganda von dem Krankenhaus, es besteht keine Überweisungspraxis von anderen Krankenhäusern. Es ist zu hoffen, dass vor allem die Entbindungskliniken in Zukunft regelmäßiger Neugeborene mit angeborenen Fehlbildungen überweisen, was mehr Öffentlichkeitsarbeit erfordert. Damit ließen sich unnötige Krankheitsfolgen vermeiden, die eine spätere Behandlung erschweren.

Langfristig herausfordernd bleibt, den erreichten hohen medizinischen Standard unter der sich verschlechternden sicherheitspolitischen Lage aufrechtzuerhalten. Zusammen mit der grassierenden Korruption in Kabul führt sie dazu, dass wichtige Wartungsarbeiten an den Geräten nicht durchgeführt werden können, der Import von wichtigen Medikamenten und Geräten immer teurer wird oder schlicht, dass Patienten und Angestellte das Krankenhaus nicht sicher erreichen können. Da sämtliche Angestellte Afghanen sind, wird die Klinik

nicht als ausländische Klinik wahrgenommen und genießt eine hohe Akzeptanz unter den Patienten.

Als zweite wichtige Herausforderung ist die starke finanzielle und administrative Abhängigkeit von dem deutschen Ehepaar zu nennen. Daher sollte zum einen versucht werden, die Kosten für das Krankenhaus zu reduzieren und andererseits der begonnene Abnabelungsprozess forciert werden. Dazu müssen die lokalen Angestellten in der Verwaltung weiter geschult und die Befugnisse des bereits gegründeten, lokalen Vorstandsgremiums schrittweise erweitert werden.

Es bleibt dem Land zu wünschen, dass sich die oben genannten Rahmenbedingungen in Zukunft bessern und die Afghanen auch weiterhin die Aufmerksamkeit und Unterstützung aus dem Ausland erhalten, die sie verdienen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Nach der Evaluierung wurde gemeinsam mit dem Projektpartner eine Priorisierung der umzusetzenden Empfehlungen vorgenommen. So sollen in der kommenden Projektphase zunächst die notwendigen Behandlungs- und Prozessstandards eingeführt und dokumentiert (sogenannte Standard Operating Procedures) sowie Wege in eine größere finanzielle Unabhängigkeit eingeschlagen werden.

Die großen Herausforderungen, die sich aus dem Länderkontext Afghanistan ergeben, lassen sich durch den Projektträger nicht alle direkt beeinflussen. Dennoch können zum Beispiel Beschaffungen in größerem Maße in Afghanistan getätigt werden, sodass die Abhängigkeit von Medikamentenimporten sinkt.

2 Asien

Evaluierung der Arbeit einer Medienorganisation

Dr. Eberhard Gohl

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der 1979 gegründete Nachrichtendienst hat den Auftrag, Nachrichten aus Asien, für Asien und von Bedeutung für die katholische Kirche in Asien zu verbreiten. Der Nachrichtendienst ist von der Kirche unabhängig und hat Vertretungen in 14 Ländern Asiens, jedoch nicht in den arabischen Ländern. Er wird von rund 20 Partnern finanziert, zu einem großen Teil durch katholische Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum. Die Evaluierung wurde von mehreren dieser Partner, u. a. MISEREOR, in Auftrag gegeben. Die Mission des Nachrichtendienstes ist es, den Armen und Marginalisierten in Asien eine Stimme zu verleihen, auf soziale Missstände aufmerksam zu machen und vor allem auch in Staaten mit eingeschränkter Pressefreiheit eine unabhängige und verlässliche Nachrichtenquelle zu sein mit einem besonderen Fokus auf Religionsfreiheit und Menschenrechte.

Der Nutzerkreis umfasst zunächst die Katholikinnen und Katholiken in den jeweiligen Ländern – die mit Ausnahme von den Philippinen und Timor Leste religiöse Minderheiten darstellen – sowie Journalistinnen und Journalisten und eine weitere religiöse und zivilgesellschaftliche Leserschaft, die Nachrichten über die Situation der Christinnen und Christen in Asien suchen. Die unabhängige Information ist auch vor dem Hintergrund der stark begrenzten Pressefreiheit in Asien wichtig.

Unter der seit 2008 eingesetzten neuen Leitung wurden wesentliche organisatorische und redaktionelle Veränderungen eingeleitet: Die Nachrichten, Adressenverzeichnisse der katholischen Strukturen, Fotos und Videos sowie ein Blog werden nun auf einer zentralen englischsprachigen und vier länderspezifischen Internetseiten verbreitet, zu denen Interessierte regelmäßig durch E-Mail-Rundbriefe (Newsletters), Facebook- oder Twitter-Nachrichten hingeleitet werden. Mit der Umstellung auf die neuen sozialen Medien erhofft sich der Nachrichtendienst auch, neue Nutzerkreise zu erschließen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung, die durch die neue Leitung des Nachrichtendienstes initiiert wurde, war es insbesondere, die Qualität, Relevanz und die Wirkungen im Lichte der Erfolge und Misserfolge seit 2009 zu untersuchen und Vorschläge für die künftige Strategie zu entwickeln. Die Evaluierung untersuchte die gesamten organisatorischen und redaktionellen Strukturen und Abläufe, ihre Produkte und Dienstleistungen sowie deren Nutzung und Wirkung. Schwerpunkte der Evaluierung waren die Arbeit des Länderbüros für die VR China (seit 2007 von KZE/MISEREOR gefördert) und des Aus- und Weiterbildungsprogramms (von Missio Aachen gefördert). Die Evaluierung beinhaltete mehrere Teilstudien, die jeweils von verschiedenen internationalen und lokalen Gutachterinnen und Gutachtern durchgeführt wurden: Länderstudien zu den o. g. Fragestellungen in China, Indien und den Philippinen, begrenzte Inhalts- und Nutzeranalysen, eine Studie zu den Trainingsaktivitäten und ihren Wirkungen sowie abschließend eine Studie zur administrativen und redaktionellen Organisation und zum Management.

Alle Studien gründeten auf der Analyse von Projektdokumenten, Dokumenten und Produkten der jeweils untersuchten Bereiche der Medienorganisation (Länderredaktionen, Zentralredaktion, Management, Trainingsangebote etc.) sowie auf Einzel- und Gruppeninterviews. Die Länderstudien beruhten auf bis zu zweiwöchigen Länderbesuchen mit Interviews des Personals des Nachrichtendienstes, Nutzerinnen und Nutzern aus verschiedenen gesellschaftlichen Zusammenhängen sowie von Außenstehenden aus den Bereichen Medien und Zivilgesellschaft. Für die Produktanalyse wurden über 5.700 Artikel aus den Jahren 2009 und 2013 untersucht. Die Nutzerstudie baute auf Daten von Google Analytics und auf weiteren Analysen der Partnerorganisation auf. Für die Studie zu den Trainingsaktivitäten wurden 120 Trainees schriftlich befragt, von denen knapp ein Viertel den Fragebogen beantwortete, dazu wurden einzelne Trainees bei den Länderstudien sowie die Projektverantwortlichen interviewt. Die Studie zu Organisation und Management bestand aus einer Reihe von Gesprächen in der Zentralredaktion, und sie endete mit dem Debriefing vor Ort.

Festgestellte Wirkungen

Bei der Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen, die seit 2009 deutlich zugenommen hat, sowie der Diversität der Länder konnten Wirkungen nur stichprobenartig bei den Länderstudien sowie bei den Produkt- und

Nutzeranalysen ermittelt werden: Das Evaluierungsteam stellte eine wesentliche Qualitätsverbesserung hinsichtlich Substanz, Sprache, Grammatik und Quellenmaterial fest. Das Trainingskonzept wurde ab 2013 völlig umgestaltet, von einem Trainingsinstitut für externe Journalistinnen und Journalisten hin zu einem Konzept der berufsbegleitenden Qualifizierung. Dieses Mentoring zeigt positive Wirkungen, etwa hinsichtlich neuer Ideen für die Berichterstattung und der Qualität der Artikel.

Die Länderstudien bestätigen die ermutigenden Beispiele der stärker diversifizierten Berichterstattung, insbesondere zu Themen, die auch innerhalb der katholischen Kirche kontrovers diskutiert werden. Auch wenn durch die Evaluierung verschiedene Defizite festgestellt wurden, so wurde bestätigt, dass der Nachrichtendienst höhere Standards für die katholischen Medien in der Region setzt und daher gerne gelesen wird. Viele der Nachrichten werden von anderen Agenturen und Redaktionen weiter verbreitet.

Die Evaluierung kam aber auch zu dem Ergebnis, dass 2013 ein Drittel der Artikel des Nachrichtendienstes aus anderen Medien zusammengestellte (aggregierte) Nachrichten waren, seit 2009 mit stark zunehmender Tendenz. Die Nutzung ist dabei mit ca. 5.000 Nutzenden pro Tag für einen tagesaktuellen Dienst eher niedrig in Anbetracht von Millionen von Katholiken in Asien und allein 33.000 Newsletter-Empfängern in Indien; die zentrale Homepage wird nur von etwa 2.000 Personen pro Tag genutzt. Internetseiten in Indonesien und Vietnam in den nationalen Sprachen werden relativ intensiv genutzt. Für die internationale Seite ergab sich ein überraschendes Ergebnis: In den vier Jahren zwischen 2009 und 2013 kam die Mehrheit der Nutzenden aus den USA. Diese Ergebnisse warfen die Frage auf: Berichtet die Agentur tatsächlich in erster Linie über Asien und für Asien und sind die Berichte für die katholische Kirche in Asien von Bedeutung?

Die Frage wurde bestärkt von der Tatsache, dass die Anzahl der Korrespondentinnen und Korrespondenten, der Länderbüros und der nationalen Internetseiten in den letzten Jahren reduziert worden ist. Die Partnerorganisation wird nun nach der Evaluierung der Frage nachgehen, ob eine Konzentration auf die Zentralredaktion – mit höherer Professionalität – oder aber eine stärker dezentralisierte Struktur, eventuell um den Preis geringerer Qualität, eher ihrem Mandat gerecht wird.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die strategische Steuerung sowie das Management der Partnerorganisation wurden seit 2009 in vielerlei

Hinsicht erfolgreich neu gestaltet; Strukturen und Abläufe wurden dokumentiert, Personalwesen und Arbeitsverträge wurden geordnet, die Produktivität stieg erheblich. Doch nach Ansicht des Evaluierungsteams stagniert die positive Entwicklung der Partnerorganisation. Die stärkere Zentralisierung, verbunden mit den Personalkürzungen in den Außenstrukturen, hat zu einer Demotivation vieler Mitarbeitender geführt. Diese wird bestärkt durch die Tatsache, dass in der Zentralredaktion nur Nicht-Asiaten arbeiten mit der Begründung, diese können sprachlich in besserer Qualität berichten. „Wie asiatisch sind wir?“ war eine in Gesprächen häufig gehörte Frage. Die regionalen Mitarbeitenden fühlten sich bei Managemententscheidungen übergangen, der Verlust an Motivation wirkt sich negativ auf die Organisationskultur aus.

Das Evaluierungsteam war überrascht zu sehen, dass die Selbstfinanzierungsquote durchschnittlich nur 3,3 % beträgt und über 96 % der Einnahmen Fördermittel sind. Der Wirtschaftsprüfungsbericht weist zweckgebundene Mittel dabei nicht separat aus. Von 2009 bis 2013 nahm das Eigenkapital um rund 200.000 USD ab. Trotz dieser dramatischen wirtschaftlichen Situation gibt es keine Geschäftsstrategie, die auf höhere Einnahmen zielt; Einsparungen gibt es vor allem in der Außenstruktur.

Die Evaluierung empfiehlt der Partnerorganisation grundsätzlich eine stärkere Ausrichtung auf einen asiatischen Nutzerkreis und auf mehr eigene Berichte aus Asien, um attraktiver zu werden. Auch neue Lesergruppen können mit den neuen Medien erschlossen werden.

Großen Verbesserungsbedarf sieht das Team im Bereich des Managements: Die Gremien müssen eine klare, strategische Führung übernehmen, das Management muss transparenter werden und sich unter Einbeziehung der Länderstrukturen für Team-Konsultationen öffnen. Der Nachrichtendienst braucht eine klare Markenbildung und eine einkommensorientierte Vermarktungsstrategie.

Den finanzierenden Partnern empfiehlt die Evaluierung eine weitere Stärkung des Nachrichtendienstes in Richtung auf asiatische Nutzerinnen und Nutzer sowie als lernende Organisation mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell; dies sollte einhergehen mit der Förderung der nationalen Strukturen. Als ein Beispiel nennt die Evaluierung die Möglichkeit, den Bedarf von kirchlichen und zivilgesellschaftlichen Projektpartnern der Hilfswerke und deren Kampagnen in Asien aufzugreifen, sowie deren Möglichkeiten, wichtige Ereignisse authentisch zu recherchieren und exklusive Nachrichten zu verbreiten. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der Nachrichtendienst hat auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluierung einen Umsetzungsplan erstellt, der die Mission neu definiert (den Armen und Marginalisierten eine Stimme geben, mit einer besonderen Betonung auf dem Schutz von Menschenrechten und Religionsfreiheit) und sich insbesondere mit einer Neuausrichtung des Trainingsprogramms, einer Veränderung der Managementstrukturen und Verbesserung der internen Kommunikation sowie einer Steigerung der Eigenfinanzierung beschäftigt. Der Plan wurde unter Einbeziehung aller Regionalbüros und Korrespondenten erstellt.

Es hat bereits ein erstes Treffen mit allen deutschen Geberorganisationen stattgefunden, auf dem der Plan vorgestellt und eingehend diskutiert wurde. Zusätzlich haben separate Gespräche mit dem Vorstand stattgefunden, der in Zukunft seine Rolle weg von einer rein beratenden Funktion hin zu einer Aufsichtsfunktion gestalten möchte. Vor allem auch, um die Probleme im Management zu beheben.

Die Empfehlungen der Evaluierung vor allem in Bezug auf die Unterstützung der regionalen Strukturen wurden weitgehend in den Projektantrag für das im Jahr 2015 beginnende Folgeprojekt übernommen.

Äthiopien

3

Querschnittsevaluierung von sieben Projekten zur Ernährungssicherung

Dr. Christine Martins

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Äthiopien zählt ca. 90 Millionen Einwohner; beim gegenwärtigen Bevölkerungszuwachs von 2,9 % kommen jährlich 2,6 Millionen Menschen hinzu. Bereits heute produziert das Land auch in Jahren mit ausreichend Regenfällen nicht genügend Nahrung, um seine Bevölkerung eigenständig zu ernähren. Gegenwärtig wird mehr als ein Viertel aller Äthiopier durch verschiedene Ernährungssicherungsprogramme der Regierung unterstützt. Erfolge in der landwirtschaftlichen Produktion kommen durch den hohen Bevölkerungszuwachs nicht zum Tragen. MISEREOR unterstützt seit längerer Zeit Projekte im Bereich Ernährungssicherung in Äthiopien.

Für die Querschnittsevaluierung „Ernährungssicherung in Äthiopien“ hatte MISEREOR sieben Partnerorganisationen ausgewählt. Fünf dieser Partner waren kirchliche Organisationen, zwei säkulare. Die meisten Projektpartner wurden bereits seit längerem von MISEREOR unterstützt; zwei Partnerorganisationen waren vor kurzem hinzugekommen. Während vier der Partnerorganisationen gegenwärtig zwei bis zehn Projekte – finanziert von unterschiedlichen Geberorganisationen – durchführten, gab es drei größere Organisationen mit 16, 21 bzw. 35 Projekten. Auffallend war ein extrem niedriger Frauenanteil in den Projektteams. Drei der untersuchten Projekte wurden durch Sondermittel (Spendengelder) zur Überwindung der Dürre in Ostafrika 2010/2011 finanziert, vier durch staatliche Mittel. Eines der Projekte wurde gemeinsam mit einem anderen europäischen Hilfswerk unterstützt. Die Evaluierung bezog sich jeweils vor allem auf die gegenwärtige bzw. letzte Projektphase, teils wurden aber auch Phasen bis zum Jahr 2004 mit berücksichtigt, um den Hintergrund und die strategische Orientierung der Vorhaben einzubeziehen. Insgesamt nahm die Querschnittsevaluierung 14 einzelne Projektphasen in den Blick. Zum Zeitpunkt der Evaluierung befanden sich die laufenden Vorhaben in einem unterschiedlichen Stand der Durch-

führung – bei einem Partner hatte das gegenwärtige Vorhaben erst vor einem Jahr begonnen, drei Projekte befanden sich in der Mitte der Durchführungsphase (1,5 Jahre), eines war gegen Ende der dreijährigen Laufzeit und zwei waren bereits abgeschlossen und die Finanzierung einer weiteren Phase beantragt.

Die Querschnittsevaluierung war buchstäblich ein Querschnitt durch das Land – die Projekte lagen auf einer Nord-Süd Achse, in den Regionen Tigray, Amhara, Oromia, „Southern Nations, Nationalities and Peoples’ Regional State“ und Somali.

Um die Ernährungssicherheit der armen Dorfbevölkerung zu verbessern, setzen die Projekte an unterschiedlichen Hebeln an, mit Aktivitäten in den Sektoren Viehhaltung, Ackerbau, Management natürlicher Ressourcen, Gesundheit (Trinkwasser, Latrinen, Moskitonetze), Aufbau bzw. Stärkung lokaler Institutionen, Steigerung außerlandwirtschaftlicher Einkommen sowie Aus- und Fortbildung. Den Projektansätzen lag kein einheitliches Ernährungssicherungskonzept zugrunde – die Maßnahmen waren sehr divers, von der Verteilung von Vieh über den Aufbau eines Bewässerungssystems, der Förderung von Getreidebanken bis hin zur Stärkung von Selbsthilfegruppen. Die Projekte zielten vor allem auf angemessenen Zugang zu Nahrung auf Haushaltsebene ab, während ausreichende regionale Verfügbarkeit von Nahrung, effektive individuelle Nutzung der Nahrung und Stabilität von Zugang zu und Versorgung mit Nahrung kaum angegangen wurden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Querschnittsevaluierung war es, den Beitrag der Projekte zur Steigerung der Ernährungssicherheit der armen Dorfbevölkerung zu ermitteln. Erfolgreiche Strategien sowie Stärken und Schwächen der Projekte sollten identifiziert und Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit der Vorhaben ermittelt werden, um Verbesserungsmöglichkeiten für die einzelnen Projekte und für die Unterstützung durch MISEREOR

aufzuzeigen sowie gegenseitiges Lernen zwischen den Partnern zu ermöglichen. Weiterhin sollte die Evaluierung den Einfluss der äthiopischen Regierung auf die Planung und Durchführung der Projekte erfassen, gesetzliche Vorgaben darstellen und die Beteiligung der Zielgruppen an Planung und Durchführung der Vorhaben untersuchen. Die Evaluierung wurde von einem erfahrenen Gutachter aus dem Norden Äthiopiens, einer jungen Gutachterin aus dem Osten Äthiopiens und einer erfahrenen deutschen Gutachterin als Teamleiterin durchgeführt. Durch diese Zusammensetzung des Evaluierungsteams wurde nur in wenigen Regionen für einzelne Gespräche externe Übersetzung benötigt.

Die Evaluierung wurde in vier Phasen in einem Zeitraum von Herbst 2013 bis Frühjahr 2014 durchgeführt: Eine Vorbereitungsphase mit Start-up Workshop in der Hauptstadt Addis Ababa, an der 13 Projektmitarbeitende der sieben Partnerorganisationen teilnahmen, zwei Feldphasen mit vier bzw. drei Projektevaluierungen und eine Schlussphase mit Abschlussworkshop in Addis Ababa mit 18 Mitarbeitern der sieben Partnerorganisationen sowie der MISEREOR-Zuständigen für Ländliche Entwicklung in Afrika.

Die einzelnen Projektevaluierungen dauerten acht bis elf Tage. Projektinformationen waren vorab von MISEREOR und den Partnern zur Verfügung gestellt worden. Nach einem Eingangsworkshop sowie Gesprächen mit Projektmitarbeitenden und Regierungsbeamten wurden meist vier Tage in Projektdörfern verbracht. Hier wurden Interviews mit Schlüsselpersonen geführt und Fokusgruppendifkussionen durchgeführt. Letztere erfolgten getrennt nach Männern und Frauen, um sicherzustellen, dass Frauen sich frei äußerten. Anschließend wurden die verschiedenen Projektmaßnahmen besichtigt und zufallsmäßig ausgewählte einzelne Begünstigte besucht. Die Ergebnisse der Erhebungen wurden im Gutachterteam gemeinsam ausgewertet und entsprechende Empfehlungen entwickelt; die verschriftlichte Analyse wurde jeweils mit den Projektmitarbeitern in einem eintägigen Abschlussworkshop besprochen.

In der Auswertung der Einzelergebnisse wurden Themenbereiche ermittelt, die von den Partnerorganisationen und von MISEREOR besondere Aufmerksamkeit benötigen. Diese wurden auf dem gemeinsamen Abschlussworkshop dargestellt und von den Teilnehmenden bearbeitet. Weiterhin diente der Workshop dem Austausch der Projektpartner untereinander und dem Lernen voneinander. Am Ende des Workshops erstellten die einzelnen Partner einen Umsetzungsplan für die Evaluierungsempfehlungen und die Berücksichtigung der Workshop-Ergebnisse in ihren jeweiligen Projekten.

Dieses stufenweise Vorgehen der Querschnittsevaluierung – beginnend mit einer gemeinsamen Entwicklung der Aufgabenstellung und Methodik, über detaillierte Einzelevaluierungen hin zu individueller und übergreifender Reflexion – wurde von allen Beteiligten als gelungen empfunden.

Festgestellte Wirkungen

Alle sieben Projekte haben zur Verbesserung der Ernährungssicherung und der Lebensbedingungen der unterstützten Familien beigetragen. Diese Wirkungen waren bei den bereits abgeschlossenen Projekten stärker ausgeprägt, aber auch bereits bei den noch laufenden Projekten absehbar.

Sozio-ökonomische Wirkungen bestanden aus gesteigerter landwirtschaftlicher Produktion (erhöhter Viehbesitz, genetische Verbesserung lokaler Rinderrassen, Einführung zusätzlicher Sorten und Arten von Anbaufrüchten, Einführung von Kompostproduktion und Mulchen, gesteigerte Fläche von Acker- und Bewässerungsland) und erhöhtem Einkommen durch den Verkauf von Eiern, Milch, Honig und Kompost sowie die Verfügbarkeit von Kleinkrediten in Spargruppen von Frauen. Durch die Kredite der Spargruppen, den Aufbau von Vermögensgütern und Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion waren die Haushalte weniger anfällig für Krisen. Zudem hatte sich die Ernährungssituation in den Familien verbessert, vor allem durch Gemüseanbau und Eierproduktion; die Verfügbarkeit von Gemüse in der Region war gestiegen, Trinkwasserverfügbarkeit, Hygiene und Gesundheit wurden verbessert und die Zeit zum Wasserholen bzw. Ausborgen von Handwerkzeugen wie Hacken und Spaten reduziert. In mehreren Projekten berichteten Frauen, dass sie durch das aus dem Eierverkauf erzielte Einkommen finanziell von ihren Ehemännern unabhängiger waren und es dadurch weniger Konflikte innerhalb der Familie gab. Die Lebensumstände von Töpfern, einer traditionell diskriminierten Gruppe, konnten die Projekte dagegen nicht wie geplant verbessern. Als unerwartete negative Wirkung mussten einige Töpfer sogar für Ton bezahlen, den sie bisher umsonst abbauen konnten – nachdem sie Aufmerksamkeit durch das Projekt erhalten hatten.

Wirkungen im Umweltbereich entstanden durch Erosionsschutzdämme (Wasserspeicherung und Schaffung von zusätzlicher landwirtschaftlicher Nutzfläche), gesteigerte Futtermittelverfügbarkeit durch Weidemanagement (Weideverbot auf bestimmten Flächen) und Anbau von Futtergräsern sowie durch eine verbesserte Bienenflora. Biologische Bodenkonservierungsmaßnahmen hatten die Vegetationsdecke auf Hanglagen stabilisiert.

Institutionelle Wirkungen auf Zielgruppenebene waren begrenzt. In einigen Projekten waren neue Gruppen bzw. Institutionen wie Spar- und Kreditgruppen, Getreidebankorganisationen oder Wassernutzergruppen aufgebaut, in anderen waren bestehende Institutionen wie Mehrzweckkooperativen oder traditionelle Nachbarschaftshilfegruppen („Iddir“) gestärkt.

Durch gezieltere Auswahl der Begünstigten, stärkere Selbsthilfeförderung, intensivere Stärkung von lokalen Gruppen und Institutionen und vermehrte Einführung standortgerechter landwirtschaftlicher Anbaumethoden wären die erzielten Wirkungen auf Projektebene noch ausgeprägter und auch nachhaltiger gewesen.

Auf Partnerebene hatten sich manche Vorhaben systematisch von Phase zu Phase verbessert, während andere Partner nicht genügend Wert auf institutionelles Lernen legten. Auf dem Abschlussworkshop berichtete ein Projektpartner, dass er die vom Evaluierungsteam eingeführte Visualisierungsmethode übernommen hat. Weitere institutionelle Wirkungen auf Partnerebene erfolgten während des Abschlussworkshops – die Partner lernten von den Evaluierungsergebnissen und auch voneinander und erweiterten ihr Bewusstsein hinsichtlich Armutsminderung, Bevölkerungsbeteiligung und ihrer Rolle als Mitarbeitende in einem MISEREOR-unterstützten Projekt in Abgrenzung zu Regierungsaktivitäten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit von Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Äthiopien wurde mit einem neuen Gesetz im Jahr 2009 stark eingeschränkt. Arbeit in bestimmten Themenbereichen wie Menschenrechts- und Demokratieförderung ist nicht erlaubt. Zudem müssen mehr als 70 % der Projektmittel für direkte Projektmaßnahmen wie Verteilungsgüter ausgegeben werden, und weniger als 30 % der Mittel stehen für Projektadministration, zu der jedoch auch viele Ausbildungsmaßnahmen und Transportkosten gerechnet werden, zur Verfügung; dies schränkt die Qualität der durchgeführten Projekte stark ein. Die Regierung ist sich bewusst, dass sie in ihren Entwicklungsanstrengungen auf finanzielle Unterstützung aus dem Ausland angewiesen ist und vereinnahmt die Arbeit der NRO in ihrem Sinne. Sämtliche aus dem Ausland finanzierten Projekte müssen von der Lokalregierung genehmigt und teilweise auch angepasst werden. Auch müssen sich lokale NRO alle drei Jahre erneut von der Regierung registrieren lassen.

Diese Rahmenbedingungen müssen bei der Bewertung der untersuchten Ernährungssicherungsprojekte

mit berücksichtigt werden. Vielen Projektmitarbeitenden war ihre Rolle als NRO-Mitarbeitender nicht bewusst, sie sahen keinen Unterschied in ihrer Arbeit und ihrer Rolle im Vergleich zu der von Regierungsmitarbeitenden. Sie fühlten sich für die Umsetzung der Projekte verantwortlich, sahen aber ihre Aufgabe nicht darin, Selbsthilfefprozesse im Dorf in Gang zu setzen. Die Projekte zielten stärker auf die Verteilung von Sachmitteln ab als auf Selbsthilfeförderung und Aufbau bzw. Stärkung nachhaltiger und widerstandsfähiger lokaler Institutionen. Die Beteiligung der Bevölkerung bei der Planung und Umsetzung der Projekte war gering; oft hatte sich eine Nehmermentalität entwickelt. Nicht immer war die Auswahl der Begünstigten gerechtfertigt. Teilweise waren die Rückzahlungen der revolvingierenden Kreditfonds auf lokaler Ebene gering, das Management dieser Fonds ungenügend.

Während der Einzelevaluierungen wurden bewährte Methoden und Herangehensweisen („best practices“) identifiziert, um anderen Partnern als Beispiel zu dienen. Sie kamen aus den Bereichen Projektplanung, Armutsorientierung, Aufbau und Stärkung lokaler Gruppen und Organisationen, Projektleistungen, Rückzahlungsmodalitäten der revolvingierenden Kreditfonds, Aus- und Fortbildung, Projektmanagement sowie systematisches Lernen innerhalb der Organisation.

Die Empfehlungen der Querschnittsevaluierung betrafen:

- (1) eine verbesserte Projektplanung, basierend auf einer gründlichen Analyse der lokalen Produktionssysteme, einer Differenzierung der unterschiedlichen Zielgruppen und Identifizierung jeweils geeigneter Unterstützungsmaßnahmen;
- (2) eine Verbreiterung des Ernährungssicherungsansatzes in den Projekten unter Einbeziehung von Aspekten wie Ernährung, Nahrungszubereitung, Hygiene und Familienplanung sowie eine stärkere Berücksichtigung der Querschnittsthemen Gender und HIV/AIDS;
- (3) ein geändertes Rollenverständnis der Projektmitarbeitenden (weg vom Abwickler und Organisator, hin zum Unterstützer und Prozessberater);
- (4) eine stärkere Beachtung der Armutsrelevanz bei der Auswahl der Projektdörfer, der Projektmaßnahmen und der Begünstigten;
- (5) eine stärkere Einbeziehung der Zielgruppen in die Projektplanung und -durchführung, Wahrnehmung und Förderung der Armen als eigenständige Akteure im Entwicklungsprozess, vermehrte Unterstützung von Selbsthilfefprozessen und intensiverer Aufbau bzw. Förderung nachhaltiger lokaler Institutionen;

- (6) eine stärkere Förderung von Methoden der nachhaltigen Landwirtschaft (Kompost, Mulchen, Agroforstwirtschaft, Diversifizierung), um die Zielgruppen unabhängiger von externen Inputs zu machen;
- (7) ein verbessertes Management der revolvingenden Kreditfonds (fortlaufende Nutzung, Transparenz, Rechenschaftspflicht);
- (8) eine intensivere Aus- und Fortbildung der Bäuerinnen und Bauern einschließlich Austauschbesuchen;
- (9) systematische Mitarbeiteraus- und -fortbildung (auch informell), basierend auf regelmäßigen Leistungseinschätzungen und Förderung von institutionellem Lernen sowie
- (10) verbesserte(s) Projektmanagement, Monitoring und Evaluierung sowie Finanzverwaltung. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Kooperation mit den Projektträgern von drei Ernährungssicherungsprojekten wurde nach der Querschnittsevaluierung fortgesetzt. Die angelaufenen Folgeprojekte werden fachlich eng durch einen externen Berater begleitet mit dem Ziel, die Empfehlungen der Querschnittsevaluierung aufzugreifen und umzusetzen. Die Kooperation mit den übrigen Projektpartnern war entweder zum Zeitpunkt der Querschnittsevaluierung bereits beendet oder wurde nicht fortgesetzt.

4 Bangladesch

Evaluierung der Arbeit eines Ausbildungs- und Forschungsinstituts

Lennart Raetzell

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) wurde 1983 als Ausbildungs- und Forschungsinstitut in Bangladesch gegründet. Ihr Ziel ist es, qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für andere NRO und Entwicklungsorganisationen durchzuführen und damit deren Leistungsfähigkeit zu stärken. MISEREOR unterstützt die NRO bei diesen Aufgaben seit deren Gründung.

Die NRO setzt sich als Organisation für eine gerechte, pluralistische und von humanistischen Werten geleitete Gesellschaft ein, in der die Zivilgesellschaft einen gesteigerten Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung hat. Um dieses Ziel zu erreichen, bietet die NRO ihren Zielgruppen über die fachlichen Themen hinaus geistige Motivation und Inspiration sowie moralische Leitung. Dabei arbeitet die Organisation entsprechend der folgenden neun Grundwerte: menschliche Würde, Spiritualität, Inklusion, Professionalität, Gendergerechtigkeit, Ehrlichkeit und Integrität,

Partizipation, Gerechtigkeit und Frieden sowie gegenseitiger Respekt. Des Weiteren zielt die NRO darauf ab, durch die Ausbildung von Individuen und Entwicklungsorganisationen einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und Stärkung des Landes zu leisten.

Um seine Mission der Befähigung von Entwicklungsorganisationen und dem jeweiligen Personal zu erfüllen, hat die NRO derzeit drei Betätigungsfelder: Training, Forschung sowie Information und Dokumentation.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, die Qualität und Marktfähigkeit der Ausbildungs- und Forschungsstudien der NRO zu bewerten und gegebenenfalls Verbesserungspotenziale zu identifizieren, um die Partner der NRO noch besser zu unterstützen.

Die Evaluierung wurde entlang der folgenden Evaluierungskriterien durchgeführt: Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, Nachhaltigkeit und Kooperation. Sie beinhaltete eine eingehende Analyse aller relevanten

Dokumente und Daten sowie im Februar 2014 eine Fallstudie vor Ort. In diesem Rahmen wurden verschiedene Interviews mit Fokusgruppen und Workshops sowie zwei Umfragen mit zufällig ausgewählten Teilnehmer(inne)n unter den Trainings- und Bibliotheksnutzern durchgeführt.

Festgestellte Wirkungen

Die Wirkung des Projekts ist in zwei seiner drei Dimensionen als positiv zu bewerten. Es ist plausibel anzunehmen, dass die Entwicklungspartner der NRO ihre Kompetenzen in der Programmentwicklung sowie im Programm- und Organisationsmanagement ausbauen konnten, da die Mehrheit der Trainingsteilnehmer/-innen ihr Wissen aktiv innerhalb ihrer Organisationen weiter vermittelte. Dies wiederum kann zur nachhaltigen Entfaltung der Entwicklungspartner führen. Dieser Trend wird weiterhin von der betriebenen Forschung unterstützt, die von den Entwicklungspartnern der NRO genutzt wird, um ihr Projektmanagement effektiver und effizienter zu gestalten. Allerdings konnten im Bereich der Bibliothek nur geringe Wirkungen festgestellt werden.

Es wurden keine nicht intendierten positiven oder negativen Wirkungen beobachtet.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist für den Entwicklungskontext in Bangladesch höchst bedeutsam, da es durch einschlägige Trainings, Forschung und Information zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der zivilgesellschaftlichen Organisationen im Land beiträgt. Die Relevanz des Projekts wird dabei durch die große Vielfalt der erreichten Zielgruppen und die Organisationsstärkung in zahlreichen NRO weiter erhöht.

Allerdings könnten die in den Trainings und in den vorhandenen Materialien behandelten Themen besser auf die im Entwicklungskontext aufkommenden Inhalte in Bangladesch abgestimmt werden. Um dies zu erreichen, muss in der NRO ein Prozess entwickelt werden, der es ermöglicht, aufkommende Themen zu identifizieren, bevor sie von den Entwicklungspartnern umgesetzt werden. Nur so wird es der NRO ermöglicht, ihre Lehrpläne rechtzeitig anzupassen. Die von der NRO betriebene Forschung kann noch relevanter werden, wenn sie einem breiteren Publikum von zivilgesellschaftlichen Organisationen zugänglich gemacht wird.

Die **Effektivität** der zwei Projektphasen wird positiv bewertet. Beide Projektphasen haben die vereinbarten Ziele in den Bereichen Training und Forschung erreicht

bzw. werden diese erreichen. Das Projekt hat den Trainingsteilnehmenden erfolgreich Wissen, Fähigkeiten und Expertise vermittelt. Zudem hat alle betriebene Forschung zu einer effektiveren und effizienteren Programmentwicklung beigetragen.

Potenziale für Verbesserungen konnten bezüglich der Praxisorientierung der Trainingsmodule und des Beitrags der Forschung zur Aktualisierung der Trainingsmodule identifiziert werden. Derzeit fehlen in den Trainingsmodulen praktische Einheiten in Form von Feldaufenthalten sowie Auffrischkurse, welche die Effektivität der Trainings steigern würden. Die von der NRO betriebene Forschung könnte die Praxisorientierung stärken, wenn die Ergebnisse entweder besser in die Trainingsmodule integriert würden oder gezielte Forschung zur Aktualisierung der Trainingsmodule betrieben würde.

Als Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung konnten die Qualität der inhaltlichen und didaktischen Kompetenz des Trainingspersonals, der Fokus der Trainings auf von Menschen ausgehende Entwicklungsprozesse, die gezielten Berufstrainings für das Personal sowie die professionellen Monitoring- und Evaluierungsprozesse im Trainingsbereich identifiziert werden. Zudem ermöglichen die von der NRO unternommenen Schritte zur Stabilisierung der Personalfluktuations in der Forschungsabteilung die Erarbeitung von qualitativ hochwertiger Forschung, die von anderen NROs aktiv verwendet wird.

Lediglich im Bereich des Dokumentations- und Informationszentrums wurden und werden die vereinbarten Ziele nicht erreicht, da die Bibliothek nicht häufig genug genutzt wird. Diese Unterauslastung ist darauf zurückzuführen, dass die Bibliothek nicht in die Trainingspläne der NRO integriert ist. Die Trainingsteilnehmer erhalten keine Aufgaben, die die Nutzung der Bibliothek voraussetzen, obwohl dies die Qualität der Trainings steigern könnte. Dabei verfügt die Bibliothek über eine ausreichende Ausstattung, um sich zukünftig als ein Ressourcenzentrum für die Entwicklungspartner der NRO zu etablieren.

Um in Zukunft ebenso effektiv zu bleiben, muss die NRO Lösungen finden, um die Nachfrage nach künftigen Trainings und Forschungsprojekten zu neu aufkommenden Themenbereichen, in denen es gegebenenfalls über keine Kompetenzen verfügt, zu bedienen. Ein Strategieentwicklungsprozess ist daher unerlässlich, innerhalb dessen die NRO ihre zukünftigen Kurse ebenso definiert wie Strategien, wie Entwicklungspartner zukünftig unterstützt werden sollen.

Die **Effizienz** des Projekts kann gleichfalls positiv bewertet werden, da alle Mittel entsprechend ihrer Zweckbestimmung zur Erreichung der erwünschten Ergebnisse und Wirkungen genutzt wurden. Des Weiteren

werden die Trainings zu äußerst wettbewerbsfähigen Marktpreisen angeboten, welche sie, in Verbindung mit ihren Ergebnissen, höchst effizient machen. Zudem zeichnet sich das Projekt durch einen hohen Eigenbeitrag der NRO aus, der für eine effiziente Nutzung und Mobilisierung lokaler Ressourcen spricht.

Die **Nachhaltigkeit** der erreichten Ergebnisse und Wirkungen im Bereich der Trainings kann durch die verstärkte Durchführung von Auffrischkursen weiter gestärkt werden. Hinsichtlich der Forschung werden die erzielten Ergebnisse und Wirkungen als nachhaltig eingeschätzt. Die Nachhaltigkeit des Dokumentations- und Informationszentrums konnte im Rahmen der Evaluierung nicht bewertet werden, da die beabsichtigten Ergebnisse und Wirkungen nicht erreicht werden konnten.

Die Nachhaltigkeit des Projekts der NRO ist bislang nicht gegeben. Ohne seine Trainingskurse aktiv zu vermarkten, werden die NRO und das Projekt weiterhin von den finanziellen Mitteln von MISEREOR abhängig sein. Daher muss die NRO eine Strategie entwickeln, um ihre derzeitig günstige Marktposition zur aktiven Vermarktung ihrer Trainings zu nutzen. Sie kann sich in diesem Rahmen auf die hohe Nachfrage nach Trainings und seine Attraktivität für weitere Stakeholder sowie seinen Diplomkurs, der ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Marktakteuren darstellt, verlassen. Die Vermarktung der Forschungsprodukte wird jedoch nicht als eine realistische Option betrachtet. Dies ist auf die hohe Konkurrenz sowie die mangelnde Erfahrung der NRO auf diesem Markt zurückzuführen.

Die Kooperation zwischen der NRO und MISEREOR ist professionell und konstruktiv. Sie zeichnet sich auf allen Seiten durch aktives Engagement aus und war für alle beteiligten Parteien zufriedenstellend.

Die folgenden Empfehlungen sind Denkanstöße, um das Projekt weiterzuentwickeln und seine Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu steigern.

1. Die NRO sollte eine Strategie entwickeln, um zu einem renommierten und professionellen Ressourcen-, Trainings- und Forschungszentrum zu werden.
2. Der Diplomkurs ist ein Alleinstellungsmerkmal der NRO, welches ausgeweitet und aktiv vermarktet werden sollte.
3. Die Kooperation zwischen der NRO und anderen relevanten Akteuren sollte in neuen Projektphasen gestärkt und vertieft werden, um die Identifizierung neu aufkommender Themen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit in Bangladesch zu ermöglichen.
4. Um eine stetige Nachfrage nach Trainings zu gewährleisten, sollte die NRO mit Caritas Bangladesch ein Abkommen über eine festgelegte Anzahl von Trainings pro Jahr aushandeln.
5. Die Dienstleistungen der NRO sollten in einer neuen Projektphase integriert werden, um die Effektivität und Wirkung des Projekts zu steigern.
6. Praxisorientierte und reflektierende Elemente sollten in den Lehrplan der NRO aufgenommen werden, um die Effektivität des Projekts in seiner nächsten Phase zu steigern. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im März 2014 wurden die Evaluierungsergebnisse mit der Partnerorganisation diskutiert, daraufhin wurde ein Umsetzungsplan für einige der Empfehlungen vorgelegt. Aufgrund altersbedingten Ausscheidens erfolgte kurz darauf ein Wechsel in der Leitung des Instituts. Mittlerweile liegt ein Folgeantrag vor, der im März 2015 von der Regionalreferentin mit der Partnerorganisation vor Ort besprochen wird. Dabei wird auch Thema sein, wie weit die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen fortgeschritten ist und inwieweit diese in den Folgeantrag eingeflossen sind.

Bangladesch

5

Evaluierung eines integrierten dörflichen Entwicklungsprojekts in den Chittagong Hill Tracts im Süden des Landes

Dr. Karin Stahl

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine der großen, national tätigen Nichtregierungsorganisationen von Bangladesch mit ca. 4.000 Beschäftigten und wurde 1967 gegründet. Er ist Teil des internationalen Sozialverbandes der Katholischen Kirche. Neben Nothilfeprogrammen führt die Organisation eine Vielzahl von Entwicklungsprogrammen und -projekten in verschiedenen Regionen Bangladeschs in folgenden Bereichen durch: Gesundheit, soziale Gerechtigkeit und Menschenrechte, (non-formale) Erziehung und Fortbildung, dörfliche Entwicklung und Empowerment, nachhaltige Ressourcennutzung. Zielgruppen sind die Ärmsten der Armen, speziell Landlose und Tagelöhner, benachteiligte ethnische Minderheiten, Kinder, Jugendliche, Frauen, Behinderte und alte Menschen.

Das evaluierte Vorhaben wird seit 2002 von MISEREOR gefördert und zielt darauf, die Lebensbedingungen der ethnischen Minderheiten in den Chittagong Hill Tracts im Süden von Bangladesch zu verbessern und ihre Rechte zu stärken. Das Vorhaben verfolgt einen integrierten Dorfentwicklungsansatz mit den Komponenten: Organisation, Spar- und Kreditwesen, Bildung, Gesundheit, Landsicherheit, nachhaltige Landwirtschaft und Einkommen schaffende Maßnahmen. Direkt Begünstigte sind 3.469 Haushalte in 149 Dörfern, die acht ethnische Minderheiten in den Chittagong Hill Tracts umfassen.

Es wurden bereits zwei Evaluierungen durchgeführt, die erste 2004 am Ende der Pilotphase und eine zweite zum Ende der ersten Phase 2008. Gegenstand der vorliegenden Evaluierung waren die Projektphasen II und III von 2009 bis zum Zeitpunkt der Evaluierung 2014.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz der Arbeit der Partnerorganisation zu bewerten, die beobachtbaren Wirkungen zu erfassen und die Effizienz, Effektivität der Umsetzung und die Nachhaltigkeit der Veränderungen zu analysieren. Ein vom Projektträger formulierter Fragenkatalog mit 53 Fragen, der von MISEREOR ergänzt wurde, orientierte die Erhebung. Die Evaluierung wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem Gutachter aus Bangladesch, durchgeführt.

Es wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, um eine möglichst breite Beteiligung der verschiedenen Akteure und einen gemeinsamen Lernprozess zu gewährleisten. Das Evaluierungsteam nutzte einen Methodenmix, bestehend aus Dokumentenstudium, Interviews mit Projektbeteiligten und Zielgruppen sowie Feldbesuchen. Es wurden 13 Dörfer besucht, die acht ethnische Gruppen repräsentierten. Es fanden 44 Gruppen- und Einzelinterviews statt mit Männern und Frauen, die die besuchten Dörfer bewohnten, Kredite aufnahmen, an den Schulen lernten oder lehrten, bäuerlich und im Kleingewerbe tätig waren, lokale Führungspersonlichkeiten waren oder staatliche Behörden und Nichtregierungsorganisationen vertraten. Es wurden die Projektwirkungen auf die Lebensverhältnisse der Zielgruppen und ihr Umfeld erfragt. 30 Interviews mit Projektmitarbeitenden gaben Aufschluss über die effektive und effiziente Umsetzung der Projektmaßnahmen. Die Evaluierung besaß Elemente einer Selbstevaluierung, indem das Evaluierungsteam zu Beginn einen kritischen Selbstreflexionsprozess des Projektteams anregte, dessen Ergebnisse in einem Abschlussworkshop den Erkenntnissen des Evaluierungsteams gegenübergestellt wurden.

Festgestellte Wirkungen

Eine der wichtigsten Wirkungen ist es, dass die Zielgruppen dank Bewusstseinsbildung und Rechtsaufklärung, Schulbildung, beruflicher Fortbildung und Zugang zu Kleinkrediten neue Lebensperspektiven entwickelt haben, die ihnen vorher durch Unwissenheit und fehlenden Zugang zu Ressourcen verschlossen waren. Die Grundschulbildung für alle Dorfkinder ermöglicht ihnen heute, sich weiter zu bilden oder eröffnet neue Berufschancen. Der Bau von Trinkwasseranlagen und Aufklärung zur Gesundheitsvorsorge haben Verhaltensänderungen bewirkt und dazu geführt, dass durch Wasser und Insekten verursachte Krankheiten (Malaria, Durchfall etc.) zurückgegangen sind. Die Spar- und Kreditprogramme in Kombination mit beruflicher Fortbildung haben es einer begrenzten Anzahl von Dorfbewohnern ermöglicht, ihr eigenes Kleinunternehmen zu gründen, die landwirtschaftliche Produktion durch Einführung neuer Kulturen zu verbessern, gepflanztes Land auszulösen oder Schulgelder für ihre Kinder aufzubringen. Durch die Gründung von Frauen- und Männergruppen in den Dörfern hat sich das Engagement der Dorfbewohner erhöht, für ihre Interessen einzutreten und diese bei staatlichen Behörden einzufordern. Insbesondere bei den Frauengruppen konnte ein gestiegenes Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein festgestellt werden. Beeindruckend war die Eigeninitiative der Dorfbewohner, sich mit wenigen Mitteln für die Verbesserung der Dorfentwicklung einzusetzen.

Diesen positiven Wirkungen stehen einige negative Entwicklungen gegenüber, die auf die schwierigen politischen Rahmenbedingungen des evaluierten Vorhabens zurückgehen. Landsicherheit konnte nur für einen kleinen Teil der Zielgruppen erreicht werden. Die Regierung vergibt bis auf Weiteres keine neuen Landtitel für angestammtes Land der indigenen Minderheiten. Landkonflikte, ungesicherte Landrechte und Landnahme stehen damit einer gesicherten landwirtschaftlichen Entwicklung und Investitionen auf der Parzelle entgegen. Fehlende Infrastruktur wie Straßen und die Abgeschiedenheit der Dörfer in unzugänglichen Landstrichen beeinträchtigen produktive Beschäftigungsmöglichkeiten oder den Marktzugang für ihre (landwirtschaftlichen) Produkte. Trotz der erreichten Verbesserungen der Lebensbedingungen der Zielgruppen durch das Projekt konnte daher die vorherrschende Armutssituation nur gelindert, nicht aber überwunden werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die enge und anhaltende Begleitung der Zielgruppen durch den Projektträger hat Vertrauen in die Projektmaßnahmen geschaffen und eine Kontinuität des Veränderungsprozesses ermöglicht. Sie hat aber auch Abhängigkeiten erzeugt, die einer Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen entgegenstehen. Dies wird besonders deutlich bei den Dorfgruppen und ihren Spar- und Kreditprogrammen, die weitgehend von dem Projektträger verwaltet werden. Die Dorfgruppen sollen daher zusammengefasst und in eigenständige, juristisch anerkannte Spar- und Kreditgenossenschaften umgewandelt werden, was neue Herausforderungen für die Dorfgruppen und das Projektpersonal bringt. Der integrale Dorfentwicklungsansatz des evaluierten Vorhabens mit seinen verschiedenen Komponenten ist eine Stärke des Programms, hat aber dort seine Grenzen, wo einzelne Komponenten eine fachliche Vertiefung erfordern. Dies zeigt sich besonders in der Komponente nachhaltiger Landnutzung. Trotz Zielsetzung lässt sich keine klare Strategie nachhaltiger Landwirtschaft erkennen, da ein Sektorkonzept und die fachliche Expertise fehlen. In einem schwierigen politischen Umfeld, v. a. in der Landfrage, ist es wichtig, die Projektmaßnahmen auf lokaler Ebene durch eine proaktive Lobbypolitik des Projektträgers auf regionaler und nationaler Ebene zu ergänzen. Für Maßnahmen der Grundschulbildung in eigenen Schulen und der Gesundheitsversorgung stellt sich das Problem, dass diese nach Projektende kaum weiter finanziert werden können. Die komplexe Managementstruktur des Vorhabens hat bisweilen zu Kommunikations- und Informationsproblemen geführt. Schließlich hat auch eine hohe Personalfuktuation, bedingt durch niedrige Gehälter und schwierige Arbeitsbedingungen, die Projektdurchführung beeinträchtigt.

Zentrale Empfehlungen sind eine Fortführung des Programms für zwei weitere Phasen, um möglichst viele Projektmaßnahmen auf die Zielgruppen und ihre Organisationen zu übertragen. Dazu gehört, die Dorfgruppen in einem gestaffelten Schritt-für-Schritt-Prozess in juristisch unabhängige und selbstverwaltete Spar- und Kreditgenossenschaften zu überführen. Dieser Prozess sollte mit Pilotbeispielen beginnen und nach einem Jahr ausgewertet werden hinsichtlich ihrer wirtschaftlicher Tragfähigkeit, eigenständiger Verwaltungsleistung, entwicklungspolitischer Ausrichtung, Entscheidungsstrukturen, interner Konfliktivität etc. Es wird weiterhin empfohlen, eine Sektorstrategie für nachhaltige Landwirtschaft zu erarbeiten, entsprechende Fortbildungen

für die Zielgruppen zu intensivieren und Fachpersonal für die Durchführung einzustellen. Der Projektträger sollte sich außerdem mittels eines proaktiven Lobbying stärker für die Landrechte und eine Lösung der Landkonflikte einsetzen. Im Managementbereich sollten die Informationsflüsse hinsichtlich verfügbarer Ressourcen zwischen nationaler, regionaler und lokaler Ebene verbessert, das Buchhaltungssystem vereinheitlicht und auf allen Ebenen moderne Kommunikationssysteme eingeführt werden. Eine Anhebung der Gehälter für das Projektpersonal wird empfohlen, um Arbeitsüber-

lastung zu kompensieren und der Personalfuktuation entgegenzuwirken. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse und der Umsetzungsplan werden bei der Dienstreise der Regionalreferentin im März 2015 vor Ort besprochen. Ein Folgeantrag für die nächste Phase liegt vor und Thema wird sein, wie die Empfehlungen in die Planung für die folgenden Jahre eingeflossen sind bzw. berücksichtigt wurden.

Bangladesch

6

Evaluierung einer Initiative zur Stärkung der Rechte der Ärmsten in einem ländlichen Distrikt

Beate Holthusen

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) ist als langjähriger Partner MISEREORs im ganzen Land mit unterschiedlichen Vorhaben tätig; dieses Projekt wird nach seiner ersten dreijährigen Förderung zum ersten Mal evaluiert. Ziel des Projekts ist, den Zugang zu lokalen Dienstleistern für extrem Arme aus 41 Dörfern zu verbessern und ihr Einkommen ganzjährig zu erhöhen. Zur Zielgruppe gehören auch Ältere, Behinderte, Bettelnde und verwitwete bzw. geschiedene Frauen.

Die Projektregion gehört zu den am schwächsten entwickelten innerhalb des Landes. Die Armut ist gekennzeichnet durch geringes Einkommen (<1,25 USD pro Tag), Mangel- und Unterernährung, Ausschluss von sozialer, finanzieller und gesundheitlicher Unterstützung, keinen oder nur geringen Besitz an Land und Gütern sowie fehlende Möglichkeiten im Bereich Bildung und Einkommenserwirtschaftung. Es gibt verschiedene Minderheiten innerhalb der Bevölkerung, welche zusätzlich unter Diskriminierung und Verletzung ihrer Rechte leiden. Sie gehören zu den am stärksten Benachteiligten in der Gesellschaft Bangladeschs. Die Regierung des Landes unternimmt Vorstöße, mit diversen

sozialstaatlichen Unterstützungsleistungen die Armut ein wenig zu lindern. Allerdings sind diese Sozialleistungen nur beschränkt verfügbar. Keine dieser Leistungen wird ganzjährig oder für alle bedürftigen Personen vom Staat bereitgestellt. Zentrale Strategie des Projekts ist deshalb, den Anteil der extrem Armen, die von dieser Unterstützung profitieren, zu erhöhen. Hierfür sind Netzwerk-Foren mit einflussreichen Vertreter(inne)n des Ortes etabliert worden, welche auf die politischen Entscheidungsgremien zu Gunsten der Bedürftigen Einfluss nehmen sollen. Zudem trägt das Projekt in Form von Ausbildungen, Sachleistungen oder auch Vernetzung mit anderen NRO auch direkt zur Verbesserung der Lebenssituation der extrem Armen bei.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Neben der Untersuchung der OECD-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, bisherige Wirkungen und Nachhaltigkeit hatte die Evaluierung insbesondere zum Ziel, Verbesserungsvorschläge für eine weitere Projektphase zu erarbeiten.

Das Evaluierungsteam setzte sich aus einer von MISEREOR vorgeschlagenen Gutachterin aus Deutschland und einem Gutachter aus Bangladesch, der von der Part-

nerseite vorgeschlagen wurde, zusammen. Es wurden sechs Dorfgruppen (von insgesamt 41) besucht. Bei der Auswahl der zu besuchenden Gruppen war das wichtigste Kriterium die von der Partnerorganisation gemachte Klassifizierung, damit alle drei unterschiedlichen Niveaus (von „stark“ über „durchschnittlich“ bis „schwach“ hinsichtlich ihrer Kapazität, sich zu organisieren und Ressourcen zu akquirieren) repräsentiert waren. Ebenso wurde darauf geachtet, dass die verschiedenen Charakteristika der Zielgruppen repräsentiert sind.

Neben intensiven Gesprächen mit Mitgliedern dieser Gruppen sowie der dazu gehörenden Netzwerk-Foren fanden auch Einzelgespräche mit Trainees, Vertreter(inne)n anderer NRO sowie Repräsentant(inn)en staatlicher Behörden statt. Weiterhin wurden v. a. das Projektpersonal interviewt und projekteigene Monitoringdaten ausgewertet.

Festgestellte Wirkungen

Die eindrucklichsten Wirkungen wurden bisher dort erreicht, wo Einzelne direkt unterstützt wurden. Die erhaltenen Finanzen oder materiellen Güter wurden in den allermeisten Fällen so investiert, dass das Einkommen der Nutznießer/-innen nachhaltig erhöht wurde. Weitere Unterstützung, wie die Bereitstellung von Latrinen oder Hilfsmittel für Behinderte, hat die Lebenssituation der Betroffenen direkt verbessert.

Darüber hinaus ist es dem Projekt gelungen, den Anteil der Sozialleistungen, die der Staat an extrem Arme weiterleitet, zu erhöhen. Hier fand auch ein Zuwachs an Wissen bei den Bedürftigen statt: nicht nur, dass sie über verschiedene existierende Sozialleistungen jetzt besser informiert sind, sondern diese Informationen jetzt auch erhalten, bevor über deren Verteilung entschieden wird.

Wirkungen im Bereich Wissenszuwachs aufgrund von Ausbildungen oder monatlichen Diskussionsrunden zu Themen wie Gesundheit, Gemüseanbau oder Tierhaltung konnten nur rudimentär festgestellt werden. In den meisten Fällen waren die Themen bekannt und dienten mehr der Erinnerung und Bekräftigung. Allerdings gelang durch die Veranstaltungen auch eine durchaus erfolgreiche Vernetzung mit Ressourcepersonen aus den lokalen Behörden.

Da die Zahl der Bedürftigen, die bisher vom Projekt profitiert haben, trotz der Erfolge gering ist im Vergleich zum Bedarf, breitet sich in den Gruppen ein gewisser Grad an Frustration aus. Es wurde und wird vom Projekt mehr direkte Unterstützung erwartet. Erwartungen oder gar Ansprüche gegenüber dem Staat sind eher gering.

Außerdem äußerten Angehörige von Minderheiten, dass sie bei der Verteilung von Geld- oder Sachleistungen gegenüber Armen aus der ethnischen Mehrheitsgruppe benachteiligt werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Wesentliche Erkenntnis ist, dass in einem Umfeld, wo der Staat nur sehr eingeschränkt Sozialleistungen gewährt, ein rechtsbasierter Ansatz nur begrenzt umsetzbar ist. Selbst wenn Bedürftige alle Kriterien für eine Unterstützungsleistung erfüllen, können sie die Gewährung einer solchen Unterstützung nicht einklagen. Eine nachhaltige Verbesserung für die Ärmsten der Armen tritt erst dann ein, wenn das Budget für Sozialleistungen merklich erhöht wird.

Deshalb lautet auch eine Hauptempfehlung, dass der Projektträger in Verbund mit anderen NRO sein Engagement in Richtung Lobbyarbeit auf Regierungsebene ausweiten sollte. Nur so kann der Anteil der für Sozialleistungen bereitgestellten Gelder erhöht werden. Dieses Engagement sollte dann auch eng mit der Arbeit der geschaffenen Foren vor Ort, welche sich für die Bedürftigen gegenüber der Lokalregierung einsetzen, verknüpft werden. Darüber hinaus sollten die Mitglieder dieser Foren stärker in Strategien für Lobbyarbeit qualifiziert werden.

Da andere NRO mit eigenen Strategien ebenfalls versuchen, die Lokalregierungen hinsichtlich der Verteilung der Sozialdienstleistungen für ihre Zielgruppen zu beeinflussen, sollte ein stärkerer Austausch organisiert werden, um voneinander zu lernen und zusammen die effektivste Strategie zu entwickeln.

Klare Entscheidungskriterien für die Verteilung von Gütern innerhalb der Gruppen sollten entwickelt werden und transparent sein, sodass es nicht zu einer Benachteiligung von Angehörigen der Minderheitsgruppen kommt. Letztere sollten zusätzlich die Kernbotschaften des Projekts in ihrer eigenen Sprache vermittelt bekommen.

Die gesammelten Daten des Projekts sollten auch hinsichtlich des Vorwurfs einer ungerechten Verteilung von Geld- und Sachleistungen analysiert werden.

Empfohlen wird weiterhin, die Ausbildungs- und Gruppentreffen inhaltlich und methodisch attraktiver zu gestalten.

Für die nächste Phase sollte das Projekt keine neuen Gruppen in weiteren Dörfern gründen. Vorerst sollte eine höhere Anzahl von Bedürftigen in den schon existierenden Gruppen von Maßnahmen, die durch das Projekt organisiert werden, profitieren. Zudem befür-

wortete das Gutachterteam, dass – für den Fall erheblich gestiegener Ressourcen, die es zu verteilen gibt – die vorhandenen Gruppen erweitert werden, bevor neue gegründet werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Von Partnerseite kam bisher keine Reaktion auf die Evaluierungsergebnisse. Diese sowie die Möglichkeiten zur Umsetzung der Empfehlungen werden während der Dienstreise der Regionalreferentin im März 2015 vor Ort besprochen. Idealerweise werden der anstehende Folgeantrag und die darin erläuterte Strategie die Evaluierungsempfehlungen entsprechend widerspiegeln.

Brasilien

7

Querschnittsevaluierung der Entwicklungsprojekte eines Netzes von fünf kirchennahen Organisationen zur Unterstützung von Kleinfischerfamilien

Gabi Struck

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Seit mehr als 30 Jahren kooperiert MISEREOR mit einem Netz von kirchennahen Organisationen, das 1969 auf Initiative eines deutschen Franziskaners im brasilianischen Bundesstaat Pernambuco zum Schutz der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Kleinfischerfamilien gegründet wurde. Seitdem ist das Netz gewachsen. Es hat heute eigenständige Regionalstellen in mehreren Bundesländern Brasiliens (Bahia, Ceará, Pernambuco und Pará) und fest organisierte Gruppen in weiteren Bundesstaaten (Piauí, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Santa Catarina, Maranhão). Die Organisationen befinden sich unter der Schirmherrschaft des Teils der katholischen Kirche, der zielgruppenspezifisches, sozialpolitisches Engagement fördert. Drei regional agierende Projekte im Nordosten Brasiliens, eines im Norden und der nationale Zusammenschluss aller in Brasilien vertretenen Dependancen und Initiativen werden von MISEREOR finanziell unterstützt und wurden zum ersten Mal evaluiert. Neben vielen ehrenamtlich tätigen Fischer(inne)n arbeiten 15 Berater/-innen und 4 administrative Kräfte in diesen Projekten. Die Organisationen arbeiten auf lokaler, regionaler, nationaler

und internationaler Ebene. Ihr Ziel ist es, die Schöpfung in Kooperation mit den Fischer(inne)n zu bewahren, ihre Lebensbedingungen zu verbessern und unter Respektierung ihrer Kultur gemeinsam die Gestaltung einer besseren, gerechteren Gesellschaft voranzutreiben, die in der Lage ist, die Umwelt wertzuschätzen und zu schützen.

Die Zielgruppe sind Menschen, deren Haupteinkommensquelle die Fischerei ist. In Brasilien gibt es insgesamt ca. eine Million registrierte Kleinfischer/-innen, deren Interessensvertretungen von den o. g. Organisationen unterstützt werden. Die vier regional agierenden Projekte erreichen indirekt 45.000 Fischer/-innen. Mit Hilfe der nationalen Organisation wurde 2010 eine landesweite Bewegung der Kleinfischer/-innen ins Leben gerufen, die in 15 Bundesstaaten aktiv ist und indirekt alle Kleinfischer/-innen Brasiliens erreicht.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, die Qualität und Wirkungen der Arbeit der vier Regionalprojekte und des nationalen Projekts seit 2005 zu beleuchten und dabei insbesondere auszuwerten, ob das Ziel der Projekte, die Lebensgrundlage der Fischer und Fischerinnen zu er-

halten und zu verbessern, erreicht werden konnte. Dabei war ein Augenmerk darauf gerichtet, ob es mit Hilfe der Interventionen gelingen kann, den Prozess des Verschwindens der Kleinfischerei aufzuhalten, die ca. 70 % der in Brasilien konsumierten Meeresfrüchte und Fische produziert. Letztendlich erwartete MISEREOR von der Evaluierung Aufschluss darüber, welche Schwerpunkte zielführend weiterverfolgt werden sollten.

Die Evaluierung orientierte sich in ihren Fragestellungen an den entsprechenden DAC-Kriterien der OECD: Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz (unter besonderer Berücksichtigung der Organisation und Verwaltung) sowie Nachhaltigkeit. Die Evaluierung fand in zwei Phasen statt. Während der ersten Phase im März 2013 wurden während der Jahreshauptversammlung der nationalen Organisation Zielstellung, methodisches Vorgehen und organisatorische Aspekte der Evaluierung vereinbart. In der zweiten Phase zwischen Juli und Dezember 2013 wurden alle Projekte einzeln zwischen 10 und 14 Tagen lang besucht. Während der Feldphase wurden 68 Einzelinterviews geführt und zwar mit Mitarbeiter(inne)n der Organisation, Kirchenvertreter(inne)n, Wissenschaftler(inne)n sowie Vertreter(inne)n staatlicher und nichtstaatlicher Organisationen, Vertreter(inne)n von Fischereiorganisationen und Fischer(inne)n. 31 Besuche mit teilnehmender Beobachtung in Fischergemeinden wurden durchgeführt, darüber hinaus fanden 12 Workshops zum Auftakt und Abschluss der Evaluierungsmission statt sowie 7 Gruppeninterviews und 23 Workshops mit Fischern und Fischerinnen in den von den Projekten begleiteten Fischergemeinden. Insgesamt waren 634 Personen an der Evaluierung beteiligt und einbezogen. Begleitet wurde die Evaluierung von ausführlichen Dokumentenanalysen und Internetrecherchen. In fünf Einzelberichten und einer Querschnittsauswertung wurden die erhobenen Informationen in der ersten Hälfte des Jahres 2014 analysiert, bewertet und dokumentiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Organisationen agieren in vier Bereichen, in denen Wirkungen festgestellt werden konnten: (1) Umwelt, mit den Schwerpunkten Großprojekte und territoriale Ausgrenzungen; (2) Rechte und Gerechtigkeit, wozu neben der Fischereigesetzgebung die Organisationsentwicklung der Selbstorganisation von Fischer(inne)n, Sozialversicherungsansprüche und Fragen der Politik zu Gesundheit, Bildung, Wohnen und Sicherheit gehören; (3) einkommenschaffende Maßnahmen durch Investitionen in die Kleinfischerei und fach-

lich-technische Beratung zur Wertschöpfungskette mit Weiterverarbeitung und Vermarktung der Produktion; (4) Stärkung der eigenen institutionellen Stabilität und Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb der Kirchenstruktur durch Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Die folgenden zentralen Ergebnisse ließen sich beobachten: In Bezug auf die Relevanz konnte festgestellt werden, dass die Organisationen eine zentrale Bedeutung bei der Unterstützung der Selbstorganisation der Fischer/-innen in den begleiteten Gemeinden haben. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass bis 1989 eine Zwangsmitgliedschaft der Fischer/-innen in den „Colônias“ bestand – das sind landesweite, verbandsähnliche Strukturen, die fast nie die Interessen der Kleinfischer/-innen verfolgten –, kommt der Schaffung von Organisationsstrukturen, die die Interessensvertretung der Kleinfischer/-innen in den Mittelpunkt stellen, eine besondere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang sind die Stärkung und Sichtbarkeit der kulturellen Identität, gekoppelt an das Recht auf die territoriale Sicherheit durch Besitzrechte an ihren Lebensräumen, von besonderer Wichtigkeit. Deswegen wurde eine landesweite Kampagne initiiert, bei der vier Millionen Unterschriften gesammelt werden sollen, die erforderlich sind, um eine parlamentarische Eingabe auf eine „Volksgesetzesinitiative“ durchzusetzen (gemäß dem Grundgesetz Brasiliens). Diese Kampagne hat eine positive Wirkung und unterstützt die Situation der Kleinfischerei in Brasilien, führt zu mehr Sichtbarkeit, ist identitätsstiftend für die Fischer/-innen und hebt die Selbstorganisation der Fischer und Fischerinnen auf ein neues Niveau. Zusammengefasst können folgende Wirkungen bei den Fischer(inne)n als Folge der Interventionen der Projekte beobachtet werden: Es gibt bei den Fischer(inne)n eine klare Vorstellung und Einschätzung gesellschaftspolitischer Zusammenhänge, verbunden mit einem gestärkten Selbstwertgefühl. Das trägt zur Verbesserung der kollektiven Organisationsfähigkeit und Entschlossenheit bei, die individuellen, sozialen und politischen Rechte von Fischer(inne)n durchzusetzen und sich gegen Übergriffe zu behaupten. Als größter Erfolg ist auf jeden Fall das Engagement dieser Berufsgruppe in der bereits erwähnten Bewegung zu nennen, die landesweit Fischer/-innen zusammengebracht hat, um das Territorialrecht der Fischergemeinden durchzusetzen. Weitere wesentliche Wirkungen sind die Anerkennung der Frauen im Sektor und die Anerkennung von Sozialleistungen wie Rente und Krankenversicherung für Fischer/-innen sowie die Investitionen in die Verbesserung der Arbeitsmittel in der Kleinfischerei. Effektivität: Die folgenden Projektziele wurden verfolgt: (1) Einflussnahme auf die Politik der öffentlichen Hand, u. a. im Gesundheits- und

Bildungsbereich, durch die Schaffung von Gesundheitsvorsorge und die Einrichtung und den Betrieb von Schulen; (2) Anerkennung der Notwendigkeit und Maßnahmen zur Sicherung der Territorialrechte der Fischergemeinden; (3) Investitionen in die Kleinfischerei, die zur Verbesserung der Lebensqualität der Fischerfamilien und zum ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Fischfang beitragen; (4) Bewusstseinsstärkung bei den Fischer(inne)n, Praktiken des nachhaltigen Fischfangs einzuhalten, die zur Verbesserung des ökologischen Gleichgewichts beitragen; (5) Schaffung von Netzwerkstrukturen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zur Verbreitung, Durchsetzung und Verbesserung der Rechtsgrundlage der Kleinfischerei. In den fünf Projekten wurden alle festgesetzten Ziele zumindest teilweise oder sogar ganz erreicht. Es sollte aber angemerkt werden, dass die Ziele zum Teil als sehr ambitioniert bezeichnet werden können. Im Zusammenhang mit dem Kriterium der Effizienz kann festgestellt werden, dass die erreichten Ergebnisse den Aufwand und die investierten Kosten rechtfertigen. Insbesondere hervorzuheben sind die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter/-innen der Organisationen, die mit einem hohen Maß an Idealismus und Verantwortungsbereitschaft ihre Aufgaben bewältigen. Die Organisationen sind in Brasilien als die wichtigste unabhängige Instanz anerkannt, die sich den Anliegen und Interessen der Kleinfischerei verschrieben hat. Aber angesichts der vielen Schwierigkeiten und negativen Umweltwirkungen auf Grund des in Brasilien vorherrschenden Entwicklungsmodells zur Ressourcennutzung sind viele Probleme zu beobachten, die die Nachhaltigkeit der Wirkungen beeinträchtigen. Dennoch wird im Projektkontext auf verschiedenen Ebenen alles versucht und darauf geachtet, die Errungenschaften nachhaltig zu verankern. Vor allem die Selbstorganisationsfähigkeit der Fischergemeinden und die regionale und nationale Vernetzung, der Kampf um die Anerkennung der traditionellen Kulturen und Lebensweisen der Fischer/-innen und ihres Lebensraums, die konsequente Einbeziehung der Frau in den Entwicklungsprozess und die umweltschonende Nutzung der Naturräume tragen dazu bei, dass wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit zentraler Gegenstand der Projekte sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die wesentlichen Erkenntnisse aus den Evaluationsergebnissen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Organisationen sind ein wichtiger Akteur für den Erhalt des Sektors der Kleinfischerei und ihrer Basisorganisationen, die die Einhaltung der Rechte der

Kleinfischer/-innen fördern. Die Organisationen sind anerkannt und genießen ein besonderes Vertrauensverhältnis bei den Fischergemeinden, mit denen kooperiert wird. Die Kleinfischerei ist ein Bereich, der in erster Linie von traditionellen Volksgruppen praktiziert wird. Deren Praktiken und Techniken basieren auf traditionellem Wissen über Natur und Umwelt und lassen sich nicht einfach ersetzen durch alternative Aktivitäten der Einkommens- und Überlebenssicherung. Deswegen lohnt sich die Investition in den Erhalt der Kleinfischerei. Die wichtigsten Empfehlungen, die sich aus den Erkenntnissen der Evaluierung ableiten lassen, sehen wie folgt aus: Die Organisationen sollten ihre Anstrengungen zur Unterstützung und Beratung der Kampagne zur Territorialsicherung der Fischergemeinden intensivieren. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, dass die Ergebnisse und Errungenschaften der Interventionen der Organisationen durch ein effektives Monitoringsystem systematisiert und aufbereitet werden, um die wirksame Arbeit sichtbar zu machen und über den Sektor hinaus zu erhöhen. Dazu gehört auch die Intensivierung und Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem sollten verstärkt die Führungskräfte in den Fischergemeinden fortgebildet und gezielt Jugendliche angesprochen und integriert werden. Die Sichtbarkeit der Lebensweisen und Lebensweisheiten als Kulturform und des nachhaltigen (Über)Lebensmodells der Fischer/-innen sollten verstärkt werden. Zu fördern ist auch, dass Dialogformen mit den Institutionen des Staates gefunden werden und von alten pauschalisierenden Feindbildern Abstand genommen wird. ●

Follow-up (MISEREOR)

MISEREOR hat als Folge der Evaluierung entschieden, nicht wie geplant nur drei der evaluierten Organisationen, sondern alle fünf in eine systematische Beratung der lokalen Beratungsinstanz in Brasilien aufzunehmen. Dies bedeutet, dass die Organisationen über einen Zeitraum von drei Jahren von einem lokalen Berater eng im Bereich Planung, Monitoring und Evaluierung (PME) und strategische Entwicklung begleitet werden. Die Organisationen sind mit Hilfe dieses Beraters dabei, ein effizientes Monitoringsystem zu entwickeln. Darüber hinaus wurden Follow-up-Blätter entwickelt, in die jede der Organisationen einträgt, welche Empfehlung sie vorrangig, mittel- oder langfristig umsetzen will oder auch welche als prioritär oder nicht prioritär berücksichtigt werden soll. Für die Organisationen selbst besitzen beispielsweise die Befähigung und Verselbstständigung von lokalen Führungskräften unter besonderer Berücksichtigung des Potenzials

junger Fischer/-innen und Jugendlicher eine sehr hohe und auch unmittelbare Priorität. Was die Vernetzung mit Universitäten angeht, betrachten dies vor allem zwei der Regionalstellen im Nordosten, die bereits ihre Fühler in diese Richtung ausgestreckt haben, als wichtig, aber eher mittelfristig zu bearbeiten. Der von den beiden Evaluiererinnen als substantiell erachtete Dialog mit staatlichen Institutionen wird von den einzelnen Partnerorganisationen als unterschiedlich relevant und dringlich beurteilt, allerdings ist in den gemeinsamen Diskussionsprozessen während der Evaluierungsphase klar geworden, dass eine grundsätzliche Opposition gegen den Staat nicht in jedem Fall angemessen ist, und dass die Spielräume für einen kritisch-konstruktiven Dialog mit staatlichen Instanzen in jedem Falle dort genutzt werden sollten, wo sie sich bieten. Die Nationalstelle hat sich eher übergeordnete Aufgaben vorgenommen wie z. B. die Sammlung und Systematisierung der bereits durch die Arbeit der o. g. Organisationen erreichten Wirkungen (auch anhand einzelner besonders erfolgreicher Beispiele wie der in einigen Regionen erreichten Fischereiabkommen, die eine Selbstverpflichtung zum Schutz junger Fische beinhalten), die Suche nach weiteren Geldgebern, die Suche nach der Möglichkeit der Erstellung von Studien zum Themenbereich der Biodiversität in Fischergemeinden und die Verstärkung der Medien- und Kommunikationsarbeit. Als erstes Ergebnis hiervon wurde bei der Nationalstelle eine Person für die Öffentlichkeitsarbeit angestellt. Diese soll sich vorwiegend um die Kontakte zur Presse und die weitere Verbreitung von Zielen und Inhalten der Kampagne zum Fischereiterritorium kümmern. In der breiteren öffentlichen Wahrnehmung dieser Kampagne sind bereits erste Fortschritte zu bemerken. Diese soll

auch 2015/2016 vorangetrieben, breiter aufgestellt und noch mehr in die Öffentlichkeit getragen werden. Da von der FAO 2014 Richtlinien für das Fischereiwesen erlassen wurden, ist jetzt der Zeitpunkt, einen Gesetzesentwurf zu erarbeiten und einzureichen, der die Kleinfischerei besonders in den Blick nimmt. Auch der Vorschlag, das traditionelle Leben der Kleinfischer/-innen zum Thema der Fastenaktion der brasilianischen Bischofskonferenz 2017 zu machen, zeugt von dem Willen, das Thema im öffentlichen Bewusstsein zu verankern.

Die Perspektive einer weiteren Zusammenarbeit zwischen MISEREOR und den Trägerorganisationen ist die Intensivierung derselben. Die Kleinfischerei ist in Brasilien vom Aussterben bedroht, wenn es nicht kurz- bis mittelfristig gelingt, eine breite Öffentlichkeit vom Wert dieses traditionellen Handwerks und der damit zusammenhängenden, die Umwelt bewahrenden Lebensweisen zu überzeugen. Damit einhergehend muss auch die Landfrage neu gestellt werden, da die meisten Fischer/-innen keinen Landtitel besitzen. Die intensive Auseinandersetzung mit der Querschnittsevaluierung, die sowohl bei den einzelnen Organisationen in ihrem jeweils regionalen Kontext, aber auch im Zusammenspiel mit den anderen evaluierten Organisationen zu finden war, beweist die Ernsthaftigkeit, mit der die Partnerorganisationen bestrebt sind, diesen Prozess auch für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen. Von den Partnerorganisationen wurde allerdings bedauert, dass die Evaluierung den Schwerpunkt auf der Wirkungserfassung hatte und nicht die von ihnen in der Basisbildung angewendeten Methoden beurteilt hat. Hier möchten sie in Zukunft noch ihre eigene pädagogische Praxis auswerten.

Brasilien

8

Evaluierung der juristischen Arbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich der Landrechte

Kurt Damm

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) mit Sitz im Nordosten Brasiliens wurde in der Zeit der repressiven brasilianischen Militärdiktatur gegründet. In dieser NRO schlossen sich Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen zusammen, um Kleinbauernorganisationen durch Rechtsberatung zur Seite zu stehen. Neben dem Aufbau eines Zeugenschutzprogramms, das heute gänzlich von der Landesregierung finanziert wird, setzt sich die NRO seit Mitte der 1990er Jahre für die Rechte traditioneller Völker in ihrem Bundesstaat ein. Darüber hinaus engagiert sich die NRO landesweit für eine demokratische Kontrolle des brasilianischen Justizwesens.

Unterschiedliche Ansprüche auf Land führen häufig zu Konflikten. Gesetzesanspruch und Gesetzesrealität klaffen in Brasilien, insbesondere im Nordosten, oft stark auseinander. In der Justiz haben konservative, kapitalkräftige Kreise einen hohen Einfluss. Die ärmere Landbevölkerung verfügt meist über keinen juristischen Beistand und ist nicht über ihre Rechte aufgeklärt.

Derzeit arbeitet die NRO in vier Bereichen. Neben der konkreten juristischen Beratung zur Anerkennung und juristischen Übertragung von Landtiteln für traditionelle Völker und Kleinbäuerinnen und Kleinbauern engagiert sich die NRO im Bereich des Umweltrechts. Sie entwickelt Kurse zur Ausbildung von Laienjurist(inn)en mit dem Ziel, die Landbevölkerung über ihre Rechte aufzuklären, und sie führt diese Kurse auch durch. Mit Hilfe eines Programms für studentische Praktikanten und Praktikantinnen der juristischen Fakultäten nimmt sie Einfluss auf die Ausbildung von Juristen und Juristinnen.

Die Organisation wird seit 2003 von MISEREOR gefördert und hat im Jahre 2010 eine von einer brasilianischen Fachkraft begleitete Selbstevaluierung durchlaufen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Fragestellung der Evaluierung richtete sich an den DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Wirkung, Effizienz und Nachhaltigkeit aus. Vorrangiges Ziel der Evaluierung war dabei die Untersuchung der Wirksamkeit der Arbeit der NRO. Hierzu zählen die Durchsetzung der Rechte von benachteiligten Gruppen, die deeskalierende Wirkung des Einsatzes der Laienjurist(inn)en sowie die Einbettung der Arbeit in das Partnerumfeld. Hinzu kam die eigene organisatorische Entwicklung, insbesondere in Bezug auf ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem. Die Genderfrage wurde betrachtet und dokumentiert.

Während des 21tägigen Feldaufenthalts in Brasilien wurden in drei Großräumen 22 Gruppen- und Einzelinterviews geführt. Neben den Betroffenen der involvierten Gemeinden gehörten hierzu auch der Vorstand der NRO, Universitätsprofessoren, Vertreter(innen) der Zivilgesellschaft und staatlicher Einrichtungen, wie beispielsweise der Generalstaatsanwaltschaft Brasiliens.

Das Evaluierungsteam bestand aus einer brasilianischen Expertin und einem deutschen Experten sowie einem deutschen Praktikanten. Es führte mit der Partnerorganisation einen Auftakt- und einen Abschlussworkshop, zwei Workshops mit dem Team der NRO und einen weiteren mit Vertreter(inne)n aus dem Partnerumfeld durch und nahm an verschiedenen Seminaren der Partner der NRO teil.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO wird ihrer Zielsetzung in vielerlei Hinsicht gerecht.

Gerichtliche Auseinandersetzungen können sich in Brasilien zwar über Jahre hinziehen oder verschleppt werden. In vielen Fällen konnte die NRO jedoch Erfolge oder Teilerfolge bei der Vergabe von Landtiteln für die

jeweilige Zielgruppe erreichen. Rechtsverletzungen im Bereich des Umweltschutzes wurden der juristischen Aufarbeitung zugeführt. Weitere wesentliche Rechtsverletzungen, darunter auch Menschenrechtsverletzungen, wurden angeprangert und juristische Verfolgung erreicht. Beispielhafte Fälle wurden dokumentiert und dienen in anderen juristischen Auseinandersetzungen auch landesweit als Lernfeld.

Laienjurist(inn)en setzen sich argumentativ gegen Ungerechtigkeiten und Polizeigewalt ein und nehmen ihre Rolle als Aufklärer rechtlicher Ansprüche wahr. Der Anspruch, das staatsbürgerliche Bewusstsein der Landbevölkerung zu stärken, um garantierte Rechte auch juristisch einzufordern, wird in vielen Fällen erreicht.

Gruppen aus dem Partnerumfeld der NRO und MISEREORs haben die Möglichkeiten der juristischen Durchsetzung der Rechte der Betroffenen erkannt und kooperieren mit der NRO. Im Norden des Bundesstaats schlossen sich mehrere NRO zusammen, um gemeinsam einen Rechtsanwalt zu bezahlen. Im Süden und Westen der Region ist ein ähnliches Vorgehen in Vorbereitung. Diese neuen Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen werden von der evaluierten NRO betreut und orientiert, wodurch zeitraubende, langwierige Reisen vermieden und die Effektivität der Arbeit erhöht wird.

An drei Universitäten wurden Seminare über die Landrechte traditioneller Völker in die Bachelorstudiengänge bzw. in einen Masterstudiengang aufgenommen. Die Aufnahme von Praktikant(inn)en erhöht durch den Praxisbezug die Wirkung dieser Ausbildung.

Kampagnen mit dem Ziel der demokratischen Kontrolle des Justizwesens wurden unterstützt und im gesamten Bundesstaat durchgeführt.

Verschiedene Regierungsstellen schätzen die Expertise der Mitarbeitenden der NRO und pflegen einen regelmäßigen Austausch mit ihnen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Es wird empfohlen, diesen Ansatz weiter zu unterstützen und dabei vor allem die stärkere Zusammenarbeit der Partner zu fördern, um die Netzwerkarbeit mit ihnen weiter zu intensivieren. Gerade in Bezug auf die Durchführung von Kursen zur Ausbildung von Laienjurist(inn)en sollte die Netzwerkarbeit mit den Partnerorganisationen ausgebaut werden.

Die interne organisatorische Entwicklung der NRO konnte mit der starken Nachfrage nach ihren Dienstleistungen nicht immer im ausreichenden Maße Schritt halten.

Empfohlen wird der Aufbau einer Datenbank zur Dokumentation der eigenen Aktivitäten, um die Planung, das Monitoring und die Evaluierung im Hinblick auf eine Wirkungsorientierung zu verbessern. Hier sollten die betreuten Gruppen, die Anzahl der betroffenen Familien, der Stand der juristischen Auseinandersetzung, der Grad des Betreuungsaufwandes und weitere Daten systematisiert und ausgewertet werden. Die interne Kommunikation und die Ablaufplanung sollten verbessert werden.

Es wird empfohlen, die finanzielle Basis der Arbeit zu diversifizieren und hierbei auch auf nationale Geldgeber zuzugehen. Die Außenwirkung und Selbstdarstellung der NRO sollte weiter qualifiziert werden und als Meilenstein für eine diversifizierte finanzielle Sicherung der Arbeit genutzt werden. Hierzu zählen die Erstellung eines Falblattes und die intensivere Nutzung neuer Medien. Die Aktivitäten zur demokratischen Kontrolle des Justizwesens sollten beibehalten werden; anzustreben ist, die Zusammenarbeit mit landesweit arbeitenden juristischen Gruppen und Universitäten zu verstärken und die Vereinsmitglieder noch mehr für ein ehrenamtliches Engagement zu motivieren.

Darüber hinaus sollte das Programm für angehende Jurist(inn)en ausgebaut werden, um mehr Studierenden die Erfahrung der praktischen Arbeit zu ermöglichen. Die Zusammenarbeit mit regionalen Universitäten wäre wünschenswert, auch um eine kontinuierliche, partizipative Weiterentwicklung der Ausbildungsinhalte zu gewährleisten. Eine solide finanzielle Ausstattung des Programms sollte in Angriff genommen werden, da die praxisnahe Ausbildung eine gute Ergänzung der juristischen Ausbildung darstellt und die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit der Arbeit der brasilianischen Justiz unterstützt. ●

Follow-up (MISEREOR)

Von den o. g. Empfehlungen wurden folgende weiterverfolgt: Für die Konzeption eines effizienten Monitoringsystems konnte die Expertise einer lokalen Beratungsorganisation in Anspruch genommen werden. Hierbei wurde nicht nur das Monitoring, sondern der gesamte Bereich PME (Planung, Monitoring und Evaluierung) in den Blick genommen.

Eher mittelfristig steht der Ausbau des Praktikantenprogramms an, das für den Projektträger eine zentrale Stellung innerhalb seiner Arbeit hat und in der nächsten Projektphase finanziell besser ausgestattet werden soll. Auf der anderen Seite sollte sich der Projektträger gerade für diesen Programmteil auch um lokale Mittel bemühen. Hierzu wird MISEREOR die Expertise eines

lokalen Beraters zum Thema Fundraising zur Verfügung stellen, der die Partnerorganisation bei der Analyse ihrer Fundraisingkapazitäten und der Durchführung erster Fundraisingaktivitäten unterstützen wird.

Zu der ebenfalls auf einer mittelfristigen Ebene angesiedelten Empfehlung der besseren Vernetzung im universitären oder allgemeinen juristischen Bereich hat der Projektträger bislang noch keine weitergehenden Überlegungen angestellt, grundsätzlich aber sein Interesse bekundet, hier aktiv zu werden. Das gleiche gilt für den Bereich der Förderung der stärkeren Netzwerkarbeit der von der Partnerorganisation beratenen Gruppen. Hier geht es in einem weiteren Sinne um die Verselbständigung der Zielgruppen.

Am schwersten fällt es der Partnerorganisation, den Bereich „große Nachfrage vs. begrenzte Kapazitäten“ zu bearbeiten. Wenn eine solche Organisation um Hilfe

gefragt wird, ist die Tendenz immer, diese Hilfe auch zu gewährleisten, selbst wenn es sich um Anliegen handelt, die nicht in die eigene Strategie, ins Portfolio oder auch nur in die zeitlichen Verfügbarkeiten der Mitarbeitenden passen. Eine Änderung dieses Verhaltens im Sinne einer Abwägung von Einsatz und Effizienz stellt grundsätzliche Anfragen an Organisationskultur und Arbeitsethik. Diese Fragen können nur in einem integrativen Gruppenprozess und längerfristig bearbeitet werden.

Die Evaluierung hat interessante Ergebnisse gezeigt und konkrete Verbesserungsmöglichkeiten benannt. Die meisten davon wurden von dem Projektträger nicht nur ebenfalls als solche wahrgenommen, sondern er hat sich auch direkt bemüht, die Empfehlungen der Evaluierung umzusetzen oder zumindest Pläne für deren Umsetzung zu entwerfen.

Burkina Faso

Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung kleinbäuerlicher Vermarktungsstrukturen für den regionalen Getreidehandel

9

Iris Paulus

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO), die 2005 gegründet wurde, um die Arbeit des Landesbüros einer französischen NRO weiterzuführen. Sie arbeitet autonom, ist aber Mitglied eines internationalen Netzwerks, in dem drei weitere nationale Organisationen aus Westafrika sowie die ehemalige französische Mutterorganisation vertreten sind.

Die Partnerorganisation möchte Bauernorganisationen so stärken, dass sie als Akteure auf dem Getreidemarkt erfolgreich aktiv werden können. Hierzu führt sie Fortbildungen für Basisgruppen sowie deren Regionalverbände zu Themen der Getreidelagerung, Vermarktungstechniken, aber auch zur Stärkung interner Abläufe durch. Darüber hinaus begleitet sie Basisgruppen

bei der Beantragung von Vermarktungskrediten sowie bei der Organisation und Durchführung von Getreidebörsen. Im Verlauf dieser Börsen können Direktverträge zwischen Basisgruppen bzw. zwischen Basisgruppen und Getreidehändlern abgeschlossen werden. Neben dem durch MISEREOR finanzierten Projekt werden aktuell weitere Projekte durch andere Geber finanziert. Diese fördern den Aufbau eines Marktinformationssystems sowie die Unterstützung von Frauengruppen, die Getreide weiterverarbeiten und ihre Produkte im städtischen Raum vermarkten.

Das Hauptziel der Partnerorganisation ist, die Ernährungslage in den Projektregionen zu verbessern. Spezifische Ziele des durch MISEREOR unterstützten Projekts sind die Verbesserung von Fachkenntnissen zu Führungsfragen in Organisationen, Lagerung und Konservierung von Getreide sowie verbesserte Kenntnisse zu Auswirkungen des Klimawandels und Möglichkeiten,

diesen entgegenzuwirken. Hierdurch sollen die Organisation der Basisgruppen und deren Regionalverbände gestärkt sowie das Einkommen der Gruppenmitglieder und Verbände gesteigert werden. Direkte Adressaten der vom Projekt angebotenen Fortbildungen sind 37 Männer-, 14 Frauen- und 10 gemischte Gruppen mit insgesamt ca. 1.500 Mitgliedern. Da das Projekt auf mehreren ähnlich konzipierten Vorgängerprojekten aufbaut, wurde über die Hälfte der Gruppen bereits vor Beginn des aktuellen Projekts geschult und begleitet.

Ein zentraler Teil des Gesamtansatzes der Partnerorganisation beruht auf dem Aufbau eines Netzwerks und der direkten Vermarktung zwischen Basisgruppen und Verbänden aus Regionen mit Überschussproduktion und Defizitregionen. Das Projekt unterstützt hierzu 20 Gruppen von Produzent(inn)en der Überschussregion Boucle du Mouhoun sowie 41 Gruppen aus den defizitären Regionen Centre Est und Sahel, während Gruppen aus anderen Regionen über andere Projekte begleitet werden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die Relevanz, Effektivität, Wirkungen und Nachhaltigkeit des Ansatzes der Partnerorganisation für das Projekt erfassen. Gleichzeitig sollte die Angemessenheit der Organisationsstruktur und das Projektmanagement bewertet und das Projekt in den Gesamtansatz der Organisation eingeordnet werden. Ein besonderes Augenmerk galt dem Ansatz des Austauschs zwischen Überschuss- und Defizitregionen. Da das Projekt auf Vorgängerprojekten aufbaut, sollten auch die Ergebnisse der Vorphasen mit in die Analyse einbezogen werden.

Die Evaluierung fand im vierten Quartal 2013 statt und wurde von einem unabhängigen Gutachterteam aus Burkina Faso und Deutschland durchgeführt. Informationen wurden durch halbstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews anhand von Leitfäden erhoben. Gespräche wurden geführt mit Vertreter(inne)n von Basisgruppen, Getreidehändler(inne)n und anderen wichtigen Akteuren des Getreidemarktes, Mitarbeitenden von Kreditinstituten sowie Vertreter(inne)n staatlicher Stellen und internationaler Organisationen. Eine Kontext- und Dokumentenanalyse sowie Beobachtungen in den Dörfern ergänzten die Aussagen. Zu Beginn und am Ende der Feldphase fand jeweils ein Workshop statt, bei dem die Mitarbeitenden der Partnerorganisation sowie Mitglieder ihres Verwaltungsbeirats die zentralen Fragen und vorläufigen Ergebnisse der Evaluierung diskutierten.

Festgestellte Wirkungen

Die nachfolgend skizzierten Wirkungen konnten aufgrund der Dorfbesuche identifiziert werden. Durch die Aneinanderreihung mehrerer Projekte konnte allerdings nicht geklärt werden, welchem Projekt diese Wirkungen zuzuordnen sind. Darüber hinaus beziehen sich die nachfolgend aufgeführten Wirkungen auf die punktuell bei den Gesprächen mit Vertreter(inne)n erhobenen Werte. Da die Partnerorganisation nicht über ein funktionierendes Monitoringsystem verfügt und weitere Daten zu anderen Organisationen fehlten, kann eine Breitenwirksamkeit zwar vermutet, aber nicht als sicher angesehen werden.

Im Einzelnen lassen sich die folgenden Wirkungen feststellen:

- Die Getreidelagerung sowie die Buchführung der Basisgruppen haben sich verbessert.
- Die Verbesserung der Getreidequalität wird durch Basisgruppen, aber auch von Großhändlern bestätigt und auf die Interventionen des Projekts zurückgeführt.
- Getreide ist in den Dörfern, insbesondere für die Basisgruppen aus den Defizitregionen, besser verfügbar. Hierdurch entsteht vor allem ein Zeitgewinn für die Dorfbevölkerung in den Defizitregionen. Diese können Getreide unmittelbar im Dorf erwerben und sparen die oft weiten Wege zu größeren Märkten.
- Der Zugang zu Krediten hat sich für etwa ein Drittel der Basisgruppen verbessert, auch wenn die Kreditsummen gering sind. Diese werden laut Auskunft der Kreditinstitute zu 100 % zurückgezahlt, sodass das Vertrauen der Kreditinstitute in die Basisgruppen gestiegen ist.
- Bei lange begleiteten Basisgruppen steigt das Eigenkapital der Gruppen, aber auch das individuelle Einkommen von Gruppenmitgliedern. Insbesondere die Frauengruppen investieren dieses Kapital, sei es individuell für den Start von Kleinhandel, sei es kollektiv, z. B. in die Renovierung der Dorfschule. Dies stärkt das Selbstvertrauen der Frauen, die sich als wichtige Akteurinnen wertgeschätzt fühlen.
- Die vom Projekt ausgebildeten lokalen Trainerinnen und Trainer sind in der Lage, Mitglieder ihrer Basisgruppen zu relevanten Themen fortzubilden und stehen für Fragen zur Verfügung. Sie fühlen sich in ihren Dörfern wertgeschätzt.

Außerhalb der Basisgruppen blieben die Wirkungen des Projekts jedoch gering. Dies ist insbesondere sichtbar auf Ebene der regionalen Verbände, die ihrer Aufgabe nur sehr vereinzelt nachkommen und bislang keine schlagkräftigen Akteure im Marktgeschehen des komplexen Getreidemarktes sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der Ansatz der Partnerorganisation, Basisgruppen fortzubilden, ist grundsätzlich relevant, denn er geht auf den Bedarf an Fortbildung zu Vermarktung ein und kann positive Wirkungen auf Ebene der Basisgruppen erzielen. Dennoch hat der Gesamtansatz Grenzen und Schwächen.

Der Ansatz, Gruppen aus Überschuss- mit Gruppen aus Defizitregionen zusammenzubringen und die Direktvermarktung zwischen den Gruppen zu fördern, schafft Freiraum für die Gruppen, sich ohne große Verlustgefahr der Marktökonomie zu nähern und sich mit den Grundlagen der Vermarktung vertraut zu machen. Er ist damit ein wichtiges pädagogisches Instrument. Eine wirkliche Stärkung der Marktposition und Verhandlungsmacht von Basisgruppen erreicht er jedoch nicht. Bislang ist es der Partnerorganisation auch mit mehreren aufeinanderfolgenden Projekten nicht gelungen, ein Gegengewicht zur wirtschaftlichen Macht der Großhändler zu schaffen und die Marktposition der Produzentengruppen zu stärken. Der Ansatz stellt keine Alternative zum realen Marktgeschehen dar. Die Mehrzahl der Verkäufe der Basisgruppen erfolgt nach wie vor an private Aufkäufer und nicht an andere Gruppen aus dem Netzwerk. Die vermarkteten Getreidemengen der Basisgruppen und ihrer kaum aktiven und wenig unterstützten Regionalverbände bleiben hinter den Vermarktungszahlen anderer Verbände weit zurück. Der Ansatz bleibt also in seiner Wirkung begrenzt und wird nicht weiter verbreitet.

Darüber hinaus stellt die ungenügende Förderung der Regionalverbände eine Gefahr für die Nachhaltigkeit der Ansätze dar. Auch nach über zehn Jahren Unterstützung sind die Basisorganisationen noch immer abhängig von Interventionen der Partnerorganisation und entwickeln keine Eigeninitiative; der Motor des Geschehens bleibt die Partnerorganisation. Die Regionalverbände sind schlecht organisiert und zu schwach, um diese Rolle zu übernehmen. Dies liegt unter anderem an mangelnder Förderung dieser Rolle durch die Partnerorganisation.

Grundsätzlich müssten die Wirkungen des Ansatzes nach der langen Förderdauer viel deutlicher erkennbar und auch dokumentiert sein. Aber die Partnerorgani-

sation wertet ihre Erfahrungen nicht systematisch aus und stellt zu wenig konzeptionelle Überlegungen an. Bislang hat sie keine kohärente und überzeugende Strategie für die nachhaltige Stärkung der Bauernorganisationen entwickelt. Stattdessen hält sie am Konzept der Direktvermarktung zwischen Gruppen der unterschiedlichen Zonen fest, statt neue Wege zu suchen, um die Wirkungen auf Ebene der Basisorganisationen zu verstärken.

Eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist die Definition klarer, auf bestimmte Themenbereiche fokussierter strategischer Ziele sowie der zugehörigen Aktivitäten. Dies sollte die Partnerorganisation prioritär angehen. Die Einrichtung eines wirkungsorientierten und systematisch nachgehaltenen Monitoringsystems ist für die Weiterentwicklung des strategischen Vorgehens zwingend notwendig. Dies kann nur gelingen, wenn die Partnerorganisation ein größeres Engagement zur Reflexion und zur Änderung von Ansätzen entfaltet und bereit ist, sich weiterzuentwickeln. Hierzu benötigt sie konzeptionelle und methodische Unterstützung von außen.

Um die notwendigen strategischen Überlegungen und den Aufbau eines wirkungsorientierten Monitoringsystems zu unterstützen, wird empfohlen, dass MISEREOR auf Anfrage der Partnerorganisation eine begleitende Beratung finanziert. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die von der Evaluierung empfohlene Revision des Projektkonzepts wurde in die Prüfung und Diskussion des Folgeantrags der Partnerorganisation mit aufgenommen. Mit den Projektverantwortlichen wurde vereinbart, dass die kommende Projektphase u. a. zwei neue Ziele vorsieht: zum einen die Entwicklung einer neuen Strategie zur Verbesserung des grundlegenden Projektansatzes und zum anderen die Entwicklung eines effizienten Monitoringsystems zur Wirkungserfassung. Dieser Prozess soll durch einen externen Berater begleitet werden und ca. 1,5 Jahre in Anspruch nehmen, sodass die veränderte Vorgehensweise noch innerhalb der neuen dreijährigen Projektphase zur Anwendung kommen wird. Die Partnerorganisation bekennt sich ausdrücklich zu dem Prozess und wird durch MISEREOR bei der Konzeption, Durchführung und Steuerung dieses Prozesses in vielfältiger Weise unterstützt.

10 Burkina Faso

Evaluierung eines Projekts zu integrierten dörflichen Wasserversorgungs- und Umweltschutzmaßnahmen und zur Selbsthilfeförderung dörflicher Gemeinschaften im Nordwesten des Landes

Frans van Hoof

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektpartner von MISEREOR ist als kirchliche Nichtregierungsorganisation (NRO) seit Jahrzehnten im Bereich ländlicher Wasserversorgung und seit mehreren Jahren auch im Bereich Umweltschutz tätig. Das aktuelle Projekt wird seit 2005 gefördert und befindet sich jetzt in der dritten Förderphase; seine Laufzeit begann Anfang des Jahres 2012. Das Einzugsgebiet des Projekts erstreckt sich über zwei Provinzen. Im Zuge der verschiedenen Projektphasen wurde die Zahl der Projektdörfer auf neun reduziert, um durch gebündelte Maßnahmen die Wirksamkeit des Projekts zu erhöhen. In den Dörfern unterstützt das Projekt Gruppen, die im Kontext der partizipativ geplanten, bedarfsorientierten Projektmaßnahmen gegründet wurden. Das Projekt arbeitet dabei in der Koordination und Begleitung der Maßnahmen mit dem dörflichen Entwicklungsrat zusammen.

Es werden fünf Projektziele verfolgt: die Professionalisierung von Bauernorganisationen, der Zugang zu Trinkwasser, die Anpassung an bzw. Eindämmung von Folgen der Klimaveränderungen, ein erfolgreiches Erntemanagement sowie Kompetenzstärkung der beteiligten Akteure. Das Projekt arbeitet in den neun dörflichen Gemeinschaften darauf hin, dass ein nachhaltiges Managementsystem der vorhandenen natürlichen Ressourcen und des Trinkwasservorkommens in Eigeninitiative und mit guter Selbstorganisation konzipiert und umgesetzt wird. Die wichtigsten Projektaktivitäten bestehen in finanzieller Unterstützung und fachlicher Qualifizierung im Bereich einkommenschaffender Maßnahmen, in der Einführung eines Lagerprovisionsystems und der Bereitstellung von Erntelagerräumen, im Bau von Latrinen und verbesserten Kochherden, in

der Unterstützung manuell betriebener Trinkwasserbereitstellung, in Sensibilisierungen hinsichtlich Hygiene und Sanitärsystemen, in Maßnahmen zu verbesserter Bodenqualität und nicht zuletzt auch in Maßnahmen zur Kompetenzstärkung des verantwortlichen Projektteams.

Seit Projektbeginn im Jahr 2005 war die externe Zwischenevaluierung die erste dieser Art.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte in erster Linie die Wirkung des Projekts sowie seine Erfolge und Schwierigkeiten herausarbeiten und entsprechende Verbesserungsvorschläge hervorbringen. Dabei sollten auch für die Zielgruppen relevante Problemfelder in der Projektumsetzung untersucht und Strategien zur Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktion und Produktivität abgeleitet werden. Die Evaluierung orientierte sich in der Einschätzung der Projektumsetzung an den üblichen Kriterien der Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit, eines verantwortungsvollen Managements und der Gendergerechtigkeit.

Trotz des Charakters einer externen Evaluierung wurden die Projektteammitglieder in den Evaluierungsablauf eingebunden, um so eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse und Empfehlungen zu erreichen. Ein Auftakt- und ein Abschlussworkshop bezogen auch Vertreter der dörflichen Entwicklungskomitees, lokale Projektpartner und die staatlichen dezentralisierten Fachdienste mit ein, deren Rolle in einer fachlichen Unterstützung und in der Begleitung bzw. dem Nachhalten von Projektmaßnahmen besteht. Die Evaluierung erfasste alle neun Projektdörfer; in jedem der Dörfer fanden im Durchschnitt fünf Treffen mit der Zielgruppe und einige individuelle Besuche oder Gespräche statt.

Darüber hinaus wurde die Mehrzahl anderer (unterstützender) Akteure auf Ebene der Verwaltungsbezirke und der beiden Provinzen befragt.

Das Evaluierungsteam setzte sich aus einem europäischen und einem regionalen Gutachter zusammen, ersterer spezialisiert auf Bauernorganisationen, letzterer Experte in lokaler und kommunaler Entwicklung.

Festgestellte Wirkungen

Einige Projektaktivitäten weisen effektive Ergebnisse auf, deren Wirkung auf individueller Ebene erkennbar wird. Dies lässt sich für die Legehennenzucht sagen (mit einem durchschnittlichen Nettogewinn von rd. 18 EUR pro Tier), für die Brunnen (kürzere Wege zu Trinkwasser), für den Latrinenbau (verbesserte Hygiene) und für den Bau verbesserter Kochherde (reduzierter Holzverbrauch und entsprechende Entlastung der Frauen in der beschwerlichen Heranschaffung von Feuerholz).

Andere Aktivitäten waren verspätet oder unter Schwierigkeiten durchgeführt worden, sodass sich hier noch keine Wirkung abzeichnet: Bei der Geflügelzucht war eine hohe Tiersterblichkeit festzustellen, die Produktion von Karitébutter und -seife war unrentabel, die Begleitung der Bienenzucht war seitens des Projekts nicht qualifiziert erfolgt, Gemüsegelder waren unzureichend angelegt, die Baumkulturen wurden auf Produzentenseite nicht interessiert genug begleitet, der Ansatz in der Agroforstwirtschaft war nicht angemessen, das Lagerprovisionssystem war durch stark verspätete Lagerhaltung beeinträchtigt, und für die begleitende Aktionsforschungsmaßnahmen fehlte dem Projektteam das Knowhow.

Für einige dieser Schwächen sind bereits Korrekturmaßnahmen eingeleitet worden oder werden zeitnah umgesetzt, sodass sich die erwartete Wirkung – insbesondere in der Geflügel- und Bienenzucht und dem Lagerprovisionssystem – noch in dem letzten Projektjahr einstellen könnte. Für andere Maßnahmen ist eine Anpassung des Arbeitsansatzes erst noch erforderlich.

Die Zielgruppen agieren im eigentlichen Sinn nicht wie Bauernorganisationen, da sie vom Projekt in der Umsetzung der Projektmaßnahmen eher als Instrument zur fachlichen Anleitung und Qualifizierung benutzt wurden anstatt als eigenständige Strukturen, deren organisatorische Kompetenzen im Sinn einer nachhaltigen Projektarbeit gestärkt werden müssten; nur so könnten sie auch zu glaubwürdigen Partnern für weitere in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette Tätigen werden. Es wurde auch versäumt, die dörflichen Entwicklungskomitees so zu schulen, dass ihre Mitglieder ihrer Verantwortung gerecht werden können.

Teammitglieder des Projekts und der Partnerorganisation haben Fortbildungen erhalten, die aber überwiegend einführend und allgemein waren und weniger auf die Stärkung der operationellen Kompetenzen der Mitarbeitenden ausgerichtet waren. MISEREOR hatte dem Partner eine lokale Beratung angeboten (für 3-4 Einsätze pro Jahr); dieses Angebot war zunächst für die Dauer eines Jahres mit konkreten Themen (Monitoringsystem, Begleitforschung) angenommen worden. Danach wurden die Beratereinsätze seitens des Projekts mehrfach verschoben, sodass die Wirkung dieser beratenden Begleitung im Projekt und für den Projektträger beschränkt blieb.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die schwachen Ergebnisse und Wirkungen des Projekts sind in erster Linie bedingt durch Schwächen in der Projektformulierung und letztendlich auch im Projektbeginn. Das Projekt war zwar aufbauend auf einer partizipativen Bedarfsanalyse in den neun Dörfern konzipiert worden, aber diese Analyse hatte die ursächlichen Probleme zu wenig erfasst, vorhergehende Erfahrungen zu wenig aufgearbeitet und die tatsächlichen Kompetenzen und Kapazitäten der Produzent(inn)en für die Projektmaßnahmen nicht angemessen berücksichtigt. Dies hatte zur Folge, dass in einigen Fällen die vorhandenen Kapazitäten nicht den angebotenen Lösungswegen, in anderen Fällen die Lösungswege nicht den Möglichkeiten der betreffenden Produzent(inn)en entsprachen.

Das Projekt hatte zudem die Erfolge und Schwächen der vorhergehenden Förderphasen nicht aufgearbeitet und erkannte so zu wenig seine Alleinstellungsmerkmale und Grenzen im Vergleich zu anderen in dem Gebiet und in dem Bereich Tätigen.

Diese konzeptuellen Schwächen wurden bei einer – nicht erklärlichen – zweimonatigen Verspätung des Projekts nicht korrigiert. Das Projektteam, das zu dem Zeitpunkt zur Hälfte aus neuen Kolleg(inn)en bestand, machte sich auf Basis eines wenig realistischen, d. h. nicht an die gegebene saisonale Verfügbarkeit der Produzent(inn)en angepassten Umsetzungsplans an die Arbeit. Auch der Austausch mit anderen Partnerorganisationen und dezentralen staatlichen Diensten kam zu kurz, sodass – gerade angesichts des jungen Projektteams – der Projektansatz und die spezifischen Themen wenig reflektiert wurden.

Mit diesen Beobachtungen stellt sich die Frage nach der Effektivität der Vorgehensweise und der Analyseinstrumente, die der Projektpartner und MISEREOR von

der Projektformulierung bis zu seiner Ausführung anwandten.

Um auf die aktuelle Situation zu reagieren, regte das Evaluierungsteam an, dass sich das Projektteam in einer realistischen Planung für das Jahr 2014 auf die Maßnahmen beschränkt, die eine dauerhafte Wirkung entfalten werden. Das Team sollte zudem die verschiedenen Problemfelder auflösen, mögliche Alternativen mit den Beteiligten eruiieren und neue Strategien formulieren, die den Zielgruppen angemessener sind, die aber auch deren Eigenverantwortung einfordern.

MISEREOR wird empfohlen, seinen Projektpartner in seiner Organisationsanalyse und der richtigen Einschätzung seiner vorhandenen Kompetenzen und Kapazitäten zu unterstützen; dies könnte auch in einen Fortbildungsplan münden. Im gleichen Sinn wird MISEREOR empfohlen, eine fachliche Begleitung anzubieten für die Entwicklung eines projektinternen Genderansatzes und für eine – fachlich und partizipativ – bessere Vorbereitung einer Folgeprojektphase für den Fall, dass MISEREOR die Zusammenarbeit mit dem Partner fortsetzen möchte. In jedem Fall sollte sich MISEREOR vor einer derartigen fachlichen Unterstützung vergewissern, dass sich der Partner seine Potenziale bewusst

macht und bereit ist, sich von externer fachlicher Seite in der Verbesserung seiner Funktionsfähigkeit und seiner Kompetenzen begleiten zu lassen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der durch die Evaluierung angestoßene Reflexionsprozess zu einer enger gefassten Neuausrichtung des Projekts wurde durch den Besuch der MISEREOR-Fachreferentin für ländliche Entwicklung vor Ort im November 2014 weiter unterstützt. Es wurde vereinbart, dass sich nach Ablauf der derzeit laufenden Phase zunächst eine ca. einjährige Übergangsphase anschließt, die dazu genutzt werden soll, die dringend notwendige, detaillierte Situationsanalyse durchzuführen, damit darauf aufbauend eine neue Phase mit neuer Ausrichtung und sinnvoller Schwerpunktsetzung erfolgen kann. Dieser Prozess wird auf Wunsch des Projektmanagements durch einen erfahrenen regionalen Berater begleitet. Es ist MISEREOR sehr daran gelegen, die dynamische und eigenständige Arbeit der Bauerngruppen vor Ort weiter zu fördern. Um dies zu gewährleisten, muss vor allem auch die Expertise des Projektmanagementteams, das nach dem Tod des langjährigen Leiters geschwächt ist, gestärkt werden.

11 Burkina Faso

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Süden des Landes

Dr. Claudia Trentmann

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die durchführende Partnerorganisation des Projekts ist eine Organisation der katholischen Kirche in Burkina Faso und wird seit 2005 von MISEREOR unterstützt. Ihre Schwerpunkte sind entwicklungsorientierte Vorhaben zur Minderung der Armut, zur Selbsthilfeförderung marginalisierter Gruppen und zur ländlichen Entwicklung. Regional wird auf die optimale Nutzung der natürlichen Ressourcen sowie die Kapazitätsentwicklung lokaler Bauerngruppen und anderer Organisationen der Zivil-

gesellschaft Wert gelegt. Die lokalen Akteure und staatlichen technischen Dienstleister werden dabei mit in die Verantwortung genommen.

Das evaluierte Projekt unterstützt lokale Initiativen in der besseren Nutzung der vorhandenen Produktionsgrundlagen wie Boden und Wasser; es verbindet produktive und soziale Ziele gleichermaßen, um die Lebensbedingungen der Bevölkerung nachhaltig zu verbessern. Zielgruppen sind die in 24 ausgewählten Dörfern lebenden Menschen in drei Kommunen.

Wichtige Förderbereiche des Projekts sind die nachhaltige Verbesserung der Produktion von Reis und Gemüse in den Niederungen der Wassereinzugsgebiete

der Region sowie die Stärkung von Bauernorganisationen im Hinblick auf angepasste Produktionstechniken und Vermarktungsansätze. Es werden insbesondere Frauen in dem mit Brunnenbewässerung unterstützten Gemüsebau gefördert, um durch die Vermarktung von Gemüse auf lokalen Märkten zusätzliche Familieneinkommen zu erzielen. Weitere unterstützende Maßnahmen sind die Bildung von unabhängigen Spar- und Mikrokreditgruppen sowie eine integrierte Bewusstseinsbildung in häuslicher Hygiene und Gesundheit.

Das Projekt ist in dieser Region neu und erstreckt sich über eine Laufzeit von Oktober 2012 bis Mai 2015. Eine Zwischenevaluierung sollte die Konzeption, Machbarkeit und Durchführung gemeinsam mit den Akteuren überprüfen und notwendige Anpassungen thematisieren.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Zwischenevaluierung wurde von einem unabhängigen internationalen Team (einer Gutachterin aus Deutschland, einem Gutachter aus dem Niger) im November 2013 durchgeführt.

In der Aufgabenstellung für die Evaluierung wurden die folgenden Zielsetzungen genannt:

- Analyse des Projektansatzes, der Zielsetzungen und bisherigen Umsetzung der Aktivitäten sowie der Abschätzung von möglichen Wirkungen;
- Analyse der Integration des Projekts in die regionalen Politikstrategien sowie die Einbindung der lokalen kommunalen und staatlich dezentralisierten Akteure im Hinblick auf eine Weiterführung der Maßnahmen nach Förderende;
- Beschreibung der Maßnahmen auf der Grundlage der internationalen Evaluierungskriterien (Relevanz, Zielerreichung, Wirkungen, Effizienz, Nachhaltigkeit);
- Empfehlungen und Strategievorschläge für die nachhaltige Nutzung der Leistungen und erreichten Ziele in der Produktion, Vermarktung und im Gesundheitsbereich.

Da zum Zeitpunkt der Evaluierung aufgrund der kurzen Laufzeit (12 Monate) quantitativ noch keine Wirkungen messbar waren, hat die Zwischenevaluierung vor allem das Konzept und die Bedingungen für die Wirksamkeit des Vorhabens auf den Prüfstand gestellt. Es wurde ein Soll-Ist-Vergleich der Planung 2012/2013 durchgeführt und die festgelegten Indikatoren diskutiert. Die Projektdokumente, Fortschrittsberichte, Dorfentwicklungspläne sowie die regionalen Strategien und Studien waren die Basis für die Analyse der Sekundär-

daten. In zahlreichen Workshops wurden unter Anwendung einer Stärken- und Schwächenanalyse spezifische Problembereiche evaluiert.

Eine Vielzahl von Feldbesuchen, Interviews und Gruppendiskussionen mit den Zielgruppen und Interessenvertreter(inne)n der Gemeinden (Bürgermeister, Ratsmitglieder, technisches Personal der staatlichen Beratungsdienste in der Landwirtschaft und im Gesundheitssektor) sowie lokale NRO dienten als wichtige Informationsquellen. Es wurde Wert darauf gelegt, die verschiedenen Kooperationspartner aus Staat und Zivilgesellschaft zu befragen und alle drei Kommunen gleichermaßen einzubeziehen, um ein umfassendes Bild zu haben. Am Ende des Aufenthalts diskutierten alle an der Evaluierung beteiligten Personengruppen in einem Abschlussworkshop über die Ergebnisse.

Festgestellte Wirkungen

Direkte Wirkungen der Projektaktivitäten sind noch nicht messbar, aber nach Beendigung des ersten Agrarzyklus legen erste Beobachtungen der Zielgruppen eine erhöhte Produktivität (Reis) und eine qualitativ hochwertige Gemüseproduktion nahe, die ein hohes Potenzial aufweisen, Einkommen zu erwirtschaften.

Für eine verbesserte Produktion wurden insgesamt 169 ha (137 ha Reis, 32 ha Gemüse) genutzt, von denen allerdings 62,5 ha bis zum Zeitpunkt der Evaluierung noch nicht angemessen in Wert gesetzt werden konnten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

- Das Projekt ist hochrelevant und integriert sich in die nationalen Ansätze (Regenfeld-Reisanbau in den Niederungen, Gemüseproduktion und Vermarktung). Es ist bedarfsorientiert und unterstützt bereits existierende Wirtschaftsaktivitäten unter besonderer Berücksichtigung von Frauen. Eine angepasste Landwirtschaftsstrategie ist entwickelt und ein erfahrenes Team arbeitet dezentral und nah an der Basis.
- Die Beteiligung verschiedener Sektoren (Landwirtschaft, Gesundheit, Mikrokredite) und die Einbindung verschiedener Akteure der Gemeinde (Bürgermeister, Ratsmitglieder, landwirtschaftliche Beratende und Gesundheitspersonal) ermöglichen eine Nutzung der produktiven und sozialen Ressourcen mit Blick auf langfristige Begleitung durch die lokalen Verantwortlichen. Es gibt jedoch extrem wenige Entwicklungsakteure in der Region, sodass

eine flächendeckende Investition in die vorhandenen Ressourcen limitiert bleibt.

- Unerlässliche Voraussetzungen für den erfolgversprechenden Ansatz waren die rechtliche Absicherung der Ackerflächen und die Mobilisierung lokaler Ressourcen über die Einrichtung von 116 Spar- und Kreditgruppen (ca. 3.000 Mitglieder). Auch die Maßnahmen zur Aufklärung über Hygiene- und Sanitärversorgung wurden mit dem Bau von 100 Latrinen verbunden und haben auf den hohen Bedarf in den Dörfern reagiert. Leider sind diese Aktivitäten noch nicht ausreichend genutzt, um messbare Wirkungen vorzuweisen. Mit 76 % der Frauen gegenüber 24 % Männern haben Frauengruppen besonders von den Projektaktivitäten profitiert.
- Auch wenn die Zielgruppen und Basisorganisationen davon ausgehen, dass es in Zukunft signifikante Einkommensverbesserungen geben wird, so bleibt die Vermarktung auf lokalen Märkten die größte Herausforderung, da sie zu wenig Markterfahrung haben und der Umgang mit Händlerinnen und Händlern, Transportunternehmen und die Erkundung von Preisentwicklungen Neuland für sie sind.
- Das Denken in Wertschöpfungsketten und jegliche Maßnahmen zur Nachernteverarbeitung (Lagerung, Haltbarmachen, Weiterverarbeitung der Produkte) fehlen in den meisten Produzentengruppen, sind aber notwendigerweise mit einzubeziehen und bedingen nachhaltige Wirkungen in der Zukunft.
- Ein internes Monitoringsystem des Projekts ist zwar installiert, konnte aber bislang noch nicht für die Wirkungsmessung, insbesondere der Nutzung von Serviceleistungen des Projekts, zufriedenstellend eingesetzt werden.

Wichtigste Empfehlungen für das Vorhaben bis Ende der Förderphase

- Der integrierte Ansatz und die Erzeugung von Synergien zwischen den verschiedenen Bereichen

des Projekts (Produktion, Marketing, Mikrofinanz, Hygiene/Sanitär) sollten gestärkt werden. Dabei sollten Kriterien und Vorgehensweisen entwickelt werden, um die Förderung in den ausgewählten Dörfern sukzessive zu reduzieren, die Dörfer hin zu Eigenständigkeit und nachhaltiger Fortführung der Aktivitäten zu begleiten und bei Bedarf neue Dörfer fördern zu können.

- Eine angepasste Vermarktungsstrategie muss mit den Basisorganisationen entwickelt werden, damit die verbesserte Produktion auch nachhaltig zu nachweislichen Einkommenseffekten führt. Dazu wird empfohlen, eine Marktstudie durchzuführen, die lokale Dienstleister, NRO und Marktakteure analysiert, um diese zielgerichtet einzubeziehen. Lokale Vermarktung und Nacherntemanagement sind zentrale Themenfelder, die zukünftig auch mithilfe von erfahrenen (lokalen) NRO in dem Bereich erschlossen werden sollten. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der Empfehlung, die Synergie zwischen den verschiedenen Bereichen des Projekts zu stärken, wurde u. a. durch den Besuch des Fachberaters für Wasser Rechnung getragen, der den Projektverantwortlichen und Bauerngruppen wichtige Impulse im Bereich Brunnen- und Latrinenbau sowie Hygienemaßnahmen gegeben hat.

Erste Schritte einer verbesserten Vermarktungsstrategie wurden im Hinblick auf die Verarbeitung der Süßkartoffel, deren Anbau in der Region von großer Bedeutung ist, angestoßen. Eine Analyse zu möglichen Anbaumärkten in der Hauptstadt und im benachbarten Ghana wurde angeregt. Diese Projektausrichtung erscheint vielversprechend für die nächste Phase.

Grundsätzlich wird das Projekt weiterhin von einem erfahrenen regionalen Berater nach Absprache mit den Projektverantwortlichen unterstützt, um besonders die Methoden der Wirkungserfassung zu verbessern.

Burkina Faso

12

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts mit Schwerpunkt Wasserversorgung und nachhaltiges Ressourcenmanagement

Dr. Adelheid Kückelhaus

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Projektträger ist eine diözesane Entwicklungsstruktur mit langjähriger Erfahrung im Trinkwasserbereich. Das Projektgebiet – mit ausgeprägter Trockenzeit – umfasst zehn Dörfer mit ca. 33.000 Einwohner(inne)n in einer ländlichen Kommune, hohem Bevölkerungswachstum und defizitärer Infrastruktur. Das Projekt integriert sich in die landesweiten Anstrengungen zur nachhaltigen Verbesserung der Trinkwasserversorgung und in die Entwicklungspläne der Kommune. In einem integrierten Ansatz legt das Vorhaben neben dem Bau neuer Trinkwasserbrunnen einen wesentlichen Schwerpunkt auf die Stärkung des nachhaltigen Managements dieser Infrastruktur durch örtliche Selbsthilfestrukturen und die Förderung der häuslichen Hygiene. Zusätzlich wird in fünf Dörfern der Gemüseanbau (flankiert durch Alphabetisierungsmaßnahmen) sowie im gesamten Projektgebiet das nachhaltige Management der natürlichen Ressourcen unterstützt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die externe Evaluierung war angelegt als Zwischen-evaluierung des laufenden Dreijahresprojekts, jedoch mit einem relativ weiten Fokus: So wurden die Qualität der Management- und Planungsstrukturen ebenso betrachtet wie die Relevanz der Projektziele und -förderansätze, die Angemessenheit der Methoden, die Zielerreichung, die zu beobachtenden Wirkungen sowie die Effizienz und Nachhaltigkeit der Maßnahmen – nicht zuletzt unter Berücksichtigung von Genderaspekten. Auf dieser Basis wurden kurz- und mittelfristige Empfehlungen erarbeitet.

Das Evaluierungsteam bestand aus einem westafrikanischen Experten für dezentrale Entwicklung und ei-

ner deutschen Sozialökonomin. Neben der Auswertung von Daten und Dokumenten führte das Evaluierungsteam – nach einem Auftaktworkshop – während eines dreiwöchigen Aufenthalts im Projektgebiet zahlreiche Gruppen- und Einzelinterviews mit beteiligten Akteuren durch. Es wurden sieben der zehn Interventionsdörfer und ein Vergleichsdorf besucht. Die vorläufigen Feststellungen und Empfehlungen wurden auf einem eintägigen Abschlussworkshop mit dem Projektteam, Repräsentant(inn)en der Zielgruppen und Partnervertretern diskutiert. Die Rückmeldungen der Workshopteilnehmenden flossen ebenso in den Endbericht ein wie die Kommentare der Beteiligten bei MISEREOR.

Festgestellte Wirkungen

Etwa 6.800 Menschen haben durch neue Dorfbrunnen unmittelbar Zugang zu gutem Trinkwasser erhalten. Dies kommt in Form von Zeitersparnis insbesondere den Frauen zu Gute, die traditionell für den Wassertransport verantwortlich sind. Auch gibt es seltener Konflikte um knappes Trinkwasser. Eine wachsende Zahl von Haushalten hat zudem ihre Gewohnheiten im Bereich der Hygiene rund um Wasser, Lebensmittel, Körperpflege und die Reinhaltung der Hofstelle verbessert. All diese Maßnahmen haben nach Aussagen der Bevölkerung und des örtlichen Gesundheitsdienstes zu einer spürbaren Verbesserung der Gesundheit bei Kindern und Erwachsenen geführt (insbesondere Rückgang von Durchfallerkrankungen). Die geschulten Brunnenkomitees und dörflichen Wassernutzerorganisationen funktionieren mit wenigen Ausnahmen recht gut. Sie kümmern sich um die Reinhaltung der Zapfstellen und konnten die für die Finanzierung und den nachhaltigen Betrieb (z. B. Wartung und Reparaturen der Handpumpen) erforderlichen Beiträge bisher weitgehend aufbringen. Allerdings ist die Nachhaltigkeit vor allem von einem dauerhaften und kompetenten Engagement der Kommune abhängig, das bisher nicht gewährleistet scheint.

Weitere Erfolge wurden im Bereich Gemüseanbau erreicht, von dem etwa 1.700 Menschen profitieren. Die Mitglieder der Erzeugergruppen (mehrheitlich Frauen) haben ihre Management- und Anbauweisen deutlich verbessert und erzielen im Durchschnitt gute Erträge. So konnten sie die Ernährung ihrer Familien wesentlich verbessern und darüber hinaus zusätzliche Einkommen durch die Vermarktung von Überschüssen erzielen. Allerdings ist die Aufnahmefähigkeit der lokalen Märkte begrenzt, und zwei der Gruppen können wegen technischer Mängel nicht das volle Potenzial der bewässerten Flächen nutzen.

Bezüglich des nachhaltigen Managements natürlicher Ressourcen konnten im Rahmen der noch kurzen Projektlaufzeit für diese Komponente bisher kaum sichtbare Wirkungen erzielt werden, die über die Bildung lokaler Aktionsgruppen zur Buschfeuerbekämpfung und die Sensibilisierung der Bevölkerung für Klimaveränderungen und Ressourcendegradation hinausgehen. Die Aufforstungsmaßnahmen in Schutzzonen verliefen auf Grund technischer Fehler eher enttäuschend.

Frauen sind wesentliche Nutznießerinnen des Vorhabens, und das Projektteam fördert bewusst ihre aktive Teilhabe in den Selbsthilfeorganisationen. Allerdings sind die Dominanz der Männer in der Entscheidungsfindung auf dörflicher wie häuslicher Ebene und die hohe Arbeitsbelastung der Frauen weiterhin spürbar.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt antwortet auf wesentliche Entwicklungsprobleme und Anliegen der Bevölkerung in der Region. In zwei von drei geförderten Komponenten hat es bereits in kurzer Zeit sichtbare Wirkungen erzielt und wird in diesen voraussichtlich die gesteckten Ziele bis Projektende erreichen. Erfolgsfaktoren sind vor allem die langjährige Erfahrung des Trägers im Trinkwasserbereich, das große Engagement der Feld-Mitarbeiterschaft und der selbsthilfeorientierte Ansatz. Negativ machten sich Schwächen in der Projektleitung nach innen und außen bemerkbar: Sie äußerten sich u. a. in einer geringen Einwirkung auf die Kommune, in Defiziten in der Ausgestaltung der Komponente „natürliche Ressourcen“ und in wenig stringenten Projektplanungs-, Monitoring- und Managementaktivitäten.

Dem Projektträger wurde kurzfristig im Wesentlichen empfohlen:

- die Schwächen in der Projektsteuerung umgehend zu beheben und gemeinsam mit MISEREOR

offene Fragen im Bereich der Projektadministration zu klären;

- in der verbleibenden Laufzeit den Schwerpunkt auf die Förderung der Nachhaltigkeit der Interventionen zu legen, insbesondere durch bessere Absprachen mit anderen Akteuren und Kapazitätsstärkung der Kommune als verantwortlichem Träger der Trinkwasserversorgung;
- durch frühzeitige Recherchen und konzeptionelle Überlegungen fundierte Entscheidungsgrundlagen für die zukünftige Projektarbeit zu erarbeiten.

Für die Zukunft dieser Arbeit eröffnen sich im Wesentlichen zwei Optionen:

- Beibehaltung der Schwerpunkte Trinkwasserversorgung/Hygiene und Gemüseanbau und Ausweitung des Interventionsgebietes auf eine andere Kommune nach bedarfsorientierten Kriterien oder
- Stärkung der Nachhaltigkeit der bisherigen Ansätze in den beiden Projektkomponenten Trinkwasserversorgung/Hygiene und Gemüseanbau, verbunden mit einer Intensivierung und Systematisierung der Arbeit zum Schutz und zur Nutzung natürlicher Ressourcen, die durch den Bevölkerungsdruck und unangepasste Nutzungsweisen zunehmend bedroht sind.

Welche dieser Alternativen auch immer vom Träger gewählt wird, so sollte sich dieser in jedem Fall darum bemühen:

- die Kompetenz des Teams weiter zu stärken, insbesondere bei Intensivierung neuer Förderkomponenten im Bereich natürliche Ressourcen;
- Gender- und Armutsorientierung noch stärker zu systematisieren;
- die Anwendung des Monitoringsystems zu verbessern, insbesondere die Nutzung der erhobenen Informationen für die Projektsteuerung. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen im Sinn einer Verbesserung der Projektsteuerung wurden vor Ort mit personellen Veränderungen zeitnah aufgegriffen. Damit sind die Voraussetzungen für eine mittelfristig zu treffende strategische Entscheidung geschaffen und auch die Empfehlung, das Monitoringsystem zu verbessern, wird auf diese Weise vor Ort bearbeitet. MISEREOR hat gegenüber dem Projektpartner nochmals die Bereitschaft zugesichert, für den Veränderungsprozess eine Beratung durch einen regionalen Experten anzubieten.

Burkina Faso/Niger

13

Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Nutzung der Waldressourcen in der Grenzregion

Alfons Üllenberg

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Trockenwälder in der Grenzregion von Niger und Burkina Faso stehen unter starkem Abholzungsdruck. Die Region liefert rund 50 % des Holzbedarfs der Hauptstadt Niamey, wo das Holz vor allem zum Kochen gebraucht wird. Mit dem hohen Bevölkerungswachstum steigt auch der Bedarf an Kochenergie weiter an und der Druck auf die Ressource Wald wächst. Bereits vor mehr als 20 Jahren waren die Folgen einer nicht nachhaltigen Nutzung der Waldressourcen sichtbar, und die Lösung wurde in der Reglementierung durch Holzmärkte (marché rural) gesehen. Kostenpflichtige Lizenzen waren für den Holzeinschlag, -handel und -transport erforderlich und der Holzeinschlag wurde an Auflagen gebunden. Nur noch bestimmte Arten durften abgeholzt und neue Bäume mussten angepflanzt werden. So schön sich die Theorie las, in der Praxis erwies sich das Konzept mehr und mehr als untauglich. Das Eigeninteresse der an Holzeinschlag und -verwertung verdienenden Personen und Behörden überwog gegenüber dem Interesse der Durchsetzung und Einführung einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Die Folgen sind weitreichend. Auf den kahlgeschlagenen Flächen geht die fruchtbare Bodenbedecke durch Wasser- und Winderosion verloren und der Grundwasserspiegel sinkt. Mit dieser Art der großflächigen Degradierung geht eine enorme Artenverarmung und oft eine Verkrustung des Bodens einher, die land- und viehwirtschaftliche Nutzung unmöglich machen. In dieser Situation hat eine regional operierende Nichtregierungsorganisation (NRO), die im Bereich der Ernährungssicherung und des Umweltschutzes tätig ist, einen Projektansatz entwickelt, um in der betroffenen Grenzregion eine nachhaltige Waldbewirtschaftung zu fördern und die Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, wird mittels eines Selbsthilfeansatzes ein umfangreiches Maßnahmenbündel durchgeführt: Die Bevölkerung wird für die Folgen einer Übernutzung der Waldressourcen

sensibilisiert und informiert, Methoden zur Erhaltung und Nutzung der natürlichen Ressourcen, insbesondere Boden und Wald, werden vorgestellt und die beteiligten Dörfer bzw. Kommunen in ihrer Selbstorganisation gestärkt. Daneben werden aber auch konkrete Maßnahmen zur Wiederherstellung und Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit, zur Wiederaufforstung und zur Entwicklung neuer Wertschöpfungsketten wie Gemüseanbau unter Nutzung von Kleinbewässerung, Geflügelhaltung und Honigproduktion gefördert und finanziert. Wichtiger Teil des Maßnahmenpakets ist auch die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Beteiligten, insbesondere der Kommunalstrukturen und die Ausarbeitung und Umsetzung von Vereinbarungen zwischen den verschiedenen Nutzergruppen, um die Ergebnisse langfristig sicherzustellen.

Zielgruppe der Aktivitäten bildet die gesamte Bevölkerung der beteiligten 33 Dörfer, darunter insbesondere die Mitglieder der dörflichen Organisationsstrukturen und die Selbstverwaltungsorgane der Holzmärkte. Aber auch ausgewählte Bäuerinnen und Bauern, die von konkreten einkommenschaffenden Maßnahmen profitieren sollen, bilden eine der Hauptzielgruppen. Involviert sind weiterhin die verschiedenen für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten zuständigen Behörden sowie die Bürgermeister der beiden Kommunen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Nach einer Laufzeit von viereinhalb Jahren – das Projekt befindet sich in der zweiten Förderperiode – wurde eine Zwischenevaluierung angeregt mit dem wesentlichen Ziel, die Ausrichtung des Projekts und seiner Durchführung zu prüfen, um Optimierungspotenzial zur Zielerreichung auszuloten. Neben der Projektdurchführung sollte das Augenmerk auch auf die Analyse der Durchführungsorganisation und des Projektansatzes gerichtet sein. Die Evaluierung wurde in partizipativer Form von einem Team, bestehend aus einem burkinischen und einem deutschen Consultant, durchgeführt

und von dem Projektteam unterstützt. Kern der Evaluierung bildeten Feldbesuche, verbunden mit Einzel- und Gruppeninterviews in zehn (von insgesamt 33) ausgewählten Dörfern.

Festgestellte Wirkungen

Im Hinblick auf die Wirkungslogik war eine zentrale Frage, inwiefern das Ziel einer nachhaltigen Bewirtschaftung der Waldressourcen erreicht werden kann, wenn der Druck auf diese Ressourcen nicht nachlässt, sondern im Gegenteil noch weiter ansteigt.

Die großen Erfolge des Projekts liegen bislang vor allem in einer erfolgreichen Informations- und Sensibilisierungskampagne. In allen beteiligten Dörfern war sich die Bevölkerung der Bedeutung der Ressource Wald (Regulierung Wasserhaushalt, Reduktion von Wind- und Wassererosion) bewusst. Daher waren von allen Dörfern Maßnahmen zum Schutz gemeinschaftlicher Waldressourcen ergriffen worden, wobei dem Schutz Vorrang vor einer nachhaltigen Nutzung eingeräumt wurde. In weiten Teilen konnten die Wälder gegen Abholzung geschützt werden. Verletzt wurde das vollständige Nutzungsverbot dennoch häufig, vor allem durch Viehhirten, die Äste und Zweige der Bäume als Futter für ihr Vieh nutzen.

Mit Erfolg wurden Maßnahmen zur Wiederherstellung der Bodenfruchtbarkeit durchgeführt. Im Rahmen von „cash-for-work“-Programmen wurden mehrere hundert Hektar degradierter Fläche mittels diverser Techniken (halbmondförmige Anpflanzung „demi-lunes“, den Höhenlinien folgenden kleinen Steinwällen „cordons-pierreux“) revitalisiert, sodass sich Pflanzengesellschaften wieder ansiedeln konnten, die wiederum als Viehfutter zur Verfügung standen. Mäßig erfolgreich waren die Maßnahmen zur Wiederaufforstung. Während in den Baumschulen gute Ergebnisse erzielt wurden und über 20.000 Setzlinge vor allem von Jatropha, Neem und Acacia produziert wurden, lag die Überlebensrate ausgepflanzter Setzlinge bei unter 50 %. Bei der Auswahl der Arten spielte die spätere Nutzung nur eine untergeordnete Rolle. Diese wie auch die Anbautechnik sollten stärker beachtet werden, um die Erfolgsquote zu erhöhen.

Die Techniken zur Bodenverbesserung wurden zum Teil auch auf privaten Feldern kopiert und leisten einen Beitrag zur Erhöhung der landwirtschaftlichen Erträge. Wichtige Maßnahmen in dem Zusammenhang der Ertragssteigerungen waren jedoch insbesondere die Finanzierung von kleinen Kompostanlagen und die Bereitstellung von verbesserten Sorten und qualitativ hochwertigem Saatgut (Hirse, Sesam) sowie von

landwirtschaftlichen Geräten. All diese Techniken und Maßnahmen wurden mit Erfolg angewandt. Hinsichtlich der Kompostanlagen ist allerdings darauf hinzuweisen, dass preiswertere Anlagen bevorzugt werden sollten, um eine schnellere Verbreitung dieser grundlegenden Technik zur Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit zu erreichen.

Mittels Bau zweier neuer Brunnen und der Bereitstellung von einem Hektar Ackerfläche wurden die Voraussetzungen für den Anbau von Gemüse geschaffen, wodurch 20 Bäuerinnen und Bauern eine neue Einkommensmöglichkeit erhalten haben. Studien verschiedener Wertschöpfungsketten haben gezeigt, dass die Nachfragesituation eine geplante Ausdehnung des Gemüsebaus zulässt. Mit gemischtem Erfolg wurden acht Bauern in Geflügelhaltung ausgebildet. Die Mehrzahl der Bauern lassen es bei dieser Arbeit an der notwendigen Sorgfalt fehlen, sodass die Aufzuchttraten nur mäßig sind. Hier sind die bestehenden Auswahlkriterien (Verfügbarkeit, Wunsch, Alphabetisierung) zu überdenken und zu erweitern, insbesondere vor dem Hintergrund, dass diese Maßnahme vergleichsweise kostenintensiv ist.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Partnerorganisation präsentierte sich mit einem hochmotivierten und engagierten Projektteam, welches sich durch eine hohe soziale Kompetenz auszeichnet – das schließt auch die Projektkoordinatorin und die Leitung der Partnerorganisation ein. Weniger stark ausgeprägt ist jedoch das Wissen im landwirtschaftlich-technischen Bereich. Es hat sich gezeigt, dass weder die Zusammenarbeit mit den technischen Diensten noch Schulungen ausreichen, dieses Defizit auszugleichen. Die fehlende fachlich-technische Expertise war zum Teil mitverantwortlich für die genannten suboptimalen Ergebnisse. Daher wird empfohlen, die Fachkompetenz durch Ergänzung des Teams um einen landwirtschaftlich-technischen Experten zu erhöhen.

Die Organisation selbst ist in den letzten Jahren stark gewachsen und durchläuft seit 2012 einen Prozess der Organisationsentwicklung. Dieser hat zu einer Optimierung der Strukturen geführt mit der Schaffung einer funktionalen Arbeits- und Aufgabenteilung. Auch der Aufbau und Austausch von Wissen ist institutionell geregelt. Es sind jedoch noch nicht alle Arbeiten abgeschlossen und insbesondere in den Bereichen Monitoring und Evaluierung sowie im Bereich des Dokumentenmanagements gibt es noch Defizite, die es aufzuarbeiten gilt.

Die zentralen Erkenntnisse aus der Evaluierung münden in zwei Optionen für die weitere Projektentwicklung:

Option 1:

Ergebnis der Analyse war, dass es bei hohen Anstrengungen vielleicht möglich ist, innerhalb der engen Grenzen der Zielregion einen stärkeren Ressourcenschutz durchzusetzen, jedoch nur unter Inkaufnahme der Folge, dass der Abholzungsdruck in den Nachbarregionen steigt. Konsequenterweise müssten daher Aktivitäten zur Reduzierung der Nachfrage nach Holzenergie in den Zentren eine größere Rolle spielen. Angesichts des Ausmaßes der Herausforderung einer solchen Erweiterung des Projektansatzes wäre die Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen zu suchen, die auf diesem Gebiet tätig sind. Vor einer entsprechenden Neuausrichtung des Projekts muss jedoch geprüft werden, inwieweit diese Option unter den gegebenen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen sowie mit der Kompetenz und den Kapazitäten des Projektpartners durchführbar ist und Aussicht auf Erfolg hat.

Option 2:

Die andere Option bestünde darin, dass das Projekt die ländliche Entwicklungskomponente stärker hervorhebt und das Ziel einer nachhaltigen Waldnutzung als

Nebenziel verfolgt. Da sich bereits zahlreiche Aktivitäten auf eine Verbesserung der Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung beziehen, wäre diese Fokussierung mit weniger Anpassungen im Projekt verbunden als die erste Option. ●

Follow-up (MISEREOR)

Für die implementierende Organisation war die Evaluierung Anlass, eine umfassende Analyse des Holzmarkts in beiden Ländern (Burkina Faso und Niger) durchzuführen, um die wichtigsten Personengruppen (Gewinner / Verlierer) des Holzhandels zu identifizieren. Damit wird nun im Rahmen des laufenden Projekts der Maßnahmenkatalog überprüft und möglicherweise angepasst, um

- den Gewinnern / Verlierern (des Holzeinschlages, -marktes) sinnvolle Alternativen anzubieten
- einen Dialog zwischen den Beteiligten zu fördern
- gezielte Lobbyarbeit mit weiteren zivilgesellschaftlichen Kräften zur Förderung alternativer Brennstoffe, insbesondere im Raum der Hauptstadt Niamey, zu betreiben und
- eine langfristige Nutzungssicherung der von den lokalen Gemeinschaften / Kommunen wieder „In Wert“ gesetzten Flächen zu erreichen.

DR Kongo

Evaluierung eines Aus- und Fortbildungsprojekts von zehn kirchlichen Entwicklungsorganisationen

14

Gottfried Horneber

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR möchte kirchliche Entwicklungsorganisationen in der DR Kongo in ihrem Auftrag unterstützen, Armut zu bekämpfen und für gerechtere Lebensverhältnisse der Bevölkerung einzutreten. Viele dieser Organisationen haben erhebliche institutionelle und fachliche Schwächen, denen durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, einen Kleinprojektefonds und die finanzielle

Unterstützung des Monitorings begegnet werden soll. In der ersten Projektphase (2007-2009) wurden acht Organisationen gefördert. In der zweiten Phase (2011-2014) wurden zehn Organisationen (davon zwei neue) unterstützt.

Mit der Durchführung des Projekts, der finanziellen Abwicklung und der regelmäßigen Begleitung und Unterstützung der Organisationen wurde eine nationale kirchliche Struktur betraut. Während eines Evaluierungsworkshops am Ende der ersten Projektphase wurden die erreichten Ergebnisse ausgewertet und mithilfe

einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) relevante Maßnahmen für eine zweite Phase entwickelt. Oberziel der zweiten Phase ist es, einen Beitrag zur Verbesserung der Wirksamkeit der Arbeit der kirchlichen Entwicklungsorganisationen zugunsten der Armen zu leisten, um deren Lebensbedingungen nachhaltig zu verbessern. Als Projektziele wurden formuliert: 1. Erhöhung der Leistungsfähigkeit der kirchlichen Entwicklungsorganisationen, 2. Anpassung interner Strukturen und Abläufe und erhöhte Transparenz, 3. Verbesserung der Kommunikationskultur und Stärkung der politischen Einflussnahme, 4. Intensivierung der Kooperationsbeziehungen der Organisationen untereinander. Die Maßnahmen richten sich im Wesentlichen an die Mitarbeitenden der zehn kirchlichen Entwicklungsorganisationen, darüber hinaus auch an Leiter von Basisgruppen, die an einigen Fortbildungen teilnehmen konnten. Geplant wurden folgende Maßnahmen: Trainings in den Bereichen Organisations- und Projektmanagement, Schulungen in Lobbyarbeit und Fundraising, Workshops zu aktuellen Fragen wie Klimawandel und Ressourcenmanagement, Teilnahme an Netzwerkaktivitäten, Durchführung von drei partizipativen Armutsanalysen, Hilfestellung bei der Konzipierung von angepassten Armutsbekämpfungsvorhaben und Unterstützung bei der Akquise von Projektfinanzierungen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Für die zweite Projektphase war eine externe Evaluierung nach frühestens zwei Jahren vorgesehen, die zum Ziel hatte, den Beitrag des laufenden Projekts bei der Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der kirchlichen Entwicklungsorganisationen, insbesondere auch hinsichtlich ihrer Begleitung von Basisgruppen, festzustellen. Der Schwerpunkt der Evaluierung lag bei der Einschätzung von Relevanz und Effektivität des Projekts, wobei in geringerem Umfang auch Aussagen zu Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit getroffen werden sollten. Besondere Berücksichtigung fanden die fördernden und hemmenden Faktoren für die Projektergebnisse. Konkrete Empfehlungen wurden sowohl für das laufende Projekt als auch für eine eventuelle weitere Phase formuliert.

Das deutsch-kongolesische Evaluierungsteam begann seine Arbeit in Kinshasa bei der projektverantwortlichen Organisation, um dann fünf der zehn kirchlichen Entwicklungsorganisationen in ihren Diözesen aufzusuchen. Da für jede Organisation nur etwa drei bis vier Tage zur Verfügung standen, wurden die Organisa-

tionen ausgewählt, die mit vertretbarem Zeitaufwand zu erreichen waren. Der Schwerpunkt der Arbeit lag bei Gruppen- und Einzelinterviews der Mitarbeitenden der kirchlichen Entwicklungsorganisationen und der das Projekt durchführenden übergeordneten kirchlichen Struktur. In jeder Diözese konnten nur zwei bis drei Basisgruppen oder Initiativen besucht werden, um die Qualität und Wirksamkeit der Förderung durch die jeweilige kirchliche Entwicklungsorganisation einzuschätzen. Allen zehn kirchlichen Entwicklungsorganisationen wurde ein Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen zu den durchgeführten Projektmaßnahmen, den Ergebnissen und der Beurteilung des Projekts per Email zugestellt, den alle zehn Organisationen bis zum Ende der Evaluierung beantworteten. Am Ende jedes Aufenthaltes fand ein etwa einstündiges Debriefing mit der kirchlichen Entwicklungsorganisation und den Verantwortlichen der projektdurchführenden, übergeordneten kirchlichen Struktur statt. Am abschließenden Debriefing in Kinshasa nahmen zehn Verantwortliche und Mitarbeitende der das Projekt durchführenden, übergeordneten kirchlichen Struktur teil.

Festgestellte Wirkungen

Die Einschätzung der Wirkungen eines Aus- und Fortbildungsprojekts stellt besondere Herausforderungen an eine Evaluierung, da Veränderungen häufig nicht unmittelbar feststellbar sind und Erfolge oder Rückschläge nicht allein dem Projekt zugeschrieben werden können. Im vorliegenden Fall konnten die institutionellen Schwächen der meisten kirchlichen Entwicklungsorganisationen (zu wenig Personal für die großen Diözesen, hohe Fluktuation und mäßige Qualifikation der Mitarbeitenden, dürftige Gehälter, kaum fremdfinanzierte langfristige Projekte) nur in bescheidenem Umfang durch die Projektmaßnahmen verbessert werden. Die meisten Angestellten, die in der ersten Projektphase fortgebildet wurden, haben die kirchlichen Entwicklungsorganisationen bereits wieder verlassen.

Der Projektansatz hat hohe Relevanz für die kirchlichen Entwicklungsorganisationen, die durch die Fortbildungsmaßnahmen für die (neuen) Mitarbeitenden Kompetenzen erwerben konnten, die unerlässlich sind in der Begleitung, Förderung und Qualifizierung von Basisgruppen. Insbesondere die besseren Kenntnisse im Bereich Organisations- und Projektmanagement halfen den Basisgruppen, ihre Projekte effektiver zu planen und durchzuführen und ihre Organisation besser zu führen. Trotz erweiterter Fähigkeiten bei der Erstellung von Projektanträgen und der Teilnahme an Ausschreibungen konnten die meisten kirchlichen Entwicklungs-

organisationen ihr Finanzvolumen nicht wesentlich steigern. Wegen der ausbleibenden Finanzierung von Projekten wurden die erworbenen Kenntnisse nur in geringem Umfang eingesetzt. Zu der beabsichtigten Steigerung der Zahl von festangestellten Mitarbeitern auf mindestens fünf kam es wegen nichtfinanzierter Projekte nicht. Aus Eigenmitteln der Diözese ist eine Personalaufstockung nicht möglich.

Die Sichtbarkeit der kirchlichen Entwicklungsorganisationen hat sich durch Beiträge für lokale Radiostationen etwas verbessert. Nur sehr wenige Organisationen führen bisher Lobbyaktivitäten durch, die in einzelnen Fällen jedoch zu Erfolgen führten, z. B. bei Landrechtsfragen oder Vermarktungsproblemen von Basisgruppen. Kirchliche Entwicklungsorganisationen mit langfristigen Projekten und mehr Personal werden als leistungsstarke Akteure in der Region wahrgenommen und ziehen häufig neue Geldgeber an. Sie konnten die Projektmaßnahmen am effektivsten für ihr Organisationsmanagement und die Zielgruppenförderung umsetzen. Die Austauschbesuche bei anderen kirchlichen Entwicklungsorganisationen konnten genutzt werden, um neue Kenntnisse zu erwerben, Lösungen für konkrete Fragen zu erhalten und Ideen für die weitere Arbeit zu entwickeln. Eine regelmäßige Kooperation der zehn Organisationen untereinander hat sich nicht entwickelt, da die finanziellen und personellen Ressourcen nicht ausreichen, um die z. T. weit entfernten Partnerdiözesen zu besuchen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Ziele der insgesamt 47 diözesanen kirchlichen Entwicklungsorganisationen im Kongo sind strukturell schwach und fast komplett abhängig von externen (Projekt-)Finanzierungen, da die Diözesen nicht über die Mittel verfügen, die Organisationen so auszustatten, dass sie leistungsstarke Entwicklungsakteure sein könnten. Die Grundannahme des Projekts war es, über Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, einen Kleinprojektfonds und die finanzielle Unterstützung des Monitorings die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Organisationen zu erhöhen und ihre finanzielle Situation zu verbessern. Der Bedarf an Fortbildungen ist enorm, besonders auch wegen der starken Fluktuation der Angestellten. Die angebotenen Fortbildungen ermöglichten gute Lernergebnisse. Insbesondere, wenn es gelang, homogene Gruppen zusammenzustellen, anwendungsorientiert vorzugehen und auf konkrete Fragestellungen einzugehen, war die Wahrscheinlichkeit der Anwendung hoch. Negativ wirkte sich aus, dass

teilweise unzureichende Mittel für die Umsetzung und regelmäßiges Monitoring durch die Organisationen zur Verfügung standen. Daher konnte das neuerworbene Wissen in vielen Fällen dann doch nicht ausreichend angewendet werden.

Trotz hoher Relevanz der Fortbildungen sind Zweifel angebracht hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Wirkungen auf Ebene der kirchlichen Entwicklungsorganisationen, da sich die schwierigen Rahmenbedingungen der Organisationen seit der ersten Projektphase nicht wesentlich verbessert haben. Es ist zu befürchten, dass ausgebildete Angestellte kündigen werden, sobald sie lukrativere Anstellungen finden. Ohne eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung der Organisationen können die Trainingsmaßnahmen und Kleinprojektfonds ihre Wirkung nur mäßig und v. a. nicht nachhaltig entfalten.

Hohe Fluktuation ist nicht nur ein Problem auf Ebene der diözesanen kirchlichen Entwicklungsorganisationen, auch die das Projekt durchführende, übergeordnete kirchliche Struktur hatte zu Beginn der zweiten Phase mit dem Wechsel von wichtigen Angestellten zu kämpfen. Dadurch kam es zu Verzögerungen und unzureichender Betreuung der diözesanen Organisationen. Auf allen Ebenen des Projekts findet kein regelmäßiges und systematisches Monitoring statt, was zu Qualitätseinbußen bei der Projektdurchführung führte und Wirkungen schmälerte.

Die Projektregion ist sehr weiträumig und die zehn Organisationen sind weit verstreut, was die Kosten für das Monitoring durch die projektdurchführende, übergeordnete Struktur in die Höhe treibt und die Kooperation der Organisationen untereinander sehr erschwert.

Angesichts der Situation der Organisationen sollten folgende Aspekte in Zukunft berücksichtigt werden: Verkleinerung des Aktionsradius des Projekts und höhere finanzielle Förderung der einzelnen kirchlichen Entwicklungsorganisationen, die die Funktions- und Leistungsfähigkeit stärkt und gewährleistet. Dies würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Organisationen andere Finanzierungsquellen erschließen können und ihren Auftrag der Armutsbekämpfung wirkungsvoller wahrnehmen werden. Die projektdurchführende, übergeordnete Struktur sollte regelmäßige Monitoringbesuche durchführen und sowohl administrative als auch inhaltliche Themen abdecken. Sie sollte den kirchlichen Entwicklungsorganisationen aktiver behilflich sein bei der Suche nach Geldgebern für Projekte. Hinsichtlich einer weiteren Projektphase wäre es sinnvoll, ein Treffen aller Verantwortlichen der betroffenen kirchlichen Entwicklungsorganisationen einzuberufen.

Dort sollten die Ergebnisse der Evaluierung diskutiert und konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden, die insbesondere die strukturellen Schwächen der Organisationen berücksichtigen. ●

Follow-up (MISEREOR)

MISEREOR hat die Ergebnisse dieser Evaluierung bei einem Besuch im Juli 2014 vor Ort mit der durchführenden Abteilung der kirchlichen Entwicklungsorganisation in der DR Kongo besprochen. Die Organisation wollte nun in einem abschließenden Auswertungsworkshop die Evaluierungsergebnisse ihrerseits besprechen und

Schlussfolgerungen ziehen. Bis zum heutigen Datum liegt MISEREOR kein Bericht dazu vor.

Aus der Evaluierung, aber auch aus eigenen Einschätzungen von MISEREOR ist deutlich geworden, dass in Kooperation mit nationalen Strukturen der Bischofskonferenz der DR Kongo und mit Blick auf die Stärken und Schwächen der jeweiligen diözesanen Akteure eine thematisch oder regional fokussiertere Herangehensweise gewählt werden muss, um mehr Wirkung und eventuell auch finanzielle Nachhaltigkeit auf diözesaner Ebene zu erzielen. Dies ist aktuell in allen Diskussionen mit Strukturen der Bischofskonferenz Gegenstand des Dialogs zu Fördervorhaben.

15 El Salvador

Evaluierung von Projekten zur nachhaltigen Verbesserung der Wohnsituation armer Bevölkerungsteile

Michael Kleinekathöfer

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Der Projektpartner arbeitet seit seiner Gründung vor mehr als vier Jahrzehnten mit der armen Bevölkerung aus den Stadtrandsiedlungen und den Gemeinden in verschiedenen Regionen des Landes für ihre soziale Integration in die Gesellschaft und die nachhaltige Verbesserung ihrer prekären Wohn- und Wohnumfeldbedingungen. Die Nichtregierungsorganisation stellt die Förderung der Organisations- und Selbsthilfekapazitäten der armen Bevölkerung in den Vordergrund ihrer Aktionen. Diese Organisationen sollen qualifiziert auf politische Entscheidungen zur lokalen Entwicklung Einfluss nehmen.

Neben Armut, sozialer Ungleichheit, menschenwürdigen Wohnverhältnissen großer Teile der Bevölkerung und wachsender Gewalt und Kriminalität ist El Salvador aufgrund seiner geographischen und klimatischen Bedingungen immer wiederkehrenden Naturkatastrophen ausgesetzt. Die Armen sind in besonderem

Maße von diesen Problemen betroffen. Ungenügende Bemühungen der wechselnden Regierungen sowie mangelnde Organisationskapazität der Betroffenen führen dazu, dass die unzureichende Wohnraumversorgung seit vielen Jahren eines der zentralen Probleme des Landes ist.

Die unterstützten Projekte sollen einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Lebens- und Wohnbedingungen in städtischen und ländlichen Gebieten von El Salvador leisten. Die Maßnahmen konzentrieren sich im Wesentlichen auf verschiedene Gemeinden einer ländlichen Region des Landes, auf den Großraum San Salvador sowie auf das historische Zentrum der Hauptstadt. Sie erreichen etwa 10.000 Personen, von Führungskräften der sozialen Organisationen bis hin zu Mitgliedern der Wohnungsbaugenossenschaften und Nachbarschaftsorganisationen.

Das laufende und die beiden Vorprojekte strukturieren sich generell in unterschiedliche, sich ergänzende Arbeitsbereiche, die je nach Bedarfslage der Bevölkerung und der Rahmenbedingungen gewichtet werden: Einflussnahme auf die Politik im Sektor Wohnbau/Ha-

bitat, Verbreitung des Modells der Wohnraumversorgung in genossenschaftlicher Selbsthilfe und Erhalt der Wohnfunktionen in den historischen Stadtzentren von El Salvador, speziell in San Salvador. Weiterhin gehören dazu die Wohnraumversorgung im ländlichen Raum und politische Einflussnahme zur Wohnumfeldverbesserung von Marginalsiedlungen in der Hauptstadtregion. Die Maßnahmen umfassen die Durchführung von Aus- und Fortbildungsveranstaltungen zur Qualifizierung von Mitgliedern der Bewohnerorganisationen und Gemeindeverwaltungen, Aufbau von Organisationsstrukturen und Beratung von Wohnbaugenossenschaften, bis hin zur Erarbeitung von Gesetzesvorlagen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Im Fokus der Evaluierung stand die Analyse des Bezugs der einzelnen Arbeitsbereiche zueinander und der Wirkungen der drei Projekte von 2006 bis zum Zeitpunkt der Evaluierung. Neben den Evaluierungskriterien wie Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen, Nachhaltigkeit und Partizipation der Zielbevölkerung standen auch Fragen zur Rolle der Frauen, Einbindung von Jugendlichen und Zweckmäßigkeit des methodischen Ansatzes für die Erreichung der Ziele im Zentrum der Aufmerksamkeit.

Die Evaluierung wurde mit einer vierwöchigen Feldphase vor Ort in den Monaten Februar und März 2014 von einer salvadorianischen Gutachterin, einem deutschen Gutachter und einer deutschen Praktikantin durchgeführt.

Es wurde sowohl zu Beginn als auch am Ende der Feldphase ein Workshop mit den Partnerorganisationen durchgeführt sowie ein breites Spektrum von partizipativen Methoden zur Informationserhebung eingesetzt. Unter den qualitativen Methoden standen neben der Dokumentenanalyse von Sekundärquellen vor allem individuelle und Gruppeninterviews, Feldbesuche sowie teilnehmende Beobachtungen im Vordergrund. Die Gespräche orientierten sich an einem hypothetischen Wirkungsgefüge, das für die drei Projekte rekonstruiert wurde.

Festgestellte Wirkungen

Die Evaluierung konnte Wirkungen herausfinden, die sehr plausibel der Projektarbeit des Partners zugeschrieben werden können. Der vielleicht wichtigste Beitrag der Projekte besteht in der Stärkung der Organisationskapazitäten der armen Bevölkerung. Die Bildung von drei Organisationen zweiten Grades in den

drei Arbeitsbereichen „Verbesserung städtischer Armenviertel“, „lokale Entwicklung im ländlichen Raum“ und „Wohnraumversorgung durch genossenschaftliche Selbsthilfe“ hat eine kompetente Vertretung für die politische Durchsetzung ihrer Interessen und Bedürfnisse geschaffen. Die Vernetzung dieser drei Organisationen und ihre Zusammenführung in eine Organisation dritten Grades auf nationaler Ebene, die sich für die Einflussnahme in die Wohnungsbaupolitik auf nationaler Ebene einsetzt, ist ein wichtiger Meilenstein.

Eine zweite bedeutende Wirkung der drei Projekte ist die erfolgreiche Wissensvermittlung an Mitglieder der Basisorganisationen, insbesondere über ihre Bürgerrechte und das Recht auf angemessenen Wohnraum. Diese Wirkung ist in erster Linie auf die dauerhafte Durchführung von Ausbildungs- und Fortbildungskursen sowie den konsequenten Einsatz von Multiplikatoren zurückzuführen.

An dritter Stelle ist die höhere Präsenz der Wohnungsproblematik in der öffentlichen Meinung und den politischen Gremien zu benennen. Der Träger und weitere Organisationen der Zivilgesellschaft formulierten eine Gesetzesvorlage für den sozialen Wohnungsbau, die im Jahre 2010 offiziell bei der gesetzgebenden Versammlung eingereicht wurde und seitdem in verschiedenen Kommissionen beraten wird. Die Gesetzesvorlage schreibt das Menschenrecht auf angemessenes Wohnen fest und schlägt unter anderem einen jährlichen Haushalt von 2 % des Bruttoinlandproduktes für öffentliche Investitionen in den sozialen Wohnungsbau vor. Parallel leisten die sozialen Organisationen eine permanente Lobbyarbeit, um den politischen Druck für die Verabschiedung des Gesetzes zu erhöhen.

Andere wichtige Veränderungen als Ergebnis der Projektdurchführung sind:

- Wachsende kritische Beteiligung organisierter ländlicher Kommunen und Nachbarschaften im Großraum San Salvadors an politischen Entscheidungsprozessen zur lokalen Entwicklung;
- Stärkere Einbindung und Partizipation von Frauen in den Basisorganisationen;
- Verbesserung der Lebensqualität in Stadtrandsiedlungen durch Versorgung mit öffentlichen Dienstleistungen, verbessertem Zugang zu sozialer Infrastruktur und Legalisierung von Besitzverhältnissen;
- Vernetzung und Zusammenarbeit von Basisorganisationen zur gemeinsamen Ausarbeitung eines Wohnungsbauprogramms in ländlichen Gemeinden;
- Durchführung von zwei Wohnungsbauprojekten für 61 Familien zweier Wohnbaugenossenschaften im historischen Zentrum von San Salvador nach dem Konzept der genossenschaftlichen Selbsthilfe;

- Erfolgreiche politische Einflussnahme auf die Verwendung von Finanzmitteln der italienischen Entwicklungszusammenarbeit für den Bau von Wohnraum im historischen Zentrum von San Salvador nach dem Ansatz der genossenschaftlichen Selbsthilfe;
- Die Aktivitäten des Projektträgers trugen entscheidend dazu bei, dass das Vizeministerium für Wohnungsbau 2013 gemeinsam mit dem Partner und anderen kompetenten Teilen der Zivilgesellschaft begann, eine neue Wohnungsbaupolitik zu erarbeiten. Wesentliche Sachverhalte, für die sich die sozialen Organisationen in den letzten Jahren eingesetzt hatten, sind darin mit aufgenommen worden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Ziele und Leistungen des Trägers weisen angesichts der prekären Wohnbedingungen von mehr als einem Drittel der salvadorianischen Bevölkerung eine hohe Relevanz auf. Der integrale Entwicklungsansatz und die Verknüpfung verschiedener Aktionslinien sind innovativ und für den komplexen politischen Kontext des Landes angemessen.

Andererseits wurden aber auch kritische Faktoren offensichtlich. Während im Bereich des Aufbaus neuer Organisationsstrukturen, der Ausbildung von Führungskräften, des Erwerbs sozialer Kompetenzen und der Stärkung des Einflusspotenzials der armen Bevölkerung beispielhafte Ergebnisse erzielt wurden, haben sich die politischen Voraussetzungen für die nachhaltige Verbesserung der Wohnsituation noch nicht entscheidend verändert. Das Fehlen einer breiteren Allianz wichtiger Akteure der Zivilgesellschaft und die zu einseitige Konzentration der Inhalte auf den sozialen Wohnungsbau können mögliche Gründe dafür sein, dass sich der Gesetzesentwurf seit fast vier Jahren immer noch in den Händen der Parlamentarier befindet.

Auch in Bezug auf die Sicherung der Wohnfunktion des historischen Stadtzentrums von San Salvador gibt es zwar eine Vielzahl punktueller Erfolge, doch ist es bisher nicht gelungen, die Stadtverwaltung von San Salvador als Hauptakteur aktiv in die Bemühungen um die Revitalisierung des Zentrums miteinzubeziehen.

Grundsätzlich wird dem Träger empfohlen, die verschiedenen Arbeitsschwerpunkte beizubehalten. Er sollte jedoch seine Strategie der politischen Einflussnahme auf komplexe Entscheidungsprozesse (insbesondere nationale Wohnungspolitik und Erhaltung der Wohnfunktion des Stadtzentrums von San Salvador) überdenken und eventuell anpassen. Angesichts der er-

folgreichen Arbeit im Bereich der Organisation der Bevölkerung in ländlichen Regionen und ihrer Einflussnahme auf lokale Entwicklungsprozesse sollte die Nichtregierungsorganisation eine Intensivierung der Maßnahmen auf dieser Ebene in Betracht ziehen. Im Hinblick auf die Überprüfung der geplanten Wirkungen ist es angebracht, das Planungs-, Monitoring- und Evaluierungs-System zu verbessern und dabei vorhandene Wirkungsindikatoren anzupassen und auch nachzuhalten.

Angesichts der positiven Ergebnisse ist die weitere Unterstützung der Entwicklungsarbeit des Trägers durch MISEREOR in jedem Fall sinnvoll. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsergebnisse wurden vom Projektträger und von mitwirkenden Akteuren bzw. Bewohnerorganisationen sehr positiv aufgenommen. Die Empfehlungen waren differenziert sowohl an den Projektträger als auch an die Zielgruppen gerichtet, um Schwächen zu verbessern und Potenziale zu nutzen. Auf der Dienstreise des Fachreferenten im November 2014 wurden folgende Fortschritte bei der Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen deutlich:

- Inzwischen wurde eine breitere Allianz mit wichtigen Akteuren des Sektors aufgebaut (soziale und Nichtregierungsorganisationen, Wohnraumbewegungen, private Institutionen, Vertreter/-innen von Wirtschafts- und Bauunternehmen) und die Kooperation mit dem Vizeministerium für Wohnbau vertieft, um die Verabschiedung des neuen Wohnbaugesetzes zu beschleunigen.
- In Koordination mit sozialen Organisationen und Akteuren (u. a. 16 Municipien) wurde ein Prozess zur Konjunkturanalyse begonnen, um die Strategien und Aktivitäten der politischen Einflussnahme anzupassen und stärker auf lokale Entwicklungsprozesse einzuwirken.
- In der Zusammenarbeit zur Revitalisierung von historischen Stadtzentren wurde die Einbeziehung der Stadtverwaltung von San Salvador und anderen Städten verstärkt. Ein integraler Plan zur Entwicklung der historischen Zentren und zur Anwendung des Modells der Verbesserung der Wohnräume in kooperativer Selbsthilfe liegt inzwischen vor. Dabei werden auch Ausbildungskurse zu alternativen Techniken (u. a. Erdbauweisen) eingeführt.
- Strategien zur Förderung und stärkeren Einbeziehung von Jugendlichen, um Herausforderungen im Bereich Gewaltprävention zu begegnen, wurden ausgearbeitet und werden inzwischen in konkreten Aktivitäten umgesetzt.

- Im Rahmen der Vorbereitungen zum Folgeprojekt wird das vorhandene Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem aktualisiert und ggf. entsprechend der Evaluierungsempfehlung angepasst, um deutliche Wirkungen der Arbeit zu erfassen und die Nachhaltigkeit der Aktionen zu überprüfen.

Die Empfehlungen für die Bewohnerorganisationen und nationalen Bewohnervereinigungen bezogen auf die Stärkung ihrer politischen Einflussnahme, ihren Protagonismus sowie die Einbeziehung von Jugendlichen in Führungsaufgaben wurden intensiv unter den Beteiligten besprochen, und es konnte ein Plan zur Umsetzung erarbeitet werden.

Ghana

16

Evaluierung eines Projekts für und mit Straßenkindern in Accra

Heidi Thiemann

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Obwohl in den letzten 20 Jahren die Anzahl der Armen in Ghana um die Hälfte reduziert werden konnte, hat sich die Zahl der Kinder, die auf der Straße leben, in den letzten zehn Jahren vervierfacht. Gründe dafür liegen in der Auflösung bisheriger traditioneller Rollenfestschreibungen in Familien, in zunehmender Arbeitsmigration in andere Länder sowie dem massiven Zuzug vom Land in die Städte. Mittlerweile leben allein in Accra mehr als 60.000 Kinder auf der Straße.

Mit dem im Jahr 1993 als Projekt des Erzbistums von Accra gegründeten Projekt soll die Situation von Straßenkindern in Accra durch niedrigschwellige Sozialarbeit und kurz- und langfristige Berufsausbildungen verbessert werden. Zudem sollen die Öffentlichkeit für die Belange der Kinder sensibilisiert und die Mitarbeitenden in den Sozialbehörden geschult werden. Der Projektträger arbeitet mit allen Kindern, die nicht zur Schule gehen und ihren Lebensmittelpunkt auf der Straße haben, unabhängig davon, ob noch familiäre Bindungen bestehen. Die Bedürfnisse und Interessen der Straßenkinder sind sehr unterschiedlich, abhängig von Herkunftsgeschichte, Geschlecht und Dauer des Lebens auf der Straße.

Dies merkt auch der Projektträger, der zunehmend Probleme hat bei der Arbeit mit Straßenkindern der zweiten Generation, die nie eine feste Familienstruk-

tur kennengelernt haben, da die eigenen Eltern auch Straßenkinder sind. Diese Kinder der zweiten Generation stellen besondere Herausforderungen bezüglich Konzentrationsfähigkeit und sozialem Verhalten dar. Der Projektträger versucht, allen Kindern mit ihren unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten gerecht zu werden. Ihnen wird ein vielfältiges Programm angeboten, das sich zwischen einem niedrigschwelligen ersten Zufluchtsort mit medizinischer Versorgung bis hin zu aufwendigen dreijährigen Ausbildungen bewegt. Besonders wichtig ist dem Projektträger dabei die Akzeptanz der Entscheidungen der Kinder für oder gegen ein Leben auf der Straße. MISEREOR unterstützt diese Arbeit seit Mitte der 90er Jahre und ist damit einer der zuverlässigsten Projektpartner.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ein zentrales Interesse der Evaluierung war die Effektivität des bestehenden Kurz- und Langzeit-Ausbildungszyklus im Kontext der bisherigen Projekterfahrungen seit Mitte der 90er Jahre. Insbesondere sollte die Herangehensweise mit Blick auf die Differenziertheit der Zielgruppe, der Straßenkinder, sowie die interne Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Nichtregierungsorganisationen (NRO) und staatlichen Behörden dargestellt und geprüft werden. Methodisch arbeitete das ghanaisch-deutsche Evaluierungsteam anhand einer Wirkungskette, die zunächst mit den

Mitarbeitenden des Projektträgers gemeinsam erstellt wurde. Anschließend wurden in Workshops die verschiedenen Arbeitsbereiche des Projekts nach Effektivität, Risiken, Wirkungen und möglichen Verbesserungen analysiert. Auch die Straßenkinder, die an den Projektangeboten teilnahmen, konnten ihre Sichtweise in Fokusgruppen-Interviews sowie durch partizipative visuelle Methoden einbringen. Daneben gab es auch Interviews mit Kindern, die bisher noch keinen Kontakt zum Projektträger hatten. Wichtige Kooperationspartner in Accra sowie Mitarbeitende von staatlichen Behörden wurden in Interviews zu den Potenzialen der Zusammenarbeit mit dem Projektträger befragt.

Festgestellte Wirkungen

In den letzten zehn Jahren förderte MISEREOR die Ausbildung von ca. 650 Kindern bzw. Jugendlichen. Im Jahr 2011 konnten 57 Jugendliche den dreijährigen Ausbildungszyklus erfolgreich abschließen. Sie wurden damit in die Lage versetzt, ihr Leben selbstständig mit der Perspektive einer sozialen bzw. finanziellen Absicherung zu gestalten. Entweder wurden sie von ihren Ausbildenden übernommen oder sie bekamen von dem Projektträger eine Starthilfe in Form von Arbeitswerkzeugen, um sich selbstständig zu machen. Die Absolvent(inn)en kehren nach der Ausbildung oftmals in ihre Heimatviertel oder -regionen zurück. Leider leistet der Projektträger kein regelmäßiges Follow-up, daher kann über die langfristige Wirkung der Ausbildungen auf die individuelle Lebensführung der ehemaligen Straßenkinder sowie auf das Phänomen „Straßenkinder“ insgesamt keine Aussage gemacht werden. Im aktuellen Ausbildungszyklus hatte der Projektträger Probleme, genügend Jugendliche zu finden, die an der Ausbildung Interesse hatten und auch psychosozial in der Lage waren, daran teilzunehmen. 25 % von ihnen haben die Ausbildung abgebrochen, daher scheint es nicht sehr wahrscheinlich, dass das Ziel von 40 ausgebildeten Jugendlichen zum Ende der Projektlaufzeit im Jahr 2014 erreicht werden kann.

Das Kurzzeit-Ausbildungsprogramm wurde erst 2009 pilotiert, um auch Mädchen Ausbildungsmöglichkeiten anzubieten. Generell haben Mädchen durch Dienstleistungen im häuslichen Bereich und durch Prostitution mehr Einkommensbeschaffungsmöglichkeiten auf der Straße als Jungen, weshalb sie bislang kaum an den Langzeitprogrammen teilgenommen hatten. Bisherige Erfahrungen deuten darauf hin, dass dieses neue Kurzzeit-Ausbildungsformat von den Mädchen sehr gut angenommen wird. Aber auch hier zeigen sich im aktuellen Ausbildungszyklus hohe

Abbruchraten. Dies wird vom Projektträger mit den Lernschwierigkeiten der Kinder der „zweiten Generation“ und mangelnder Vorbereitung auf die Ausbildung erklärt. Häufig werden die Mädchen auch von ihrem noch auf der Straße lebenden „boyfriend“ unter Druck gesetzt, zurückzukommen.

Die niedrighschwellige Anlaufstelle („Zufluchtsort“) mit ihren Angeboten wurde von den Kindern und Jugendlichen mit ca. 6.000 Besuchen im Jahr 2012 gut angenommen, wobei Mädchen mit 45 % weniger stark repräsentiert sind. Die Kinder und Jugendlichen müssen zum Teil lange Wege und für jeden Tag Anwesenheit im „Zufluchtsort“ Einkommenseinbußen in Kauf nehmen, was man als Hinweis auf ihr großes Interesse an dem Angebot interpretieren kann.

In der Zusammenarbeit mit den Sozialbehörden spielt das Projekt eine wichtige Rolle. Schon zweimal wurden in großem Umfang Mitarbeitende von Behörden für die Arbeit mit Straßenkindern geschult. Dabei wurden Vereinbarungen getroffen, wie zukünftig die Arbeitsaufteilung zwischen staatlichen Institutionen und NRO bezüglich der Arbeit mit Straßenkindern vonstattengehen könnte. Bisher konnte dies aus Finanzmangel seitens der Behörde noch nicht umgesetzt werden.

Die Sensibilisierung der Öffentlichkeit findet in Schulen und Gemeinden statt, zum Teil wurden Radiosendungen mitgestaltet, aber die Wirkungen sind kaum spürbar. Die Spendeneinnahmen aus der Mittelschicht in Ghana sind minimal und das Interesse in den Medien an dem Thema ist gering.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit der Organisation als niedrighschwellige Anlaufstelle ist für Straßenkinder in Accra wichtig. Dadurch wird deren Überlebenschance erhöht und sie können Perspektiven gewinnen, sich ein anderes Leben aufzubauen. Allerdings stellt der Projektpartner angesichts der rasant zunehmenden Anzahl von Straßenkindern und der Untätigkeit von staatlichen Organisationen seinen Sozialarbeitsansatz in Frage. Es besteht der Wunsch, die Lobby- und Advocacy-Arbeit auszubauen und die Sozialarbeit den Sozialbehörden zu überlassen. Dies wird vom Evaluierungsteam kritisch gesehen. Abgesehen davon, dass die Finanznöte der Sozialbehörden auf unbestimmte Zeit fortbestehen können und es somit keine aufsuchende Sozialarbeit mehr geben würde, verlöre der Projektträger seine wichtigste Kernkompetenz, die langjährige Erfahrung in der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen. Damit würden sich

auch die Wirkungsmöglichkeiten in der Lobby- und Advocacy-Arbeit als praxiserfahrene NRO verringern. Deshalb wird empfohlen, die Sozialarbeit in veränderter Form beizubehalten und gleichzeitig den Ausbau der Lobby- und Advocacy-Arbeit mit einer eigenen Abteilung und qualifiziertem Personal auch strukturell in der Organisation zu stärken. Diese Umstrukturierung sollte in einem umfassenden Veränderungsprozess mit externer Beratung vonstattengehen und dabei auch weitere Arbeitsfelder kritisch beleuchten.

Dazu gehört auch das Arbeitsfeld der kurz- und langfristigen Berufsausbildungen. Durch die veränderten Bedürfnisse und Herausforderungen der Straßenkinder haben sich die Kosten der Ausbildung in den letzten Jahren verdoppelt, bedingt durch eine längere Vorbereitungszeit und höhere Abbruchraten. Die Wirkung des Ausbildungsangebots auf das Gesamtphänomen „Straßenkinder“ ist mangels Follow-up der Absolvent(inn)en unklar und angesichts der niedrigen Ausbildungszahlen, bezogen auf die immense Zahl der Straßenkinder, nur bedingt relevant. Hier müsste geprüft werden, ob ein menschenrechtsbasierter Ansatz, der die Kinder in der Selbstorganisation unterstützt und sie darin stärkt, ihre Rechte einzufordern, nicht effektiver und langfristig nachhaltiger zu Veränderungen des Gesamtphänomens beitragen kann. Dies müsste in Kombination mit niedrigschwelligen und über die Stadt verteilten Anlaufstellen geschehen. Dort könnte in Zusammenarbeit mit Psychologen den oftmals traumatisierten Kindern und Jugendlichen Beratung und Unterstützung angeboten werden. Die schon vorhandene Kooperation mit anderen NRO, die beispielsweise kurzfristige Berufsausbildung durchführen könnten, sollte dabei ausgebaut werden. ●

Ein weiterer Punkt, der mehr Aufmerksamkeit benötigt, ist die Entwicklung eines gendersensitiven Arbeitsansatzes. Der Projektträger agiert bewusst geschlechtsneutral und kooperiert eng mit einer Schwesterorganisation, die nur mit Mädchen arbeitet. In der alltäglichen Arbeit mit den Kindern wird jedoch die besondere Gefährdung der Mädchen bezüglich sexualisierter Gewalt (fast alle Mädchen wurden schon vergewaltigt oder haben sexuelle Gewalt erlebt) und anderer Ausbeutungsverhältnisse nicht thematisiert und bearbeitet. Deshalb wird empfohlen, einen eigenständigen Genderansatz in der Arbeit zu entwickeln, der die Mädchen gezielt stärkt und ihre Interessen und Bedürfnisse stärker berücksichtigt.

Dieser inhaltliche Umstrukturierungsprozess muss im fachlichen Austausch mit anderen vor Ort arbeitenden Partnerorganisationen und mit Begleitung durch MISEREOR vonstattengehen. Vor Ort gibt es schon gut etablierte Arbeitskontakte mit einer internationalen Fachorganisation, die weltweit zu der Situation von Straßenkindern forscht und hier beratend zur Seite stehen könnte.

Empfohlen wird weiterhin die Verbesserung des Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystems, um die Wirkungen der eigenen Arbeit auf die Verbesserung der Situation der Straßenkinder systematisch zu erfassen und die Nachhaltigkeit der Arbeit zu festigen.

Follow-up (MISEREOR)

Mit Unterstützung des lokalen Evaluierers wurde das Konzept für den Neuantrag entwickelt. Die Empfehlungen wurden dabei im Wesentlichen aufgegriffen. Insbesondere das Konzept zur Berufsausbildung wurde gestärkt.

17 Guatemala

Evaluierung von zwei Projekten zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen im Großraum Guatemala-Stadt und Stärkung von Basisorganisationen

Christa Widmaier

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) wird bei ihrer Arbeit im Großraum Guatemala-Stadt seit 2004 von MISEREOR unterstützt. Die Laufzeit der beiden evaluierten, eng miteinander verknüpften Projekte erstreckt sich bei dem ersten Projekt auf den Zeitraum von 2010 bis 2012 und bei dem zweiten auf die Jahre 2013 bis 2015. Die Projekte sollen zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der armen Bevölkerung sowie zur Stärkung von Basisorganisationen in deren Stadtteilen beitragen. Schätzungen zufolge leben in der Stadt und den umliegenden Munizipien annähernd zwei Millionen Menschen, die Armensiedlungen befinden sich zum Großteil in der Peripherie. Hier leben die Menschen unter extrem schwierigen Bedingungen beispielsweise am Rande von Schluchten oder an Ufern von Flüssen, die zu Müllhalden und Abwasserkanälen umfunktioniert wurden. Zusätzliche Umweltbelastungen entstehen durch den massiven Abbau von Sand und Kies sowie Mineralien, vor allem in den Randgebieten der Stadt, wo der größte Anteil der armen Bevölkerung lebt. Allein in der Metropolregion wurden von der Regierung 83 Lizenzen zum Abbau von Rohstoffen erteilt. Diese Situation verschlimmert die zum großen Teil sehr prekären Wohn- und Lebensbedingungen, darüber hinaus fehlen in diesen Stadtteilen vielerorts eine Basisinfrastruktur und soziale Einrichtungen.

Ein Bündnis aus Basisorganisationen, Genossenschaften und NRO, das von verschiedenen Gremien der staatlichen Universität unterstützt wurde, hat in einem mehrere Jahre dauernden Prozess eine Gesetzesinitiative zu Wohnbau und Raumplanung in das Parlament eingebracht. 2012 wurde das neue Gesetz verabschiedet, das unter anderem Alleinerziehende (vor allem

Mütter), ältere Personen und Menschen mit Behinderung zu bevorzugten Berechtigten für Zuschüsse zum Wohnbau anerkennt. Das aktuelle Projekt soll über die konkrete Anwendung des neuen Gesetzes zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen armer und extrem armer Familien wachen sowie die Kompetenzen und Verhandlungsstrategien der Organisationen, die die Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner vertreten, bei der Durchsetzung ihrer Forderungen stärken.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Neben den Fragen nach Relevanz, Wirkungen, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit hatte die Evaluierung zum Ziel, die Frage zu klären, inwieweit es in Guatemala in einem ungünstigen Umfeld möglich ist, Bürgerbeteiligung einzufordern und wichtige Anliegen der Bewohner marginaler Siedlungen durchzusetzen. Das Land verfügt zwar über eine Reihe von Gesetzen, die Bürgerbeteiligung auf den verschiedenen Ebenen vorsehen, de facto wird sie aber stark eingeschränkt. Um eine nachhaltige Bürgerbeteiligung zu fördern, arbeitet die NRO mit dem Konzept der „Educación Popular“, der politischen „Bildung von unten“ und strebt damit die Stärkung und Konsolidierung der Basisorganisationen vor allem auf lokaler Ebene an.

Das weibliche deutsch-chilenische Evaluierungsteam nutzte einen qualitativen methodischen Ansatz, der Dokumentenanalyse, Besuche, Beobachtungen, Teilnahme an Versammlungen, Workshops und eine Reihe von Einzel- und Gruppeninterviews mit Teammitgliedern und weiteren Ressource-Personen umfasste. Des Weiteren wurde eine Fokusgruppe mit Teilnehmenden der Bildungsangebote durchgeführt und es fanden ein Auftakt- und Abschlussworkshop statt.

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte bei beiden Projekten positive Wirkungen der Interventionen feststellen. Bei dem schon abgeschlossenen Projekt zeigte sich, dass die Organisationen der gewählten Vertreterinnen und Vertreter der Bevölkerung in unterschiedlichen Stadtteilen in der Lage waren, eine Reihe von Vorschlägen zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur zu entwickeln und zu erreichen, dass diese trotz anfänglichen Widerstands von Stadtrat und Bürgermeister aufgegriffen und umgesetzt wurden. Teilweise dauerten diese Prozesse mehrere Jahre wie zum Beispiel der Kampf gegen weiteren Abbau von Sand und Kies, der zu einer Zerstörung der noch wenigen vorhandenen Grünflächen im Stadtteil geführt hätte. Ein positives Ergebnis war, dass das zur Debatte stehende Gebiet zu einem Naturschutzgebiet erklärt wurde. Zu verschiedenen Anliegen wurden öffentliche Anhörungen in den Stadtteilen oder vor dem Kongress veranstaltet – und dabei eine breite Öffentlichkeit erreicht. Die gemeinsame Vorbereitung und Durchführung dieser Aktionen waren wichtige Lernprozesse und trugen zu individuellem und kollektivem Empowerment bei. Eine bedeutende Rolle spielte dabei ein Koordinationsgremium, das sich aus Vertreterinnen und Vertretern lokaler und sektoraler Organisationen zusammensetzt und von der NRO unterstützt wird. Diese Instanz ist einzigartig im urbanen Bereich in Guatemala und wird als wichtiger Akteur anerkannt und geschätzt. Bei beiden Projekten zeigte sich bei den Mitgliedern der jeweiligen Bevölkerungsorganisation die Bedeutung und Wirkung der Bildungsarbeit. Die verschiedenen erlernten Methoden und Instrumente ermöglichten die Ausübung einer nachhaltigen Bürgerbeteiligung, die Transparenz und Rechenschaftspflicht staatlicher Instanzen einforderte und Maßnahmen zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen entwickelte.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Trotz der Verabschiedung des Wohnbaugesetzes gibt es nur minimale Fortschritte bei der konkreten Umsetzung. Die NRO unterstützt in Form von Rechtsberatung, Fortbildungen und Förderung von organisierten Bevölkerungsgruppen Verbesserungen der Wohnsituation sowie den kollektiven Zugang zu Bauland, während die Regierung den staatlichen Wohnungsfond und nationalen Wohnungsrat blockiert beziehungsweise nicht ausreichend Mittel für Zuschüsse zur Verfügung stellt. Mit diesem Problem sind auch andere NRO kon-

frontiert, die sich für die Verbesserung der Wohnsituation der Ärmsten einsetzen. Deshalb wird empfohlen, die konkrete Umsetzung des Gesetzes in Koordination mit anderen Akteuren in Form von Monitoring und Evaluierung kritisch zu begleiten, um auf dieser Grundlage Strategien zur Durchsetzung einer nachhaltigen Stadt- und Siedlungsentwicklung mit angemessenem Wohnraum im Sinne der „Internationalen Koalition für das Habitat“ (HIC), das heißt unter Einbeziehung des Menschenrechtsansatzes, zu entwickeln. Die vielfältigen und erfolgreichen Erfahrungen der NRO im Aufbau und in der Stärkung von Netzwerken und der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren sollten weiter intensiviert werden.

Es gibt viele Beispiele erfolgreicher Bürgerbeteiligung. Trotzdem wirken sich die zunehmend verschlechterte Sicherheitslage und die allgegenwärtige Gewalt, von der auch die arme Bevölkerung betroffen ist, negativ auf die Beteiligung aus. Diese Tendenz wird noch verstärkt durch hohe Arbeitslosigkeit, schlechten Zugang zu Bildung und anderen Menschenrechten. Der alltägliche Kampf um das Überleben gestaltet sich immer schwieriger und raubt den Menschen Energie und Kraft, um sich zu engagieren. Besonders junge, arme Menschen sehen sich oft in einer perspektivlosen Situation und neigen zu Drogenkonsum, Kriminalität und Schulabbruch. In den sozialen Organisationen engagieren sich überwiegend Frauen, was sich auch in den Führungspositionen widerspiegelt; des Weiteren sind vor allem ältere Menschen in diesen Organisationen aktiv. Angesichts dieser Situation wird empfohlen, dass die NRO in ihre Bildungsarbeit noch stärker junge Menschen, die bisher eher „bildungsfern“ leben, mit einbezieht, um sie zu motivieren, sich zu engagieren, ihnen alternative Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und damit langfristig auch zu Nachhaltigkeit und Kontinuität sozialer Organisationen beizutragen. Dabei sollten innovative Ansätze und eine noch systematischere Anwendung des Grundsatzes der Geschlechtergerechtigkeit zur Geltung kommen.

Die schon seit vielen Jahren auf den verschiedenen Ebenen durchgeführte Bildungsarbeit und ihre Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung im sozialen Bereich werden als sehr positiv eingeschätzt. Die erstmalig durchgeführte Fortbildung zum Wohnbaugesetz und Recht auf angemessenen Wohnraum ist ein wichtiger Baustein, um Grundlagen des Gesetzes zu vermitteln und seine Anwendung im sozio-politischen und historischen Kontext kritisch zu reflektieren. Da es sich um ein Pilotprojekt handelt, wird empfohlen, die Lernerfahrungen zu evaluieren und die Methoden und Inhalte zu überprüfen und an den Bildungsstand und die

Kenntnisse der Teilnehmenden anzupassen. Gruppenarbeit, partizipative und spielerische Methoden sollten verstärkt zum Einsatz kommen.

Die Arbeit der NRO ist trotz der schwierigen Rahmenbedingungen ein wichtiger Beitrag zur Bürgerbeteiligung in Guatemala und versetzt die Familien, die in Armut leben, in die Lage, ihre Forderungen nach einem menschenwürdigen Leben zu erheben und im Rahmen des Möglichen durchzusetzen. Deshalb wird MISEREOR empfohlen, diese Anstrengungen weiterhin zu unterstützen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Auf einer Dienstreise im November 2014 wurde der Projektpartner zu seinen ersten Eindrücken bezüglich der Evaluierung und den Empfehlungen angesprochen. Der Partner gab an, die Empfehlungen im Rahmen seiner Jahresauswertung und Planung für 2015 stärker in den Blick zu nehmen und einen Plan für das konkrete Follow-up zu erstellen. Von Seiten MISEREORs wurde darauf hingewiesen, dass es wichtig sei, Prioritäten zu setzen und einzelne Empfehlungen direkt anzugehen und andere eher für die mittelfristige Planung in den Blick zu nehmen. Die Zusendung des Plans für das konkrete Follow-up steht noch aus.

18 Indien

Evaluierung zweier Projekte sowie der Organisationsentwicklung einer großen indischen Nichtregierungsorganisation

Franziska Krisch

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Bereits ein Jahr nach seiner Gründung, also im Jahr 1959, begann MISEREOR mit dem Aufbau einer „Tochterorganisation“ in Neu-Delhi. In den beiden darauffolgenden Jahrzehnten entwickelte sich diese zu einer eigenständigen Stimme und Akteurin der indischen Zivilgesellschaft. Die gemeinnützige Organisation versteht sich als säkularer Arm der katholischen Kirche und setzt sich auf der Basis von Wahrheit, Gerechtigkeit, Freiheit und Gleichheit für eine humane Gesellschaftsordnung ein. Als wichtigste indische Partnerorganisation von MISEREOR unterstützt sie seit über 50 Jahren Projekte speziell für ländliche und städtische Arme und Benachteiligte, für Frauen und Jugendliche sowie für Betroffene von Naturkatastrophen. Dabei arbeitet sie in mehr als 20 Bundesstaaten mit zahlreichen regionalen Nichtregierungsorganisationen (NRO) zusammen, die nicht nur Projektmittel, sondern auch Training und

Beratung erhalten. Das Projekt zur ländlichen Entwicklung (2009 bis 2013) zielte auf nachhaltige Existenzsicherung benachteiligter Menschen auf dem Land. Auf der Basis eines menschenrechtlichen Entwicklungsansatzes wurden Landlose und Angehörige niedriger Kasten dabei unterstützt, sich zu Interessengruppen zusammenzuschließen. Solche Frauensparvereine oder Bauerngruppen erhielten anschließend Beratung, wie sie ihre Rechte gegenüber Behörden vertreten und Förderprogramme der Regierung in Anspruch nehmen können, insbesondere das Recht auf hundert bezahlte Arbeitstage im Jahr. Seit dem Jahr 2013 werden einige dieser Anliegen in einem Folgeprojekt fortgeführt, in dem zusätzlich Bäuerinnen und Bauern bei der Anpassung an den Klimawandel unterstützt werden.

In den rasant wachsenden indischen Städten wirbt die Regierung um ausländische Investoren, kann aber gleichzeitig die Bedürfnisse einer immer größer werdenden Stadtbevölkerung nicht befriedigen. Diesem steigenden Unterstützungsbedarf begegnet die MISEREOR-Partnerorganisation mit einem Programm für

wohnungslose städtische Arme. Sie bezieht sich dabei auf eine von der Partnerorganisation erstrittene Anordnung des Obersten Gerichtshofs, dass jede indische Stadt pro 100.000 Einwohner ein Obdachlosenheim einrichten muss. In Delhi und Bangalore betreibt die NRO solche eigenen Unterkünfte, während in zwölf weiteren Städten lokale Initiativen gefördert werden, die sich um Wohnungslose kümmern.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Seit der letzten Evaluierung dieser wichtigen Partnerorganisation im Jahr 2007 hatte eine neue Führung die Organisation weiterentwickelt und interne Systeme und Prozesse professionalisiert, zum Beispiel im Finanz- und Personalwesen. Ein Ziel der jetzigen Evaluierung bestand daher darin, diese Veränderungen zu analysieren und zu bewerten. Beim gerade abgeschlossenen Projekt zur ländlichen Entwicklung sollten Wirkungen erfasst und der Übergang zum Folgeprojekt betrachtet werden. Der Einsatz im städtischen Bereich läuft weiter, weshalb die Evaluierung eine Zwischenauswertung der Strategie und ihrer Umsetzung vornahm.

Das Team aus einer deutschen Gutachterin und zwei indischen Beratern besuchte im September und Oktober 2013 die Zentrale in Delhi sowie Regionalbüros und Partnerorganisationen in zehn weiteren indischen Städten und Regionen. In Ergänzung zu Einzelinterviews und Gruppendiskussionen wurden 88 lokale Partnerorganisationen aufgefordert, an einer Online-Umfrage teilzunehmen und die Zusammenarbeit zu bewerten. 54 NRO kamen dieser Aufforderung nach. Das Gutachterteam sprach mit Frauengruppen in den Dörfern ebenso wie mit Regierungsvertreter(inne)n und Journalist(inn)en. Die Teilnahme an einer nationalen Konferenz zur städtischen Armut ermöglichte Einblicke in Projektmanagement und Vernetzung der gastgebenden Organisation.

Festgestellte Wirkungen

Auf den Erfahrungen eines Vorgängerprojekts aufbauend, sollten im Rahmen des ländlichen Entwicklungsprogramms 100.000 sozial und wirtschaftlich benachteiligte Familien darin unterstützt werden, ihren Lebensunterhalt nachhaltig zu sichern. In Zusammenarbeit mit 52 regionalen Partnerorganisationen wurden 63.771 Familien in 29 ländlichen Distrikten von 13 Bundesstaaten erreicht, also zirka zwei Drittel der Zielgröße. Jede der beteiligten Familien hat zumindest eine staatliche Dienstleistung erfolgreich für sich in Anspruch nehmen können, wiewohl noch nicht alle

Rechtsansprüche erfüllt sind. Leider haben die von MISEREOR geförderte nationale NRO und die lokalen Partnerorganisationen nicht hinreichend dokumentiert, wie viele der staatlich garantierten hundert Tage Arbeit eine Familie tatsächlich erhielt, nachdem sie eine Job-Karte ausgestellt bekommen hatte, und ob diese Arbeitstage korrekt bezahlt wurden. Die Mehrzahl der während der Projektlaufzeit gegründeten 483 Selbsthilfegruppen wird als stabil eingeschätzt und setzt sich weiterhin für unterschiedliche Anliegen ihrer Mitglieder ein. Einige haben sich zu regionalen Verbänden und insgesamt sechs Allianzen zusammengeschlossen, die auf bundesstaatlicher Ebene die Rechte der Armen auf dem Land vertreten. Da unter den Allianzmitgliedern die Partnerorganisationen des Projekts zur ländlichen Entwicklung in der Minderheit sind, hat die von MISEREOR geförderte Organisation hier einen Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft geleistet.

Im Mittelpunkt des Projekts stehen Straßenverkäufer, Rikschafahrer, Bauarbeiter und weitere arme Tagelöhner, ohne deren Arbeit eine indische Stadt nicht funktioniert. Speziell mit Besuchsprogrammen in den von der indischen NRO selbst betriebenen Unterkünften, aber auch durch eine gezielte Medien- und Lobbyarbeit ist es dem städtisch geprägten Projekt gelungen, die indische Öffentlichkeit auf die Probleme der städtischen Armen aufmerksam zu machen. Hierzu einige Schlaglichter: 1.200 von ihnen sollen konkrete Unterstützung bei der Vertretung ihrer Rechte erhalten, was gemessen am Umfang des Projekts niedrig erscheint und wegen Fehlens von Monitoringdaten nicht überprüft werden konnte. In Delhi ist es der MISEREOR-Partnerorganisation gelungen, städtische Arme in Interessengruppen zu organisieren, welche von den Behörden erfolgreich die Ausstellung von Wahlausweisen gefordert haben. Lokale Partner im städtischen Projekt sind nicht nur zivilgesellschaftliche Organisationen, sondern auch engagierte Bürger, die mit einem Stipendium unterstützt werden. Ein solcher Stipendiat hat in der südindischen Stadt Vishakapatnam eine Bürgerinitiative gegründet, die für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Wohnrechts städtischer Armer kämpft.

Auf organisatorischer Ebene ist es der Organisation gelungen, die finanzielle Abhängigkeit von MISEREOR auf 65 Prozent zu reduzieren. Projektmittel werden nun verstärkt auch von internationalen Organisationen wie der EU und von Unternehmen mit einem Standort in Indien eingeworben. Dazu hat die indische NRO ihren Internet-Auftritt professionalisiert und das Layout des Newsletters neu gestaltet. Wachsende Zahlen von Abonnenten und Homepage-Besuchern zeugen vom Er-

folg dieser Bemühungen. Mithilfe externer Begleitung wird das Finanzwesen effizienter und transparenter gestaltet, sodass aktuelle Berichtspflichten erfüllt werden können. Unter neuer Führung sollen Entscheidungen künftig näher an den Betroffenen gefällt werden, nämlich von den Mitarbeitenden der regionalen Büros. Mittels zweier (leider nicht konsequent anonym durchgeführten) Online-Befragungen wurden im Abstand von drei Jahren die Zufriedenheit der aktuell 147 Mitarbeitenden sowie deren Verbesserungsvorschläge erfragt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Mit ihrer kontinuierlichen Präsenz in den von Konflikten und Naturkatastrophen gebeutelten Bundesstaaten des indischen Nordostens sowie in Kaschmir besetzt die MISEREOR-Partnerorganisation eine wichtige Nische in der indischen Zivilgesellschaft. Diese Arbeit sollte weiter ausgebaut werden, während die wenigen verbleibenden Projekte in Südindien das dortige Regionalbüro nicht auslasten. Das Evaluierungsteam empfiehlt daher, dass sich die Organisation künftig regional auf die von Armut besonders betroffenen Bundesstaaten im Norden, Osten und Nordosten konzentriert. Dabei geht es darum, lokale zivilgesellschaftliche Organisationen zu stärken sowie im Rahmen einer Advocacy-Strategie regionalen Allianzen eine Plattform für nationale Interessenvertretung zu bieten.

Aufgrund einer lückenhaften Datenlage konnten die Ergebnisse der Projektarbeit durch die Evaluierung nur bedingt erfasst werden. Das Team des Projekts zur ländlichen Entwicklung hat zwar eine Bestandsaufnahme der Einkommenssituation vor und nach der Projektlaufzeit durchgeführt, dabei jedoch wichtige Fragen nach dem Nutzen der Leistungen nicht gestellt. Für das städtische Projekt liegen solche Informationen überhaupt nicht vor. Daher empfiehlt das Evaluierungsteam, künftige Projekte wirkungsorientiert zu planen, auf der Basis aussagekräftiger Indikatoren kontinuierlich den Projektfortschritt zu überprüfen und zum Abschluss beobachtete Veränderungen zu dokumentieren. Dazu müssen Projektpersonal und Partnerorganisationen bis auf die Dorfebene geschult werden, wobei auch die Zielgruppen in die Datensammlung eingebunden werden können.

Einer der fünf thematischen Schwerpunkte der MISEREOR-Partnerorganisation ist dem Thema Gender gewidmet. Die Organisation hat hierzu erfolgreich EU-Mittel beantragt und auch eine interne Gender-Policy entwickelt. In den Projekten wurde die Rolle der Frauen jedoch nicht spezifisch reflektiert, was auch

darin liegen könnte, dass die Projektmitarbeitenden auf regionaler und lokaler Ebene vorwiegend männlichen Geschlechts sind. Das Evaluierungsteam empfiehlt, das Thema Gender in allen Projekten und in der Personalpolitik zu berücksichtigen und eigene Mitarbeitende wie Partnerorganisationen dahingehend weiterzubilden. ●

Follow-up (MISEREOR) – einige Schlaglichter

Die evaluierte NRO hob mehrfach hervor, dass der Blick von außen sehr hilfreich war und die interne Policy-Diskussion beflügelt hat. Gleichzeitig wurde als enorm motivierend empfunden, dass das Gutachterteam die Arbeit als „extrem relevant“ eingestuft hat.

Eine Reihe von Empfehlungen wurde bereits während der noch laufenden Evaluierung umgesetzt, andere Änderungen folgten nach und nach. Dies zeigt, wie sehr sich die lokale Partnerorganisation mit den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen identifizieren konnte.

Im Rahmen des ländlichen Programms erfolgte beispielsweise die angeratene Abstimmung mit dem nationalen Climate Change Adaptation Programme. Auch wurden inzwischen gezielt Kooperationen zur Verbesserung der Lage der Dalits (Kastenlose, hier insbesondere manuelle Toilettenreiniger(innen) und Zwangsarbeiter(innen) in Schuldknechtschaft in Gujarat) eingegangen. Die vorrangige Arbeit mit diesen Zielgruppen nahm der lokale Träger auch in seine Advocacyarbeit und in seine interne Policy auf. Eine der wichtigsten Rückmeldungen sei laut Aussage der lokalen Trägerorganisation für sie gewesen, dass sie sich um größere „platforms“, d. h. Vernetzung mit relevanten Akteursgruppen in der Advocacyarbeit bemühen müsse, um politisch noch mehr zu erreichen. Als Reaktion darauf wurde eine Fachkraft für Advocacy eingestellt, die ihre Arbeit inzwischen aufgenommen hat und wesentlich zu Qualifizierungen in diesem Bereich beiträgt.

Diverse Empfehlungen betrafen auch das Engagement der Partnerorganisation im städtischen Bereich. Der Projektverantwortliche hat diese Anregungen aufgegriffen und ist dabei, sie umzusetzen. So werden stadtplanerische Aspekte mit der Fragestellung, wem öffentlicher Raum zur Verfügung steht, verstärkt in den Blick genommen, um so beispielsweise zu verhindern, dass Rikschafahrer oder fliegende Händler(innen) aus den Innenstädten verbannt werden.

Auch die Rückmeldungen zur Organisationsstruktur seien hilfreich gewesen. Die evaluierte NRO investiert jetzt mehr Zeit in die Betreuung ihrer lokalen Partner-

organisationen (Monitoring und Beratung) und hält die Wirkung durchgeführter Interventionen systematischer nach. Der angeratenen regionalen Schwerpunktverlagerung in den Norden und Osten stimmte der Projekt-

träger zu, und er wird seine Arbeit im Süden innerhalb der nächsten drei Jahre beenden, um dadurch personelle Ressourcen/Kapazitäten in den o. g. bedürftigeren Landesteilen einsetzen zu können.

Indien

19

Evaluierung eines Projekts gegen Kinderarbeit in der Glas- und Teppichindustrie

Dr. Gisela Burckhardt

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekt

Der Projektträger ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO). Sie arbeitet seit 1995 in der Bewegung gegen Kinderarbeit und führt in ländlichen und städtischen Gebieten Maßnahmen zur Alphabetisierung von Mädchen durch. Die NRO richtet sich an ausgewählte Dörfer und Slums und versucht, die Eltern arbeitender Kinder, insbesondere Mädchen, davon zu überzeugen, dass ihre Töchter lesen und schreiben lernen. Gleichzeitig wendet sich die NRO an die Mütter der Kinder und baut Frauen-Selbsthilfegruppen auf, die vor allem sparen und sich untereinander Kredite geben. Zielgruppen sind arbeitende Mädchen ohne Schulbildung, die Teppiche knüpfen und Armreifen aus Glas herstellen sowie deren Eltern. Wichtigstes Ziel des Projekts ist die Bekämpfung ausbeuterischer Kinderarbeit in der Teppich- und Glaschmuckherstellung in ausgewählten Dörfern und städtischen Slumgebieten. MISEREOR unterstützt die NRO seit 2002. In dieser Zeit wurden insgesamt 38 Dörfer, in denen Mädchen Teppiche knüpfen, und sechs Slums, in denen Kinder Glasarmreifen herstellen, erreicht. Die NRO schuf in den Dörfern und Slums non-formale Klassen und unterrichtete mit Hilfe einer Lehrkraft die meistens weiblichen Schülerinnen. Sie richtete parallel dazu Selbsthilfegruppen von Frauen ein. Die Evaluierung war die erste dieser Art für die NRO.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziele der Evaluierung waren zum einen die Untersuchung der Relevanz des Projekts im Kontext der „Befreiung“ der Kinder von Arbeit, eine Einschätzung der Maßnahmen und Überprüfung der erreichten Wirkungen des Projekts sowie der Struktur und Funktionsweise der Nichtregierungsorganisation selber. Insbesondere die Nachhaltigkeit der Ansätze sollte untersucht und Vorschläge hierzu unterbreitet werden.

Im Einzelnen ging es bei der Evaluierung darum, die Stärken und Schwächen von gemeindebasierten Interventionen zu verstehen, die Vernetzung der NRO mit anderen lokalen Organisationen, die im Bereich Kinderarbeit aktiv sind, zu bewerten, die allgemeine Effektivität und Effizienz des Programms einzuschätzen sowie Empfehlungen für zukünftige Maßnahmen auszusprechen.

Methodisch wurde eine Triangulation verschiedener Methoden vorgenommen: Vor der gemeinsamen Evaluierung besuchte der lokale Experte Dörfer und Slums, wo der Projektträger inzwischen nicht mehr tätig ist, um die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen zu erheben. Neben dieser Pre-study wurden folgende weitere Methoden angewendet: Dokumentenstudium, Besuche/Beobachtungen von non-formalen Unterrichtsklassen, Fokusgruppendifkussionen anhand eines vorbereiteten Fragebogens mit den Lehrkräften sowie Frauen-Selbsthilfegruppen und Gespräche mit den Projektmitarbeiter(inne)n und dem Vorstand der NRO. Das Gutachterteam führte in einem Dorf eine Befragung mit Hilfe der Methode des Participatory Rural

Appraisal (PRA) durch. Die Evaluierung wurde von einer internationalen Expertin und einem lokalen Experten durchgeführt.

Festgestellte Wirkungen

Insgesamt wurden im Zeitraum von 2008 bis 2013 während zweier Projektphasen über 1.500 Kinder non-formal unterrichtet, 67 % der Kinder besuchten im Anschluss eine formale Schule, sei es eine staatliche oder eine private. Das Projekt konnte die Eltern davon überzeugen, dass nicht nur ihre Jungen, sondern auch die Mädchen eine Schulbildung benötigen. Durch die Projektarbeit wurde das Bewusstsein der Bevölkerung für die Mädchenerziehung geschärft. In den Dörfern besuchten vor allem junge Mädchen (69 %) ab dem Alter von acht Jahren die non-formale Klasse, während in den Slumgebieten auch Jungen zum Unterricht kamen. Kritisch ist allerdings der Aufbau von Parallelstrukturen in Form von non-formalem Unterricht zu sehen. Die Gemeinden sollten stattdessen darin unterstützt werden, den Unterricht in den bestehenden Primarschulen zu verbessern.

Der Aufbau von Strukturen für nur drei Jahre in den Dörfern ist zudem wenig nachhaltig. Der Projektpartner hatte zum Ziel, die Mädchen innerhalb von drei Jahren so weit zu qualifizieren, dass sie dem Unterricht an den bestehenden Schulen folgen konnten. Nach den drei Jahren verlassen die Lehrkräfte das Dorf. Die Lehrkraft initiiert und betreut auch die Selbsthilfegruppen der Frauen, sie überlässt ihnen aber zu wenig an Eigeninitiative und regt nicht zu selbstständigem Handeln an. So wird z. B. die Buchhaltung nicht den Frauen selbst übertragen. Es verwundert deshalb nicht, dass nur rund ein Viertel der Selbsthilfegruppen nach Projektende die Eigenständigkeit erreicht. Außerdem konzentrierten sich die Frauen zu sehr auf das Sparen und die Kreditvergabe untereinander, zu wenig wurden andere wichtige Themen wie Frauendiskriminierung und Stärkung der Rechte der Bevölkerung gegenüber den Behörden besprochen.

Der Projektträger konzentrierte seine Arbeit vor allem auf die Dörfer, in denen Mädchen Teppiche knüpfen. Die Zielgruppe der Mädchen stellte dort rund 66 % in der ersten Projektphase und sogar 79 % in der zweiten Projektphase dar. Die größere Armut herrscht aber in den Slums, wo auch eine viel größere Zahl an Kindern, die in der Glasschmuckherstellung zuhause am Bunsenbrenner arbeiten, keine Schulbildung erhält. Die Relevanz des Projekts ist also in den Slums viel größer als in den Dörfern, der Focus des Projektträgers sollte deshalb zukünftig mehr auf die Slums gerichtet werden.

Der Projektpartner neigt insgesamt zu einem Wohlfahrtsansatz. Stattdessen sollten die Gemeinden verstärkt dazu motiviert und mobilisiert werden, für ihre Rechte zu kämpfen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der Maßnahmen sind verbesserungsbedürftig. Der Projektträger ist sehr engagiert und hat auch einen guten Kontakt zur Bevölkerung, was zeigt, dass der assistentielle Ansatz eher aus Unwissenheit über partizipatives Vorgehen resultiert. Es lohnt sich daher, eine Fortbildung und begleitende Unterstützung des Partners auf einem neuen Weg anzustoßen.

Das Gutachterteam gibt folgende Empfehlungen:

- Es sollte ein Wechsel von einem Wohlfahrtsansatz hin zu einem Empowermentansatz vollzogen werden.
- Besser qualifizierte und bezahlte Mitarbeiter(innen) sollten beschäftigt werden. Derzeitige Mitarbeiter(innen) sollten in partizipativen Methoden ausgebildet werden. Eine kontinuierliche Beratung über einige Monate durch eine erfahrene andere NGO wäre sinnvoll.
- Statt non-formale Zentren in den Dörfern aufzubauen, sollten die Gemeinden befähigt werden, die bestehenden Schulen zu beaufsichtigen, damit Lehrkräfte regelmäßig zum Unterricht erscheinen und befähigt werden, einen besseren Unterricht zu geben.
- In den Dörfern kann das Projekt zusätzlich zum Schulunterricht abends Nachhilfkurse für schwache Schüler(innen) anbieten.
- Da die Armut und auch der Bedarf an Unterricht in den Slumgebieten größer sind als in den Dörfern, sollte der Projektträger seine Hauptaktivitäten hier durchführen. Non-formale Zentren sind hier weiterhin für begrenzte Zeit nötig, weil die Primarschulen keine flexiblen Unterrichtszeiten haben. Genau darauf sind die Kinder aber angewiesen, da sie während einer Tageshälfte arbeiten müssen.
- Der Projektträger sollte für die jungen Mädchen eine berufliche Weiterbildung – nicht nur Nähkurse – entweder selber anbieten oder die jungen Frauen an Institutionen vermitteln, die diese Weiterbildung durchführen.
- Zukünftige Frauen-Selbsthilfegruppen sollten zur Selbstständigkeit hingeführt und frauenrelevante Themen sollten untereinander diskutiert werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im Rahmen von zwei Dienstreisen nach Indien und vor dem Hintergrund der Friedensnobelpreisvergabe an einen Kinderrechtsaktivisten hat sich ein sehr facettenreiches Bild bzgl. des Follow-ups ergeben. Eine vertiefte

Bearbeitung der in der Evaluierung genannten Aspekte wird im Verlauf von 2015 erfolgen, nachdem die in der Evaluierung vorgenommenen Grundannahmen zur Reichweite, zu Umfang und Qualität der staatlichen Beschulung überprüft worden sind.

Indien

20

Weiterführung der Rechtshilfe und Förderung von Selbsthilfeorganisationen zur Interessendurchsetzung für Indigene im Norden von Andhra Pradesh/

Weitere Förderung des entwicklungspolitischen Engagements von Student(inn)en und Jugendlichen in Andhra Pradesh

Dr. Volker Weyel

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Die Sicherstellung der Rechte der Angehörigen indigener Bevölkerungsgruppen und die Unterstützung des gesellschaftlichen Engagements Jugendlicher im südindischen Bundesstaat Andhra Pradesh sind Gegenstand von zwei Projekten der 1989 gegründeten nichtstaatlichen Organisation (NRO). Deren Unterstützung durch MISEREOR erfolgt seit Mitte der neunziger Jahre. Im Zeitraum 2012 bis 2014 fördert MISEREOR neben den beiden genannten Projekten drei weitere Vorhaben der NRO – die nicht Gegenstand der Evaluierung waren – und ist damit größter einzelner Geldgeber. Weitere Mittel werden vor allem von deutscher und niederländischer kirchlicher (protestantischer) Seite zur Verfügung gestellt. Aus den genannten Quellen erfolgt die Finanzierung von annähernd neun Zehnteln des Haushalts der NRO. Diese hat ihr Spektrum im Laufe der Jahre auch auf das Thema Klimawandel ausgedehnt und ist aufgrund ihrer Mitwirkung in einschlägigen Netzwerken am Diskussionsprozess auf nationaler und internationaler Ebene beteiligt. Seitens anderer Geber haben

bereits vier Evaluierungen stattgefunden, die teils spezielle Fragestellungen verfolgten.

In Fortführung einer bereits seit 2009 laufenden Förderung durch MISEREOR zielt das erstgenannte Projekt vor allem darauf ab, die Nachkommen der Ureinwohner des indischen Subkontinents – die Adivasi – bei der Geltendmachung und Durchsetzung grundlegender Rechte ebenso wie bei ihrer Partizipation am politischen Entscheidungsprozess und bei der Bewahrung ihrer Kultur zu unterstützen.

Das zweite, auf Jugendliche ausgerichtete Vorhaben hat zum Ziel, der Jugend vor Ort anstelle einer Elitenförderung Orientierungen anzubieten, die eine Mitwirkung an der Entwicklung der Gemeinschaft ermöglichen. Das Projekt läuft bereits seit längerer Zeit und richtet sich außer an Adivasi auch an andere Jugendliche im ländlichen Raum.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte ein Urteil darüber ermöglichen, inwieweit der Einsatz der NRO für die Gewährleistung der Menschenrechte, für die Entfaltung von

Initiativen zur nachhaltigen Entwicklung sowie zugunsten der Befähigung von Jugendlichen und Frauen zur Übernahme öffentlicher Verantwortung erfolgreich war. Als Richtschnur dienten die Kriterien von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit. Die Untersuchung wurde im Februar 2014 gemeinsam von einem indischen und einem deutschen Gutachter durchgeführt. Der einheimische Gutachter brachte als (nicht aus dem Bundesstaat stammender) Adivasi und Ethnologe ein besonderes Maß an Sachkunde ein.

Das reichhaltige, größtenteils digitalisiert vorliegende Material in Gestalt von Jahresberichten und Projektfortschrittsberichten sowie Veröffentlichungen der NRO wurde im Vorfeld ausgewertet und bot die Grundlage für die Strukturierung der Evaluierung. Auf diese hatte sich die Organisation intensiv vorbereitet, so mit einem zweitägigen Werkstattseminar. Eine halbtägige Auftaktbesprechung der Gutachter mit Leitung und Mitarbeiter(inne)n erlaubte den Abgleich der gegenseitigen Erwartungen und die Präzisierung des Vorgehens der beiden Sachverständigen. Diesen war daran gelegen, eine dreifache Perspektive auf die Arbeit der NRO zu gewinnen: Bewertung durch Außenstehende, Sicht der Mitarbeiter(innen) und Erfahrungen der Zielgruppen. Dementsprechend wurden unterschiedliche Ansätze gewählt: eingehende semi-strukturierte Interviews mit externen Sachkennern (Wissenschaft, Medien, staatliche Verwaltung, Lokalpolitik, andere NRO); Analyse der internen Abläufe (Finanz-, Personal- und Berichtswesen, Monitoring, Dokumentation, Internet-Auftritt); Erhebung der Einschätzungen der durch die verschiedenen Projekte erreichten Personengruppen.

Letzteres war – neben Besuchen der örtlichen Zentren der NRO und von Projekten – der zentrale Bestandteil des intensiven Feldaufenthalts, der die Gutachter an verschiedene, teils entlegene Orte führte. Hier wurden Fokusgruppendifkussionen mit definierten Teilgruppen – beispielsweise Kreditgenossenschaften von Frauen oder traditionelle Heilkundige – geführt sowie kleinere Dorfversammlungen abgehalten; die Zahl der Teilnehmer(innen) an derartigen Treffen belief sich insgesamt auf etwa 320.

Gemeinsam mit dem Vorstand, der Leitung und den Mitarbeiter(inne)n der NRO fand eine Auswertungssitzung auf der Basis des vorläufigen Evaluierungsberichts statt.

Festgestellte Wirkungen

Angesichts der langjährigen Tätigkeit der NRO lassen sich ihre sozusagen klassischen und ihre erst vor einigen Jahren hinzugekommenen Arbeitsfelder unterschei-

den. Am Beginn stand vor allem das Eintreten für die Landrechte der Adivasi. Diese wurden ihnen immer wieder von politisch oder wirtschaftlich Mächtigeren, meist Siedlern aus der Mehrheitsbevölkerung, streitig gemacht, nicht selten durch schlichten Betrug. Der Einsatz von juristischen Mitteln war häufig erfolgreich; obsolet geworden ist er noch nicht. Das kontinuierliche Engagement der NRO auf diesem Gebiet begründete großenteils ihr Ansehen unter den Adivasi und ihr Renommee bei Menschenrechtlern, Medien, Wissenschaftlern und im aufgeklärten Teil der staatlichen Verwaltung.

Ein Stück des Kulturerbes wurde durch die Rehabilitation und Fortentwicklung der herkömmlichen Kräutermidizin bewahrt, womit der örtlichen Bevölkerung zugleich eine Möglichkeit eröffnet wurde, ein Mindestmaß an erschwinglicher, qualifizierter medizinischer Versorgung zu erhalten.

Die neueren Ansätze der NRO zielen auf nachhaltige Lösungen im Hinblick auf die Landwirtschaft und auf die Wahrnehmung dezentraler alternativer Energieoptionen – ein mittlerweile in den Vordergrund getretenes Arbeitsfeld – ab. Standortgerechte Innovationen schlossen beispielsweise die Anpflanzung von Tigergras und die genossenschaftliche Vermarktung daraus gefertigter Besen oder die Förderung des Anbaus von Marktfrüchten wie Tamarinden und Cashewnüssen ein. Propagiert wurden die Verwendung von tragbaren, mittels Sonnenenergie wiederaufladbaren Leuchten, von energiesparenden Öfen und von Wasserfiltern sowie der Einsatz organischen Düngers. Erreicht wurde eine Verbesserung der Lebensumstände der Zielgruppe, ohne sie den Zwängen einer allein zweckrationalen „Modernisierung“ zu unterwerfen. Die verschiedenen Projekte strahlten in unterschiedlichem Maße auf die örtliche Umgebung aus.

Die Vorbereitung von Jugendlichen und Frauen als Impulsgeber und Führungskräfte auf der lokalen Ebene führte teils zur Erlangung von Wahlämtern wie Gemeinderäte oder -vorsteher. Bemerkenswertes Selbstbewusstsein zeigten Frauen, die an längerfristigen Fortbildungsmaßnahmen oder auch nur an zehntägigen Intensivkursen einer Basis-Alphabetisierung teilgenommen hatten und seither in lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Trotz zahlreicher (teils halbherzig durchgeführter) staatlicher Maßnahmen zugunsten strukturell respektive historisch benachteiligter Bevölkerungsgruppen Indiens, etwa durch Quotenregelungen im öffentlichen

Dienst, ist die Lage der Adivasi zumeist weiterhin prekär. Sie stehen unter dem Druck externer wirtschaftlicher Interessen an Grund und Boden sowie den weiteren natürlichen Ressourcen. In Andhra Pradesh machen die Adivasi ausweislich der Volkszählung von 2011 mit knapp 6 Millionen rund 7 % der Bevölkerung aus.

Die NRO engagiert sich in bemerkenswerter und anerkannter Weise für die Belange der indigenen Bevölkerung. Sie ist aber keine Selbstorganisation der Adivasi, sondern hat ihren Ursprung in Ansätzen engagierter Sozialarbeit. Sie hat Prozesse der Selbstorganisation der Adivasi in Gang gesetzt und begleitet, sie arbeitet „für die“ und „mit den“ Adivasi, aber eben von außen. Es gibt keine personelle Präsenz der Zielgruppe bei den Vollzeitbeschäftigten, in der Mitgliedschaft oder in der Leitung der NRO. Vermehrte Überlegungen zu den Möglichkeiten einer verstärkten Partizipation der Zielgruppe sind wünschenswert.

Die NRO ist keine Massenorganisation, sondern besteht, was die Führung, die Mitglieder und teils auch das Stammpersonal betrifft, aus einer über die Jahre im wesentlichen gleichgebliebenen kleinen Gruppe, von der die Aktivitäten ausgehen. Dies ist ihre Stärke und Schwäche zugleich. Bei ihren entwicklungsbezogenen Tätigkeiten verfügt sie über reichhaltige Erfahrungen und daraus resultierende Routine. Dementsprechend existieren erprobte Verfahren der inhaltlichen und finanziellen Rechnungslegung, wozu auch die von MISEREOR verlangte periodische Berichterstattung beigetragen hat. Mit Herausforderungen und Rückschlägen vermag sie realistisch umzugehen und ihre Praxis entsprechend anzupassen; nach Auffassung der Gutachter werden Probleme offen und offensiv angegangen.

Inhaltlich wurde ihre Tätigkeit im Laufe der Jahre ausgeweitet. Gegenwärtig befindet sie sich im Prozess einer Neuorientierung, die im Wesentlichen auf eine sozial verpflichtete, eigenwirtschaftliche Tätigkeit auf dem Gebiet der erneuerbarer Energien hinauslaufen dürfte. Dieser Prozess steht noch ganz am Anfang. Jedoch wurde im Hinblick auf die bestehenden Arbeitsfelder bereits ein gewisses Maß an Dezentralisierung und (teilweise auch mit eigenen Einkünften verbundene) Eigenständigkeit erreicht. Über dem Engagement für neue Themen und Formen sollte die Ausrichtung auf die Anliegen der Adivasi nicht verlorengehen, da deren Benachteiligung längst noch nicht als überwunden gelten kann.

Vor diesem Hintergrund erscheint ein frischer Blick auf Konzept und Struktur angezeigt. Dies gilt auch für die organisatorische Nachhaltigkeit der NRO, zumal die bisherige Kontinuität in der Leitung nicht auf Dauer fortgeführt werden dürfte. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsempfehlungen wurden mit dem Partner besprochen und gemeinsam wurde ein Monitoring-Plan zur Umsetzung erstellt. Es wurden vor allem Überlegungen zu den Möglichkeiten einer verstärkten Partizipation der Zielgruppe (in lokalen Entscheidungsgremien sowie auf Personalebene) und zur organisatorischen Nachhaltigkeit der NRO angestellt. Beide Aspekte (mehr Partizipation der Zielgruppe und organisatorische Nachhaltigkeit) werden im Rahmen der beiden kürzlich bewilligten Folgeprojekte vom Projektträger aufgegriffen.

21 Indonesien

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsvorhabens im Distrikt Ende, Flores

Dr. Gerlind Melsbach

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das integrierte ländliche Entwicklungsvorhaben wird im Distrikt Ende auf der Insel Flores im Osten Indonesiens von einer kleinen Nichtregierungsorganisation (NRO), die der katholischen Kirche nahesteht, durchgeführt. Die Partnerschaft zwischen MISEREOR und der NRO geht bis ins Jahr 2005 zurück.

Oberziel des Projekts ist die Verbesserung der Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung durch gesunde Ernährung, Einkommenschaffung und nachhaltige Landwirtschaft.

Das Projekt hat als Unterziele (1) die Verbesserung der Produktivität bei der Erzeugung von Nahrungspflanzen und Marktfrüchten, vor allem Kakao und Kaffee, um die Ernährungssicherung zu verbessern, (2) die Verbesserung des Gesundheitszustands der Bevölkerung durch gesunde Ernährung und Hygienemaßnahmen, (3) die Erhöhung der Einkommen durch gemeinschaftsbasierte Unternehmensentwicklung und (4) die Förderung einer solidarischen, gemeinschaftsbasierten Entwicklung durch die Kapazitätsbildung von Bauernorganisationen.

Das Projekt wird in 15 Dörfern im Distrikt Ende durchgeführt. Zielgruppen sind Bäuerinnen und Bauern der Dörfer mit einer Gesamteinwohnerzahl von rund 12.000, die in 3.000 Haushalten leben. Es basiert auf den Prinzipien der Förderung von solidarischem Handeln in den Dörfern, von nachhaltiger Landwirtschaft und insbesondere der Förderung des Anbaus lokaler Nahrungsmittel. Die Stärkung der Bauernorganisationen ist der zentrale Hebel zur Erreichung der anderen Ziele des Projekts. Das Projekt nutzt dabei das bestehende System von staatlicherseits organisierten Bauernorganisationen. Auch in anderen Bereichen folgt das Projekt dem Prinzip der Subsidiarität, indem es z. B. mit staatlichen Programmen und Institutionen kooperiert und die Bevölkerung in die Lage versetzt, deren Programme bzw. Dienstleistungen besser zu nutzen, z. B.

um durch Kooperation mit den Gesundheitszentren die Ernährungssituation zu verbessern.

Das evaluierte Projekt wurde von MISEREOR zwischen Januar 2012 und Dezember 2014 gefördert und schließt damit an zwei vorangegangene Förderungen an.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war eine Bewertung der Projekt-tätigkeit der letzten fünf Jahre. Die Evaluierung wurde im August 2014 gemeinsam von einer deutschen und einer indonesischen Gutachterin durchgeführt. Dabei wurde ein Methodenmix angewandt, der aus Interviews mit Schlüsselinformant(inn)en von Regierungsstellen und anderen Kooperationspartnern, dem NRO-Personal und Gruppendiskussionen mit den Zielgruppen bestand. Ferner wurden Felder und Pflanzungen sowie andere Projektaktivitäten besucht. Zwei Workshops mit der NRO und Zielgruppenvertreter(inne)n flankierten die Feldphase der Evaluierung.

Festgestellte Wirkungen

Das Projekt hat zu zahlreichen Veränderungen der Lebenssituation der einbezogenen Bevölkerung geführt. Durch Weiterbildungsmaßnahmen auf der Grundlage der traditionellen Institution der Austauscharbeit hat sich in den meisten Gruppen gegenseitiges Vertrauen entwickelt. Auf dieser Grundlage fungieren die Gruppen als ein Ort gegenseitigen Lernens und Ausprobierens neuer landwirtschaftlicher Methoden, die durch das Projekt eingeführt werden. Die meisten Bauernorganisationen unterhalten auch revolvingende Spar- und Kreditfonds.

Dem Projekt gelang es, den überwiegenden Teil der Bäuerinnen und Bauern von dem Konzept der nachhaltigen Landwirtschaft, worunter das Projekt vorrangig organische Landwirtschaft versteht, zu überzeugen. Ferner wurde erreicht, dass lokal erzeugte Nahrungsmittel

eine neue Wertschätzung erfahren und einen höheren Stellenwert in der Ernährung der Familien erlangten. Besonders erwähnenswert ist, dass sich sowohl Frauen als auch Männer für ausgewogene Ernährung und einen gesunden Lebensstil einsetzen. Während in den staatlicherseits organisierten Bauernorganisationen vor allem Männer qua ihrer Funktion als Haushaltsvorstände vertreten sind, nehmen an den Projektaktivitäten Frauen zu durchschnittlich 40 % teil. Frauen sind jedoch selten in Führungsfunktionen vertreten. Durchweg wurde festgestellt, dass sich das Verhältnis von Männern und Frauen zueinander verbessert hat. Die Gleichberechtigung der Geschlechter wird weitgehend, besonders von den Jüngeren, anerkannt.

In den meisten Gruppen wurde eine Verbesserung der Ernährungssituation konstatiert. In drei Dörfern waren sogar alle begünstigten Bauernfamilien in der Lage, ihren Bedarf ganzjährig zu decken. Während die eigene Erzeugung von Nahrungsmitteln in einigen Dörfern einen substantiellen Anteil der Ernährungssicherung ausmacht, wurde in anderen Dörfern den Einnahmen aus dem Verkauf von Marktfrüchten, d. h. Kaffee, Kakao, Nelken u. a. m., ein größerer Beitrag zur verbesserten Ernährung zugeschrieben. Die verbesserte wirtschaftliche Situation der Haushalte beruht auf (a) erhöhter Produktion von Nahrungspflanzen und Marktfrüchten, (b) besserem Management von Haushaltsressourcen zusammen mit der Möglichkeit der Überbrückung saisonaler Finanzengpässe durch (c) revolvingende Kreditfonds. Die neue wirtschaftliche Situation führt auch dazu, dass viele Eltern ihren Söhnen und Töchtern den Besuch der Sekundarschule ermöglichen.

Während das Projekt generell zu einer Erhöhung und Diversifizierung lokaler Nahrungspflanzen führt, steht dem Anliegen des Projekts, die lokale Nahrungsmittelproduktion nachhaltig und standortgerecht zu verbessern, die Entwicklungstendenz der immer weiteren Ausdehnung des Anbaus von mehrjährigen Marktfrüchten in den meisten Dörfern gegenüber. In technischer Hinsicht haben Bodenschutzmaßnahmen wie z. B. Terrassierung, Mulchen, Leguminosenanbau, Pflegemaßnahmen und die Anwendung von organischem Dünger positiven Einfluss auf die Erhöhung der Produktivität. Die Schwierigkeit einer ausreichenden Integration der Tierhaltung sowie der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, bedingt durch die Arbeitsemigration der jüngeren Generation, begrenzt jedoch den Grad der Übernahme neuer Technologien.

Das Projekt unterstützt auch die Gründung kooperativer Unternehmen, insbesondere die Bildung formeller Spar-, Kredit- und Vermarktungsgenossenschaften. Während eine Vermarktungskoooperative für Kakao in

einem langjährigen Projektgebiet erfolgreich ist und sich die gewünschten Wirkungen hinsichtlich Qualitätsverbesserung und höherer Preise eingestellt haben, sind die Ergebnisse in anderen Projektdörfern im Großen und Ganzen eher begrenzt. Der Entwicklungsprozess von der Bauernorganisation hin zu kooperativ organisierten Unternehmen, von Spar- und Kredit- bis zur Vermarktungsgenossenschaft, verläuft eher zögerlich. Ursächlich dafür sind sowohl der Widerstand lokaler Händler als auch möglicherweise die aufgrund der obligatorischen Mitgliedschaft aller Haushalte sehr gemischte Zusammensetzung der Bauernorganisationen.

Zusammenschlüsse von einzelnen Bauernorganisationen zu Verbänden auf Dorfebene oder dorfübergreifend werden vom Projekt unterstützt. Nach Beobachtungen des Evaluierungsteams fanden in den meisten Dörfern nur wenig von den Bauerngruppen selbst initiiertes Austausch oder gruppenübergreifende Aktivitäten statt. Regionaler Austausch zwischen Bauerngruppen ist noch von der NRO abhängig.

Das gesamte Projekt wird effektiv durch Lobbyaktivitäten, die der Projektträger zusammen mit anderen lokalen und regionalen NRO durchführt, ergänzt. Diese Aktivitäten haben z. B. dazu geführt, dass die Distriktverwaltung ein Konzept zur Erzeugung lokaler Nahrungsmittel verabschiedet hat und unterstützt. Diese Aktivität wird allerdings nicht von MISEREOR gefördert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das integrierte Projektkonzept hat sich weitgehend bewährt. Das Prinzip der Subsidiarität trägt prinzipiell dazu bei, dass staatliche Mittel wirksamer für die Entwicklung der Dörfer und der Gesundheit eingesetzt werden können. Während es sinnvoll ist, dass das Projekt auf den staatlich vorgegebenen Organisationsstrukturen für Bäuerinnen und Bauern aufbaut, ist die damit verbundene obligatorische Mitgliedschaft aller Haushalte auch als problematisch zu erachten. Die sekundäre Organisationsebene des Zusammenschlusses von Bauerngruppen zu Verbänden, zwecks Erfahrungsaustausch und politischer Vertretung ihrer Anliegen, ist größtenteils noch von den Aktivitäten der NRO abhängig, was eine Schwäche hinsichtlich der Nachhaltigkeit des Projekts darstellt. Die netzwerkbasieren Lobbyaktivitäten der NRO sind im Sinne eines Mehrebenenansatzes strategisch sinnvoll und tragen zur Effektivität des Projekts bei.

Die Empfehlungen des Evaluierungsteams richten sich auf vier Bereiche:

Die Bauernorganisationen sollten weiterhin gestärkt werden, insbesondere hinsichtlich der Bildung von Verbänden und deren überdörflicher Zusammenarbeit, so dass diese langfristig in der Lage sind, die Interessen ihrer Mitglieder eigenständig umzusetzen und zu vertreten. Generell sollten Management- und Führungsfähigkeiten in den Organisationen breiter gefördert werden, insbesondere auch in Bezug auf Frauen.

Hinsichtlich nachhaltiger, organischer Landwirtschaft sollten Technologien standortgerecht weiterentwickelt werden. Dabei kommt der verstärkten Integration der Tierhaltung eine zentrale Bedeutung zu.

Das Geschäftsmodell des Projekts zielt auf die gemeinsame Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte, insbesondere, um höhere Preise zu erzielen. Dieses Geschäftsmodell sollte überdacht werden. Gegebenenfalls könnte die Einbeziehung der Privatwirtschaft effektiver und effizienter sein als die genossenschaftliche Vermarktung. Höhere Preise könnten auch über die Verbesserung anderer Elemente der Wertschöpfungsketten erzielt werden.

Ferner sollte das Monitoring des Projekts verbessert und weiterentwickelt werden, speziell in Verbindung mit den lokalen Planungen der Bauerngruppen. Die im Projekt gemachten Erfahrungen bezüglich der Stärkung von Bauernorganisationen und der Verbreitung nachhaltiger Landwirtschaft sollten aufgearbeitet und dokumentiert werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der inzwischen vorliegende Folgeantrag zeigt, dass sich der Projektträger mit den Ergebnissen und Empfehlungen der Evaluierung ernsthaft auseinandergesetzt hat. So soll die Verantwortung der Bauernorganisationen weiter gestärkt werden; entsprechende Maßnahmen zur Stärkung ihrer Fähigkeiten wurden bereits eingeleitet. Über eine noch stärker fokussierte Ausrichtung der neuen Projektphase auf die Stärkung der Verbandsstrukturen wird der Dialog zurzeit jedoch noch geführt.

Die Strategien nachhaltiger Landbewirtschaftung sollen die Tierhaltung zukünftig expliziter mit einbeziehen und nicht zuletzt besser dokumentieren.

Hinsichtlich der Vermarktung will der Projektträger seine Rolle zukünftig zurücknehmen und sich nur noch als „Begleiter“ verstehen, tut sich jedoch zum Berichtszeitpunkt noch etwas schwer damit, vom bisherigen gemeinschaftlichen Vermarktungsansatz ganz abzurücken; auch hierzu wird der Dialog noch weitergeführt.

Planung und Monitoring auf Ebene der Bauerngruppen sollen stärker auf Wirkungen ausgerichtet und besser mit dem PME-System des Projektträgers verzahnt werden. Dafür sollen ebenfalls stärker öffentlich verfügbare Daten herangezogen werden. Schließlich sollen im Sinne der größeren Breitenwirkung auch Prozess, Ergebnisse und Lernerfahrungen der Arbeit zukünftig systematisch dokumentiert werden.

International

22

Evaluierung der Arbeit einer Advocacy-Organisation zum südlichen Afrika

Bernward Causemann, Christine Lottje

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die evaluierte Organisation setzt sich im Sinne der kirchlichen Option für die Armen für soziale Gerechtigkeit und gerechte Handelsbeziehungen im südlichen Afrika ein. Um zu diesem Ziel einen Beitrag zu leisten, führt sie eine Vielzahl an Maßnahmen der Bildungs-, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit durch. Eine große Rolle spielen dabei die Verbindung zum südlichen Afrika und die Verbreitung der Stimmen aus dem Süden. Die Maßnahmen richten sich an eine breite Zielgruppe, darunter vor allem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in kirchlichen und nicht kirchlichen Gruppierungen und die großen Hilfswerke, aber auch die breitere, interessierte Öffentlichkeit. In allen Arbeitsfeldern ist Vernetzung und Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Akteuren von großer Bedeutung. Als eine ökumenische Organisation wird sie von den großen Hilfswerken, Landeskirchen, Diözesen sowie kleineren Organisationen getragen, die zum südlichen Afrika arbeiten. Diese sind zum Teil eng in die Steuerung der Arbeit eingebunden. Die Organisation wird seit ihrer Gründung 1995 von MISEREOR gefördert. Im Jahr 2006 hat bereits eine Evaluierung stattgefunden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Ziel der Evaluierung war es zu überprüfen, inwieweit die Ziele und die damit verbundene Arbeit angemessen und tragfähig sind und ob die aktuelle Trägerstruktur und die Kooperationsformen für die Zielerreichung geeignet sind. Die Evaluierung sollte zudem Gelegenheit zum Dialog der verschiedenen beteiligten Akteure geben und Basis für eine Meinungsbildung über künftige Schwerpunkte sein. Für die Beantwortung dieser Fragen analysierten der Evaluator und die Evaluatorin interne und veröffentlichte Dokumente und führten Interviews und einzelne Gruppengespräche mit Mitar-

beiter(inne)n, Finanziers, Trägern und Kooperationspartnern in Deutschland, anderen europäischen Ländern und im südlichen Afrika. Zudem fand eine Online-Befragung der deutschsprachigen Träger und Kooperationspartner statt. Befragt wurden 87 Personen, die zu den Trägerorganisationen und (zumindest früher) engeren Kooperationspartnern gehören. Der Rücklauf war mit 46 Antworten sehr befriedigend. Außerdem nahmen die Evaluatoren an einem Auftakt- und Abschlussworkshop sowie einer durch die evaluierte Organisation durchgeführten Bildungsveranstaltung teil.

Festgestellte Wirkungen

Die Organisation hat für ihre Arbeit bei den unterschiedlichsten Partnern und Zielgruppen hohe Anerkennung erreicht. Durch die Veröffentlichung von Publikationen unterstützt sie die Arbeit anderer Organisationen, die zu den gleichen Themen und Ländern arbeiten und diese Publikationen sehr schätzen. Der Zugang zu aktuellen Informationen aus der Region und eine schnelle Reaktionsfähigkeit tragen zur Relevanz und Nutzung durch die Kooperationspartner bei. Auch die regelmäßigen Informationen durch Newsletter werden geschätzt. Mehr als die Hälfte der Antwortenden bei der Online-Befragung gibt an, dass sie die Informationen häufig im beruflichen Kontext nutzen. Das lässt auf eine hohe Wirksamkeit bei Personen schließen, die entweder Entscheidungen zur Zusammenarbeit mit dem südlichen Afrika fällen bzw. vorbereiten oder die Bildungsarbeit zum Thema machen und die Informationen weiterverbreiten. Eine direkte Bildungswirkung der Organisation lässt sich durch die Vielzahl an Vorträgen der Mitarbeitenden sowie die positiven Rückmeldungen der Befragten feststellen, die vor allem die Qualität der Vorträge positiv hervorheben. Die Online-Befragung zeigte, dass 61 % der Befragten die Mitarbeitenden mehr als einmal zu einem Vortrag eingeladen haben. Hierdurch leistet die Organisation einen Beitrag dazu, dass eine breitere Öffentlichkeit für die Themen sensibilisiert und informiert wird.

Auch durch das Aufgreifen aktueller Themen in der entwicklungspolitischen Öffentlichkeitsarbeit werden diese in eine breitere Öffentlichkeit transportiert. Hierfür gibt es mehrere Beispiele, u. a. eine Kampagne mit anderen Organisationen zu Südafrika, die zu einer guten Presseresonanz geführt hat. Daran, dass Partnerorganisationen in Zeitungsartikeln zitiert wurden, zeigt sich, dass die Organisation die Stimmen und Anliegen der Partner erfolgreich nach Deutschland tragen konnte. Viele Partner schätzen, dass sie durch die Organisation ihre Anliegen auch bei Workshops vortragen konnten. Dadurch bieten sich außerdem immer wieder konkrete Möglichkeiten, die Arbeit vor Ort zu stärken. So konnte die Organisation durch die Unterstützertätigkeit in Deutschland zur Realisierung eines Projekts zur sozialen Grundsicherung in Namibia beitragen. In der Arbeit im südlichen Afrika ist eine weitere wichtige Wirkung, dass Organisationen miteinander vernetzt werden, die sonst nicht zusammenkommen würden. Auch in Deutschland trägt die Vernetzung der Aktivitäten mit den anderen entwicklungspolitischen Akteuren entscheidend dazu bei, die jeweiligen Stärken der Organisationen miteinander zur Erreichung des gemeinsamen Ziels zu verbinden. Dies wird von den Befragten als große Stärke der Organisation gesehen. Umgekehrt hat die ungenügende Vernetzung im Arbeitsbereich Simbabwe zu Irritationen bei anderen Akteuren geführt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Zielformulierung der Organisation ist stark auf langfristige Ziele ausgelegt. Dies entspricht den Anforderungen von Advocacyarbeit, die eine strategische Orientierung und gleichzeitig große Flexibilität benötigt, um auf aktuelle politische Entwicklungen reagieren zu können. Dies steht allerdings zum Teil im Widerspruch mit der Förderlogik, die klare und messbare Ziele fordert, die auch in einer Projektlaufzeit erreichbar sind. Eine Differenzierung der Ziele nach den unterschiedlichen Ansprüchen ist bisher noch nicht gelungen, sollte aber erarbeitet werden.

Die Arbeitsschwerpunkte greifen die zentralen Themen im südlichen Afrika auf und werden zum Teil bereits über lange Jahre bearbeitet. Hierdurch könnten Themen veraltet wirken, dies wird aber durch die kontinuierliche Weiterentwicklung vermieden und trägt zu einer Vertiefung des Wissens und der Kontakte bei. Das breite Spektrum entspricht dem Interesse der verschiedenen Zielgruppen, es kann aber auch zu einer Verzettelung und Überforderung kommen. Da die Themen eine ge-

meinsame regionale und thematische Klammer haben und je nach aktueller politischer Relevanz unterschiedlich intensiv bearbeitet werden, halten die Evaluatoren diese Vielfalt für angemessen. Die Interventionsformen der Advocacyarbeit reflektieren die aktuelle politische Dynamik. Da es zurzeit wenig konkrete Ansätze für Lobby- oder Kampagnenarbeit zu der Region gibt, hält das Evaluierungsteam auch den Fokus auf Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit für angemessen. Diese Arbeit trägt zu einer weiteren Sensibilisierung der Öffentlichkeit bei und legt eine Basis dafür, dass die Organisation z. B. im Falle einer aktuellen Zuspitzung im südlichen Afrika, die auf größeres öffentliches Interesse stößt, sofort auf bestehendes Wissen und Netzwerke zurückgreifen könnte. Der ökumenische Charakter der Organisation, die politische Interpretation von Theologie und das Auftreten als Kirche in nichtkirchlichen Kreisen sind wichtige Elemente der Arbeit. Verbesserungsbedarf wird bei Austausch und Vernetzung mit zentralen entwicklungspolitischen Akteuren, die zu den gleichen Themen und Ländern arbeiten, gesehen. Dieser Austausch sollte insgesamt strategischer gestaltet und institutionalisiert werden.

Die Relevanz und Effektivität der Arbeit beruhen auch zu einem großen Teil auf dem hohen persönlichen Einsatz der Mitarbeitenden. Ebenso haben die Steuerungsstrukturen einen großen Anteil an der strategischen Orientierung und den kurzfristigen Planungen der Organisation sowie der Verankerung in den kirchlichen Strukturen. Allerdings wurden die Steuerungsstrukturen in den letzten Jahren geschwächt. Das Evaluierungsteam empfiehlt daher, dass die grundsätzliche Ausrichtung und Struktur der Organisation beibehalten, aber vor allem die organisationsinternen Rahmenbedingungen stabilisiert werden sollten. Die Finanzierung sollte eine langfristige Absicherung der Arbeit ermöglichen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlung der Evaluierung, langfristig eine Differenzierung der Ziele zu erarbeiten, soll durch einen hausinternen Workshop bei der evaluierten Organisation erreicht werden. Vor der nächsten Antragseinreichung sollen die antragsbezogenen Ziele für die jeweiligen Projekte durch intensive Absprache mit den beiden großen Trägern der evaluierten Organisation konkreter formuliert werden.

Um den Austausch und die Vernetzung mit zentralen politischen Akteuren zu verbessern, wird unter anderem mit dem Herausgeber einer bekannten Fachzeitschrift für das südliche Afrika die Möglichkeit diskutiert, ob

diese als Plattform für kontroverse Diskussionen zum südlichen Afrika genutzt werden könnte.

Zur Stabilisierung der organisationsinternen Rahmenbedingungen plant die evaluierte Organisation Stellenaufstockungen im administrativen Bereich.

Die konkrete Umsetzung des Vorschlags, regelmäßige Treffen mit den großen Trägern in Berlin und Aachen abzuhalten, ist mit einem ersten austauschintensiven Treffen im September 2014 in Aachen bei MISEREOR begonnen worden.

International

23

Evaluierung eines Projekts zur Realisierung des Menschenrechts auf Nahrung durch Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten im Süden

Dr. Lioba Weingärtner

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR und der langjährige Projektpartner, eine internationale Nichtregierungsorganisation im Bereich Menschenrechte, arbeiten in dem evaluierten Projekt seit 2012 und für eine Dauer von drei Jahren zusammen. Das Projekt verfolgt zwei Ziele:

- Befähigung von Organisationen der Zivilgesellschaft, nationale und internationale Politiken bei Verletzungen des Rechts auf Nahrung zu begleiten; gezielt in Fällen von (i) Investitionen in Landnahme (Landgrabbing), (ii) wettbewerbswidrigem Verhalten und (iii) Ablehnung von rechtsbasierten Programmen zur Verbesserung der Einnahmesituation von Armen und Bedürftigen.
- Förderung von territorialen und extraterritorialen Staatenpflichten an Fallbeispielen zu (i) Schutz vor Investitionen in Land (Landgrabbing), (ii) Schutz vor wettbewerbswidrigem Verhalten, (iii) Unterstützung von agrarökologischen Entwicklungsansätzen und (iv) Planung rechtsbasierter Programme zur Steigerung der Einkommen, insbesondere in Fällen von Landgrabbing.

Diese sollen zu den entwicklungspolitischen Oberzielen a) „Mitarbeit bei der Durchsetzung des menschenrechtsbasierten Ansatzes des ‚Rechts auf Nahrung‘ durch kontinuierliches Monitoring“ und b) „Schaffung von Lobby-Kapazitäten, Professionalität bei

sozialen Bewegungen, Organisationen der Zivilgesellschaft in Kooperation mit Kleinbäuerinnen und -bauern und deren Organisationen in ausgewählten Ländern, zur Nutzung von Monitoring-Instrumentarien bei der Beurteilung ihres Kontextes, um Verletzungen am Recht auf Nahrung im nationalen und internationalen Rahmen aufzuzeigen“ beitragen.

Das Projekt arbeitet in drei miteinander verbundenen Bereichen: (i) Entwicklung von Kapazitäten, (ii) Fallarbeit und (iii) Förderung extraterritorialer Staatenpflichten. Hauptzielgruppen sind gemeindebasierte Organisationen und soziale Bewegungen, die Kleinbäuerinnen und -bauern und Arme in ländlichen Gebieten dabei unterstützen, ihr Recht auf Nahrung einzufordern. Daneben werden wichtige Entscheidungsträger sowie nationale, regionale und internationale Organisationen zu menschenrechtsbasierten Ansätzen informiert und es wird versucht, sie als Lobbyträger zu gewinnen. Geographisch soll sich das Projekt auf 17 Länder in drei Regionen konzentrieren.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die unabhängige Evaluierung hatte die drei Ziele, (i) den Fortschritt des Projekts und der Kooperation von MISEREOR und der Partnerorganisation zu analysieren, (ii) fördernde und hindernde Faktoren zu identifizieren und (iii) Empfehlungen für die Zukunft des Projekts und der Zusammenarbeit zu erarbeiten. Zu Beginn der

Evaluierung wurde Lernen als Hauptfokus festgelegt. Außerdem diente die Evaluierung auch der Rechenschaftslegung.

Die Evaluierung folgte einem extern begleiteten Selbst-Evaluierungsansatz. Das bedeutet, dass die Evaluierung zu einem großen Teil durch Mitarbeitende der Organisation durchgeführt wurde. Dabei unterstützt wurden sie von einer externen Evaluiererin, die als Moderatorin und Expertin agierte. Eine Evaluierungsmatrix war Hauptinstrument und Leitfaden der Evaluierung. Die Evaluierung wurde zwischen Juni 2013 und April 2014 durchgeführt und umfasste als zentrale Bestandteile zwei Fallstudien in Burkina Faso und Uganda. Im Verlauf der Evaluierung wurden verschiedene Methoden eingesetzt, insbesondere die Analyse von Sekundärinformationen und Projektdokumenten, halbstrukturierte Workshops (einer in Burkina Faso und drei in Deutschland), Fokusgruppen-Diskussionen mit Zielgruppen in den beiden ausgewählten Ländern und halbstrukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen.

Festgestellte Wirkungen

Das Projekt ist auf einem guten Weg, die gesetzten Ziele zu erreichen. Allerdings sind eindeutige und quantifizierbare Aussagen zu Wirkungen derzeit erschwert, da die Wirkungslogik noch zu unklar ist und Indikatoren noch nicht angemessen definiert sind. Dies ist auf unzureichende gemeinsame Planungen zu Beginn des Projekts und auf nicht immer konsistente Vorgaben von MISEREOR zurückzuführen. Dadurch sind die Kohärenz der Wirkungslogik sowie eine effiziente und effektive Projektbeobachtung und -steuerung beeinträchtigt.

Die Tatsache, dass die Kooperation der beiden Organisationen einerseits einer Projektlogik folgt und andererseits der Programmlogik einer der beiden Organisationen, macht es schwierig (bis unmöglich), bereits eingetretene Veränderungen dem Projekt zuzuordnen. So konnte z. B. im Rahmen der beiden Fallstudien in Burkina Faso und Uganda festgestellt werden, dass bedeutende Verbesserungen in der Situation und in den Lebensbedingungen der von Verletzungen des Rechts auf Nahrung Betroffenen eingetreten sind, z. B. ein Gerichtsurteil im Sinne der Klage der Betroffenen im einen Fall und Verbesserungen der Wasserversorgung und Wohnsituation in einem anderen Fall. Dabei war die Unterstützung durch die Partnerorganisation und andere Kooperationspartner ein wichtiger Hebel zur direkten oder (durch lokale Organisationen) indirekten Unterstützung der Betroffenen. Da die vielfältigen Un-

terstützungsmaßnahmen jedoch nicht nur aus dem MISEREOR-geförderten Projekt finanziert wurden, ist eine direkte Zuordnung der Erfolge schwierig.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Zusammenarbeit zwischen beiden Organisationen im Rahmen des evaluierten Projekts ist aufgrund (i) der anhaltenden Verletzungen des Rechts auf angemessene Nahrung und Ernährung, (ii) des für die absehbare Zukunft anhaltenden Bedarfs an Unterstützung der von diesbezüglichen Menschenrechtsverletzungen Betroffenen und (iii) der umfangreichen gemeinsamen strategischen Übereinstimmungen beider Organisationen sehr relevant. Beide Organisationen ergänzen sich in ihren Maßnahmen zur Umsetzung eines menschenrechtlichen Ansatzes zur Nahrungs- und Ernährungssicherung.

Die Projektdurchführung zeigt mit der Umsetzung vieler relevanter Maßnahmen und Aktivitäten gute Fortschritte und insgesamt gute Ergebnisse in den drei Säulen der Projektimplementierung. Die im Rahmen des formulierten Zielkorridors herrschende Flexibilität in der Durchführung des Projekts ist eine der Stärken der Zusammenarbeit. Damit kann auf die sensiblen Kontexte, in denen Menschenrechtsarbeit zum Recht auf angemessene Nahrung und Ernährung stattfindet, und sich bietende Gelegenheiten gut reagiert werden. Einem damit verbundenen Risiko einer gewissen Beliebigkeit der Aktivitäten und Verwässerung von Projektergebnissen kann durch eine konsistente Interventionslogik sowie enge wirkungsorientierte Beobachtung und Steuerung entgegengewirkt werden.

Auch wenn der generelle Projektansatz geeignet ist, ist es sehr unwahrscheinlich, dass Nachhaltigkeit in einer dreijährigen Projektperiode erzielt werden kann. Eine systematischere und umfassendere Strategie zur Stärkung von Kapazitäten, die die Dimension der extraterritorialen Staatenpflichten (ETO) integriert und auf eine begrenzte Zahl ausgewählter Länder ausgerichtet wird, würde Ressourcen und Aktivitäten bündeln und dadurch die Chancen auf Nachhaltigkeit erhöhen.

MISEREOR und die Partnerorganisation pflegen eine gute Projektzusammenarbeit sowie ein gutes operatives Management und haben eine gute Steuerung entwickelt, die eingespielten Routinen aus langjähriger Zusammenarbeit folgt. Es gibt auch noch Raum für ein stärker strategisch und wirkungsorientiert ausgerichtetes Management und eine entsprechende Steuerung. Aktuell gibt es gute Gründe und aufgrund der Reorganisation bei MISEREOR auch gute Gelegenheiten, die

bisher stark einzelprojektbezogene Zusammenarbeit der beiden Organisationen weiterzuentwickeln hin zu einer strategischen Zusammenarbeit auf Führungs- und operativer Ebene.

Sicherheits- und Genderaspekte werden als Querschnittsthemen berücksichtigt. Letztere benötigen weiterhin besondere Aufmerksamkeit und Stärkung.

Drei Bereiche mit hohem Potenzial für die zukünftige Zusammenarbeit wurden identifiziert: (i) Entwicklung einer stärker strategischen Partnerschaft zwischen MISEREOR und dem Projektpartner, (ii) Entwicklung der Zusammenarbeit mit MISEREOR-Partnern vor Ort und (iii) Stärkung des Rechts auf angemessene Nahrung (und Ernährung) im Rahmen der post-2015-Entwicklungsagenda und der Erarbeitung von Zielen für nachhaltige Entwicklung.

Aufgrund der hohen Relevanz der Zusammenarbeit zwischen MISEREOR und seinem Projektpartner, den bisher erzielten Ergebnissen und dem anhaltenden Unterstützungsbedarf, um Wirkungen und mehr Nachhaltigkeit zu erreichen, sollte die Zusammenarbeit auch über den derzeit laufenden Projektzeitraum hinaus fortgesetzt werden. Dazu wird MISEREOR empfohlen, (i) einen stärker strategischen und programmatischen Ansatz in der Kooperation und Partnerschaft zu verfolgen und (ii) in der Zusammenarbeit mit seinen Partnern vor Ort einen Prozess zur stärkeren Berücksichtigung des Rechts auf angemessene Nahrung und Ernährung in Gang zu setzen und dafür die Zusammenarbeit mit dem Projektpartner als Vehikel zu nutzen.

Dem Projektpartner wird empfohlen, in der Durchführung des Projekts die wirkungsorientierte Beobachtung zu stärken, sich – in Abstimmung mit MISEREOR – auf sorgfältig ausgewählte Länder zu konzentrieren und dafür eine systematische Strategie zur Stärkung der Kapazitäten zu entwickeln. Außerdem sollten die genderspezifischen Aspekte der Arbeit gestärkt und ein expliziter und strategischer Ansatz für Gender und die Realisierung des Rechts auf Nahrung entwickelt werden.

Im Rahmen des laufenden Projekts sollten MISEREOR und sein Projektpartner (i) das Wirkungsgefüge überarbeiten, (ii) die Konsistenz zwischen verschiedenen Planungsdokumenten sowie zwischen Planung und Berichterstattung sicherstellen, (iii) Projektmaß-

nahmen fokussieren, um die Zielerreichung und Wirkungen insgesamt zu stärken und (iv) systematisches Lernen und die Dokumentation von Lernerfahrungen und guten Beispielen verstärken.

Insgesamt sollte eine strategischere Partnerschaft entwickelt werden, die über einzelne Projektpartnerschaften und einzelne MISEREOR-Einheiten und Mitarbeitende hinausgeht und die Führung mit einbezieht. Dazu sollte ein Dialogprozess über die Art und den Umfang der zukünftigen Zusammenarbeit sowohl auf internationaler Ebene als auch in Deutschland und in Partnerländern in Gang gesetzt werden. Weiteres, im Rahmen der Evaluierung identifiziertes Potenzial in Bezug auf die Zusammenarbeit mit MISEREOR-Partnern vor Ort und die post-2015-Entwicklungsagenda sollten im Rahmen der neu zu gestaltenden, zukünftigen Partnerschaft systematisch integriert werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsergebnisse der internationalen Menschenrechtsorganisation wurden mit dem Partner, der Gutachterin und verschiedenen Kolleg(inn)en in der MISEREOR-Geschäftsstelle intensiv diskutiert. Auf Grundlage der Empfehlungen konnte von der Katholischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE) eine weitere Förderphase bewilligt werden.

Auf der Basis der Ergebnisse der menschenrechtsbasierten Arbeit und der Evaluierung zur Fallarbeit in Burkina Faso konnte ein separater, neuer Antrag der nationalen Menschenrechtsorganisation in Burkina Faso erarbeitet und bei MISEREOR eingereicht werden. Dieser Prozess befindet sich noch in der Dialogphase.

2015 will die internationale Menschenrechtsorganisation eine interne Evaluierung durchführen, wozu die Empfehlungen der Gutachterin einbezogen werden. In diesen Prozess wird die Geschäftsstelle wieder vom Partner mit einbezogen.

In der Abteilung Afrika/Naher Osten konnten die internationale Menschenrechtsorganisation und die Gutachterin die Fallbeispiele aus Burkina Faso und Uganda einem breiteren Publikum vorstellen.

Die internationale Menschenrechtsorganisation mit ihren vielen nationalen Verbänden ist und bleibt für MISEREOR ein wichtiger Partner.

24 Israel

Evaluierung eines Zentrums für Bildungs- und Begegnungsarbeit

Frauke Lisa Seidensticker

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektpartner von MISEREOR ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO), die sich der Verbesserung der Beziehungen zwischen der jüdischen und der palästinensisch-christlichen Bevölkerung in Israel widmet. Die Arbeit im evaluierten Projekt findet vor dem Hintergrund eines langjährigen Konflikts statt. Die Mehrheit der israelischen Bevölkerung gehört dem jüdischen Glauben an; etwa 20 % sind Araber/-innen, von denen wiederum etwa 9 % Christ(inn)en sind. Der Konflikt zwischen dem Staat Israel und dem palästinensischen Volk ist zunächst einmal ein Konflikt über Land und Ressourcen, hat aber auch Dimensionen von Nationalität und religiöser Identität. Die Konfliktdynamik, Vorurteile und stereotypes Denken führen zu Haltungen der Zurückweisung der jeweils anderen Gruppe.

Im Jahr 2004 gegründet und 2006 als Unternehmen des Gemeinwohls (company for the public benefit) beim israelischen Justizministerium registriert, strebt die NRO danach, langfristig in Israel Einstellungen zu religiösen Minderheiten zu verändern und damit auch zu deren Gleichbehandlung beizutragen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf den Beziehungen zwischen israelischen Jüdinnen und Juden und den arabischen Christ(inn)en und deren Versöhnung. Wesentliche Aktivitäten sind Bildungsprogramme, Begegnungen, Forschung sowie Informations- und Beratungsdienste, auch für Ministerien und andere politische Akteure. Die evaluierte Organisation richtet sich an Schlüsselsektoren der israelisch-jüdischen Gesellschaft und der arabisch-christlichen Gemeinden im Land. Israelische Muslimas und Muslime bilden etwa 15 % der Teilnehmenden.

Die NRO verfügt über Räumlichkeiten in Jerusalem und hat sieben Mitarbeitende einschließlich der Direktorin, die zusammen 3,8 Vollzeitstellen innehaben; dazu kam zeitweise eine Fachkraft des deutschen Zivilen Friedensdienstes. Alle Mitarbeitenden sind der Direktorin direkt unterstellt.

Als einen Schlüsselpartner für Frieden, Krisenprävention und Konfliktlösung hat MISEREOR die Organisation seit deren Gründung im Jahr 2004 unterstützt. Zudem wird ihr Beitrag zum Schutz von Minderheitenrechten geschätzt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung war die erste von MISEREOR in Auftrag gegebene und wurde von einer internationalen Gutachterin und einem lokalen Gutachter durchgeführt. Sie deckt die Jahre 2009 bis 2013 ab und war als Standardevaluation entsprechend der Kriterien des OECD/DAC vorgesehen. Somit erfolgte die Analyse anhand der Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit. Besondere Aufmerksamkeit galt einer ausgewogenen Zusammensetzung von Team und Vorstand und zweitens der guten Praxis der NRO, israelische Mainstream-Institutionen zu erreichen.

Das Evaluierungsteam verwendete verschiedene Instrumente: Organisationsdokumente wurden durchgesehen, um die Strategie und das Management der NRO besser zu verstehen, und Interviews mit Mitarbeitenden, Vorstandsmitgliedern, Partnerorganisationen und Teilnehmenden verschiedener Programme beleuchteten strategische Fragen ebenso wie Relevanz, Vorgehen und Wirkungen der Aktivitäten. Die meisten Interviews wurden in Jerusalem durchgeführt; einige im Norden und einige im Zentrum von Israel. Bei einem Auftaktworkshop mit dem Team stellten sich die Evaluator(inn)en vor und bereiteten die Interviewphase vor. Ein Abschlussworkshop am Ende der Interviewphase diente der Überprüfung der vorgesehenen Empfehlungen.

Festgestellte Wirkungen

Während es grundsätzlich schwierig ist, kurzfristige Wirkungen bezüglich der Veränderung von Einstellungen festzustellen, bestätigen verschiedene Interview-

partner/-innen, sie sähen tatsächlich veränderte Haltungen in verschiedenen Segmenten der israelischen Gesellschaft. Die wachsende Anzahl von Anfragen, die im Büro der NRO eintreffen, ist ein Indikator für das gestiegene Interesse an Beziehungen zwischen israelischen Jüdinnen und Juden und arabischen Christ(inn)en und am Thema Dialog. Angesichts der zunehmenden Polarisierung der israelischen Gesellschaft ist es umso wichtiger, dass die NRO mit ihren Aktivitäten über Mainstream-Institutionen Gruppen wie Schüler/-innen, deren Eltern oder Soldat(inn)en erreicht, die sich unter anderen Umständen nicht besonders für diesen Dialog interessiert hätten. Zugänglichkeit für Menschen mit sehr unterschiedlichen Motivationen scheint ein Schlüsselfaktor für Erfolg zu sein. Teilnehmende erhöhen ihr Wissen, vertiefen ihr Verständnis und fühlen sich zusehends wohler mit Angehörigen anderer Religionsgemeinschaften. Diese Wirkung beeinflusst eine große Menge von Menschen – Statistiken der letzten fünf Jahre zeigen, dass Jahr für Jahr weit über 2.000 Israelis erreicht wurden. Dazu kommen Jahr für Jahr etwa 500 ausländische Teilnehmende. Nimmt man den Zeitraum seit 2009, wurden mehr als zehntausend Menschen angesprochen, viele davon im Rahmen länger dauernder Kurse.

Die NRO ist allerdings auch verschiedenen Risiken ausgesetzt. Erstens kann der Fokus auf jüdisch-christliche Beziehungen arabische Christ(inn)en von arabischen Muslimas und Muslimen trennen. Die NRO antwortet darauf mit der Integration von Muslimas und Muslimen in alle Programme, bei denen das angebracht ist – besonders bei persönlichen Begegnungen. Das zweite Risiko ist, dass Teilnehmende von arabischen Außenstehenden als Kollaborateure gebrandmarkt werden. Alle Bemühungen, die Versöhnung zwischen Israelis und Palästinenser(inne)n suchen, sind dieser Art Kritik ausgesetzt, angeführt von denen, die jegliche Normalisierung als asymmetrisch kritisieren, solange die Besatzung fort dauert. Diese Herausforderung wird wahrscheinlich keine Lösung finden, bis eine tiefgreifende Veränderung der israelisch-palästinensischen Beziehung stattfindet.

Der Grund für die bemerkenswerte Wirksamkeit der NRO und die hohe Zahl von Teilnehmenden an den Bildungs- und Begegnungsprogrammen scheint zum guten Teil daran zu liegen, dass der Konflikt selbst nicht ganz oben auf der Agenda steht, sondern durch echtes Verstehen, Wissen und Respekt vor religiösen Traditionen anderer Menschen, ihrer Geschichte und ihrer Art, die Welt zu begreifen, geprägt ist. Das führt zu Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die NRO als eine der Akteure, die an Versöhnung und wachsendes Verstehen glauben, leistet einen relevanten und einzigartigen Beitrag in einem Umfeld, das gleichermaßen von hohen Erwartungen zweier Völker und dreier Religionsgemeinschaften geprägt ist wie von einem tiefen Konflikt, der zwar zunächst mit Land und Territorium zu tun hat, häufig aber als Konflikt um nationale Identität und Religion gesehen wird. Das Projekt wirkt auf verschiedenen Ebenen: Es erreicht eine hohe Anzahl von Einzelpersonen, und unter diesen sind viele, die nie erwogen hätten, auf eigene Initiative am jüdisch-christlichen Dialog teilzunehmen. Die Organisation predigt nicht nur denen, die ohnehin überzeugt sind. Die Projektkomponenten Bildung, Begegnung, Forschung und Information/Beratung ergänzen sich gut und werden durchgehend in hoher Qualität angeboten. Der Forschungsbereich unterfüttert die Arbeit mit solidem Datenmaterial zur Lage der Christ(inn)en in der israelisch-jüdischen Gesellschaft. Ein wirkliches PR-Programm besteht hingegen noch nicht, und das zeigt sich in der geringen Bekanntheit der Organisation nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern sogar bei Teilnehmenden. Diese Lücke gilt es zu füllen. Auch im Bereich des Lobbying und der Politikberatung bestehen nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten.

Planungsmechanismen wurden in jüngerer Zeit verbessert und könnten noch verbessert werden. Die Effizienz der kleinen Organisation ist beeindruckend, besonders in Bezug auf das Verhältnis zwischen dem kleinen Team und der hohen Zahl von Teilnehmenden im Bildungs- und Begegnungsprogramm.

Das Evaluationsteam empfiehlt MISEROR, die NRO weiter zu unterstützen, und ermutigt die NRO, ihre gute Arbeit entlang der im strategischen Plan erarbeiteten Linien weiterzuführen. Dennoch empfehlen die Gutachter/-innen der NRO, ihr enormes Wissen auch für ein Publikum jenseits der eigenen Kursteilnehmenden zugänglich zu machen und attraktives Material auch online anzubieten. Das bedeutet auch Weiterbildung des Teams zu Sichtbarkeit und Bekanntheit. Moderates Wachstum sollte angestrebt, Fundraising in gutem Tempo weitergeführt werden und einige organisatorische Maßnahmen sollten die NRO auf Wachstum vorbereiten. Der Vorstand sollte um arabische Christinnen und Christen erweitert werden und mit den üblichen Regularien, interessanten Agenden und regelmäßigen Sitzungen in eine eher klassische Vorstandsarbeit überführt werden. Entscheidungsträger/-innen in Ministerien und der Knesset sollten regelmäßig informiert und

gebeten werden, Curricula und politische Agenden zugunsten verbesserter Beziehungen zwischen israelischen Jüdinnen und Juden und arabischen Christ(inn)en zu beeinflussen. Lobbyarbeit, die stärker auf eine breitere Öffentlichkeit zielt, liegt im Fokus anderer Organisationen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen wurden aktiv aufgegriffen. Man ist dabei, die Einzelprogramme in einem integrierten Ansatz strategischer auszurichten und deutliche Schwerpunkte zu setzen. So sollen beispielsweise noch gezielter potenzielle Multiplikator(inn)en wie z. B. Ausbildungskräfte der israelischen Armee angesprochen werden. Außerdem wird die Bildungsarbeit in Schulen ausgebaut. Die Arbeitsorganisation befindet sich in einem Reformprozess und man

hat begonnen, die Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern sowie die Mittelakquise proaktiver anzugehen.

Das Engagement der Organisation trifft im Umfeld der zunehmenden Polarisierung zwischen der israelisch-jüdischen Mehrheitsgesellschaft und der palästinensisch-arabischen Bevölkerung, nicht zuletzt ausgelöst durch den Gaza-Krieg im Sommer 2014, auf Gegenkräfte. Es ist noch schwieriger geworden, das Programm zur Begegnungsarbeit mit Palästinenser(inn)en und die weitere Vernetzung mit palästinensischen Organisationen voranzubringen. Außerdem gibt es zunehmend kritische israelische Stimmen, welche eine derartige Dialogarbeit grundsätzlich ablehnen.

Die Organisation wird zumal im Kontext der gegenwärtigen Verhärtung zwischen der israelisch-jüdischen und der palästinensisch-arabischen Bevölkerung ein wichtiger Projektpartner zum MISEREOR-Schwerpunkt Friedensarbeit im weiteren Sinne in Israel bleiben.

25 Kamerun

Evaluierung von zwei Vorhaben im Bereich der ländlichen Entwicklung

Dr. Hildegard Schürings

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Partnerorganisation und der evaluierten Projekte

Zwei Projekte der Förderung ländlicher Entwicklung in Kamerun, durchgeführt von Organisationen in kirchlicher Trägerschaft, wurden Anfang 2014 evaluiert. Beide Organisationen sind langjährige Partner des Hilfswerks MISEREOR, das zurzeit der einzige Geldgeber ist. Die Projekte befinden sich in einer Region, die bisher klimatisch gute Ausgangsbedingungen für landwirtschaftliche Produktion bot; allerdings ist die Region auch vom Klimawandel betroffen (Verschiebung der Regen- und Trockenzeiten). Staatliche Entwicklungsprogramme zur Verbesserung der Infrastruktur (Straßen, Märkte, Beratung, Kreditprogramme etc.) sind häufig wenig effizient.

Eine der Organisationen arbeitet mit 33 lokalen Gruppen zusammen, die Landwirtschaft und Viehhaltung betreiben (Vorhaben 1). Der größte Anteil der

Produzenten sind Frauen. Diese werden zudem durch eine Komponente zur Förderung von Frauen und Familien unterstützt. Eine weitere Komponente zur Sensibilisierung im Bereich Umweltschutz wendet sich an die Schülerschaft von zwölf Schulen.

Bei dem zweiten Projekt handelt es sich um ein Ausbildungszentrum in Landwirtschaft, das sich an junge Leute wendet (Vorhaben 2). Diese waren bis zum Ausbildungsbeginn 2014 nur männlich. Sie haben normalerweise die Primarschule abgeschlossen und sollen nach der Ausbildung ihren eigenen Betrieb gründen. Zudem sollen sie in ihren Herkunftsdörfern Impulsgeber für Entwicklungsprozesse sein.

Die heutigen landwirtschaftlichen Produktionsmethoden mit einem hohen Pestizid- und Mineräldüngereinsatz werden als „traditionell“ bezeichnet. Dadurch und durch die Übernutzung hat sich die Bodenqualität in den letzten Jahren massiv verschlechtert und zu starken Produktionsrückgängen geführt. Da der größte

Teil der Bevölkerung fast ausschließlich von der kleinbäuerlichen Landwirtschaft und Viehhaltung lebt, führt dies dazu, dass sich die Versorgung mit Nahrungsmitteln und in der Folge die Gesundheit zunehmend verschlechtern. Aufgrund mangelnder Perspektiven im ländlichen Raum wandern viele junge Menschen in die Städte ab. Der Traum der Jungen ist, Motorradtaxifahrer zu werden – eine Möglichkeit, schnell Geld zu verdienen, aber ohne Entwicklungsperspektiven.

Ziel des ersten Vorhabens ist, die Lebensbedingungen der bäuerlichen Familien und besonders der Frauen und Kinder zu verbessern, indem landwirtschaftliche Produktionsgruppen gefördert werden. Die Gewalt innerhalb der Familien soll reduziert sowie die Schülerschaft für den Umweltschutz sensibilisiert werden.

Ziel des zweiten Vorhabens ist, unter Beteiligung der dörflichen Gemeinden während und nach der Ausbildung eine qualifizierte landwirtschaftliche Ausbildung anzubieten. Diese soll es den Absolvent(inn)en ermöglichen, mit Förderung des Zentrums einen landwirtschaftlichen Produktionsbetrieb zu gründen sowie lokale Entwicklungsinitiativen zu unterstützen. Auch junge Frauen sollen verstärkt Zugang zur Ausbildung erhalten. Die Ausbildung ist praxisorientiert, das Ausbildungszentrum verfügt über eigene landwirtschaftliche Flächen sowie Viehwirtschaft. Zudem führen die Auszubildenden mehrwöchige Praktika in Betrieben durch und lernen, ihre Kenntnisse anzuwenden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung war für beide Vorhaben die erste Evaluierung durch eine internationale, deutsche sowie eine lokale, kamerunische Gutachterin und umfasste für das Vorhaben 1 die Laufzeiten Juni 2009 bis April 2014 und für das Vorhaben 2 April 2010 bis Januar 2014. Die Evaluierung hatte zum Ziel zu prüfen, inwieweit die Zielsetzungen und erwarteten Ergebnisse für die letzten Jahre erreicht wurden (Vorhaben 1) beziehungsweise in der aktuellen Phase (Vorhaben 2, bis März 2016) erreicht werden können. Insbesondere sollte bewertet werden, welchen Nutzen die Zielgruppen haben und wie weit die Organisationen mit den angewandten Methoden und durchgeführten Aktivitäten die Ziele erreichen. Die Relevanz, Effektivität, die Effizienz sowie positive wie negative Wirkungen und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen waren wichtige Evaluierungskriterien. Somit sollte bewertet werden, wie weit die Familien aufgrund von neuen Kenntnissen, von Zugang zu Ressourcen sowie durch die Diversifizierung ihrer Aktivitäten in der Lage sind, langfristig die Nahrungsmittelproduktion zu si-

chern und ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Ein weiterer Aspekt der Prüfung war, wie das erste Vorhaben zu mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern beiträgt.

Für das zweite Vorhaben sollte insbesondere geprüft werden, wie weit die Ausbildung und Beratung durch das Zentrum junge Menschen befähigt, einen Betrieb zu gründen, und welche Rolle sie im Rahmen von lokalen Entwicklungsprozessen spielen.

Die Evaluierung wurde im Vorfeld umfassend vorbereitet und das methodische Vorgehen vor Ort mit den Projektteams abgesprochen. So wurden Interviews durchgeführt mit den Teams, den Familien, lokalen Gruppen, insbesondere Frauengruppen, mit einem kürzlich gegründeten Dachverband, Schülern aus Grund- und Sekundarschulen sowie mit Jugendlichen in der Ausbildung, Absolventen, deren Familien und mit Komitees der Dorfentwicklung. Dadurch wurden die wichtigsten Akteure ermittelt, die Rolle der Teams analysiert sowie Stärken, Schwächen, Hindernisse und Potenziale identifiziert. Zudem wurden Vertreter der Trägerorganisation, staatlicher Stellen sowie traditionelle Autoritäten interviewt. Auch nationale und regionale Entwicklungsstrategien, Berichte, Statistiken, Leitfäden und Ausbildungspläne der Projekte flossen in die Bewertung mit ein.

Ein weiterer Aspekt der Evaluierung war zu prüfen, inwiefern zwischen beiden Projekten synergetische Effekte im Hinblick auf eine verbesserte Effektivität, Effizienz und Erhöhung der Nachhaltigkeit geschaffen werden können. Daher wurde am Ende der Evaluierung nach der Diskussion der vorläufigen Ergebnisse mit den Projektteams (getrennt für beide Vorhaben) ein Tag der Zusammenschau der beiden Projekte gewidmet, um zukünftige Ebenen der Zusammenarbeit zu identifizieren. Insgesamt schätzten alle Beteiligten die Evaluierung als sehr konstruktiv und partnerschaftlich ein und bestätigten, dass die Evaluierung ein wichtiger Lernprozess für alle Akteure war.

Festgestellte Wirkungen

Die Vorhaben arbeiten kontinuierlich an der Erreichung der Zielsetzungen. Beide Teams verfügen über viel Erfahrung in ländlicher Entwicklung bzw. in der Ausbildung, sind engagiert und offen für Veränderungsprozesse. Die Vorhaben werden von den Nutznießenden (den Zielgruppen) wie auch durch das institutionelle Umfeld (staatliche Stellen, Dorfcheads, Serviceeinrichtungen) geschätzt. Das erste Vorhaben arbeitet weniger als das zweite mit staatlichen und traditionellen Auto-

ritäten zusammen. Es hat den hohen Anspruch, auf vielen Ebenen wirksam zu werden: verbesserte landwirtschaftliche Produktion und Viehwirtschaft, Lagerung und Vermarktung der Produkte, Diversifikation von Aktivitäten, Erhöhung der Einkommen und mehr Gendgerechtigkeit z. B. durch die Anerkennung von Frauenrechten, die Förderung von Führungskompetenzen, Abschaffung von entwürdigenden Riten für Witwen, Verbesserung der häuslichen Hygiene, der Gesundheit und insgesamt eine Stärkung der Rolle der Frauen in der Familie und den Gemeinschaften sowie Förderung des Umweltschutzes durch Schülerinnen und Schüler.

Die Zielgruppen des ersten Vorhabens bestätigen, dass sie erhebliche Verbesserungen erreichen konnten: so hat sich, z. B. durch alternative Methoden der Landwirtschaft und der Verbesserung des innerbetrieblichen Stoffkreislaufes, d. h. der Produktion von organischem Dünger und verbessertem Saatgut, die Bodenqualität verbessert; dies führte wiederum zu Produktionssteigerungen und damit zur Erhöhung des Einkommens. Damit können Familien Schulgebühren oder gar ein Studium für ihre Kinder finanzieren, die Ernährung verbessern; viele haben in ihr Haus investiert, andere in die Land- oder Viehwirtschaft. Insgesamt wurden 1.494 Familien und 33 ländliche Gruppen mit 380 Haushalten erreicht. Ein Dachverband, der Einkauf und Vermarktung für die Gruppen organisieren soll, befindet sich in der Gründungsphase. Zahlreiche Frauen wie auch Männer bestätigen, dass Frauen zunehmend als gleichberechtigte Partner angesehen werden und sich in vielen Familien die Gewalt reduziert hat.

In zwölf Schulen wurden Maßnahmen zur Sensibilisierung im Bereich Umweltschutz durchgeführt sowie Bäume gepflanzt, die von den Schülerinnen und Schülern unterhalten werden sollen. Ca. 5.000 Jugendliche sollten somit erreicht werden. Diese Aktivitäten werden jedoch nicht kontinuierlich begleitet und belasten das Projektteam, das zahlreiche Aktivitäten durchführt.

Im zweiten Vorhaben schätzen die Auszubildenden – seit 2014 sind auch einige junge Frauen darunter – und die Absolventen die praxisorientierte Ausbildung in Land- und Viehwirtschaft sehr. Das im Jahr 1990 gegründete Zentrum wird durch lokale staatliche Strukturen wie auch die traditionellen Autoritäten unterstützt. Etwa zwei Drittel der Absolventen, seit 1990 insgesamt 150 Jugendliche, haben mit Beratung des Zentrums einen eigenen Betrieb gegründet und erwirtschaften oft ein gutes Einkommen. Einige geben ihren Betrieb jedoch nach mehreren Jahren auf, da dieser nicht rentabel ist. Ihnen stehen oft keine Finanzmittel für Investitionen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und

Unterstützung durch die Familie zur Verfügung. Kommt es z. B. zu Krankheiten bei der Hühnerhaltung, wird der Betrieb oft aufgegeben, ohne zu analysieren, wodurch die Misserfolge bedingt sind und was verändert werden könnte.

Die jungen Männer sollen Animatoren für die dörfliche Entwicklung werden, aber dies erweist sich als schwierig: Sie verfügen nicht über ausreichende Kompetenzen. Ein wichtiges Hindernis ist zudem ihre soziale Stellung in einer Gesellschaft, in der die Entscheidungskompetenzen bei der älteren Generation liegen. Das Zentrum hat bisher auch ländliche Entwicklung in verschiedenen Gemeinden unterstützt, in denen keine Absolventen tätig sind, dies wurde inzwischen eingestellt.

Im Zentrum wird im Auftrag der zuständigen Ministerien ein weiteres Ausbildungsprogramm angeboten, das im Vergleich zur praktischen Ausbildung sehr theoretisch ist. Die beiden Ausbildungen sind inhaltlich und organisatorisch schwer miteinander zu verbinden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Insgesamt sind beide Vorhaben sehr relevant im Hinblick auf die Bedarfe der Zielgruppen und nationale Strategien der Entwicklung. Die Projektteams sind hoch motiviert und engagiert. Die Förderansätze sind für die Region angemessen. Trotz zahlreicher Erfolge ist jedoch festzustellen, dass beide Vorhaben wenig auf dem vorhandenem Bedarf, den Ressourcen und Kompetenzen der Zielgruppen aufbauen. Die Gruppen, Familien und Auszubildenden erhalten oft über Jahre umfassende Unterstützung durch die Projekte, die Eigenleistungen sind jedoch begrenzt. Dies führt dazu, dass Eigenanstrengungen gebremst werden. Da die Vorhaben sich vorrangig an die arme Bevölkerung richten sollen, müssen die Kriterien zur Auswahl der Gruppen definiert werden: Welches ist deren sozio-ökonomische Ausgangssituation und wie verändert sich diese durch die Förderung? Die Ziele sind genauer zu definieren und Beginn und Ende der Fördermaßnahmen sollten mit den Zielgruppen vereinbart werden. Besonders das erste Vorhaben ist auf zu vielen unterschiedlichen Ebenen aktiv, was zu einer Überforderung des Teams führt. Es empfiehlt sich, die Förderschwerpunkte einzugrenzen und das Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem zu verbessern. Zudem sollten beide Projekte gegenüber den staatlichen Stellen Lobbyarbeit durchführen bzw. die Kommunikation verbessern, damit die Rechte der Bevölkerung im ländlichen Raum respektiert werden, z. B. Landnutzung, Erhalt der natürlichen Res-

sources, Zugang zu Infrastruktur und Dienstleistungen. Auch die religiösen Strukturen in den Dörfern sollten stärker einbezogen und es sollte über methodische und inhaltliche Ansätze der Entwicklungsarbeit informiert werden.

Die größte Herausforderung für beide Projekte liegt in der Frage, wie die Dynamik von Entwicklungsinitiativen gestärkt werden kann, damit Familien, Jugendliche sowie Gruppen ihre eigene Entwicklung selbst steuern, sie autonomer werden und sich somit die Abhängigkeit von den Trägern verringert. Es gibt zahlreiche Schnittstellen zwischen beiden Projekten, für die synergetische Effekte geschaffen werden könnten: methodische Ansätze für nachhaltige Land- und Viehwirtschaft, Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten, Förderung von mehr Gendergerechtigkeit und verstärkte Einbeziehung der Jugendlichen, Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Projekten, Lobbyarbeit für die Anerkennung der Rechte der Bevölkerung und schließlich Verbesserung der Kompetenzen der Projektteams im Hinblick auf methodische Ansätze und Steuerung der Vorhaben.

Es wird MISEREOR empfohlen, die Vorhaben weiterhin zu unterstützen sowie deren Kooperation fachlich zu begleiten, denn ohne Zweifel tragen beide Vorhaben mit ihren engagierten Mitwirkenden zur Verbesserung der Lebensbedingungen, der Förderung von Strukturen der Selbstorganisation und zur Eröffnung neuer Perspektiven für Frauen, Männer und junge Menschen bei.

Viele Personen und besonders die jugendlichen Absolvent(inn)en der landwirtschaftlichen Ausbildung berichteten im Rahmen der Evaluierungsinterviews stolz von den positiven Veränderungen, die die Projekte in ihrem Leben bewirkt haben. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Projektpartner haben in Folge der Evaluierung beschlossen, synergetische Effekte zu schaffen und zu nutzen, insbesondere, um verbesserte methodische Ansätze für nachhaltige Land- und Viehwirtschaft sowie für die Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten zu entwickeln. Auch die Förderung von mehr Gendergerechtigkeit und die verstärkte Einbeziehung der Jugendlichen sollen in Zukunft mehr im Fokus der Arbeit der Partnerorganisationen stehen.

Für die bessere Kommunikation, für den Erfahrungsaustausch und die Erzielung von Synergieeffekten wurde die Plattform „Forum des Acteurs du Développement Rural au Cameroun“ (FADER) neu gegründet, die einen professionellen Austausch zwischen den in der Region im landwirtschaftlichen Sektor tätigen Partnerorganisationen ermöglicht. Als Antwort auf die in der Evaluierung benannten Schwächen im Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem der Partner hat sich MISEREOR entschlossen, weitere Beratung und Begleitung im Bereich Wirkungsmessung und Wirkungsorientierung anzubieten.

26 Kenia

Evaluierung eines parlamentarischen Verbindungsbüros

Bernward Causemann

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

In Kenia gab es nach den Wahlen 2007 in großem Maße politische Ausschreitungen mit vielen Toten und Vertriebenen. Das Wahlergebnis war offensichtlich gefälscht, und Anhänger der politischen Parteien kämpften sich danach mit Gewalt. Es wurde deutlich, dass die politische Klasse zu sehr die eigenen Interessen verfolgt und zu wenig das Wohl der Bevölkerung im Sinn hat. In einer Gegenreaktion wurde eine neue Verfassung geschaffen, die mehr Bevölkerungsbeteiligung vorsieht und Aufgaben von der Nationalregierung an Landkreise („Counties“) abgibt. Nach den Wahlen Anfang 2013 wurde außerdem eine zweite Parlamentskammer, der Senat, eingerichtet, der die Landkreise vertritt. Mittlerweile haben die Parlamente und Verwaltungen der Landkreise und das nationale Parlament die Arbeit aufgenommen. Es wird jetzt darauf ankommen, die politische Kultur der Landkreise und des Landes zu prägen, sodass sie die Bevölkerung beteiligen und vor ihr Rechenschaft ablegen.

Die katholische Kirche schuf 2008 ein parlamentarisches Verbindungsbüro. Es ist innerhalb der nationalen Kommission für Gerechtigkeit und Frieden angesiedelt, hat zwei Mitarbeitende und wird seit seiner Gründung von MISEREOR finanziert. Seine Aufgaben sind, mit den Institutionen des Parlaments und mit Abgeordneten zu arbeiten, damit die Anliegen der Armen und Benachteiligten berücksichtigt werden, und sowohl Öffentlichkeit als auch die Kirche darüber zu informieren, was im Parlament geschieht. Mit der Einführung der Landkreise kam die Aufgabe hinzu, die Bistümer zu beraten, wie sie die Politik der Landkreise beeinflussen können. Das Verbindungsbüro unternahm eine große Vielfalt an Aktivitäten. Zu den wichtigsten gehörte, dass es Beiträge zu parlamentarischen Anhörungen leistete oder organisierte, dass Basisvertreter/-innen daran teilnahmen, dass es regelmäßig Materialsammlungen mit den im Parlament zu beratenden Gesetzesentwürfen

verschickte und an den fast monatlich stattfindenden Treffen der Bistumsvertreter für Gerechtigkeit und Frieden teilnahm, um aus dem Parlament zu berichten. Auf dieser Grundlage wurden je nach Bedarf weitere Aktivitäten unternommen. Zu den sichtbarsten gehörte, dass das Büro eigene Analysen herausgab und die Kirchenleitungen bei ihren Stellungnahmen unterstützte.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die Wirksamkeit des parlamentarischen Verbindungsbüros untersuchen, Schlussfolgerungen für die Umsetzung auf Ebene der Landkreise ziehen und zur Entwicklung zukünftiger Strategien beitragen.

Der Inhalt der Evaluierung stellte hohe methodische Anforderungen an die Gutachter. Die Evaluierung wurde gemeinsam mit zwei lokalen, vom Projektträger benannten Ko-Gutachtern durchgeführt. Da das Dokumentenstudium vor Ort nur wenig ergiebig war, kam der anschließenden Feldphase zur Erhebung der Informationen besondere Bedeutung zu. Es wurden zahlreiche Diözesen besucht und offene Interviews sowie Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt. In der Hauptstadt hatten die Evaluatoren mit 15 Parlamentarier(inne)n sowie mit Vertreter(inne)n der Zivilgesellschaft Kontakt. Wichtig zur Validierung der Erkenntnisse war ein eigener Workshop, insbesondere auch mit Vertreter(inne)n aus den Diözesen.

Festgestellte Wirkungen

Das parlamentarische Verbindungsbüro hat sich großen Respekt erarbeitet, sowohl bei den Bischöfen und den Mitarbeitenden der Bistümer als auch bei Vertreter(inne)n der Zivilgesellschaft, die ebenfalls Einfluss auf die Gesetzgebung nehmen wollen. Von Mitarbeitenden des Parlaments und einzelnen Abgeordneten wurde das Büro angehört. Besondere Aufmerksamkeit fanden die Erklärungen der Bischöfe, die zum Teil vom

Büro entworfen wurden. Häufig wurde das Büro gebeten, Kirchenmitglieder von der Basis einzuladen, wenn für den Entwurf von Gesetzen Anhörungen veranstaltet wurden.

Die Gestaltung einzelner Gesetze wurde positiv beeinflusst. So haben die Vertreter/-innen der Religionsgemeinschaften jetzt mehr Sitze in den staatlichen Kommissionen für das Schulwesen als ursprünglich geplant, sodass die katholische Kirche, protestantische Kirchen und die islamischen Religionsgemeinschaften jeweils vertreten sind. Dies hat für die zukünftige Planung des Bildungswesens große Vorteile, weil es für ein harmonisches Zusammenleben wichtig sein wird, dass die Religionsgemeinschaften sich vertreten fühlen und ihre Ideen einbringen können.

Bei anderen Gesetzen war das Büro nicht erfolgreich. Zum Beispiel wandte es sich gegen einen Gesetzentwurf, nach dem tierärztliche Leistungen nur von qualifizierten Tierärzt(inn)en erbracht werden dürfen. Das klingt zwar zunächst berechtigt. Das Büro wandte sich aber gegen diese Regelung, weil es in den dünn besiedelten Hirtengebieten Kenias fast keine Tierärzte und Tierärztinnen gibt. Diese ziehen es vor, in den größeren Städten und den dichter besiedelten Gebieten zu wohnen. Damit stehen den ohnehin benachteiligten Hirtenvölkern tierärztliche Leistungen mit wenigen Ausnahmen nur noch illegal zur Verfügung. Das Büro war nicht erfolgreich; die Regelung ist Gesetz geworden.

Die Informationen, die das Büro über Gesetzgebungsprozesse vermittelte, wurden von den Bistümern mit Interesse aufgenommen. Sie trugen dazu bei, dass sich viele Bistümer qualifiziert mit Gesetzen, mit der Wahl von 2013 und mit den Landkreisen befassten. Die Bistümer nutzten die verschickten Materialien und die Gelegenheiten zur Diskussion, um Abgeordnete an ihre Pflichten und Versprechen zu erinnern. Nach den Wahlen traten sie in Kontakt mit den Landkreisabgeordneten sowie den Gouverneur(inn)en der Landkreise, um z. B. die Budgets zu diskutieren und auf eine Verwendung der Haushaltsmittel zu drängen, die die dringendsten Armutprobleme beseitigen sollen. Sie sorgten dafür, dass Kirchenmitglieder aus den Pfarren in Komitees gingen, in denen Entwicklungspläne diskutiert werden, und ihre Vorstellungen mit den Abgeordneten besprachen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Dass es seit 2013 gewählte Landkreispimente und Landkreishouverneure und -gouverneurinnen gibt, ist eine große Chance für die kenianische Demokratie. Nicht mehr alles hängt von der Zentrale ab, vielmehr können lokal angepasste Entscheidungen gefällt werden. Hier können zudem gute Regierungsführung, ordentliche Kontrolle durch das Parlament und Bürgerbeteiligung eingeübt werden. Es besteht allerdings auch die Gefahr von Missbrauch und Missmanagement. Doch die Kirchen haben die nötige Autorität, um hier im Interesse der Bevölkerung Einfluss zu nehmen. Das parlamentarische Verbindungsbüro spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle und war sehr wirksam, weil es gut in die Kirchenstrukturen eingebunden war. Wichtig wird es sein, dass die Arbeit auf allen Ebenen ohne Unterbrechung und mit Unterstützung der Bischöfe durchgeführt wird.

Die Evaluierung empfiehlt daher der katholischen Kirche, das Verbindungsbüro weiterzuführen. Die Papiere, die das Verbindungsbüro erstellt, sollten online gestellt und weiter gestreut werden, auch direkt hin zu Gemeindemitgliedern, was bisher nur über die Bistümer geschah. Das Büro sollte zusammen mit den Bistümern Untersuchungen durchführen, was in den Landkreisen erfolgreich verläuft und wo es Probleme gibt, damit entsprechend Einfluss genommen werden kann. Es sollte insbesondere auch gute Formen der Bürgerbeteiligung veröffentlichen, damit diese nachgeahmt werden können. ●

Follow-up (MISEREOR)

Das Thema politische Lobbyarbeit der katholischen Ortskirche wurde in der Afrika-Abteilung mit Schwerpunkt parlamentarische Verbindungsbüros diskutiert und wichtige Eckpunkte wurden festgehalten. Das evaluierte Projekt wird von MISEREOR/KZE weiterfinanziert und hat in der neuen Finanzierungsperiode einen thematischen Schwerpunkt (Landnahme), der im kenianischen Kontext von besonderer Bedeutung ist. Das Vorhaben wird von der MISEREOR-Dialog- und Verbindungsstelle in Nairobi eng begleitet.

27 Kenia

Evaluierung eines Projekts zur Stärkung städtischer Basisnetzwerke und der Lobbyarbeit für das Recht auf Wohnen

Joanna Kotowski

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektpartner, eine nationale Menschenrechtsorganisation, arbeitet seit seiner Gründung im Jahr 2004 mit Bewohner(inne)n städtischer Armutssiedlungen in Nairobi, Mombasa, Kisumu und anderen städtischen Zentren zusammen. Die Nichtregierungsorganisation (NRO) setzt sich für die Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen (WSK) Menschenrechte der Zielgruppen ein; der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf dem Zugang zu Landrechten, dem Recht auf angemessenes Wohnen und der Stärkung von Bewohnerorganisationen und ihren Netzwerken, damit diese sich selbst besser für ihre Rechte einsetzen können. Das Projekt will vor allem durch Lobbyarbeit und Einfluss auf politische und rechtliche Rahmenbedingungen zur Durchsetzung dieser Rechte beitragen. Gemeinsam mit anderen internationalen Geberorganisationen unterstützt MISEREOR die NRO seit über sechs Jahren.

Zwei Tendenzen in den Rahmenbedingungen beeinflussen die Projektdurchführung in entgegengesetzter Richtung: Auf der einen Seite haben die neue Verfassung von 2010 und der sich daraus ergebende Wechsel in Politik und Gesetzgebung positive Auswirkungen auf das Projekt. Die neue Verfassung schreibt z. B. die teilweise Übertragung der Budgetverantwortung auf die Gemeinden sowie die Stärkung der Bürgerbeteiligung fest. Die neue Stadtteilsanierungspolitik erkennt erstmals offiziell die Existenz informeller Siedlungen an. Es stehen mehr öffentliche Mittel für die Verbesserung der Lebensbedingungen städtischer Armer zur Verfügung. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Gesetzesvorlage zur Eindämmung gewaltsamer Vertreibungen und Kontrolle von Zwangsräumungen. Auf der anderen Seite bestehen Arbeitslosigkeit und Armut trotz günstiger wirtschaftlicher Wachstumsraten fort. Expert(innen

befürchten daher, dass profitorientierte Stadtmodernisierung und Bodenspekulation die positiven Auswirkungen der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen zunichtemachen könnten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen April und Juli 2014 statt, einschließlich einer vierwöchigen Feldphase vor Ort. Sie wurde von einem kenianischen Gutachter und einer deutschen Gutachterin durchgeführt.

Das Gutachterteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum 2007 bis 2013. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen auf die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der städtischen Armen sowie auf die Stärkung der Organisations- und Lobbying-Potenziale der beteiligten Bewohnergruppen und Basisnetzwerke. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen, Nachhaltigkeit und Partizipation der Zielbevölkerung wurden auch Fragen zur Rolle der Frauen, Berücksichtigung von besonders benachteiligten Gruppen wie Mieter(inne)n, Aids-Kranken und Menschen mit Behinderungen sowie die Zweckmäßigkeit des methodischen Ansatzes für die Erreichung der Projektziele bearbeitet.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz verstanden; die Partnerorganisation wurde in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen. Das Methodenspektrum umfasste Dokumentenanalyse, individuelle und Fokusgruppeninterviews sowie Feldbesuche. Zu Beginn und gegen Ende der Feldphase fand jeweils ein Workshop zur Abstimmung, Information und Absicherung der Ergebnisse statt, an dem Vertreter/-innen der Partnerorganisation, der Basisnetzwerke und anderer projektrelevanter Organisationen und Institutionen teilnahmen.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige positive Wirkungen vorweisen. Sie hat die Formulierung wichtiger Gesetzesvorlagen und den Politikwechsel mitgestaltet, so etwa die Verfassung selbst, die Stadtentwicklungspolitik, die Stadtteilsanierungspolitik, die Land- und Bodengesetzgebung, die Vertreibungs- und Umsiedlungsrichtlinien, die Wasserpolitik und das Wassergesetz. In Gerichtsverfahren und mit gezielten Aktionen gegen Vertreibung, z. B. von Bewohner(inne)n der informellen Ansiedlungen entlang von Bahnlinien oder auf Spekulationsgrundstücken, wurden die Rechte tausender Familien aus städtischen Armutssiedlungen geschützt. Die NRO hat mehr als 300 Mitglieder der Basisgruppen in Menschenrechtsfragen fortgebildet, die nun das Wissen aktiv an andere Mitglieder ihrer Organisationen weitergeben. Mit vereinfachten und somit besser verständlichen Versionen von Gesetzen und politischen Grundsatzpapieren werden den Bewohner(inne)n der informellen Siedlungen deren Inhalte nahe gebracht. Als Folge der politischen, gesetzlichen und rechtlichen Einflussnahme hat eine wachsende Zahl armer Stadtbewohner/-innen Zugang zu sicheren Grundbesitzverhältnissen erlangt. Ihre wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte werden zunehmend von zentralstaatlichen und städtischen Institutionen respektiert. Programme der Stadtteilsanierung und des sozialen Wohnungsbaus stehen auf der Agenda der verantwortlichen Ministerien. Rechtswidrige Zwangsräumungen und brutale Vertreibungen nehmen ab. Mehr arme städtische Familien profitieren von der verbesserten Rechtssicherheit. Basisgruppennetzwerke verhandeln mit Regierungs- oder Gemeindevertreter(inne)n auch unabhängig von der direkten Unterstützung durch die NRO und fordern die Rechte ihrer Mitglieder ein.

Selbstverständlich lassen sich diese positiven Wirkungen nicht allein der Arbeit dieser Partnerorganisation zuschreiben. Es liegt im Wesen der menschenrechtlichen Lobbyarbeit, dass sie gemeinsam mit vielen anderen Organisationen und Netzwerken stattfindet. Die NRO arbeitet eng in einer Koalition mit anderen NRO zusammen, die sich für Menschen-, Land- und Wohnungsrechte einsetzen. Sie initiieren, häufig gemeinsam mit den Basisgruppennetzwerken, die entsprechende Gesetzgebung und treiben die Ausarbeitung von Richtlinien voran. Mehrere Basisnetzwerke sind in Nairobi, Mombasa, Kisumu, Kakamega, Garissa und anderen städtischen Zentren aktiv; sie entwickeln eigene Aktionen gegen Vertreibung, Wohnungs- und Landrechtsverletzungen, zum Teil unabhängig voneinander oder, wenn notwendig, koordiniert und gemeinsam. Da auch

andere internationale Geber die Menschenrechtsaktivitäten der NRO und der Basisgruppen unterstützen, ist eine eindeutige Zuordnung der Wirkungen zu den von MISEREOR unterstützten Aktivitäten nicht möglich.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist für die Zielgruppen außerordentlich relevant, weil es dazu beiträgt, die für die Schaffung von menschenwürdigen Wohnverhältnissen unabdingbaren Rahmenbedingungen zu verbessern. Damit leistet es auch einen Beitrag zu einem der Millenniumentwicklungsziele (MDG 7), nämlich bis zum Jahr 2020 weltweit die Lebensbedingungen von mindestens 100 Millionen Slumbewohner(inne)n maßgeblich zu verbessern. In den verschiedenen städtischen Zentren ist ein Netzwerk von ca. 550 Basisorganisationen mit etwa 5.000-10.000 aktiven Mitgliedern entstanden, die insgesamt die Interessen etwa einer Million städtischer Armer vertreten. Die NRO arbeitet effektiv und effizient, weiß Chancen zu nutzen und sich flexibel an politische Gegebenheiten anzupassen; einige der gesetzten Ziele wie die Formulierung und Abstimmung der Stadtteilsanierungspolitik werden beispielsweise früher als geplant umgesetzt. Das Projekt bietet gute Aussichten für eine längerfristige Nachhaltigkeit: Die Verfassung schreibt die Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte der städtischen Armen fest; die meisten der Basisgruppennetzwerke werden bestehen bleiben und sich weiterhin für ihre Rechte einsetzen; die geschaffene NRO-Koalition wird weiterhin zusammenarbeiten. Die Partnerorganisation selbst wird allerdings ohne externe Unterstützung nicht bestehen können.

Die Evaluierung stellt auch einige Schwächen fest: Die nationale Interessenvertretung für Land- und Wohnungsrechte könnte koordinierter zusammenarbeiten. Die Basisgruppennetzwerke könnten mehr Unterstützung erhalten, um ihnen über die Sicherung der Grundrechte auf sichere und hygienische Wohnverhältnisse, Wasser, Bildung, Gesundheit usw. hinaus auch Zugang zu Finanzierungsquellen für Wohnungsverbesserung und soziale und technische Infrastruktur zu verschaffen. Die Basisgruppen könnten bei der Planung und Durchführung der Aktivitäten besser einbezogen werden.

Die Empfehlungen der Gutachter/-innen beziehen sich im Wesentlichen auf eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen:

1. Bewohnerorganisationen und ihre Netzwerke sollen sich stärker an der Formulierung von Gesetzen und Umsetzung politischer Richtlinien beteiligen,

- z. B. durch gemeinsame Entwicklung konkreter Instrumente und Aktionspläne für die Überwachung der Umsetzung, durch gemeinsame Analyse von Gesetzeslücken und die Erarbeitung von Vorschlägen für neue Vorlagen (es fehlen beispielsweise ein Gesetz zum Mieterschutz und klare Richtlinien zur Bürgerbeteiligung).
2. Die Organisationen städtischer Armer in informellen Siedlungen sollen besser darüber informiert werden, wie sie Zugang zu weiteren potenziellen Unterstützern und Dienstleistern (NRO, nationale oder kommunale Einrichtungen, Stadtwerke) erlangen können, um die Grundversorgung zu verbessern.
 3. Die Basisgruppennetzwerke sollen stärker in Bildungsmaßnahmen und andere Projektaktivitäten (Planung, Durchführung, Monitoring, Evaluierung) eingebunden werden, z. B. durch strategisches „Training von Trainer(inne)n“, gezielten horizontalen Informationsaustausch und die Einrichtung einer Datenbank zu Zwangsräumungen.
 4. Verbesserung der institutionellen Kapazität der NRO einschließlich Strategietraining und Einrichtung partizipativer und genderorientierter Planungs-, Durchführungs- und Monitoringkonzepte.
- Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung der Menschenrechtsarbeit der NRO durch MISEREOR sinnvoll. MISEREOR könnte die NRO durch

einen permanenten, kritischen Dialog stärker bei der Umsetzung der Konzepte für Planung, Monitoring und Evaluierung (PME), der strategischen Planung, beim Datenmanagement und der Organisationsentwicklung unterstützen sowie eine bessere Verbindung zu anderen nationalen und internationalen Partnerorganisationen herstellen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Durch den Tod des Leiters der Organisation am Ende des Evaluierungsprozesses sah sich das noch junge Projektteam mit der großen Herausforderung konfrontiert, die Arbeit weiterzuführen und Elemente der Empfehlungen umzusetzen. Diese Herausforderung wurde in bewundernswerter Weise gemeistert. Nicht nur Führungskräfte der Stadtteilorganisationen und Netzwerke, auch Leute der Basis werden jetzt stärker in die Formulierung von Aktionsplänen, die Erarbeitung von Gesetzesvorschlägen sowie in Bildungsmaßnahmen eingebunden. Verstärkt werden Kontakte zu anderen NRO vermittelt, die einen besseren Zugang zu staatlichen Dienstleistungen und Infrastruktur ermöglichen können. MISEREOR erkannte den Fortbildungsbedarf des Teams – nicht nur im Bereich von Planung und Monitoring – und plant einen Austausch mit in ähnlichen Bereichen tätigen Menschenrechtsorganisationen aus Südafrika und Ägypten.

Kolumbien

28

Evaluierung von Projekten zur Förderung von Jugendlichen und Stärkung einer gewaltfreien Kultur in armen Stadtvierteln von Medellín

Dr. Karin Stahl

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Der Projektträger ist eine im Großraum Medellín des Departments Antioquia tätige kolumbianische Nicht-regierungsorganisation mit ca. 30 Beschäftigten, die 1969 gegründet wurde. Sie ist Teil des internationalen Sozialverbandes der Katholischen Kirche. Neben humanitären Hilfsprogrammen führt die Organisation Programme und Projekte im Bereich Frieden und soziale Gerechtigkeit und Förderung menschlicher Entwicklung durch. Zielgruppen sind die Ärmsten der Armen und speziell Kinder, Jugendliche, Frauen und von der Gewaltkultur und sozialer Benachteiligung betroffene Bevölkerungsgruppen im Großraum Medellín.

Die beiden evaluierten Projekte wurden seit 2009 von MISEREOR gefördert und zielen darauf, die Lebensbedingungen von Jugendlichen in armen und von Gewalt geprägten Stadtvierteln zu verbessern und zu einer Kultur der Gewaltlosigkeit beizutragen. Beide Projekte verfolgten dabei unterschiedliche Ansätze: Das erste, gefördert von 1/2009- 12/2011, suchte dieses Ziel mittels Politikbeeinflussung, Ausbildung von Jugendlichen zu Lobbyisten und Sensibilisierung der Bevölkerung zu erreichen. Das zweite, noch laufende Projekt, gefördert seit 8/2012, arbeitet direkt mit jugendlichen Risikogruppen, um diese aus dem Gewaltmilieu herauszulösen oder präventiv zu verhindern, dass diese sich kriminellen Banden anschließen. Um diese Jugendlichen zu erreichen, arbeitete das Projekt zu Beginn mit einer Basisorganisation zusammen, die von Jugendlichen gegründet worden war, die sich erfolgreich aus dem Gewaltmilieu losgesagt hatten.

Direkt Begünstigte des ersten Projekts waren 60 Jugendliche aus ärmeren Stadtvierteln Medellín, meist Studenten, indirekt Begünstigte weitere Jugendliche und deren Familien aus diesen Stadtvierteln. Direkte Zielgruppen des zweiten Projekts sind 105 Jugendliche

aus dem Gewaltumfeld und deren Familien sowie ca. 80 Gefängnisinsassen aus kriminellen Banden.

Bei beiden Projekten handelt es sich nicht um Folgeprojekte, die ein und denselben Prozess vertiefen, sondern um Projekte, die zwei getrennte Prozesse in Gang gesetzt haben. Es wurden bisher keine Evaluierungen der beiden Vorhaben durchgeführt. Gegenstand dieser Evaluierung waren beide Prozesse mit Schwerpunkt auf dem aktuellen Vorhaben.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz der Arbeit der Partnerorganisation zu bewerten sowie die Effizienz und Effektivität der Umsetzung, die beobachtbaren Wirkungen sowie deren Nachhaltigkeit zu analysieren. Ein vom Projektträger und MISEREOR formulierter Katalog von 20 Fragen im Referenzrahmen orientierte die Erhebung. Die Evaluierung wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen und einer kolumbianischen Gutachterin, durchgeführt.

Es wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, um eine möglichst breite Beteiligung der verschiedenen Akteure und einen gemeinsamen Lernprozess zu gewährleisten. Das Evaluierungsteam nutzte einen Methodenmix, bestehend aus Dokumentenstudium, Interviews mit Projektbeteiligten und Zielgruppen sowie Feldbesuchen. Es wurden drei arme und von Gewalt geprägte Stadtviertel und ein Gefängnis besucht. In Gruppen- oder Einzelinterviews mit 56 Vertreter(inne)n der Zielgruppen beider Projekte (gefährdete Jugendliche, Eltern, zu Lobbyisten ausgebildete Jugendliche) sowie sieben Vertreter(inne)n staatlicher Behörden, Nichtregierungsorganisationen und Netzwerken wurden die Projektwirkungen auf die Lebenssituation der Zielgruppen und ihr Umfeld erfragt. 14 Interviews mit Projektmitarbeiter(inne)n gaben Aufschluss über die

effektive und effiziente Umsetzung der Projektmaßnahmen. Die Evaluierung besaß Elemente einer Selbstevaluierung, indem das Evaluierungsteam zu Beginn einen kritischen Selbstreflexionsprozess des Projektteams anregte. In einem Abschlussworkshop vor Ort wurden die Erkenntnisse und Empfehlungen des Evaluierungsteams mit dem Projektteam diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Die wichtigsten Wirkungen beider Projekte finden sich auf individueller Ebene in Verhaltensänderungen, gestiegenem Selbstwertgefühl und Empowerment der jugendlichen Zielgruppen. Einige Jugendliche berichteten, dass die Projekte ihr Leben verändert haben, sei es, dass sie sich weiterhin für soziale Gerechtigkeit und Gewaltfreiheit einsetzen und Politik beeinflussen wollen, sei es, dass sie neue Lebensperspektiven jenseits krimineller Banden erhalten haben. Längerfristige sozio-politische und sozio-ökonomische Wirkungen in Richtung einer verbesserten Politik gegenüber Jugendlichen und der Eindämmung der Gewaltkultur lassen sich aber nur schwer ausmachen. Zum einen wurden die Prozesse der Lobbyarbeit von Jugendlichen des Vorprojekts nicht fortgeführt und die Instanzen für politische Einflussnahme von Jugendlichen sind teilweise inaktiv (Jugendrat der Stadtverwaltung Medellín). Zum anderen bietet das zweite, noch laufende Vorhaben den jugendlichen Risikogruppen neben der psychischen und intellektuellen Arbeit zum Aggressionsabbau, zur Konfliktlösung und Versöhnungsarbeit kaum Alternativen, ihren Lebensunterhalt außerhalb der kriminellen Banden zu bestreiten. Hier besteht das Risiko negativer Folgewirkungen, dass die Jugendlichen wieder in das Gewaltmilieu abrutschen oder gar ihr Leben gefährden.

Die Zusammenarbeit mit der Basisorganisation von Jugendlichen, die sich erfolgreich aus dem Gewaltmilieu losgesagt hatten, gestaltete sich schwierig und führte schließlich zum Bruch des Projektträgers mit dieser Organisation. Dies verzögerte nicht nur die Projektdurchführung des zweiten, laufenden Vorhabens, sondern muss auch als negative, nicht beabsichtigte Folgewirkung gewertet werden, da diese Organisation geschwächt aus diesem Konflikt hervorging. Der Zugang des Projekts zu Jugendlichen in kriminellen Banden wurde außerdem erschwert, sodass eine Kursänderung erforderlich war. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt heute auf präventiver Arbeit mit gefährdeten Jugendlichen. Trotz der individuellen Erfolge, einige Jugendliche aus dem Gewaltmilieu herauszulösen, ist eine Eindämmung oder gar Überwindung der strukturellen Gewaltkultur in den armen Stadtvierteln nicht in

Sicht. Ein solches Ziel hat an Relevanz nicht eingebüßt, kann jedoch angesichts der schwierigen sozio-politischen Rahmenbedingungen und der Reorganisation des organisierten Verbrechens mittels eines begrenzten Projekts kaum erreicht werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Beide Projekte zeigen interessante Ansätze, auf Politik zugunsten (gefährdeter) Jugendlicher Einfluss zu nehmen und eine Kultur der Gewaltlosigkeit zu fördern. Es zeigte sich aber auch, dass kaum weiterreichende Wirkungen zu erwarten sind, wenn begonnene Prozesse nach drei Jahren Projektlaufzeit wieder abgebrochen werden. Die Evaluierung empfiehlt daher, die begonnenen Prozesse der Versöhnungsarbeit und Arbeit zur Konfliktminderung mit gefährdeten Jugendlichen und begrenzt mit Jugendlichen aus kriminellen Banden in den Armutsvierteln fortzusetzen und zu Ende zu führen. Dies auch, um die Jugendlichen nicht zu gefährden, die sich auf diese Arbeit eingelassen haben („do no harm“-Prinzip). Angesichts der Schwierigkeit, kriminelle Jugendliche zu erreichen, sollte das Projekt künftig den Schwerpunkt auf Prävention setzen und die Arbeit in Gefängnissen beenden. Eine erfolgsversprechende und nachhaltige Arbeit von Versöhnung und Konfliktminderung erfordert aber auch, den Jugendlichen alternative Möglichkeiten zu bieten, ihren Lebensunterhalt zu bestreiten und neue Lebensprojekte umzusetzen. Hier ist ein integrativer Ansatz gefragt, der über die mentale Versöhnungsarbeit hinausgeht und den Jugendlichen Zugang zu Bildung oder Beschäftigung ermöglicht. Ebenso ist eine engere Begleitung der Jugendlichen und in Einzelfällen eine psychosoziale Betreuung erforderlich. Dieser integrative Ansatz überfordert sicherlich ein begrenztes Projekt. Es ist daher unerlässlich, das Projekt künftig stärker in den institutionellen Kontext bestehender Organisationen, kirchlicher Einrichtungen, staatlicher Institutionen und Netzwerke auf lokaler und Stadtgemeindeebene einzubinden. Erfahrungen von Lobbyarbeit aus dem vorangegangenen Projekt können hier aufgegriffen werden und für die weitere Arbeit nutzbar gemacht werden.

Um Abhängigkeiten der Jugendlichen vom Projektträger zu vermeiden, sollte das Projekt verstärkt auch solche Jugendliche mit Führungsqualitäten dahingehend fortbilden, dass diese künftig Versöhnungsprozesse als Multiplikatoren eigenständig oder in organisierter Form fortführen können. Komplementär sollte der Projektträger Strategien entwickeln, sich schrittwei-

se aus den Stadtvierteln zurückzuziehen, in denen die Versöhnungsprozesse fortgeschritten sind. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger tut sich schwer bei der Umsetzung der Empfehlungen der Evaluierung. Möglicherweise hängt das mit dem Wechsel in der Leitung zusammen. Inzwischen wurden drei der vier bisherigen Mitarbeiter abgelöst. Für die verbleibende Zeit bis zum Projektende Mitte 2015 wurde vereinbart, dass abschließende Arbeiten zu erledigen sind: Begonnene Prozesse der Versöhnungsarbeit und Arbeit zur Konfliktminderung

mit gefährdeten Jugendlichen und begrenzt mit Jugendlichen aus kriminellen Banden in den Armutsvierteln sind fortzusetzen und zu Ende zu führen. Eine weitere Zusammenarbeit mit dem Partner, der im März 2015 im Rahmen einer Dienstreise besucht wird, ist möglich, allerdings nicht im Rahmen des bisherigen Projekts. Die momentanen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit werden mit dem sehr anspruchsvollen Projektansatz in Verbindung gebracht, der sich bereits kurz nach Projektbeginn als so nicht umsetzbar herausgestellt hat. Es war nicht möglich, die Planung an die neuen Bedingungen anzupassen, sodass nun die Einstellung des Projekts ansteht.

Madagaskar

Evaluierung der Arbeit eines Bildungs- und Koordinationsnetzwerks für Maßnahmen zur Förderung des ländlichen Raums

29

Philippe de Leener
(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die evaluierte Organisation ist ein ökumenischer Zusammenschluss der römisch-katholischen Kirche, der evangelisch-reformierten Kirche, der madagassisch-lutherischen Kirche und der madagassisch-episkopalen Kirche, in dem Bildungseinrichtungen der Kirchen miteinander vernetzt sind. Sie wurde im Jahr 1975 gegründet.

Das Netzwerk gliedert sich in sieben thematische Gruppen: (i) eine Themengruppe „Koordination“, in der die jeweiligen Aktivitäten der vier Kirchen zusammengefasst sind, (ii) eine Themengruppe „Schule“, (iii) eine Themengruppe „Ernährungssicherheit“, (iv) eine Themengruppe „Einkommenschaffende Maßnahmen“, (v) eine Themengruppe „Trinkwasserversorgung“, (vi) eine Themengruppe „Risiko- und Katastrophenmanagement“ und (vii) eine Themengruppe „Gesundheitsversorgung“. Dabei ist es möglich, dass ein Mitglied in einer oder auch mehreren Themengruppen vertreten ist.

Für die künftige Arbeit wird derzeit eine weiterführende Analyse durchgeführt. Ziel ist die Verbesserung der Bedingungen für die Arbeit des Netzwerks für mehr soziale Gerechtigkeit im sozio-politischen und juristischen Umfeld des ländlichen Raums in Madagaskar. Dieser neue Ansatz wird auf anwaltschaftlicher Arbeit und Lobbyarbeit im Zusammenhang mit realen Problemen beruhen, mit denen die Mitgliedsinstitutionen des Netzwerks vor Ort konfrontiert sind.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte vor allem drei Fragen vorrangig betrachten: (i) Bewertung der *Wirkungen* auf zwei Ebenen: bei den Netzwerkmitgliedern und bei den bäuerlichen Nutznießern; (ii) Bewertung der organisatorischen und institutionellen *Arbeitsweisen* des Netzwerks; (iii) weiterführende Überlegungen hinsichtlich einer möglichen Beobachtungsstelle für die *anwaltschaftliche Arbeit* und die *Betreuungsarbeit* des zu evaluierenden Netzwerks.

Ziel war es, so weit wie möglich Rückschlüsse aus der bisherigen Umsetzung der Projekte zu ziehen, insbesondere hinsichtlich Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit des Erreichten, aber auch hinsichtlich der Angemessenheit der Maßnahmen in Bezug auf die Probleme bzw. Herausforderungen.

Die Evaluierung erfolgte auf Initiative von MISEREOR und des madagassischen Partners. Sie wurde von einem Zweierteam, bestehend aus einem belgischen und einem madagassischen Gutachter, durchgeführt. Das Gutachtertteam besuchte während des Feldaufenthalts in Madagaskar fünf Regionen, vom äußersten Norden bis zum äußersten Süden des Landes. Es wurden wenige, aber gezielte Besuche bei repräsentativen und für die Aufgabenstellung geeigneten Situationen durchgeführt. Alle Besuche verliefen nach demselben Schema: (i) Gespräche mit Vertreter(inne)n der besuchten Mitgliedsorganisation des Netzwerks, (ii) Gespräche mit von dieser Mitgliedsorganisation betreuten Bäuerinnen und Bauern und (iii) Besichtigung von Ergebnissen zusammen mit den Bäuerinnen und Bauern, diese erfolgten in der Regel auf ihren Feldern oder Höfen.

Festgestellte Wirkungen

Die *Wirkungen* wurden bei den Mitgliedern des Netzwerks und den Nutzer(inne)n (Bäuerinnen und Bauern) bewertet. Zwei Arten von Wirkungen konnten unterschieden werden: Wirkungen in der Form (veränderte Situationen) sowie strukturelle und strukturierende Wirkungen (veränderte Funktionsweisen der Gesellschaften, in denen diese Situationen entstehen). Hinsichtlich der *Veränderungen in der Form* wurden vorrangig sechs Arten von Veränderungen festgestellt: (i) direkte Wirkungen auf das Leben der Haushalte (verbesserte Lebensbedingungen, Ernährung, Beziehungsklima zwischen Ehepartnern etc.), (ii) Wirkungen auf die wirtschaftliche Situation der Haushalte (Einkommenssteigerung), (iii) Wirkungen auf die Landwirtschaft, Bewirtschaftungssysteme und Leistungsfähigkeit (Erträge, Arbeitsorganisation, Schwere der Arbeit, technische Neuerungen etc.) – hier handelt es sich eher um Wirkungen auf die Produktionsfaktoren als auf die Bewirtschaftungssysteme, (iv) Umweltwirkungen (Umgang mit Feuern, Erosionsschutz etc.), (v) meist wenig Wirkungen auf die lokale Wirtschaft (aufgrund mangelnder wirtschaftlicher Zukunftsvision?), (vi) positive Wirkungen in Genderfragen (mehr Gleichberechtigung für Frauen) sowie auf den sozialen Zusammenhalt. Bei den *strukturierenden Wirkungen* wurden folgende festgestellt oder erwähnt: (i) Wirkungen auf Selbstwertgefühl und Empowerment, vor allem

durch den Aufbau einer kleinen Viehhaltung, jedoch (ii) wenig Wirkungen auf Verhaltensweisen, Mentalitäten und Vorstellungen und generell (iii) wenig auf die Arbeit des Netzwerks zurückzuführende Wirkungen auf individuelle und kollektive Fähigkeiten sowie keine Wirkungen auf die Funktionsweisen der lokalen Gesellschaften trotz ihrer Größe (bis auf einige lokal sehr begrenzte Ausnahmen). Die Evaluierer haben darüber hinaus *signifikante Wirkungen auf die Netzwerkmitglieder* festgestellt (Gefühl, die enormen Aufgaben nicht allein bewältigen zu müssen, Existenz einer gemeinsamen Grundlage für die Arbeit, Verbesserung der Verhandlungskompetenz etc.) sowie auf die *institutionellen Akteure* (Forschungszentren und einige Ministerien, bei denen das zu evaluierende Netzwerk zu einem Begriff und zur Informationsquelle wird).

Insgesamt ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit, die Projektwirkungen zu beobachten, innerhalb des zu evaluierenden Netzwerks derzeit schwach ausgeprägt. Daher sollten innerhalb des Netzwerks Maßnahmen ergriffen werden, um eine „Kultur der Wirkungsbeobachtung“ aufzubauen.

Die Gutachter unterstrichen, dass das zu evaluierende Netzwerk sich unbedingt einen „Leitfaden“ geben oder strategische Bezugspunkte festlegen muss, in denen die wenigen großen Bereiche aufgeführt sind, in denen das Netzwerk unabhängig von der Art der Maßnahmen explizite Wirkungen erwartet. Dazu müssen (i) das zu evaluierende Netzwerk und seine Mitglieder eine eigene Analyse der Situation in Madagaskar erstellen, zumindest dort, wo die Mitglieder tätig sind, und (ii) die Mitglieder nach dieser Analyse über die wichtigsten Fragen und politischen Orientierungen entscheiden, nach denen man sich inhaltlich ausrichten will und von denen die erwarteten Wirkungen abgeleitet werden können.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Drei *spezifische Fragen* wurden angesprochen. Zunächst die Frage der *Betreuung der Menschen*, bei der sich drei Aspekte als zentral erwiesen: (i) die Notwendigkeit der Entwicklung von Analysefähigkeiten sowie politischen Fähigkeiten sowohl auf Seiten der Netzwerkmitglieder als auch auf Seiten der bäuerlichen Nutznießer(innen), (ii) die Notwendigkeit, eine Aufmerksamkeit für die jungen Menschen auf dem Land und die lokalen Gemeinschaften aufzubauen und (iii) die Bedeutung der operativen Zusammenarbeit der lokalen Gemeinschaften. Dann wurde die Frage der *institutionellen Dynamik* aufgeworfen. Dabei wurden vor

allem folgende zentrale Punkte festgestellt: (i) Generell ist zwischen den Mitgliedern eine ungleiche Verteilung von „Geben“ und „Nehmen“ festzustellen; (ii) der Stellenwert der Bäuerinnen und Bauern im Alltag des Netzwerks ist gering; (iii) als wirklich zentral definierte Aufgaben fehlen (ein „politischer Leitfaden“ existiert nicht). Dabei können solche zentralen Aufgaben das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Relevanz des Netzwerks in der madagassischen Öffentlichkeit entscheidend stärken. Schließlich wurde ein *Instrument der anwaltschaftlichen Arbeit* detailliert untersucht und für sinnvoll erachtet.

Aus der Evaluierung ergeben sich eine Reihe von *grundlegenden Empfehlungen*: (i) Ein *strategischer Leitfaden* muss dringend erarbeitet werden; an diesem richten sich dann alle Bemühungen innerhalb des Netzwerks aus (Sinnegebung); (ii) im Licht dieses strategischen Leitfadens müssen in jeder einzelnen Situation die *potenziellen Wirkungen* untersucht und *erarbeitet werden*, unabhängig von der Art der Situation und ihrer geografischen Lage; (iii) die Erarbeitung einer *langfristigen Strategie für 2015-2025* muss zu Ende geführt werden, damit dieser strategische Leitfaden möglichst klar und umfassend formuliert werden kann und ein verbindendes Element für alle darstellt, das jedes Mitglied dann unter Berücksichtigung der eigenen Besonderheiten und abhängig von der eigenen Situation sowie Mitteln und Partnerschaften auslegt.

Auch spezifische Empfehlungen für den Bereich der Wirkungen und der *Wirkungskontrolle* drängen sich auf: (i) Überlegungen gemeinsam mit den Bäuerinnen und Bauern, was die Ursachen ihrer Schwierigkeiten sind – also Ursachenforschung –, auf die sie dann ihre Bemühungen konzentrieren können; (ii) auf der Ebene des zu evaluierenden Netzwerks, aber auch auf der Ebene seiner Mitglieder die Einrichtung eines Mindest-Mechanismus zur Überprüfung und Evaluierung der angestrebten Wirkungen.

Weitere Empfehlungen wurden auch für den Bereich der *anwaltschaftlichen Arbeit* diskutiert: (i) Die angedachte Schaffung eines Beobachtungsinstruments ist gerechtfertigt; (ii) dieses Beobachtungsinstrument wäre umso sinnvoller, wenn es sich *zur Aufgabe machte, in zweifacher Hinsicht ein verbindendes Element darzustellen*: (1) im Rahmen einer umfassenden Analyse des madagassischen Kontexts (also eine Art „Gebrauchsanweisung“ für die madagassischen Probleme) und (2) im Rahmen des Prozesses der gemeinsamen

Erarbeitung des strategischen Leitfadens. Diese Empfehlung ist von zentraler Bedeutung, sie stellt den Dreh- und Angelpunkt für eine ganze Reihe von Empfehlungen auf operativer Ebene dar.

Schließlich sollen auch einige *Empfehlungen an MISEREOR* gerichtet werden. Es wird empfohlen, dass MISEREOR seine finanzielle Unterstützung der Arbeit des Netzwerks fortsetzt. Diese Unterstützung wird jedoch umso erfolgreicher sein, desto mehr MISEREOR seine Rolle als kritischer Beobachter und Spiegel von außen wahrnimmt, d. h. wenn man als Organisation auftritt, die Fragen stellt, auch, wenn diese manchmal unangenehm sind. Eine letzte Empfehlung: Die Evaluierung kommt zu dem Schluss, dass zur Erreichung der gewünschten Veränderungen zusätzliche Kompetenzen erforderlich sind und dass im Netzwerk eine Person eingestellt werden sollte, die das richtige Gespür und erwiesene Fähigkeiten auf dem Gebiet der sozio-politischen und wirtschaftlichen Analyse hat. ●

Follow-up (MISEREOR)

Mit dem Partner und dem Präsidenten des Beirats konnten die Evaluierung und deren Ergebnisse im Februar 2014 vor Ort noch einmal eingehend besprochen werden.

Eine der wichtigsten Empfehlungen, die Erarbeitung einer dem Netzwerk eigenen Politik, wurde ausführlich erörtert. Deren Ausarbeitung wurde begonnen und soll den Delegierten bei der nächsten Vollversammlung zur Diskussion vorgelegt werden.

Gleichzeitig wird auch an einer Langzeitstrategie gearbeitet, die ebenfalls zur nächsten Vollversammlung als Diskussionspapier vorliegen soll.

Wichtige Einzelelemente darin werden sein, die Präsenz des Netzwerks nach außen hin zu erhöhen, die Kommunikation nach innen zu verbessern und die einzelnen Mitglieder gezielt zu stärken. Der Partner steht hierzu noch in Kontakt mit dem Gutachter, der sich bereit erklärt hat, diesen Prozess zu begleiten.

Für die Besetzung der Stelle für die anwaltschaftliche Arbeit im Bereich Landrecht konnte über die AGEH bisher keine geeignete Person gefunden werden. Hier sind gemeinsame Überlegungen zu möglichen Alternativen im Gange.

Für MISEREOR bleibt das Bildungs- und Koordinationsnetzwerk auch weiterhin ein zentraler Partner im Bereich ländliche Entwicklung.

30 Madagaskar

Evaluierung eines Projekts zur Wasserversorgung und Abwasserentsorgung

Stephan Lambrecht

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das evaluierte Projekt wird von einer aus der Diözese hervorgegangenen Organisation betrieben, die ausschließlich im Bereich Wasserversorgung und Abwasserentsorgung arbeitet. Ihre Tätigkeit erstreckt sich auf einen größtenteils ländlichen Distrikt (84 %) mit einer Bevölkerung von ca. 230.000 Personen.

Das Projekt wurde seit seiner Gründung im Jahr 1997 von MISEREOR unterstützt, zwei internationale Entwicklungsfachkräfte haben die Entstehung und Strukturierung bis ins Jahr 2005 begleitet. MISEREOR ist mit einem durchschnittlichen Jahresbetrag von ca. 100.000 Euro einziger Geldgeber des lokalen Partners. Ziel der Arbeit ist die Errichtung von einfachen Anlagen zur Verbesserung der Trinkwasserversorgung von Gemeinschaften in abgelegenen Gebieten in Form von Brunnen mit geringer Tiefe (6 bis 15 Meter) mit einer Handseilpumpe. Der Projektbereich Hygiene und Abwasserentsorgung bietet Familien und kleinen Gemeinschaften technische und finanzielle Unterstützung beim Bau einfacher Latrinen. Gleichzeitig werden die Menschen über bessere Wasserhygiene und die Wartung der Anlagen aufgeklärt. Eine externe Evaluierung erfolgte im Jahr 2003.

Das Projekt verfolgt den Ansatz, lediglich auf Anfrage der Gemeinschaften tätig zu werden und diese dann in großem Umfang einzubeziehen. Der Beitrag der Gemeinschaften erfolgt in Form von Arbeitsleistungen beim Bohren der Brunnen sowie durch einen finanziellen Beitrag zum Kauf der Pumpen. Diese werden vor Ort von einer anderen Nichtregierungsorganisation gebaut und als gemeinschaftliche Anlagen von einem von den jeweiligen Nutzer(inne)n eingesetzten Komitee verwaltet.

Das Projektumfeld ist als äußerst schwierig einzustufen. Jahrzehntelange schlechte Regierungsführung und Konflikte haben den madagassischen Staat erheblich geschwächt: (i) Die politischen Institutionen haben in der Bevölkerung wenig Rückhalt, (ii) öffentli-

che Dienstleistungen fehlen, (iii) Gesetze und Verordnungen finden nur sehr partiell Anwendung und (iv) die Wirtschaft wird nicht ausreichend reguliert, integriert und gefördert.

Das Tätigkeitsgebiet der evaluierten Organisation zählt zu den trockensten und ärmsten Regionen Madagaskars: 87 % der Bevölkerung leben unterhalb der Armutsgrenze und drei Viertel der Menschen haben keinen Zugang zu sauberem Wasser. Die Niederschläge schwanken zwischen 400 und 600 mm/Jahr, jedoch fällt der Regen nur an sehr wenigen Tagen in einem Zeitraum von nur drei Monaten.

Die Regierung hat zwischen 1999 und 2003 ein Wassergesetz und die dazugehörigen Durchführungsbestimmungen erlassen. Im Zuge dessen finden vier umfangreiche Reformen statt: Regulierung, kommunale Auftraggeberschaft, Delegation der Bewirtschaftung (durch Konzessionen, Verpachtung, gemeinschaftliche Bewirtschaftung etc.) sowie die Erhebung einer Wassergebühr.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die externe Evaluierung verfolgte zwei Ziele:

- 1) Bestandsaufnahme über das Projekt aus technischer Sicht sowie in Bezug auf die Schulung und Betreuung der Nutzer/-innen mit dem Ziel, operative Empfehlungen zu erarbeiten, um Nachhaltigkeit und Wirkung des Projekts zu steigern.
- 2) Analyse der Fähigkeiten des lokalen Partners in seinem sozialen, organisatorischen und institutionellen Umfeld mit dem Ziel, eine Konsolidierungs- oder anderenfalls Änderungsstrategie vorzuschlagen, mit der die Leistungsfähigkeit und Relevanz der Organisation gestärkt werden können.

Die Evaluierung wurde von zwei unabhängigen Personen durchgeführt: Eine nationale Beraterin, Fachgebiet soziale und organisatorische Strukturen, hat in erster Linie Besuche vor Ort durchgeführt (45 Anlagen in 24 Ortschaften, die zwischen 1997 und heute betreut

wurden); ein internationaler Berater, von Beruf Ingenieur, war hauptsächlich mit den organisatorischen und strategischen Aspekten betraut.

Neben den Gesprächen mit den Nutzer(inne)n in Fokusgruppen fanden auch Gespräche mit 15 speziell ausgewählten Personen statt. Bei einem zweieinhalbtägigen Auswertungsworkshop mit dem Projektteam konnten die lokalen Überlegungen besser eingeordnet und die Mitarbeitenden in die Evaluierung eingebunden werden, bis hin zur Einbeziehung in die Erarbeitung der Empfehlungen.

Festgestellte Wirkungen

In der laufenden Projektphase (2011-14) werden 25 bis 30 neue Brunnen für eine Bevölkerung von ca. 5.000 Menschen errichtet. Seit dem Start des Programms 1997 wurden knapp 170 Versorgungsstellen errichtet: 148 Brunnen zur Nutzung von Wasservorkommen in geringer Tiefe sowie 21 Zisternen mit einem Fassungsvermögen von 10 bis 20 m³ zur Sammlung des Regenwassers (zwei Zisternen aus Stahlbeton für Institutionen haben ein Fassungsvermögen von 80 m³).

Im Projektbereich Abwasserentsorgung konnten 69 Latrinen gebaut werden, bei denen es sich zumeist um so genannte „Mehrfamilien-Latrinen“ handelt. Aufgrund der geringen Nachfrage der Gemeinschaften gingen jedoch seit 2011 die Neubauten zurück. Die Einrichtung der Notdurft im Freien bleibt in vielen Gemeinschaften die häufigste, wenn nicht gar die einzige Form.

Im Rahmen des Projekts konnten sehr sinnvolle Instrumente zur Sensibilisierung für die Wasserhygiene entwickelt werden, die sich vor Ort bewährt haben, in erster Linie Theaterstücke und Programme für Kinder. Beide Instrumente werden mittlerweile in einer begrenzten Zahl von Dörfern verwendet (8 bzw. 4 Dörfer).

Die Anlagen selbst sind ziemlich robust. Die Ratschläge zur Wasserhygiene werden von den Gemeinschaften, die in den letzten Jahren einen Brunnen genutzt haben, recht gut befolgt. Die Brunnen werden regelmäßig desinfiziert und die unmittelbare Umgebung der Anlagen ist oft gut geschützt. Allerdings entspricht die Wasserqualität nicht den Trinkwasservorgaben. Jedoch verbessern die Anlagen zusammen mit den Sensibilisierungsmaßnahmen in den meisten Fällen Qualität und Quantität des von der Bevölkerung genutzten Wassers und infolgedessen deren Lebensqualität.

Die Komitees zur Verwaltung der Brunnen und Zisternen werden etwa alle zwei Jahre geschult. Sie sind jedoch weiterhin stark von der technischen und finanziellen Unterstützung durch den lokalen Partner abhängig. Dieser übernimmt (zum Großteil) die größeren

Reparaturarbeiten und den Austausch der Pumpen – deren Lebensdauer sehr begrenzt ist. Knapp ein Drittel der Brunnen wird derzeit nicht genutzt (brackisches Wasser, Versiegen, Aufgabe wegen anderer Alternativen etc.) oder ohne Pumpe betrieben (und damit bei der Nutzung sehr leicht verunreinigt). Keines der befragten Komitees verwaltet Geld oder hat eine strukturierte Vorgehensweise zur Sammlung von Geldern oder regelmäßigen Beiträgen für die Wasserversorgung erarbeitet.

Die Wirkungen des Projekts sind zunächst immaterieller Art: (i) Wiedererlangung der Würde und mehr Sicherheit aufgrund der Nähe der Wasserstelle, der Sauberkeit und der Einfachheit des Pumpens, (ii) Verringerung des mühseligen Wasserholens für die Mädchen und Integration der Frauen in die Verwaltungsangelegenheiten der Gemeinschaften. Dank der Verfügbarkeit des Wassers und der neu erworbenen Kenntnisse ist eine bessere Hygiene möglich. Aufgrund der mäßigen Wasserqualität und der nach wie vor ungesunden Abwasserentsorgung werden jedoch wahrscheinlich die gesundheitlichen Verbesserungen begrenzt bleiben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Dem lokalen Partner ist es seit der Gründung im Jahr 1997 gelungen, Wasserversorgung für mehr als 30.000 Menschen oder etwa 15 % der ländlichen Bevölkerung des Distrikts zu errichten. Und dies in einem Umfeld, das bis dahin institutionell und inhaltlich noch wenig strukturiert war, und in einer abgelegenen, von extremer Armut geprägten Gegend mit einem enormen Defizit beim Zugang zur Trinkwasserversorgung und einem ebenso großen Defizit an Akteuren und menschlichen Ressourcen. Dank dieser Maßnahmen konnte ein erheblicher Schritt hin zur Organisation der Gemeinschaften und zur Wiedererlangung ihrer Würde gemacht werden, insbesondere für die Frauen, denen die Aufgabe des Wasserholens zukommt.

Das Team der Organisation hat sich jedoch hinsichtlich seiner technischen, methodischen und organisatorischen Fähigkeiten sowie auf der Beziehungsebene wenig weiterentwickelt. Die Leistungsfähigkeit und sogar die Relevanz der Organisation sind heute in Frage zu stellen. Die im Rahmen des Projekts bereitgestellte Wasserversorgungstechnik ist als mittelmäßig einzustufen, da sie (i) nur in bestimmten Fällen einsetzbar ist, (ii) keine gute Wasserqualität gewährleistet und (iii) nicht das ganze Jahr und über mehrere Jahre hinweg ausreichende Wassermengen liefert. Diese Option ist lediglich für Gemeinschaften sinnvoll, bei denen auch in den nächsten Jahren keine Aussicht auf „modernere“

Optionen besteht, und unter der Voraussetzung, dass eine intensive Betreuung durch Sensibilisierungsmaßnahmen und Qualitätskontrollen erfolgt.

Der lokale Partner muss sich heute auf der Grundlage seiner guten Beziehungen zu den Gemeinschaften und des Engagements seiner Mitarbeitenden neu aufstellen. Dabei sind auf gegenseitige Ergänzung und Synergien mit anderen Akteuren hinzuwirken und die nationalen Strategien der Wasserver- und Abwasserentsorgung einerseits sowie die Dezentralisierungspolitik andererseits zu berücksichtigen.

Fünf wesentliche Aufgaben sind zu bewältigen:

Auf der institutionellen Ebene sind die Beziehungen zur Diözese zu klären, die Grundlagendokumente des lokalen Partners sind entsprechend zu überarbeiten und die Funktionalität der Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollorgane ist zu stärken.

Das Leistungsangebot der Organisation muss aktualisiert werden, da (i) die Wasserqualität aus den Flachbrunnen mittelmäßig und (ii) das Interesse an der Abwasserentsorgung gering ist, während gleichzeitig die aktuellen Praktiken Krankheiten hervorrufen und erhebliche wirtschaftliche Verluste verursachen können, (iii) mittlerweile eine Reihe von neuen Akteuren auf der Bildfläche erschienen ist, die häufig über erheblich um-

fangreichere technische und finanzielle Mittel verfügen und (iv) die Vorgaben des nationalen Wassergesetzes und der Dezentralisierungspolitik zu beachten sind.

Der Projektbereich der sozialen und organisatorischen Strukturen und der sozialen Mediation wird sicherlich künftig eine größere Rolle spielen, muss jedoch besser strukturiert und dokumentiert werden.

Die Organisation muss sich den anderen Akteuren der lokalen Entwicklung öffnen, insbesondere denen im Bereich der Wasserver- und Abwasserentsorgung.

Die Management-Instrumente müssen gestärkt werden, insbesondere in den Bereichen Planung, Personalmanagement sowie interne und externe Kommunikation. ●

Follow-up (MISEREOR)

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse und vor allem der Erkenntnis, dass die Partnerorganisation aufgrund der offen gelegten Schwächen eine intensive fachliche Begleitung bräuchte, um entsprechend der Anforderungen von MISEREOR agieren zu können, wurde der Partnerorganisation mitgeteilt, dass MISEREOR diesen Aufwand nicht leisten könne und deshalb keine weitere Finanzierung vorsieht.

31 Madagaskar

Evaluierung einer Fachhochschule für Sozialarbeit

Maria G. Baier-D'Orazio

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Partnerorganisation und des evaluierten Projekts

Die Fachhochschule zur Ausbildung von Sozialarbeiter(inne)n, ehemals eine Schule für Sozialarbeit, ist ein langjähriger Partner von MISEREOR in Madagaskar. Anfang der sechziger Jahre von einem weiblichen Orden gegründet, bildete die Schule ausschließlich Mädchen und Frauen zum klassischen Beruf der Sozialarbeiterin aus. Erst drei Jahrzehnte später wurde der erste männliche Bewerber zugelassen und das Angebot erweitert durch die beiden Aus-

bildungsgänge „Animation für soziale Entwicklung“ und „Erzieher/-in“. Die Schule wurde im Jahr 2010 zur Fachhochschule und befindet sich derzeit im Anerkennungsverfahren zum universitären Status. Das Ziel des Ordens als Träger der Schule ist es stets gewesen, die sozialen Dienste für die Bevölkerung zu verbessern. Die dahinter stehende Philosophie ist von der Idee geprägt, dass die Menschen sich persönlich entfalten und selbstverantwortlich werden müssen, um als Bürger zum Wohle aller beitragen zu können. MISEREOR fördert die beiden Ausbildungsgänge „Sozialarbeit“ und „Animation“, nicht auch die Ausbildung „Erzieher/-in“.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Neben dem Anliegen, die Qualität der Ausbildung zu begutachten sowie die Beschäftigungsperspektiven für die Absolvent(inn)en einzuschätzen, war es von zentraler Bedeutung, die Rolle der Fachhochschule zu untersuchen. Das tragende Kriterium dabei war, ob sie dem Land Akteure zur Verfügung stellt, die soziale Veränderung bewirken. MISEREOR hat dazu im Vorfeld der Evaluierung eine umfangreiche Absolventenstudie gefördert.

Das Evaluierungsteam bestand aus einer von MISEREOR beauftragten deutschen Expertin für berufliche Bildung sowie einem vom Institut beauftragten Hochschulprofessor als lokaler Gutachter.

Für das methodische Vorgehen war es eine Schwierigkeit, dass die Fachhochschule keine systematischen Absolventenstatistiken führt und die Absolvent(inn)en über das ganze Land verstreut tätig sind. Außerdem galt es, Vertreter/-innen beider Ausbildungsgänge zu befragen sowie Personal der lokalen Organisationen, die an der Fachhochschule fortgebildet werden. Die Tätigkeitsfelder der Absolvent(inn)en sind breit gefächert – wie z. B. klassische Sozialarbeit im Gesundheitswesen, in der Erziehung und Betreuung, Animation von Projekten im ländlichen Raum, Wiedereingliederung sozial Schwacher – und es musste sichergestellt werden, verschiedene Arbeitsbereiche zu erfassen. Die Direktion der Fachhochschule stellte dankenswerterweise eine ausgewogene Zusammensetzung der zu besuchenden Personen und Einrichtungen sicher. Die Evaluierung wurde in drei Städten und in den umliegenden ländlichen Gebieten durchgeführt. Insgesamt wurden circa 165 Personen befragt.

Festgestellte Wirkungen

Die Fachhochschule war und ist die einzige Einrichtung des Landes, die qualifiziert zur praktischen Sozialarbeit ausbildet (der Begriff Sozialarbeit wird hier stellvertretend für alle drei Ausbildungsgänge verwendet). Die Schule ist auch ein interessantes Beispiel für ein „umgekehrtes“ Genderverständnis: meistens wird Gender so verstanden, dass man mehr Zugang zu Bildung oder Ausbildung für Mädchen fordert, hier ging es darum, ab einem bestimmten Moment männliche Jugendliche zu integrieren.

Die Schule hat ein hohes Renommee und wird von allen Akteuren sozialer Einrichtungen wie auch von Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit außerordentlich geschätzt. Die Qualität der Ausbildung hängt mit

zwei Faktoren eng zusammen: dem religiös motivierten, sozialen Engagement des Gründerordens, der die Philosophie der Einrichtung bis heute prägt, sowie der außerordentlich praxisorientierten Ausbildung, bei der in jedem der drei Ausbildungsjahre drei bis vier Monate Praktikum vorgesehen sind. Die positiven Beurteilungen unterstreichen dabei insbesondere die Kompetenz, die Ernsthaftigkeit, das Engagement und das ethische Bewusstsein der Absolvent(inn)en in Bezug auf die ihnen gestellten Aufgaben. Eine Reihe von Vertreter(inne)n der beschäftigenden Einrichtungen betonen, dass sie bei einer Anstellung auf jeden Fall Absolvent(inn)en des Instituts bevorzugen würden. Stellvertretend für diese Einschätzung können die Aussagen des nationalen Direktors einer großen internationalen Kinderhilfsorganisation wiedergegeben werden, die landesweit 40 Absolvent(inn)en der Fachhochschule beschäftigt. Er unterstrich, dass seine Organisation niemals so weitgreifend hätte tätig werden können, wenn er nicht so qualifizierte Kräfte von dieser Schule gehabt hätte.

Dieses überaus positive Bild erfährt nur einen einzigen Abstrich: einige engagierte Arbeitgeber/-innen sind der Meinung, dass die Absolvent(inn)en oft nicht das entsprechende Auftreten haben, um ihre Kompetenz wirkungsvoll einsetzen zu können.

Dies führt umgehend zu einem größeren Problemfeld, dem sich die Sozialarbeit im Land ausgesetzt sieht: viele Organisationen und Einrichtungen können diesen Beruf nicht einschätzen und wissen nicht, wofür die Instrumente und Methoden der Sozialarbeit nützlich sein können. Das schränkt den Aktions- und den Freiraum für die Absolvent(inn)en oft erheblich ein, meistens zu Lasten der Zielgruppen. Damit werden die Absolvent(inn)en auch in ihrer Rolle als Akteure sozialer Veränderung beschränkt. Das muss berücksichtigt werden, wenn man nach der Wirkungen dieser Art von beruflicher Bildung fragt: die Ergebnisse können den Absolvent(inn)en nur dann direkt und linear zugeordnet werden, wenn sie über eine gewisse Selbstständigkeit in der Ausübung des Berufes verfügen. Das aber ist bei den Meisten nicht der Fall. Wenn die Projektpolitik der beschäftigenden Organisation gut ist und im Sinne der Zielgruppe agiert, dann kann die Sozialarbeit die Wirkungen erheblich potenzieren und zu sozialer Veränderung beitragen. Wenn nicht, führt es oft zu internen Konflikten, die bei den mutigeren Sozialarbeiter(inne)n offen ausgetragen werden, bei den weniger Mutigen in Frustrationen enden. Bei den näher untersuchten Fällen konnten 5 Fälle der ersten Variante und 2 Fälle letzterer Variante zugeordnet werden. In 3 weiteren Fällen konnten sich die Sozialarbeiter/-innen in einem positiven Arbeitsumfeld relativ frei entfalten.

In 6 Fällen waren sie weitgehend autonom. In diesen letzteren Beispielen entfalteten die Tätigkeiten der Sozialarbeiter/-innen auch die weitreichendsten Wirkungen wie die Bewässerung von Feldern für eine ländliche Gemeinde, die Einrichtung eines Kindergartens für Kinder von sozial schwachen Familien, Fernsehsendungen zu Fragen der Erziehung oder die Kooperation mit dezentralen Behörden zur Förderung sozialer Projekte. Zur Ausbildungspolitik des Instituts gehört es, dass die Student(inn)en während der Praktika bei den jeweiligen Organisationen neue Ideen einbringen, was auf gut ein Drittel der durchgeführten Praktika zutrifft. Die Zielsetzung des Instituts, „kreative“ Absolvent(inn)en hervorzubringen, wird jedoch etwas gehemmt durch eine zu starke Verschulung des Lehrbetriebs, in dem partizipative, interaktive Methoden nicht zum durchgängig praktizierten Standard gehören, da man mit einer großen Zahl von nicht fest angestellten Dozenten arbeitet. Auch der direktive Führungsstil der derzeit nicht von Ordensschwestern gestellten Leitung sowie die kulturell geprägte Unterwürfigkeit gegenüber Autoritäten spielen eine Rolle.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zuerst muss betont werden, dass „Sozialarbeit“ in einem europäischen Verständnis andere und wesentlich engere Tätigkeitsfelder umfasst als in Ländern mit großer Armut, und dass Sozialarbeit in Madagaskar selbst bei enger Definition durchaus ihre Berechtigung hat, wenn man berücksichtigt, dass gerade sozial schwache und marginalisierte Gruppen oft zuerst eine Stärkung der Persönlichkeit und des Selbstwertes benötigen, bevor sie andere Aktivitäten erfolgreich meistern können. Diese Komponente wird in der Entwicklungszusammenarbeit zu wenig gewürdigt. So ist Sozialarbeit in Afrika bislang kaum vertreten. Gleichwohl gibt es auf dem Kontinent Ballungszentren und Krisengebiete, in denen Sozialarbeit wichtig wäre. Die Schlussfolgerung geht dahin, dass die Förderung einer Ausbildungsstätte für Sozialarbeit wertvoll ist und dass man sich dabei auch von zu engen Denkmustern lösen sollte, wie zum Beispiel jenem, dass „Erzieher/-innen“

für die Entwicklungsarbeit keine wesentliche Rolle spielen, da ihr Wirkungsfeld zu individuell sei. Im Kontext von Madagaskar werden in Sozialarbeit ausgebildete „Erzieher/-innen“ oft weniger als Spezialisten für Behinderte tätig sein, sondern Eltern und Lehrer(inne)n helfen, Kinder und Jugendliche besser zu verstehen und diese damit in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Im vorliegenden Fall sollte jedoch längerfristig darauf geachtet werden, dass die Ausbildung an der Fachhochschule durch die Akkreditierung zum Universitätsstatus nicht zu einem theoretisch generalisierenden Studium wird, denn dadurch würden die genannten Qualitäten vermutlich weitgehend verloren gehen.

Die zweifelsfrei sinnvolle Ausbildung wie auch ihre auf verschiedene Weise in die Gesellschaft hineinreichenden Wirkungen, insbesondere zugunsten marginalisierter Gruppen, führen zu der Empfehlung an MISEREOR, diese Ausbildung weiterhin zu fördern und die Finanzierung, soweit möglich, auch auf den Ausbildungsgang „Erzieher/-in“ auszuweiten. Die an die Fachhochschule gerichteten Empfehlungen beziehen sich auf die inneren Strukturen und eine Pädagogik, die die grundlegenden Leitgedanken von Innovation und Partizipation auch intern umsetzen. Nach außen gerichtet sollte sich die Fachhochschule durch ein entsprechendes Marketing bekannter machen und im Land besser positionieren. Vor dem Hintergrund einer bislang noch weit entfernten institutionellen Nachhaltigkeit sollte sich die Fachhochschule verstärkt um Eigeneinnahmen bemühen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung konnte nachweisen, dass die Schule als Ausbilder von Fach- und Führungskräften eine vorbildliche Arbeit leistet und im ganzen Land einen außerordentlich guten Ruf in Bezug auf die berufliche Kompetenz der Abgänger(innen) genießt.

Die Empfehlungen der Evaluierung wurden weitgehend in den Projektantrag für das im Herbst 2015 beginnende Folgeprojekt übernommen, ihre Umsetzung muss jedoch noch weiter vorangetragen werden. Es konnte eine Ausweitung der Finanzierung durch MISEREOR erfolgen.

Mosambik

32

Evaluierung eines Projekts zur ländlichen Entwicklung

Barbara Jilg

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die lokale Nichtregierungsorganisation (NRO) führt in der Provinz Maputo mit finanzieller Unterstützung von MISEREOR ein Projekt zur Verbesserung der Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung durch. Dies soll bei ca. 500 Familien und ca. 800 besonders benachteiligten Kindern durch die Verbreitung von nachhaltiger Landnutzung, Förderung des Umweltbewusstseins, Unterstützung der Organisation der Zielgruppe und des Umweltschutzes (Holz und Kohle sparende Öfen, Baumpflanzungen, Vermeidung des Einsatzes von Feuer zur Rodung, etc.) sowie durch die Registrierung von Kindern und Jugendlichen geschehen. Letztere sollen auch zum kontinuierlichen Schulbesuch motiviert werden.

Die projektdurchführende Organisation wurde bereits bei der Durchführung eines vorangegangenen dreijährigen Projekts durch MISEREOR gefördert. Dieses Projekt war nicht in denselben Dörfern wie das evaluierte Projekt aktiv und hatte eine andere Zielsetzung, wobei in erster Linie Schulen gefördert wurden. Die Laufzeit des evaluierten Projekts endete im Dezember 2014. Bereits 2013 fand eine vom Projektträger initiierte, relativ kurze Evaluierung statt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde von einem mosambikanischen Gutachter (Buchhalter und Auditor) und einer deutschen Gutachterin (Agraringenieurin) im September 2014 durchgeführt.

Das Hauptziel der Evaluierung war, gemeinsam mit der Partnerorganisation die Erreichung der Projektziele zu analysieren und dabei auch das Vorprojekt zu berücksichtigen. Die Evaluierung sollte das Projekt entlang der Kriterien Relevanz, Effektivität, Wirkung, Effizienz und Nachhaltigkeit bewerten sowie fördernde und hemmende Faktoren herausarbeiten und Empfeh-

lungen für die Überwindung der Schwächen geben. Die Projektdurchführung und die Zielerreichung wurden zu Beginn der Feldphase mit dem Projektteam analysiert und während der Dorfbesuche zusammen mit der Zielgruppe verifiziert. Das Gutachterteam besuchte alle fünf Dörfer, in denen das Projekt arbeitet, bzw. zu Beginn gearbeitet hat (in einem Dorf wurde die Zusammenarbeit nach kurzer Anlaufzeit wegen geringen Interesses der Bevölkerung nicht fortgeführt), und führte Gespräche mit Vertreter(inne)n von über 90 % aller geförderten Gruppen. Ebenso besuchte das Gutachterteam die Schule und das Waisenhaus, die vom Projekt gefördert werden. Auch in drei der Schulen, die im Vorprojekt gefördert wurden, fanden Gespräche mit Lehrer(inne)n statt, die für die geförderten Maßnahmen (insbesondere Schulgärten) verantwortlich waren.

Als weitere Informationsquellen dienten Projektdokumente sowie semistrukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen wie lokalen Autoritäten oder Mitarbeiter(inne)n von NRO und Regierungsorganisationen.

Der geplante Besuch einer Vergleichsgruppe scheiterte daran, dass die Kontaktperson nicht zum vereinbarten Treffen kam. Die Validität der Ergebnisse wurde durch Verwendung unterschiedlicher Quellen überprüft. Insbesondere wurden die Ergebnisse der Interviews mit denen der Trendanalysen verglichen, bei denen die Zielgruppen ihre eigene Situation in verschiedenen Bereichen vor und nach den Projektmaßnahmen bewerteten und anschließend analysierten, welche Organisationen positive Veränderungen unterstützt haben. Diese Trendanalysen wurden in drei Dörfern durchgeführt.

Zusätzlich wurde das Bild durch Beobachtungen abgerundet. Die Evaluierungsergebnisse wurden dem Projektteam in einem Abschlussworkshop vorgestellt und mit ihm diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Während der Evaluierung konnten folgende Wirkungen festgestellt werden:

- Verbesserte Ernährungssituation für ca. 100 Familien (dabei sind auch diejenigen Familien berücksich-

tigt, die längere Zeit an den Projektmaßnahmen teilgenommen haben, aber dann ausgeschieden sind) und ca. 300 Schüler(innen);

- erhöhte landwirtschaftliche und gartenbauliche Produktion und als Konsequenz erhöhtes Einkommen für ca. 70 Familien;
- Zunahme von Wissen und Sensibilisierung in Bezug auf verschiedene Themen in vier Gemeinden (z. B. HIV/Aids, Umwelt- und Genderbelange, nachhaltige Landnutzung);
- Organisation der geförderten Familien in Gruppen, wodurch ein gewisses Maß an Erfahrungsaustausch und gegenseitiger Unterstützung ermöglicht wurde;
- Verringerung des Einsatzes von Feuer zur Rodung;
- Verbesserung der Situation von Frauen und Mädchen;
- Registrierung von 270 Kindern und Jugendlichen, was ihnen den Erhalt von Identitätsurkunden und damit den Besuch weiterführender Schulen ermöglicht.

In Bezug auf die Verringerung der Abholzung (Einführung holzsparender Öfen), die Sicherung von Landnutzungstiteln, Aufforstung, die Verbreitung organischer Dünger und die Verringerung des Pestizideinsatzes wurden keine oder nur minimale Ergebnisse erzielt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat von Anfang an unter einer unrealistischen Planung gelitten. So war zum Beispiel die Zielgruppe im Verhältnis zum vorhandenen Personal zu groß. Durch die Berichte, die zwar in einigen Punkten sehr genau waren, in anderen aber nur grobe Schätzungen wiedergaben bzw. Schwächen bei der Implementierung völlig verschwiegen, wurde die Projektsituation nicht realistisch widerspiegelt. Das Monitoringsystem ist insgesamt unzureichend.

Von den 500 Familien, mit denen die Arbeit am Anfang des Projekts begonnen hatte, sind lediglich 70 übrig geblieben. Gründe dafür waren unter anderem die Methodik der Projektarbeit: Die anfangs geförderten gemeinschaftlichen Demonstrationsfelder waren unbeliebt. Daher wurden später individuelle Demonstrationsfelder gefördert. Auch das unzureichende Wissen der Techniker über nachhaltige Landnutzung und die fehlende Anpassung an die zunehmenden Überschwemmungen waren Gründe für das relativ geringe Interesse der Zielgruppen. Zusätzlich wurde die Arbeit von einer gewissen Nehmermentalität erschwert, welche durch Nothilfe Maßnahmen anderer Geberorganisationen nach den Überschwemmungen noch verstärkt wurde.

Positiv ist die Förderung des Gemüsebaus zu nennen, der durch Saatgutverteilungen und Beratung

gefördert wurde, ebenso die Tatsache, dass die Zielgruppen keine Brandrodung mehr betreiben. Auch die Querschnittsthemen Gender, HIV/Aids und Informationsvermittlung über verschiedene Gesetze wurden vergleichsweise gut in die Projektarbeit integriert.

Die wichtigsten Empfehlungen sind:

- Die Arbeit in den Dörfern sollte intensiviert werden – insbesondere die beiden Techniker sollten hauptsächlich in den Dörfern arbeiten – und die Anzahl der kontinuierlich begleiteten Familien auf 200-300 erhöht werden.
- Planung und Monitoring müssen verbessert werden und die Projektberichte künftig ein realistisches Bild der Arbeit widerspiegeln.
- Im Folgeprojekt sollten sich die Aktivitäten auf die Verbreitung nachhaltiger Landnutzung, Umweltthemen, die Organisation der Zielgruppe und die Querschnittsthemen Gender und HIV/Aids konzentrieren.
- Dagegen sollten Landnutzungstitel und die Registrierung von Kindern und Jugendlichen im Folgeprojekt nicht gefördert werden.
- Die verbreiteten Techniken der nachhaltigen Landnutzung sollten verbessert werden; insbesondere sollten verschiedene Arten der organischen Düngung und Alternativen zum Pestizideinsatz aufgezeigt und zusammen mit der Zielgruppe Strategien für eine bessere Anpassung der landwirtschaftlichen Produktion an den Klimawandel und die zunehmenden Überschwemmungen entwickelt werden.
- Für die beiden Techniker sollten Fortbildungsmöglichkeiten, insbesondere in den Bereichen nachhaltige Landnutzung und Anpassung an den Klimawandel, gesucht werden.
- Trotz verschiedener Schwächen wird die weitere Förderung der Partnerorganisation empfohlen. Der geplante Bürobau sollte allerdings erst nach der nächsten Projektlaufzeit diskutiert werden, wenn es gelungen ist, Implementierung und Berichterstattung zu verbessern.
- Im evaluierten Projekt war die Finanzierung individueller Landnutzungstitel vorgesehen. Davon wird generell abgeraten, da individuelle Titel einzelne Familien begünstigen, aber keine Sicherung der kommunalen Flächen wie Weideflächen, Waldgebiete, Wassereinzugsgebiete etc. bewirken. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im Januar 2015 fand eine externe Beratung statt. Die lokale Beraterin für Wirkungsorientierung wurde in den Prozess der Projektplanung miteinbezogen, damit Ziele, Indikatoren und Monitoringinstrumente realistisch

formuliert werden können. Ein neuer Antrag, erarbeitet auf der Basis der Empfehlungen der Evaluierung, soll bis Ende März bei MISEREOR vorliegen. Im dritten Jahr die-

ser neuen Phase soll erneut eine Evaluierung stattfinden. Eine weitere Kooperation mit dem Projektpartner hängt von den Ergebnissen dieser zweiten Evaluierung ab.

Nicaragua

33

Evaluierung eines kirchlichen Gesundheitsdienstes im Osten des Landes

Valerie Broch Alvarez / Evaplan International Health

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Der Projektträger des laufenden und des Vorprojekts ist eine kirchliche Organisation. Das Projektgebiet liegt an der entlegenen Atlantikküste, dem ärmsten Teil des Landes, mit ca. 47 % der Gesamt-Landesfläche und ca. 650.000 Einwohnern (etwa 12 % der Gesamt-Bevölkerung). Aufgrund der mangelnden staatlichen Präsenz nehmen kirchliche Einrichtungen staatliche Funktionen wahr, wie hier im Gesundheitsbereich. Unter Einbeziehung der lokalen Pfarreien werden im Rahmen des Projekts dezentrale Basisgesundheitsdienste auf Pfarrniveau begleitet und qualifiziert. Die Koordination dieser Gesundheitsarbeit wird seit 1990 von MISEREOR unterstützt. Das Projekt erreicht eine Zielgruppe von ca. 255.000 Menschen über 13 Pfarrteams in 11 Gemeinden. In die Maßnahmen des Projekts sind ca. 900 in der Gesundheitsarbeit tätige Gemeindemitarbeiter/-innen einbezogen, die von ca. 80 haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern der Pfarrgemeinden (Priester, Laienmissionare etc.) unterstützt werden. Ca. 300 Gesundheitspromotor(inn)en und 300 Gemeinde-Hebammen sind in den Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention ausgebildet worden.

Das laufende Projekt zum Ausbau des Netzes der Gesundheitspromotor(inn)en und Gemeinde-Hebammen mit einer Laufzeit von 2013 bis 2015 und das Vorprojekt von 2009 bis 2012, in dem die medizinische Koordination der lokalen Basisgesundheitsdienste im Vordergrund stand, wurden zum ersten Mal extern evaluiert.

Durch die Projekte wird ein verbesserter Zugang der Bevölkerung zu Gesundheitsdiensten gefördert. Die

begleitenden Gemeinden erhalten Kenntnisse zur Verbesserung ihrer Gesundheitssituation und damit ihrer Lebensverhältnisse. Lokalen Teams wurden technische Fähigkeiten und – unter Einbeziehung traditioneller Heilmethoden – angepasste Kenntnisse vermittelt. Die Selbstorganisationsfähigkeit der Zielbevölkerung sollte gestärkt und die Zusammenarbeit zwischen den Gesundheitsnetzwerken und staatlichen Gesundheitsdiensten befördert werden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Mit der durchgeführten Evaluierung sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche gesundheitlichen Verbesserungen können durch die Unterstützung der Arbeit der medizinischen Koordination in der Region beschrieben werden? Welche Rolle spielen partizipative und solidarische Ansätze in der Aus- und Fortbildung von Gesundheitspromotor(inn)en, Gemeinde-Hebammen und Freiwilligen? Wie wird die Interaktion mit der traditionellen Heilkunde bestärkt? Konnte die Unterstützung der Selbstorganisation der Gemeinden in der Lösung ihrer gesundheitlichen Probleme wirksam gefördert werden?
- Konnte eine Verbesserung der Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den Gesundheitsnetzwerken der Gemeinden und der staatlichen Gesundheitsdienste erreicht werden?
- Welche Perspektiven werden in der mittel- und langfristigen Gesundheitsentwicklung in der Region gesehen?

Die Evaluierung wurde von einer deutschen Gutachterin zusammen mit einem nicaraguanischen Co-Gutachter durchgeführt. Gemeinsam wurden Fragebögen entwickelt, mit denen Schlüsselpersonen aus dem Projekt-Umfeld befragt und somit die Arbeit der gesundheitlichen kommunalen Netzwerke beurteilt werden konnten. Die Erreichbarkeit der abgelegenen Gemeinden (sehr schlechter Zustand der Straßen und Wege in der Regenzeit, große Entfernungen, Sicherheitsprobleme) war in der Evaluierung nicht einfach. Trotzdem konnte das Evaluierungsteam 25 kommunale Gesundheitseinrichtungen in sieben Gemeinden besuchen und interviewte dabei 52 Personen (Gesundheitspromotor(inn)en, Gemeinde-Hebammen, Vertreter im kommunalen Gesundheitsbereich und von Regierungsbehörden etc.). Es wurden Gruppendiskussionen mit Menschen aus den Gemeinden und den freiwilligen Helfern in Bezug auf ihre Einschätzungen geführt, und es fanden Arbeitsgruppen mit den Mitarbeiter(inne)n des Projekts statt, um einen genaueren Einblick in die Arbeitsweise der Organisation zu erhalten. Darüber hinaus wurden Interviews mit der Koordinatorin, ihrem technischen Team und kirchlichen Autoritäten durchgeführt.

Festgestellte Wirkungen

Im Projektgebiet gilt das Projekt als erfolgreiche Referenzstruktur und genießt hohe Anerkennung in der Zielgruppe und bei den staatlichen Organisationen. Die Zusammenarbeit mit den öffentlichen Gesundheitsdiensten in der Projektregion wird als positiv bezeichnet. Das Projektteam und die kommunalen Gesundheitsnetzwerke werden als engagiert und professionell beschrieben. Sie leisten einen von allen geschätzten wichtigen Beitrag zur Verbesserung des Zugangs zur medizinischen Grundversorgung von besonders marginalisierten armen Familien auf dem Land. Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Projekts können als gut eingeschätzt werden. Hervorzuheben sind die erfolgreichen Bemühungen um Stärkung und Konsolidierung der Gemeinwesenarbeit, die spürbaren Erfolge in der Ausbildung von Gemeinde-Hebammen und Gesundheitspromotor(inn)en, die Reduzierung der Durchfallerkrankungen, der Rückgang von Mutter-Kind-Todesfällen und insgesamt eine verstärkte Auseinandersetzung mit den Problemen bzw. dem Schutz der Umwelt.

An weiteren Herausforderungen werden verbesserungswürdige Evaluierungsgrundlagen, Erhebungen und Statistiken erkannt, die einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der übergreifenden Koordinierung der Gesundheitsdienste leisten könnten. Es existieren

darüber hinaus noch einige Schwächen wie der Mangel an grundlegenden Medikamenten und Unterrichtsmaterialien, die mehr auf eine analphabetische Zielgruppe zugeschnitten sein sollten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Insgesamt wird die Relevanz des Vorhabens als sehr gut eingeschätzt: Das Projekt entspricht dem prioritären Bedarf der armen, marginalisierten Zielgruppen, ist in einer isolierten Region mit einem hohen Anteil an bedürftigen Menschen angesiedelt und ersetzt fehlende staatliche gesundheitliche Dienstleistungen. In Bezug auf die Zielerreichung des Projekts liegen ebenfalls gute Ergebnisse vor. Trotz der großen Herausforderungen in der vernachlässigten Region mit hohen Transportkosten kann die Effizienz des Projekts als gut eingeschätzt werden. Mit den Bemühungen des Projekts um eine verbesserte Zusammenarbeit mit den staatlichen Gesundheitsdiensten und Beratung derselben, sind auch die übergeordneten und nachhaltigen Wirkungen sichtbar. Aus den oben genannten Gründen wird es als sinnvoll erachtet, wenn das Projekt weiterhin von MISEREOR gefördert wird.

Das Evaluierungsteam empfiehlt vor allem Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Kenntnisse und Kompetenzen der Gemeinde-Hebammen und der Dorfpromotor(inn)en durch z. B. systematische Supervision, Monitoring und „Training on the job“ durch das staatliche Gesundheitspersonal. Sie sollten auch einen „Basic Health Kit“ (mit Basismedikamenten, Handschuhen, Plastikschrürzen etc.) erhalten und Motivationsanreize für ihre Arbeit in den Gemeinden bekommen, z. B. über die Zertifizierung ihrer Arbeit. ●

Follow-up (MISEREOR)

In Umsetzung befinden sich die Empfehlungen, in Kooperation mit den staatlichen Stellen ein besseres Monitoringsystem zu erarbeiten, um die Wirkungen des Projekts besser erfassen zu können. Auch wird eine Verbesserung der Koordinierung mit staatlichem Gesundheitspersonal angestrebt, um Kampagnen effektiver nutzen zu können und ihre Wirkung zu verstärken. Eine weitere Empfehlung, die sich in Umsetzung befindet, ist die Verstärkung der Zusammenarbeit mit Personal aus Bildungsprogrammen der Diözese, um die Qualität der didaktischen Materialien weiter verbessern zu können.

Aufgrund der als sehr gut eingeschätzten Arbeit bezogen sich viele Empfehlungen vor allem auf eine wei-

tere Qualitätsverbesserung der Gesundheitsdienste durch die Erweiterung der abgedeckten Leistungen und intensivere Langzeitbegleitung. Die Kosten, diese Empfehlungen umzusetzen, wären jedoch äußerst hoch. Die staatlichen Stellen sind derzeit nicht in der Lage oder nicht gewillt, sich stärker einzubringen. Solange aber keine zusätzlichen Mittel zur Förderung durch MISEREOR zur Verfügung stehen, wird eine breite Versorgung

mit Basisdienstleistungen einer Fokussierung der Projektregion mit intensiveren Diensten vorgezogen, damit nicht große Bevölkerungsteile völlig ohne Gesundheitsversorgung bleiben.

Solange MISEREOR in Nicaragua aktiv ist, soll – bei unveränderten Kontextbedingungen und gleichbleibender Arbeitsqualität – die Zusammenarbeit mit dem Partner fortgesetzt werden.

Nigeria

Evaluierung einer Kommission für Gerechtigkeit und Frieden

34

Inge Remmert-Fontes

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR fördert seit 2004 ein kirchliches Projekt, das in einer der ärmsten Regionen des Landes mit einer stark kleinbäuerlich geprägten Gesellschaft angesiedelt ist. Insbesondere im ländlichen Raum sind Basisdienste weitgehend nicht vorhanden: Die Gesundheitsversorgung ist ungenügend und die Einschulungsrate von Kindern liegt beträchtlich unter dem Landesdurchschnitt. Die besonders geringe Einschulungsrate der Mädchen erklärt sich auch aus der weit verbreiteten Praxis früher Verheiratung – traditionell geprägte Familien sehen die Ausbildung von Mädchen eher als Verschwendung an. Die Analphabetenquote wird auf 60 % geschätzt. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt nach Angaben der Vereinten Nationen um etwa 10 % unter dem Landesdurchschnitt.

Staatliche Strukturen, vor allem Polizei und Justiz, und traditionelle Autoritäten nutzen häufig die Unwissenheit der ländlichen Bevölkerung aus und bereichern sich daran. So wird die Beilegung z. B. von Erbstreitigkeiten, Familienkonflikten oder Konflikten zwischen Kleinbauern und Viehzüchtern häufig künstlich in die Länge gezogen, um von den Hilfesuchenden mehrfach Geld kassieren zu können. Auch kommt es immer wieder zu willkürlichen Verhaftungen, aus denen sich die Betroffenen dann „freikaufen“ müssen. Es gibt nur sehr

wenig Rechtssicherheit, denn die weit verbreiteten islamischen Gerichte entscheiden oft eher nach Clanzugehörigkeit als nach dem Buchstaben des Gesetzes.

Auf diese Situation antwortet das Projekt mit einem Aufklärungsangebot über Menschen- und Bürgerrechte durch Seminare und öffentliche Kampagnen; es bietet parallel dazu eine Rechtsberatung und bei Bedarf auch juristische Vertretung vor Gericht durch Rechtsanwälte des Projekts an. Für die Menschenrechtserziehung werden vor allem die Gemeindestrukturen der Kirche genutzt. Ehrenamtliche in den Gemeinden tragen die Botschaften weiter in die Bevölkerung hinein und sind in der Regel auch die ersten Ansprechpartner zur Lösung von Konfliktfällen. Das Projekt setzt vor allem auf Bewusstseinsbildung und Verhaltensänderung. Es klagt deshalb Menschenrechtsverletzungen nicht an, sondern klärt darüber auf. Bei Streitfällen sucht es zunächst das Gespräch mit den direkt Betroffenen; wenn diese Gespräche nicht ausreichen, werden die Ratsuchenden weiter beraten, wie sie ihre Situation lösen können. Auch mit den traditionellen Autoritäten, mit der Polizei oder auch dem Personal von Gefängnissen wird das Gespräch gesucht. Eine wichtige Unterstützung der kirchlichen Entwicklungsabteilung für das Projekt ist die Einrichtung von Alphabetisierungskursen in allen Gemeinden; diese Kurse finden jedes Jahr für die Dauer von drei Monaten statt und eröffnen Kindern und Jugendlichen oft einen ersten Zugang zu Schulbildung.

Für Frauen und Mädchen sind sie häufig die einzige Möglichkeit, Lesen, Schreiben und einfache Rechenarten zu lernen und so ihren Status und ihre Beschäftigungsmöglichkeiten zu verbessern. Das Projekt nutzt die Alphabetisierungskurse regelmäßig zur Aufklärung über Menschenrechte und Bürgerrechte.

Zielgruppe des Projekts ist vor allem die arme und benachteiligte Bevölkerung in den ländlichen Gebieten, die vielfältigen Diskriminierungen und Übergriffen ausgesetzt ist. Diese Bevölkerung gehört mehrheitlich dem muslimischen Glauben oder traditionellen afrikanischen Religionen an, mit unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit und einer hohen sprachlichen Vielfalt. Im kollektiven Gedächtnis einiger Gruppen tief verankert sind Erinnerungen an Invasionen, durch die viele der Vorfahren zur Flucht gezwungen wurden. Da Rechtsstaatlichkeit wenig verankert ist, sind die Anwendung von Rache und Selbstjustiz relativ weit verbreitet; dies führt immer wieder zu einem Zyklus von Gewalt, den das Projekt mit seinen Interventionen zu durchbrechen versucht.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die erste externe Evaluierung stellte für die Projektmitarbeitenden eine wichtige Ergänzung zu den regelmäßigen internen Evaluierungen dar. Die Evaluierung wurde von einem gemischten Zweier-Team (Mann-Frau, lokal-international) zu Beginn des Jahres 2014 – in der dritten Förderphase des Projekts mit einer Laufzeit bis Januar 2015 – durchgeführt. Zielsetzungen dieser Evaluierung waren (I) die Bewertung der Projektstrategie und des Erfolgs ihrer Umsetzung, (II) die Einschätzung der Zielerreichung und deren Wirkungen für das Leben der Begünstigten und generell für die Gesellschaft in der Projektregion und (III) die Entwicklung sinnvoller Empfehlungen für die künftige Projektstrategie, die verbesserte Umsetzung sowie für Monitoring und Evaluierung. Das Projektteam hatte gemeinsam mit MISEREOR und dem Gutachterteam den Referenzrahmen für diese Evaluierung erarbeitet, auf dessen Grundlage das Gutachterteam einen methodischen Leitfaden analog zu den fünf OECD/DAC-Kriterien entwickelte.

Nach dem Prinzip der Triangulation – von Informationsquellen, von Methoden der Datenerhebung und von Orten – konnten Zwischenergebnisse regelmäßig überprüft werden. Zu Beginn der Feldphase fand eine Analyse der Stärken und weiteren Entwicklungspotenziale des Partners (SWOT-Analyse) mit dem Projektteam statt, deren Ergebnisse mit den Informationen verglichen wurden, die durch strukturierte und semi-struk-

turierte Interviews mit Vertretern der Kirche und durch Diskussionen in Fokus-Gruppen einer Reihe von Gemeinden gesammelt wurden. Um den sehr komplexen geschichtlichen und aktuellen Kontext besser zu verstehen, in dem sich eine Reihe von verschiedenen Konfliktlinien überlagern, führte das Evaluierungsteam verschiedene Gespräche mit Schlüsselpersonen aus dem öffentlichen Leben, die über einen nennenswerten Einfluss auf die Meinungsbildung verfügen. Besuche in den Gemeinden und Beobachtungen vervollständigten das Bild. Insgesamt wurden 15 Einzelinterviews und 13 Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt.

Da in dem großen Projekteinzugsgebiet eine tatsächliche Repräsentativität über die Anzahl der besuchten Gemeinden nicht zu erreichen war, wurde eine Auswahl getroffen, in denen sich „typische Probleme“ dieser Gemeinden widerspiegelten. Die ursprünglich geplante Evaluierung einer Vergleichsgruppe – Dorfbewohnerinnen und -bewohner, die nicht zu den Nutznießern des Projekts gehörten – ließ sich nicht verwirklichen, weil das Projektteam aufgrund der angespannten Sicherheitslage Schwierigkeiten mit den traditionellen muslimischen Autoritäten befürchtete.

Das weite Projektgebiet brachte auch eine sprachliche Herausforderung mit sich: wegen der verschiedenen Verkehrssprachen musste während der Interviews und weiterer Diskussionen regelmäßig übersetzt werden, um den Wahrheitsgehalt der übermittelten Informationen zu überprüfen.

Das Dokumentenstudium zeigte, dass eine Baseline für dieses Projekt nicht systematisch erhoben worden war, sondern sich die Annahmen und Indikatoren auf Erfahrungswerte aus der allgemeinen kirchlichen Arbeit stützten. Das Evaluierungsteam entwickelte deshalb gemeinsam mit dem Projektteam rückwirkend eine Wirkungskette, um daran die Plausibilität der verschiedenen Maßnahmen zu überprüfen. Diese Plausibilitätskette kann – sofern keine radikalen Veränderungen eintreten – für künftige Planungen und Entwicklung von Indikatoren als Ausgangspunkt dienen.

Am Ende der Feldphase wurden die wichtigsten vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen mit dem Projektteam diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussionen flossen in den Evaluierungsbericht ein.

Festgestellte Wirkungen

Die Plausibilitätskette kann zusammenfassend wie folgt umrissen werden:

Die regionalen und professionellen Kenntnisse des Projektteams und die Einbindung in die kirchlichen Strukturen ermöglichen Aktivitäten, mit denen Gemein-

demitglieder in alternativer Konfliktlösung und Menschenrechtsfragen geschult und Gefängnispersonal, Polizei und Vertreter lokaler Regierungsstrukturen über Menschenrechtsfragen informiert werden. Die Zielgruppen wissen, an wen sie sich bei Menschenrechtsverletzungen und in anderen Rechtsfragen wenden können. Die wichtigsten direkten Wirkungen bestehen darin (I) dass die lokalen Gemeindegruppen zu Frieden und Gerechtigkeit ihre neu erworbenen Kenntnisse weitertragen, indem sie selber Sensibilisierungsveranstaltungen durchführen und auf Anfrage mit Betroffenen alternative Konfliktlösungen suchen, (II) dass Gefängnispersonal, Polizei und lokale Autoritäten ihren Verpflichtungen unter Achtung von Menschenrechten nachkommen und keine weiteren Bestechungsgelder kassieren – wodurch sich auch die Aufenthaltsdauer in Gefängnissen verkürzen sollte, dass (III) Vergeltungsmaßnahmen abnehmen, da rechtsstaatliche Möglichkeiten wahrgenommen werden, und (IV) dass sich die Zahl von erzwungenen Heiraten von Minderjährigen verringert. Diese direkten Wirkungen tragen langfristig dazu bei, dass diskriminierte und benachteiligte Bevölkerungsgruppen in ihrem Selbstwertgefühl gestärkt werden, sich gegen Menschenrechtsverletzungen wehren, verbesserten Zugang zum Rechtssystem erhalten und dass letztendlich rechtsstaatliche Strukturen gestärkt werden.

Die Zielsetzungen des Projekts und die Projektansätze waren wichtig, als das Projekt konzipiert wurde, und sie sind nach wie vor relevant in Bezug auf Bedürfnisse der Zielgruppen, die trotz teils verbesserter Bedingungen infolge der Projektinterventionen fortbestehen. Relevant ist insbesondere die alternative Konfliktlösung, weil sie den Dialog fördert; dies erscheint vor allem in einer Region mit wachsenden religiösen Spannungen und einem tief verwurzelten Bedürfnis nach Rache besonders wichtig. Junge Männer waren über Generationen quasi dazu verpflichtet, ein ihrer Familie angetanes Unrecht dadurch zu rächen, dass sie den Verursacher dieses Unrechts angriffen. Häufig enden solche Rachezüge mit Todesopfern.

In einzelnen Fällen ist es dem Projekt gelungen, den Zyklus von Gewalt und Vergeltung zu durchbrechen, indem die durch das Projekt geschulten „Konfliktmanager“ rechtzeitig eingreifen und Selbstjustiz verhindern konnten. Solche Erfolge haben wesentlich dazu beigetragen, den Respekt für dieses kirchliche Projekt zu vergrößern.

In den letzten Jahren haben Mädchen aus Medien oder über Freundinnen, die in die Stadt gezogen waren, erfahren, dass eine frühe Verheiratung nicht ihr Schicksal sein muss. Sich gegen diese traditionellen Prak-

tiken zu wehren, ist auf dem Land wegen der starken sozialen Kontrolle allerdings nach wie vor sehr schwer. Immer wieder kommt es deshalb vor, dass diese Mädchen flüchten, weil sie sich nicht offen gegen die Familie stellen können – und sie im Extremfall Selbstmord begehen. Auch hier spielt das Projekt eine wichtige Rolle: Projektmitarbeitende klären Eltern darüber auf, dass die frühe Verheiratung, insbesondere gegen den Willen der jungen Menschen, gegen die Verfassung und gegen die Menschenrechte verstößt. Sie verhandeln mit beiden betroffenen Familien und suchen Lösungen, die den Gesichtsverlust der Eltern verhindern, wenn sie von einem solchen Vorhaben zurücktreten. Das kann z. B. bedeuten, dass die Eltern und der zukünftige Ehemann zustimmen, dass das Mädchen zuerst eine Ausbildung machen darf.

Die Interventionen der Projektmitarbeitenden gegenüber der Polizei und Gefängnispersonal haben dazu geführt, dass sich in den betreffenden Gefängnissen die Situation von Gefangenen verbessert hat.

Ein „zweischneidiges Schwert“ ist hingegen die Intervention von Rechtsanwälten innerhalb des Projekts: Einerseits ist natürlich die Rechtsberatung sehr wichtig in dem beschriebenen Kontext. Allerdings enthält ein Rechtsverfahren natürlich immer auch eine Wertung – eine Partei hat Recht, die andere Unrecht. Der Gang vor Gericht sollte deshalb immer erst der letzte mögliche Schritt nach Ausschöpfung aller sonstigen Möglichkeiten sein.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Insgesamt wurde vom Evaluierungsteam festgestellt, dass es sich um ein sehr sinnvolles und erfolgreiches Projekt handelt, das auf jeden Fall weitergeführt werden sollte. Die Empfehlungen des Teams sind deshalb eher im Sinne von Verbesserungen, aber nicht von grundsätzlichen Veränderungen des Projekts zu verstehen.

Aufgrund der Minderheiten-Situation der Kirche und der steigenden religiösen Spannungen wird empfohlen, mehr Sensibilisierungen für Menschenrechte im öffentlichen Raum durchzuführen (nicht nur im kirchlichen Rahmen) und für die Durchführung möglichst vielseitige Kooperationen wie z. B. mit lokalen Autoritäten, Verwaltungen, lokalen Organisationen zu suchen. Dies kann unter Umständen auch die Sicherheit für Projektmitarbeitende und den Schutz vor radikalen Kräften verbessern. Gleichzeitig wäre es sicherlich sinnvoll, auch durch verstärkte Medienarbeit mehr in den öffentlichen Raum hineinzuwirken.

Der Projektansatz für alternative Konfliktlösung und Dialogstärkung erscheint in dieser Situation das einzig probate Mittel, einer Radikalisierung von Positionen und Verschärfung von Gegensätzen entgegenzuwirken. Es wird deshalb empfohlen, darauf zu achten, dass dieser Dialogansatz verstärkt wird und der gerichtliche Rekurs als letztes Mittel eingesetzt wird, wenn andere Möglichkeiten nicht zur gewünschten Lösung führen.

Wichtig ist weiterhin die Verstärkung eines systematischen Monitoring, um Einstellungs- und Verhaltens-

änderungen sichtbar zu machen und damit auch die im Projektvertrag vorhandenen Indikatoren nachvollziehen zu können. ●

Follow-up (MISEREOR)

Mittlerweile wurde ein Folgeprojekt vorgelegt, das verstärkt zur Landfrage arbeitet. Lokale Führungskräfte werden einbezogen und alternative Konfliktlösungsmechanismen gestärkt. Frauen sollen gezielt beteiligt werden.

35_1 Nigeria

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Südwesten des Landes

Ulrich Alff

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird seit dem Jahr 2000 durch MISEREOR gefördert und wurde zum dritten Mal extern evaluiert. Der kirchliche Projektträger agiert in einem ca. 30.000 Quadratkilometer großen Wirkungsraum in Westafrika. Der größte Teil des Gebiets ist Feuchtsavanne, gelegen im ehemaligen Regenwaldgürtel, z. T. im Übergang zu trockeneren Savannengebieten. Außerhalb der Großstädte lebt der Großteil der Bevölkerung von kleinbäuerlichem Regenfeldbau mit den Hauptanbaufrüchten Jams, Maniok und Mais. Diese dienen als Nahrungsmittel, während Kakao und Palmölkerne als Marktfrüchte gehandelt werden. Die nahen urbanen Zentren stellen einen guten Markt für das gesamte Projektgebiet dar. Oberziel des Projekts ist es, durch Beratung, Koordination, Qualifizierung und Vernetzung einen Beitrag zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von ärmeren landwirtschaftlichen Produzentinnen und Produzenten zu leisten. In fünf ausgewählten Zonen des Projektgebiets werden folgende Hauptinterventionen durchgeführt:

- Die Stärkung der Marktpotenziale über Verminderung von Nachernteverlusten und Gruppenvermarktung;

- die Verbesserung der kleinbäuerlichen Einkommen durch erhöhte Produktion;
- die Organisation von marktorientierten, ländlichen „Bauernschulen“;
- die Formierung und Begleitung von starken, dynamischen und eigenständigen Gruppen;
- die Motivierung von Jugendlichen für die landwirtschaftliche Produktion;
- die Aufklärung der bäuerlichen Zielgruppen zur Vergabe bzw. Veräußerung von Land an externe Personen und Institutionen („Landgrabbing“);
- die Erhöhung von Selbsthilfekapazitäten und Verhandlungsmacht gegenüber der lokalen Regierung.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Wirkungen des Projekts in seiner vierten Laufzeit zu erkunden. Entsprechend den DAC/OECD-Kriterien verfolgte diese Evaluierung die Absicht, in weiterer Präzisierung die Relevanz, den Nutzen, die Effektivität, die Effizienz und die Nachhaltigkeit des Projekts zu prüfen.

Zur Datenerhebung hat das zweiköpfige Evaluierungsteam (ein internationaler Experte für ländliche Entwicklung sowie eine lokale promovierte Landwirtin) qualitative und quantitative Methoden eingesetzt. Die

Prüfung von Sekundärdaten erwies sich als schwierig, weil im Projekt kaum aufbereitete Planungs- bzw. Monitoringdaten verfügbar waren. Diese Daten wurden dann während der Evaluierung auf der Basis von vorbereiteten Fragebögen vom Projektteam sukzessive nachgeliefert. Die wichtigsten Informationsquellen stellten qualitative Gruppen- und Einzelinterviews mit ausgewählten Schlüsselpersonen dar, die auf der Basis von Checklisten offen geführt wurden. Quantitative Daten wurden während der Feldbesuche erhoben, um Informationen zum sozio-ökonomischen Profil der bäuerlichen Gruppenmitglieder zu bekommen.

Festgestellte Wirkungen

Das Vorhaben fügt sich gut in die von der Regierung vertretene, gewinnorientierte Landwirtschaftspolitik „farming as a business“ ein, wobei vom Projekt durchaus der Anspruch erhoben wird, die Armen und Benachteiligten in die Förderung einzubeziehen. Als wichtigste Wirkung auf die Sozialstruktur konnte die Bildung von Vermarktungskooperativen auf zentraler Ebene (d. h. oberhalb der Gemeinde und unterhalb der Diözesen-Ebene) festgestellt werden. Deren Mitglieder operieren relativ unabhängig und selbstbewusst und erfahren auch innerhalb ihrer Gemeinden besondere Wertschätzung. Viele von ihnen gehören jedoch sozio-ökonomisch zur Gruppe der relativ Bessergestellten.

Bei den Bedarfserhebungen auf kommunaler Ebene nimmt das Vorhaben die Bedürfnisse der dörflichen Gruppen bzgl. der sozialen Infrastruktur (Klassenräume, ländlicher Straßenbau, Brunnenbau, Gesundheitszentren etc.) auf; sie können aber vom Projekt aufgrund fehlender Mittel nicht unmittelbar befriedigt werden. Durch Vermittlung zu entsprechenden Nichtregierungsorganisationen (NRO) und staatlichen Projekten konnten einige dieser Projekte realisiert werden. Somit kamen auch Bevölkerungsteile jenseits der Bauerngruppen in den Genuss von neuen sozialen Einrichtungen. Dieser Nutzen hängt allerdings ausschließlich von der Vermittlung von Zuschüssen durch externe Geber ab.

Die auf zentraler Ebene gebildeten Vermarktungsgruppen (Palmöl, Maniok) funktionieren relativ unabhängig vom Projekt und machen – wenn auch nicht sehr ergiebige – Gewinne. Diese waren jedoch noch nicht ausreichend, um sie als Investitionskapital für weitere Unternehmungen nutzen zu können. Stattdessen werden die Gewinne für die Zahlung von Eintrittsgebühren in staatliche landwirtschaftliche Projekte genommen, von denen man sich weitere Unterstützung (Kapital, Traktoreneinsatz) erhofft.

Der praxisorientierte Ausbildungsansatz für Bäuerinnen und Bauern („Farmer Field School [FFS]“) wurde mo-

difiziert, indem man neben den eigentlichen dörflichen Ausbildungsstätten diverse informelle bäuerliche (Demonstrations-)Zentren für die Verbreitung technischer Innovationen geschaffen hat. Zahlreiche Trainingskurse wurden hier direkt vor Ort zur Erhöhung der Nahrungsmittel-Produktion (Maniok), Vermeidung von Nacherteverlusten, zur Vermarktung und zum Gruppenmanagement durchgeführt. Leider gab es keine Angaben über Zahl, Geschlecht und Alter der Teilnehmenden wie auch keine Daten über Adoptionsraten für diese Trainingsinhalte. Es gibt aber Hinweise, dass – von den FFS wie auch von den Gemeinschaftsfeldern von Bauerngruppen ausgehend – neue Vitamin-A-angereicherte Hochleistungs-Manioksorten mit Unterstützung durch internationale Forschungsinstitutionen verbreitet werden. Wegen der geringeren Lagerungsfähigkeit und der gelben Farbe dieser Maniok-Sorte ist es jedoch zweifelhaft, ob sich die „Vorteile“ dieser Sorten langfristig durchsetzen werden. Zudem ist eine Marktsättigung für Maniok-Stecklinge absehbar. Die Belange von Frauen bei der Verarbeitung dieser Manioksorten werden zu wenig berücksichtigt.

Das vom Projekt verwaltete Kredit-System ist besonders attraktiv für die Bäuerinnen und Bauern, die bereits über Sparkapital verfügen, keinen Zugang zu Banken haben und einen Kredit als zusätzliches Startkapital einsetzen wollen. Die vom Programm – auf Bitte des Gutachterteams – näher untersuchten Unternehmungen von Bäuerinnen und Bauern aus allen drei Zonen ergaben, dass die Ergebnisse dieser bäuerlichen „Unternehmerschaft“ nur teilweise als erfolgreich bezeichnet werden können. In einer Zone ist die Rückzahlung der Kredite stark im Rückstand. Die Mitarbeitenden des Projekts müssen dann ihre Rolle als Beratende aufgeben, um die ausstehenden Kredite einzutreiben. Dieser erzwungene Rollenwechsel birgt das Risiko, dass der gesamte sonstige Beratungsprozess in Frage gestellt wird.

Deutliche Erfolge erzielte das Vorhaben in der Kleintierhaltung, insbesondere bei der Haltung von Schafen und Ziegen; hier konnte die Sterblichkeitsrate von 30 % auf 10 % pro Jahr gesenkt werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor scheint die Schulung dörflicher Freiwilliger zu sein, die ihr erworbenes Wissen für Prävention zur Verfügung stellen und bei Bedarf Kleintiere in den Dörfern auch medikamentös behandeln können.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Programm hat die Bildung von nachhaltigen Gruppen und Kooperativen auf zentraler Ebene sehr stark forciert, jedoch die Mobilisierung von kommunalen Bauerngruppen zwischen 2008 und 2011 lei-

der ebenso stark vernachlässigt. Viele Gruppen haben sich aufgelöst oder bestehen nur noch auf dem Papier. Damit fehlt den zonalen Gruppierungen und Vermarktungskooperativen weitgehend der kommunale „Unterbau“. Eine Diskussion über Kosten und Nutzen der Vermarktungsprojekte findet nicht statt.

Die Bildung von kleinbäuerlichen Produktionsgruppen in zwei neuen Zonen des Projektgebiets ist noch in vollem Gang. Gegenwärtig sind diese Gruppen noch zu groß, um das Potenzial dieser Gruppierungen für die Anwendung verbesserter und nachhaltiger Anbautechnologien abschätzen zu können.

Das Programm hat in der laufenden Phase zwei neue Komponenten aufgenommen: Die Motivierung von Sekundarschülerinnen und -schülern im Unterricht für landwirtschaftliche Tätigkeiten hat gerade erst begonnen. Eine plausible Strategie zur Begründung der Komponente im Rahmen des laufenden Programms liegt allerdings ebenso wenig vor wie für die Intervention im Bereich „Landgrabbing“. Die Virulenz dieser Probleme für Kleinbäuerinnen und -bauern sowie die Plausibilität der Problemlösungsansätze im Rahmen dieses Projekts müssten präzisiert werden, ehe man diese Aktivitäten weiter verfolgt bzw. intensiviert.

Nicht zuletzt durch die Ausweitung des Projekts hat die Effizienz der Maßnahmen in der laufenden Phase gelitten. Der Anteil der Kosten für die direkte Durchführung (Schulung, Beratung) hat sich gegenüber der letzten Phase stark vermindert. Das Projekt verfügt über eine intakte Finanzkontrolle, deren Ergebnisse aber zu wenig für die Projektsteuerung genutzt werden. Das Projektmanagement erfolgt effizient und sehr engagiert, die Erhebung und Auswertung von Planungs-, Monitoring- und Evaluierungsdaten für die Berichterstattung wird aber vernachlässigt.

Empfehlungen

- Rückbesinnung auf die Mobilisierung von Produktions- und Vermarktungsgruppen auf kommunaler Ebene zur Unterstützung zentraler Repräsentationsgruppen; Konsolidierung der laufenden Gruppenbildungspro-

zesse in den neuen Zonen. Damit einhergehend sollte eine Rollenklärung/klarere Aufgabenbeschreibung für Projektteammitglieder erfolgen;

- Weiterentwicklung des „Farmer-Field-School“-Ansatzes: Durchführung aufeinander abgestimmter Schulungskurse im Rahmen eines Gesamt-Curriculums entsprechend der Nachfrage durch die Bauerngruppen. Begrenzung der Unterstützung der Gruppen auf max. fünf Jahre;
- Inhaltliche Begleitung bestehender Vermarktungskooperativen auf zentraler Ebene, d. h. Diskussionen der Gewinne (Kosten und Nutzen; Erfolge und Misserfolge) aus den jeweiligen Vermarktungsprozessen mit den Gruppen forcieren und dokumentieren. Armutsbezug der Maßnahmen prüfen: Wer hat den Nutzen?
- Kosten-Nutzen-Analysen aller durch Kredite geförderten Unternehmungen; Anpassung der Kreditvergabe-strategie an die Realitäten der armen Bevölkerungsgruppen (Frauen und Männer) und an die Rolle des Projekts; Auslagerung der Kreditkomponente an lokale Finanzinstitutionen forcieren;
- Systematischer Aufbau von Monitoring-Kapazitäten im Projekt und Überarbeitung der Wirkungssindikatoren des letzten Antrags (mit externer Unterstützung) als Vorbereitung eines neuen Antrags für eine nächste Phase;
- Entwicklung von Strategien zur Durchführung der neuen Interventionsfelder (Motivation Jugendlicher für die Landwirtschaft und Umgang mit der Problematik des Landtransfers bzw. Landgrabbing) in Kooperation mit dem Lern- und Kompetenzzentrum. Beide Komponenten sollten als Pilot-Studien ausgewertet und dann an externe NRO übergeben werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im Anschluss an die Evaluierung fand ein intensiver Dialog mit dem Partner statt. Es wurde vereinbart, dass die Empfehlungen in den Folgeantrag aufgenommen werden.

Nigeria

35_2

Evaluierung der Wirkungen eines Lern- und Kompetenzzentrums im Südwesten des Landes

Ulrich Alff

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Evaluierung befasste sich mit den Wirkungen eines Lern- und Kompetenzzentrums (LK) für ländliche Entwicklung in West-Afrika. Das Zentrum wurde im Jahr 2005 als Antwort auf die wachsende Nachfrage nach Beratungsunterstützung für fünf von MISEREOR geförderte, diözesane Programme zur ländlichen Entwicklung gegründet. Das übergeordnete Ziel des LK ist es, „zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der armen, ländlichen Gemeinden in den Zielregionen durch bessere Servicebereitstellung über die fünf diözesanen Programme beizutragen“. Die primäre Zielgruppe des LK ist das Fachpersonal der kirchlichen Entwicklungsprogramme. Das LK hatte zwischen 2006 und 2012 zwei Umsetzungsphasen und durchläuft derzeit seine dritte Phase, die im Januar 2013 begann. Diese Evaluierung ist die dritte externe Evaluierung seit 2006.

Die zentralen Themen des LK-Beratungsprogramms umfassen Interventionen und Unterstützung in den Bereichen strategische Planung, Planung-Monitoring-Evaluierung (PME), interne Wirkungsmessung, Interessensvertretung, Weiterentwicklung von Management-Kapazitäten sowie die Vernetzung und Verbreitung von relevanten Informationen zu technischen und organisatorischen Lösungen. Das LK vermittelt eine Vielzahl von Workshops, Gruppentrainings und Austauschbesuchen zwischen den Diözesen und organisiert die Veröffentlichung und Verbreitung von Unterrichtsmaterialien und Informationen (Newsletter, Plakate, Flugblätter). Die Programme führt das LK zusammen mit relevanten Partnerorganisationen, landwirtschaftlichen Forschungszentren, dem Landwirtschaftsministerium, mit Regionalbehörden, Universitäten, Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Vermarktungsorganisationen durch.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Entsprechend der Aufgabenbeschreibung konzentrierte sich die Evaluierung auf die Untersuchung von fünf Bewertungskriterien: Relevanz, Ergebnisse und Wirkungen, Effektivität, Effizienz und interne Organisation sowie Nachhaltigkeit. Aus Effizienz- und logistischen Gründen wurde diese Evaluierung direkt im Anschluss an eine andere Evaluierung in derselben Projektregion durchgeführt und auf nur sieben Arbeitstage begrenzt. Hauptmethode der Informationssammlung stellte ein zweitägiger „Brainstorming-Workshop“ mit allen Direktoren und Abteilungsleitern der betroffenen Projekte auf Basis zuvor durchgeführter Selbstevaluierungen dar; hierfür waren vor der Ankunft des Gutachtertteams Leitfragen gestellt worden. Diese Methode der Datenerhebung erwies sich als nützlich und effizient, bot aber nur wenige Möglichkeiten, um anderweitig Informationen einzuholen oder mit Daten der PME-Systeme der Vorhaben zu triangulieren. Das LK-Vorhaben selbst konnte nur wenige analysierte und aggregierte PME-Daten bereitstellen. Dies schränkte die Validität der Ergebnisse ein. Dennoch bietet sich über die Leistungsfähigkeit der Kernfunktionen des LK insgesamt ein recht plausibles Bild.

Festgestellte Wirkungen

Die Entwicklungsvorhaben betrachten als die wichtigsten drei Funktionen des LK (1) die Erleichterung des Austauschs von Erfahrungen zwischen den Diözesen und deren Vernetzung, (2) die interne Erfassung von Wirkungen und (3) den Aufbau von Kapazitäten und Entwicklung von Instrumenten in ausgewählten technischen Bereichen. Nach eigenen Aussagen hat das LK in den letzten Jahren seine Interventionsebene von der Verbesserung der Dienstleistungen des Projektpersonals auf die direkte Ansprache von bäuerlichen

Betrieben verlagert, die Kontakte zu staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen suchen, um Zugang zu deren verschiedenen Unterstützungsleistungen zu bekommen. Dies widerspricht aus Sicht des Evaluierungsteams der ursprünglich angedachten Rolle des LK.

Die verfügbaren Daten machten es nicht einfach, die bei den direkten Zielgruppen (Projektpersonal) und indirekten Zielgruppen (Kleinbäuerinnen und Kleinbauern) erzielten Wirkungen trennscharf dem LK oder den Programmen zuzuordnen. Die Workshop-Teilnehmenden (Direktoren/Koordinator(inn)en der Abteilungen) waren sich aber völlig einig darin, dass sich die laufenden Maßnahmen der ländlichen Entwicklungsvorhaben durch die Interventionen des LK erheblich verbessert haben. Aus ihrer Sicht haben die Projektmitarbeitenden verbesserte Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Zielgruppen zu sensibilisieren und zur Gruppenbildung zu mobilisieren. Das LK eröffnet den Kleinbäuerinnen und Kleinbauern neue Möglichkeiten, Betriebsmittel (Saatgut, Herbizide und Düngemittel) zu subventionierten Preisen zu erhalten. Einige erhielten durch die Vermittlung des LK Zuschüsse für die Errichtung von Verarbeitungsmaschinen für Maniok und Ölpalmkerne, für die Errichtung von Schweineställen, den Anbau von ertragreichen Manioksorten, die von internationalen Forschungsinstituten propagiert werden. Informationen über Versicherungs- und Darlehensprogramme der nationalen Regierung waren für die dörflichen Produktionsgruppen hilfreich, um Zugang zu Darlehen und Zuschüssen zu erhalten. Insbesondere die Entwicklungsvorhaben, die gerade erst in die Förderung aufgenommen wurden, haben von den Dienstleistungen des LK profitiert.

Herausforderungen:

Das LK ist bestrebt, seine Beratungsleistungen möglichst rationell einzusetzen. Dabei übersieht es bisweilen, dass die fünf beratenen Entwicklungsvorhaben unterschiedliche Schwerpunkte haben. Von daher erklärt sich auch, dass die Vorhaben das LK nur selten bei internen Evaluierungen und strategischen Überlegungen hinzuziehen. Die Wirkungen des LK werden vor allem durch die hohe Fluktuation von qualifizierten Projektmitarbeitenden eingeschränkt, wodurch das LK gezwungen ist, Kapazitäten in den Projekten immer wieder neu aufzubauen. Dies ist vor allem im Bereich PME zu beobachten, wo es den meisten Projekten, aber auch dem LK selbst, an qualifiziertem Personal fehlt. Wie schon oben erwähnt, konnte die Evaluierung Erkenntnisse nicht auf belastbaren PME-Daten des LK aufbauen, weil die meisten Indikatoren für die verschiedenen Projektkomponenten entweder nicht messbar waren oder die Berichterstattung nicht auf die Planungsindikatoren bezogen war.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das LK konnte den fünf Entwicklungsvorhaben relevante Informationen für ihre laufende Arbeit vermitteln. Es befindet sich in hoher Übereinstimmung mit den Projekten und konnte diese mit einigen wichtigen Entwicklungspartnern und Regionalbehörden in Verbindung bringen. Auf Provinzebene angesiedelte Austauschforen waren dabei die entscheidenden Plattformen für die Vermittlung.

Das LK hat als Teil der diözesanen Struktur noch keinen klaren Rechtsstatus. Es fehlt eine Abgrenzung der Rollen und Verantwortlichkeiten des LK gegenüber den diözesanen Projekten. Letztere entwickeln ihre Strategien und Konzepte noch zu sehr ohne eine programmatische Gesamtabstimmung. Das LK wird noch nicht systematisch in der Vorbereitung von Projektanträgen an MISEREOR eingebunden. Die Projektteams weigern sich, dem LK eine Supervisionsfunktion für ihre Interventionen zuzuteilen. Das LK selbst ist derzeit zu überlastet, ein PME-System für die eigenen hochkomplexen Interventionsbereiche (Kapazitätsaufbau, strategische Unterstützung, Advocacy etc.) zu etablieren. Entsprechend ist das LK-Personal derzeit nicht in der Lage, die Projekte für PME bzw. strategische Planung professionell zu beraten. Der LK-Leitung ist es noch nicht gelungen, einen Teamgeist zu entwickeln, seitdem eine weitere Fachkraft für das Zentrum gewonnen werden konnte. Hier könnte die Diözese ihre Personalbetreuungsfunktion für das LK stärker als bisher wahrnehmen.

Empfehlungen:

1. Das LK sollte seine beratende Funktion bewahren, jedoch auf einer für das LK und die Projekte der Region verbindlicheren Grundlage. Daher sollte der LK-Aufsichtsrat eine Diskussion zwischen dem LK und den Projektteams organisieren, um Rolle und Verantwortung der einzelnen Partner auch vertraglich zu vereinbaren.
2. Es besteht dringender Bedarf, ein solides PME-System für das LK mit Hilfe von externen Backstopping-Maßnahmen aufzubauen und das LK zu befähigen, professionelle Beratung für die Projekte in allen PME-Angelegenheiten bereitzustellen.
3. Sämtliche Austauschforen im Zusammenhang mit den LK-Aktivitäten sollten von den diözesanen Projekten selbst ausgerichtet und finanziert werden.
4. Die Leitung des Zentrums sollte in Management- und Führungspraktiken geschult werden.
5. Das LK soll der Bischofskonferenz einen Vorschlag unterbreiten, wie die Registrierung des LK bei der

zuständigen Kommission für Gebietskörperschaften erfolgen könnte; die Registrierung wäre Voraussetzung dafür, dass das LK sich um finanzielle Unterstützung von anderen nationalen und internationalen Gebern bewerben könnte. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der Partner hat die entsprechenden Schritte zur empfohlenen Mandats- bzw. Rollenklärung und zur Re-

gistrierungsfrage, zu der Organisation der Austauschforen und zur Verbesserung eines Monitoringsystems zeitnah eingeleitet. Externe Weiterbildungsangebote zu Management- und Führungspraktiken werden derzeit lokal geprüft.

MISEREOR hat allen beteiligten Partnern eine beratende Begleitung durch eine externe Fachkraft angeboten. Weitere konkrete Schritte werden aber erst nach der Präsidentschaftswahl in Nigeria und der Einschätzung der regionalen Sicherheitslage möglich sein.

Nigeria

Evaluierung eines Büros für kirchliche Entwicklungsarbeit in der Landesmitte

36

Wim Piels

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die projektdurchführende Organisation – ein Entwicklungsbüro in kirchlicher Trägerschaft – befasst sich seit 1996 mit Anliegen zu Entwicklung, Frieden, Gerechtigkeit und Gesundheit. Das Entwicklungsbüro, das seit 2012 als gemeinnützig anerkannt ist, wird von einem Projektverantwortlichen und seinem Assistenzpersonal geleitet.

Die Kernaufgaben des Entwicklungsbüros bestehen zum einen darin, die Koordination zu o. g. Anliegen auf diözesaner Ebene innerhalb der Kirchenprovinz sowie zwischen der Kirchenprovinz und weiteren Akteuren zu erleichtern. Ebenso werden Kontakte zwischen Gebern und den diözesanen Kommissionen zu Entwicklung, Frieden und Gerechtigkeit, u. a. auch über Angebotserstellungen, unterstützt. Zum anderen trägt das Entwicklungsbüro zur Eruiierung von Fortbildungsbedarf und zum Aufbau von Kapazitäten bei und ist mit Recherche- und Dokumentationsaufgaben sowie mit der Unterstützung des Informationsaustauschs betraut. Zur Durchführung von Großprojekten auf diözesaner Ebene steht das Entwicklungsbüro als übergeordneter Projektmanager und Qualitätsgarant zur Verfügung.

MISEREOR hat das Entwicklungsbüro in all seinen Handlungsfeldern seit seiner Gründung unterstützt; viele Jahre wurden die Arbeit in Gefängnissen und friedensbildende Maßnahmen begleitet. Das Büro wurde in Bezug auf seine von MISEREOR geförderten Kernaufgaben und in einigen Aktivitäten zu „Guter Regierungsführung“ für den Zeitraum seit April 2010 erstmals evaluiert. Das laufende Projekt ist bis März 2016 terminiert, befindet sich also in der Halbzeit seiner Durchführungsphase.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte in erster Linie eine partizipative Analyse des Projektkonzepts, seiner Relevanz und der bisherigen Ergebnisse ermöglichen und darüber hinaus zukünftige strategische Perspektiven für nachhaltige Wirkungen erschließen. Evaluierungsgegenstand waren das laufende und sein Vorläuferprojekt.

Das Evaluierungsteam setzte sich aus einem Gutachter aus Nigeria und einem europäischen Gutachter zusammen, die vom Projektverantwortlichen begleitet wurden.

Die Evaluierung begann mit einem Workshop, an dem diözesane Kommissionskoordinatoren und einige Pfarrgemeindemitglieder teilnahmen. In dem Work-

shop wurde ein gemeinsames Vorgehen für die Feldbesuche in allen beteiligten Diözesen der Kirchenprovinz entwickelt; in jeder Diözese fanden Treffen mit den entsprechenden Kommissionen und – soweit es ihre Zeit erlaubte – den Bischöfen statt. Auf Gemeindeebene wurden Gruppen besucht, außerdem Projektbegünstigte, weitere Interessensvertreter/-innen wie Regierungsangestellte und traditionelle Führer. Insgesamt wurden auf verschiedensten Ebenen 80 Interviews geführt. In jeder Diözese wurde ein Fragebogenset ausgefüllt: Ein Bogen bezog sich auf Aktivitäten, die von dem Entwicklungsbüro innerhalb der Diözese oder mit der Diözese durchgeführt worden waren, und auf deren Ergebnisse und Wirkungen. Weitere Fragebögen erfassen eine Selbsteinschätzung der Kapazitäten jedes der diözesanen Teams im Projektkontext, einen Überblick über die Einnahmequellen und -beträge innerhalb der letzten drei Jahre sowie einen Überblick über Projekte der öffentlichen Hand, die von diözesanen Kommissionen begleitet und ausgewertet worden waren – verbunden mit der Frage, wie die Monitoringinformation genutzt worden war. Nach den Feldbesuchen wurde das interne System des Entwicklungsbüros evaluiert; dem folgte ein Workshop zu „Strategie-Optionen“ unter Teilnahme von drei diözesanen Kommissionskoordinatoren und dem Büroleiter. Ziel dieses Workshops war es, strategische Optionen für die verbleibenden anderthalb Jahre der aktuellen Projektlaufzeit und die Zeit danach vorzubereiten.

Festgestellte Wirkungen

Die vorrangigen Wirkungen des Projekts konnten in den Kernaufgaben des Entwicklungsbüros (Koordination, Unterstützung in Angebotserstellung und Kontaktpflege diözesaner Kommissionen zu Geldgebern) beobachtet werden. Alle diözesanen Kommissionen für Gerechtigkeit, Entwicklung und Frieden in der Kirchenprovinz haben bereits Projektvereinbarungen mit verschiedenen Geberorganisationen geschlossen oder werden dies zeitnah tun.

Außerdem kommt nun in allen Diözesen ein Leitfa- den für Fastenaktionen zur Anwendung; dadurch sind mehr Gemeindeglieder als bisher sensibilisiert und auch motiviert, an Aktivitäten für mehr Gerechtigkeit und Frieden teilzunehmen und Binnenflüchtlinge zu unterstützen. Die Beiträge zur Fastenkollekte sind auf allen Ebenen gestiegen (Diözese, Kirchenprovinz und nationale Ebene). Das neu entwickelte Handbuch zu Gerechtigkeit, Entwicklung und Frieden auf Gemeindeebene war bei der Gründung vieler aktiver Gruppen hilfreich. Handbücher zu Personal- und Finanzangelegen-

heiten, die vom Entwicklungsbüro erarbeitet worden waren, unterstützten die diözesanen Kommissionen in ihrer internen Organisation.

Die Ergebnisse und Wirkungen des bis Ende 2012 von MISEREOR unterstützten Friedensprojekts (das nicht Gegenstand der Evaluierung war), waren in den Feldbesuchen immer noch erkennbar: Friedensgruppenmitglieder und diverse Friedenskomitees waren nach wie vor in friedensfördernden Maßnahmen und in Konfliktlösung aktiv. Viele von ihnen sind mittlerweile auf ehrenamtlicher Basis für die diözesanen Kommissionen aktiv.

Dagegen lassen sich nur wenige Ergebnisse und Wirkungen der unmittelbaren Projektaktivitäten für das evaluierte Projekt feststellen – diese waren u. a.:

- Initiiert hatte das Projekt ein Netzwerk von Nichtregierungsorganisationen auf Bundesstaatsebene; die diözesane Kommission spielt dort eine aktive Rolle. Das Netzwerk analysiert den Haushalt des Bundesstaates und nimmt an dem Haushaltsverabschiedungsprozess teil. Durch diesen Prozess können prioritäre Anliegen der Bevölkerung des Bundesstaates in den Planungsprozess der Regierung eingebracht werden. Vorhaben wie der „Bau eines Krankenhauses“, der Jahr für Jahr als staatliche Ausgabe aufgeführt wurde, obwohl das Krankenhaus nie gebaut wurde, wurden so aus dem Haushalt des Folgejahres gestrichen.
- Dank des Budgetmonitorings für bundesstaatliche Projekte wurden mindestens zwei öffentliche Projekte abgeschlossen, die sonst höchstwahrscheinlich nicht durchgeführt worden wären: die Installation eines Transformators, der nun in einem Dorf rund 500 Haushalte mit Strom versorgt, und der Bau einer Teerstraße in einem anderen Gebiet.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Kernaufgaben des Entwicklungsbüros sind sehr relevant für die diözesanen Kommissionsteams; sie wurden größtenteils effektiv erfüllt.

Die Diözesen in der Kirchenprovinz sind über die Jahre zunehmend in die Lage versetzt worden, ihre Kernaufgaben selbst zu finanzieren, sodass dafür in einer nächsten Projektphase auch kein finanzieller Beitrag von MISEREOR mehr für das Entwicklungsbüro erforderlich sein wird. Im Strategieworkshop haben die diözesanen Kommissionskoordinatoren in diesem Sinn einen Finanzplan ausgearbeitet. Zudem wurden in dem Workshop weitere Möglichkeiten für zusätzliche Projektaufgaben des Entwicklungsbüros auf Provinzebene eruiert, die Teil seines Mandats sind, und zusätzliche

externe Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet. Die Identifizierung mit dem Entwicklungsbüro ist derzeit bei den diözesanen Kommissionskoordinatoren stärker ausgeprägt als bei den Bischöfen der betreffenden Diözesen. Der Strategieworkshop griff daher in einem Vorschlag auf, dass die Steuerung des Entwicklungsbüros in der Hinsicht neu organisiert würde. Es wurden außerdem Schlüsselemente für eine Satzungsänderung vorbereitet, die in einem nächsten Treffen sowohl der Kommissionskoordinatoren als auch der Bischöfe diskutiert werden sollen.

Für die Projektkomponenten zum Aufbau von Kapazitäten durch das Entwicklungsbüro konnte keine nachvollziehbare Wirkung erzielt werden, da für diese Aktivitäten weder Ausgangsdaten erhoben noch erwartete Ergebnisse definiert waren. Es handelt sich zudem vielmehr um Aktivitäten der diözesanen Kommissionsteams, die effektiver gestaltet werden könnten, wenn sie auf einem individuellen Organisationsentwicklungsplan basieren würden – und sie auf Ausgangsdaten bezogen wären. Ein von einem anderen Geber genutztes Instrument zu einer ganzheitlich ausgerichteten Einschätzung organisatorischer Kapazitäten (HOCAI), das in einigen der Provinzdiözesen Anwendung fand, könnte dafür gut als Ausgangspunkt dienen.

Auch für die zeitaufwendige Recherche- bzw. Ermittlungsarbeit („budget pull-out“) zu den bewilligten öffentlichen Projekten, deren Umsetzung dann in dem jeweiligen diözesanen Gebiet weiterverfolgt werden könnte, sind Wirkungen nur in geringem Maße erzielt

worden – hier fehlte Klarheit über die „Theorie der Veränderung“; dies äußerte sich auch in weitgehend fehlenden Projektzielen. Das Evaluierungsteam empfiehlt, dass interessierte diözesane Kommissionsteams die betreffende Aktivität gemeinsam mit dem Entwicklungsbüro in ein „Budget-Lobby“-Projekt umschreiben und die dabei angestrebte Veränderung formulieren; ein entsprechender Ansatz wurde in dem Strategieworkshop entwickelt. Die diözesanen Kommissionsteams, die sich an einem derartigen umgeschriebenen Projekt beteiligen, könnten die Restlaufzeit des Projekts dazu nutzen, Erfahrung in „Budget-Lobbyarbeit“ zu sammeln. Mit dieser Erfahrung sind an die Projekte anknüpfende Projektanträge für „Lobby-Projekte“ denkbar, die auch nach dem 30. April 2016 (Laufzeitende der aktuellen Projektphase) fortgeführt werden könnten.

Für die Verbesserung des Finanzmanagementsystems des Entwicklungsbüros sollten umgehend eine externe Finanzexpertise für eine verantwortliche Buchhaltung eingeholt und die Qualitätskontrolle der lokal durchgeführten externen Audits gestärkt werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im weiteren Dialog mit dem Partner steht derzeit die Verbesserung des Finanzmanagementsystems im Mittelpunkt, was Voraussetzung für eine weitere Zusammenarbeit ist. Erste Schritte wurden bereits unternommen.

37 Pakistan

Evaluierung der Gemeinwesenentwicklungsarbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Ländliche Entwicklung

Wim Piels

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Träger des evaluierten Projekts ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO) in Pakistan, die 2005 als Ableger einer internationalen Organisation entstand und von MISEREOR bzw. der Katholischen Zentralstelle für Entwicklungszusammenarbeit (KZE) vom Zeitpunkt ihrer Gründung an unterstützt wird.

Auftrag der Partnerorganisation ist es, „Individuen und Organisationen zu befähigen, durch die Bereitstellung von wertorientierten Dienstleistungen zur individuellen und institutionellen Entwicklung effektivere und effizientere integrative Entwicklungsarbeit zu leisten“. Die Partnerorganisation hat Gründung und Wachstum vieler gemeindebasierter Organisationen (community-based organisations = CBO) und einiger NRO begleitet und betont den Aspekt der integrativen Entwicklung in all ihren Dienstleistungen zur individuellen und institutionellen Entwicklung: Inklusion von Angehörigen verschiedener Kasten, Minderheiten, Personen mit Behinderung, Frauen und Männern. Die Partnerorganisation unterstützt gemeinnützige Organisationen, die im Bereich der verantwortungsvollen Regierungsführung („Good Governance“), der Gemeinwesenentwicklung, Menschenrechte, Wasserversorgung und Sanitäreinrichtungen, Gesundheit, Existenzsicherung und dem Management von natürlichen Ressourcen arbeiten. Wenn das Land von Katastrophen betroffen ist, wird die Partnerorganisation auch in der Nothilfe und im Wiederaufbau aktiv.

Die Partnerorganisation hat ein städtisches Hauptbüro und fünf Nebenstellen auf dem Land. Das evaluierte Projekt arbeitet in 40 Dörfern eines ländlichen Unterbezirks. Die Partnerorganisation hat insgesamt 54 Angestellte, von denen neun für das evaluierte Projekt arbeiten. Das durchschnittliche Jahresbudget der Organisation beträgt 850.000 Euro (gelegentlich auftretende

Nothilfe-Projekte ausgenommen). Das evaluierte Projekt umfasst im Durchschnitt jährliche Ausgaben von 90.000 Euro.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es herauszufinden, inwieweit der verwendete Ansatz der Gemeinwesenentwicklung im Kontext des ländlichen Pakistan geeignet ist,

- die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbsthilfe der Begünstigten zu stärken;
- verschiedene Gesellschaftsgruppen zu erreichen;
- die tatsächlichen Ernährungs- und Lebensbedingungen der Begünstigten zu verbessern;
- wenn möglich und hilfreich, staatliche Ressourcen zu integrieren.

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Personen (einer pakistanischen Gutachterin, die auch die lokalen Sprachen spricht, und einem europäischen Gutachter) und wurde vom gesamten Projektteam, vier weiblichen und zwei männlichen pakistanischen Mitarbeiter(inne)n, unterstützt. Die Evaluierung wurde vollkommen partizipativ durchgeführt; neben der Analyse von Projektdaten fanden auch Besuche in 8 der 40 beteiligten Dörfer statt. Ebenso wurden zwei vergleichbare, nicht am Projekt beteiligte Dörfer im selben Bezirk besucht, um die Unterschiede zwischen Dörfern, in denen das Projekt noch nicht aktiv ist, und solchen, in denen es seit mindestens einigen Jahren arbeitet, zu untersuchen. In jedem der besuchten Dörfer wiederum fiel die Wahl auf zehn zufällig ausgewählte Haushalte sowie Personen mit Behinderung, Angehörige von Minderheiten und einige der ärmsten Haushalte jedes Dorfes. Die Projekte der gemeindebasierten Organisationen in diesen Dörfern wurden ebenfalls besucht. Insgesamt fanden ca. 160 Interviews statt. Aus Brunnen, die mit Hilfe des Projekts saniert wurden, wurden Wasserproben entnommen – sowohl direkt aus den

Brunnen als auch aus Trinkwassergefäßen in den Haushalten. Interviews wurden geführt mit Personen von Regierungsbehörden auf verschiedenen Bezirks-/Unterbezirksebenen sowie anderen NRO, die im gleichen Unterbezirk tätig sind. Außerdem wurde ein Gespräch mit Mitgliedern des Vorstands der Partnerorganisation geführt. Das interne Organisationssystem wurde evaluiert (Finanz-, Personalmanagement, usw.). Zum Abschluss der Evaluierung befasste sich ein Workshop mit den „Lessons learnt“ und der Frage nach der zukünftigen Richtung der Arbeit. Den Schlusspunkt bildete ein Auswertungsgespräch mit der gesamten Leitungsebene der Organisation (Geschäftsführung, Manager und Projektkoordinatoren) und dem Vorstandsvorsitzenden.

Festgestellte Wirkungen

Das Projekt zeigt beträchtliche positive Wirkungen in vier Bereichen.

a) Verantwortungsvolle Regierungsführung: Das Projekt hat erfolgreich Bürgerräte, sogenannte Community Citizen Boards (CCBs) und Frauenorganisationen in allen 40 Dörfern aufgebaut. 28 dieser CCBs und eine Frauenorganisation sind amtlich registriert und haben somit Zugang zu Subventionen, die von der Regierung für registrierte CCBs zur Verfügung gestellt werden. Diese lokalen Organisationen haben insgesamt 421 Entwicklungsprojekte umgesetzt.

Die CCBs und Frauenorganisationen verschaffen sich technische und finanzielle Unterstützung von Behörden auf lokaler Ebene, aus Landwirtschaftsfonds, von Mitgliedern der Provinz- und Staatsparlamente, von verschiedenen NRO und einigen privaten Geldgebern. Zwischen 2008 und 2011 hatten die 421 Entwicklungsprojekte einen finanziellen Umfang von 1,3 Millionen Euro, wovon 20 % von den Gemeinden selbst, 71 % von verschiedenen pakistanischen Regierungsbehörden und privaten Spendern und 9 % aus Projektmitteln von MISEREOR/KZE beigesteuert wurden. Dies kann als sehr effektive und effiziente Verwendung von MISEREOR/KZE-Mitteln betrachtet werden.

b) Gemeinschaftsentwicklung: Das Projekt hat sehr erfolgreich die Gemeinschaftsentwicklung gefördert. In den beiden besuchten, nicht am Projekt beteiligten (Vergleichs-)Dörfern ist kaum Gemeinschaftssinn vorhanden. Haushalte verschiedener Kasten kommunizieren wenig oder gar nicht miteinander; teils werden auch Hochzeiten und Begräbnisse gegenseitig nicht besucht. Die Haushalte sind politisch geteilt und schließen sich nicht im gemeinsamen Interesse zu Entwicklungsprojekten zusammen. Dies

führt zu einem andauernden Mangel an gepflasterten Zufahrtswegen, Elektrizität, Zugang zu sauberem Trinkwasser, Latrinen, Dämmen, Gemüsegärten usw. In den acht Projektdörfern hingegen sind Personen verschiedener Kastenzugehörigkeit in die CCBs und Frauenorganisationen integriert, ebenso Personen mit Behinderung und Arme. Besonders gefährdete Frauen (Frauen, die von häuslicher Gewalt betroffen sind, aus frauengeführten Haushalten und Witwen) werden absichtlich als Mitglieder der Frauenorganisationen ausgewählt. Gemeindedienstleistungen stehen für Behinderte offen. Einige der ärmsten Haushalte bekommen Hilfe beim Bau von Latrinen, bei der Anschaffung einer Nähmaschine oder dem Aufbau einer kleinen Werkstatt. Streitigkeiten werden eher innerhalb der CCBs geschlichtet als bei der Polizei angezeigt. Die Frauenorganisationen befassen sich mit häuslicher Gewalt. In den Projektdörfern ist der Anteil der Frauen, die an sozialen Aktivitäten (anderen als Hochzeiten und Begräbnissen) teilnehmen, innerhalb der Projektlaufzeit deutlich gestiegen. Sie sind auch mobiler geworden.

c) Integrierte ländliche Entwicklung: In den meisten Gemeindeprojekten hat die Organisation die gesetzten Entwicklungsziele erfolgreich erreicht:

- Die Anzahl der Haushalte mit Latrine bzw. Nutzung einer Latrine stieg von anfangs 34 % auf jetzt 75 % (zum Vergleich: 20 % in den nicht beteiligten Dörfern). 1.893 Latrinen wurden von den Bewohner(inne)n der Projektdörfer gebaut.
- In den Projektdörfern stieg die Anzahl der Haushalte, die für ihre Nutztiere Präventivimpfungen erhielten, von 32 % auf fast 100 %. Alle Haushalte mit Nutztieren haben jetzt die Telefonnummer des nächstgelegenen Tierarztes, der bei Krankheitsfällen vorbei kommt. Die Verwendung von organischem Dünger stieg von ca. 50 % auf fast 100 %. In nicht beteiligten Dörfern gab es in den letzten drei Jahren nur einen Anstieg von 60 auf 65 %. Die Verwendung von verbessertem Saatgut für Weizen und/oder Gerste stieg in den Projektdörfern von ca. 33 % auf fast 100 % (in den besuchten nichtbeteiligten Dörfern wurde von keinem der befragten Haushalte verbessertes Saatgut eingesetzt).
- Die berufliche Fortbildung im Bereich Nähen war effektiv, denn die 518 Frauen und Mädchen, die daran teilgenommen haben, sparen nun durchschnittlich vier Euro pro Person pro Monat für eigene Kleidung, wobei fast die Hälfte von ihnen durch Näharbeiten für Kunden noch fünf Euro pro Monat hinzuverdienen.

- In 34 Dörfern wurden Straßen gepflastert, wodurch die Dörfer während der Regenzeit zugänglich bleiben und der Bevölkerung durchschnittlich 25 Minuten pro Tag erspart bleiben, die sie durch den Schlamm zur Schule, zum Brunnen, zur Bushaltestelle oder anderen Orten laufen müssten. Auch ältere Menschen, Rollstuhlfahrer und Gehbehinderte sind nun während der Regenzeit sehr viel mobiler.

Als negativ ist zu vermerken: Das Projekt hat die Verwendung von sicherem Trinkwasser nicht effektiv steigern können. Obwohl viele Brunnen verbessert wurden, führte dies nicht zur Sicherung der Trinkwasserqualität, wie die während der Evaluierung entnommenen Wasserproben gezeigt haben. Es gibt keine systematischen Tests zur Überprüfung der Wasserqualität der gebauten Brunnen. Bei Neubau und Instandsetzung der Brunnen gab es keine kompetente technische Überwachung zur Sicherung der Wasserqualität.

Die Effektivität der traditionellen Geburtshelferinnen und der pädagogischen Aktivitäten konnte mangels Daten nicht in vollem Umfang festgestellt werden.

- d) Stärkung von zivilgesellschaftlichen Organisationen: Die Datenanalyse zeigte eine positive Wechselbeziehung zwischen der „Reife“ der CCBs und der „Zahl neuer Projekte pro Jahr“ des jeweiligen CCB. Dies deutet darauf hin, dass der Ansatz des Messens der „Reife“ von Gemeindeorganisationen sinnvoll sein kann. Gleichzeitig gibt es keine Wechselbeziehung zwischen dem durchschnittlichen Reifenniveau von gemeindebasierten Organisationen und der Anzahl der Jahre, die die Partnerorganisation mit diesen zusammengearbeitet hat. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass der Ansatz des Messens der „Reife“ weiterentwickelt werden muss und/oder dass das Reifenniveau der gemeindebasierten Organisationen sich nach der anfänglichen Gründungsphase von einem oder eineinhalb Jahren mit der Zeit nicht steigert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt erzielt sehr gute Ergebnisse und Wirkungen. Der gewählte gemeindebasierte Ansatz erweist sich im gegebenen Kontext als geeignet. Am effektivsten werden Zeit und Anstrengungen zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen in den ersten 12 bis 18 Monaten ab der jeweiligen Gründung eingesetzt.

Es gibt jedoch Raum für Verbesserungen beim Monitoring der Projektwirkungen und bei der Analyse der Projektdaten, die systematischer erfolgen sollten. Einige Fehler in der finanziellen Berichterstattung wurden inzwischen bereits korrigiert.

Da das Projekt große Wirkungen zeigt, empfiehlt das Evaluierungsteam dessen Fortsetzung und die Initiierung gleichartiger Projekte in anderen Gegenden. Innerhalb des aktuellen Projektbezirks könnte die Partnerorganisation in einer nächsten Projektphase einige ihrer gegenwärtigen Aufgaben an verschiedene der gut arbeitenden CCBs delegieren, wodurch Kapazitäten für eine weitere geografische Expansion in andere ärmere Gegenden Pakistans frei werden könnten. Damit einige Verantwortungsbereiche an existierende CCBs übergeben werden können, sollte der Projektpartner in der nächsten Projektphase einen Prozess unterstützen, in dem sich CCBs und die Frauenorganisationen zu Verbänden auf „Union Council“-Niveau zusammenschließen und diese bei den zuständigen staatlichen Behörden als NRO registrieren lassen. Dadurch kann das Projekt seinen Wirkungsbereich erheblich ausdehnen, denn solche Verbände können:

- a) das gegenseitige Lernen aus Erfahrungen innerhalb desselben oder unter verschiedenen „union councils“ stärken;
- b) die Gründung von gemeindebasierten Organisationen in Dörfern ermöglichen, in denen es noch keine CCBs gibt und diese gewünscht werden;
- c) politische, technische und finanzielle Unterstützung für die Arbeit der teilnehmenden CCBs und Frauenorganisationen mobilisieren;
- d) besser mit dem Union Council-Büro für Gemeinwesenentwicklung und Planung/Buchhaltung zusammenarbeiten;
- e) als registrierte NRO Zugang zu weiterer finanzieller Unterstützung aus Regierungs- und Nichtregierungsquellen und Botschaften erhalten, der vorher nicht möglich war.

Das Evaluierungsteam empfiehlt der Partnerorganisation außerdem:

- die CCBs zu ermutigen, ihre Rechenschaftslegung gegenüber der Dorfgemeinschaft zu stärken, indem sie mindestens einmal im Jahr ein Treffen mit der gesamten Dorfbevölkerung organisieren, wobei auch neue Ideen für zukünftige Aktivitäten gesammelt und neue Freiwillige für verschiedene Projektkomitees gefunden werden können;
- die finanzielle Unterstützung für Projekte von neuen CCBs oder Frauenorganisationen auf maximal drei Jahre und einen Maximalbetrag pro Dorf oder Zielregion zu beschränken, was die Exit-Strategie der

Partnerorganisation gegenüber den einzelnen Gemeinden und ihren CCBs und Frauenorganisationen unterstützen würde;

- den CCBs und Frauenorganisationen ein Monitoring der Qualität ihrer Arbeit zu ermöglichen (wie z. B. Sicherung der Trinkwasserqualität, Qualität der Arbeit der weitergebildeten traditionellen Geburtshelferinnen usw.);
- ihr „Reife“-Modell für gemeindebasierte Organisationen weiterzuentwickeln und herauszufinden, ob und wie lange die „Reife“ von unterstützten CCBs und Frauenorganisationen tatsächlich im Zeitverlauf wächst, um so festzustellen, wie lange die technische Unterstützung einer gemeindebasierten Organisation im Durchschnitt effizient ist. ●

Follow-up (MISEREOR)

Ein Folgeprojekt mit der Partnerorganisation wurde zu Beginn des Jahres 2014 gestartet, das die Emp-

fehlungen insbesondere in Bezug auf die Etablierung sog. Union Council Membership Based Organizations (UCMBO) umzusetzen versucht. Diese Verbände bemühen sich, die Interessen der Gemeinschaften bei den zuständigen staatlichen Stellen zu vertreten, und übernehmen damit sukzessive die bisherigen Aufgaben des Projektpartners. Eine weitere Aufgabe dieser Verbände ist die Etablierung einiger weiterer CCBs unter Berücksichtigung der Lernerfahrungen aus den Vorprojekten.

Zur Mitte dieses neuen Projekts soll es einen Rückblick und einen weiteren Planungsprozess geben, sodass der erfolgreiche Ansatz in weitere Regionen übertragen werden kann. Ziel wird sein, die Etablierung von CCBs direkt zusammen mit höher angesiedelten UCMBOs zu beginnen, um die Verantwortung bei den Beteiligten in den Dörfern zu belassen. Die größten Herausforderungen bei der Übertragung des Ansatzes werden die unterschiedlichen wirtschaftlichen Ausgangslagen in den Dörfern sein, der Distrikt Jehlum (bisherige Projektregion) ist einer der am weitesten entwickelten in Pakistan.

Pakistan

38

Querschnittsevaluierung von zwei Partnern und ihren Ansätzen im Bereich der Menschenrechtsarbeit

Dr. Jochen Hippler

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Seit rund drei Jahrzehnten engagieren sich die zwei evaluierten Partnerorganisationen in Pakistan für die Menschenrechte. In dem stark islamisch geprägten gesellschaftlichen Umfeld Pakistans stellt dies für zwei christliche Organisationen eine besondere Herausforderung dar.

Rahmenbedingungen: Die Menschenrechtssituation in Pakistan ist ausgesprochen schwierig. Staatliche Instanzen sind immer wieder für Menschenrechtsverletzungen verantwortlich, insbesondere die Sicherheitskräfte und das Militär. Dazu gehören Fälle von Folter oder das „Verschwindenlassen“ missliebiger Personen, etwa in Belutschistan. Darüber hinaus trägt

der pakistanische Staat zu Menschenrechtsverletzungen bei, indem er die Opfer nicht ausreichend schützt. Das gilt etwa in Bezug auf die Rechte der Frauen, die zwar in der Verfassung weitgehend garantiert, aber in der gesellschaftlichen Realität oft nicht verwirklicht sind. Auch die ethnischen und insbesondere religiösen Minderheiten (Christen, Hindus, Ahmadis etc.) sind oft Bürger(innen) zweiter Klasse oder werden sogar massiv benachteiligt und eingeschüchtert. Menschenrechtlich problematisch ist aber auch das Verhalten nichtstaatlicher Akteure (z. B. religiöse Extremisten, Großgrundbesitzer). Damit sind nur einige wichtige Kernprobleme des Umgangs mit Menschenrechten in Pakistan genannt.

Für christliche Menschenrechtsorganisationen stellen sich in Pakistan deshalb komplexe Fragen. Da sie selbst zu einer der diskriminierten Minderheiten gehö-

ren und es auch immer wieder zu Gewalt gegen Christen und Christinnen kommt, haben sie einerseits ein besonderes Interesse, die Menschenrechtssituation nachhaltig zu verbessern, zugleich aber sind sie in ihrem Engagement doppelt gefährdet: einmal als Mitglieder einer Minderheit, zugleich aber auch als politische Aktivist(inn)en, die den staatlichen und nichtstaatlichen Verantwortlichen von Menschenrechtsverletzungen unbequem sind.

Grundaufgaben der beiden Partnerorganisationen: Die beiden MISEREOR-Partner sind in gewissem Sinne Schwesterorganisationen. Beide bemühen sich um die Verbesserung der Menschenrechtssituation, beide gehören zu einer christlichen Kirche, und beide entstanden – nicht zufällig – während der Militärdiktatur General Zia ul-Haqs. Die ursprüngliche Arbeitsteilung bestand darin, dass die erste Partnerorganisation (im Folgenden: PO1) vor allem auf der politischen Ebene für Gleichberechtigung aller Staatsbürger(innen) und eine gerechte Gesellschaft eintreten wollte. Die zweite Partnerorganisation (im Folgenden: PO2) dagegen zielt – jenseits der allgemeinen Bemühung um die Menschenrechte – vor allem auf die Unterstützung und Stärkung der marginalisierten und unterdrückten Arbeiter(innen) und Frauen und ihr soziales Empowerment. In gewissem Sinne wäre PO1 damit für das Eintreten für eine gerechtere politische Ordnung zuständig, PO2 für soziale Basisarbeit für benachteiligte und marginalisierte Gruppen.

MISEREOR ist seit den 1980er Jahren der mit Abstand wichtigste institutionelle Förderer beider Organisationen.

Arbeitsteilung: Die Evaluierung hat ergeben, dass die Arbeitsteilung beider Organisationen in der Praxis weniger klar ausgeprägt ist als theoretisch verabredet. Tatsächlich bestehen beträchtliche Ähnlichkeiten in der Arbeit. Beide Organisationen gewähren Rechtshilfe für Opfer von Diskriminierung und Verfolgung – PO1 primär bezogen auf rechtlich relevante Konflikte von Christen und Muslimen (bis hin zu Fällen auf Grund des Blasphemiegesetzes), während PO2 sich vor allem auf Fälle konzentriert, die direkt oder indirekt mit marginalisierten Arbeitsbeziehungen zusammenhängen.

Die Schwerpunkte der PO1 liegen in folgenden Bereichen:

- Ausbildung von Menschenrechtsaktivist(inn)en und Organisation von lokalen Gruppen, die die Interessen ihrer jeweiligen Gemeinde oder ihres Stadtviertels aktiv vertreten;
- Rechtshilfe und flankierende soziale Unterstützungsmaßnahmen für Opfer;
- Publikationen;

- internationale Lobbyaktivitäten zur Förderung der Menschenrechte in Pakistan.

Die Schwerpunkte von PO2 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Organisation von lokalen Gruppen, die die Interessen ihrer jeweiligen Gemeinde oder ihres Stadtviertels aktiv vertreten;
- Aktivismus für die Rechte von Arbeiter(inne)n, insbesondere bei Ziegelei- und Sanitärarbeiten; Organisation von Gewerkschaften; Lobbying bei Behörden;
- Rechtshilfe für Arbeiter(innen) zur Durchsetzung ihrer Rechte;
- ad-hoc-Aktivitäten wie z. B. Demonstrationen, kleinere Publikationen.

Außerdem sind beide Organisationen in menschenrechtsorientierter Sozialarbeit aktiv. PO1 organisiert lokale Basisgruppen im Rahmen eines Programms zur Menschenrechtsbildung. Vergleichbare Gruppen werden von PO2 organisiert. Beide zielen weniger auf klassische Menschenrechtsthemen (etwa Meinungsfreiheit, Freiheit von Folter etc.), sondern vor allem auf die Verbesserung lokaler Lebensbedingungen in einer Gemeinde (Dorf, Stadtviertel). Beleuchtung, Abwasserprobleme, Hygiene, Infrastruktur stehen im Vordergrund. In beiden Fällen hat die Evaluierung ergeben, dass diese lokalen Gruppen sinnvoll und erfolgreich sind. Ihr Problem liegt vor allem in ihrer geringen personellen Stärke und entsprechend geringen Reichweite. So existierten im Herbst 2013 in ganz Pakistan 30 lokale Basisgruppen des ersten Projektpartners mit weniger als 240 Mitgliedern – was für ein Land mit 190 Millionen Einwohnern eine eher geringe Größe darstellt. Die Basisgruppen beider Organisationen können zwar als erfolgreich betrachtet werden, stellen aber vor allem ein gutes Beispiel für „local empowerment“ dar, dem weite Verbreitung zu wünschen wäre. Um aber in Pakistan insgesamt weitreichende Wirkungen zu erzielen, müsste ihre personelle Stärke wesentlich erweitert werden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die besonderen und schwierigen Bedingungen von Menschenrechtsarbeit durch christliche Organisationen in der Islamischen Republik Pakistan beleuchten. Eine der zentralen Fragen dabei bestand darin, ob diese vor allem auf die Verbesserung der Lage der christlichen Minderheit oder auf die Reform des politischen Systems Pakistan zielen sollte – und wie sich christliche Menschenrechtsorganisati-

onen auf nichtchristliche (insbesondere muslimische) Akteure beziehen. Vor diesem Hintergrund sollte die Evaluierung vor allem die Relevanz, die Wirksamkeit und insbesondere die Strategien der beiden Partnerorganisationen ins Zentrum rücken.

Die Evaluierung verband die Untersuchung umfangreicher, interner und öffentlicher Unterlagen mit zahlreichen Interviews in den beiden nationalen Büros, mit Aktivist(inn)en in vier der sieben pakistanischen Diözesen, mit Vertreter(inne)n der Zielgruppen und Nutznießer(inne)n der Programme und mit unabhängigen Beobachtenden.

Festgestellte Wirkungen

Bezogen auf die praktischen Aktivitäten von PO1 und PO2 hat die Evaluierung ergeben, dass diese in aller Regel wirksam, sinnvoll und überzeugend sind. Die Probleme liegen kaum darin, was unternommen wird, sondern im Fehlen oder in Schwächen der Strategie (siehe unten), in wichtigen Lücken der Aktivitäten und in ihrem geringen Umfang. Trotz dieser Defizite ist die praktische Arbeit beider Organisationen in hohem Maße engagiert, kompetent und in manchem beispielhaft. Dies gilt insbesondere für die Maßnahmen zum Empowerment lokaler Gemeinschaften. Die Rechtshilfeprogramme beider Organisationen sind klein, aber nützlich und wirkungsvoll. Die Arbeit beider Organisationen wirkt sich stabilisierend und psychologisch positiv auf die christliche Minderheit aus, und sie trägt in Pakistan und international zur Verbreitung von Informationen der religiösen Minderheiten in Pakistan insgesamt bei. Darüber hinaus hilft sie – in quantitativ bescheidenem Maße – bestimmten Gruppen wirtschaftlich Marginalisierter (vor allem Arbeiter(innen) im Ziegelei- und Sanitärbereich). Die Wirkung auf die allgemeine Öffentlichkeit und die Lobbyaktivitäten für eine Verbesserung der Menschenrechtssituation bleiben demgegenüber von eher beschränkter Bedeutung.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Strategien: Bezogen auf die Strategien von PO1 und PO2 ergab die Evaluierung ein gemischtes Ergebnis. PO2 verfügt über ein breites und etwas vages Zielesystem, zu dem u. a. eine „gerechte Gesellschaft“ und „die Förderung von Frieden, Harmonie und Solidarität“ gehören. Jenseits solcher sehr allgemeinen Ziele, die auch nicht erläutert oder operationalisiert werden, verfügt PO2 parallel dazu allerdings auch über ein kon-

kreteres Zielesystem, das sich auf ihre sozialpolitische Basisarbeit bezieht und spezifisch und nützlich ist. Da die Zusammenarbeit mit MISEREOR vor allem auf der Grundlage dieser konkreten Strategie (und nicht so sehr der allgemeinen und vagen Ziele) erfolgt, stellt dieses Auseinanderklaffen zweier Zielsysteme und Strategien kein praktisches Problem dar – die tatsächliche Arbeit von PO2 wird ausschließlich von der konkreten Strategie angeleitet, ohne dass die Vagheit der allgemeinen Ziele dies verwässerte.

Schwieriger stellt sich die Situation bei der PO1 dar. Hier ist die Evaluierung weder aufgrund der schriftlichen Unterlagen noch der Interviews und Gespräche vor Ort auf ein brauchbares Zielesystem oder eine erkennbare Strategie gestoßen. Ziele und Absichten bleiben unverbunden und stehen nur zum Teil mit den tatsächlichen Aktivitäten in Verbindung.

Das Fehlen einer Strategie führte dazu, dass sich die Arbeit der PO1 von der ursprünglichen Arbeitsteilung mit PO2 entfernte, ohne dass dies begründet oder geplant zu sein schien: Die beiden – sinnvollen – Arbeitsbereiche Rechtshilfe und menschenrechtsorientierte Sozialarbeit werden nur in geringem Maße vom eigentlichen „Kerngeschäft“ ergänzt, nämlich von Aktivitäten, die auf die Beeinflussung der pakistanischen Politik hin zu stärkerer Menschenrechtsorientierung zielen. Systematische Lobbyaktivitäten für Menschenrechte gibt es zwar international, aber in Pakistan weder auf der Provinz- noch auf der nationalen Ebene. Dies spiegelt sich auch im weitgehenden Fehlen von Publikationen mit Advocacy- und Lobbycharakter, etwa für pakistanische Journalisten und Entscheidungsträger, wider.

Organisationsprobleme

Ein Problem der Arbeit liegt in den schwachen organisatorischen und finanziellen Ressourcen. Dies gilt für PO2 in noch stärkerem Maße als für PO1. Bei PO1 wird die Arbeit (außer vom Nationalen Büro) in hohem Maße von den Basisgruppen (aus dem Programm zur Menschenrechtsbildung) getragen. Diese Aktivist(inn)en recherchieren konkrete Menschenrechtsfälle in den verschiedenen Landesteilen, sie bereiten die Rechtshilfe durch die Überprüfung von Fakten vor, und sie organisieren die oben erwähnten Basisgruppen. Ohne diese Aktivist(inn)en wäre PO1 kaum funktionsfähig. Deshalb ist es bedenklich, dass die Ausbildung dieser Aktivist(inn)en seit 2010 fast zum Erliegen kam und dass ihre Zahl seitdem deutlich zurückging. Das soll nach Aussagen von Verantwortlichen nunmehr korrigiert werden.

Auch PO2 leidet an organisatorischen Defiziten. Ihre Arbeit wird vor allem von sogenannten „Anima-

tor(inn)en“ getragen, die Gemeindegruppen zur Selbstorganisation organisieren. Allerdings gibt es davon zu wenige. Angesichts des hohen Problemdrucks und der Größe des Landes ist das ein noch nicht einmal mikroskopisch kleiner Pool an Aktivist(inn)en.

Fazit

Zusammengenommen ergab die Evaluierung strategische und organisatorische Schwächen, zugleich aber eine erstaunlich gute praktische Arbeit. Die Aktivist(inn)en und Animator(inn)en sind oft in höchstem Maße engagiert und kompetent. Gleiches gilt für das Personal in den nationalen Büros, auch wenn es bei beiden Organisationen einige strukturelle Probleme zu lösen gibt.

Die Evaluierung empfiehlt beiden Organisationen, ihre Arbeitsteilung gemeinsam neu zu durchdenken und aufeinander abzustimmen. Insbesondere PO1 sollte sich darum bemühen, eine Strategie ihrer Arbeit zu entwickeln und zu diesem Zwecke die tatsächlichen Ziele präziser zu bestimmen. Die Evaluierung empfiehlt, soweit möglich, die Arbeitsbedingungen der Aktivist(inn)en (Gehalt, Transport, z. T. Bürosituation etc.) zu verbessern und den Personalbestand auszuweiten (insbesondere PO2). Sie kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass eine engere Zusammenarbeit mit nichtchristlichen Bevölkerungsgruppen (insbesondere muslimische und säkulare, aber auch hinduistische) für gemeinsame menschenrechtliche Ziele dringend erforderlich wäre. Auf dieser Grundlage wäre es wünschenswert, dass sich PO1 publizistisch und durch Lobbying stärker um politische Entscheidungsträger und die allgemeine Öffentlichkeit bemüht. Darüber hinaus wäre es dringlich, die organi-

satorischen und personellen Kapazitäten beider Organisationen zu stärken. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im Mai 2014 wurden die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung mit beiden Organisationen in einem Workshop besprochen. Dabei ging es u. a. um die klare Zuteilung der Aufgaben und Ziele zwischen den beiden Organisationen, deren Ansätze sich, wie durch den Gutachter festgehalten, in den letzten Jahren teilweise stark angenähert haben. Ein solcher Austausch hat seit einigen Jahren nicht mehr stattgefunden und ist nun mindestens jährlich geplant. Das Ergebnis dieser ersten Absprachen ergab, dass PO2 die Betreuung der Basisgruppen im Rahmen des Programms zur menschenrechtsorientierten Sozialarbeit von PO1 übernehmen wird. Für PO1 werden damit wieder Kapazitäten frei, sich verstärkt auf die Rechtsbeihilfe und Aktivitäten zur Einflussnahme auf die pakistanische Politik zu konzentrieren. Mit PO1 ist eine Strategieentwicklung geplant, die durch einen lokalen Berater unterstützt werden soll. Zudem hat PO1 bereits im Herbst eine Fortbildung zur „Theory of Change“ erhalten, die von einem weiteren internationalen/holländischen Kooperationspartner in Abstimmung mit MISEREOR durchgeführt wurde.

Die Fortführung der Zusammenarbeit mit beiden Organisationen wird aufgrund ihrer sehr guten Arbeit angestrebt, jedoch müssen dafür auch die internen Abläufe und Verfahren gestärkt werden, um insbesondere eine höhere finanzielle Unabhängigkeit zu ermöglichen.

Pakistan

39

Evaluierung der Gemeinwesenentwicklungsarbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Abwasserentsorgung

Wim Piels

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Partnerorganisation ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO), die 1980 in einer Großstadt in Pakistan gegründet wurde und seit 1991 von MISEREOR unterstützt wird. Ihr Ziel ist die Stärkung von Initiativen der Bevölkerung durch die Begleitung sozialer und technischer Fragen.

Die Partnerorganisation arbeitet thematisch in den Bereichen Landbesitz und Verbesserung der physischen Infrastruktur für Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen, führt Recherchen durch und erfasst und dokumentiert Daten zu Siedlungen und existierender Infrastruktur. Sie entwickelt Kanalisationssysteme und andere Infrastrukturen sowohl für Gemeinschaften mit niedrigem Einkommen als auch für Regierungsstellen und vernetzt das Leitungspersonal von Gemeinwesenorganisationen mit Regierungsbeamten zur effektiven Bereitstellung von Dienstleistungen. Sie bietet technische Unterstützung beim Bau von Abwasserkanälen sowie bei Neubau und Verbesserung von kostengünstigen Häusern und Schulgebäuden. Sie hilft bei der Gründung und Entwicklung von Spargruppen für Frauen und Schulträger. Sie unterstützt die Lobbyarbeit der Menschen im Bereich Grundbesitz und bei der Entwicklung eines geeigneten Kanalisationssystems in einkommensschwachen Gegenden. Die Partnerorganisation erzeugt Multiplikatoreffekte in einkommensschwachen ländlichen Regionen und anderen Städten Pakistans durch die Weiterbildung von NRO vor Ort. Mitarbeiter/-innen dieser NRO erhalten Fortbildungen und Coaching in technischen Fertigkeiten und dem Ansatz der Partnerorganisation.

Wenn das Land von Katastrophen betroffen ist, wird die Partnerorganisation auch in der Nothilfe und im Wiederaufbau aktiv. Sie beschäftigt 22 Angestellte mit

einem Jahresbudget von 144.000 Euro (ohne die gelegentlich auftretenden Nothilfe- und Wiederaufbauaktivitäten).

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel dieser erstmals von MISEREOR in Auftrag gegebenen Evaluierung war es herauszufinden, inwieweit der verwendete Ansatz der Gemeinwesenentwicklung in den verschiedenen Kontexten des urbanen, semi-urbanen und ländlichen Pakistan geeignet ist,

- die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbsthilfe der Begünstigten zu stärken;
- verschiedene Gesellschaftsgruppen zu erreichen;
- die tatsächlichen Existenzgrundlagen und Lebensbedingungen der Begünstigten zu verbessern;
- Zugang zu staatlichen Ressourcen zu vermitteln, wo immer dies möglich und hilfreich ist.

Das Evaluierungsteam bestand aus einem pakistanischen und einem europäischen externen Gutachter, die von Mitgliedern des Projektteams unterstützt wurden. Die Evaluierung wurde vollkommen partizipativ durchgeführt. Neben der Analyse der Projektdaten wurden ausgedehnte Besuche in sechs semi-urbanen Siedlungen gemacht, mit denen die Partnerorganisation gearbeitet hat. Zum Vergleich wurde eine "ältere" Projektregion in einem städtischen Gebiet besucht. Dabei wurden 50 semi-strukturierte Interviews mit führenden Personen der Gemeinwesen und Mitgliedern einzelner Haushalte sowie speziell einiger armer bzw. Minderheiten-Haushalte geführt und Begünstigte der Frauen-Spargruppen sowie der pädagogischen und baulichen Aktivitäten besucht. Mit Mitarbeiter(inne)n einiger NRO in der Stadt, die von Jugendlichen gegründet wurden, mit denen die Organisation früher gearbeitet hat, wurden Interviews geführt. In ländlichen Regionen besuchten die Gutachter ebenfalls drei NRO, die vom Projekt unterstützt werden, und

trafen Begünstigte dieser NRO; das Personal sowie Mitglieder der Verwaltung wurden interviewt. Es fanden ebenfalls Gespräche mit einem hochrangigen Politiker und leitenden Beamten von Regierungsstellen statt, die in der Vermessung, der Ausstellung von Pachtverträgen sowie für den Entwurf und Bau von Abwassersystemen tätig sind. Abgerundet wurde die Interviewreihe durch Gespräche mit den Leitern und vielen Mitarbeitenden der Organisation einschließlich des Vorstandsvorsitzenden und Leiter/-innen von kooperierenden NRO.

Festgestellte Wirkungen

Die Partnerorganisation hat einen großen Beitrag zur Entwicklung des städtischen Abwassersystems geleistet, das auf einem 1998 dafür eigens ausgearbeiteten Entwurf der evaluierten NRO basiert. Dieser Entwurf wurde in großen Teilen von der Regierung übernommen und bereits zu 75 % über Vertragspartner der Regierung umgesetzt, was allen Stadtteilen sowie vielen der städtischen Siedlungen unmittelbar am Rand der Stadt eine Kanalisationsinfrastruktur gebracht hat. Das Team der Partnerorganisation ist am offiziellen Qualitätsmonitoring dieser wichtigen Bauarbeiten der Regierungsbehörden beteiligt, sodass sichergestellt wird, dass die Kanäle der einzelnen Haushalte einen gut funktionierenden Ablauf durch das von der Regierung gebaute Abwassersystem erhalten.

In den städtischen Randlagen wurde zwischen Oktober 2011 bis September 2013 folgendes erreicht:

- 108 zusätzliche Stadtrandsiedlungen wurden kartographiert (ursprünglich geplant waren 50 pro Jahr);
- für 120 Häuser und 24 Schulen wurden technische Zeichnungen und Kalkulationen für bauliche Verbesserungen angefertigt und die Verbesserungen durchgeführt (gesetzte Ziele waren 100 Häuser und 17 Schulen pro Jahr am Stadtrand und in der Stadt);
- in den besuchten Siedlungen am Stadtrand schreitet die Entwicklung der Hauptinfrastruktur für kostengünstige Sanitäreinrichtungen von staatlicher Seite offensichtlich schnell voran, während der Bau von Haus- und Straßenanschlüssen anscheinend etwas langsamer erfolgt. Zwischen Juli 2012 und Juni 2013 wurden 631 Haushalte an das Kanalisationssystem angeschlossen. In 190 Fällen (ca. 30 %) ist dies direkt auf die Unterstützung durch die Partnerorganisation zurückzuführen. Führende Vertreter der Gemeinden, die es geschafft haben, die Hauptstraßen ihrer Gebiete an die externe staatliche Kanalisation anzuschließen, fühlen sich dadurch oft ermutigt,

auch für Wasser-, Gas- und Stromanschlüsse für ihre Siedlungen bzw. Stadtteile zu sorgen.

Die Weiterbildung von lokalen NRO in ländlichen Regionen war wirksam

- bei der Ausdehnung der Arbeit der bereits etablierten NRO auf den Bereich Kartierung (Erstellung von Karten und Dokumentation von Städten und Dörfern) als Instrument zur Erstellung gut dokumentierter Anträge auf staatliche Unterstützung;
- in der Entwicklung des Abwassersystems: zum einen wurde die Regierung dazu gebracht, ein Abwassersystem zu entwickeln; zum anderen bekamen die Menschen technische Unterstützung bei den Straßenanschlüssen an dieses System (zwischen September 2012 und August 2013 wurden 839 Haushalte angeschlossen, davon 166 an drei Kläranlagen und 673 an reguläre Straßenkanäle).

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Partnerorganisation hat große Kompetenzen in der Kartierung, Dokumentation, Erstellung technischer Entwürfe sowie der Weiterbildung von Jugendlichen in verschiedenen Bereichen des Bauwesens. Insbesondere ist sie auf die Erstellung von Entwürfen für nachhaltige, kostengünstige Abwassersysteme spezialisiert. Die Organisation verbindet diese Stärken mit erfolgreicher Lobbyarbeit und dauerhaft guten Beziehungen zu Politikern und Beamten, um Gesetze und Planungen in den Bereichen Bodenbesitz und Kanalisationsaufbau zu unterstützen, die der Bevölkerung in einkommensschwachen Regionen und der gesamten Stadt im Ganzen nutzen.

Die technische Unterstützung und die Lobbyarbeit zur Weiterentwicklung des staatlichen Kanalisationsystems in den Stadtrandsiedlungen zeigen gute Resultate. Die Hauptinfrastruktur entwickelt sich gut und ermöglicht es den Bewohner(inne)n, Straßenkanäle zu verlegen und diese an die staatliche Infrastruktur anzuschließen.

In dem Teil der Stadt, in dem die Partnerorganisation seit mehr als 30 Jahren arbeitet, ist das Mitarbeiterteam „zu Hause“. Im Laufe der Zeit wurde die Organisation von den lokalen Verantwortlichen immer mehr als „Teil der Familie“ gesehen. In vielen Stadtrandsiedlungen ist dies noch nicht der Fall. Zugang zu diesen Siedlungen bietet sich über die Führungspersonen: die Älteren der Siedlung und Führungskräfte lokaler Sozialhilfe-Organisationen. Die Partnerorganisation ist in hohem Maße abhängig von deren Stärken und Schwächen in der

Gemeinwesenentwicklung und Integration von gefährdeten Bevölkerungsgruppen und Minderheiten. Wenn die Organisation in diesen Siedlungen mehr Wirkungen erzielen möchte, ist zu empfehlen:

- den gegenwärtigen Führungskräften in größerem Umfang (insbesondere „On-the-job“-)Training anzubieten im Bereich von partizipativen Führungsqualitäten und Fertigkeiten in integrativer Gemeinwesenentwicklung;
- weitere „soziale Aktivisten“ und CBO („community-based organisations“) in den Siedlungen ausfindig zu machen, die an der Entwicklung ihrer Siedlung interessiert sind, und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

In den ländlichen Regionen hat die Partnerorganisation ihre Projektarbeit erfolgreich repliziert. Hier kooperiert sie mit jungen NRO und hat deren Fertigkeiten und Aktivitäten durch Weiterbildung der Mitarbeitenden wirksam ausbauen können. Diese NRO kopieren in ihren jeweiligen ländlichen Gebieten oder Kleinstädten erfolgreich die Arbeit, die die Organisation in der Stadt leistet, insbesondere im Bereich der Kartographie und Dokumentation (was Beziehungen zu Regierungsstellen und Spendenorganisationen intensiviert und Lobbyarbeit erleichtert) sowie bei der Planung von Abwassersystemen und bei Spargruppen.

In Bezug auf Datenmanagement, Monitoring, Dokumentation und Rechnungslegung gibt es im System der Partnerorganisation noch Raum für einige Modernisierungen und eine Verbesserung der Konsistenz. Es wird ein Update des Systems empfohlen, und zwar mittels eines „Geografischen Informationssystems“ (GIS), in

das alle Primärdaten und Dokumentationen eingepflegt werden und aus dem sowohl Berichte als auch Karten erstellt werden können.

Für die Berichtslegung der Organisation ist nicht nur die Erstellung von übergreifenden Berichten zu empfehlen, in denen alle Ergebnisse von der Gründung der Organisation an erwähnt sind, sondern auch von Berichten über die Ergebnisse der Arbeit des jeweiligen Jahres. Außerdem können die Berichte verbessert werden, indem Veränderungen aufgezeigt werden, die auf die Aktivitäten der Organisation zurückgeführt werden können. ●

Follow-up (MISEREOR)

Aufgrund tiefgreifender Sicherheitsprobleme ist das Follow-up bei dem Partner derzeit mit großen Schwierigkeiten verbunden. Die erfolgreichen Arbeitsansätze werden weiterverfolgt, jedoch ist es derzeit für die NRO nicht ratsam, nach weiteren „sozialen Aktivist(inn)en“ in den Siedlungen zu suchen. Eine weitere Ausdehnung der Arbeit erfolgt daher im Moment mehr in die ländlichen Gebiete außerhalb der Stadt. Aufgrund der hohen Urbanisierungsrate in Pakistan, insbesondere auch in den kleineren Städten, erscheint die Expansion in den sich verstädternden Gebieten als äußerst gewinnbringend für die jeweiligen Gemeinden.

In den kommenden Monaten werden die Maßnahmen zur Stabilisierung der Sicherheitslage für den Partner hoffentlich greifen, sodass der Dialog zu den bestehenden inhaltlichen Herausforderungen weitergeführt werden kann.

40 Peru

Evaluierung von drei aufeinanderfolgenden Habitatprojekten in Armensiedlungen der Hauptstadt Lima

Yves Cabannes

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die drei aufeinanderfolgenden Projekte wurden von einer Nichtregierungsorganisation (NRO) durchgeführt, mit der MISEREOR schon seit über 30 Jahren intensiv zusammenarbeitet. Die Projekte fanden in den beiden Distrikten Villa María del Triunfo und Villa El Salvador im Süden des Großraums Lima statt, die sich durch sehr unebene Oberflächen mit tiefen Einschnitten, hohe Anteile armer und extrem armer Bevölkerungsschichten, eine dichte Bebauung mit meist in Eigenleistung erstellten Häusern und das Fehlen einer grundlegenden urbanen Infrastruktur charakterisieren. Lima ist weltweit eine der Großstädte, die den Effekten des Klimawandels und anderen Risiken am stärksten ausgesetzt ist (Hangrutsche, Überschwemmungen, Erdbeben, die Klimaphänomene El Niño und La Niña sowie in den Küstenbereichen die Gefahr von Tsunamis).

Das erste Projekt lief von 2006 bis 2009 und unterstützte Siedlungsverbesserungen, die von den Bewohnern gemeinsam vorgenommen wurden. In der zweiten Phase (2009 bis 2012) ging es um das partizipative Management von Risiken, Minderung von Gefährdungen und Katastrophenprävention. Im dritten Projekt, das 2012 begann und bis 2015 läuft, sollen die beteiligten Gruppen in den besonders gefährdeten Stadtvierteln ihre Kompetenz in der Risikominimierung weiter steigern.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde von einem Team, bestehend aus einem europäischen Gutachter und einer peruanischen Gutachterin, im Mai 2014 in einer dreiwöchigen Feldphase in Lima durchgeführt.

Die Evaluierung war partizipativ ausgerichtet und besaß etliche Momente, in denen die fortschreitende Evaluierung und die sich abzeichnenden Ergebnisse gemeinsam analysiert wurden. Zur Gewinnung von qualitativen und quantitativen Daten und Eindrücken wurden nach einer Diskussion mit dem Team des Projektträgers die folgenden Elemente gestaltet und eingesetzt: a) ein Auftaktworkshop, in dem Indikatoren und Instrumente der Evaluierung definiert wurden; b) ein Formular, mit dem sechs der mit Hilfe der Projekte erstellten Bauwerke erfasst und bewertet wurden; c) ein Verfahren zur fotografischen Darstellung durch die Bewohner der in ihren Stadtteilen erreichten Veränderungen; acht lokale Gruppenführer(innen) nahmen daran teil; d) ein Drehbuch für einen Workshop mit lokalen Gruppenführer(inne)n zum Risikomanagement bei Klimabedrohungen; e) ein Drehbuch für einen Workshop mit Gruppenführerinnen, in dem es um die politische Rolle der Frauen in dem Prozess ging; f) ein Leitfaden für offene Gespräche mit 17 Vertreter(inne)n weiterer NRO, sozialer Bewegungen, staatlicher und politischer Institutionen sowie anderen Fachleuten.

Festgestellte Wirkungen

Dem Projektteam ist es mit seiner Arbeit gelungen, das Thema des Risikomanagements in Anbetracht der klimatischen und anderen Bedrohungen auf die politische Agenda in Lima zu setzen, wenn auch bislang in recht begrenztem Umfang. Unter vielen Akteuren gilt die NRO als eine Referenzorganisation in dieser Thematik.

Die NRO war maßgeblich mit an der Schaffung von „Nachbarschaftskomitees zum Katastrophenschutz“ (spanisches Kürzel: COVEDECI) beteiligt und hat deren Handlungsfähigkeit in Fällen von akuten Katastrophen gestärkt.

Nachbarschaftsgruppen haben sich um die partizipative Gestaltung öffentlicher Räume herum gebildet,

und das Bewusstsein und Interesse für solche Räume sind gewachsen.

Die an der fotografischen Auswertung beteiligten Führer(innen) lokaler Basisorganisationen zeigten mit ihrer Haltung und ihren Aussagen deutlich, dass etliche der Organisationen durch die Unterstützung der NRO gestärkt worden sind („Wer will, der kann...“). Dies hat Gruppen dazu befähigt, ihre eigenen Projekte zu entwickeln und umzusetzen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zusammenfassend kann hinsichtlich der drei Projekte der Schluss gezogen werden, dass sie in hohem Maße relevant sind, dass sie bedeutende Wirkungen erzielt haben, dass die gesteckten Ziele weitgehend erreicht wurden bzw. bis zum Ende des laufenden Projekts erreicht werden können und dass die Projekte sparsam durchgeführt wurden, sodass von einer angemessenen Effizienz gesprochen werden kann. Lediglich in Bezug auf das Nachhaltigkeitskriterium müssen Einschränkungen gemacht werden: Viele der Kleinvorhaben in öffentlichen und privaten Räumen werden nicht längerfristig in dem Maße genutzt, wie es zu Beginn vorgesehen war, und verfallen bei ausbleibender Instandhaltung. Die schwache Nachhaltigkeit wird nach einer gemeinsamen Reflexion von Evaluierungsteam und Projektteam auf die folgenden Ursachen zurückgeführt: a) institutionelle Schwäche der Kommunalverwaltungen, auf das Risikomanagement einzugehen; b) Wechsel des Personals in den Kommunalverwaltungen nach Wechsel der Bürgermeister(-innen); c) organisatorische Schwäche der Gremien der Basisorganisationen mit häufigem Führungswechsel, in einigen Fällen sogar geringe Repräsentanz der Basisorganisationen in ihren Stadtteilen; d) Konflikte zwischen benachbarten und innerhalb von Stadtteilen.

Die konzeptionellen Ansätze von MISEREOR und der NRO zu selbstbestimmten Wohnumfeld- und Wohnraumverbesserungen, in die eine Stärkung der lokalen Wirtschaftskreisläufe und eine Demokratisierung der Städte „von unten“ einfließen soll, stimmen weitgehend überein. In der Praxis stand die NRO jedoch nicht immer zu ihren eigenen Grundlagen, wie sich im Falle von Nothilfebauten zeigte, die die NRO mit Hilfe anderer Fonds als dem von MISEREOR in Form von Geschenken den Betroffenen zur Verfügung stellte.

Die zentralen Empfehlungen beziehen sich auf die Weiterentwicklung der Wohnumfeld- und Wohnraumarbeit mit einem Fokus auf das Risikomanagement:

- Die NRO soll weiterhin in mehreren Bereichen arbeiten und darauf achten, dass dabei keiner Vorteile gegenüber einem anderen erhält: Untersuchungen/ Studien, ganz konkrete Realisierungen vor Ort mit den Basisorganisationen und Lobbyarbeit zur Verbesserung des Rahmens sollen durchgeführt werden.
- Die konzeptionellen Grundlagen für das Risikomanagement sollen weiterentwickelt werden, unter der Prämisse, dass die klimatischen und andere Bedrohungen zunehmen werden. Die Ergebnisse müssen praktisch umsetzbare Handlungsanweisungen für die armen Bevölkerungsteile zum verbesserten Katastrophenschutz beinhalten.
- Im Wohnungsbausektor sollten keine weiteren Geschenke an die Bevölkerung verteilt und das Thema Risikominimierung vollständig einbezogen werden.
- Der Nachhaltigkeitsgedanke sollte viel stärker in die Planung und Durchführung von Kleinstvorhaben einbezogen werden.
- In Zukunft sollte darauf eingewirkt werden, dass die mit Bürgerbeteiligung erstellten, kommunalen Haushalte stärker das Thema des Risikomanagements unter Beteiligung der Bewohnerorganisationen aufgreifen.
- Es sollte eine Genderperspektive entwickelt werden, die über die bisherige Arbeit mit Frauen hinausgehen muss. ●

Follow-up (MISEREOR)

Durch Mitwirkung des Projektträgers im Rahmen der UN-Klimakonferenz (COP 20) im Dezember 2014 in Lima und Parallelveranstaltungen des „Gipfels der Völker“ (Cumbre de los Pueblos) konnten Themen des Katastrophenschutz-/ Umweltschutzes einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt werden und durch Herausgabe einer Publikation des Projektträgers über Klimawandel eine stärkere Positionierung für die politische und gesellschaftliche Partizipation der Bürger eingebracht werden.

Im Folgeprojekt wird sich die Arbeit auf konkrete Armutssiedlungen konzentrieren (davon zwei neue Wirkungsräume). In Siedlungsgebieten der Vorprojekte, wo u. a. die Evaluierungsergebnisse Schwächen beim Unterhalt bzw. bei der Instandsetzung von öffentlichen Spielplätzen und kleinen Erholungsräumen aufgezeigt haben, wird eine weitere Begleitung und Beratung zur Sicherung der Nachhaltigkeit erfolgen.

Bei Pilotprojekten zur Wohnraumversorgung oder Wohnraumverbesserung wird man von Baumaterialschenkungen absehen, so wie es die Unterstützungspolitik des Projektträgers grundsätzlich vorsieht. Der bei der Evaluierung beanstandete Fall bildete eine Aus-

nahme, weil es sich um eine Notsituation handelte, die eine Notfalllösung erforderte. Die Familien erbrachten eine Eigenleistung in Form von Hand- und Spanndiensten bei der Durchführung der Baumaßnahmen.

Weitere Empfehlungen werden bei Durchführung des Folgeprojekts aufgegriffen, u. a. durch Verstärkung des Personals (Fachkraft in Teilzeit). Zusammen mit an-

deren bereits evaluierten Partnern und Zielgruppen ist im ersten Halbjahr 2015 eine Veranstaltung geplant, um Empfehlungen, die an Zielgruppen gerichtet waren oder die Querschnittsthemen betrafen, gemeinsam mit Hilfe eines Beraters zu vertiefen und die bereits bestehenden Synergien des Kollektivs von urbanen Partnern und Zielgruppen in Lima weiter zu stärken.

41 Peru

Evaluierung eines integralen Entwicklungsvorhabens zur Gemeinwesenentwicklung und Kleingewerbeförderung im städtischen Milieu von Lima

Carlos José Vigil
(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Die für die Projekte verantwortliche Partnerinstitution ist eine Nichtregierungsorganisation, die 1978 gegründet wurde und in vier Gemeindebezirken im Osten Limas tätig ist, um die Lebensverhältnisse vor Ort zu verbessern. Ein Drittel der dortigen Bevölkerung von über einer Million Menschen ist arm und zudem hochgefährdet, da ihre Wohnungen an Hängen in einem Erdbebengebiet liegen. Die evaluierte Organisation wurde von Beginn an durch MISEREOR unterstützt. Bis 2012 umfasste das Projektteam 22 Mitglieder. Sie wurden zum Teil durch Beiträge anderer Organisationen finanziert. Weil diese aber ihre Zusammenarbeit mit Peru reduziert oder ganz eingestellt haben, ist das Team auf zwölf Personen zusammengeschmolzen.

Es wurden zwei aufeinanderfolgende Projekte der Partnerorganisation evaluiert: Das erste wurde von 2009 bis 2012 durchgeführt, das zweite begann 2012 und wird 2015 enden. Die Zielsetzung der Projekte war die Stärkung bestehender Bürgerorganisationen, damit sie für die Wahrnehmung von Rechten eintreten und sich an der lokalen Entwicklung beteiligen, die Verbesserung der Wohnbedingungen in den stark gefährdeten Siedlungsgebieten, die Einflussnahme auf die öffentliche Politik und eine weitergehende Demokratisierung.

Hierzu wurden Fortbildungen und Beratungen durchgeführt und die Vernetzung zwischen den Bürgerorganisationen sowie mit anderen Akteuren gefördert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Mit der Evaluierung wurden zwei Berater beauftragt: ein von MISEREOR bestimmter argentinischer sowie ein von der Partnerinstitution benannter peruanischer Gutachter. In der Vorbereitungsphase prüften die Gutachter 25 Dokumente. Während des Aufenthalts vor Ort im Juni/Juli 2014 besuchten sie die Projektgebiete und sprachen mit den Bewohner(inne)n. Außerdem wurden vier Fokusgruppen mit insgesamt 33 Teilnehmer(inne)n organisiert sowie zehn Einzelgespräche mit Angehörigen der Zielgruppe geführt. Acht qualifizierte Informant(inn)en wurden befragt. Es fanden ein Einführungs- und ein Abschlussworkshop sowie zahlreiche Sitzungen mit dem Projektteam statt.

Festgestellte Wirkungen

a) Bei den Frauen, bei denen sich die konsolidiertesten Zielgruppen finden, wurden Wirkungen auf der persönlichen (Selbstwertgefühl, Wertschätzung durch Familie und Gesellschaft) als auch auf der organisatorischen Ebene festgestellt (Stärkung der Netzwer-

- ke als wirksame Akteure). Die Frauen erstellten Politikvorschläge (runde Tische zur Verhütung familiärer und geschlechtsspezifischer Gewalt, Programme zur Risikoversorge, Umweltpläne), setzten sich für Gesetzesänderungen ein und führten mehrfach Fortbildungen für Frauen landesweit durch. Sie beteiligten sich an der Aufstellung des Gesundheitsplans für ihren Bezirk sowie an nationalen und internationalen Netzwerken. Zusammen mit weiteren in Lima tätigen Nachbarschafts- und Partnerorganisationen von MISEREOR engagieren sie sich im „Kollektiv für Einflussnahme und städtische Aktion“.
- b) In den Siedlungen bzw. Armenvierteln beteiligen sich die Nachbarschaftsgruppen nach erfolgter Fortbildung und Beratung durch die Partnerinstitution aktiv an den Bürgervereinigungen ihres jeweiligen Bezirks. In den vom Projekt 2012-2015 priorisierten Siedlungen wurden Stützmauern errichtet und Treppen zu den höher am Hang gelegenen Häusern angelegt, die bis dahin isoliert waren. Bereiche für den Zugang zur Wasserversorgung wurden abgesteckt. Öffentliche Räume wurden verbessert und gesäubert. Die sozioökologische Gefährdung wurde durch die Erstellung von Risikokarten und die Kennzeichnung von Fluchtwegen verringert. Im Zeitraum 2009-2012 wurde ein Wohnungsbauplan für eine Genossenschaft von 200 Familien erstellt. Er wurde kürzlich verabschiedet und beinhaltet ein partizipatives Managementmodell, das auch auf andere Fälle anwendbar ist.
- c) Die Schulungen für Führungskräfte zielen ab auf die Bildung von gut ausgebildeten Leitungsstrukturen und sind eng mit den Bürgervereinigungen in jedem Gemeindebezirk vernetzt. Diese engagieren sich für Bürgerbeteiligung (z. B. Projekte im Rahmen der partizipativen Budgets und der Erstellung von Entwicklungsplänen), für Verpflichtungserklärungen der Kandidat(inn)en vor den Wahlen und für die Beobachtung der Verwaltungsführung kommunaler Behörden. Die Bürgervereinigungen sind gestärkt worden, und sie haben auf die Gesetzgebung und die Planungsprozesse auf Gemeindeebene sowie im Großraum Lima Einfluss genommen.
- d) In der Gruppe der Jugendlichen sind gewisse Brüche festzustellen: Ein erheblicher Prozentsatz der Jugendlichen, die sich im Zeitraum 2009-2012 noch beteiligten, ist nicht mehr aktiv. Gegenwärtig funktionieren zwei Organisationen: eine kulturelle Einrichtung und ein Verein von Kleinunternehmern, in der vornehmlich Frauen zusammengeschlossen sind. Die Fortbildungen und Beratungen haben die Kleinunternehmen konsolidiert: Sie konnten hö-

here Gewinne erzielen und in einigen Fällen neue Arbeitsplätze schaffen. Der Verein konnte eine Herabsetzung der Steuern für Geschäftsgründungen durchsetzen, von der alle Unternehmen profitieren.

- e) Darüber hinaus wurden Wirkungen auf Bereiche und Akteure festgestellt, die nicht zur unmittelbaren Zielgruppe der Projekte gehören. So beispielsweise in dem bereits erwähnten Kollektiv, das von den Erfahrungen auf den Gebieten der Geschlechtergerechtigkeit, des Managements und der Risikoversorge in Erdbebengebieten profitiert hat.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Relevanz, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit der Wirkungen:

Die Projekte sind relevant, denn sie sind auf die Überwindung von Problemen ausgerichtet, durch die die Zielgruppen nach deren eigener Einschätzung in ihren Rechten verletzt und in ihrer Entwicklung behindert werden. Sie entsprechen den Ansätzen und Prioritäten von MISEREOR für die Zusammenarbeit in städtischen Gebieten. Das Management der Partnerinstitution zeichnet sich durch ein hohes Maß an Effizienz aus: Mit knappen Mitteln wird eine Vielzahl von Aktivitäten durchgeführt; Arbeitspläne und Programme werden eingehalten; Organisation und Funktionsweise sind adäquat; das Projektteam ist gut ausgebildet, sehr engagiert und erfahren. Die Effektivität ist gut, denn die für den Zeitraum 2009-2012 gesteckten Ziele wurden erreicht; und die für den Zeitraum 2012-2015 schon festgestellten Wirkungen lassen erwarten, dass auch hier die gesteckten Ziele erreicht werden können. Effizienz und Effektivität werden durch Bündnisse, Vernetzungen und Koordination mit anderen Akteuren begünstigt. Aufgrund der Stärke und Autonomie der Zielorganisationen sind die Wirkungen überwiegend nachhaltig.

Der Gender- und Generationenansatz gehört zu den zentralen Säulen der Projektarbeit.

Schlussfolgerungen:

- a) Die angewandten Konzepte und Methoden fördern das Empowerment und die Autonomie der Zielgruppen.
- b) Ohne ihren Charakter als Fördereinrichtung zu verlieren, hat sich die Partnerinstitution einen eigenen Handlungsspielraum geschaffen und kann als eigenständiger Akteur Vorschläge einbringen und Einfluss nehmen.
- c) MISEREOR ist für die Partnerinstitution ein strategischer Bündnispartner, der neben der finanziellen Zusammenarbeit hilfreiche und relevante Beratun-

gen sowie Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch und zur Vernetzung mit anderen Partnern bietet. In der gegenwärtigen Situation ist die finanzielle Zusammenarbeit mit MISEREOR unerlässlich, Möglichkeiten für einen Ersatz in unmittelbarer Zukunft sind nicht in Sicht.

- d) Der breite Aktionsradius und die verschiedenen Ebenen, auf denen die Partnerinstitution mit ihrer Tätigkeit ansetzt (lokale Ebene, Gemeindeebene und Großraum Lima), könnten zu einer Verzettelung führen und Effizienz, Wirkungen und Wirksamkeit beeinträchtigen. Die Partnerinstitution ist sich dieser Risiken bewusst.

Empfehlungen:

An die Partnerinstitution:

1. Zur allgemeinen Ausrichtung: Beibehaltung des stark basisorientierten Arbeitskonzepts, sodass Maßnahmen gefördert werden, die vor allem Führungskräfte einbeziehen;
2. Zu den Fortbildungen: Beibehaltung der Schulungen für Führungskräfte durch Einführung dezentralisierter Stellen (in den Gemeinden), um so die Mitwirkung und Kontinuität der Führungskräfte zu fördern. Abwägung der Möglichkeit, die Fortbildungen mit dem Kollektiv als gemeinsame Aktion durchzuführen;
3. Zur Arbeit mit Jugendlichen: Fortführung und Erweiterung der Strategie zur Schaffung von Einkommen unter Beibehaltung des bisherigen Ansatzes, der sich auf die Führungsrolle der Bürgerinnen und Bürger sowie auf eine integrale menschliche Entwicklung stützt;
4. Zur Vernetzung und Koordination: Ausweitung der Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen, da hier bereits positive Erfahrungen und Ergebnisse vorliegen, und die Konsolidierung des Kollektivs fördern;
5. Zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen: Bündnisse mit Wirtschaftsunternehmen, die sich auf den Ansatz der sozialen Verantwortung stützen, sofern dies den Grundsätzen und dem institutionellen Auftrag nicht zuwiderläuft. Fortsetzung des Verkaufs von Dienstleistungen an staatliche Einrichtungen;
6. Zur zeitlichen Dimension: explizite Thematisierung dieser Frage im Umgang mit den Gruppen, Formulierung und Monitoring von Zeitindikatoren;
7. Zur Information und Systematisierung: Aufbereitung und Digitalisierung der Daten aus Monitoring und

Evaluierung, um sie leichter zugänglich zu machen; Systematisierung wichtiger Erfahrungen und Veröffentlichung solcher Erfahrungen, die für andere Akteure von Interesse sein können;

8. Zum Personal: Schaffung von Anreizen, um das Team stärker an die Institution zu binden und die Personalfuktuation zu reduzieren.

An MISEREOR:

9. Fortsetzung der finanziellen und fachlichen Unterstützung der Partnerinstitution;
10. Förderung einer Beratung zur Unterstützung der Partnerinstitution in der neuen strategischen Planung 2015-2020. ●

Follow-up (MISEREOR)

Im Rahmen der Vorbereitung des Folgeprojekts und auf der Dienstreise des Fachreferenten im Dezember 2014 wurde mit dem Projektträger die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen besprochen. Dazu ist ein Follow-up-Plan in Bearbeitung, in dem folgende Kernelemente aufgegriffen werden:

- Wie bisher wird im Folgeprojekt die Stärkung der Führungskräfte eine wesentliche Aufgabe des Projektträgers sein, um soziale Kontrolle und die Umsetzung der Verpflichtungserklärungen der Bürgermeister(innen) (sog. „Pactos de Gobernabilidad“) zu fördern.
- Unter Einbeziehung weiterer lokaler Partner des städtischen Entwicklungsbereichs und Basisorganisationen wird im ersten Halbjahr 2015 eine Veranstaltung stattfinden, wo unter anderem die Fragen der Aus- und Fortbildung von Führungskräften diskutiert werden, um geeignete Methoden der Schulungen zu definieren.
- Im Folgeprojekt wird angestrebt, Allianzen/Bündnisse mit Wirtschaftsunternehmen und Hochschuleinrichtungen zu bilden, um Jugendliche zu fördern. Darüber hinaus ist die Einbeziehung von Jugendlichen in politische Prozesse (Mitwirkung am partizipativen Haushalt, Beteiligung an öffentlich geförderten Projekten zur Einkommenschaffung etc.) vorgesehen.
- Mit Hilfe eines von MISEREOR beauftragten Beraters wird der Projektträger im ersten Halbjahr 2015 strategische und methodische Fragen aufgreifen und Möglichkeiten diskutieren, um Erfahrungen sinnvoll zu systematisieren bzw. zu veröffentlichen.

Philippinen

Querschnittsevaluierung zur Friedensarbeit in Mindanao

42

Simon Fisher

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Mindanao und insbesondere die auf der Insel liegende Region Bangsamoro sind hinsichtlich Krieg und Frieden an einem entscheidenden Punkt angelangt. Es bieten sich viele Möglichkeiten für die Region, Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen und stabilen Zukunft zu machen. Gleichmaßen besteht aber auch die Gefahr, dass sie früher oder später wieder in einen Zustand von Aufruhr und fortdauernder Gewalt zurückfällt.

Die Querschnittsevaluierung bezog sich auf die Arbeit von vier Nichtregierungsorganisationen (NRO), die auf der philippinischen Insel Mindanao arbeiten.

Alle vier Partner engagieren sich in unterschiedlicher Weise in der Friedensarbeit, den Konflikt zwischen der Moro Islamic Liberation Front (MILF) und der philippinischen Regierung betreffend. Einer der Partner arbeitet darüber hinaus im Umfeld eines weiteren Konflikts, dem zwischen Reboluyonaryong Partido nang Manggagawa sa Mindanao (RTPM-M), einer Splittergruppe der New Peoples' Army (NPA), und der Regierung. Alle Partner erhalten zurzeit Zuschüsse von MISEREOR, die Partnerschaft besteht seit vielen Jahren. Zwei NRO sind selber Netzwerke gemeinwesenbasierter Organisationen mit einem Fokus auf Friedensarbeit. Dabei konzentriert sich die eine NRO mehr auf Wiedereingliederung, Menschenrechte und den Schutz vor allem von jungen Menschen und Frauen, die andere setzt konfliktbezogene Programme wie Entwicklungsvorhaben und Friedenserziehung für das Militär um.

Alle laufenden Zuschüsse zielen auf die öffentliche Unterstützung von Friedensgesprächen und Friedensstiftung.

Das Hauptziel der Evaluierung war, den Beitrag jeder einzelnen Organisation zum Friedensprozess zwischen der MILF und der Regierung einzuschätzen. Es

handelt sich um die erste Querschnittsevaluierung durch MISEREOR mit einem Schwerpunkt auf der Friedensarbeit in Mindanao.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei Gutachter(inne)n: einem Europäer mit umfangreicher, international geprägter Erfahrung und Kompetenz in Konflikttransformation und einer lokalen Gutachterin mit grundlegender Erfahrung als Mitarbeiterin und Beraterin sowohl von nationalen als auch internationalen Entwicklungsorganisationen. Ihr Leitfaden waren der gemeinsam mit den Partnern entwickelte Referenzrahmen und der Blick auf Konflikttransformation, den die Evaluierenden einbrachten, um die Reflexionen und Empfehlungen inhaltlich zu bereichern und zu schärfen.

Die im Referenzrahmen definierten Ziele dienten zusammenfassend dazu, die Evaluierung als Instrument des gegenseitigen Lernens sowohl für die Partner als auch für MISEREOR einzusetzen und zu nutzen. Die Arbeit der Partner wurde unter den Aspekten Relevanz, Wirkung, Effizienz und Nachhaltigkeit bewertet. Ein besonderes Augenmerk galt dabei möglichen Synergieeffekten zwischen den einzelnen Partnern.

Die Evaluierung wurde zwischen Februar und Oktober 2014 durchgeführt. Sie begann mit einem Auftaktworkshop mit den Partnern und MISEREOR, in dem eine gemeinsame Analyse der Konfliktsituation in Mindanao erstellt und die Evaluierung detailliert geplant wurde. Zu diesem Zeitpunkt entstand eine gemeinsame Verantwortung für das Vorgehen. Dann folgte eine Phase von etwa drei Monaten, in der die Partner unter Anleitung bestimmte Themenbereiche reflektierten und die Ergebnisse mit den Evaluierer(inne)n teilten. Im Anschluss daran fand im Juni eine dreiwöchige Feldphase statt, in der das Evaluierungsteam alle vier Partnerorganisationen besuchte und auch mit verschiedenen unabhängigen Beobachter(inne)n sprach. Insgesamt

wurden 79 Personen entweder in Einzelgesprächen oder in kleinen Gruppen befragt. Darunter waren Beschäftigte und Partner der vier Organisationen, Beschäftigte anderer NRO und Netzwerke, unabhängige Beobachter(innen) und Berater(innen), Regierungsangehörige, Mitglieder des Militärs, Repräsentant(inn)en der MILF, Religionsführer, traditionelle Führer und Wissenschaftler(innen).

Der Ansatz war in erster Linie qualitativ und die Interviews basierten auf einem Katalog strukturierter Fragen. Am Ende der Feldphase teilten die Evaluierer(innen) in einem zweitägigen Workshop ihre ersten Schlussfolgerungen mit den Partnern und ermutigten sie zu Rückmeldungen und Vorschlägen dazu, was in den Evaluierungsbericht aufgenommen werden sollte. Schließlich wurde der Berichtsentwurf von den beiden Evaluierer(inne)n verfasst und sowohl den Partnern als auch MISEREOR zur Kenntnis gebracht.

Im Großen und Ganzen lief der Prozess gut. Eine Herausforderung war jedoch, dass die Partner nicht in der Lage waren, so viel Zeit wie von ihnen selber und den Evaluierer(inne)n erhofft, in die Reflexion zu investieren. Dies hatte zur Folge, dass das Evaluierungsteam während der Feldphase selbst einige Grundsatzdaten erheben musste und es so weniger Gelegenheiten für reflektive Diskussionen gab als ursprünglich geplant.

Festgestellte Wirkungen

Die Evaluierer(innen) kamen zu dem Ergebnis, dass – abgesehen von unvermeidlichen Schwankungen – der größte Teil der Arbeit von 2008 bis heute relevant, effektiv und effizient durchgeführt wurde. Die Partner kombinierten verschiedene Ansätze: zum Beispiel die Einrichtung von Verfahren auf Gemeindeebene zur Bewahrung von Frieden und Entschärfung von Gewaltausbrüchen in einer der brisantesten Gegenden; die Einführung von Radioprogrammen und Massenberatungen; die Aktivierung einiger hundert Menschen in der gesamten Bangsamoro-Region, um Gemeinden dort über den Fortgang der Friedensgespräche zu informieren und sie zu aktiver Unterstützung aufzufordern; die Bildung von Gruppen vertriebener Frauen und junger Menschen, um sie zu Vermittler(inne)n von Frieden zu machen; hohes Engagement mit den Verhandlungspartnern auf beiden Seiten, wenn der Fortschritt nachzulassen schien oder gar zu scheitern drohte; die Nutzung von Maßnahmen zur Gemeinwesenentwicklung als eine friedenschaffende Methode dort, wo Friedensgespräche unterbrochen wurden; aktive Vernetzungen zwischen den relevanten intervenierenden Akteuren und den Organisationen, um eine Friedensagenda voranzubringen.

Die Evaluierung bestätigte, dass die vier Partner zusammen mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft durch diese Aktivitäten und Strategien einen wichtigen Beitrag geleistet haben, um zu ermöglichen, dass der Friedensprozess zwischen MILF und Regierung den gegenwärtigen Stand erreicht hat.

Ihre besonnenen, kompetenten Maßnahmen zur Unterstützung des Prozesses auf hoher politischer Ebene haben geholfen, die Gespräche nicht abreißen zu lassen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen, wenn die eine oder andere Seite in ihrem Engagement nachzulassen schien. Das deutliche öffentliche Eintreten hat das Thema in den Köpfen der Menschen wachgehalten und Druck auf Politiker und das Militär ausgeübt, ein Ergebnis zu liefern. Die Arbeit auf Gemeindeebene war entscheidend sowohl für das Entschärfen von potenziell zerstörerischen, gewaltsamen Zwischenfällen als auch für die Entwicklung einer aufgeklärten, unterstützenden Dynamik innerhalb der Basisbewegung, die jetzt unerbittlich einen erfolgreichen Ausgang der Verhandlungen fordert. Allerdings wurden auch einige Schwächen ersichtlich. Vor allem entscheidend war ein Mangel an Methode und Systemen, welche es den vier Organisationen erlauben würden, aus ihrem Handeln zu lernen – aus den Schwierigkeiten und Misserfolgen ebenso wie aus den Erfolgen – und dieses Lernen in verbesserte Strategien und Vorgehensweisen umzusetzen.

Es zeigte sich auch, dass die Bemühungen der Partner, auf hochrangiger Ebene Lobbyarbeit zu leisten, häufig ineffektiv blieben. Das deutet darauf hin, dass es nötig ist, auf nationaler Ebene stärker und breiter präsent zu sein, um eine Friedensagenda voranzubringen und Beziehungen zu Entscheidungsträgern aufzubauen, die es ermöglichen, stärkeren Einfluss auf politische Entscheidungen zu haben.

Es wurde zudem ersichtlich, dass die Nachhaltigkeit der Wirkungen zweifelhafter ist als ihr Ausmaß. Ironischerweise rührt dies wenigstens teilweise vom Erfolg der Friedensarbeit der Partner her. Der Friedensprozess zwischen MILF und der Regierung scheint zur Gründung eines jungen, autonomen Staates Bangsamoro zu führen. Während der Bedarf nach Begleitung so groß ist wie eh und je, muss sich doch die Art der Begleitung im Hinblick auf den voraussichtlichen Richtungswandel vom Zustand des offenen Konflikts über einen Zustand nach dem geschlossenen Abkommen bis hin zu einem Post-Konflikt-Zustand ändern. Zum Zeitpunkt der Evaluierung war nicht ersichtlich, inwieweit die Partner diesen Bedarf erkannt haben oder gewillt sind, sich die nötige Zeit zum Überdenken ihrer Strategien zu nehmen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Umfang und Art sinnvoller Anpassungsmaßnahmen in der Arbeit der beteiligten Organisationen hängen von den Wertevorstellungen und dem Zukunftsbild der Partner ab. In den Empfehlungen sind diese beiden Dinge der Schlüssel für die zukünftige Planung. Eine wesentliche Frage, die die Partner selbst beantworten müssen, ist, inwiefern sie bestimmte einzelne Konflikte lösen oder gleichermaßen darauf abzielen wollen, die Spirale der Gewalt zu unterbrechen, die diesen aktuellen Konflikten zugrunde liegt und die von den Konflikttreibern in Mindanao ausgeht. Gleiches gilt für den unverantwortlichen Einsatz elitärer Gewalt, von Korruption, Rodung, Bergbau, lokalen Fehden und Landaneignung. Wenn die Partner an diese tief liegenden Konflikte herankommen wollen, werden sie in ihren zukünftigen Projekten wahrscheinlich erst einmal nachhaltigere Arbeit auf der Basisebene leisten müssen.

Während die Evaluierung die hervorragende Arbeit der Partner in den letzten fünf Jahren bestätigte, schlägt sie ihnen auch vor, ihre Strategien und Ansätze anzupassen, um weiterhin relevante und wirksame Arbeit leisten zu können. Für die Partner sei es wichtig, die Bedeutung ihrer Arbeit neu zu definieren, insbesondere mit Blick auf einen möglicherweise eintretenden Frieden und das gewünschte Wohlergehen der Gemeinden, mit denen sie arbeiten. Aufgrund ihrer weitreichenden Glaubwürdigkeit und der hohen Erwartungen von Seiten der Gemeinden und Organisationen, mit denen sie in den vergangenen Jahren zusammengearbeitet haben, sind sie in der ausgezeichneten Lage, einen entscheidenden Grundstein für Engagement in dem neuen autonomen Staat Bangsamoro zu legen – so wie sie die Region unterstützt haben, sich von der Zerstörung von 2008 zu erholen. Wenn sie sich der Herausforderung nicht stellen, wächst das Risiko, dass die Einführung des neuen Staates nur eine geringe Auswirkung auf das Wohlergehen der meisten Menschen in Bangsamoro haben wird.

Die Empfehlungen der Evaluierung betreffen vier Bereiche: Werte und Orientierung, Strategien, Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit sowie Programmgestaltung.

In Bezug auf „Werte und Orientierung“ betont die Evaluierung die Wichtigkeit des erneuten Prüfens von Kernwerten und -prinzipien als Grundlage für alle Planungen und bekräftigt den umfassenden Bedarf für die Partner, aus ihrem Handeln zu lernen und angepasste Systeme zu entwickeln.

In Bezug auf die „Strategie“ ist eine fundamentale Empfehlung an die Partner, auf bestehendes Wissen

über vergleichbare Post-Konfliktsituationen und Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen, zurückzugreifen, bevor sie von den Anforderungen überwältigt werden.

In Bezug auf „Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit“ sind die Partner aufgefordert, ihre bestehende Einbindung in Netzwerke zu überprüfen. Das Evaluierungsteam merkte an, dass es dort zu Doppelungen kommt, ein Großteil der Arbeitszeit damit gebunden wird, dies aber letztlich nicht durch bessere Effektivität gerechtfertigt ist. Insbesondere die Kapazitäten des Philippinen-MISEREOR-Partnership(PMPI)-Netzwerks im Bereich von Friedensbildung zu prüfen und in die Überlegungen einzubeziehen, wird als wichtig angesehen. Die Partner werden dazu ermutigt, existierende Synergien – einer der Hauptgründe für Netzwerkarbeit – entsprechend zu nutzen.

In Bezug auf die „Programmgestaltung“ enthalten die Empfehlungen eine Ermutigung zu mehr Zusammenarbeit auf hochrangiger Advocacy-Ebene und zu einem verstärkten Erfahrungsaustausch innerhalb der laufenden Friedensförderungsmaßnahmen.

Die Evaluierenden sprachen zusätzliche Empfehlungen an die Adresse von MISEREOR aus. Die Partner betrachten dieses Hilfswerk als sehr zuverlässig und effizient und schätzen – neben vielen anderen positiven Gesichtspunkten – dessen besondere Betonung der gegenseitigen Partnerschaft und die Beständigkeit. Das Evaluierungsteam merkte jedoch an, dass die Haltung von MISEREOR als Geldgeber, der sich zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Partnerbeziehungen verpflichtet, der geringen Ausstattung an Personal entgegensteht, das diese Aufgaben wirkungsvoll ausführen soll, etwa durch Feldbesuche. Möglicherweise stellt sich dadurch ein gewisser Grad an Frustration bei den Mitarbeitenden von MISEREOR einerseits und den Partnern andererseits ein.

Eine Empfehlung lautet, dass beide, Partner und MISEREOR, gemeinsam untersuchen, wie sie einen besseren Nutzen aus den regelmäßigen Projektberichten ziehen können, um expliziter insbesondere auf Herausforderungen und Erfolge einzugehen und in den Bereichen Evaluierung, Monitoring und Benchmarking präziser zu werden.

Das Evaluierungsteam schlägt MISEREOR vor, einen Workshop zu organisieren, in dem alle Interessengruppen die Evaluierung reflektieren und entscheiden, wie man sie umsetzt. MISEREOR wird dazu ermutigt, die Diskussion mit anderen Geldgebern im Hinblick auf eine breiter angelegte, kohärentere Unterstützung für einen langanhaltenden, nachhaltigen Frieden und eine ebensolche Entwicklung in dieser Post-Konflikt-Phase zu eröffnen. ●

Follow-up (MISEREOR)

Sowohl der Evaluierungsprozess selbst als auch dessen Ergebnisse wurden von den beteiligten Partnerorganisationen mit viel Zustimmung aufgenommen. Die Partner wertschätzten vor allem die Möglichkeit zur Reflexion und zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Im Februar 2015 besprachen der MISEREOR-Länderreferent für die Philippinen und die Fachreferentin für Friedensförderung und Konflikttransformation während eines Follow-up-Workshops in Davao, Mindanao,

wesentliche Empfehlungen, die alle Partner und deren künftige Zusammenarbeit betrafen. Empfehlungen an einzelne Partnerorganisationen wurden in bilateralen Gesprächen diskutiert. Die Partner trafen konkrete Vereinbarungen u. a. für gemeinsame Konfliktanalysen und zur Verbesserung und Stärkung gemeinsamer Lobby- und Advocacyaktivitäten. Angesichts neuester politischer Entwicklungen, die bisher erzielte Erfolge des Friedensprozesses leider wieder ernsthaft gefährden, ist eine solche verstärkte Zusammenarbeit von höchster Relevanz.

43 Südafrika

Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Entwicklung informeller Quartiere durch die Förderung von Basisnetzwerken und Partnerschaften mit der Verwaltung

Prof. Dr. Peter Gotsch

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Evaluiert wurde eine südafrikanische Nichtregierungsorganisation (NRO), die sich zum Ziel gesetzt hat, die Stimmen armer und ausgegrenzter Bevölkerungsschichten zu stärken und die Kooperation mit staatlichen Institutionen zu fördern, um die Lebensbedingungen in städtischen und ländlichen Armensiedlungen zu verbessern. Die Arbeit umfasst den Aufbau und die Unterstützung sozialer Netzwerke, die Förderung sozialer Entwicklungsprozesse, Forschung und Dokumentation sowie politische Lobbyarbeit.

Die Einrichtung mit Stammsitz in Kapstadt und Zweigstellen in anderen großen Metropolen ist der Kern einer Allianz von zwei Basisnetzwerken, drei NRO sowie eines gemeinnützigen Bau- und Kreditfonds. Darüber hinaus zählt sie zu den Säulen eines weltweiten Verbandes von Bewohner(inne)n informeller Siedlungen. In den letzten Jahren konzentrierte sich die Arbeit der Organisation darauf, ein landesweites Netzwerk von Bewohner(inne)n informeller Siedlungen aufzubauen.

MISEREOR/Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE) unterstützt die Organisation seit November 2000. Mit der vorliegenden Evaluierung wurden zwei Projekte mit der Laufzeit April 2009 bis März 2015 erstmalig begutachtet. Der Förderanteil der KZE lag in diesem Zeitraum bei 10-20 % des gesamten Projektumfangs.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die unabhängige Evaluierung wurde im Herbst 2013 durch einen deutschen Experten für internationale Stadtentwicklung und eine südafrikanische Fachfrau für Entwicklungssoziologie durchgeführt. Neben Fortschrittskontrolle und inhaltlicher Rechenschaft ermöglichte die Evaluierung auch strategische Reflexion und gemeinsames Lernen. Ein partizipatives Verfahren bot den Beteiligten viele Möglichkeiten, sich einzubringen.

Die Evaluierung nutzte einen mehrschichtigen und triangulierenden Ansatz. Sie reagierte so auf die zahlreichen Maßnahmen des Projekts, auf die vielschichtige Struktur der Organisation sowie auf ein Umfeld mit hohen politischen Risiken. Unterschiedliche Inst-

umente wie Stärken-/Schwächen-Analyse (SWOT) und Akteursanalysen, Expertengespräche und Gruppendiskussionen halfen, die Informationen zu verifizieren und die daraus folgenden Erkenntnisse schrittweise einzugrenzen.

Festgestellte Wirkungen

In einer Situation, in der die Kapazitäten der lokalen Verwaltungen nicht ausreichen, um Regierungsprogramme in den Bereichen Wohnungsbau und soziale Entwicklung zufriedenstellend umzusetzen, hat das Projekt nachweislich vielfältige Wirkungen erzielt. Die durch die Organisation direkt geförderten Basisorganisationen und Netzwerke haben mehr als tausend informelle Siedlungen erfasst und circa 22.000 Sparergruppen unterstützt. Davon haben geschätzte 1,5 Millionen Menschen indirekt profitiert.

Die erfassten Siedlungen sind nun öffentlich wahrnehmbar; ihre Bewohner/-innen sind sich ihrer Bedürfnisse bewusst und kommunizieren aktiv miteinander; in sieben der großen Städte des Landes existieren Beziehungen zu den Stadtverwaltungen; hunderte örtlicher Gruppen wissen, wie man Erhebungen, Profile, Kartierungen und Planungen sowie Sparmaßnahmen durchführt; die Führungspersonen der sozialen Bewegungen haben signifikanten Einfluss in der örtlichen und landesweiten Politik; Verwaltungsangestellte können auf feste Strukturen zurückgreifen, um mit Basisgruppen zu kommunizieren; Frauen profitieren vor allem von den Sparaktivitäten und Jugendliche von den Erhebungs- und Planungsmaßnahmen.

Anderen gefährdeten Gruppen wie Waisen, Älteren, Behinderten und Migrant(inn)en kamen die Maßnahmen direkt und indirekt zugute, indem sie zum Beispiel durch die Zählungen offiziell in Erscheinung traten. Außerdem profitierten sie von Folgeprojekten für Sport oder häusliche Pflege, durch Gemüsegärten sowie durch Initiativen für Kleinunternehmen. Zur gleichen Zeit haben viele staatliche Funktionsträger und Hunderte von Student(inn)en aus Partneruniversitäten wichtige soziale und technische Fertigkeiten sowie ein besseres Verständnis von Armut und Ausgrenzung erlangt.

Bewohner/-innen informeller Quartiere, in denen die baulichen Strukturen verbessert und neu gestaltet wurden, profitieren von besseren nachbarschaftlichen Beziehungen, sicheren Bauten und öffentlichen Plätzen sowie Platz für Versorgungsinfrastrukturen und die Entfaltung der Kinder. Sie sind gegenüber Gewalt, Katastrophen und Ungeziefer besser geschützt. Die Verwaltungen berichten über eine signifikante Abnahme von Vandalismus. Hausnummern und Wohnzertifikate

tragen zur Wohnsicherheit bei und erhöhen die Chance, Arbeit zu finden.

Mitglieder der Spargruppen können ihre Sparfonds dazu nutzen, gemeinschaftliche Projektmaßnahmen zu unterstützen. Die eigenen Kredite werden für Verbesserungen und Erweiterungen der Häuser, zur Anschaffung neuer Möbel und Haushaltsgegenstände oder auch für das Schulgeld, als Gründungskapital und für Kosten von Beerdigungen genutzt. Die Schilderungen und das Verhalten der Bewohner/-innen machen deutlich, dass die meisten nun eine Zukunftsperspektive sehen, an eine Veränderung glauben und sich dafür zu organisieren wissen.

Zu den problematischen Nebenwirkungen gehörten unter anderem folgende: Wenn die Arbeit einiger Beteiligter durch Regierungsprogramme finanziert wurde, war es oft schwer, die verbliebenen Bewohner/-innen zu freiwilligen Arbeitsleistungen zu bewegen; die Tatsache, dass die Verwaltungen Versorgungsinfrastrukturen oft überhaupt nicht oder nur sehr langsam bereitstellen, erzeugte viel Frustration; vereinzelt Spannungen gab es auch infolge von Korruption, wenn z. B. Gelder von Spargruppen veruntreut oder Bewohner/-innen nach Sanierungsmaßnahmen vertrieben wurden. Die evaluierte Organisation hat diese (externen) Probleme in der Regel schnell und effizient gemeistert.

Demgegenüber gehören zu den positiven Nebenwirkungen: Qualifizierungszertifikate, die von der Universität an die Bewohner/-innen einzelner Projektsiedlungen ausgehändigt wurden; die Erfahrung, dass eine inoffizielle Zusammenarbeit mit den Verwaltungen oft besser funktioniert als Verträge; Innovationen aus den Partnerschaften mit den Universitäten (wie z. B. eine neue Typologie von Waschhäusern, eine neue Vermessungsmethode oder neuartige Lernkonzepte) sowie eine beachtliche Verbreitung der im Projekt entwickelten Ansätze zur schnellen Verbesserung informeller Siedlungen im In- und Ausland.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Aktivitäten der evaluierten Organisation und ihrer Partner sind im Kontext anhaltender Verarmung und sozialräumlicher Trennung sehr relevant und mit den Zielsetzungen von MISEREOR konsistent. Sie stimmen auch mit den neuen Programmen der nationalen Regierung überein, die die Entwicklung bestehender (informeller) Siedlungen forcieren möchte anstatt Menschen in neue Quartiere umzusiedeln.

Die evaluierte Organisation hat den Großteil der geplanten Aufgaben sehr erfolgreich umgesetzt. Geeignete

te Mechanismen zur eigenen Erfolgskontrolle und Bewertung wurden eingesetzt und die Lernprozesse aller Beteiligten standen stets im Zentrum des Interesses.

Die Tatsache, dass das Projekt bislang mehr als 1,5 Millionen Menschen erreichte, bescheinigt eine außerordentliche Effizienz beim Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Bedeutende Faktoren sind hier: die modulare und arbeitsteilige Struktur, bestehend aus der evaluierten Einrichtung, weiteren unterstützenden NRO und den Basisnetzwerken; die Bedeutung nichtfinanzieller Ressourcen und Werte wie Partnerschaftlichkeit, Solidarität und Teilhabe sowie die Einfachheit der zugrunde liegenden Methodik. Sehr effizient sind auch die zahlreichen Kooperationen mit akademischen Einrichtungen und das Umgehen politischer Blockaden durch Neutralität sowie Dialogbereitschaft.

Die Evaluierung mündet in sechs Empfehlungen. Diese beziehen sich eher auf zukünftige Herausforderungen als auf Fehler des Projekts. Für die Umsetzung wird generell eine enge Zusammenarbeit mit akademischen Institutionen und gleichartigen NRO angeregt.

1. Es ist wichtig, dass die Arbeit der Institution und ihrer Partner mehr als bisher in das Blickfeld staatlicher Entscheidungsträger rückt. Daher sollte die politische Lobbyarbeit weiter verstärkt werden.
2. Während Südafrikas Städte immer noch den Apartheidmustern der Trennung und Fragmentierung folgen, sollte die Organisation vermehrt die mittel- und langfristigen Perspektiven einer städtischen Integration und nachhaltigen Entwicklung im Blick haben. Hier sollte man alternative Modelle wie z. B. Integration und Verdichtung betrachten.
3. Die Institution sollte weiterhin Anstrengungen unternehmen, um die Erfahrungen des informellen Lernens angemessen zu erfassen und zu vermitteln, sodass diese für interne und externe Lernprozesse verfügbar werden.
4. Die Organisation und ihre Partner, die an der Entwicklung informeller Siedlungen arbeiten, befinden sich an einem kritischen Punkt von Verdichtung und Wachstum. Um den Schwung aufrechtzuerhalten, wird empfohlen, die technischen Kapazitäten in den Zweigstellen außerhalb von Kapstadt zu stärken. Gleichzeitig sollte sich die Organisation aber darüber klar werden, ob sie einer möglichst breit angelegten Implementierung (eventuell im Auftrag des

Staats) oder aber der Entwicklung gezielter Modellmaßnahmen den Vorrang gibt.

5. Die beiden Basisgruppennetzwerke, die von der evaluierten Organisation unmittelbar unterstützt werden, haben zwar ähnliche Visionen, aber unterschiedliche Gefüge. Ein besseres Koordinieren der beiden würde die Arbeit effektiver, effizienter und nachhaltiger gestalten.
6. Es ist sehr bedeutsam, dass MISEREOR das Projekt weiterhin unterstützt, das sich gerade in einer kritischen Phase des Durchbruchs befindet. In der Zukunft könnten weitere Projektkomponenten eingeführt werden: etwa eine integrierte Stadtteilentwicklung mit stadtweiter Perspektive, Strategien zur Einkommenschaffung sowie neue Ansätze im Projektmonitoring. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die evaluierte Organisation hat die Empfehlungen sehr positiv aufgenommen und seither intensiv daran gearbeitet, diese umzusetzen. Die Stadtverwaltung in Kapstadt übernahm inzwischen das an der Basis entwickelte Konzept zur schnellen Verbesserung informeller Siedlungen, was belegt, dass die Arbeit der Organisation bereits jetzt stärker in das Blickfeld staatlicher Entscheidungsträger rückte. In Absprache mit der Stadtverwaltung soll ein stadtweiter Verbesserungsfonds etabliert werden. Verbesserungsmaßnahmen in einzelnen Siedlungen sollen in Zukunft in übergreifende Planungen zu Stadtregionen integriert sein, um die aus der Apartheid geerbten Trennungen zu überbrücken. In Zusammenarbeit mit dem Santa Fe Institute aus den USA werden Datensammlung und Monitoring verbessert, um das informelle Gelernte extern besser verfügbar zu machen. Der Kreditfonds wird aufgeteilt, um Siedlungsverbesserungen, den Wohnhausbau und einkommenschaffende Maßnahmen spezifischer unterstützen zu können. Besondere Anstrengungen richteten sich auf die stärkere Koordinierung der beiden Basisgruppennetzwerke entsprechend der Empfehlungen der Evaluierung. Im Februar 2014 wurde ein gemeinsamer strategischer Planungsworkshop beider Netzwerke durchgeführt. Bei den Diskussionen zur neuen Förderphase ab Frühjahr 2015 stehen die Verbesserung des Monitorings sowie neue Projektkomponenten, etwa zur integrierten Entwicklung mit stadtweiter Perspektive, im Zentrum.

Südafrika

44

Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung armer Bevölkerungsgruppen im Zugang zu Lebensgrundlagen, Wohnen und öffentlicher Versorgung

Prof. Dr. Peter Gotsch

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die evaluierte Einrichtung ist eine gemeinnützige Nichtregierungsorganisation mit Hauptsitz in Pietermaritzburg (Msunduzi), der Hauptstadt des südafrikanischen Bundesstaates KwaZulu-Natal und des Bezirks uMgungundlovu. Die Organisation wurde im Jahr 1983 gegründet. Seit den 90er Jahren war sie eine wichtige Stimme bei der Entwicklung nationaler Strategien und Förderinstrumente für Wohnungsbau und Siedlungsentwicklung. Heute arbeitet die Einrichtung mit vier Programmen zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung, guten Regierungsführung, Anpassung an den Klimawandel und mit einem Solidaritätsfonds für die Armen. Die Kombination von basisorientierter Praxis vor Ort mit Lobbyarbeit bei den kommunalen Verwaltungen und Entscheidungsträgern kennzeichnet die Arbeit. Dabei ist es ein zentrales Anliegen, arme und ausgeschlossene Bevölkerungsschichten ökonomisch, politisch und sozial zu integrieren.

Das evaluierte Projekt umfasste das Programm „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ der geförderten Institution und arbeitete vorwiegend in den sieben Gemeinden des uMgungundlovu-Bezirks. Es verfolgte vier Ziele: 1) Anfällige Haushalte sollten wissen, wie sie Zugang zu grundlegenden Ressourcen und zu mehr Wohnsicherheit bekommen; 2) Bedürftige Haushalte sollten dazu in der Lage sein, mit staatlichen Institutionen und mit unabhängigen Organisationen zu kooperieren, um die eigene Wohnsituation und ihre Versorgung mit Strom, Wasser sowie die Entsorgung von Abwasser und Müll zu verbessern; 3) Angehörige zivilgesellschaftlicher Organisationen sollten über die Themenfelder des staatlichen Wohnungsbaus unterrichtet sein; 4) Basisgruppen aus Armenvierteln sollten ihre Entwick-

lung selbst gestalten und öffentliche Entscheidungen besser beeinflussen können. Die durchgeführten Maßnahmen bestanden vorwiegend aus Schulungs- und Beratungsaktivitäten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

MISEREOR/KZE (Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe) fördert die Einrichtung seit März 2007. Die Evaluierung konzentrierte sich auf die Projektzeit von März 2010 bis Februar 2013 und hatte Rechenschaftslegung, Lernen, Prozessoptimierung und Strategieentwicklung zum Ziel. Sie wurde von einem deutschen Experten für Bauen und Siedlungsentwicklung in Zusammenarbeit mit einer südafrikanischen Expertin für soziale Entwicklungsfragen durchgeführt. Als Antwort auf die umfangreichen Aktivitäten der Organisation wie auch auf das komplexe sozialräumliche und politische Umfeld wurde ein partizipativer Evaluierungsansatz gewählt. Dieser basierte auf einer lern- und lösungsorientierten Informationssammlung aus unterschiedlichen Perspektiven mit zunehmender Eingrenzung und Verifizierung. Experteninterviews, Workshops, Gruppendiskussionen, Dokumentenanalyse, teilnehmende Beobachtung, SWOT-Analyse, Akteurskartierung und informelle Diskussionen gehörten zu den wesentlichen Werkzeugen.

Festgestellte Wirkungen

Das Vorhaben hat die Zielgruppen erfolgreich dabei unterstützt, geeignetes Wissen für die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen zu erwerben und einzusetzen. Die Ergebnisse lassen sich deutlich den durchgeführten Maßnahmen zuordnen. Ungefähr 1.400 Personen (vor allem Kursteilnehmende und unmittelbar begünstigte

Bewohner/-innen) haben von den Projektmaßnahmen direkt profitiert. Circa 25.000 Personen wurden indirekt erreicht. Hierzu gehörten insbesondere Familien und Freunde der Kursteilnehmenden, die Pflegepatienten einiger Kursteilnehmenden und deren Angehörige wie auch Haushalte, die Besitzurkunden erhalten haben oder ihre Lebensbedingungen verbessern konnten. Frauen, HIV/Aids-Patienten und Bewohner/-innen informeller Siedlungen profitierten im besonderen Maße von dem Projekt.

Als direkte Wirkungen ließen sich ein besserer Kenntnisstand unter den Befragten sowie deutliche Hinweise auf eine Weitergabe und die Anwendung des Wissens beobachten. Teilnehmende an den Fortbildungsveranstaltungen berichteten, dass sie sich nun sicherer, selbstbewusster und motivierter fühlen, dass sie eher wüssten, was sie brauchen, was sie wollen und wie es umzusetzen ist. Eine Befragte berichtete: „Ich wurde motiviert, mich mit meinen Nachbarn zu treffen, mich auszutauschen und mehr für meine Siedlung zu tun.“ Dadurch hatte das Projekt einen positiven Einfluss auf die mentale Einstellung und Fertigkeiten der Zielgruppen, auf die Qualität der Siedlungen und auf deren Verwaltung.

Zu den positiven Nebenwirkungen gehörte, dass einige der Fortgebildeten kleine Unternehmen oder Gemüsegärten gründeten, dass andere von der lokalen Verwaltung angestellt wurden und an weiteren Seminaren zur Gründung von Kleinunternehmen teilnahmen. Ungeplant war auch, dass eine geförderte Einrichtung dazu beitragen konnte, einen großen Korruptionsskandal aufzudecken, von dem 25.000 Haushalte in den ländlichen Gebieten der Gemeinde betroffen gewesen wären. Vor allem aber ermöglichten die unterschiedlichen Projektmaßnahmen eine sehr effektive Lobbyarbeit für die Belange der Zielgruppen in den Medien, bei wichtigen Regierungsgremien und bei Dialogforen.

Zu den problematischen Nebenwirkungen gehört die Tatsache, dass Frustration und Misstrauen bei den weitergebildeten Personen eher gestiegen sind, da sie nun höhere Erwartungen an die Regierung haben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Vorhaben bietet angemessene Antworten auf vielfältige Probleme sehr empfindlicher städtischer, randstädtischer und ländlicher Bevölkerungen in der Zielregion. Dies betrifft insbesondere den Zugang zu Wohnraum, Infrastruktur und Versorgung, zu Arbeit, Grundrechten (insbesondere Frauenrechten), zur Gesundheitsversorgung (insbesondere für HIV/Aids-Kran-

ke) und zur Mitbestimmung in der Verwaltung. Die Kenntnisse der evaluierten Organisation im Bereich des sozialen Wohnungsbaus, der sozialen Entwicklung und der Lobbyarbeit sind einzigartig in der Region und werden dort dringend benötigt.

Das Vorhaben hat seine Ziele überwiegend erreicht und in Einzelfällen sogar übertroffen. 465 Personen nahmen an Fortbildungen und Arbeitskreisen zur Sicherung ihrer Lebensgrundlagen und Wohnverhältnisse teil, 775 Personen erhielten eine Anleitung im Bereich staatlicher Wohnungsbau- und Siedlungsentwicklungsprozesse, 54 Mitglieder von Partnerorganisationen wurden zum Thema staatlicher Wohnungsbau fortgebildet.

Eher problematisch verlief die geplante Zusammenarbeit mit einigen sozialen Bewegungen, von denen die Organisation als vergleichsweise regierungskonform wahrgenommen wurde. Die hohe Fluktuation des Personals, begrenzte Ressourcen sowie die politische Instabilität der lokalen Verwaltung gehörten zu wesentlichen Projektrisiken, die es verhinderten, dass das Projekt noch erfolgreicher war.

Die Stärken der evaluierten Einrichtung beruhen vor allem auf ihrem institutionellen Wissen, das auf den Erfahrungen aus der 30-jährigen Arbeit im Siedlungsbereich beruht. Ein weiterer positiver Faktor ist die starke und kompetente Lenkung durch den Direktor und durch den Beirat.

Der Ansatz der Wissensvermittlung fördert die soziale und finanzielle Nachhaltigkeit und stärkt die Robustheit der beteiligten Strukturen, auch über die Förderzeit hinaus. Die Streuung von Risiken, z. B. durch unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte, Kombination von Geldgebern sowie durch einen kommerziellen Abnehmer unterstützt die organisatorische Nachhaltigkeit der Organisation.

Nichtsdestotrotz untermauert die vorliegende Evaluation die Notwendigkeit einer dauerhaften externen Unterstützung eines Sektors, der durch wachsende Armutszahlen, einen fortdauernden Zuzug in die Städte, zunehmende soziale Ausgrenzung sowie durch wachsende politische Konflikte gekennzeichnet ist.

Die Evaluation mündet in fünf Empfehlungen:

- 1) Die Stärke der Organisation, auf Erfahrungen aufzubauen und Probleme unmittelbar anzupacken, soll mit einer Zukunftsperspektive kombiniert werden. Dabei sollen mittel- und langfristige Trends gesellschaftlicher und räumlicher Entwicklung stärker berücksichtigt werden. Themen wie nachhaltige Planung und Siedlungsentwicklung oder Lebensqualität auf der Grundlage vorhandener Ressourcen sollen aus solch einer Doppelperspektive neu bewertet werden. Auch sollte erwogen werden, der Entwick-

- lung informeller Siedlungen eine bedeutendere Rolle einzuräumen.
- 2) Der Themenkomplex Lernen, Fortschritts- und Erfolgskontrolle soll weiterentwickelt werden – sowohl auf der Projektebene als auch auf organisatorischer Ebene. Dabei sollen bereits vorhandene Werkzeuge des teilnehmenden, praxiserfahrungsbasierten Lernens weiter vertieft und ausgebaut werden. Ferner ist zu erwägen, Demonstrationsprojekten mehr Raum zu geben und so Risiken wie politischen Blockaden auszuweichen. Auch innerhalb der Organisation soll dem Aspekt des teilnehmenden Lernens und der Partnerschaftlichkeit eine höhere Bedeutung eingeräumt werden, um die personelle Situation zu stabilisieren.
 - 3) Die logische Struktur des Vorhabens sollte optimiert werden. Hierbei sollen geplante Leistungen, Wirkungen und Nebenwirkungen sowie die entsprechenden Indikatoren ausdifferenziert und verbessert werden. Dabei sollten Kriterien für eine Überprüfbarkeit der Indikatoren, Annahmen und Risikofaktoren sowie eine Theorie des Wandels („Theory of Change“) eingeführt werden. Ferner wird empfohlen, dass die Aktivitäten der teilnehmenden Fortschrittskontrolle zukünftig mit in den Leistungsumfang des Projekts aufgenommen werden.
 - 4) Partnerschaften mit Universitäten sollen unbedingt wiederbelebt werden, um zusätzliche personelle Ressourcen zu gewinnen, neue Ideen in den Projekten zu generieren, die Erfahrungen der Organisation besser nach außen zu tragen sowie die Organisation dabei zu unterstützen, die Aufgaben der Zukunftsorientierung oder teilnehmenden Bewertung besser umzusetzen.
 - 5) Es wird empfohlen, dass MISEREOR insbesondere die Weiterentwicklung einer kohärenten Projektstruktur und der Aktivitäten des teilnehmenden Lernens und der Projektkontrolle unterstützt. Darüber hinaus wäre es hilfreich, wenn MISEREOR weiterhin den Austausch von Organisationen aus dem gleichen Bereich fördern und eine effiziente Kommunikation und Koordination zwischen den Geberorganisationen aufbauen würde. ●

Follow-up (MISEREOR)

Bedingt durch institutionelle Umbrüche, unter anderem verknüpft mit dem Wegfall einer langjährigen Förderung von dritter Seite, konnten die Empfehlungen nur teilweise umgesetzt werden. Die Organisation konnte jedoch ihre internen Mechanismen zur Wirkungserfassung schärfen, vor allem in Bezug auf direkte Verbesserungen der Lebenssituation der ärmsten und bedürftigsten Zielgruppen. Es besteht jetzt auch ein engerer Arbeitskontakt mit der Technischen Universität von Durban. Im Sinne des Austauschs mit Organisationen aus dem gleichen Bereich wurde die Netzwerkarbeit in einer Koalition der zivilgesellschaftlichen Organisationen von KwaZulu Natal sowie im NRO Forum für Msunduzi intensiviert.

45 Südafrika

Evaluierung der Arbeit von Kinder- und Jugendzentren im Land

Wim Piels

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Träger des evaluierten Projekts ist eine gemeinnützige kirchliche Stiftung, die in den frühen neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts im ländlichen Südafrika gegründet wurde. Die Stiftung initiiert und verwirklicht Projekte, die einen Beitrag zur positiven Entwicklung von Individuen, zur Gemeinwesenentwicklung und zur Demokratieförderung leisten. Die Stiftung hat außerdem zur Gründung einiger eigenständiger Nichtregierungsorganisationen (NRO) beigetragen, die zum Teil noch heute aktiv sind. Derzeit beschäftigt die Stiftung 120 Mitarbeiter/-innen. Die Jahresausgaben belaufen sich auf ca. 1,8 Millionen Euro.

Mit 51 Mitarbeiter(inne)n und jährlichen Betriebskosten von 500.000 Euro ist das evaluierte Projekt ein wesentlicher Teil der Gesamtaktivitäten der Stiftung. Während der letzten Jahre ist das Projekt enorm gewachsen und mehr als die Hälfte der derzeit Beschäftigten wurde erst in den vergangenen zweieinhalb Jahren rekrutiert. Die Projektaktivitäten werden in vier Jugendzentren entfaltet, von denen drei in derselben Kommune und eines in einer angrenzenden Kommune liegen. Die Zielgruppen des Projekts sind Kinder und Jugendliche aus kleinbäuerlichen Haushalten, von Saisonarbeiter(inne)n sowie aus anderen benachteiligten Gruppen in den umliegenden ländlichen Siedlungen. Das Projekt bemüht sich, die durch geringes Bildungsniveau, Arbeitslosigkeit, geringe Einkommen, Drogen- und Alkoholmissbrauch, Frühschwangerschaften, Alkoholembryopathie, HIV/Aids und Unterernährung verursachten Entwicklungsprobleme zu überwinden. Diese werden häufig von einer Generation zur nächsten weitergegeben. Das Projekt stärkt das Humankapital dieser Zielgruppen, indem eine geschützte Umgebung geschaffen wird, in der sie lernen und spielen können. Auf diese Weise erwerben sie Sozialkompetenz und Führungsqualitäten und können ihr Selbst-

vertrauen und ihre Belastbarkeit stärken. Die Hauptaktivitäten sind tägliche Vorschulerziehung, ein tägliches Hortangebot für Kinder und Jugendliche bis 19 Jahre sowie wöchentliche Kursangebote für Teenager. Die Kinder- und Jugendzentren des Projekts befassen sich mit Grundbildung, Gesundheit, persönlicher Entwicklung sowie Themen im Bereich des Klimawandels.

Das evaluierte Projekt verfügt über eine breite Spenderbasis in Südafrika und weltweit, die aus Unternehmen, Einzelpersonen, der öffentlichen Hand sowie mehreren NRO besteht. Seit 2009 hat MISEREOR das Projekt mit insgesamt 1.158.000 Euro unterstützt. Diese Evaluierung ist die erste, gemeinsam von MISEREOR und der Stiftung beauftragte. Weitere Evaluierungen waren bereits 2009 und 2012 von der Stiftung selbst in Auftrag gegeben worden. Deren Hauptaugenmerk richtete sich auf die Organisationsstruktur und die Arbeit der Finanzabteilung.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Vor dem Hintergrund der anstehenden Erarbeitung eines Folgeantrags wurde das Evaluierungsteam beauftragt, die Wirkungen des Projekts sowie die Stärken und Schwächen des Projektträgers, der Leitungsteams der Jugendzentren und des Expansionsteams zu evaluieren.

Das Evaluierungsteam bestand aus einer südafrikanischen Beraterin, die über einen reichen Erfahrungsschatz im Bereich der Sozialarbeit, Organisationsentwicklung und der Durchführung von Evaluierungen verfügt, sowie einem europäischen Berater mit großer Erfahrung im Bereich der partizipativen Gemeinwesenentwicklung, des Managements von Organisationen, der Organisationsentwicklung und der Durchführung von partizipativen Evaluierungen.

Die Herangehensweise der Evaluierung war partizipativ und beinhaltete Besuche in beteiligten Haushalten und semi-strukturierte Interviews mit 16

Vertreter(inne)n der Zielgruppen, von denen zehn Jugendliche per Zufall aus den Teilnehmer(inne)n der vergangenen sechs Jahre ausgewählt worden waren, sowie deren Nachbar(inne)n. Des Weiteren wurden Interviews mit vier Regierungsvertreter(inne)n, Vertreter(inne)n anderer NRO, die im Projektgebiet tätig sind, einem Bauern, Repräsentant(inne)n zweier Unternehmen, die das Projekt unterstützen, Projektmitarbeiter(inne)n, der Projektleitung sowie mit Kurator(inn)en der Stiftung geführt. Die Daten aus Wachstums- und Gewichtstabellen von 146 Kindern im Vorschulalter wurden analysiert. Aufgrund der Vorbereitung des Ferienprogramms des Projekts standen dem Evaluierungsteam Vertreter(innen) der Projektleitung nur eingeschränkt zur Verfügung.

Festgestellte Wirkungen

Die Stiftung verfügt über keinerlei dokumentierte Zahlen bezüglich der Ergebnisse und Wirkungen des durchgeführten Projekts.

Basierend auf den in den Haushaltsbesuchen und Interviews gewonnenen Informationen scheint es so zu sein, dass die Kinder und Jugendlichen, die an den Projektaktivitäten teilnehmen, deutlich länger die Schule besuchen, als die südafrikanische Schulpflicht vorsieht (15. Lebensjahr bzw. 9. Klasse). Die befragten Teilnehmer(innen) an den Projektaktivitäten schienen über ein hohes Maß an Selbstvertrauen und persönlicher Belastbarkeit zu verfügen.

Von zehn interviewten Jugendlichen besuchten drei noch die Schule, vier hatten eine Anstellung und drei gingen weder zur Schule noch hatten sie eine Anstellung. Zwei hatten die Schule wegen einer Schwangerschaft abgebrochen. Diese Zahlen besitzen jedoch aufgrund des geringen Stichprobenumfangs keine statistische Aussagekraft, sondern geben nur einen Eindruck wieder.

Das Evaluierungsteam konnte nicht feststellen, ob die Verbreitung von Arbeitslosigkeit, Drogen- und Alkoholmissbrauch, Fröhschwangerschaften, Alkoholembyopathie, HIV-Infizierungen unter den Teilnehmer(inne)n der Projektaktivitäten geringer war als unter den Kindern und Jugendlichen, die nicht an den Projektaktivitäten teilgenommen haben. In den Interviews wurde geäußert, dass die zuvor genannten Probleme in den Gemeinden eher zu- als abnehmen.

Acht der 146 Vorschulkinder waren stark unterernährt, obwohl sieben dieser acht Kinder seit zwei oder mehr Jahren am Vorschulprogramm teilnehmen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projektteam besteht aus engagierten, mitfühlenden und fähigen Mitarbeiter(inne)n mit gutem Entwicklungspotential, die sich dafür einsetzen, das Humankapital der ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen zu steigern.

Die Feststellung, dass die Wirkungen der Projektaktivitäten eher begrenzt zu sein scheinen, lässt den Schluss zu, dass diese nicht geeignet sind, die Probleme der Zielgruppe zu lösen. Das Aktivitätenbündel scheint unausgewogen. Das Evaluierungsteam hat daher empfohlen,

1. dass der Projektträger mit professioneller Unterstützung einen strategischen Planungsprozess beginnt;
2. dass durch die Projektaktivitäten nicht nur das Humankapital der Kinder und Jugendlichen gestärkt wird, sondern zusätzlich soziale und wirtschaftliche Aspekte sowie vorherrschende Strukturen berücksichtigt werden;
3. dass der Projektträger sich vor Ort besser mit anderen Akteuren vernetzt;
4. dass der Projektträger verschiedene fachliche Beiräte für das Projekt gründet, wie z. B. Eltern- oder Jugendgruppenausschüsse;
5. dass die unterernährten Kinder im Projekt auch im familiären Umfeld intensiv begleitet werden;
6. dass das Projekt nicht ausgeweitet wird, bevor in den bestehenden Projektzentren Wirkungen nachgewiesen werden können;
7. dass die Projektleitung und ausgewählte Mitarbeiter(innen) in partizipativen Planungs- und Trainingsmethoden geschult werden;
8. dass die verschiedenen Entwicklungsprogramme der Stiftung jeweils von einer separaten Führungskraft geleitet und von einer Person begleitet werden, die über ausreichend Erfahrung in Gemeinwesenentwicklung, strategischer Planung und Leitung verfügt;
9. dass die Stiftung ein Beratungsgremium bildet, das die strategische Entwicklung der Stiftung professionell begleitet. ●

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger hat unmittelbar nach der Evaluierung erste Schritte eingeleitet, um die identifizierten Schwächen anzugehen; generell kann eine große Bereitschaft festgestellt werden, die Empfehlungen der Evaluierung konstruktiv umzusetzen.

46 Südliches Afrika

Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Demokratie und Menschenrechten

Stefan Jansen

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR unterstützt seit Beginn 2012 ein Projekt einer Katholischen Bischofskonferenz im südlichen Afrika, dessen Ziel es ist, Gerechtigkeit und Frieden in den Bereichen gute Regierungsführung, soziale und wirtschaftliche Ungleichheit, Gender sowie Umwelt zu stärken.

Die Arbeit des evaluierten Projekts findet in einem besonders komplexen Umfeld statt. Der Projektrahmen erstreckt sich über drei Länder, jedes mit seinen eigenen gesellschaftlichen Herausforderungen und politischen Systemen. Wichtigstes Ziel des Projekts ist die Schaffung von 400 lokalen Arbeitsgruppen für Gerechtigkeit und Frieden. Dies geschieht durch die Fortbildung ehrenamtlicher Mittlerpersonen, welche die Struktur auf Gemeindeebene betreuen und dadurch die Nachhaltigkeit der Maßnahmen garantieren sollen. Das Projekt wird durch ein Team von hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bischofskonferenz koordiniert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Kooperationsvereinbarung mit MISEREOR beinhaltet die Verpflichtung, eine Evaluierung des Projekts innerhalb des Förderzeitraums durchzuführen. Ziel der Evaluierung war es, das Projekt in Bezug auf die Aspekte Relevanz, Effizienz, Wirksamkeit und Zielerreichung vor dem Hintergrund der tatsächlich umgesetzten Aktivitäten zu analysieren. Im Rahmen der Begutachtung, die im September 2014 stattfand, wurden Interviews in sechs Diözesen geführt. Zur Wirkungsanalyse fand ein Workshop zur partizipativen Wirkungsmessung statt, außerdem wurde im Rahmen einer Regionalkonferenz des Projekts eine strukturierte Analyse der Stärken, Schwächen und Potentiale des evaluierten Projekts durchgeführt. Mit der Evaluierung

wurde ein Team aus zwei Beratern aus Deutschland und Südafrika beauftragt.

Festgestellte Wirkungen

Das evaluierte Projekt greift kontinuierlich Anliegen auf lokaler Ebene in den Gemeinden auf, wobei die lokalen Arbeitsgruppen für Gerechtigkeit und Frieden in einer konstruktiven und transparenten Weise arbeiten. Dieser auf Dialog beruhende Ansatz wirkte vertrauensbildend und hatte zur Folge, dass Kontakte zur lokalen Regierungsebene hergestellt werden konnten und die Bearbeitung individueller Fälle von Ungerechtigkeit (z. B. die Verweigerung von Ausweisdokumenten) möglich wurde.

Die Ausbildung von Mittlerinnen und Mittlern für das Projekt erfolgte in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe und war demnach bedarfsorientiert ausgerichtet. Exemplarisch sei die Arbeit einer Kommission für Gerechtigkeit und Frieden in einer der besuchten Diözesen genannt, welche im Rahmen einer vierjährigen Kampagne dafür arbeitete, dass angemessene staatliche Dienstleistungen bereitgestellt wurden. Daneben betrieb die Kommission Lobbyarbeit gegenüber Bergbaugesellschaften, welche bedeutende Arbeitgeber in der Region sind, um ein sozial verantwortungsvolles und umweltbewusstes Verhalten dieser Unternehmen einzufordern.

Mit der vom evaluierten Projekt initiierten Einführung des „Police Day“ im Januar 2012 wurde beabsichtigt, eine Verbindung zwischen örtlichen Polizeibeamt(inn)en und katholischen Gemeinden zu schaffen. Die Ergebnisse reichen von der Verbesserung der Beziehungen zwischen der Polizei und örtlichen Gemeindegliedern über die Stärkung der Kommunikation zu den Polizistinnen und Polizisten bis hin zur positiven Wahrnehmung der Polizei als vertraulichem Ansprechpartner für die Opfer von Straftaten. Der „Police Day“ fand ein breites positives Echo in der Bevölkerung und stellt eine erfolgreiche Maßnahme zur Verbesserung der Sicherheit in den beteiligten Gemeinden dar.

Aufgrund der Aktivitäten des evaluierten Projekts konnte die in den katholischen Gemeinden teilweise bestehende Skepsis gegenüber der Arbeitsweise auf Gemeindeebene zu den Schwerpunktthemen reduziert werden und die Bereitschaft zur Integration von Gerechtigkeit und Frieden als Teil der katholischen Gemeindearbeit verbessert werden. Dies war ein wesentlicher Schritt, um die weitere Etablierung lokaler Arbeitsgruppen zu ermöglichen.

Eine andere Wirkung des evaluierten Projekts wird in der Stärkung der fachlichen Diskussion über relevante kommunale Fragen identifiziert, durch welche ein Beitrag zu einer objektiveren und weniger politisierten Debatte in den lokalen Gemeinden erreicht werden konnte.

Auf nationaler Ebene gelang es dem Projekt, eine Kooperation mit einem Katholischen Parlamentarischen Verbindungsbüro zu etablieren, um gemeinsam zu den Schwerpunktthemen des Projekts Fachdiskussionen und Konferenzen durchzuführen.

Gleichzeitig muss erwähnt werden, dass die Arbeit der Gruppen teilweise durch politische Repression und Versuche der Einschüchterung durch Sicherheitskräfte erschwert wird. Mitglieder der Arbeitsgruppen für Gerechtigkeit und Frieden fühlen sich durch diese Maßnahmen in ihrer persönlichen Sicherheit bedroht.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die wesentlichen Wirkungen des evaluierten Projekts konnten im Rahmen der Evaluierung auf individueller Ebene und auf der lokalen Gemeindeebene nachgewiesen werden. Durch die Kooperation mit MISEREOR hat das Projekt einen deutlichen Zuwachs an Dynamik erfahren und wurde in die Lage versetzt, nachhaltige lokale Strukturen für Gerechtigkeit und Frieden aufzubauen.

Auf der strategischen Ebene wird dem Projektträger empfohlen, besonders die Themenbereiche Demokratieförderung und Wahlen, Gewaltprävention, Friedensförderung und Stärkung der sozialen Kohäsion sowie Menschenrechte und Schutz der Umwelt zu berücksichtigen, welche von hoher Relevanz im lokalen Kontext sind.

Als einen zentralen Faktor für die Nachhaltigkeit des evaluierten Projekts identifizierte das Evaluierungsteam die ungesicherte finanzielle Ausstattung des Projekts. Langfristig kann sich der Projektträger nicht alleine auf die Förderung durch Geber aus Drittländern konzentrieren, sondern muss neue und innovative Wege der Mittelbeschaffung beschreiten. Hierzu

bedarf es der Ausarbeitung einer spezifischen Fundraising-Strategie. Der Partnerorganisation wird ebenfalls empfohlen, sich verstärkt auf die Diversifizierung der lokalen Arbeitsgruppen zu konzentrieren und Wege der Identifizierung und Einbeziehung aktiver Mitglieder aus verschiedenen Schichten der Gesellschaft zu entwickeln, um so einen langfristigen Fortbestand der lokalen Strukturen sicherstellen zu können.

Zur Verbesserung der Wirkungsanalyse wird dem Projektträger empfohlen, das vorhandene System für Monitoring und Evaluierung zu überarbeiten und mit einer kontinuierlichen Datenerfassung zu versehen, damit aus den gemachten Erfahrungen überregionale Lernprozesse und ein strukturierter Erfahrungsaustausch über die Wirkungen des Projekts ermöglicht werden kann.

Unsere allgemeine Einschätzung des Projekts im Rahmen der Evaluierung ist die eines mit hoher Relevanz und Akzeptanz umgesetzten Projekts mit engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Freiwilligen auf der Diözesan- und Pfarreebene. Die vorhandenen sozialen und wirtschaftlichen Ungleichheiten ebenso wie die noch weit verbreitete Korruption, der begrenzte Zugang zum Justizsystem und die Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen stellen den Kontext dar, in dem sich die Arbeit des Projekts als relevant erwies und auch in Zukunft notwendig und sinnvoll erscheint.

MISEREOR wird daher eine weitere Unterstützung des Projekts für Gerechtigkeit und Frieden des Projektträgers empfohlen. ●

Follow-up (MISEREOR)

In Folge der Evaluierung wird der Fokus der Arbeit des Projektträgers auf nationaler Ebene in Zukunft mehr auf die Qualifizierung und Unterstützung lokaler Gruppen gelegt, wohingegen die Neugründung solcher Gruppen zurückgefahren wird. Ebenso wird der Projektträger auf nationaler Ebene thematische Rahmenplanungen für Lobby- und Advocacy-Arbeit entwickeln; die lokalen und diözesanen Gruppen bzw. Kommissionen entfalten ihre Arbeit im Kontext dieser Rahmenplanungen unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Bedingungen.

47 Thailand

Evaluierung der Arbeit einer Organisation im Bereich Menschenrechte

Frauke Lisa Seidensticker

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektpartner ist eine kirchliche Organisation. Sie bietet Bildung für Kinder und Erwachsene zu Menschenrechten, Sozialrechten und Konfliktbearbeitung an und baut Netzwerke in ihren Themenbereichen auf. Ihre Zielgruppen erreicht sie im Wesentlichen über Strukturen und Einrichtungen der katholischen Kirche: katholische Schulen, Mitarbeitende der katholischen Kirche auf verschiedenen Ebenen und Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in den Sozialdiensten der Diözesen. Über diese Zielgruppen erreicht sie Kreise aller Religionen und Bevölkerungsschichten. Besonders über die Vermittlung und Mithilfe der Diözesen ist die Organisation daneben auch in der Lage, mit Menschen zu arbeiten, die gesellschaftlich marginalisiert oder benachteiligt sind, besonders Mitglieder der Bergvölker in Nordthailand und Gruppen von Migranten in verschiedenen Landesteilen. In der Evaluierungsperiode (2007-2014) wirkte die Organisation im Wesentlichen durch Workshops und Seminare sowie Publikationen, um Kenntnisse ihrer Zielgruppen zu sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Problemen in Thailand zu erhöhen und um einen Lösungsweg mit menschenrechtlichen und konfliktlösenden Ansätzen aufzuzeigen.

Konkretere Ziele finden sich erst in der Planung für die Projektperiode von 2013-2015, nach der die Stärkung verwundbarer Bevölkerungsgruppen in fünf Regionen des Landes beabsichtigt ist, besonders von Frauen, Kindern, ethnischen Minderheiten und Migrantengruppen. Diese Stärkung soll durch Weiterbildung und den Aufbau von Netzwerken erreicht werden. Mit nur sechs Mitarbeitenden unter der Leitung einer Direktorin ist die Organisation klein; sie arbeitet von Bangkok aus, doch fast ausschließlich in anderen Landesregionen.

MISEREOR und die Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe unterstützen die Organisation seit über 30 Jahren. Weitere Zuwendungen erhält die Organisation seitens der katholischen Kirche in Thailand, im Evaluierungs-

zeitraum wurde ein Projekt von Caritas Italien gefördert und schließlich gehen für einige Leistungen wie Seminare Honorare ein. MISEREOR ist der zentrale Geber.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung folgt den vom Entwicklungsausschuss der OECD vorgegebenen Kriterien Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Sie wurde durch eine deutsche und eine thailändische Evaluatorin mit einer Feldphase von 16 Tagen im Juli/August 2014 durchgeführt. Nach einem Auftaktworkshop der Mitarbeitenden führten die Evaluatorinnen Gespräche mit mehr als sechzig Personen in Form von Einzel- und Gruppeninterviews, hauptsächlich von Bangkok aus. Zudem wurden bei drei Reisen in verschiedene Landesteile zahlreiche Interviews mit Partnern und Stakeholdern geführt, Wirkungsstätten der Organisation sowie Orte besucht, an denen sich soziale, ökologische oder menschenrechtliche Probleme manifestieren. Gemeinsam mit den Informationen aus Planungen, Berichten, Korrespondenz, Budgets und Abrechnungen ergab sich so ein Gesamtbild, das in seinen Grundzügen mit einer Gruppe von Vorstands-, Ausschuss- und Teammitgliedern durchgesprochen wurde. Die Analyse wie die Empfehlungen des Gutachterteams wurden von den Teilnehmenden als stimmig und sinnvoll aufgenommen.

Festgestellte Wirkungen

Wirkungen lassen sich zunächst auf der Ebene der Kenntnisse und der Sensibilisierung der wesentlichen Zielgruppen der Organisation beobachten. Das schließt Organe und Mitglieder der Kirche, der Sozialdienste der Diözesen, katholische Wirtschaftsverbände, Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler sowie Jugendliche ein. Ihr Verständnis sozialer und menschenrechtlicher Probleme in Thailand ist gewachsen, das Interesse an diesen Themen geweckt. Das ließ sich anhand von Fragebögen und Rückmeldungen von

Teilnehmenden verifizieren; ein entsprechender Indikator wurde bereits seit 2010 angewendet. Mit diesen bewusstseinsbildenden Aktivitäten erreichte die Organisation eine Veränderung von Gleichgültigkeit über Anteilnahme zu Engagement bei vielen Individuen, aber auch Gremien der katholischen Kirche.

Auf einer zweiten Ebene wurden – über die reine Bewusstseinsbildung hinaus – einige Teilnehmende an den Seminaren der Organisation zu eigentlichen Akteuren des Wandels. Im strategischen Plan 2010-2012 wurde ein Anteil von 20 % der Teilnehmenden angestrebt, die eigenständig für Menschenrechte und Frieden aktiv werden sollten; dieser Richtwert wurde sogar übertroffen. Schließlich strebte die Organisation an, dass sich ganze Partnerinstitutionen zu Akteuren des Wandels entwickeln, und auch das wurde sowohl für Schulen als auch für Sozialdienste der Diözesen erreicht. Besonders die Sozialdienste der Diözesen bildeten eigenständig Schülerinnen und Schüler, Frauengruppen und Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in Friedensarbeit, Gerechtigkeit und Menschenrechten fort.

Wirkung lässt sich auch feststellen, wenn es um das Anregen von Debatten besonders im katholischen Umfeld der Organisation geht. Hier wurden wichtige soziale und menschenrechtliche Themen eingeführt. Mit einer sozial- und friedenspolitischen Zeitschrift werden auch weitere Kreise anderer Konfessionen erreicht. In der Menschenrechtsbildung hat die Organisation einen soliden Ruf als professionelle Bildungseinrichtung, die Schulen und auch die nationale Menschenrechtskommission berät und ausgezeichnetes Material für Lehrende und Schülerinnen und Schüler bietet. Lobby- und Netzwerkaktivitäten spielen eine Rolle, doch lässt sich eine direkte Wirkung nicht nachweisen.

Bei den verschiedenen Aktivitäten wurden Teilnehmerzahlen besonders für den Zeitraum von Juli 2010 bis Juli 2013 sorgfältig ermittelt. Sie zeigen, dass eine beeindruckende Zahl von Einzelpersonen erreicht wurde; viele davon sind jung. Multiplikatorenwirkungen sind stets schwer nachzuweisen, doch lässt sich vermuten, dass die Organisation vermutlich gut 1.500 Menschen im Jahr erreicht. Es gibt aber insgesamt Schwierigkeiten, die Wirkungen zu überprüfen, was nicht zuletzt daran liegt, dass die Wirkungskette schon in der Planungsphase nicht sauber durchdacht ist.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Trotzdem kommt die Evaluierung zum Schluss, dass sich die Planung seit 2007 enorm verbessert hat. Sinnvoll konstruierte Indikatoren und Benchmarks werden

genutzt, um Erfolge zu beobachten. Besonders in der seit Juli 2013 gültigen Planung finden sich bescheidene und überzeugende Ziele sowie klar definierte Zielgruppen, und es werden direkte und indirekte Nutznießende für jedes Zielgebiet benannt. Die Gesamtrichtung überzeugt aufgrund des Fokus auf die Diözesen, die mit ihren Sozialdiensten viele Menschen erreichen, über Lokalkenntnisse verfügen und gut in der Lage sind, Projekte weiterzuverfolgen. Eine Schwäche bleibt: Im strategischen Plan 2013-2015 wird nicht etabliert, wie genau Weiterbildung marginalisierten Gruppen helfen soll, die ihrer Rechte beraubt sind; das ließ sich auch nicht endgültig ermitteln.

Auf der inhaltlichen Ebene sind die Beiträge der Organisation wertvoll, wirken aber nur begrenzt. Menschenrechte werden in erster Linie als ethische Richtlinie verstanden, mit gelegentlichen Hinweisen auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die Kinderrechtskonvention. Auch in der Friedensarbeit wird hauptsächlich ein Ansatz verwendet, nämlich der von Marshall B. Rosenberg. Dabei gibt es hier viele gute Instrumente, die die Organisation erlernen und anwenden könnte. Das Erlernen weiterer Mediationstechniken und aktueller Informationen über Thailands Zusammenarbeit mit internationalen Vertragsorganen und Mechanismen der Menschenrechte sind unabdingbar. Menschenrechte beziehen sich auf das Verhältnis des Individuums zum Staat. Dieser Aspekt muss stärker betont werden. Etwaige Sicherheitsprobleme, die durch ein weitergehendes Engagement für Menschenrechte von Partnern und Teilnehmenden entstehen können, müssen stärker berücksichtigt werden.

Dennoch ist die Organisation gut geführt, lernbereit und erfreut sich eines guten Arbeitsklimas, auch mit dem Vorstand. Der Abstand zwischen Kenntnissen und Erfahrung der Direktorin und ihren Mitarbeitenden ist allerdings sehr groß. Diese Lücken müssen gefüllt werden. Die Organisation geht mit den vorhandenen Ressourcen sorgfältig und sparsam um, ist aber zu wenig in der Mittelbeschaffung aktiv; dadurch ist die finanzielle Nachhaltigkeit nicht gesichert. Dafür hat aber die Zusammenarbeit mit vielen jungen Menschen und den Sozialdiensten eine gute Chance, nachhaltige Wirkung in der Menschenrechtsbildung und Friedenserziehung in Thailand zu erzielen.

Aus diesem Grund empfiehlt die Evaluierung der Organisation eine strategische Weiterentwicklung mit gut durchdachten Wirkungsketten, längerfristig angelegten Programmen auch für Fortgeschrittene und einer deutlicheren Akzentuierung des Themas „gute Regierungsführung“. Da Letzteres größeres Konfliktpotenzial mit thailändischen Behörden hat, müssen Teilnehmende und Partner gut geschützt werden. Netzwerk- und Lobbyarbeit sind wertvoll, insbesondere dann, wenn

sie einen inhaltlichen Bezug zu den Schwerpunkten haben. Ganz wesentlich ist ein sorgfältiger Umgang mit menschlichen und finanziellen Ressourcen: Besonders das Fundraising gehört auf die Vorstandsagenda, und mit jährlichen Mitarbeitergesprächen und anderen Instrumenten könnte die Aufgabenverteilung im Team noch verbessert und gestrafft werden.

Sollte all dies geleistet werden, wird MISEREOR in der Organisation weiterhin einen wertvollen Partner für Menschenrechts- und Friedensarbeit in Thailand finden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Die externe Evaluierung wurde durch den Projektpartner gut aufgenommen und erste Empfehlungen

wurden umgesetzt. So besuchten mehrere Mitarbeiter(innen) im Dezember 2014 ein Training zu internationalen Menschenrechtsmechanismen. Weiterbildungen in den Bereichen Frieden und Menschenrechte sind geplant. Als besonders wertvoll empfand der Projektträger die Hinweise zur Verbesserung von Planung und Erstellung von Wirkungsketten. Bei einem Besuch einer MISEREOR-Mitarbeiterin vor Ort konnte die Weiterarbeit besprochen werden, die unter anderem auch eine Verbesserung der Netzwerkarbeit der Organisation vorsieht. Als notwendig sieht die Organisation für die nächste Projektphase eine externe Beratung im Bereich Organisationsentwicklung und Monitoring sowie die Anstellung einer Person für das Fundraising an.

48 Tschad

Evaluierung eines Projekts zu integraler ländlicher Regionalentwicklung im Süden des Landes

Salah Najah

(Übersetzung MISEREOR/EQM)

Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die evaluierte Nichtregierungsorganisation (NRO) wurde im Jahr 1993 von einer Diözese als konfessionsungebundene gemeinnützige Organisation gegründet und im Jahr 1994 von der tschadischen Regierung offiziell anerkannt. Die NRO unterstützt Bauernorganisationen im ländlichen wie im (semi-)urbanen Raum im Südwesten des Landes, die sich aus Kleinbauerngruppen zusammensetzen und deren Mitglieder größtenteils in prekären Verhältnissen leben. Die NRO ist in vielen Bereichen tätig: ländliche Entwicklung, informelle Krankenversicherung, Wasser/Sanitär, Hygiene und multisektorale regionale Vernetzung mit Organisationen der Zivilgesellschaft. Außerdem arbeitet sie im Komitee für Gerechtigkeit und Frieden mit. Seit der Gründung wird die NRO von MISEREOR kontinuierlich

unterstützt. Die Evaluierung bezog sich auf den siebten ländlichen Entwicklungsplan (Oktober 2013-Oktober 2015), der sich die Verbesserung der Lebensbedingungen bäuerlicher Familien und Gemeinschaften in der Region zum Ziel gesetzt hat. Im Einzelnen sollen Bäuerinnen und Bauern in ihren Gruppen unter Berücksichtigung des Schutzes lokal verfügbarer natürlicher Ressourcen nachhaltige landwirtschaftliche Produktion betreiben und damit ihre Ernährungssicherheit erreichen sowie ihren eigenen Lebensunterhalt bestreiten können. Diese vier Ziele werden über drei Projektkomponenten verfolgt: nachhaltige Landwirtschaft, verbesserte Tierhaltung und nachhaltiger Schutz natürlicher Ressourcen. In der aktuellen Projektphase kommt das Projekt 120 Gruppen zugute, verteilt über eine Fläche von 10.813 km² (rd. einem Drittel der regionalen Fläche) und bezogen auf ca. 424.230 Einwohnerinnen und Einwohner (das entspricht der Hälfte der regionalen Bevölkerung).

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

MISEREOR und sein Projektpartner wollten mit dieser externen Evaluierung des siebten Entwicklungsplans untersuchen, welche Wirkungen die bisherige Unterstützung der NRO – fokussiert auf die laufende und die Vorläuferphase (2010-2012) – entfalten konnte. Die Errungenschaften der Projektnutzenden sollten dargestellt und eine Aussage über mögliche weitere Perspektiven im regionalen Kontext getroffen werden. Die Evaluierungsaussagen sollten der Logik der Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen sowie Nachhaltigkeit der Ergebnisse folgen.

Ein internationaler Agrarwissenschaftler verantwortete die Evaluierung, die in Zusammenarbeit mit einem tschadischen Agrarwissenschaftler durchgeführt wurde; auf Wunsch des Partners wurde noch ein kamerunischer Buchhaltungsexperte punktuell in die Evaluierung einbezogen.

In methodologischer Sicht folgte die Evaluierung einem partizipativen Vorgehen, in dem die fördernde Organisation, die Projektdurchführenden und die Projektnutzenden einbezogen wurden, um ihre Ansichten zu den Schlüsselaspekten der Evaluierung zu erfassen. In der Vorbereitungsphase wurde – in Abstimmung mit dem Projektteam – ein Methodenkonzept entworfen, das dann vor Ort in einem Auftaktworkshop mit den Vertretern der Partnerorganisation diskutiert wurde. Auf Basis der umfangreichen Projektdokumente konnten die Feldbesuche gut vorbereitet werden, in die auch die für die NRO tätigen Mittlerpersonen in ihrem jeweiligen lokalen Verantwortungsbereich eingebunden waren. Acht von insgesamt zwölf dörflichen/örtlichen „Entwicklungsdiensten“ auf einem Gebiet von fünf Pfarreien wurden in die Evaluierung einbezogen, dabei 30 Gruppen interviewt – dies direkt im Feld bzw. vor Ort, um Aktivitäten im Bereich Tier- und Pflanzenproduktion sowie Ressourcenschutzmaßnahmen aus nächster Nähe begutachten zu können. Ergänzend dazu wurden 20 Interviews geführt mit Ressourcepersonen, Vertreter(inne)n anderer Institutionen und NRO sowie weiteren in dem Bereich tätigen direkten oder indirekten Partnern. Nach Auswertung der Daten fand ein Abschlussworkshop im Beisein der Angestellten der NRO, der Mittlerpersonen im Feld und weiterer Verantwortlicher der Organisation statt.

Festgestellte Wirkungen

Mit ihren Anknüpfungspunkten an die lokale Kirche verfügt die lokale NRO über eine privilegierte Stellung in der Region; sie übernimmt eine Ankerfunktion und

genießt hohen Respekt sowie großes Vertrauen bei den lokalen Gruppen mit religiösen Wertvorstellungen. Die NRO ist angesichts des Projektvolumens personell relativ ausgewogen strukturiert. Sie ist aber seit mehreren Jahren von unterschiedlichen Vorstellungen des Fachpersonals und religiöser Amtsträger in konzeptionellen Fragen und praktischen Ansätzen geprägt.

Analog zu den genannten drei Projektkomponenten konzentrierte sich das Evaluierungsteam auf die Analyse der Projektumsetzung und die Einschätzung der Ergebnisse, die bereits erreicht wurden oder bis zum Ende der laufenden Projektphase (2015) erreicht werden könnten.

Komponente „Nachhaltige Landwirtschaft“: Die landwirtschaftliche Produktion in der Regenzeit, die in gemeinschaftlich angelegten Parzellen (ca. 1-2 ha) von je einer Gruppe (ca. 10-20 Mitglieder) erwirtschaftet wurde, erzielte einen Getreideüberschuss für jedes der Mitglieder und ist damit geeignet, Ernährungsdefizite in jedem der einbezogenen Haushalte zu reduzieren. Es entstehen informelle Gruppen von 15-20 Haushalten oder überwiegend aus Frauen zusammengesetzte Gruppen; hier findet die NRO eine geeignete Plattform zur Strukturierung von Produzentengruppen im eigentlichen Sinn.

Die Kompostierung und agro-forstwirtschaftliche Nutzung werden von den Bäuerinnen und Bauern noch nicht sichtbar praktiziert; diese sind zwar an den Aktivitäten interessiert, im Vordergrund steht für sie aber die kurzfristige Ernährungs- und Einkommenssicherung.

Ein Erfolgsfaktor sind die Spar- und Kreditgemeinschaften: Diese Gruppen sind im Kleinhandel in der Nähe von Märkten aktiv, setzen sich aus 15-30 Mitgliedern (meist Frauen) zusammen und richteten aus individuell Erspartem einen Fonds ein. Einige der Spar- und Kreditgemeinschaften hatten es geschafft, innerhalb von drei Monaten zwischen 1.500 und 3.000 Euro anzulegen.

Komponente „verbesserte Tierhaltung“: Die Tierhaltung ist als einkommenschaffende Maßnahme gedacht. Es wurde eine moderne, gemeinschaftlich mit der NRO bewirtschaftete Schafhaltung mit einer Population geimpfter Tiere aufgebaut, eine veterinärmedizinische Apotheke eingerichtet und eine Veterinärhilfskraft auf Dorfebene ausgebildet. Laut Planung sollte sich jeweils nach sechs Monaten die Tierpopulation vermehren; effektiv konnten aber nur sehr wenige der Gruppen die Anzahl der Tiere der Ausgangspopulation erhalten – es wurde eine hohe Sterblichkeitsrate beobachtet. Angemessener wäre es vermutlich, über Tierhaltungssysteme und Infrastrukturen nachzudenken, die Elemente traditioneller und moderner Tierhaltung verbinden.

Komponente „nachhaltiger Schutz natürlicher Ressourcen“: Bodenschutz über den Aufbau einer natürlichen Vegetationsdecke z. B. im Umfeld von Bewässerungssystemen ist eine der anerkannten Regenerationstechniken. Verbunden mit einer Umweltsensibilisierung in den Gemeinden sollen in insgesamt neun der genannten „Entwicklungsdienste“ 18 geschützte Parzellen angelegt werden. Gleichzeitig muss dem Wertschöpfungsdruck der Abholzung von Waldflächen Einhalt geboten werden; dies soll durch die Inwertsetzung wirtschaftlich nutzbarer Bäume geschehen, wie es die NRO z. B. mit der Karitéverarbeitung (diverse Karité-Butterprodukte) in Zusammenarbeit mit zehn Organisationen anstrebt. Darüber hinaus ist vorgesehen, in den Projektzonen 85 Baumschulen mit schnell wachsenden Baumarten für die Wiederaufforstung in den Gemeinden einzurichten.

Die Projektziele sind generell für die Stärkung ländlicher Kapazitäten mit Blick auf Ernährungs- und ökonomische Sicherheit relevant. Insgesamt konnten 103 von geplanten 120 Gruppen identifiziert und für die Umsetzung des siebten ländlichen Entwicklungsplans aktiviert werden; die Identifizierung der noch verbleibenden 17 Gruppen läuft derzeit noch. Vor allem für die in ländlichen Spar- und Kreditgruppen organisierten Frauen konnten bei der Evaluierung Veränderungen beobachtet werden: Sie waren stolz auf ihre finanzielle Unabhängigkeit von Männern und Großbesitzern – und in jeder Gruppe war ein Klima gegenseitiger Solidarität zu spüren. Diese Veränderung strahlte auch auf andere Gruppen aus, die von der NRO unterstützt werden. Eine sehr geringe Wirkung ist für den Bereich Tierhaltung zu verzeichnen – hier konnte nicht einmal das Startkapital des sechsten landwirtschaftlichen Entwicklungsplans aufrechterhalten werden.

Für den Bereich der Bodenschutzmaßnahmen lassen sich wegen der kurzen Projektlaufzeit noch keine positiven Einflüsse auf die Ökologie erkennen. Es konnte auch kein spezielles Interesse der Bauern und Bäuerinnen an diesem Bereich festgestellt werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

In der noch frühen Projektphase ist festzustellen, dass die Ziele mit Blick auf zeitliche, materielle, finanzielle und personelle Ressourcen relativ ehrgeizig formuliert wurden. Für ein Vorhaben zur ländlichen Entwicklung – das grundsätzlich relevant ist – ist die Diversität der drei Komponenten und der vorgesehenen Aktivitäten allerdings zu hoch, um gut sichtbare Wirkungen zu erreichen.

Das Evaluierungsteam bewertet den integrierten Projektcharakter mit seiner generellen Orientierung an den Erwartungen der lokalen Gemeinden positiv. Der Position der Frauen im ländlichen Lebensumfeld wird eine hohe Bedeutung beigemessen.

Das Personal der NRO ist ausreichend organisiert, dynamisch, ausgestattet und qualifiziert für die Koordination, Verwaltung, das Finanzmanagement und die Projektumsetzung (zwei Fachleute). Dagegen sind die Mittlerpersonen zwar gut in die NRO eingebunden, im Feld aber überlastet. Das fachliche Profil der zwölf Mittlerpersonen ist – trotz ihres Engagements – wenig ausgewogen mit Blick auf die Mobilisierung der Gemeinden, die Selbstorganisation der Produzentinnen und Produzenten und die fachlichen Ansprüche in deren Anleitung.

Die NRO plant nur sehr kurzfristig, höchstens für sechs Monate im Voraus; dies entspricht nicht einem auf drei Jahre ausgerichteten Projekt.

Mit Blick auf die Effizienz bleiben lediglich die enorm hohen Kosten für Benzin und für den Fuhrparkerhalt zu beanstanden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die NRO gut in das Umfeld der Bevölkerung im ländlichen, semi-urbanen und urbanen Kontext eingebunden ist. Die Einbettung der NRO in den diözesanen Rahmen bringt derzeit aber eine Beeinträchtigung der Wahl kohärenter Projektmaßnahmen und der Effektivität des Projekts mit sich, weil das täglich im Feld tätige Fachpersonal und die religiösen Amtsträger in den übergeordneten Leitungsorganen verschiedene Ansätze verfolgen.

Das Evaluierungsteam hat seine Empfehlungen auf zwei wesentliche Bereiche fokussiert:

Strategie

- **Projektsteuerung:** Es ist unbedingt erforderlich, einen Kompromiss bzw. ein Gleichgewicht zwischen den ideologischen und den fachlichen Vorstellungen über die Projektumsetzung zu finden.
- **Projektplanung:** Die Projektplanung muss der Projektlaufzeit Rechnung tragen – was eine Anpassung bzw. Weiterentwicklung der Planung in Relation zu den erreichten Fortschritten nicht ausschließt.
- **Externe Kommunikation:** Das in der Diözese angesiedelte Radioprogramm „Stimme der Bäuerinnen und Bauern“ ist eines der wichtigsten Errungenschaften des Projekts; es sollte stärker in die Projektumsetzung einbezogen werden.

Umsetzung

- **Produzentengruppen:** Individuelle Strategien sollten vor der Bildung von Bauerngruppen Berücksichtigung finden. Grundsätzlich sollte in diesen Gruppen Expertise in der Bildung von Gruppen und der Stär-

kung der Position von Frauen vorhanden sein. Der Aspekt der prekären Lebenssituation insbesondere bei den Landlosen verdient nähere Betrachtung.

- Markt: Bäuerliche Händlerinnen und Händler sind bei der Vermarktung ihrer Ressourcen in besonderem Maße den Auswirkungen von Preisschwankungen ausgesetzt. Diesem Phänomen sollte z. B. über entsprechende Lager-, Transport- und Verarbeitungsbedingungen angemessen begegnet werden.
- Qualifizierung und Erfahrungsaustausch: Gegenseitige Projektbesuche zwischen den Gruppen (Produzentengruppen und weitere Einrichtungen, darunter ein Forschungszentrum) sowie Pilotfarmen sollten ermöglicht werden. Das Evaluierungsteam traf unabhängige Produzentinnen und Produzenten mit bemerkenswerter Fachlichkeit. Deren Vorgehen sollte als Modell dienen, bevor man sogenannte moderne Produktionstechniken vorschlägt.

Letztendlich und trotz der beobachteten Problemfelder in der Projektumsetzung ist das Evaluierungsteam der Ansicht, dass die NRO über genügend (methodische) Fähigkeiten verfügt, um – unter Berücksichtigung der

Empfehlungen – weiter in der Bewältigung der regionalen Herausforderungen der ländlichen Entwicklung gefördert zu werden. ●

Follow-up (MISEREOR)

Für die Partnerorganisation war langjährig ein Ortsbischof zuständig, der trotz seiner öffentlich-kritischen Einstellungen, z. B. zu der Verwendung von Geldern aus dem Erdölgeschäft, politisch geachtet war. Nach seinem gesundheitlich bedingten Rücktritt, der zeitlich mit dem Evaluierungseinsatz zusammenfiel, entschied sich der Interimsverantwortliche für eine personelle Erneuerung des Projektteams und beendete das Projekt vorzeitig.

Mit einem nach und nach neu rekrutierten und eingestellten Team will der jetzt zuständige Bischof eine neue Dynamik schaffen und ein neues Projektdokument für die Weiterführung der Maßnahmen für eine integrale ländliche Entwicklung vorlegen. Das neue Vorhaben wird die Empfehlungen der Evaluierung berücksichtigen.

„Veränderungen gehen oft von Minderheiten aus, das Neue kommt nicht selten von Außen-seitern. Der Mensch verändert sich eher ungern, er neigt zum Verdrängen. Es bedarf einer großen Geduld und eines gewissen Leidensdrucks, bis die Zeit reif für Wandel ist.“

Alois Glück
Präsident des Zentralkomitees
der deutschen Katholiken