

2.28 Madagaskar: Evaluierung eines Programms zur Förderung von lokalen Selbsthilfestrukturen im ländlichen Raum

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projektes

Die Organisation wurde von einer katholischen Ordensschwester gegründet und ist seit 1999 als madagassische Nichtregierungsorganisation (NRO) berechtigt, Projekte zugunsten armer benachteiligter Bevölkerungsgruppen auf der gesamten Insel durchzuführen. Sie setzt sich zum Ziel, die Armut zu bekämpfen. Soziale Werte, wie die Verantwortungsübernahme in der Familie, sollen gestärkt werden. Ziel ist die Förderung der gesamten Familie, die als unteilbare Kernzelle und Grundlage der Gesellschaft angesehen wird. Dabei werden Männer und Frauen als gleichermaßen verantwortlich betrachtet.

Der Sitz der Organisation befindet sich in Antananarivo. Regional ist sie mit Außenstellen, die aus je einem Vertreter oder einer Vertreterin bestehen, und lokalen Komitees vertreten. Im Jahr 2005 führte sie Kleinprojekte mit 526 Familien in zehn Regionen Madagaskars durch.

Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung sollte die Zielsetzung der Organisation, ihre Arbeitsweise, ihre Strategien der Zielgruppenbeteiligung sowie die direkten und indirekten Wirkungen ihrer Maßnahmen für das tägliche Leben der betroffenen Familien analysieren. Die zu erarbeitenden Empfehlungen sollten der Verbesserung ihrer Arbeit sowie der Motivierung ihrer Mitarbeiter/-innen und der Partner an der Basis dienen. Die Evaluierungsmission bestand aus einer nationalen und einer internationalen (deutschen) Gutachterin. Die wichtigsten Instrumente waren:

a) ein partizipativer Evaluierungsworkshop mit Vertreter/-innen aller Beteiligten der regionalen Ebene, b) leitfadengestützte Interviews auf der Ebene der Zentrale und c) leitfadengestützte Interviews und Beobachtungen bei Zielgruppenorganisationen und Dörfern bzw. Stadtteilen in drei ausgewählten Projektzonen.



Ziel des Projekts ist die Bekämpfung der Armut und die Förderung von Familienstrukturen.

Festgestellte Wirkungen

Es wurden einige bemerkenswerte positive Wirkungen auf der Ebene von Dorfgemeinschaften festgestellt: die Verbesserung des Gesundheitszustands der Kinder eines Dorfes, die Herausbildung von Führungspersonlichkeiten, denen nach der Zusammenarbeit mit dem Projektträger öffentliche Ämter im Dorf oder im Stadtteil übertragen wurden. Bei den besuchten Familien wurden gute Ergebnisse in Bezug auf die Einkommensregelmäßigkeit, die Ernährungsverbesserung, die Ausstattung mit wichtigen Arbeitsutensilien, die Bereitschaft zum Teilen und die gegenseitige Unterstützung in schwierigen Situationen festgestellt. Diese Beobachtungen konnten jedoch nicht immer durch entsprechende Aussagen des Evaluierungswshops untermauert und verallgemeinert werden. Einige Ergebnisse des Evaluierungswshops und einige Interviews ließen auch auf negative Wirkungen wie Neid, Konflikte und Misstrauen innerhalb der lokalen Komitees oder Zielgruppenorganisationen sowie Angst und passive

Erwartungshaltungen schließen. Insgesamt war die Befähigung der Zielgruppen zur Selbsthilfe nicht immer gegeben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Besonders positive Effekte ergaben sich bei der Herausbildung von solidarischem Verhalten bei den Zielgruppen. Die Organisationsform der „groupements“ (Gruppe, Zusammenschluss) befördert solche Wirkungen, da in ihnen ein Leitbild für ein gutes Zusammenleben vermittelt wird und sie mit ihren Gemeinschaftskassen einen Schutzmechanismus gegen Unwägbarkeiten des Lebens darstellen. Die im engeren Sinne ökonomischen Zielsetzungen der Arbeit wurden eher dann erreicht, wenn die Unterstützung auf der Ebene der individuellen Familien erfolgte. Die Gründe für die positiven Wirkungen liegen auch in dem außerordentlichen Engagement der Mitarbeiter/-innen der Organisation. Ihr Potential, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Zielgruppen zu unterhalten, ist groß. Dagegen ist die informelle und in vielen Bereichen noch nicht sehr professionelle Arbeitsweise ein wichtiger Grund für die genannten negativen Wirkungen. Der aus einer bemerkenswerten Initiative der Gründerin hervorgegangene Projektträger hat angesichts der großen Not in Madagaskar seine Aktivitäten schnell und geographisch breit gestreut ausgeweitet, ohne sich der damit einhergehenden Differenzierung der Anforderungen an das Projektmanagement bewusst zu sein. Die Organisation hat zwar eine schlanke interne Struktur und kurze Abstimmungs- und Entscheidungswege; doch ist in der Zentrale das Arbeitsteam zu klein, in der gesamten Organisation sind die Verantwortungs- und Kompetenzniveaus nicht klar genug definiert. Der Direktion steht kein beratendes und die wichtigsten finanziellen und strukturellen Entscheidungen mittragendes Gremium zur Seite, wie es heute in der Regel bei gemeinnützigen Organisationen der Fall ist. Der Projektträger läuft damit Gefahr, in Zukunft die gewachsenen Anforderungen, die von Zuwendungsgebern gestellt werden, nicht mehr erfüllen zu können.



Versammlung der Dorfgemeinschaft.

Es wird empfohlen, in der Organisation eine beratende und mitentscheidende Struktur (vorzugsweise einen Verwaltungsrat) einzurichten, mit allen Beteiligten die Zielsetzung der „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu reflektieren, die Verantwortungsbereiche und Aufgaben auf allen Arbeitsebenen klarer und den Anforderungen entsprechend zu definieren, die Aktivitäten geographisch zu begrenzen, bedarfsgerechte Fortbildungen einzuleiten, ein einfaches, aber solides Projektmanagement zu verankern sowie den Zielgruppen verbesserte und erweiterte, auf die jeweiligen Maßnahmen ausgerichtete Fortbildungen zu gewähren.

Kathrein Tallowitz-Rojas Arteaga

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektpartner konnte sich den Empfehlungen des Evaluierungsteams, insbesondere was die Umgestaltung der Organisation und ihrer Entscheidungsgremien angeht, nicht anschließen. Eine weitere Förderung ist unter diesen Umständen auch aus juristisch-formalen Gründen nicht möglich.