

Jahresevaluierungsbericht 2007



Gesamtüberblick
über die im Jahre 2007
für MISEREOR
durchgeführten
Evaluierungen

MISEREOR
IHR HILFSWERK

	Grußwort	3
	Einleitung	6
1	Gesamtüberblick	6
	1.1 Statistischer Überblick über die evaluierten Projekte	6
	1.2 Wie wurde evaluiert?	8
	1.3 Wesentliche Wirkungen der evaluierten Projekte	9
	1.4 Zentrale Lernerfahrungen	13
	1.5 Fazit	16
2	Kurzfassungen der 20 durchgeführten Evaluierungen	17
	2.1 Afrika: Evaluierung der Dialog- und Verbindungsstelle von MISEREOR für Burkina Faso, Mali, Niger und Senegal	17
	2.2 Bangladesh: Evaluierung der Planungs- und Monitoring-Einheit einer großen Nichtregierungsorganisation	19
	2.3 Guatemala: Evaluierung eines integrierten Gesundheitsprogramms	21
	2.4 Honduras: Evaluierung eines Programms für ländliche Entwicklung und Umweltschutz	23
	2.5 Indien: Evaluierung eines integrierten Fonds für armutsorientierte Entwicklung	25
	2.6 Indien: Evaluierung eines Programms zur Förderung von Dialog und Versöhnung zwischen religiösen Gruppen	28
	2.7 Indien: Evaluierung eines Projekts gegen Kastendiskriminierung	30
	2.8 Indonesien: Evaluierung eines Wiederaufbauprojekts nach dem Tsunami in Aceh	32
	2.9 International: Evaluierung eines weltweiten Netzwerks für Wohn- und Siedlungsrechte	34
	2.10 Kenia: Evaluierung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprogramms	37
	2.11 Kenia: Evaluierung eines Programms zur Förderung beruflicher Bildung	39
	2.12 Kongo (Demokratische Republik): Evaluierung eines Programms zur Selbsthilfeförderung von Frauen und ihren Familien	40
	2.13 Nigeria: Evaluierung einer diözesanen Friedens- und Gerechtigkeitskommission	43
	2.14 Peru: Evaluierung der Dialog- und Verbindungsstelle von MISEREOR	45
	2.15 Philippinen: Evaluierung eines Netzwerks von Bauernorganisationen zur Förderung des organischen Landbaus	47
	2.16 Sambia: Evaluierung eines Ausbildungszentrums für ökologische Landwirtschaft	49
	2.17 Südafrika: Evaluierung einer kirchlichen Friedens- und Gerechtigkeitskommission	51
	2.18 Tansania: Evaluierung eines landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramms in einem Distrikt	53
	2.19 Tansania: Evaluierung eines landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramms in drei Distrikten	55
	2.20 Tschad: Evaluierung eines Berufsbildungszentrums	57
	Anhang	59

Herausgeber
 Bischöfliches Hilfswerk
 MISEREOR e.V.,
 Mozartstraße 9
 52064 Aachen

Verantwortlich für den Inhalt
 Arbeitsbereich
 Evaluierung und
 Qualitätsmanagement
 (EQM)

Redaktion
 Dr. Matthias Lanzendörfer

Der Gesamtüberblick über die durchgeführten Evaluierungen wurde durch die externe Gutachterin Frau Dr. Christine Martins verfasst.

Graphische Gestaltung
 VISUELL, Aachen
 Anja Hammers

Der Jahresevaluierungsbericht kann bei MISEREOR, Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement bestellt werden:
 evaluation@misereor.de;
 Telefon Sekretariat:
 0241/442-372 (-370)

oder als Download:
 www.misereor.de

Wir freuen uns über Anmerkungen, Rückfragen, Vorschläge!
 Bitte wenden Sie sich an:
 Dorothee Mack
 Leiterin des Arbeitsbereiches Evaluierung und Qualitätsmanagement
 Tel.: 0241/442-332
 evaluation@misereor.de

Mit Zorn und Zärtlichkeit an der Seite der Armen

➤ Auch in seiner fünfzigsten Fastenaktion stellt MISEREOR den Menschen in den Mittelpunkt:

- Mit Zorn über ungerechte globale Strukturen, über Mächtige, die den Menschen ihre Entwicklungschancen nehmen und ein Leben in Würde verwehren,
- aber gleichzeitig auch mit Zärtlichkeit, mit Barmherzigkeit, die richtig verstanden immer eine aktive Solidarität einschließt, mit Zuversicht und mit Herzblut.

Zorn und Zärtlichkeit – dies sind die Wurzeln für unser Sich-Einmischen.

An der Seite der Armen – darin sieht MISEREOR seinen Auftrag. Die hier vorgestellten Evaluierungen sind zwar nicht repräsentativ für die gesamte Arbeit von MISEREOR. Sie zeigen aber in Einzelfällen, wie die von MISEREOR geförderten Projekte diesem Auftrag nachkommen. Dies ist nicht selbstverständlich, hat sich doch in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit immer wieder gezeigt, dass eine Arbeit mit denen, die über mehr Ressourcen verfügen als die wirklich Armen, häufig einfacher ist und man dabei auch viel bewegen kann – aber nicht unbedingt zum Vorteil der tatsächlich Armen.

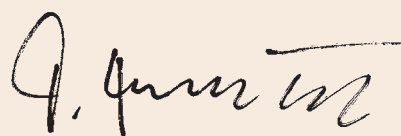
So machte die Evaluierung des Netzwerkes von Bauernorganisationen in den Philippinen deutlich, wie Bauern und Bäuerinnen ein Stück weit zu eigenständigen „Forschern“ werden können, unabhängig von den interessengebundenen Beratern der Chemiekonzerne. Die Evaluierung zeigte dabei mit statistisch signifikanten Daten, dass die im Netzwerk entwickelten Reissorten im organischen Anbau gleich hohe Erträge wie die Hohertragssorten in der konventionellen Intensivlandwirtschaft aufwiesen, was zu einer deutlichen Verbesserung der Ernährung insbesondere der ärmsten Kleinbauernfamilien geführt hat (s. Kap. 2.15).

Die Evaluierung des ländlichen Entwicklungsprogramms in Honduras zeigte, dass mehrere dörfliche Naturschutzkomitees, die sich als Folge des Projekts gebildet haben, in ihren Gemeinden ein Mitspracherecht in Fragen des Naturschutzes erreicht haben und über ein Netzwerk zunehmend politischen Einfluss gewinnen (s. Kap. 2.4).

Die von den kriegerischen Auseinandersetzungen im Ostkongo besonders betroffenen Frauen konnten durch die Förderung des evaluierten Programms in nennenswertem Umfang Zugang zu Einkommen erzielen, wobei Männer in die Sensibilisierungsarbeit einbezogen wurden und so eine einseitige Arbeitsmehrbelastung der Frauen verhindert werden konnte (s. Kap. 2.12).

Auch in diesem Jahr lohnt es sich wieder hervorzuheben, dass der vorliegende Bericht einen externen Blick auf die Evaluierungen des Jahres 2007 darstellt. Nicht MISEREOR, sondern externe GutachterInnen haben den Bericht verfasst: der Gesamtüberblick von Frau Dr. Christine Martins, einer unabhängigen Gutachterin mit langjähriger Evaluierungserfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit, und die zusammenfassenden Darstellungen der 20 einzelnen Evaluierungen von den jeweiligen GutachterInnen selbst.

MISEREOR wünscht Ihnen eine informative Lektüre und freut sich auf Ihre Rückmeldungen. ◀



Dr. Martin Bröckelmann-Simon
Geschäftsführer



Foto: KNA-Bild/MISEREOR



Einleitung

► Wir freuen uns, Ihnen hiermit zum dritten Mal unseren Jahresevaluierungsbericht vorlegen zu können. Die Rückmeldungen auf die bisherigen Berichte und die Tatsache ihrer Veröffentlichung waren sehr positiv und haben uns darin bestärkt, aus den jährlichen Berichten eine Tradition werden zu lassen.

Der vorliegende Jahresevaluierungsbericht fasst die 20 im Jahre 2007 durch MISEREOR in Auftrag gegebenen Evaluierungen zusammen.

Er beginnt mit einem Gesamtüberblick, der eine Kategorisierung der durchgeführten Evaluierungen enthält, wesentliche Wirkungen der evaluierten Projekte beschreibt und verallgemeinerbare Schlussfolgerungen und Lernerfahrungen darstellt. Hierbei handelt es sich um einen externen Blick auf die Evaluierungen des Jahres 2007. Die Autorin, Frau Dr. Christine Martins, ist eine unabhängige Gutachterin mit langjähriger Evaluierungserfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit.

Hieran schließen sich die Kurzdarstellungen der einzelnen Evaluierungen an, wobei aus Gründen des Vertrauensschutzes wie immer die Namen der beteiligten Organisationen nicht genannt werden. Die Darstellungen der 20 Evaluierungen im Kapitel 2 wurden von den GutachterInnen selbst erstellt. Das, was seit den Evaluierungen passiert ist, haben die Verantwortlichen in unseren Kontinentalabteilungen jeweils unter dem Gliederungspunkt „Follow-up“ hinzugefügt.

Für die LeserInnen, die zum ersten Mal einen Jahresevaluierungsbericht von uns in der Hand halten, haben wir wieder einige Hintergrundinformationen zu unserem Evaluierungsverständnis und unserer Praxis aufgenommen. Sie finden sich in den Kästen in dieser Einleitung und im Anhang am Schluss des Berichts.

Wir möchten besonders darauf hinweisen, dass sich unter den 20 Evaluierungen eine für MISEREOR seltene Evaluierung nach Abschluss eines Projekts befindet (siehe Kapitel 2.8). Das Projekt war allerdings erst wenige Monate vor der Evaluierung beendet worden, so dass die typischen Schwierigkeiten und Stärken einer Ex-Post-Evaluierung noch nicht voll zu Tage traten. Wir möchten zukünftig versuchen, in den Fällen, wo es möglich ist, auch in Evaluierungen laufender Projekte eine zusätzliche Ex-Post-Perspektive mit aufzunehmen: Dort, wo ein Projektträger in einer Arbeitszone oder in einem thematischen Bereich seine Aktivitäten beendet hat, sollen diese mit in die Evaluierung aufgenommen werden.

Wir hoffen, dass dieser Bericht für Sie anregend ist, und begrüßen, wenn Sie uns an Ihren Gedanken und Anregungen teil haben lassen.

*Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM), MISEREOR
(evaluation@misereor.de)*

► Rolle der Evaluierungen bei MISEREOR: Qualitätssicherung und Lernen

MISEREOR führt selbst keine eigenen Projekte durch, sondern kooperiert mit einheimischen Partnern, die an der Seite der Armen stehen. In diesem Sinne werden Evaluierungen bei MISEREOR auf der Grundlage von Partnerschaft eingesetzt.

Evaluierungen sind ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung in der Projektarbeit. Sie werden in Auftrag gegeben, um die Wirksamkeit der Projektarbeit und in anderen Fällen auch die Strategien von MISEREOR kritisch zu prüfen. Sie sind dabei für MISEREOR nicht in erster Linie ein Kontrollinstrument. Hierzu gibt es andere Instrumente, insbesondere hinsichtlich finanzieller Fragen. Das Bestreben von MISEREOR ist es, Momente des Lernens bei und mit den evaluierten Partnerorganisationen zu ermöglichen. Denn so erhalten die Partnerorganisationen am ehesten die Motivation wie auch konkrete Anstöße zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit. In seinem Evaluierungs- und Beratungskonzept¹ hat MISEREOR niedergelegt, wie diese Gutachtereinsätze gestaltet werden, damit sie einen wirksamen Beitrag zur Qualitätsentwicklung leisten.

► Zeitpunkt der Evaluierungen

Die meisten Evaluierungen werden durch MISEREOR nicht am Ende der Projektlaufzeit, sondern noch während der Förderungsdauer in Auftrag gegeben. Es sind keine abschließenden Bewertungen, sondern sie geben Empfehlungen in einem laufenden Prozess. Sie machen insbesondere da ausführliche Vorschläge, wo Verbesserungspotentiale vorhanden sind.

Um diesem Prozesscharakter Rechnung zu tragen, beschränken wir uns in diesem Bericht nicht auf eine Darstellung der Evaluierungsergebnisse, sondern machen jeweils noch einige Anmerkungen zum weiteren Vorgehen nach der Evaluierung (das „Follow-up“).

► Partizipative Evaluierungen

Evaluierungen werden bei MISEREOR in der Regel partizipativ gestaltet. Die Partnerorganisation wirkt an der Erstellung des Referenzrahmens

für die Evaluierung ebenso mit wie an der Auswahl des Gutachterteams und der Ablaufplanung seines Einsatzes „im Feld“. Die Erfahrung bei MISEREOR ist: Je höher der Grad der Prozesseigentümerschaft bei den Partnern ist, desto wahrscheinlicher übernehmen sie die Verantwortung für die Ergebnisse und desto dynamischer setzen sie die Empfehlungen der Evaluierung um. Aber – und das verschweigen die Einzeldarstellungen keineswegs – es gibt auch Grenzen und Hindernisse bei der Verständigung über Management und Wirkungen von Projekten. Oft ist eine Evaluierung der Auftakt zu intensiven Dialoganstrengungen, Beratungen vor Ort, Austauschprozessen zwischen Partnern und Qualifizierungsmaßnahmen, die erkannte Defizite beheben sollen.

► Transparenz und Vertrauensschutz in Evaluierungen

Evaluierungsberichte sollen dem gemeinsamen Lernen dienen, was nur möglich ist, wenn Evaluierungen in einer geschützten Umgebung vertrauensvoller Zusammenarbeit stattfinden, in der man auch eigene Schwächen und Fehler reflektieren kann. Deshalb behandelt MISEREOR die Berichte vertraulich – zum Schutz seiner Partner.

In den letzten Jahren ist das Bewusstsein der Notwendigkeit von Transparenz über Evaluierungen als Teil der Rechenschaftslegung gegenüber der Zivilgesellschaft gewachsen. MISEREOR hat deshalb die Form eines zusammenfassenden Jahresberichtes gewählt, um die Ergebnisse der in Auftrag gegebenen Evaluierungen zu veröffentlichen.

Die vorliegende Form der Berichterstattung ist der Versuch eines Ausgleichs zwischen den beiden Anforderungen nach Vertrauensschutz und Transparenz. Sollten Sie – z. B. im Rahmen eines akademischen Vorhabens – ein weitergehendes Interesse an einer einzelnen Evaluierung haben, würde MISEREOR die Partnerorganisation fragen, ob die ausführlichen Evaluierungsergebnisse in einem solchen Einzelfall weitergegeben werden dürfen.

¹ Herunterzuladen über die Homepage von MISEREOR: www.misereor.de/fileadmin/user_upload/pflege_thema/Endversion_Handreichung_Eval-Beratungskonzept.pdf

1. Gesamtüberblick über die im Jahr 2007 durchgeführten Evaluierungen

1.1 Statistischer Überblick über die evaluierten Projekte

➤ Was wurde evaluiert?

Im Jahr 2007 hat MISEREOR insgesamt 20 Evaluierungen durchführen lassen. Dabei handelt es sich in 16 Fällen um Evaluierungen von konkreten Projekten oder Programmen, in zwei Fällen um Netzwerke und in zwei weiteren Fällen um für MISEREOR und seine Partner tätige Strukturen im Ausland (Dialog- und Verbindungsstellen) – MISEREOR überprüft mit seinen Evaluierungen auch eigene Verfahren und Instrumente.

➤ Sektoren

Mit den 20 Evaluierungen wurde ein breites Spektrum an Inhalten abgedeckt. Sechs der Evaluierungen befassten sich vor allem mit Projekten aus dem Bereich Ländliche Entwicklung/Nachhaltige Landwirtschaft, fünf mit Friedenssicherung/Konfliktbewältigung/Menschenrechten, vier mit Projekunterstützung und Institutioneller Entwicklung, drei mit Ausbildung/Beruflicher Bildung, und je ein Projekt war aus den Bereichen Gesundheit und Wiederaufbau nach dem Tsunami. In Tabelle 1 sind die Projekte entsprechend ihres Schwerpunktsektors aufgelistet, um ein gezieltes Lesen einzelner Evaluierungskurzberichte zu ermöglichen, im Kapitel 2 sind die Evaluierungsberichte alphabetisch nach Ländern angeordnet.

➤ Regionen

Der regionale Schwerpunkt lag mit zehn Evaluierungen eindeutig in Afrika, danach folgte Asien (sechs Evaluierungen), wohingegen nur drei Evaluierungen in Lateinamerika durchgeführt wurden. In einzelnen Schwerpunktländern der Zusammenarbeit wurden mehrere Evaluierungen durchgeführt (Indien drei, Kenia und Tansania je zwei). Eine Evaluierung betraf ein international tätiges Netzwerk mit Sekretariat in Lateinamerika.

➤ Partnerorganisationen

Elf Partnerorganisationen waren kirchliche Organisationen, davon neun in Afrika und zwei in Lateinamerika. Die fünf Partnerorganisationen in Asien waren im Gegensatz dazu säkulare Organisationen, z. T. mit kirchlichem Bezug. Hinzu kommen die zwei NRO-Netzwerke (Philippinen, International) sowie die beiden Dialog- und Verbindungsstellen von MISEREOR.



Sektor	Land und Titel der Evaluierung	Kapitel
<i>Ländliche Entwicklung/ Nachhaltige Landwirtschaft</i>	Honduras: Evaluierung eines Programms für ländliche Entwicklung und Umweltschutz	2.4
	Kenia: Evaluierung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprogramms	2.10
	Kongo (Demokratische Republik): Evaluierung eines Programms zur Selbsthilfeförderung von Frauen und ihren Familien	2.12
	Philippinen: Evaluierung eines Netzwerkes von Bauernorganisationen zur Förderung des organischen Landbaus	2.15
	Tansania: Evaluierung eines landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramms in einem Distrikt	2.18
	Tansania: Evaluierung eines landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramms in drei Distrikten	2.19
<i>Friedenssicherung/ Konfliktbewältigung/ Menschenrechte</i>	Indien: Evaluierung eines Programms zur Förderung von Dialog und Versöhnung zwischen religiösen Gruppen	2.6
	Indien: Evaluierung eines Projekts gegen Kastendiskriminierung	2.7
	International: Evaluierung eines weltweiten Netzwerkes für Wohn- und Siedlungsrechte	2.9
	Nigeria: Evaluierung einer diözesanen Friedens- und Gerechtigkeitskommission	2.13
	Südafrika: Evaluierung einer kirchlichen Friedens- und Gerechtigkeitskommission	2.17
<i>Projektunterstützung und Institutionelle Entwicklung</i>	Afrika: Evaluierung einer Dialog- und Verbindungsstelle von Misereor für Burkina Faso, Mali, Niger und Senegal	2.1
	Bangladesch: Evaluierung der Planungs- und Monitoring-Einheit einer großen Nichtregierungsorganisation	2.2
	Indien: Evaluierung eines integrierten Fonds für armutsorientierte Entwicklung	2.5
	Peru: Evaluierung einer Dialog- und Verbindungsstelle von Misereor	2.14
	Kenia: Evaluierung eines Programms zur Förderung beruflicher Bildung	2.11
<i>Ausbildung/ Berufliche Bildung</i>	Sambia: Evaluierung eines Ausbildungszentrums für ökologische Landwirtschaft	2.16
	Tschad: Evaluierung eines Berufsbildungszentrums	2.20
<i>Gesundheit</i>	Guatemala: Evaluierung eines integrierten Gesundheitsprogramms	2.3
<i>Wiederaufbau</i>	Indonesien: Evaluierung eines Wiederaufbauprojektes nach dem Tsunami in Aceh	2.8

► Weitere Merkmale der Förderung

Interessant ist ein Blick in den Umfang der Förderung vor Ort: wie viele Dörfer, Gruppen oder Haushalte werden von den Organisationen unterstützt? Wie viele Mitglieder hat das Netzwerk, arbeitet es lokal, national, regional oder international? Werden Bauern und Bäuerinnen direkt ausgebildet oder MultiplikatorInnen? Weiterhin, ob die unterstützten Organisationen lokal begrenzt oder landesweit arbeiten, ob sie kleine lokale Organisationen sind oder ob ihre Stimme politisches Gewicht im Land hat. Und die Fragen, ob es sich um neue Organisationen handelt oder schon seit langem etablierte und wie lange die Förderung von MISEREOR besteht.

Die Evaluierungen spiegeln die große Bandbreite der von MISEREOR geförderten Projekte wider. Einzelne Projekte unterstützen beispielsweise 30 Selbsthilfegruppen in der DR Kongo, 400 Haushalte in 18 Dörfern in einem landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramm in Tansania, Personal von 40 Stätten beruflicher Bildung in Kenia, 900 Haushalte in 150 Dörfern in Honduras, über 600 Mitgliederorganisationen mit mehr als 30.000 Mitgliedern des Kleinbauernnetzwerks in den Philippinen und 23 Tsunami-geschädigte Dörfer in Indonesien. Die Zielgruppe bestand somit sowohl aus Personen auf der



Graswurzelebene, als auch aus Multiplikatoren und Entscheidungsträgern, in den meisten Fällen aus allen drei Gruppen. Die Förderung kann sowohl einen regional begrenzten Umfang haben, als auch national bzw. international ausgedehnt sein. Die Unterstützung von Individuen in Selbsthilfegruppen erfolgt ebenso wie die von größeren Ausbildungsstätten und landesweit bzw. international tätigen Netzwerken. Die meisten Evaluierungen wurden bei Partnerorganisationen durchgeführt, die schon seit längerer Zeit von MISEREOR unterstützt werden. Sie können lokal begrenzte, aber auch nationale bzw. internationale Wirkungsräume haben.

1.2 Wie wurde evaluiert?

► In sämtlichen 20 Evaluierungen wurde ein partizipativer Ansatz verfolgt. Das gemeinsame Lernen stand im Vordergrund. Der Kontrollaspekt war zwar ebenfalls vorhanden, jedoch zweitrangig. Die EvaluiererInnen unterstützten in vielen Fällen einen Selbstreflexionsprozess der Partner. Sie kamen offen und unvoreingenommen in das jeweilige Projekt, ausgestattet mit fachlichem und kulturellem Wissen, mit Erfahrungen von anderen Standorten, die sie in die Empfehlungen zur Verbesserung einbringen konnten. Der Grund für die hohe Beteiligung der Partnerorganisationen an den Evaluierungen ist, dass die jeweilige Organisation selbst ihre Stärken und Schwächen am besten beurteilen kann. Sie soll die Ergebnisse der Evaluierung als ihre eigenen anerkennen und mittragen, um sich

anschließend aktiv und aus eigenem Interesse für die Umsetzung der Empfehlungen einzusetzen.

Die Aussagekraft mancher Evaluierungsergebnisse muss mit gewissen Einschränkungen angesehen werden. Die Projekte selbst haben zum Teil keine geeigneten Monitoring-Systeme, und der relativ kurze Zeitrahmen der Evaluierungen lässt nur geringe Stichprobengrößen bei Felderhebungen zu. In nur einem Fall (Philippinen) war eine quantitative Erhebung bei 300 Haushalten möglich, die anderen Evaluierungen näherten sich der Thematik qualitativ, über Gespräche mit Beteiligten auf verschiedenen Ebenen, die Aussagen zu Trends erlauben, denn „It is better to be roughly right than precisely wrong“ (Robert Chambers).

1.3 Wesentliche Wirkungen der evaluierten Projekte

► Die Evaluierungen belegen, dass die meisten Projekte trotz z. T. ungünstiger Rahmenbedingungen einen relativ guten Wirkungsgrad erreichen konnten. Doch nicht alle Projekte waren gleichermaßen erfolgreich. Für Bereiche mit weniger gutem Wirkungsgrad wurden gemeinsam mit den jeweiligen Partnern vor Ort Möglichkeiten zur Verbesserung erarbeitet. Die in diesem Kapitel aufgeführten Wirkungen haben in vielen Fällen das Potential zu einer weiteren Verbesserung. Negative Wirkungen von Projekten werden in keinem der 20 Berichte genannt. Je nach Zielsetzung der geförderten Projekte sahen die erreichten Wirkungen verschieden aus.

Wirkungen der Projekte im Bereich Ländliche Entwicklung/Nachhaltige Landwirtschaft

Die Evaluierungen der Projekte im Bereich Ländliche Entwicklung/Nachhaltige Landwirtschaft zeigen, dass funktionierende Organisationen (Bauerngruppen und übergeordnete Einheiten) geschaffen werden konnten, die ihre natürlichen Ressourcen verstärkt nachhaltig nutzen können und deren Analyse- und Problemlösungsfähigkeit gesteigert wurde. In den Organisationen wurden die Rolle, das Selbstwertgefühl und das Mitbestimmungsrecht von Frauen gestärkt. Wissen über Techniken und Bewusstsein für Nachhaltige Landwirtschaft wurden gestärkt. Mehrere Evaluierungen berichten zudem von einer erhöhten Teilnahme ärmerer Bevölkerungsschichten am Entwicklungsprozess. Die Evaluierung aus Honduras ergibt, dass einige der gebildeten Umweltschutzorganisationen ein Mitspracherecht in Fragen des Naturschutzes erreicht haben und zunehmend politischen Einfluss ausüben.

In mehreren Projekten führten die verwendeten Produktionstechniken zu einer Steigerung der landwirtschaftlichen Erträge. Aus Tansania werden bis zu 300% höhere Reiserträge, bis zu 700% höhere Maiserträge und bis zu 400% höhere Kaffeeerträge gemeldet. Im Netzwerk in den Philippinen fungieren Bauern als Forscher, Züchter und Berater. Hier konnte die Evaluierung belegen, dass keine Ertragsunterschiede zwischen lokalen Reissorten und modernen Hochleistungssorten bestanden. Auch gab es praktisch keine Unterschiede bei den Erträgen organisch produzierender Betriebe und ande-

ren Betrieben (in Deutschland hingegen sind die Erträge von Biobetrieben niedriger als die von konventionellen Betrieben). So kam die Evaluierung mit gutem statistischen Material zu dem Schluss, dass auf den Philippinen organische Landwirtschaft ohne Einkommensverluste bei gesteigerter Nahrungsqualität möglich ist. Weiterhin wurde eine deutlich höhere Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion erreicht.

Die erhöhte landwirtschaftliche Produktion führte zu einer stärkeren Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln, was wiederum eine verbesserte Ernährung bewirkte, die die Gesundheit positiv beeinflusst. Die erzielten Einkommenseffekte aus der Landwirtschaft und dem nicht-landwirtschaftlichen Bereich konnten einen Beitrag zur Armutsminderung leisten.

Im Bereich der Umweltwirkungen wird von gesteigerter Bodenfruchtbarkeit und verminderter Bodenerosion berichtet.

In Kenia wurde erreicht, dass mehr Frauen in Organisationen vertreten sind und z. T. Führungsaufgaben übernehmen und Entscheidungen treffen. Aus der DR Kongo wird eine verbesserte Stellung von Frauen in der Familie und ihre Teilhabe an Entscheidungen auf lokaler Ebene berichtet. Die Gruppen und ihre Zusammenschlüsse zweiten Grades sind zu wichtigen Akteuren der Entwicklung geworden und tragen zur Verbreitung einer „Kultur des Friedens und der Demokratie“ bei.





Oftmals könnten durch eine Verbesserung der Organisationsstruktur noch höhere Wirkungen erreicht werden: Vor allem Mängel im Beobachten des Erreichten („Monitoringsystem“) erschweren ein adäquates Reagieren auf bestehende Probleme.

Aus Honduras wird die ungenügende Übertragung der Produktionstechniken von den ca. 900 ökologisch bewirtschafteten Parzellen auf andere Flächen derselben Familien bemängelt.

Wirkungen der Projekte im Bereich Friedenssicherung/Konfliktbewältigung/ Menschenrechte

Bei den Projekten im Bereich Friedenssicherung/Konfliktbewältigung/Menschenrechte zeigten die Evaluierungen ebenfalls vielfältige Wirkungen. Diese fanden zum einen auf der Ebene von Individuen statt (z. B. durch Unterstützung von Gefangenen in Nigeria, Ausstellung von Geburtsurkunden und Personalausweisen in Südafrika, durch Rechtsberatung in Indien), zum anderen wurden durch Lobbyarbeit die öffentliche Wahrnehmung verändert sowie nationale und internationale Debatten beeinflusst und die Einhaltung von Menschenrechten verbessert. Einige Organisationen konnten nationale Politik- und Förderansätze beeinflussen (z. B. Südafrika).

Das Programm zur Förderung von Dialog und Versöhnung zwischen religiösen Gruppen in Indien genießt eine hohe Reputation und hat Anhänger im ganzen Land, die versuchen, die Spannungen zwischen den verschiedenen religiösen Bevölkerungsgruppen abzubauen zu helfen. Auf Zielgruppenebene wurden vielfältige Wirkungen erreicht, jedoch nicht auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (was auch nicht erwartet werden kann) – gegenwärtig sind in Indien die Beziehungen zwischen Hindus und Muslimen noch politisierter und emotionsgeladener als in der Vergangenheit.

Das Projekt gegen Kastendiskriminierung in Indien hat wesentlich dazu beigetragen, dass in dem betreffenden Bundesstaat die Ausgrenzung und die Rechtsverletzungen an Mitgliedern der unteren Kasten bzw. Kastenlosen öffentlich wahrgenommen werden. Solche Menschenrechtsverletzungen werden jetzt vermehrt von Polizei und Gerichten bearbeitet. Zudem fordern die Betroffenen häufiger ihre Rechte ein und beteiligen sich an sie betreffenden

Entscheidungen, z. B. in Fragen der Wasserversorgung und des Landrechts.

Das international tätige Netzwerk für Wohn- und Siedlungsrechte hat wichtige Beiträge zur Verankerung des Rechts auf angemessenen Wohnraum und den Zugang zu Land sowie für dessen Anerkennung als menschliches Grundbedürfnis in internationalen Resolutionen und Konventionen geleistet und beeinflusste die internationale Fachdebatte und die Formulierung von allgemeinen Rechtsstandards und Förderansätzen. Das Netzwerk qualifizierte und professionalisierte seine Mitglieder, die in vielen Ländern, vor allem in Lateinamerika, zu den leistungsfähigsten und bekanntesten Organisationen im Bereich des Wohnungswesens gehören. Einzelne Mitglieder konnten in einigen Ländern (Mexiko, Philippinen) konkrete Verbesserungen auf der lokalen Ebene und eine Einflussnahme auf nationale Politik- und Förderansätze erreichen.

Die kirchliche Friedens- und Gerechtigkeitskommission in Südafrika konnte viele Arme an staatliche Unterstützungsleistungen heranführen und erreichte durch die Stärkung seiner lokalen Gruppen, dass Einwohnerinteressen besser gegenüber dem Staat vertreten werden und die zuständigen Behörden ihren Aufgaben besser nachkommen.

Wirkungen der Projekte im Bereich Projektunterstützung und Institutionelle Entwicklung

Die Dialog- und Verbindungsstellen, die bei Partnerorganisationen in einigen Ländern eingerichtet wurden, sind ein Werkzeug, das die Arbeit MISEREORs in den jeweiligen Ländern sehr unterstützt. Die beiden evaluierten Stellen in Burkina Faso und in Peru sind in ihrer Rolle als Mediator und Vermittler, Förderer von Lobbyarbeit und Informationsverteiler bei den lokalen Partnerorganisationen sehr anerkannt und bewirkten ein stärkeres Engagement der Partner im politischen Bereich. Die Stellen unterstützen die Geschäftsstelle in Aachen auch bei der Inlandsarbeit und Begegnungsreisen, z. B. Reisen deutscher Spendergruppen. Wirkungen dieser Stellen entstehen somit nicht nur bei MISEREOR, seinen Partnern und deren Arbeit vor Ort, sondern auch bei der Öffentlichkeit in Deutschland.

Extrem gute Wirkungen werden der Planungs- und Monitoring(P&M)-Einheit der großen NRO in

Bangladesch zugeschrieben: Sie hat ein funktionsfähiges und benutzerfreundliches Informationssystem aufgebaut, das für anstehende Projektentscheidungen und Neuplanungen von bislang 23 Projekten genutzt wird. Projektteams und Zielgruppen kennen Erfolge und Schwächen ihrer Arbeit. Auf institutioneller Ebene hat die Arbeit der P&M-Einheit die Arbeitskultur und Leistungsfähigkeit der Organisation verbessert und zu institutioneller Transparenz von Projektergebnissen, Erfolgen wie Schwächen, geführt. Die Projektdurchführung wurde ergebnisorientierter, auch Projektanträge und Fortschrittsberichte an Hilfswerke sind jetzt besser. Auf Zielgruppenebene hat der partizipative und lernorientierte Ansatz des P&M-Systems mit eigenständiger Datenerhebung und Auswertung durch die Zielgruppen zu einem Selbst-Management der Basisgruppen beigetragen und so das Selbstwertgefühl und die Selbsthilfefähigkeit dieser Gruppen gefördert.

Der integrierte Fonds in Indien bewirkte, dass eine Vielzahl von kompetenten Graswurzel-Organisationen in unterschiedlichen Bereichen mit vielfältigen Wirkungen tätig werden konnte: nachhaltige Existenzsicherung, Gemeinwesenentwicklung (Partizipation von Marginalgruppen an lokalen politischen Entscheidungs- und Selbstverwaltungsprozessen), Menschenrechte, Gesundheit sowie Katastrophenmanagement und -vorsorge. Einige der lokalen Organisationen sind aktiv in gut funktionierenden Netzwerken der Öffentlichkeitsarbeit („Advocacy“) tätig.

Wirkungen der Projekte im Bereich Ausbildung/Berufliche Bildung

Die in diesem Bereich evaluierten Projekte versuchen, die im jeweiligen Land bestehende Armut über eine Verbesserung der Ausbildung zu mindern. Während das Programm zur Förderung beruflicher Bildung in Kenia versucht, die Ausbildungsqualität von 40 Einrichtungen zu verbessern, indem es Schulungen für das Führungs- und Lehrpersonal durchführt, bieten das Landwirtschaftszentrum in Sambia und das Berufsbildungszentrum im Tschad selbst Kurse für Bauern bzw. Handwerker/Techniker an.

In Kenia führte die Steigerung der Kapazität der Berufsbildungseinrichtungen zu einer Förderung

der Beschäftigung der Ausgebildeten. Die Einrichtungen sind finanziell und institutionell eigenständiger geworden, jedoch soll in Zukunft die Beschäftigungswirksamkeit der Ausbildungseinrichtungen noch stärker beachtet werden.

Die in einwöchigen Kursen ausgebildeten Bauern und Bäuerinnen in Sambia konnten die Produktivität ihrer Betriebe deutlich steigern und so die Ernährung ihrer Familien ganzjährig sicherstellen. Ähnliche Wirkungen konnten auch bei Nachbarbauern festgestellt werden. Überschüsse der landwirtschaftlichen Produktion konnten durch die neu gegründeten Vermarktungskoopertiven und deren Dachverband gewinnbringend vermarktet werden. Weiterhin wurden verbesserte Bodenfruchtbarkeit und punktuelle Abnahme der Waldzerstörung zur Holzkohlegewinnung bewirkt. Die Wirkung der Forschungsaktivitäten des Zentrums kann erhöht werden, wenn Forschung statt auf Flächen des Zentrums gemeinsam mit Bauern und Bäuerinnen auf deren Feldern durchgeführt und ausgewertet wird.

Der für das Land innovative Ansatz der dualen Berufsausbildung (drei Tage Schule und drei Tage Betrieb in der Woche) und der permanenten Nachbetreuung der AbsolventInnen, der vom Berufsbildungszentrum im Tschad verfolgt wird, zeigt sehr gute Ergebnisse: Nur ein geringer Prozentsatz bricht die Ausbildung ab oder findet nach der Ausbildung keine Anstellung. Dem Zentrum gelingt es, praxisorientierte und technisch versierte MitarbeiterInnen für die örtlichen Handwerksbetriebe und Unternehmen auszubilden.

Wirkungen der Projekte im Bereich Gesundheit und Wiederaufbau

Die Evaluierung des Gesundheitsprogramms in Guatemala stellte auf Dorf- bzw. Gemeindeebene verbesserte Gesundheit, Ernährung und Hygiene der indigenen Bevölkerung fest, vor allem bei Kindern, die Mutter-Kind-Sterblichkeit ist gesunken, das Selbstwertgefühl sowie die soziale und wirtschaftliche Partizipation der Frauen sind gewachsen, in Einzelfällen auch ihre politische Teilhabe. Die lokalen Gesundheitskräfte genießen dank der Ausbildung durch das Programm hohes soziales Ansehen in ihren Gemeinden.

Nach dem Tsunami 2004 förderte MISEREOR den Wiederaufbau in Aceh durch eine indonesische NRO,



unterstützt von Fachleuten aus Indien. Nach der Katastrophe waren der Wiederaufbau von Wohnhäusern und ein Minimum an Dorfinfrastruktur dringlichste Priorität. Die Evaluierung stellte fest, dass das Projekt hinsichtlich dieser Ziele äußerst erfolgreich war – in kurzer Zeit wurden mehr als 3.000 Häuser von überdurchschnittlicher Bauqualität errichtet. Der aus Indien eingeführte partizipative Wiederaufbauansatz erwies sich als kosten- und zeiteffizient und erreichte bei der Zielgruppe eine hohe Zufriedenheit. In den Bereichen Rehabilitation des stark zerstörten natürlichen Habitats, Rehabilitation der Lebensgrundlagen der lokalen Bevölkerung sowie soziale Mobilisierung der Bevölkerung durch die Gründung eines lokalen Netzwerks zeigten sich jedoch nicht die erhofften Wirkungen.



1.4 Zentrale Lernerfahrungen

➤ Als Anlass für die Evaluierungen wird häufig das gemeinsame Lernen erwähnt: Wie kann der Wirkungsgrad einzelner Projekte bzw. Programme verbessert werden, wie wirken die Dialog- und Verbindungsstellen MISEREORS, und wie können sie weiterhin verbessert werden, welche Lehren für die Zukunft können aus den Wiederaufbaumaßnahmen nach dem Tsunami, an denen Experten aus Indien beteiligt wurden, gezogen werden?

Wie man weiß, kann man sowohl aus positiven Erfahrungen als auch aus Fehlern lernen. Robert Chambers, der maßgeblich die Verwendung partizipativer Ansätze in der Entwicklungsarbeit vorantrieb, hat für das Lernen aus Fehlern den Ausdruck „den Fehler umarmen“ geprägt – dankbar sein für Erfahrungen, die es uns ermöglichen, uns zu verbessern, als Teil eines kontinuierlichen Lernprozesses. Das Verständnis von MISEREOR beruht auf dem Prinzip, die Partner bei diesem Lernprozess zu unterstützen und auch selbst aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.

Der vorliegende Bericht soll dabei helfen, aus den Evaluierungen des Jahres 2007 Lehren zu ziehen. Diese Lernerfahrungen sind von großer Relevanz für die am Projekt vor Ort Beteiligten und für MISEREOR, sind aber sicherlich auch von Interesse für MitarbeiterInnen anderer Projekte und anderer Entwicklungsorganisationen sowie für die Öffentlichkeit in Deutschland. Im Folgenden werden dementsprechend projekt- und evaluierungsübergreifend die gemachten Lernerfahrungen dargestellt und vier Bereichen zugeordnet: Organisationsentwicklung, fachspezifische Themen der jeweiligen Projektarbeit, Vernetzung und Querschnittsthemen.

Lernerfahrungen im Bereich der Organisationsentwicklung

Eine effiziente Struktur der Partnerorganisation ist für den Erfolg von Entwicklungsprojekten genauso wichtig wie adäquate Inhalte des Projekts. Auf die Bedeutung der Organisationsentwicklung weisen sämtliche Evaluierungen hin. Insgesamt zwölf Evaluierungen empfehlen Maßnahmen der Personalentwicklung (z. B. Fortbildung in Konfliktbearbeitung, in Methoden der Erwachsenenbildung, Forschung, Finanzmanagement, neuen Technologien)

oder auch die Anstellung von erfahrenem Personal, vor allem im Managementbereich.

- Eine Organisation sollte sich nie statisch verstehen, sondern als eine sich immerfort den inneren und äußeren Erfordernissen anpassende Einheit. Dazu ist außer periodischen analytischen selbstkritischen Rückblicken auch die Bereitschaft der Organisation zur Veränderung von Bedeutung.
- Mehrmals wird betont, wie wichtig eine flache Organisationsstruktur sei. Hier wird lobend das Projekt in Nigeria erwähnt, in dem mehr oder weniger unabhängige Projektuntereinheiten flexibel und schnell reagieren können. Auch aus dem Programm der Ländlichen Entwicklung in Kenia wird der hohe Grad an organisatorischer Flexibilität hervorgehoben, um sich den Erfordernissen veränderter Entwicklungsszenarien anzupassen. In anderen Fällen wird auf eine zu sehr auf Einzelpersonen ausgerichtete Führungskultur hingewiesen. In einem Fall wird ein extern begleiteter Organisationsentwicklungsprozess empfohlen.
- Veränderte Rahmenbedingungen verlangen eine schnelle Reaktion der Organisationen darauf. So muss ein Projekt gegen Kastendiskriminierung auf die schnelle Industrialisierung und Kommerzialisierung der Landwirtschaft reagieren; im Ausbildungszentrum im Tschad verlangt der rapide technische Fortschritt eine schnelle Anpassung in Bezug auf die Lehrpläne sowie in der Ausrüstung der Zentren, um die Lehrlinge auf dem aktuellen technischen Stand ausbilden zu können.
- Weiterhin unterstützen längerfristige strategische Planungen, die dann in jährlichen Arbeitsplänen konkretisiert werden, die gezielte Ausrichtung und effektive Arbeit der Organisationen. Dabei sollte sich die jeweilige Organisation der eigenen Möglichkeiten bewusst sein – im Tsunami-Projekt stellte das Evaluierungsteam fest, dass manche der vom Projekt angestrebten Ziele unrealistisch waren. Frustrationen entstanden bei allen Beteiligten, da die ehrgeizigen Ziele der NRO hinsichtlich sozialer Mobilisierung und Förderung einer nachhaltigen ökologischen Entwicklung nicht erreicht werden konnten.

- Extrem wichtig ist ein angemessenes Monitoringsystem – in der Hälfte der Evaluierungen wird hierauf hingewiesen. Dabei wird die Arbeit der Planungs- und Monitoring(P&M)-Einheit in Bangladesch sehr positiv bewertet. Nur wenn bekannt ist, was erreicht bzw. nicht erreicht wird, können Maßnahmen initiiert werden, die Leistung weiter zu verbessern.



- Vier Evaluierungen weisen auf die Bedeutung von Transparenz hin, sei es innerhalb der Organisation bzgl. interner Planungs- und Entscheidungsprozesse (Internationales Netzwerk für Wohn- und Siedlungsrechte), bei der Darstellung der Rolle der jeweiligen Organisation gegenüber anderen Partnern vor Ort (MISEREOR Dialog- und Verbindungsstellen, Friedens- und Gerechtigkeitskommission in Südafrika), oder zu den Zielgruppen (Verteilung von Inputs, Tansania). Institutionelle Transparenz kann durch geeignete Monitoring-Systeme erhöht werden, wie die Ar-

beit der P&M-Einheit in Bangladesch eindrucksvoll belegt.

Lernerfahrungen im fachspezifischem Bereich der jeweiligen Projektarbeit

Die Evaluierungen geben zum Teil sehr spezifische Empfehlungen, wie der Inhalt des einzelnen Projekts verbessert werden kann. Als evaluierungsübergreifende Lernerfahrungen können folgende Punkte genannt werden:

- Die Inhalte müssen an den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung ausgerichtet sein (Beispiel: Ausbildungskurse in Kenia). Projektinterventionen sollen auf den bestehenden Bedarf ausgerichtet werden, wobei vor allem die ärmeren Bevölkerungsgruppen unterstützt werden sollen.
- Die Verantwortung für „Projekt“-Aktivitäten muss zunehmend auf die Zielgruppen übertragen werden. Dabei soll frühzeitig ein "Abnabelungskonzept" für langjährig betreute Gruppen entwickelt werden. Generell muss auf die finanzielle Eigenständigkeit der Gruppen abgezielt werden.
- Die Projekte der Ländlichen Entwicklung können durch einen stärkeren Fokus auf Weiterverarbeitung und Vermarktung der produzierten landwirtschaftlichen Produkte mehr Einkommens- und Beschäftigungswirkungen erzielen.
- Einzelnen Trägern wird eine stärkere inhaltliche Fokussierung empfohlen, wie dem internationalen Netzwerk für Wohn- und Siedlungsrechte und dem integrierten Fonds in Indien. Andere Organisationen können effektiver sein, wenn sie ihren inhaltlichen Schwerpunkt verändern oder einzelne Aktivitäten ganz aufgeben (Programm zur Förderung von Dialog und Versöhnung zwischen religiösen Gruppen in Indien: Verstärkung seiner Öffentlichkeitsarbeit („Advocacy“), um das Anliegen strategisch zielgerichteter in der Öffentlichkeit und im politischen Leben des ganzen Landes durchzusetzen; Landwirtschaftszentrum in Sambia: Ausgliederung der arbeits- und kostenintensiven Bewirtschaftung der ausgedehnten Ländereien, um sich auf die Ausbildung und Beratung konzentrieren zu können.

Lernerfahrungen im Bereich der Vernetzung

In insgesamt zwölf der Evaluierungen wird die Wichtigkeit von Vernetzung und Zusammenarbeit



hervorgehoben (entweder durch positive Erfahrungen oder entsprechende Empfehlungen), sowohl auf lokaler, als auch regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

- Zwei Evaluierungen betonen den Erfahrungsaustausch auf lokaler Ebene – zwischen den Gemeinden und den Gruppen. Durch diesen Austausch wird gemeinsames Lernen gefördert und eine größere Solidarität ermöglicht. Aus dem Berufsbildungsprogramm in Kenia wird berichtet, dass dort die Möglichkeit des Austausches und Lernens über die Grenzen der Diözesen hinweg und die Nutzung gemeinsamer Ressourcen wesentlich zu den Errungenschaften des Projekts beigetragen habe.
- Insgesamt fünf Evaluierungen empfehlen, die Kooperation mit kirchlichen, staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Kräften zu intensivieren, um den Aktionsradius des Projekts zu erweitern und stärker auf strukturelle Veränderungen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene hinzuwirken. Solche Aufgaben der Vernetzung nehmen auch die neuen Dialog- und Verbindungsstellen MISEREORS wahr.
- Vernetzung kann auch länderübergreifend erfolgen: Der von MISEREOR unterstützte Süd-Süd-Austausch im Tsunami-Projekt in Indonesien – anstelle von deutschen Experten wurden indische geschickt – erwies sich als extrem positiv. Die indischen Fachleute konnten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Projekts in Indonesien leisten und wurden von ihren indonesischen Kollegen voll anerkannt. Bei einer Übertragung dieses Vorgehens sollte jedoch auf länderspezifische Eigenheiten Rücksicht genommen werden.
- Drei weitere Evaluierungen weisen darauf hin, wie wichtig es ist, aktive Lobbyarbeit zu betrei-

ben – Probleme von der Basis aufzunehmen und zusammen mit anderen kirchlichen und nicht-kirchlichen Organisationen Druck auf den Staat auszuüben, damit diese Probleme gelöst werden. Die jeweiligen Anliegen sollen in einer großen Bandbreite von Organisationen verankert werden. Dabei ist es wichtig, sich die richtigen Partner zur Zusammenarbeit auszusuchen; so nannten zwei Evaluierungen geeignete weitere Organisationen für die Zusammenarbeit.

- Ein andere Möglichkeit der Steigerung der Effizienz von Projekten kann es sein, den Zugang von Mitgliedern zu Programmen anderer Träger zu verbessern (Beispiel: Alphabetisierungskampagnen in der DR Kongo) – so können die Projekte die eigenen Ressourcen optimal nutzen, und die Armen vor Ort erhalten die notwendige Unterstützung. In einem Fall (Tansania) wird sogar eine gemeinsame Planung mit anderen Programmen empfohlen.
- Eine weitere Art der Vernetzung ist die Verbindung verschiedener Interventionsebenen: Beim Ländlichen Entwicklungsprogramm in Kenia stellt „die Interventionsstrategie auf verschiedenen Ebenen (von der Haushaltsebene bis zur nationalen Ebene) ... eine der Stärken des Programms dar.“ Vier weitere Evaluierungen weisen ebenfalls darauf hin, wie wichtig es ist, auf mehreren Interventionsebenen zu arbeiten, um die Projektwirkungen weiter zu verbreiten bzw. die Rahmenbedingungen zu verändern.

Lernerfahrungen im Bereich Querschnittsthemen

Insgesamt fünf Evaluierungen weisen auf die Bedeutung so genannter Querschnittsthemen hin: Gender-Gerechtigkeit, HIV-AIDS-Aufklärung und

Jugendförderung. Die Integration von Querschnittsthemen ist in vielen Projekten gut gelungen, bedarf aber der permanenten weiteren Berücksichtigung.

- So wird in manchen Evaluierungen empfohlen, die aktive Mitwirkung von Frauen in Führungspositionen durch intensive Fördermaßnahmen zu verbessern.
- Andere Evaluierungen fordern, Frauen bei der Planung, Durchführung und dem Monitoring der verschiedenen Maßnahmen systematisch zu berücksichtigen.
- In einem weiteren Fall wird Training des Personals in HIV-AIDS-Sensibilisierung empfohlen.

1.5 Fazit

➤ Die in 2007 durchgeführten Evaluierungen decken eine große Bandbreite von Projekten und unterschiedlichste Erfahrungsbereiche ab und konnten durch ihren externen Blick zum gemeinsamen Lernprozess beitragen. Die Wirkungen der Arbeit MISEREORS durch die Projekte der Partner vor Ort können zusätzlich verstärkt werden, wenn MISEREOR seine Partner weiterhin dabei unterstützt, sich institutionell zu verbessern, vor allem geeignete Monitoring-Systeme aufzubauen. In weiteren Fällen kann auch eine inhaltliche Beratung sinnvoll sein, vor allem wenn es um die sinnvolle Fokussierung der Arbeit geht. Zudem sollten die Projekte sich stärker vernetzen und die Partner auf so vielen Ebenen wie möglich tätig sein (von der Haushaltsebene bis zur nationalen oder sogar internationalen Ebene), um die Projektwirkungen weiter zu verbreiten bzw. die Rahmenbedingungen zu verändern. Gender-Gerechtigkeit, HIV-AIDS-Aufklärung und Jugendförderung müssen weiterhin als Querschnittsthemen bei der Arbeit beachtet werden.

Insgesamt sollten die Erwartungen realistisch sein in Bezug darauf, was ein Projekt erreichen kann und was nicht. Armutsminderung ist ein komplexer und langwährender Prozess, der von vielen Faktoren beeinflusst wird. Wie die in 2007 durchgeführten Evaluierungen zeigen, setzt MISEREOR in Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen an mehreren „Hebeln“ an, um die Armut in der Welt zu mindern.



2. Kurzfassung der 20 durchgeführten Evaluierungen

2.1 Afrika:

Evaluierung der Dialog- und Verbindungsstelle von MISEREOR für Burkina Faso, Mali, Niger und Senegal

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Bei dieser Evaluierung handelt es sich nicht um eine Partnerorganisation, die selber Projekte durchführt. Die Dialog- und Verbindungsstelle ist vielmehr eines der sechs Verbindungsbüros in Afrika von MISEREOR, die mit dem Ziel eingerichtet wurden, die Kooperation von MISEREOR mit den bestehenden und potentiellen Partnerorganisationen vor Ort zu verbessern und die entwicklungspolitischen Anliegen beider Seiten stärker miteinander zu verbinden. Die Dialog- und Verbindungsstellen haben keinerlei operative Aufgaben der Projektverwaltung oder -durchführung für MISEREOR. Die LeiterInnen der Verbindungsstellen müssen gute Kenntnisse der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit haben und werden durch die AGEH (Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e. V.) entsandt.

Die Dialog- und Verbindungsstelle von MISEREOR für die Sahelländer wurde 2003 eingerichtet und bestand bis Mitte 2007. Sie wurde von einem beurlaubten Mitarbeiter von MISEREOR geleitet und von einer Lokalkraft unterstützt. Sie war für die Zusammenarbeit mit vier Ländern zuständig. Hauptanliegen war es, die katholische Ortskirche und andere Partnerorganisationen darin zu unterstützen, die Interessen der armen Bevölkerungsgruppen sichtbar zu machen. Kernthema in diesem Zusammenhang war die Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit („Advocacy“) für das Recht auf Nahrung. Die Verbindungsstelle arbeitete mit einem breiten Akteurspektrum zusammen (34 Organisationen), das von kirchlichen Organisationen (ca. 50%) über Nichtregierungsorganisationen bis zu Basisorganisationen reichte. Hauptinterventionsbereiche waren die entwicklungspolitische Lobbyarbeit, der Dialog und Informationsaustausch sowie die Stärkung der Fähig-

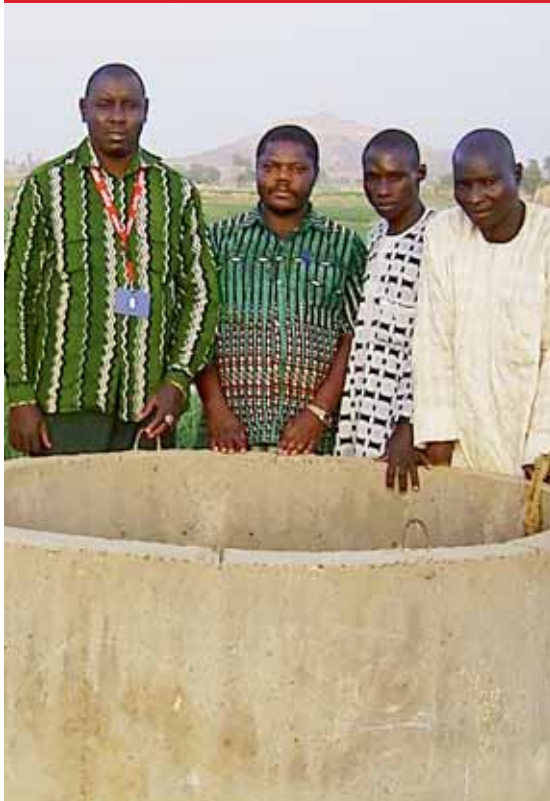
keiten der Partnerorganisationen, Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen, um eigene Ziele nachhaltig zu erreichen („capacity-building“).

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Hauptziel der Evaluierung war es, den Grad der Zielerreichung sowie der weiteren Wirkungen der Verbindungsstelle zu analysieren, um auf dieser Grundlage Lehren für andere Verbindungsstellen MISEREORS zu ziehen. Außerdem sollte untersucht werden, inwieweit die mit Hilfe der Verbindungsstelle entstandenen Dialogstrukturen dauerhaft in der Region verankert werden können.

Das Vorgehen gliederte sich in zwei Phasen. Während der ersten Phase in Deutschland wurden Interviews mit ausgewählten MitarbeiterInnen von MISEREOR sowie eine schriftliche Befragung aller lokalen Verbindungsstellen-Partner durchgeführt. In der zweiten Phase, nach Auswertung der vorläufigen Ergebnisse, wurden einzelne Ressourcepersonen und die Mitarbeiter der Verbindungsstelle vor Ort interviewt. Abschließend wurde ein 3-tägiger





Workshop mit den Partnern aller betroffenen Länder durchgeführt, um die erhobenen Daten zu bewerten und Vorschläge für die Fortführung der Dialog- und Netzwerkstrukturen gemeinsam mit den Partnervertretern zu erarbeiten.

➤ **Festgestellte Wirkungen**

Die größten positiven Wirkungen konnte die Verbindungsstelle durch ihre Arbeit als Vermittler, als Unterstützer der Lobbyarbeit sowie als Informationsdrehscheibe erreichen. So hat sich die gegenseitige Kenntnis von MISEREOR und den Partnerorganisationen insbesondere bei den außerkirchlichen Akteuren verbessert. Gleichzeitig wurde ein stärkeres Engagement der Partner im Bereich der politischen Lobbyarbeit erreicht. Besonders die vom Verbindungsbüro geleistete Erstellung und Verteilung von relevanten Informationen an die Partner und an MISEREOR wurde von allen Befragten sehr geschätzt. Ein Netzwerk von Organisationen zur Behandlung der Themen Import von genmanipuliertem Saatgut, Exportsubventionen von Nahrungsmitteln u. a. wurde etabliert. Andererseits sind die Qualität und die Nachhaltigkeit der positiven Wirkungen speziell im Bereich der politischen Lobbyarbeit durch den Mangel an Ownership bei den lokalen Akteuren eingeschränkt. Die Verbindungsstelle hat dazu tendiert, eher die Rolle des Initiators und Motors als die des Katalysators in der Lobbyarbeit zu spielen, und die durchgeführten Aktionen wurden zu wenig von der Basis mitgetragen. Sicherlich war aber auch der begrenzte Zeithorizont von nur dreieinhalb Jah-

ren zu kurz, um nachhaltige Wirkungen in diesem Bereich erzielen zu können. Hinzu kam der Wechsel der verantwortlichen Leiter mehrerer wichtiger Partnerorganisationen, was eine kontinuierliche Zusammenarbeit erschwerte.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die Evaluierung hat deutlich gemacht, dass es bei der Einrichtung einer Verbindungsstelle MISEREORS vor Ort entscheidend darauf ankommt, dass Rolle und Mandat des Büros für die lokalen Partner transparent sind und insbesondere von der Ortskirche/Partnerstruktur mitgetragen werden. Darüber hinaus ist die partizipative Erstellung und Verfolgung einer verbindlichen Rahmenplanung sowohl vor Ort als auch bei MISEREOR ein wichtiges Steuerungsinstrument.

Zudem muss größere Sorgfalt für die Definition der jeweils spezifischen strategischen Ziele bei der Einrichtung einer Verbindungsstelle aufgewandt werden, um ein zielorientiertes Vorgehen und eine klare Orientierung der Büros zu erleichtern sowie die Machbarkeit der erwarteten Wirkungen bereits in der Konzeptionsphase zu überprüfen. Schließlich sollten auch die Kooperations- und Dialogstrukturen vor Ort entsprechend der strategischen Ziele gestaltet werden. Hier ist zu prüfen, inwieweit zu bestimmten Themen neben den bilateralen Kontakten auch die Förderung der Kooperation sowie die Vernetzung der Partner untereinander sinnvoll sind und in welcher Rolle die verschiedenen Akteure in die Kooperationsstrukturen integriert werden.

Da die Position der Verbindungsstellen im Dreieck zwischen Partnern und MISEREOR grundsätzlich konfliktrichtig sein kann, wird die regelmäßige Aufarbeitung und Dokumentation der Erfahrungen der VerbindungsstellenleiterInnen sowie die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und den erzielten Wirkungen empfohlen.

➤ **Follow-up**

In der Übergangsphase vor der Schließung der Verbindungsstelle ist es gelungen, wichtige Aufgaben an lokale Strukturen zu übergeben. Ein Dialog mit den jeweiligen Hauptpartnern in den vier Ländern wurde bereits begonnen, um die Kooperationschwerpunkte und Art der Zusammenarbeit festzulegen.

2.2 Bangladesh: Evaluierung der Planungs- und Monitoring-Einheit einer großen Nichtregierungsorganisation

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

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

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes

Die Einheit „Planung und Monitoring“ (P&M) wurde 1997 auf Anregung einer externen Programm-Evaluierung gegründet. Sie sollte ein Monitoring- und Informationssystem aufbauen, das ausreichend Informationen für Projektentscheidungen bereitstellt und die Projektdurchführung verbessern hilft. Das Monitoringsystem wurde anfänglich nur für ein nationales Programm entwickelt und nach einer Test-

phase auf inzwischen 23 Projekte ausgedehnt. Es basiert auf der periodischen Erhebung von Projektdaten zur Zielgruppenentwicklung und deren Aggregation in einer elektronischen Datenbank. Dem System liegt ein partizipativer und lernorientierter Ansatz zugrunde, der die Zielgruppen selbst zu Akteuren der Datenerhebung und Auswertung macht. Die P&M-Abteilung beschäftigt acht Personen; sie hat eine eher unterstützende Funktion: sie verwaltet die Datenbank, entwickelt die Software, erstellt ergebnisorientierte Monitoringberichte und Statistiken, bildet Zielgruppen und Projektteams in der Nutzung des Systems aus, berät bei der Indikatorenauswahl und der Projektplanung und führt Studien zur Ausgangssituation bei Projektbeginn oder themenbezogene Monitoring-Studien durch.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Arbeit der P&M-Einheit zu bewerten, ihre Wirkungen auf die Entwicklungsprogramme der Organisation aufzuzeigen und Vorschläge zur künftigen Rolle und Ausrichtung der Einheit zu unterbreiten. Die Evaluierung wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem Gutachter aus Bangladesch, durchgeführt. Es wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, das





eine breitest mögliche Beteiligung der verschiedenen Akteure und einen gemeinsamen Lernprozess gewährleisten sollte. Dadurch, dass das Evaluationsteam einen kritischen Selbstreflexionsprozess anregte, besaß die Evaluation Elemente einer Selbstevaluierung.

➤ **Festgestellte Wirkungen**

Die P&M-Einheit hat ein funktionsfähiges und benutzerfreundliches Informationssystem aufgebaut, das für anstehende Projektentscheidungen und Neuplanungen genutzt wird. Projektteams, aber auch die Zielgruppen, kennen Erfolge ihrer Arbeit wie auch Schwächen. Monitoring ist zu einem Routineinstrument der Projektdurchführung geworden und hat die ergebnisorientierte Projektdurchführung unterstützt. Projektanträge und Fortschrittsberichte an Hilfswerke haben sich verbessert, auch wenn noch Schwächen in der Indikatorenwahl oder der einheitlichen Verwendung der Planungsmatrix festgestellt wurden. Projektberichte an Hilfswerke sind noch zu aktivitätenorientiert und zu wenig er-

gebnisorientiert. Die Arbeit der P&M-Einheit hat auf institutioneller Ebene eine Planungs- und Monitoring-Kultur gestärkt und damit die Arbeitskultur verändert. Sie hat die institutionelle Transparenz von Projektergebnissen, Erfolge wie Schwächen, verstärkt. Auf Zielgruppenebene hat der partizipative und lernorientierte Ansatz des Planungs- und Monitoringsystems die eigenständige Datenerhebung und Auswertung durch die Zielgruppen qualitativ verbessert, zu einem Selbst-Management der Basisgruppen beigetragen und schließlich das Selbstwertgefühl und Empowerment dieser Gruppen befördert. Insgesamt kann gesagt werden, dass die P&M-Einheit die Leistung der Organisation verbessert hat.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das partizipative Planungs- und Monitoringsystem ist nicht nur ein geeignetes Instrument, die Projektdurchführung zu optimieren und damit auch verbesserte und nachhaltige Projektergebnisse bei den Zielgruppen zu erzielen. Es trägt auch zu Veränderungen bei den Zielgruppen bei, indem ihre Selbstreflexion, ihr Selbstwertgefühl und Empowerment gestärkt wurden. Auf institutioneller Ebene hat das System die technische Grundlage für ein institutionelles Monitoring-System geschaffen, das alle Entwicklungsprojekte der Organisation erfassen kann und ein Monitoring der Umsetzung des Strategieplans 2004-2014 und der institutionellen entwicklungspolitischen Wirkungen ermöglicht. Für die künftige Ausrichtung der P&M-Einheit wird daher empfohlen, alle Entwicklungsprojekte der Organisation in das System einzubinden und die P&M-Einheit mit dem strategischen Monitoring zu betrauen. Dies setzt auch die Erweiterung des Systems über das Erfassen der unmittelbaren Ergebnisse hinaus auf ein Erfassen/Evaluieren längerfristiger entwicklungspolitischer Wirkungen voraus. Das Mandat der P&M-Einheit sollte daher auf Planung, Monitoring und Evaluierung erweitert werden. Dies erfordert zusätzliches Personal, das ohnehin für die laufenden Aufgaben zu knapp bemessen ist, und eine Aufrüstung der technischen Ausrüstung. Da der Aufbau eines institutionellen PME-Systems ein längerfristiger Prozess ist, wird empfohlen, die Arbeit der Einheit an langfristigen und jährlichen Zielsetzungen zu orientieren.

Die Datenerhebung des Monitoring ist eng an die Planvorgaben und Indikatoren gebunden. Sind die Planung und Indikatorenauswahl schwach, so sind auch das Monitoring und die Datenauswahl unzureichend. Der P&M-Einheit wird daher empfohlen, künftig ihre Beratungen zur Verbesserung der Projektplanungen und (genderdifferenzierten) Indikatorenauswahl zu verstärken. Ebenso sollte die zeitgerechte Informationsbereitstellung verbessert werden, damit diese noch effektiver als bisher von den Projektverantwortlichen bei der Berichterstel-

lung an die Finanzgeber, bei der periodischen Auswertung und Neuplanung der Projekte genutzt werden können.

➤ Follow-up

Ein enger Austausch mit dem Partner ist für die nächste Dienstreise nach Bangladesch geplant. Der Bericht liegt dem Partner erst seit Ende Februar 2008 vor, entsprechend hat er noch keine Möglichkeit gehabt, eine erste Rückmeldung zu geben.

2.3 Guatemala: Evaluierung eines integrierten Gesundheitsprogramms

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projektes

Das Programm wird seit 1988 durch MISEREOR unterstützt. Der kirchliche Projektträger hat das Ziel, die Gesundheit der überwiegend indigenen Bevölkerung zu verbessern, und zwar durch Gesundheitsvorsorge und medizinische Betreuung. Die Zielgruppen sind Mütter und Kinder, darüber hinaus MultiplikatorenInnen, Gesundheitspersonal sowie PatientInnen, die keinen Zugang zu öffentlichen Gesundheitsdiensten haben. Der Projektträger führt das Programm in 15 Kirchengemeinden durch, überwiegend in ländlichen Gebieten, die stark von Armut und Unterernährung betroffen sind. Teilweise übernimmt der Projektträger dort Aufgaben des öffentlichen Gesundheitswesens, da dessen Dienste in quantitativer und qualitativer Hinsicht unzureichend sind.

Das Programm beinhaltet fünf Komponenten: 1. Organisierung und Stärkung von Gruppen in kirchlichen Gesundheitsdiensten; 2. Fortbildung für MultiplikatorInnen sowie Ärztinnen und Ärzte; 3. Förderung von Mutter-Kind-Gesundheit, die auf gesunde Ernährung und verbesserte Hygiene in den Familien abzielt, 4. Alternativmedizin und 5. Koordination, insbesondere mit den kooperierenden Gemeinden, kirchlichen und öffentlichen Einrichtungen. Darüber hinaus können die kirchlichen Kliniken und Apotheken, aber auch Privatpersonen mit geringem Einkommen preisgünstige Medikamente im Vorratslager des Projektträgers kaufen. Die

medizinische Betreuung wird durch medizinisches Personal in den kirchlichen Kliniken und die Vorsorge durch lokale Freiwillige geleistet. Es besteht die langfristige Absicht, in den Kirchengemeinden organisatorische Strukturen zu schaffen bzw. zu stärken, damit die Dienste ohne externe Unterstützung angeboten werden können.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung hatte das Ziel, die an der Durchführung des Programms beteiligten Akteure, die erzielten Ergebnisse, aufgetretenen Schwierigkeiten und erreichten Wirkungen in der Zielbevölkerung





im Zeitraum 2001 bis 2007 zu analysieren. Das Hauptaugenmerk sollte auf die Arbeit im ersten Halbjahr 2007 gerichtet werden, weil fast das komplette Team neu im Projekt ist. Die Evaluierung wurde von einem guatemaltekischen Experten und einer deutschen Fachkraft durchgeführt. Es wurde ein partizipativer Ansatz gewählt. Das Team war aktiv in den gesamten Evaluierungsprozess vor Ort eingebunden, zu dem eine intensive Feldphase mit Besuchen in den Gemeinden und Interviews mit direkt oder indirekt in das Programm involvierten Personen gehörten.

➤ Festgestellte Wirkungen

Auf der Dorf- bzw. Gemeindeebene wurde insbesondere bei Kindern eine Verbesserung der Gesundheit, Ernährung und Hygiene festgestellt. Das Selbstwertgefühl sowie die soziale und wirtschaftliche Partizipation der Frauen sind gewachsen, in Einzelfällen auch ihre politische Teilhabe. Sie sind stärker organisiert als Männer. Eine Gruppe hat sich offiziell registriert und mobilisiert lokal verfügbare Ressourcen. In mehreren Gruppen sehen sich die Frauen als gleichberechtigter im Vergleich zu früher. Ferner stellte sich heraus, dass mehr Kinder die Schule besuchen als früher, vor allem auch mehr Mädchen. Hebammen leiten heute schwierige Geburten an Kliniken und Krankenhäuser weiter, wodurch die Mutter-Kind-Sterblichkeit gesunken ist. Die Alternativmedizin wird in den Gemeinden akzeptiert, in denen ein entsprechendes Fortbildungsprogramm angeboten wird. In einigen Gemeinden übernehmen die Begünstigten bereits einige Projektkomponenten in Eigenverantwortung. Die lokalen Freiwilligen genießen dank der Ausbildung durch das Programm in ihren Gemeinden ein hohes soziales Ansehen.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Aktivitäten und die verfolgte Strategie besitzen eine hohe Relevanz für die Gesundheit und Ernährung der Zielgruppen. Effizient ist der Ansatz, die in den Kirchengemeinden bestehenden Strukturen zu nutzen und durch Qualifizierungsmaßnahmen zu verbessern. Es wird empfohlen, die Unterstützung für die Gemeinden noch stärker als bisher an ihrem jeweilig speziellen Bedarf auszurichten. Ferner sollte der Erfahrungsaustausch zwischen den Gemeinden und Gruppen intensiviert werden. Das Projektteam besitzt eine hohe Motivation und ist gut integriert. Weil es jedoch zuvor keine Erfahrung im Projektmanagement erwerben konnte, wird eine lokale fachliche Beratung für Planung, Monitoring und Evaluierung empfohlen. Außerdem sollte eine Strategie für die finanzielle Nachhaltigkeit des Programms entwickelt werden. Das Vorratslager für preisgünstige Medikamente bietet Potenzial in dieser Hinsicht. Die Kooperation mit kirchlichen, staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Kräften sollte intensiviert werden, um den Aktionsradius zu erweitern und stärker als bisher auf strukturelle Verände-

rungen im gesundheitspolitischen Bereich auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene hinzuwirken. Es wird empfohlen, die Themen Gender und HIV-AIDS in das Programm zu integrieren. Schließlich sollten Anreize entwickelt werden, damit die lokalen Freiwilligen ihren ehrenamtlichen Dienst für eine bestimmte Zeitdauer leisten.

➤ Follow-up

Der Projektpartner wurde im Rahmen der Dienstreise des Regionalreferenten im November 2007 besucht, um das weitere Vorgehen abzustimmen.

Dabei ergab sich, dass die neue Leiterin kurzfristig ausgeschieden war und noch keine Fortschritte bezüglich der Vorlage eines Folgeantrags ab Mitte 2008 zu verzeichnen waren. Zur Abstimmung mit dem Ortsbischof wurde eine Beratung durch einen früheren Leiter der Gesundheitspastorale angeregt. Eventuell sollen weitergehende personelle Konsequenzen in der Leitung und im momentanen Team gezogen werden.

2.4 Honduras: Evaluierung eines Programms für ländliche Entwicklung und Umweltschutz

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projektes

Die Partnerorganisation gehört zur katholischen Kirche und unterstützt die arme Bevölkerung in 12 Pfarrgemeinden. Zu den verschiedenen Arbeitsbereichen gehören die Gesundheitsverbesserung, Frauenförderung, ländliche Entwicklung, wirtschaftliche Förderung, Umweltschutz und die Förderung von Organisationsprozessen.

MISEREOR unterstützt seit über 15 Jahren die Organisation. Dabei stehen im aktuellen gemeinsamen Programm zwei Bereiche im Mittelpunkt. Einerseits werden nachhaltige Landnutzungssysteme gefördert, um der Erosion entgegenzuwirken, die Bodenfruchtbarkeit dauerhaft zu erhalten und die landwirtschaftliche Produktivität zu erhöhen. Andererseits wird die Bevölkerung dabei unterstützt, sich gegen die zunehmenden Umweltbedrohungen zu wehren. Dabei stehen unkontrollierte Feuer, Abholzungen, die bereits spürbar zu Wassermangel in den Sommermonaten führen, der Einsatz von Pestiziden und der Abbau von Bodenschätzen mit weitreichenden Wasserbelastungen und -vergiftungen im Mittelpunkt.

Das Programm legt großen Wert darauf, das in der Region vorhandene Wissen und die Erfahrungen zu nutzen. Zunehmend wird dabei auch ehrenamtliche Arbeit gefördert. Durch die Unterstützung



von Naturschutzorganisationen, in denen sich Bauernfamilien organisiert haben, wird die Bevölkerung in die Lage versetzt, der Zerstörung ihrer natürlichen Lebensgrundlage entgegenzutreten und politischen Einfluss zu gewinnen.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Nach langjähriger Förderung hat MISEREOR eine externe Evaluierung angeregt, um zusammen mit den MitarbeiterInnen und der betroffenen Bevölkerung die erreichten Wirkungen sowie Stärken und Schwächen der Programmarbeit zu analysieren und

die bisherigen Erfahrungen – in Bezug auf Inhalte, Konzept, Methodik und die interne Organisation des Trägers – für die künftige Programmarbeit zu nutzen. Dabei spielten auch der erreichte Multiplikationseffekt und die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen eine wichtige Rolle.

Das Evaluierungsteam setzte sich aus einem Gutachter aus Honduras und einer Gutachterin aus Deutschland zusammen. Die während der Evaluierung angewandte Methodik hat alle von der Programmdurchführung betroffenen Gruppen und Akteure einbezogen. Beim Besuch von 12 Pfarreien, in denen Versammlungen mit VertreterInnen aus 36 Dörfern stattfanden, wurden Interviews und Feldbesuche bei zahlreichen Familien durchgeführt und Pfarrer, Bürgermeister, Vertreter der Umweltbehörden und Vertreter von anderen in der Region tätigen Organisationen besucht. In den Dorfversammlungen wurden sowohl Fragebögen, als auch Trendanalysen und Einflussuntersuchungen eingesetzt. Bei den Trendanalysen wurde die Entwicklung verschiedener Bereiche (z. B. Ernährungslage oder Umweltsituation) vom Zeitpunkt vor Projektbeginn bis heute von der Zielgruppe durch ein Punktesystem bewertet. Anschließend wurden die für die jeweilige Entwicklung verantwortlichen Einflüsse analysiert. Die vorläufigen Ergebnisse der Evaluierung und die wichtigsten Empfehlungen wurden in einem Abschlussworkshop mit der Trägerorganisation diskutiert.

➤ **Festgestellte Wirkungen**

Die Partnerorganisation arbeitet mit ca. 150 Dörfern zusammen, von denen ein Teil schon seit über 15 Jahren begleitet wird, ein anderer Teil erst seit 2005. Entsprechend unterschiedlich sind die Wirkungen.

Durch die langjährige Arbeit wurde umfangreiches Wissen über ökologische Landwirtschaft und Umweltschutz verbreitet und entsprechendes Bewusstsein geschaffen.

Insgesamt werden ca. 900 ökologisch bewirtschaftete Parzellen von unterschiedlicher Größe vom Programm betreut. Auf den meist sehr hängigen Flächen konnte die Erosion durch Erosionsschutzstreifen und Bodenbedeckung weitgehend gestoppt und die Bodenfruchtbarkeit erhalten werden, Feuer und Pestizide werden nicht eingesetzt. Die hohe Vielfalt von Anbaukulturen hat die Ernäh-

rung der beteiligten Familien deutlich verbessert und ihre Einkommen leicht erhöht. Allerdings hat die Mehrheit der Besitzer von agrarökologischen Parzellen diese Anbauweise nicht auf die übrigen Flächen ihrer landwirtschaftlichen Betriebe ausgedehnt.

Mit Unterstützung des Projektpartners haben sich über 100 Naturschutzkomitees auf der Ebene von Dörfern und Gemeinden sowie ein übergeordnetes Netzwerk für das gesamte Departement gebildet. Die dörflichen Naturschutzorganisationen haben einen unterschiedlichen Wirkungsgrad, während einige kaum aktiv oder wegen ihres kurzen Bestehens noch relativ schwach sind, haben andere in ihren Dörfern und Gemeinden ein Mitspracherecht in Fragen des Naturschutzes erreicht, und insbesondere dem Netzwerk gelingt es zunehmend, politischen Einfluss auszuüben.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das Programm konnte auf einzelnen Parzellen gute Wirkungen erreichen, der Multiplikationseffekt blieb jedoch hinter den Erwartungen zurück.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sowohl die ökologisch bewirtschafteten Flächen als auch die Aktivitäten der Naturschutzorganisationen kontinuierlich abnehmen, wenn sie nicht weiter begleitet werden. Das Evaluierungsteam empfiehlt dem Projektteam deshalb, die Nachhaltigkeit der Programmarbeit nicht so zu verstehen, dass die Familien und Organisationen ohne externe Unterstützung auskommen sollen, sondern dass sie in die Lage versetzt worden sind, sich notwendige Unterstützung selbst zu suchen.

Zu den wichtigsten Empfehlungen gehört die möglichst baldige Anstellung eines erfahrenen Projektkoordinators bzw. einer Koordinatorin und deren angemessene Bezahlung sowie die bessere Auswahl der auf Dorfebene aktiven Freiwilligen und ProjektmitarbeiterInnen. Außerdem soll der Erfahrungsaustausch zwischen den bäuerlichen Familien innerhalb der Dörfer und Pfarreien intensiviert werden. Wichtig erscheint auch, künftig bei der Beratung zum ökologischen Landbau nicht nur einzelne Parzellen, sondern den gesamten landwirtschaftlichen Betrieb zu berücksichtigen.

Eine weitere zentrale Empfehlung ist, die Funktionen der bezahlten lokalen BeraterInnen (Beglei-



tung und Beratung der ökologisch wirtschaftenden Familien, Erfahrungsaustausch innerhalb der Dörfer) schrittweise auf die Naturschutzorganisationen und erfahrene Bauern und Bäuerinnen zu übertragen.

Um die Naturschutzorganisationen zu stärken und ihnen langfristig mehr Eigenständigkeit zu ermöglichen, sollte ein Fonds zur Verfügung gestellt werden, aus dem sie Geldmittel für kleine Projekte zur Umsetzung ihrer Aktionspläne beantragen können. Der Projektträger sollte die Gruppen bei der Beantragung, Durchführung und Verwaltung dieser Projekte unterstützen.

Künftig sollen Frauen bei der Planung, Durchführung und dem Monitoring der verschiedenen Maßnahmen systematisch berücksichtigt werden.



➤ Follow-up

Die Partnerorganisation hat auf die Bitten von MISEREOR zunächst ein Übergangprojekt mit einer nur kurzen Laufzeit von einem Jahr eingereicht. Dies gibt ihr Zeit für die Ausarbeitung eines ausführlichen Vorschlags für ein neues Projekt, der

auch die Empfehlungen der Evaluierung mit berücksichtigen kann, sowie für einen tiefer gehenden Dialog mit MISEREOR. Die Empfehlung des Evaluierungsteams, einen Programmkoordinator einzustellen, wurde bei der Ausarbeitung des Übergangprojektes bereits berücksichtigt.

2.5 Indien:

Evaluierung eines integrierten Fonds für armutsorientierte Entwicklung

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Die projektdurchführende Nichtregierungsorganisation wurde vor 47 Jahren als gemeinnütziger Treuhänder für die Projektarbeit in Indien gegründet und nach den Gesetzen des Landes registriert. Ihre Hauptfunktion besteht darin, als landesweite Entwicklungsförderungsorganisation zu wirken, die Hunderte von kleineren Partner-Nichtregierungsorganisationen in deren konkreter Projektarbeit an der Basis finanziell und mit Beratung unterstützt. Sie unterhält fünf Regionalbüros und ist in über 20

indischen Bundesstaaten aktiv; Förderschwerpunkte sind die folgenden fünf Kernbereiche: nachhaltige Existenzsicherung; Gemeinwesenentwicklung; Partizipation von Marginalgruppen an lokalen politischen Entscheidungs- und Selbstverwaltungsprozessen; Menschenrechte; Gesundheit sowie Katastrophenmanagement und -vorsorge. Eine weitere zentrale Zielgruppe ist die Jugend. Die Partnerorganisation verfolgt einen übergreifenden Ansatz des Empowerment der Armen auf der Grundlage ihrer Rechte und versucht sicherzustellen, dass die lokalen Partner-Nichtregierungsorganisationen, deren

Arbeit sie unterstützt, dieselben entwicklungsbezogenen Werte teilen.

➤ **Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes**

Das evaluierte landesweite Programm ist das größte und wichtigste der Partnerorganisation. Es wird seit 2001 in Fortsetzung früherer, ähnlicher Maßnahmen durchgeführt. Das Programm besteht aus verschiedenen Komponenten, von denen zwei von zentraler Bedeutung sind: Die erste beinhaltet direkte Finanzhilfe zur Förderung von Kleinprojekten kleinerer Nichtregierungsorganisationen mit einer Laufzeit von ein bis drei Jahren. Diese Kleinprojekte werden größtenteils innerhalb der oben genannten Kernbereiche mit marginalisierten Zielgruppen durchgeführt, zu denen insbesondere auch die indigene Stammesbevölkerung („Adivasi“), die Kastenlosen („Dalits“) und Slumbewohner gehören, oft auch mit besonderem Schwerpunkt auf den Frauen und Kindern. Die zweite Komponente besteht in Begleit- und Qualifizierungsmaßnahmen, die darauf abzielen, die Arbeit der Kleinprojektpartner zu stärken und ihre Wirkung zu erhöhen. Dies geschieht beispielsweise durch Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Workshops und Austauschprogrammen. Die Partnerorganisation unterstützt auch die Vernetzung unter den Kleinprojektpartnern für die Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit („Avocacy“).

➤ **Ziele der Evaluierung und Vorgehen**

Die Evaluierung wurde von einem Team von vier EvaluiererInnen durchgeführt, die von MISEREOR und der Partnerorganisation benannt worden waren. Das Team arbeitete sechs Wochen im Feld. Das Oberziel der Evaluierung bestand darin, die Relevanz, Effektivität und Wirkung des Programms zu prüfen, zu Erkenntnissen im Hinblick auf mögliche Verbesserungen zu gelangen und Empfehlungen für die Zukunft auszusprechen. Vier weitere Unterziele bezogen sich auf: Einhaltung der Planung in der Durchführung, Relevanz des Programms für die bestehenden Probleme und den Kontext, seine Effektivität und Nachhaltigkeit; Strukturen, Strategien und Konzepte, Systeme und Verfahrensweisen des Partners; Finanzverwaltung; Systeme, Anwendung, Einhaltung rechtlicher Vorschriften; und schließlich das Verhältnis zwischen der Partnerorganisation und ihren kleineren Partner-Nichtregierungsorganisationen. Ange-

sichts der Größe und Komplexität des Programms wurde der Evaluierungseinsatz unter größtmöglicher Bezugnahme auf die Struktur und das Management- und Kontrollsystem der Partnerorganisation durchgeführt. Das Evaluierungsteam hat sich durch verschiedene Maßnahmen wie z. B. partizipative Workshops und Runde Tische bemüht, ein angemessenes breites Meinungsbild wichtiger Programmbeiträger einzuholen und auch eine kleine Auswahl von Kleinprojekten besucht.

➤ **Festgestellte Wirkungen**

Da die Partnerorganisation vielen kleineren Nichtregierungsorganisationen Fördermittel zur Verfügung gestellt hat und stellt, liegt eine unmittelbare, direkte Wirkung sicherlich im Bestehen und Arbeiten von zahlreichen kompetenten Graswurzel-Nichtregierungsorganisationen, die es ohne die Förderarbeit durch die Partnerorganisation nicht geben würde. Einige der lokalen Nichtregierungsorganisationen sind aktiv in gut funktionierenden Netzwerken zur Öffentlichkeitsarbeit („Avocacy“) tätig.

Da die Partnerorganisation jedoch über keinerlei verlässliche Datenbasis verfügt (eine eindeutige Beschreibung der Ausgangssituation für Vorher-Nachher-Vergleiche, Anzahl der direkt geförderten Personen, Veränderungsindikatoren, etc.), sind auch keine Aussagen darüber möglich, welche Wirkungen diese Organisationen bei ihren Zielgruppen erreicht haben. Deshalb besteht ein erheblicher Schwachpunkt bei der Partnerorganisation darin, dass es zwar ein umfangreiches Unterstützungsprogramm durchführt, aber kein institutionalisiertes Monitoringsystem hat. Es war daher dem Evaluierungsteam nicht möglich, Daten in angemessenem Umfang zu gewinnen und relevante Schlussfolgerungen bezüglich der auf der Graswurzelebene erzielten Wirkungen zu ziehen.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die Partnerorganisation hat eine lange Geschichte fruchtbarer Zusammenarbeit mit MISEREOR. Durch diese Partnerschaft konnte und kann sie Hunderte von lokalen Nichtregierungsorganisationen und Kleinprojekten unterstützen.

Während jedoch auf der Graswurzelebene exzellente lokale Partner und Projekte vorhanden sind, ist das Programm als Ganzes in seiner Durchfüh-



rung sehr zersplittert und arbeitet mit kurzen Laufzeiten. Dadurch können Wirkungen auch nur verstreut und fragmentarisch auftreten, und mögliche Synergieeffekte zwischen Partnern und Projekten bleiben ungenutzt. So ist eine Verzettelung der auf Empowerment ausgerichteten Ziele festzustellen.

Auch das Monitoring der Partnerorganisation ist ein ernstzunehmender Schwachpunkt, genauso wie sein internes Kontrollsystem. In der Gestaltung des Programms selbst mit seinen jährlichen Auszahlungsrunden ist eine Überbetonung administrativer Verfahren festzustellen, mit denen Anforderungen des Geldgebers erfüllt werden sollen. Die Berichterstattung ist an die Stelle eines soliden Monitoring getreten und beansprucht die Arbeitszeit von zu vielen MitarbeiterInnen.

Die Partnerorganisation und das Programm haben das Potential, weit mehr als bisher zu erreichen. Das Evaluierungsteam empfiehlt daher nachdrücklich, die jährlichen Auszahlungsrunden zu ersetzen durch eine Finanzierung größerer Programme mit längeren Laufzeiten. Außerdem sollten zukünftig Gruppen von kooperierenden Nichtregierungsorganisationen gefördert werden anstelle der von einzelnen lokalen Partnern durchgeführten isolierten Kleinprojekte. Das Evaluierungsteam empfiehlt weiterhin, dass die Partnerorganisation die Dienste eines diesbezüglich fachlich sehr erfahrenen und kompetenten Beraters in Anspruch nimmt, um den Prozess des Paradigmenwechsels vom Kleinprojekt zum Programmansatz zu begleiten und der Organisation mehr konzeptionelle Kompetenz zu verleihen. Dies würde ihre Position als eine Organisation der Entwicklungsförderung in Indien mit Sicherheit weiter stärken.

➤ Follow-up

MISEREOR findet mehrere Empfehlungen des Evaluierungsteams sehr hilfreich und unterstützt sie. Dieses trifft z. B. auf die verstärkte Netzwerkarbeit und intensivere Öffentlichkeitsarbeit zu. Einigen anderen Empfehlungen kann es sich aus verschiedenen Gründen nicht anschließen, wie z. B. die Um-

stellung der Finanzierung auf 3-Jahresprojekte oder die Vereinfachung der Abrechnungsanforderungen.

Inzwischen wurde von der Partnerorganisation ein Folgeantrag eingereicht, dessen Konzeption auf den Ergebnissen der Evaluierung von 2007 basiert. Unter den Projektzielen werden die konzeptionelle Weiterentwicklung des Programms und die Planung und Umsetzung damit verbundener organisatorischer Umstrukturierungen explizit genannt wie auch die empfohlene Begleitung dieses Prozesses durch eine/n externe/n Berater/in. Dies wird von MISEREOR unterstützt.

Für jede der fünf Großregionen des Landes, die gleichzeitig Wirkungsregionen der Partnerorganisation sind, wurden Teilpläne erstellt. Projektbezogene Indikatoren und Methoden der Wirkungsanalyse liegen inzwischen teilweise vor bzw. werden in 2008 erarbeitet. Wirkungsannahmen für das Gesamtprogramm sind formuliert.

Die Partnerorganisation entwickelt im Rahmen des Programmplanungsprozesses auch ein verbessertes System zur Selbstevaluierung, zum Monitoring (mit Indikatoren zur Erfassung von Veränderungen), zum institutionalisierten Erfahrungsaustausch und zur kritischen Begleitung der lokalen Partner und der eigenen Regionalbüros. Die Stärkung der Regionalbüros ist ein wichtiger Schritt hin zu einer konsequenteren Dezentralisierung, zur empfohlenen Priorisierung nach Regionen und zur Setzung programmatischer Schwerpunkte. Dies wird auch eine personelle Umschichtung nach sich ziehen müssen.

Die Weiterentwicklung des notwendigen Organisationsentwicklungsprozesses hin zu einer programmatischeren Ausrichtung mit längerfristiger Entwicklungsperspektive wird von MISEREOR im persönlichen Gespräch bei Ortsbesuchen und auf schriftlichem Wege nachgehalten. MISEREOR wird zudem darauf achten, dass es keine Überschneidungen mit anderen nationalen Fonds gibt und wird die Vernetzung der Partnerorganisation mit anderen strategischen Akteuren zu Lobby- und Advocacyzwecken anregen.

2.6 Indien:

Evaluierung eines Programms zur Förderung von Dialog und Versöhnung zwischen religiösen Gruppen

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Die projektdurchführende Organisation wurde als Reaktion auf die Spannungen und Gewalttätigkeiten zwischen den Religionsgemeinschaften in Indien ins Leben gerufen. Die Initiatoren waren Intellektuelle, die entschlossen waren, den zunehmenden und offensichtlich bewusst gesteuerten Ausschreitungen insbesondere zwischen Hindus und Muslimen eine Botschaft des friedlichen Zusammenlebens und der Harmonie entgegenzusetzen. Diese Zielrichtung hat die Organisation seit ihrer Gründung in der Öffentlichkeit vertreten und propagiert. Ihr Leiter ist ein international bekannter und respektierter muslimischer Intellektueller und Friedensaktivist.

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes

Das von MISEREOR und Brot für die Welt kofinanzierte Programm besteht weitgehend aus Maßnahmen im Bereich von Forschung und Weiterbildung. Hauptzielgruppen sind neben AktivistInnen vor allem Personen, die eine wichtige Rolle in der Konfliktbewältigung einnehmen und zur öffentlichen Meinungsbildung beitragen können: PolizeibeamtInnen, JournalistInnen, LehrerInnen und StudentInnen. Es sind Menschen, die im Wesentlichen eine vermittelnde Position innehaben, die selbst nicht parteilich und nicht in den Konflikten involviert sind und die von daher aus einer neutralen Außenposition heraus Einfluss nehmen können, ohne sich von einem der Lager vereinnahmen zu lassen. Die Absicht ist, eine landesweite Gruppe von AktivistInnen aufzubauen.

➤ Ziele der Evaluierung

Das Ziel der Evaluierung war, qualitative und quantitative Erkenntnisse zu erhalten über

1. den Kontext, in dem die Organisation arbeitet;
2. die Qualität und Quantität ihrer Interventionen;
3. die Rolle, Wirkung und Relevanz ihrer Interventionen;
4. ihre Stärken und Schwachpunkte;

5. die bestehende zukünftige Planung und Ausrichtung der Organisation;

6. den finanziellen Bedarf und andere erforderliche Inputs sowie Zwänge, denen die Organisation unterliegt.

Der Ansatz der Evaluierung war nicht, eine schulmeisterhafte Beurteilung abzugeben, sondern gegenseitig Wertschätzung und Vertrauen aufzubauen, um gemeinsam eine Analyse der Organisation und ihrer Programme vorzunehmen, sich dabei auf die guten Erfahrungen der Organisation beziehend.

Sie wurde von einem Team von zwei erfahrenen Evaluierern aus Indien und Europa durchgeführt.

➤ Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam erkennt die große Bedeutung des Beitrags der Organisation zu den Bemühungen an, eine Antwort auf das Problem des communalism in Indien zu finden. Es merkt jedoch an, dass der Ansatz des Programms sich über die Jahre nicht wesentlich geändert hat, die Konflikte sich aber heute anders darstellen, insbesondere, da die Beziehungen zwischen Hindus und Muslimen noch stärker politisch instrumentalisiert werden und emotionsgeladener geworden sind. Die zugrundeliegende Vorstellung davon, wie sich gesellschaftliche Veränderung ergeben soll, ist fast ausschließlich die, dass Individuen entsprechend motiviert und ausgebildet werden sollen und auf diesem Weg ein tiefgreifender Wandel in großem Maßstab erreicht werden kann. In dieser Zielperspektive arbeitet die Organisation mit Menschen, die nicht direkt im Problem des communalism involviert sind. Das Programm ist von daher nicht klar genug auf die Ziele der Organisation bezogen. Ferner wird die Organisation weiterhin sehr von ihrem Gründer bestimmt, was in der Anfangsphase ihres Wirkens wichtig und notwendig war, heute aber eher ihre weitere Entwicklung hemmt und ihre Zukunftsfähigkeit bedroht.

Die Organisation steht vor einer klaren Alternative: entweder wie bisher fortzufahren, oder aber sich vor dem Hintergrund eines veränderten Um-



felds ebenfalls zu verändern. Sie ist eigentlich auf Grund ihrer Reputation, ihrer landesweiten Anhängerschaft und des beträchtlichen Potentials ihrer MitarbeiterInnen und ihrer Leitung in einer guten Ausgangsposition, neue Ansätze zu entwickeln. Sie kann durchaus in ihrem Bereich wieder die führende Organisation werden. Die Alternative, einfach wie bisher weiterzumachen, ist in den Augen des Evaluierungsteams nicht zukunftsfähig.

➤ Erkenntnisse und Empfehlungen

Die hauptsächliche Empfehlung an die Organisation besteht darin, in Abstimmung mit ihrem augenblicklichen Adressatenkreis grundlegend ihre strategische Planung zu überarbeiten. Auf dieser Grundlage könnten für die kommenden zehn Jahre ein Arbeitsplan ausgearbeitet und die nötigen Veränderungen in den Programmen in die Wege geleitet werden.

Darauf aufbauend werden im Bericht die folgende Empfehlungen gegeben:

- Schrittweise Entwicklung eines Ansatzes, der darauf ausgerichtet ist, andere Organisationen, die jetzt in diesem Bereich initiativ werden, zu befähigen, zu unterstützen und zu begleiten anstelle des bisherigen Vorreiter-Selbstverständnisses;
- Schwerpunktverlagerung dahingehend, dass das Anliegen, den communalism zu überwinden und gewaltfreie Konfliktbewältigung zu fördern, zum Mainstream in einer großen Bandbreite von Organisationen wird, die sich mit sozialen und politischen Fragen befassen: z. B. in den Bereichen

Schule und berufliche Ausbildung, Entwicklungsarbeit, Menschen- und Bürgerrechte, politische Parteien, Öffentliches Gesundheitswesen, Militär;

- Stärkerer Fokus auf Öffentlichkeitsarbeit, um zielgerichteter dem Anliegen in der Öffentlichkeit und im politischen Leben des ganzen Landes zu mehr Aufmerksamkeit zu verhelfen;
- Entwicklung eines umfassenderen und kohärenten Ansatzes von Monitoring und Evaluierung; zur Zeit ist es der Organisation nicht möglich, auf der Grundlage der ihr verfügbaren, allzu beschränkten Information zu erkennen, ob sie ihre Ziele erreicht oder nicht;
- Qualifizierungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen zu Konfliktbearbeitung, Methoden der Erwachsenenbildung und der Forschung, jeweils entsprechend der gegebenen Notwendigkeiten, damit sie ihre Fertigkeiten und Kenntnisse weiter entwickeln und Programme ausarbeiten und umsetzen können, die als führend in diesem Bereich gelten können.

➤ Follow-up

Seitdem die Evaluierungsergebnisse vorliegen, besteht ein intensiver Austausch und Dialog zwischen dem Partner, Brot für die Welt und MISEREOR über die Empfehlungen, die aus der Evaluierung hervorgegangen sind. Nach anfänglichen Differenzen bezüglich einiger Empfehlungen scheint der Partner die Evaluierung nun als Möglichkeit zu sehen, seine Arbeitsansätze und die Organisationsstruktur zu optimieren. Entsprechend hat er im letzten halben Jahr angefangen, wesentliche Empfehlungen umzusetzen. Darunter fallen:

- Gründung eines unabhängigen Beratungsgremiums,
- Etablierung von nachhaltigen Organisationsstrukturen (z. B. Förderung von Nachwuchsführungskräften),
- Entwicklung eines angepassten Ansatzes im Bereich Monitoring und Evaluierung,
- Umsetzung partizipativer, zeitgemäßer Ansätze und Methoden, insbesondere bei Aus- und Weiterbildung der Zielgruppen.

Die laufende Projektphase wird weiterhin eng begleitet, um einschätzen zu können, ob eine weitere Förderung sinnvoll ist.

2.7 Indien: Evaluierung eines Projektes gegen Kastendiskriminierung

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Die Partnerorganisation zählt zu den wenigen anässigen Nichtregierungsorganisationen im indischen Unionsstaat Gujarat, die sich während der vergangenen 18 Jahre konsequent für die Anerkennung der Menschen- und Bürgerrechte der „Dalit“-Bevölkerung eingesetzt haben. Das indische Kastensystem grenzt nach wie vor weite Teile der (vor allem ländlichen) Bevölkerung in Gujarat aus und unterdrückt sie teils extrem. In der Auseinandersetzung damit vertritt die Partnerorganisation die Anliegen der Dalits, wie z. B. Persönlichkeitsrechte, Landrechte und Mindestlöhne, und stärkt ihre Selbsthilfeinitiative. Neben einer professionellen Organisation wird die Arbeit von breitem ehrenamtlichen Engagement getragen.

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes

Das geförderte Projekt umfasst vier Schwerpunktbereiche: 1. Menschenrechtsarbeit, 2. Stärkung von

lung von Dalits), Anwaltschaftsarbeit und direkte Rechtshilfe geleistet. Die Vertretung der Dalits in Gemeinderäten, Frauengruppen, Jugendforen und gewerkschaftlichen Bündnissen wird durch Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen in mehr als 2.000 Dörfern Gujarats gefördert. Kinder und Jugendliche, insbesondere Mädchen, werden durch Dorfbüchereien, Lernhilfen und drei organisationseigene Schulen zum Schulbesuch motiviert und in ihrem Selbstwertgefühl gestärkt. Das berufsbildende Zentrum in der Nähe von Ahmedabad ermöglicht jährlich 180 jungen Schulabgängern eine berufliche Qualifizierung in mehrmonatigen Kursen, mit denen sie anschließend Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem in den industriellen Zentren, aber auch in ihren Heimatdörfern finden können.

Die Herausforderung für die Partnerorganisation liegt darin, auf den schnellen sozialen Wandel und den wirtschaftlichen Druck zu reagieren, der die kastenlose Bevölkerung in der Landwirtschaft und dabei vor allem die Landarbeiter zunehmend ver-



Selbsthilfestrukturen und Freiwilligenkapazitäten vor Ort, 3. Bildungsaktivitäten und 4. beschäftigungsorientierte Berufsbildung. Die Menschenrechtsarbeit wird überwiegend durch Kampagnen (z. B. gegen Diskriminierung und für die Gleichstel-

drängt und in unorganisierte, schlechtbezahlte Arbeitsverhältnisse außerhalb der Landwirtschaft zwingt. Die traditionelle berufliche Bindung der Dalits an sogenannte „schmutzige“ Tätigkeiten, z. B. das Müllsammeln, Latrinenreinigen etc., soll durch

die Aufnahme neuer Berufe durch die jüngere Generation durchbrochen werden. Den (überwiegend älteren) Kleinbauern und Landarbeitern sollen rechtmäßige, menschenwürdige Arbeits- und Einkommensbedingungen in den Dörfern ermöglicht werden.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung sollte eine Einschätzung der Projektmaßnahmen im Verhältnis zu den Zielsetzungen des Trägers und angesichts der beschriebenen Veränderungen im Umfeld der Dalit-Bevölkerung Gujats ermöglichen. Die Qualität und Relevanz der Maßnahmen sowie ihre Resultate und Wirkungen sollten erhoben und bewertet werden, um zu sehen, inwieweit auch die Reorganisation des Projektträgers den Zielen dient und dem Projektaufwand gegenüber angemessen ist. Zu diesem Zweck war ein deutsch-indisches dreiköpfiges Gutachterteam drei Wochen lang in Gujarat unterwegs. Gespräche mit Dorfbewohnern, Männern, Frauen und Jugendlichen, wie auch mit ihren Vertretern in Gemeinschaften, Dorfräten, Behörden und Verbänden wurden geführt. Darüber hinaus fanden intensive Diskussionen mit den Projektmitarbeitern, zuständigen Referenten, dem Management und dem Vorstand der Partnerorganisation statt. An einem Abschlussworkshop nahmen auch Vertreter der Geberorganisationen teil.

➤ Festgestellte Wirkungen

Insgesamt gesehen hat die Kampagnen- und Anwaltschaftsarbeit des Trägers zur Enttabuisierung von Menschenrechtsverletzungen an Dalits beigetragen und zweifelsohne dazu geführt, dass solche Rechtsverletzungen vermehrt öffentlich gemacht und von Polizei und Gerichten geahndet werden. Zum Teil drastische Urteile und Strafen zeigen abschreckende Wirkung, so dass Einschüchterung, tätliche Übergriffe, Mord und Vergewaltigung deutlich verfolgt werden. Neue Rechtsstreitigkeiten können deshalb vermehrt schon im Vorfeld von Gerichtsverfahren auf dem Verhandlungswege gelöst werden.

Darüber hinaus fordern Dalits ihre verbrieften Rechte ein, z. B. in Wasser- oder Landrechtsauseinandersetzungen und Gemeindevertretungen, sie kandidieren für Ratsversammlungen und erwirken ihre Beteiligung an den dörflichen Entscheidungen.

Der Grundschulbesuch von Mädchen in den Gemeinden hat deutlich zugenommen. Die Aktivitäten der dörflichen Lernzentren unterstützen Schulbesuch und Schulabschlüsse von Dalit-Kindern und haben ihre Benachteiligung im Unterricht oder bei den Schulmahlzeiten deutlich reduziert. Allerdings ist ein weiterführender Schulbesuch für viele Mädchen noch ein Traum, da Entfernung und Zeitaufwand mit hohen Risiken und Kosten behaftet sind.

Das Berufsbildungsprogramm befindet sich noch im Aufbau. Obwohl bereits die Hälfte der Absolventen Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt findet, wird sich erst mittelfristig zeigen, ob es gelingt, die traditionelle berufliche Bindung der Dalit-Jugendlichen zu überwinden und ihnen zukunftsfähige, dauerhafte und neue Beschäftigungschancen auf dem indischen Arbeitsmarkt zu eröffnen. Der Projektträger hat hier einen positiven Einstieg geschafft. Das Berufsbildungsprogramm muss nun marktgerechte Ausbildungsgänge entwickeln und sich finanziell tragfähig gestalten.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat eine hohe Entwicklungsrelevanz für die ländliche Dalit-Bevölkerung in Gujarat, da es



eine kämpferische, zugleich aber gewaltfreie Menschenrechtsarbeit mit konkreter Hilfe und Selbstorganisation seiner Zielgruppen verbindet. Es zeigt auf, dass beispielhafte Einzelfalllösungen zur Durchsetzung von vorenthaltenen Rechten durch



ihre Bekanntmachung und öffentlichen Druck als Präzedenzfälle für ähnliche Problemlagen dienen und bei der Lösung von ähnlichen Konflikten helfen können. Diese Arbeit ist nach wie vor unverzichtbar und sollte vom Projektträger fortgesetzt werden.

Ebenso wichtig ist es für die Organisation, auf die Veränderungen einer schnellen Industrialisierung und Kommerzialisierung der Landwirtschaft zu reagieren, welche die arme, in kleinbäuerlichen Verhältnissen und als LandarbeiterInnen lebende Dalit-Bevölkerung zunehmend wirtschaftlich unter Druck setzt. Hier müssen verstärkt Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb der traditionellen Berufsgruppenbindung für Kastenlose gesucht und unterstützt werden. Hierzu kann das Berufsbildungszentrum des Trägers einen wichtigen Beitrag leisten, indem es vor allem auch jungen Frauen, Berufs- und Einkommenschancen eröffnet.

➤ Follow-up

Die generell sehr positiv ausgefallenen Ergebnisse der Evaluierungsstudie werden durch Empfehlungen zur weiteren Verbesserung der Organisationsstruktur und Stärkung der geförderten Aktivitäten ergänzt. Diese sind im Hinblick auf eine gesteigerte Wirkung und größere Unabhängigkeit der Partnerorganisation in Zukunft zu verstehen. Der Projektträger ist durch die Evaluierung in seiner Arbeit bestärkt, prüft zur Zeit die Empfehlungen und erarbeitet entsprechende Umsetzungspläne. Zusammen mit einer lokalen Beraterin wird bereits im März 2008 an einer Verbesserung des internen Projektplanungs-, Monitoring- und Evaluierungssystems sowie des Wissens- und Informations-Managements gearbeitet. Die weiteren Empfehlungen des Evaluierungsteams und deren Umsetzung, wie z. B. eine institutionelle Vertretung ehrenamtlicher Mitarbeiter in Entscheidungsprozessen der Organisation oder die verstärkte Zielgruppen-spezifische Fokussierung auf alternative Einkommensmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft, sollen im Dialog während eines Projektbesuchs im April 2008 erörtert werden.

2.8 Indonesien:

Evaluierung eines Wiederaufbauprojektes nach dem Tsunami in Aceh

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Der Projektträger wurde im Jahr 1998 als Nichtregierungsorganisation (NRO) gegründet. Die Hauptzielgruppe der Organisation sind die städtischen Armen, die in Elendsvierteln und Slums um Landrechte und um eine menschenwürdige Infrastruktur wie z. B. Abwassersysteme kämpfen. Sie werden mit einem ganzheitlichen und partizipativen Ansatz unterstützt. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der Vernetzungs-, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit zu. Sie erfolgt durch soziale Mobilisierung, die Gründung von Netzwerken der Armen, Seminare, Training, partizipative Forschung und Öffentlichkeitsarbeit. Es hat sich gezeigt, dass der Projektträger bei den städtischen Basisorganisationen in Indonesien über eine große Mobilisierungskraft verfügt.

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes

Mehrere MitarbeiterInnen des Projektträgers gelangten schon wenige Tage nach dem Tsunami nach Aceh im Nordwesten Sumatras, um dort praktische Solidarität mit den Betroffenen zu üben. Nach einem ersten Engagement in der Nothilfe (Verteilung von Hilfsgütern, gesundheitliche und psycho-soziale Betreuung Überlebender) entschloss sich die Organisation, mit der Unterstützung von MISEREOR die Verantwortung für den Wiederaufbau von 23 Dörfern zu übernehmen. Bis dahin hatte die Organisation keine Erfahrung im Wiederaufbau nach Katastrophen, aber MISEREOR wusste, dass sie über sehr großes Organisationstalent verfügt und erfolgreich die Armen für die Verteidigung ihrer Interessen mobilisieren kann (es wurde sehr schnell die Gefahr deutlich, dass die armen Küstenbewohner

ihr Land verlieren konnten, da es für Investitionen durch andere Gruppen interessant war). MISEREOR schlug deshalb vor, eine in der Katastrophenarbeit erfahrene Partnerorganisation aus Indien im Rahmen eines Süd-Süd-Austauschs in die Projektplanung und -durchführung einzubeziehen.

Neben dem Wiederaufbau der zerstörten Häuser und Infrastruktur setzte sich das Projekt zum Ziel, einen Beitrag zur Wiederherstellung der lokalen Lebensgrundlagen zu leisten und dabei ökologisch und sozial nachhaltige Dörfer zu schaffen. Ein lokales Netzwerk der Bevölkerung in den 23 Dörfern sollte nach Abschluss des Projektes die Aufgabe übernehmen, die lokale soziokulturelle und ökonomische Entwicklung weiter zu fördern.

Nach der Abwehr der Umsiedlungspläne der Küstenbevölkerung konnte der Projektträger die Bevölkerung bei der Rückkehr in ihre Heimatorte, im Bau temporärer Unterkünfte und schließlich im Wiederaufbau von etwa 3.300 Häusern und kommunaler Infrastruktur (Wasser- und Abwasserversorgung, Gemeinschaftszentren und Dorfstraßen) unterstützen. Das Projekt wurde mit aktiver Beteiligung der lokalen Bevölkerung durchgeführt, von der Gemeinde gewählte Komitees übten eine zentrale Rolle in der Bauleitung aus.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Von Beginn an wurde für das Projekt eine externe Evaluierung vorgesehen, um die gesammelten Erfahrungen zu dokumentieren und die Chancen und Risiken des verfolgten Ansatzes mit ähnlichen Projekten zu vergleichen. Dabei sollte auch der Beitrag des indischen Teams im Sinne einer Süd-Süd Partnerschaft untersucht werden.

Die Evaluierung wurde ein paar Monate nach Abschluss des Projektes von einer schweizerischen Gutachterin und zwei indonesischen Gutachtern durchgeführt. Bei ihrem dreiwöchigen Aufenthalt in Aceh ging es dem Gutachterteam darum, das Projekt aus den unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Gruppen von Betroffenen und Beteiligten zu evaluieren. Das Team versuchte, durch die Analyse der umfangreichen Projektdokumentation die wichtigsten Etappen des Prozesses zu rekonstruieren. Es interviewte vor Ort Männer und Frauen unterschiedlicher sozialer Herkunft zu ihren Ansichten über den Wiederaufbauprozess, und die Bau-

qualität der Häuser sowie die dörfliche Infrastruktur wurde fachgerecht geprüft.

➤ Festgestellte Wirkungen

Das Projekt hat einen erheblichen Beitrag zur Wiederherstellung angemessener Häuser und dörflicher Infrastruktur in 23 vom Tsunami zerstörten Dörfern geleistet. Die beiden beteiligten Organisationen führten erfolgreiche Lobbyarbeit gegen die Umsiedlungsabsichten der Regierung gegenüber der Küstenbevölkerung durch. Danach war die vordringlichste Priorität der lokalen Bevölkerung der Wiederaufbau ihrer Häuser und ein Minimum an Dorfinfrastruktur. Das Projekt war auch hierin ä-





berst erfolgreich. Dem Projektträger gelang es, als erste Nichtregierungsorganisation in Aceh ein so großes Projekt fertig zu stellen. Das Gutachterteam bestätigte die überdurchschnittliche Bauqualität der Häuser, wie ebenfalls eine von der indonesischen Regierung in Auftrag gegebenen Studie belegte.

Weniger erfolgreich war das Projekt jedoch in seinen anderen Komponenten. Ihm ist es nicht gelungen, einen relevanten Beitrag zur Rehabilitierung des stark zerstörten natürlichen Habitats zu leisten. Das Projekt konnte auch nur einen geringeren Beitrag als erhofft zur Rehabilitierung der Lebensgrundlagen der lokalen Bevölkerung leisten. Und die erreichte soziale Mobilisierung der Bevölkerung durch die Gründung eines lokalen Netzwerks entspricht nicht den Erwartungen des Projektträgers.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Der Projektträger hat sich in Aceh durch seinen partizipativen Ansatz und durch die gute Bauqualität unter den Hunderten von NROs, die sich am Wiederaufbau nach dem Tsunami beteiligt haben, ausgezeichnet. Der bereits nach dem Erdbeben in Gujarat (Indien) getestete partizipative Wiederaufbauansatz erwies sich somit auch in Aceh als zeiteffizient und erreichte bei der Zielgruppe eine hohe Zufriedenheit. Das indische Team spielte mit seiner soliden Erfahrung in diesem Bereich eine zentrale Rolle für den Erfolg dieser Hauptkomponente des Projektes. Mit guter technischer Beratung kann auch eine im Wiederaufbau nicht erfahrene Organisation gute Wiederaufbauprojekte durchführen, was die Bedeutung eines Süd-Süd-Austauschs unterstreicht.

Dennoch konnte der Projektträger seine eigenen ehrgeizigen Ziele einer nachhaltigen sozialen Mobi-

lisierung und ökologischen Entwicklung nicht erreichen. Der Projektträger war sich offenbar der großen Komplexität beim Wiederaufbau nach einer Katastrophe vom Ausmaß des Tsunami nicht voll bewusst, so dass er sich zum Teil unrealistische Ziele gesetzt hat. Obwohl ein integrierter Wiederaufbauansatz sicherlich anstrebenswert ist, sollte sich eine Organisation bezüglich der eigenen Grenzen bewusst sein und entsprechend ihre Tätigkeiten stärker fokussieren.

Das Evaluierungsteam teilt die Auffassung des Projektträgers, sich vorläufig nicht weiter vor Ort in Aceh zu engagieren und sich wieder seinen Kernkompetenzen und -zielen zu widmen. MISEREOR soll jedoch die Situation in Aceh weiter verfolgen und eventuell zu einem späteren Zeitpunkt spezifische Aktivitäten für klar definierte Zielgruppen lokaler Organisationen unterstützen.

➤ **Follow-up**

Die Evaluierungsergebnisse wurden vor Ort in einem zweitägigen Treffen mit MitarbeiterInnen des Projektträgers und VertreterInnen des Netzwerks der Dorfbewohner besprochen. Eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse und Empfehlungen fand zusätzlich bei einem Besuch der Projektleiterin in der MISEREOR-Geschäftsstelle im Februar 2008 statt. Weitere Gespräche in Indonesien über Folgemaßnahmen sind geplant.

2.9 International: Evaluierung eines weltweiten Netzwerks für Wohn- und Siedlungsrechte

➤ Kurzbeschreibung der evaluierten Organisation und des evaluierten Projektes

Das Netzwerk ist ein weltweit tätiger Zusammenschluss von mehr als 300 Nichtregierungs- und Basisorganisationen, Einzelpersonen und akademischen Institutionen in mehr als 100 Ländern. Es tritt seit über 30 Jahren für das Menschenrecht auf angemessenen Wohnraum sowie das Recht auf Zugang zu Land ein. Ursprünglich im Rahmen der ersten UN-Konferenz über „Menschliche Siedlungen“ in Vancouver 1976 von Nichtregierungsorganisationen und Fachleuten aus dem Norden gegründet, hat sich der Schwerpunkt des Netzwerks seit den 80er Jahren zunehmend in den Süden verlagert.

Das Netzwerk unterhält ein kleines professionell besetztes Sekretariat mit globalen Koordinierungsfunktionen in Santiago de Chile und gliedert sich in 7 Regionalbereiche mit Regionalen Zentren. Die Arbeit des Netzwerks ist in Arbeitsgruppen bzw. Unternetzwerken zu thematischen Schwerpunkten wie dem „Menschenrecht auf Wohnraum und Land“, „Frauen und Wohnungsversorgung“, u. a. organisiert.

Das Netzwerk setzt sich für die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen armer und benachteiligter Bevölkerungsgruppen vor allem in städtischen Gebieten ein. Es fördert außerdem die Verbreitung und Anwendung von Selbsthilfe- und Gemeinschaftsansätzen für die Wohnungsversorgung armer Bevölkerungsgruppen. Strategien und Instrumente sind: Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit (vor allem in UN-Gremien), Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnen, Förderung des Erfahrungsaustausches sowie Aus- und Weiterbildung. In diesen vielfältigen Aktivitäten wird das Sekretariat von MISEREOR und weiteren Hilfswerken unterstützt.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, einen partizipativen Reflektionsprozess innerhalb des Netzwerkes über dessen Ziele, Strategien, Wirkungen und Relevanz zu unterstützen. Die Evaluierung sollte dazu einerseits die interne Arbeitsweise des Netzwerks, andererseits aber auch dessen externe Wirkungen auf die Verbesserung der Wohnbedingungen armer Be-

völkerungsgruppen bewerten. Zukünftige Herausforderungen sollten identifiziert, Empfehlungen für die strategische Schwerpunktsetzung entwickelt und Vorschläge zur Verbesserung der Organisationsstruktur und der Planungs- und Abstimmungsprozesse erarbeitet werden.

Das Evaluierungsteam bestand aus drei externen GutachterInnen aus Deutschland, Chile und Kenia, die eng mit einem vom Netzwerk benannten Kernbegleiteteam zusammen arbeiteten. Während die Feldaufenthalte arbeitsteilig durchgeführt wurden, arbeiteten die Gutachter in allen anderen Phasen unter Nutzung elektronischer Kommunikation eng zusammen.

Die Evaluierung wurde prozessorientiert in drei Hauptphasen in enger Abstimmung mit dem Partner durchgeführt: in der ersten Phase wurden das Evaluierungskonzept konkretisiert und geeignete Instrumente (wie Mitgliederbefragungen, Interviews, Vorgehen für Feldaufenthalte) erarbeitet; die zweite Phase umfasste die Analyse des Netzwerks auf internationaler Ebene und Feldaufenthalte in ausgewählten regionalen Zentren (Lateinamerika, Westafrika und Mittlerer Osten/Nordafrika); in der dritten Phase wurden die vorläufigen Ergebnisse in einem Evaluierungsworkshop mit breiter Beteiligung von Netzwerkmitgliedern im Rahmen des Weltsozialforums 2007 in Nairobi diskutiert und weiter bearbeitet.

➤ Festgestellte Wirkungen

In seiner langen Geschichte hat das Netzwerk wichtige Beiträge zur Verankerung des Rechts auf angemessenen Wohnraum, eine Versorgung mit ausreichender Basisinfrastruktur und den Zugang zu Land in internationalen Resolutionen und Konventionen, vor allem innerhalb von UN-Menschenrechts-gremien und Fachorganisationen (wie UN-Habitat), geleistet. Über konkrete Fälle von Vertreibungen und Wohnraumzerstörungen in vielen Ländern, die vor internationale Gremien gebracht wurden, hat das Netzwerk die internationale Fachdebatte und die Formulierung von allgemeinen Rechtsstandards beeinflusst.

Eine konkrete Einflussnahme auf nationale Politik- und Förderansätze stand jedoch nicht im Vordergrund der internationalen Netzwerkarbeit und wurde eher durch einzelne Mitglieder in einigen Ländern (wie z. B. Mexiko, Philippinen) erreicht.

Darüber hinaus hat das Netzwerk durch Informations- und Erfahrungsaustausch sowie durch Ausbildungsmaßnahmen wichtige Beiträge zur Qualifizierung und Professionalisierung seiner Mitglieder geleistet, die in vielen Ländern, vor allem in Lateinamerika, zu den leistungsfähigsten und bekanntesten Organisationen im Bereich des Wohnungswesens gehören.

Aus dem Netzwerk hat sich zudem seit Mitte der 90er Jahre ein breites Spektrum anderer global oder regional tätiger zivilgesellschaftlicher Organisationen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten und konzeptionellen Ansätzen entwickelt. Dies hat zu einer deutlichen Diversifizierung und Verbreiterung zivilgesellschaftlicher Initiativen im Bereich der Wohnungsversorgung geführt.

Die beschriebenen Wirkungen beziehen sich allerdings im Wesentlichen auf die ersten 25 Jahre des Bestehens des Netzwerks. In den letzten fünf Jahren ist dagegen, u. a. bedingt durch interne Konflikte, eine gewisse Stagnation in der Wirksamkeit des Netzwerks eingetreten.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die wichtigste Herausforderung für das Netzwerk ist seine zukünftige Positionierung innerhalb eines zunehmend diversifizierten Spektrums international tätiger zivilgesellschaftlicher Organisationen, die z. T. um Aufmerksamkeit und Ressourcen konkurrieren.

Der in der Vergangenheit gerechtfertigte Rechtsansatz auf internationaler Ebene stößt zunehmend auf Grenzen, da rechtliche Standards im Bereich des Wohnungs- und Siedlungswesens mittlerweile weitgehend in internationalen Resolutionen und Konventionen verankert sind. Die relevanten Herausforderungen müssen daher inzwischen vor allem auf der nationalen Ebene, in der Einflussnahme auf Gesetzgebung und nationale Förderpolitiken, gesehen werden. Auch der Zusammenarbeit mit anderen internationalen Schlüsselakteuren außerhalb des UN-Systems, die deutlich stärkeren



Einfluss auf nationale Politiken im Wohnungssektor nehmen können, sollte mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Das Netzwerk sollte daher seinen bisher sehr breiten, auf die internationale Ebene und UN-Organisationen konzentrierten Ansatz überprüfen. Es sollte eine mittelfristig angelegte strategische Planung erarbeiten, um geeignete Prioritäten für seine zukünftige Arbeit festzulegen sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Synergien mit anderen Netzwerken und Organisationen zu identifizieren.

Das Netzwerk hat eine ausgesprochen komplexe Organisationsstruktur mit einer matrixartigen Überlagerung regionaler Gremien mit thematischen Unternetzwerken. Es wird eine deutliche Vereinfachung mit einer Fokussierung auf die regionalen Strukturen empfohlen, die je nach Bedarf und verfügbaren Ressourcen durch themenbezogene Arbeitsgruppen ergänzt werden können. Interne Planungs- und Entscheidungsprozesse sollten transparenter und partizipativer gestaltet werden. Die bisherigen Anstrengungen zur Konsolidierung der Mitgliedschaft, die nach der institutionellen Krise der Jahre 1999-2003 unternommen wurden, sollten fortgesetzt werden. Die Rechte und Dienstleistungsansprüche wie auch die Pflichten und Beiträge der Mitglieder sollten klarer definiert werden.

➤ **Follow-up**

Das Netzwerk hat diese Empfehlungen in einen Organisationsentwicklungsplan aufgenommen und innerhalb seiner Gremien und – über die Mitgliederwebseite – auch innerhalb seiner Mitgliedschaft ausführlich diskutiert. Im Rahmen eines neuen Projektzyklus soll vor allem die aktive Beteiligung der Mitglieder an den jetzt anstehenden mittelfristigen strategischen Planungen des globalen Netzwerkes und seiner regionalen Strukturen gestärkt werden. Eine klare und verbindliche Festlegung der Rechte und Pflichten aller Mitgliedsorganisationen wird derzeit innerhalb des Netzwerkes ausgehandelt. In direkter Folge der Empfehlungen wurden institutio-



nelle Profile für die Generalversammlung, das Leitungsgremium, den Präsidenten, die thematischen und regionalen Koordinationsstellen und das Generalsekretariat neu erarbeitet. Auf regionalen und globalen Treffen sollen weitere Schritte beschlossen werden. Dazu gehört neben der Festlegung verbindlicher strategischer Ziele und Jahresplanungen und der Betonung der jährlichen Rechenschafts-

pflicht aller Leitungsgremien insbesondere die Stärkung regionaler Foren und Diskussionsräume, um die Erfahrungen und Anliegen der aktiven Mitglieder stärker in die Diskussion von Strategien der internationalen Lobby- und Kampagnenarbeit einfließen zu lassen. Zusätzlich ist im Rahmen der neuen Projektlaufzeit eine professionelle Organisationsberatung geplant.

2.10 Kenia:

Evaluierung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprogramms

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Der Programmträger ist die Entwicklungsabteilung einer Diözese der katholischen Kirche in der Ostprovinz. Ziel ist, Bauernfamilien und Dorfgemeinschaften zu mehr Eigenständigkeit und einem angemessenen Lebensunterhalt zu verhelfen und zu einer partizipativen und integrierten Entwicklung beizutragen. Hauptzielgruppen sind arme Kleinbauern, Landlose und mittellose Frauen. Die Arbeit an der Basis wird durch Vernetzungsarbeit auf staatlicher lokaler und nationaler Ebene ergänzt. Grundlage ist ein Ansatz integrierter ländlicher Entwicklung.

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Programms

Das Programm hat folgende Komponenten: 1. Organisationsentwicklung, insbesondere von Basisgruppen; 2. Befähigung der Zielgruppen, ihre Ressourcen nachhaltig zu bewirtschaften; 3. Marketing und Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte; 4. Querschnittsthemen in allen Programmkomponenten sind: Gender-Gerechtigkeit, HIV-AIDS-Aufklärung; Mobilisierung der Jugend.

Strategien sind: Aufklärung, Bewusstseinsbildung, Aus- und Fortbildung, Lieferung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln zu subventionierten Preisen, Organisierung und Stärkung organisatori-

scher Kapazitäten, Vernetzung, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit („Advocacy“).

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Qualität der Durchführung und die Ergebnisse der dritten Programmphase umfassend zu analysieren. Dabei sollte der Fokus auf der entwicklungspolitischen Relevanz der Arbeit, auf den festgestellten Wirkungen, auf Organisationsfragen, auf der Programmdurchführung, auf Beziehungen zu anderen Akteuren und auf den künftigen Orientierungen des Programms liegen. Es handelte sich um eine von MISEREOR und dem Projektträger gemeinschaftlich angelegte Evaluierung, die von einem externen Evaluierungsteam von zwei Experten (ein Deutscher und ein Kenianer) durchgeführt wurde. Die Evaluierung war als gemeinsamer Lernprozess mit partizipativen Elementen konzipiert. Das Evaluierungsteam übernahm dabei häufig die Rolle, eine kritische Selbstevaluierung der Projektbeteiligten anzustoßen.

➤ Festgestellte Wirkungen

Auf Ebene der lokalen Gemeinschaften wurden funktionierende Organisationen geschaffen, namentlich lokale Entwicklungskomitees und Bauerngruppen mit 15 bis 35 Mitgliedern. Die lokalen Ent-

wicklungskomitees nehmen Entwicklungsbelange der Zielgruppe auf, sind fähig, deren Probleme selbst zu analysieren oder treten auf Programmebene für deren Lösung ein, soweit die Zielgruppen dazu selbst nicht in der Lage sind. Die Entwicklungskomitees sind auf Kirchengemeindeebene organisiert und auf Diözesanebene vernetzt. Über Fortbildungen und Sensibilisierungswshops wurden (technische) Kenntnisse und Problemlösungskapazitäten auf Bauern- und Gruppenebene erhöht. 202 Gruppen in 20 Entwicklungskomitees organisieren 4.500 Bauernfamilien. Es wurde erreicht, dass mehr Frauen in Organisationen vertreten sind und z. T. Führungsaufgaben übernehmen und Entscheidungen treffen. Der Projektträger hat eine erfolgreiche Vernetzung mit den zuständigen staatlichen Stellen erreicht.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Vision, Ziele, Strategien und Aktivitäten der Partnerorganisation haben eine hohe Entwicklungsrelevanz. Die Interventionsstrategie auf verschiedenen Ebenen (von der Betriebs-/Haushaltsebene bis zur nationalen Ebene) stellt eine der Stärken des Programms dar. Empfohlen wird eine differenziertere Kontextanalyse der unterschiedlichen Armutssituationen in den verschiedenen Projektgebieten bzw. in Bezug auf unterschiedliche soziale Gruppen. Es besteht ein hoher Grad an organisatorischer Flexibilität, um sich den Erfordernissen veränderter Entwicklungsszenarien anzupassen. Trotz organisatorischer Komplexität hat der Projektträger einen hohen Grad an institutioneller Kohärenz erreicht. Es besteht eine große Motivation und Qualifikation des Personals. Empfohlen werden dennoch Verbesserungen in der Personalentwicklungspolitik, insbesondere aber im institutionellen Monitoring- und Evaluierungssystem. Auf der Ebene der Programmkomponenten gilt es, die geschaffenen Bauerngruppen und Entwicklungskomitees weiter zu formalisieren und ihre auch finanzielle Eigenständigkeit auszubauen. Der Aufbau einer Art von Genossenschaftsverband sollte erwogen werden. Im Bereich natürlicher Ressourcen und Agrarproduktion muss die wirtschaftliche Machbarkeit stärker überprüft werden. Das Marketing und der Einstieg in die Weiterverarbeitung von landwirtschaftlichen Rohprodukten soll zukünftig ein Schwerpunkt werden.



Aspekte von Gender-Gerechtigkeit, HIV-AIDS-Aufklärung und Jugendförderung sollen ebenfalls verstärkt werden.

➤ **Follow-up**

Ein Projektbesuch der Regionalreferentin fand im Februar 2008 statt und wurde zur Vertiefung des Dialogs genutzt. Dabei wurden insbesondere die folgenden Aspekte der Evaluierung angesprochen: Die unterstützten Gruppen und der Entwicklungskomitees müssen institutionell gestärkt werden, damit diese auch ohne Unterstützung von außen, d. h. nach dem Ende der Projektförderung, eigenständig und erfolgreich weitergeführt werden. Ein partizipatives Monitoring über den Entwicklungsstand der Gruppen sollte hierzu als Teil eines systematischen M&E/Wirkungserfassungssystems aufgebaut werden. Diese Aspekte sind in dem inzwischen vorliegenden Neuantrag für ein Folgeprojekt berücksichtigt worden.

2.11 Kenia:

Evaluierung eines Programms zur Förderung beruflicher Bildung

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Der Projektträger ist eine Diözese der Katholischen Kirche Kenias, durchgeführt wird das Projekt gemeinsam von vier Diözesen. Die Steuerung erfolgt durch den Projektträger sowie einen Projektbeirat, in welchem neben den beteiligten Diözesen auch Vertreter der Berufsbildungseinrichtungen und relevanter staatlicher Stellen vertreten sind. Das Projektteam besteht aus fünf Personen.

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes

Das Projekt besteht seit 2001, eine Pilotphase wurde von 1999 bis 2000 durchgeführt. Entwicklungsziel ist die Verbesserung der Lebensbedingungen von benachteiligten jungen Frauen und Männern durch die Förderung von Beschäftigung und Existenzgründungen. Das Projektziel ist die Stärkung der Beschäftigungswirksamkeit und die finanzielle Tragfähigkeit ausgewählter Berufsbildungseinrichtungen der vier beteiligten Diözesen. Direkte Zielgruppe sind das Führungs- und Lehrpersonal der Berufsbildungseinrichtungen sowie deren AbgängerInnen. Das Projekt arbeitet derzeit mit 40 Einrichtungen zusammen. Es berät und führt Schulungen für das Führungs- und Lehrpersonal durch, leistet einen Beitrag zur Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtungen und organisiert Fortbildungen und Begleitmaßnahmen für die AbgängerInnen.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Ziele der Evaluierung waren die Überprüfung der Relevanz von Projektkonzeption, die Erfassung der Wirksamkeit kapazitätsbildender und beschäftigungsfördernder Maßnahmen sowie die Erarbeitung von Vorschlägen zur strategischen Ausrichtung einer neuen Projektphase. Die Evaluierung war als externe Evaluierung mit partizipativen Elementen konzipiert. Dazu zählten die Durchführung eines Einführungsworkshops zur Konkretisierung des Referenzrahmens, die Erarbeitung von Indikatoren zur Wirkungserfassung sowie ein Abschlussworkshop zur Diskussion und Verifizierung der Ergebnisse mit Projektpersonal und ausgewählten

Berufsbildungseinrichtungen. Ergebnisse einer im Projekt im Vorfeld der Evaluierung durchgeführten Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT) und Absolventenverbleibsuntersuchungen sind in die Evaluierung eingeflossen. Das Evaluierungsteam bestand aus zwei unabhängigen Evaluierern: einem deutschen und einem kenianischen Gutachter.

➤ Festgestellte Wirkungen (Wirkungen sowohl in Bezug auf die Ziele des Projektes als auch ungeplante positive und negative (Neben-)Wirkungen)

Wirkungen wurden auf zwei Ebenen erfasst: Steigerung der Kapazität der Berufsbildungseinrichtungen und Förderung der Beschäftigung von AbgängerInnen, welche an vom Projekt initiierten Maßnahmen teilgenommen haben. Mit den Qualifizierungsmaßnahmen wurde ein Großteil des Führungspersonals, allerdings nur eine begrenzte Zahl des Lehrpersonals erreicht. Die Maßnahmen haben zur Verbesserung der finanziellen und institutionellen Tragfähigkeit der Einrichtungen beigetragen. So konnte die Funktionsfähigkeit von Leitungsgremien (Aufsichtsrat, Management) verbessert werden, Maßnahmen zur Eigenfinanzierung (einkommenschaffende Projekte) wurden entweder eingeführt oder verbessert. In der Projektkonzeption wurde die Steigerung der Beschäftigungswirksamkeit der Ausbildungseinrichtungen nicht ausreichend be-





rücksichtigt. Aufgrund dieser Schwachstelle und aufgrund der ungünstigen staatlichen Rahmenbedingungen (unflexibles, an die Bedingungen der informellen Wirtschaft nicht angepasstes Berufsbildungssystem) konnte die Beschäftigungswirksamkeit besonders von Berufsbildungseinrichtungen im ländlichen Raum nicht wesentlich beeinflusst werden. Positive Wirkungen konnten bei der Beschäftigungsförderung von Jugendlichen festgestellt werden, allerdings ist die Breitenwirkung der Maßnahmen begrenzt.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Trotz Schwächen in der Durchführungsstruktur konnte das gemeinsam von vier Diözesen durchgeführte Projekt interessante Lernprozesse bei allen Beteiligten anstoßen. Die Möglichkeit des Austausches und Lernens über die Grenzen der Diözesen hinweg und die Nutzung gemeinsamer Ressourcen hat zu den Errungenschaften des Projektes wesentlich beigetragen. Das Projekt hat mit geringen finanziellen Zuschüssen an die Einrichtungen gearbeitet und damit den Selbsthilfeansatz gefördert.

Eine wesentliche Schwachstelle der Berufsbildungseinrichtungen sind sehr statische, veraltete und wenig marktrelevante Ausbildungsprogramme und Curricula. Kaum eines der besuchten Zentren richtet seine Ausbildungsangebote an den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung aus, non-formale Ansätze finden kaum Berücksichtigung. Dieser Problembereich sollte Schwerpunkt einer neuen Projektphase werden, die Reform des Berufsbildungssystems in Kenia bietet dafür positive Ansätze. Um in diesem Feld erfolgreich agieren zu können, muss sich das Projekt besser mit anderen Akteuren in Kenia, einschließlich staatlicher Stellen, vernetzen und eigene Kapazität aufbauen. Verbesserungen sind zudem in der Projektplanung und im Monitoring erforderlich. Zur institutionellen Stärkung wird die Anstellung eines/einer erfahrenen ProjektkoordinatorIn und die Umwandlung des Beirats in ein Aufsichtsgremium empfohlen. Eine Qualifizierung des Projektpersonals in wirkungsorientiertem Monitoring ist empfehlenswert.

➤ **Follow-up**

Die Rechtsträgerschaft ist mittlerweile auf eine andere der beteiligten vier Diözesen übergegangen. Inzwischen haben sich die Diözesen darauf geeinigt, einen Aufsichtsrat einzusetzen. Ein erfahrener Koordinator wird gesucht, der dann die weitere Umsetzung der Empfehlungen koordinieren soll.

2.12 Kongo (Demokratische Republik): Evaluierung eines Programms zur Selbsthilfeförderung von Frauen und ihren Familien

➤ **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation**

Die kirchliche Trägerorganisation besteht seit 1959 und widmet sich der Förderung von Frauen in der Provinz Süd-Kivu. Die dortige Bevölkerung leidet bis heute unter schweren Menschenrechtsverletzungen durch bewaffnete Gruppierungen, Frauen sind besonders betroffen. Ziel des Partners ist die Stärkung der Selbsthilfefähigkeit von Frauen und ihren Familien, primär im ländlichen Bereich. Die Aktivitäten umfassen vor allem Fortbildungs- und Sensibili-

sierungsmaßnahmen, psychosoziale Beratungsarbeit traumatisierter Frauen und Lobbyarbeit auf verschiedenen Ebenen. Dabei wendet sich der Partner im Rahmen eines Genderansatzes auch an Männer als Zielgruppen.

➤ **Kurzbeschreibung des evaluierten Projekts**

Das seit dem Jahr 2000 in drei Phasen durchgeführte Selbsthilfe-Programm zielt darauf ab, die Lebensverhältnisse (insbesondere das Einkommen) der Mitglieder von 30 überwiegend länd-

lichen Gruppen zu verbessern. Von den 620 Mitgliedern dieser Gruppen sind ca. 90 % Frauen. Erwartete Ergebnisse sind verbesserte Organisations- und Managementfähigkeiten der Gruppen, Steigerungen der landwirtschaftlichen Erträge und Erhöhung der nichtlandwirtschaftlichen Einkommen. Neben vielfältigen Bildungs- und Beratungsmaßnahmen zählt die Vergabe von Kleinstkrediten (mit Solidarhaftung) zu den Dienstleistungen des Partners.



➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz, die Wirkungen, die Funktionalität der Programmstruktur sowie die Qualität und Angemessenheit der Interventionsmethoden des Programms zu untersuchen und daraus Empfehlungen für eine weitere Förderphase abzuleiten. Das Evaluierungsteam bestand aus einem kongolesischen Gutachter und einer deutschen Gutachterin. Im Verlauf der Mission wurden vor Ort Gespräche und Beobachtungen bei etwa der Hälfte der betreuten Selbsthilfegruppen realisiert, hinzu kamen Gruppen- und Einzelinterviews mit verschiedenen Beteiligten, Arbeitssitzungen mit dem Team und ein Abschlussworkshop, bei dem die vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen mit VertreterInnen des Partners und aller betreuten Selbsthilfegruppen diskutiert wurden.

➤ Festgestellte Wirkungen

Die Selbsthilfegruppen konnten ihre Organisationsfähigkeit verbessern und sind mehrheitlich in der Lage, ihre Probleme partizipativ und eigenständig zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Auf Grund der Anwendung verbesserter landwirtschaftlicher Methoden konnten die Mitglieder und ihre Familien teilweise deutlich höhere Erträge erwirtschaften. Durch die Förderung außerlandwirtschaftlicher Aktivitäten (Kleinhandel, Verarbeitung lokaler Produkte) erhielten Frauen in nennenswertem Umfang Zugang zu eigenem Geldeinkommen, das zum großen Teil in die Ausbildung der Kinder (Mädchen und Jungen gleichermaßen) investiert wurde. Außerdem profitierten sie durch den besseren Zugang zu Informationen, die Aneignung neuer Fähigkeiten, größere soziale Sicherheit (Solidarfonds der Gruppen), eine verbesserte Stellung in der Familie und die Teilhabe an Entscheidungen auf lokaler Ebene. Auch besonders diskriminierte Frauen (Vergewaltigungsopfer und Witwen) konnten ihre Situation verbessern, leiden aber immer noch unter sozialer Benachteiligung.

Der Gefahr einer zusätzlichen einseitigen Belastung der Frauen wurde durch Einbeziehung von Männern in Sensibilisierungs- und Fortbildungsmaßnahmen begegnet, so dass ein großer Teil der Ehemänner ihre Frauen heute aktiver in der Landwirtschaft und bei anderen Arbeiten unterstützt. Männer treten in zunehmendem Maße in die Grup-

pen ein und sind in Führungspositionen (besonders auf höherer Ebene) überrepräsentiert.

Auf lokaler Ebene sind die Gruppen und ihre Zusammenschlüsse zu wichtigen Akteuren der Entwicklung geworden und tragen zur Verbreitung einer „Kultur des Friedens und der Demokratie“ bei.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das Programm arbeitet unter schwierigen externen Rahmenbedingungen (weiterhin prekäre Sicherheitslage in großen Teilen der Provinz) und ist in hohem Maße entwicklungsrelevant. Das Programmteam ist engagiert, verfügt über große Praxiserfahrung und hat seine Kompetenzen im Programmverlauf kontinuierlich verbessert. Die Interventionsstrategien und -methoden entsprechen dem Bedarf der Zielgruppen und den Bedingungen des Umfeldes.

Bei der Konzeption der neuen Programmphase sollten folgende wesentliche Empfehlungen berücksichtigt werden:

- Auf der Basis einer differenzierten sozioökonomischen Analyse sollte ein partizipatives, praxistaugliches Monitoring- und Evaluierungssystem eingeführt werden, um Veränderungen besser nachhalten und sichtbar machen zu können.
- Die Strategie einer zunehmenden Eigenverantwortung der Zielgruppen sollte intensiviert und systematisiert und ein gemeinsames klares „Abnabelungskonzept“ für langjährig betreute Gruppen umgesetzt werden.
- Durch Übergabe von Betreuungs- und Beratungsfunktionen an die Strukturen der Zielgruppen und Aufnahme neuer Gruppen in die Förderung sollte dem hohen Bedarf in der Region entsprochen und die Gesamtzahl der betreuten Gruppen ausgeweitet werden.
- Die aktive Mitwirkung von Frauen in Führungspositionen sollte durch intensive Fördermaßnahmen verbessert und der Zugang der Mitglieder zu Alphabetisierungsangeboten (anderer Träger) verbessert werden.
- Das Kreditprogramm sollte noch stärker die Bildung von Eigenkapital auf Gruppen- und familiärer Ebene fördern und gezielter auf den Bedarf von armen Haushalten und Gruppen ausgerichtet sein.
- Die Teammitglieder sollten ihre Kompetenzen durch praxisorientierte Fortbildungen in ihren speziellen Einsatzbereichen weiter verbessern.

➤ **Follow-up**

Die Trägerorganisation hat die zentralen Erkenntnisse und Empfehlungen der Evaluierung geprüft und bei der Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten mit berücksichtigt. Im Mittelpunkt der neuen Programmphase steht deshalb die Umsetzung der wichtigsten Empfehlungen, die für die weitere Arbeit relevant sind. Das neue Vorhaben sieht Folgendes vor:

- Einführung eines verbesserten M&E-Systems mit Fortbildungsangeboten für das Team, um Verbesserungen besser nachhalten und sichtbar machen zu können.
- Erarbeitung einer Strategie zur Förderung einer stärkeren Autonomie der langjährig betreuten Selbsthilfegruppen, um die Gesamtzahl der betreuten Gruppen sinnvoll ausweiten zu können.
- Verstärkte Orientierung der Kreditlinie an der Bildung von Eigenkapital auf Gruppen- und Familienebenen.
- Diversifizierung der Beratungspartner, um einerseits die Abhängigkeit von einer beratenden Organisation zu vermeiden und andererseits sich mit verschiedenen arbeitsrelevanten Ansätzen sowie Instrumenten besser vertraut machen zu können.

Um den Umsetzungsprozess erfolgreich zu gestalten, hat sich die Trägerorganisation die Verstärkung seines Teams vorgenommen. So hat sie eine neue Fachkraft aus Frankreich eingestellt, die sie bei der Weiterentwicklung ihres Arbeitskonzepts und der Koordinierung ihrer Aktivitäten unterstützt. Darüber hinaus ist sie an einer Zusammenarbeit mit der von MISEREOR finanzierten AGEH-Fachkraft für Organisationsentwicklung und institutionelle Förderung für die Region der Großen Seen interessiert. Seitens MISEREOR wurde aufgrund der weitgehend ermutigenden Ergebnisse der Evaluierung im Hinblick auf den positiven Beitrag des Projektes zum friedlichen Zusammenleben vorgeschlagen, die Trägerorganisation für den NIWANO Peace Price 2008 zu nominieren.

2.13 Nigeria:

Evaluierung einer diözesanen Friedens- und Gerechtigkeitskommission

➤ Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation

Die evaluierte Partnerorganisation ist ein Institut für Gerechtigkeit, Entwicklung und Frieden, die in den Bereichen Gerechtigkeit und Frieden, Mikrokredite, Bildung und Ausbildung, Gesundheitswesen und soziale Dienste Maßnahmen durchführt. Ihr Jahresbudget beläuft sich auf etwa EUR 400.000. 10 % davon stammen aus selbst erwirtschafteten Eigenmitteln, 90 % von verschiedenen Geldgebern: von Pfarreien, anderen kleineren Spendern und einigen wenigen größeren Organisationen wie MISEREOR, die über die letzten 4 Jahre etwa 30 % der von Geldgebern zur Verfügung gestellten Finanzierung aufbrachten. Auch die in Nigeria vorhandenen Büros von USAID, DFID und UNDP unterstützen finanziell Projekte der Partnerorganisation.



➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Das Ziel der Evaluierung war es, eine professionelle und unparteiliche Analyse der Organisationsstruktur, der Arbeitsabläufe, der erreichten Wirkungen, Erfolge und Misserfolge der Partnerorganisation im Zeitraum der letzten 5 Jahre zu erstellen, um ihr so zu helfen, ihr Management, ihre interne Organisation und ihre Arbeitsabläufe zu verbessern. Gleichzeitig sollten Erkenntnisse gewonnen werden, die

die Gespräche zwischen MISEREOR und der Partnerorganisation über eine zukünftige weitere Unterstützung ihrer Programme auf eine fundiertere Grundlage stellen sollten.

In der Evaluierung kamen die folgenden Methoden zum Einsatz: Auswertung der vorhandenen schriftlichen Unterlagen; Interviews mit Vertretern der Zielgruppen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Partnerorganisation, der Diözese, von Regierungsstellen, Justizbehörden und verschiedenen Nichtregierungsorganisationen. Das Evaluierungsteam führte einen partizipativen Workshop zur Organisationsdiagnose für leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partnerorganisation und zum Abschluss der Evaluierung einen Workshop zum Austausch über die Ergebnisse durch.

➤ Festgestellte Wirkungen

Die evaluierten Projekte der Partnerorganisation hatten keine quantitativen oder qualitativen Zielbestimmungen auf den Ebenen der Leistungen und der direkten und indirekten Wirkungen. Die Evaluierung konnte deshalb zwar nicht die festgestellten Wirkungen in Beziehung zu den Ober- und Unterzielen der Projekte setzen, das Evaluierungsteam konnte aber dennoch bei den Besuchen vor Ort deutliche Wirkungen beobachten:

- Die Partnerorganisation leistet einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation von Inhaftierten (Medikamente, Wasser, Bildung, berufliche Ausbildung und Resozialisierungshilfe nach Entlassung). Sie erreicht Freilassungen gegen Kautions für etwa 100 bis 150 Personen pro Jahr, von denen viele schon zwischen 5 und 12 Jahre lang auf ihr Gerichtsverfahren gewartet haben (die gesetzliche Höchstdauer der Untersuchungshaft in Nigeria beträgt 6 Monate). Trotzdem verbleiben viele der Inhaftierten, für die Kautions gezahlt wurde, im Gefängnis, weil ihre Verwandten sie nicht wieder in ihre Familien aufnehmen. Die Versöhnungsarbeit zwischen den Inhaftierten und ihren Verwandten ist bisher noch nicht sehr effektiv. Der Einsatz der Organisation für Inhaftierte, ihre Rechtsberatung, ihre

Beiträge zur Reform der einschlägigen Gesetze, ihre Mitwirkung bei der Wahlbeobachtung, ihr Einsatz für Frieden und für den Dialog zwischen Christen und Muslimen wird jedoch von Kirche, Regierung, Justiz und nigerianischen Geldgebern sehr geschätzt.

- Das Programm der Partnerorganisation zur Ausbildung im Rahmen einer Partnerschaft ist effektiv und effizient. Es wird von mehreren Pfarreien im Ausland finanziell unterstützt. Gefördert wird die schulische Ausbildung von 291 armen Kindern und Jugendlichen, die andernfalls nicht zur Schule gehen könnten. Die Jugendlichen, die berufsbildende Kurse absolvieren, haben allerdings Probleme, sich als Selbständige in ihrem Beruf zu etablieren. Manchen von ihnen (wie vielen ist nicht bekannt) gelingt es allerdings, einen

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Partnerorganisation nimmt Aufgaben in einem sehr breiten Tätigkeitsfeld von Gerechtigkeit, Frieden und Entwicklung wahr, indem sie mehr oder weniger unabhängige Projekteinheiten einrichtet, von denen jede einen klar definierten, spezifischen Aufgabenbereich abdeckt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Organisationsstruktur nicht zu schwerfällig wird und flexibel bleibt. Die Wirksamkeit und die Rechenschaftslegung der meisten Projekteinheiten können erheblich verbessert werden. Die Verfahren im Projektzyklus-, Personal- und Finanzmanagement weisen Schwachstellen auf.

Der partizipative Workshop zur Organisationsdiagnose kam zu dem Ergebnis (und die Evaluierer stimmen dem zu), dass die Notwendigkeit besteht, die Qualität im Management der Projekteinheiten,



Arbeitsplatz in einem Beschäftigungsverhältnis zu finden.

- Für die Armen stellt es ein großes Problem dar, Zugang zu Krediten zu erhalten. Die Mikrokreditarbeit und der Kleinprojektfonds der Partnerorganisation haben vielen Menschen geholfen, ihre Geschäftstätigkeit als Kleinstunternehmen zu festigen und auf eine nachhaltige, solide Grundlage zu stellen. Die Zinssätze können sich dabei auf „normaler“, kommerzieller Höhe bewegen. In zwei der drei Mikrokreditprogramme kommt allerdings ein unnötig niedriger Zinssatz zur Anwendung, viele Kreditnehmer sind in Verzug, und es gibt keine Begleitung für säumige Zahler.

der zentralen Verwaltung und insbesondere der Schnittstellen und des Zusammenwirkens zwischen Projekteinheiten und Verwaltung zu verbessern. Es wird empfohlen, das Programm-, Personal- und Finanzmanagement über einen Zeitraum von zwei Jahren gezielt weiterzuentwickeln, und zwar mit den folgenden Schritten: Erstellen eines Rahmens zum Qualitätsmanagement (mit entsprechenden gesicherten Verfahren und Abläufen); Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit



sie das Rahmenwerk effizient umsetzen können, und Einführung eines internen Kontrollsystems für das Programm-, Personal- und Finanzmanagement.

➤ Follow-up

MISEREOR hat den Projektträger aufgefordert, die Ergebnisse der Evaluierung mit den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums wie auch mit den MitarbeiterInnen der Organisation zu diskutieren und ihre Schlussfolgerungen mitzuteilen. Die weitere Projektförderung durch MISEREOR wird davon abhängig sein, dass der Projektträger überzeugende praktische Maßnahmen ergreift, die die in der Evaluierung angesprochenen Defizite zu überwinden helfen.

2.14 Peru:

Evaluierung der Dialog- und Verbindungsstelle von MISEREOR

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes und der projektdurchführenden Organisation

Bei einer „Dialog- und Verbindungsstelle“ handelt es sich nicht um ein Projekt im üblichen Sinne, sondern um eine institutionelle Innovation, bei der ergänzend zur Arbeit der Geschäftsstelle von MISEREOR in Aachen vorwiegend zusätzliche Aufgaben vor Ort wahrgenommen werden. Die Dialog- und Verbindungsstellen haben keinerlei operative Aufgaben der Projektverwaltung oder -durchführung für MISEREOR. Die evaluierte Dialog- und Verbindungsstelle ist bei einer zentralen Einrichtung der katholischen Kirche in Peru angesiedelt. Der mit einer einzigen Person ab März 2005 besetzten Dialog- und Verbindungsstelle wurden folgende Aufgaben übertragen:

- Die Förderung von Entwicklungsprozessen durch Stärkung der Partnerstrukturen.
- Die Kooperation von MISEREOR mit bestehenden und potentiellen Partnerinstitutionen vor Ort im Sinne eines brückenbauenden Dialoges zu verbessern.
- Die entwicklungspolitischen Anliegen von MISEREOR und seinen Partnern in den Nord-Süd-Dialog einzubringen.
- Die entwicklungspolitischen Anliegen der Partner zeitnah und gut aufbereitet in den von

MISEREOR geführten internationalen Dialog zu integrieren.

- Förderung der landesspezifischen Spenderbindung an MISEREOR.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Die Evaluierung verfolgte das Ziel, Relevanz und Wirkungen des neuen Instruments „Dialog- und Verbindungsstelle“ im Kontext der Gesamtkooperation von MISEREOR mit und in dem Land zu analysieren. Dabei sollten der Grad der Zielerreichung sowie verschiedene Wirkungen näher untersucht werden:

- Überprüfung des Konzepts der Dialog- und Verbindungsstelle im Hause MISEREOR.
- Relevanz der Dialog- und Verbindungsstelle für die Kooperation zwischen MISEREOR und seinen Partnern und mit anderen entwicklungspolitischen Akteuren vor Ort.
- Wirkungen der Dialog- und Verbindungsstelle auf die Partnerorganisationen und die verschiedenen Abteilungen von MISEREOR u. a. Beitrag zu einem verbesserten Partnerdialog.
- Beziehung zur Sozialarbeit der katholischen Kirche vor Ort.
- Internes Funktionieren der Dialog- und Verbindungsstelle.

- Eine grobe Abschätzung des Verhältnisses von Kosten zu Nutzen.
- Mögliche Lehren für Dialog- und Verbindungsstellen in anderen Ländern.

Die Evaluierung wurde von einem lateinamerikanischen und einem deutschen Gutachter durchgeführt. Zunächst wurden Interviews mit MitarbeiterInnen von MISEREOR sowie mit Partnern von MISEREOR in Deutschland, die an dem Land interessiert sind, durchgeführt. Sodann wurden vor Ort an 31 Organisationen, die intensiveren Kontakt mit der Dialog- und Verbindungsstelle hatten, ein Fragebogen versandt. Die Ergebnisse wurden in 3 regionalen Workshops mit Partnern im Norden, Zentrum und Süden in Peru vertieft. Schließlich wurden zahlreiche Persönlichkeiten kirchlicher und nichtkirchlicher Organisationen sowie Vertreter anderer Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in Peru befragt.

➤ Festgestellte Wirkungen

Innerhalb von nur zweieinhalb Jahren können der Dialog- und Verbindungsstelle eine Reihe von Wirkungen zugeschrieben werden, die ohne sie nicht oder nur in wesentlich geringerer Qualität möglich gewesen wären:

- Die Partner von MISEREOR vor Ort schätzen die Dialog- und Verbindungsstelle. Der bereits bestehende Dialog mit den Partnern von MISEREOR, die sich in ihren Prozessen der politischen Einflussnahme sichtbar begleitet fühlen, ist durch die Arbeit der Dialog- und Verbindungsstelle zweifellos ergänzt und konsolidiert worden.
- Die Dialog- und Verbindungsstelle hat das konflikthafte Bergbauthema intensiv bearbeitet und dazu für die MISEREOR-Zentrale, für deutsche Medienvertreter und Delegationen von Bundesregierung und Parlament Informationen verständlich und differenziert aufbereitet sowie Begegnungen mit dem auf diesem Gebiet engagierten Partnern vor Ort ermöglicht, die ihre Anliegen selbstbewusst und sachkundig vertreten haben.
- Die Dialog- und Verbindungsstelle hat wesentlich dazu beigetragen, die Anliegen einiger ihrer Partner in den lokalen Dialog mit etlichen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit sowie in die bilateralen Verhandlungen zwischen Deutschland und Peru einzubringen.



- Die Dialog- und Verbindungsstelle hat die Anliegen von MISEREOR und die Sorgen seiner Partner anderen vor Ort vertretenen EZ-Organisationen nahe gebracht.
- Die Dialog- und Verbindungsstelle hat eine Begegnungsreise einer deutschen Spendergruppe sachkundig, effizient und engagiert vorbereitet und begleitet.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

- Die Dialog- und Verbindungsstelle sollte angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen im Land weitergeführt werden unter Verstärkung ihrer Präsenz und Kapazität durch eine lokale Fachkraft.
- Aufgrund des innovativen Charakters der Einrichtung der Dialog- und Verbindungsstelle und der noch nicht umfassend festgelegten Regeln für die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Dialog- und Verbindungsstelle ergaben sich eine Reihe von behebbaren Kommunikations- und Rückkoppelungsdefiziten.
- Die Dialog- und Verbindungsstelle und der Dialog mit erfahrenen Partnern von MISEREOR vor Ort sollten genutzt werden, um ein mittelfristiges Konzept für die Arbeit von MISEREOR in Peru und ein Dokument über die Rolle von MISEREOR beim Thema Bergbau zu erarbeiten.
- Die Projektarbeit zur Bergbauthematik sollte in dem Land durch eine spezialisierte Fachkraft be-

treut werden, damit die Dialog- und Verbindungsstelle auch anderen Themen der städtischen und ländlichen Entwicklung genügend Aufmerksamkeit widmen kann.

- Die Dialog- und Verbindungsstelle sollte periodische Treffen auf regionaler oder nationaler Ebene zu Querschnittsthemen organisieren.
- Der bisher nur für Beratung und Fortbildung bestimmte Fonds der Dialog- und Verbindungsstelle sollte erhöht und flexibilisiert werden.
- Für zwei oder drei Projekte von strategischer Bedeutung, die eine intensivere Begleitung erfordern, sollte die Dialog- und Verbindungsstelle mit

einem lokalen Monitoring beauftragt werden.

- Die Bildung eines Beratungsgremiums („Freunde von MISEREOR“) ist zu prüfen, in dem einheimische Persönlichkeiten mit Einfluss auf die Meinungsbildung wichtige Themen diskutieren und die Arbeit von Misereor vor Ort unterstützen.

➤ **Follow-up**

Die aktuelle Leiterin der Dialog- und Verbindungsstelle in Peru wird bis Ende 2008 das Büro weiterleiten. Eine Fortführung der Dialog- und Verbindungsstelle für weitere drei Jahre ist bereits beschlossen worden.

2.15 Philippinen

Evaluierung eines Netzwerks von Bauernorganisationen zur Förderung des organischen Landbaus

➤ **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation**

Die Organisation ist aus einer Initiative von Kleinbauern und -bäuerinnen und AgrarwissenschaftlerInnen hervorgegangen, die eine Alternative zur hochintensiven Landwirtschaft der Grünen Revolution entwickeln wollten. Die im Netzwerk zusammengeschlossenen Bäuerinnen und Bauern begannen, unterstützt durch die WissenschaftlerInnen, alte lokale Reissorten zu sammeln und weiterzuzüchten. Von Beginn an spielte eine partizipative Entwicklung mit Respekt vor der Schöpfung eine herausragende Rolle. Während das Netzwerk zu Beginn nur mit wenigen Bauerngruppen zusammenarbeitete, haben sich schnell immer mehr Gruppen angeschlossen. Somit ist im Laufe der neunziger Jahre eine starke Organisation mit einem Nationalbüro und drei Regionalbüros entstanden. Heute gehören dem Netzwerk mehr als 600 Basisorganisationen mit insgesamt mehr als 30.000 Bäuerinnen und Bauern an. Neben der Züchtungsarbeit vor allem mit Reis und Mais, aber auch Gemüse, steht die Verbreitung von organischem Landbau im Zentrum der Arbeit. Dies wird durch Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit („Advocacy“) auf staatlicher, nationaler und internationaler Ebene ergänzt.

➤ **Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes**

Das Netzwerk spricht vor allem Kleinbauern und -bäuerinnen, Landlose und marginalisierte Gruppen an. Vor Beginn einer Zusammenarbeit erwartet die Partnerorganisation, dass sich die interessierten Bäuerinnen und Bauern in einer eigenständigen Basisorganisation zusammenschließen. Dann beginnt die Beratung, die durch erfahrene Bäuerinnen und Bauern des Netzwerks erfolgt. Im Reisprogramm z. B. erlernen die neuen Gruppen zunächst die Grundlagen der Reiszüchtung und legen eigene Versuchsfelder an. Dieses experimentelle Lernen geht über einen Zeitraum von zwei Jahren. Die Bauernfamilien erlernen dabei genaues Beobachten, die notwendigen Fertigkeiten der Pflanzenzüchtung, und letztlich lernen sie auch ein Stück weit, „wie sie lernen können“. Die Bauern und Bäuerinnen werden somit zu eigenständigen „Forschern“ und unabhängig von den Beratern der Chemiekonzerne und staatlichen Beratungsorgane. Aufbauend auf dem grundlegenden Verständnis der Züchtung werden die Grundlagen des organischen Landbaus mit folgenden Schwerpunkten vermittelt: Anbauvielfalt und Fruchtfolgen, Nährstoffkreisläufe, Agroforstwirtschaft, biologischer Pflanzenschutz und Tierhaltung. Später kommen weitere Themen wie Ernteschutz, Vermarktung, Weiterverarbeitung und

Diversifizierung hinzu. Im Zentrum der Arbeit steht die Kontrolle der Bäuerinnen und Bauern über ihr Saatgut und ihre Fähigkeit, auch die weiteren Betriebsmittel wie Dünger und Pflanzenschutz selbst zu erzeugen und unabhängig von teuren Agrochemikalien zu werden. Ergänzend tritt die Organisation vor allem für die Rechte der Landlosen ein und berät in allen Fragen des staatlichen Landreformprogramms. Die Öffentlichkeitsarbeit richtet sich vor allem gegen die Patentierung von Pflanzen und Tieren und gegen genetisch veränderte Organismen. Sie behandelt damit das zentrale Recht der Kleinbauern, ihre eigenen Sorten und Anbaurechte zu erhalten.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Nach mehr als zwanzig Jahren Förderung des organischen Landbaus stellte sich die Frage nach der Wirksamkeit und insbesondere auch der Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen. Es wurde zunächst die Arbeit in Visayas, einer der drei Provinzen in den Philippinen, in denen das Netzwerk tätig ist, untersucht. Dazu wurden vor allem folgende Themen intensiv analysiert: Erträge der lokalen Reissorten im Vergleich zu Hohertragssorten, Artenvielfalt, Sicherung der Ernährung, soziale Wirkungen sowie Einkommens- und Umweltwirkungen. Um statistisch signifikante Ergebnisse zu erzielen, wurden insgesamt 300 Haushalte befragt. Verglichen wurden dabei drei Gruppen von Kleinbauern: 1. „Voll-Umsteller“ (Betriebe, die seit mindestens vier Jahren beraten werden und vollständig auf organische Landwirtschaft umgestellt haben), 2. „Kurzzeit-Umsteller“ (Betriebe mit ein bis drei Jahren im Prozess der Umstellung auf organische Landwirtschaft) und 3. eine Vergleichsgruppe, die nicht beraten wurde.

Die Evaluierung wurde von drei Experten durchgeführt, einem deutschen Teamleiter und zwei Professoren einer lokalen Universität. Seitens der Partnerorganisation waren 13 MitarbeiterInnen für die Haushaltsinterviews und Dateneingabe miteingebunden.

➤ Skizze der erzielten Wirkungen

Die geförderten Betriebe hatten im Vergleich zur Vergleichsgruppe eine signifikant höhere Anzahl an Anbaufrüchten, und praktisch alle Betriebe



gaben eine deutlich verbesserte Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln an. Dies führte zu einer spürbar verbesserten Ernährung und einer deutlichen Wirkung auf das Gesundheitsempfinden der Beteiligten. Durch den Verzicht der Umsteller auf chemischen Dünger und Pestizide sowie durch die Erosionsverminderung durch Bepflanzungen entlang der Höhenlinien ergeben sich ausgeprägte positive Wirkungen auf die Umwelt.

Die Erträge der vom Netzwerk entwickelten Reissorten im organischen Anbau zeigten keine Unterschiede zu den Hohertragssorten in der Intensivlandwirtschaft (mit hohem Einsatz von Düngemitteln und Pestiziden). Dies ist eine außerordentliche Leistung, die bislang weltweit nirgends sonst im organischen Landbau erreicht wurde. Im Maisanbau liegen die Erträge der organisch angebauten, lokal gezüchteten Sorten noch etwa 20 % unter denen im konventionellen Anbau. Während die Vergleichsgruppe in stärkerem Maße auf kleine Handtraktoren zur Mechanisierung setzt, werden bei den organisch wirtschaftenden Betrieben deutlich mehr Wasserbüffel eingesetzt. Im Zuge der steigenden Energiepreise wird sich dies zunehmend positiv auf diese Betriebe auswirken.

Die Einkommen der geförderten Voll-Umsteller lagen auf gleicher Höhe wie die der Vergleichsgruppe. Die Einkommenssicherheit und der Anteil von Betrieben ohne Kreditschulden war bei den Voll-Umstellern deutlich günstiger. Die Ergebnisse zeigen somit, dass eine Umstellung auf organische Landwirtschaft ohne Einkommensverluste und bei gesteigerter Nahrungsqualität möglich ist.

Der Bildungsstand der Netzwerkbauernfamilien lag gegenüber denen der Vergleichsgruppe etwas niedriger. Dies ist ein Hinweis, dass das Netzwerk insbesondere die Gruppe der ärmsten Kleinbauernfamilien (mit besonders niedrigem Bildungsstand) und Landlosen anspricht. Deshalb ist die Erreichung eines vergleichbaren Einkommensniveaus als besonders bemerkenswerte Leistung zu bewerten.



➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass organische Landwirtschaft auch in Asien ein großes Potential bietet. Entgegen dem internationalen Trend des Abbaus an Biodiversität konnten die Bäuerinnen und Bauern mit einem Mehr an Pflanzenvielfalt und der Orientierung an biologischen Kreisläufen ihre Lebensbedingungen deutlich verbessern. Beachtlich ist auch die Wirksamkeit der partizipativen Beratungsmethoden, die ein hohes Maß an Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative bewirkt. Dieser Weg sollte weiter beschritten werden, und die Förderung dieser Ansätze sollte ausgebaut werden. Die Analyse der Einkommen innerhalb der Gruppen zeigte, dass es hier erhebliche Unterschiede gibt. Hier kann besseres Beratungsmonitoring und ein noch stärkeres Eingehen auf die Bedürfnisse der unteren Einkommensgruppen Abhilfe schaffen. Die Tierhaltung als ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg in der kleinbäuerlichen organischen Landwirtschaft ist bislang noch zu wenig gefördert worden. Die Sortenauswahl bei Mais und anderen Feldfrüchten für die besonders benachteiligten Berggebiete im Regenfeldanbau muss noch weiter verbessert werden. Die Förderung der Absatzkanäle für biologische Produkte kann helfen, die Situation für die Kleinbauernfamilien zu verbessern, deren Einkommen im nationalen Kontext weiterhin unterhalb der offiziellen Armutsgrenze liegen. Die neoliberale Politik des Abbaus jeglicher Importkontrollen wirkt sich dabei ungünstig auf die Zukunftschancen der Kleinbauernbetriebe aus (fallende Preise durch Billigimporte von Reis), so dass eine aktive Lobbyarbeit für die Interessenvertretung der Kleinbauern besonders wichtig bleibt.

➤ **Follow-up**

In 2008 wird das Netzwerk mit nur punktueller Unterstützung des internationalen Gutachters die Wirkungsevaluierung auch in den beiden anderen Provinzen, Luzon und Mindanao, durchführen. Auf Grundlage der drei Teilberichte wird als Endprodukt ein konsolidierter Wirkungsbericht erstellt, der sowohl von der Partnerorganisation als auch von MISEREOR für die Öffentlichkeitsarbeit („Advocacy“) für eine nachhaltige, kleinbäuerliche Landwirtschaft genutzt werden soll. Es ist außerdem geplant, die Anwendbarkeit des oben beschriebenen Ansatzes in Katastrophensituationen zu überprüfen. Dies kann insbesondere im Rahmen der Anpassungsmöglichkeiten von Kleinbauernbetrieben an den Klimawandel wichtige Erkenntnisse liefern.

2.16 **Sambia:**

Evaluierung eines Ausbildungszentrums für ökologische Landwirtschaft

➤ **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation**

Der Projektträger ist eine in Sambia tätige Ordensgemeinschaft. Seit 1974 werden in einem landwirtschaftlichen Ausbildungszentrum Kleinbauern aus der Region in Methoden und Praktiken nachhaltiger Landwirtschaft ausgebildet. Das ursprüngliche Konzept von zweijährigen Langzeitkursen wurde zugunsten von einwöchigen Kursen geändert und ermöglicht nun mehr Menschen, an den Kursen teilzunehmen (im Durchschnitt der

letzten Jahre waren dies jährlich mehr als 500). Außerdem können so vermehrt auch landwirtschaftliche BeraterInnen, LehrerInnen sowie andere MultiplikatorInnen teilnehmen. Ausbildungsinhalte und Anbausysteme basieren seit 1993 ausschließlich auf Prinzipien der ökologischen Landwirtschaft. Die Ergebnisse der vorwiegend im Zentrum betriebenen Forschungsaktivitäten fließen in die Vielzahl der inhaltlich breit gefächerten und sowohl theoretisch als auch praktisch ausgerichteten Kurse ein.

Außer mit der Universität und dem sambischen Dachverband für ökologische Landwirtschaft besteht nur wenig Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.

➤ **Kurzbeschreibung des evaluierten Programms**

Das Ausbildungs- und Beratungsprogramm hat die ganzjährige Ernährungssicherung sowie eine Einkommensverbesserung von ökonomisch aktiven Kleinbauern zum Ziel. Um diese Ziele zu erreichen, werden folgende weitere Maßnahmen neben den bereits erwähnten Kursen und der Forschung durchgeführt: Ein Team von Mitarbeitern organisiert gemeinsam mit KursteilnehmerInnen sogenannte Feldtage auf deren Betrieben, wo die erworbenen und praktisch umgesetzten Kenntnisse den NachbarInnen und BerufskollegInnen sowie einem breiten Fachpublikum vorgestellt werden (insgesamt jährlich mehr als 2.000 Teilnehmer); Radio-sendungen zur ökologischen Landwirtschaft werden gemeinsam mit einem lokalen Sender erarbeitet und wöchentlich ausgestrahlt; die BäuerInnen werden bei der Vermarktung im Bereich Zertifizierung und beim Aufbau von lokalen ökologischen Vermarktungskooperativen unterstützt.

Es wird von den Mitarbeitern darauf geachtet, dass HIV-AIDS in jeder Ausbildungseinheit thematisiert wird und Frauen zu mindestens einem Drittel an allen Aktivitäten beteiligt sind.



➤ **Ziele der Evaluierung und Vorgehen**

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Wirkungen und Errungenschaften, Erfolge und Beschränkungen der Ausbildungsprogramme des Zentrums während der letzten 5 Jahre auszuwerten. Dabei sollten Fragen der Relevanz des Ausbildungsprogramms, der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der zukünftigen Ausrichtung der Arbeit besonders berücksichtigt werden.

Die externe Evaluierung wurde von einem Team, bestehend aus zwei sambischen Gutachterinnen und einem deutschen Gutachter, durchgeführt. Eingebettet in zwei Workshops zu Anfang und am Ende der Evaluierung kamen in den Konsultationsprozessen mit ehemaligen Kursteilnehmern, Mitarbeitern der Organisation, Kooperationspartnern sowie einer Vielzahl von Ressourcepersonen neben Einzelinterviews vorwiegend partizipative Erhebungsmethoden zum Einsatz.

➤ **Festgestellte Ergebnisse und Wirkungen**

Die ausgebildeten und beratenen BäuerInnen sowie eine Anzahl von nachahmenden NachbarbäuerInnen waren in der Lage, die Produktivität ihrer Betriebe deutlich zu steigern und so die Ernährung ihrer Familien ganzjährig sicherzustellen. Die über die zur Deckung der eigenen Bedürfnisse hinausgehenden erzielten Ernteerträge konnten mittels der neu gegründeten Vermarktungskooperativen und deren Dachverband gewinnbringend vermarktet werden. Sehr positiv werden die verbesserte Bodenfruchtbarkeit und die punktuelle Abnahme der Waldzerstörung zur Holzkohlegewinnung beurteilt.

Demgegenüber stehen deutliche Schwächen im organisatorischen Bereich, die eine effektivere und effizientere Arbeit behindern – an erster Stelle ist eine zu zentral ausgerichtete Leitungsstruktur zu nennen. Unzureichende bzw. fehlende Qualitätssicherungs- und Managementsysteme führen dazu, dass die mehr als 60 Mitarbeiter umfassende Organisation nur äußerst schwerfällig auf sich verändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen reagiert.

Die Bewirtschaftung der eigenen Flächen der Partnerorganisation bindet unverhältnismäßig viel Arbeitskraft, die in Ausbildung und Beratung fehlt.

Im Bereich der Forschung wird bemängelt, dass in erster Linie auf den Flächen des Zentrums und nicht bei den Bauern geforscht wird.



weiter zu verbreiten und um von im Forschungssektor gewonnenen Erkenntnissen, insbesondere im Bereich arbeitssparender Anbautechniken, lernen zu können.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die erzielten guten Wirkungen des Ausbildungs- und Beratungsprogramms in Bezug auf Ernährungssicherheit und Einkommenssteigerung werden vor allem durch die Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation an einer weiteren Verbreitung gehindert. Ein extern begleiteter Organisationsentwicklungsprozess, der hier Abhilfe schaffen kann, wird als äußerst wichtig für alle weiteren nachgelagerten Verbesserungsvorschläge angesehen und sollte höchste Priorität erhalten.

Überdies verhindert das Zentrum selber durch die arbeits- und kostenintensive Bewirtschaftung der ausgedehnten Ländereien, dass ein stärkerer Schwerpunkt auf Ausbildung und Beratung gesetzt werden kann. Deshalb sollte die Bewirtschaftung ausgelagert bzw. an andere Bewirtschafter verpachtet werden.

Im Forschungsbereich wird ein stärker partizipativ ausgerichtetes Vorgehen empfohlen: die Versuche sollten gemeinsam mit Bauern geplant, durchgeführt und ausgewertet werden.

Eine verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wird insgesamt empfohlen, erscheint aber gerade im Forschungsbereich besonders wichtig zu sein, um die selbst gewonnenen Erkenntnisse

➤ **Follow-up**

Da die Evaluierung neben vielen positiven Ergebnissen und Wirkungen auch eine Reihe von grundsätzlichen Policy-Fragen und strukturellen und arbeitsorganisatorischen Schwächen zutage gefördert hat, wird es im Jahr 2008 und darüber hinaus um folgende Fragen und Veränderungen gehen:

- Klärung der Bereitschaft zu inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen bei Rechtsträger, verantwortlichem Leiter und Mitarbeiterschaft,
- Durchführung zur konzeptionellen Reorientierung und Fokussierung der Arbeit am Ausbildungszentrum,
- Einleitung eines Beratungsprozesses zur Organisationsentwicklung, um strukturelle und arbeitsorganisatorische Schwächen in der Zukunft zu beheben.

Wegen der Vielfältigkeit und Komplexität der angesprochenen Bereiche wird der deutsche Gutachter Mitte und Ende 2008 zwei weitere Projektbesuche durchführen, um für MISEREOR sicherzustellen, dass die Veränderungsprozesse angelaufen und auf einem guten Wege sind. Gleichzeitig erhält der Projektpartner die Möglichkeit, für den Bereich Organisationsentwicklung die Mitwirkung einer einheimischen Fachkraft als BeraterIn zu erhalten.

2.17 Südafrika:

Evaluierung einer kirchlichen Friedens- und Gerechtigkeitskommission

➤ **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation**

Das Netzwerk besteht aus einem zentralen Büro mit sieben Angestellten und Gruppen unterschiedlicher Stärke in fast allen Diözesen Südafrikas und zweier kleiner Nachbarstaaten. Es hat die

Aufgabe, sich im Sinne der katholischen Soziallehre für Gerechtigkeit und Frieden einzusetzen. Das Netzwerk besteht seit den 60er Jahren, war sehr aktiv im Kampf gegen die Apartheid und hat sich nach der Einführung der Demokratie neu orientiert.

➤ **Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes**

Die Evaluierung bezog sich auf die gesamte Organisation, mit Ausnahme zweier Programme. Evaluiert wurden die Programme für Demokratie und Versöhnung, wirtschaftliche und Umweltgerechtigkeit und Geschlechterfragen sowie ein Trainingsprogramm für lokale Aktivisten des Netzwerks.



Diese Programme tragen zum einen dazu bei, dass lokale Gruppen sich für die Anliegen von Armen und Benachteiligten einsetzen, z. B. bei der Umsetzung von staatlichen Armutsminderungsprogrammen, von denen es viele in Südafrika gibt. Es gibt Trainingsprogramme für lokale Aktivisten und regionale Strukturen, die mit den lokalen Gruppen arbeiten und z. B. durch die Veranstaltung von Workshops und die Vermittlung von Kontakten zu fachlich spezialisierten Organisationen unterstützt werden. Zum anderen betreibt das Netzwerk Öffentlichkeitsarbeit auf nationaler Ebene, indem es sich an nationalen Kampagnen beteiligt und die Bischofskonferenz des Südlischen Afrika zu aktuellen Fragen von Gerechtigkeit im Sinne der katholischen Soziallehre berät.

➤ **Ziele der Evaluierung und Vorgehen**

Im Rahmen der Evaluierung sollten die Wirkungen der letzten sechs Jahre beschrieben und beurteilt werden. Darüber hinaus sollte der Frage nachgegangen werden, ob die gegenwärtigen Strategien des Netzwerkes dem jetzigen Umfeld noch angemessen sind, und es sollten Empfehlungen ausge-

sprochen werden, wie die Arbeit des Netzwerkes verbessert werden könnte. Das Team, bestehend aus einer südafrikanischen Gutachterin und einem deutschen Gutachter, hat im Oktober 2007 Gespräche mit den verschiedensten Beteiligten geführt, Dokumente untersucht, eine Befragung zur Anwendung des Trainings durch die Absolventen durchgeführt und in einem ganztägigen Abschlussworkshop mit Vertretern aus den Regionen die Ergebnisse diskutiert.

➤ **Festgestellte Wirkungen**

Die regionalen und lokalen Mitglieder des Netzwerkes haben vielen Armen Zugang zu staatlichen Armutsbekämpfungsprogrammen vermittelt, darunter zur Altersrente und zu Zuschüssen für Kinder in armen Familien. Allein 2007 haben weit über 1.000 Menschen Geburtsurkunden und Personalausweise bekommen, die nicht nur die Voraussetzung sind, um zu wählen und zur Schule zu gehen, sondern auch für Unterstützungsleistungen für Arme. Lokale Gruppen wurden gestärkt, sich gegenüber kommunalen Verwaltungen für die Interessen der EinwohnerInnen einzusetzen und haben in vielen Fällen dafür gesorgt, dass die zuständigen Behörden ihren Aufgaben nachgekommen sind, unter anderem im Fall einer Gesundheitsstation, die ihre benutzten Spritzen auf einer Müllkippe entsorgte, wo Kinder spielten. Jetzt ist die Gefahr gebannt. Auch im Fall eines stillgelegten Bergwerks sind die austretenden gesundheitsgefährdenden Flüssigkeiten jetzt beseitigt. Auf nationaler Ebene hat das Netzwerk z. B. dazu beigetragen, dass das Alter der Kinder aus armen Familien, für die Zuschüsse gegeben werden, von 6 auf 14 Jahre erhöht wurde, dass Umweltdiskussionen in die Kirchen getragen und eine öffentliche Debatte um Rassismus in den Kirchen ausgelöst wurden. Es hatte wesentlich Anteil an der kirchlichen Wahlbeobachtung und hat insgesamt zum öffentlichen Ansehen und Einfluss der katholischen Kirche beigetragen.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das Netzwerk hat seit 2005 nur einen kommissarischen Sekretär und musste gleichzeitig mit einer deutlichen Verringerung seiner Finanzmittel und als Folge davon mit einer Reduzierung des Personals zurechtkommen, weil sich viele Geldgeber aus Süd-

afrika zurückzogen. Das nationale Büro hat dadurch viel an Durchschlagskraft verloren. Dennoch ist es ein Netzwerk mit in Südafrika ungewöhnlich intensivem Basiskontakt, das auch anderen Organisationen Zugang zu Gemeinschaften an der Basis ermöglicht. Nicht zuletzt wegen seiner Anbindung an die katholischen Bischöfe spielt es eine wichtige Rolle in der Zivilgesellschaft, die erhalten und wieder ausgebaut werden sollte.

Es wird empfohlen, dass das Netzwerk sich darauf konzentriert, die regionalen Strukturen in ihrer Arbeit für Gerechtigkeit zu stärken und dafür nicht nur Training anzubieten, sondern auch Begleitung

und Unterstützung für die ehrenamtlichen regionalen Koordinatoren. Gleichzeitig wird empfohlen, dass das Netzwerk Probleme von der Basis aufnimmt und zusammen mit anderen kirchlichen und weltlichen Organisationen Druck auf den Staat ausübt, damit diese Probleme gelöst werden.

➤ Follow-up

Das Netzwerk hat inzwischen einen neuen Koordinator ernannt. Ab Januar 2008 will das Netzwerk in Konsultation mit den regionalen Netzwerkmitgliedern eine neue Strategie entwickeln. MISEREOR hat zugesagt, das Netzwerk weitere drei Jahre zu finanzieren.

2.18 Tansania: Evaluierung eines landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramms in einem Distrikt

➤ Projektdurchführende Organisation

Die vorliegende Evaluierung betrifft die 2. Phase (2006 – 2009) eines Vorhabens zur Förderung der nachhaltigen Landwirtschaft im südwestlichen Bergland von Tansania. Der Träger der Maßnahme ist ein örtliches kirchliches Büro.



➤ Kurzbeschreibung des Vorhabens

Seit seinem Beginn im Jahr 2001 hat das Programm in der ersten Phase 20 ausgewählte Dörfer im Bereich „Nachhaltige Landwirtschaft“ unterstützt. Die zweite Phase des Vorhabens umfasst die Unterstützung von weiteren 20 Dörfern mit ca. 300 - 400 bäuerlichen Haushalten (Stand Oktober 2007: Arbeit in sieben Dörfern aufgenommen), die sowohl im Hochland als auch im Tiefland des Distrikts gelegen sind, mit einem Schwerpunkt auf der Tieflandzone, was eine Änderung gegenüber der ersten Phase darstellt. Die Maßnahmen des Programms konzentrieren sich vor allem auf die Nutzung von Tierdung beim Anbau von Vermarktungsfrüchten und die Nutzung lokaler Ressourcen, um die Lebensbedingungen der kleinbäuerlichen Haushalte in Bezug auf Nahrungsmittelsicherung, Ernährungsstatus und Einkommen zu verbessern.

➤ Ziel der Evaluierung und Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, die Erfolge, Wirkungen und eventuellen Fehlschläge des Programms in Phase 2 zu ermitteln, um daraus Empfehlungen für den weiteren Verlauf der Phase 2 und für eine mögliche nächste Phase abzuleiten.

Das Vorgehen war stark partizipativ ausgerichtet und beinhaltete:



- Viele Elemente von Selbstevaluierung,
- Einbeziehung des gesamten Beraterteams und des Direktors,
- Intensive Einzelgespräche über die Befindlichkeiten innerhalb der Organisation,
- Arbeitsteiliges Vorgehen zwischen den beiden Gutachtern aus Tansania und Deutschland zur Abdeckung einer möglichst großen Anzahl von besuchten Dörfern, inkl. Dörfern aus Phase 1,
- Regelmäßigen Austausch zwischen den Gutachtern zur Überprüfung gemeinsamer vorläufiger Hypothesen,
- Präsentation der vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen in einem eintägigen Feedback-Workshop.

➤ Wirkungen

Das Programm hat es in relativ kurzer Zeit erreicht, dass einige Betriebe in den neuen Tieflandgebieten einzelne Elemente einer nachhaltigen Landwirtschaft übernommen haben und dadurch bodenfruchtbarkeitserhaltende und ertragssteigernde Wirkungen erzielen. Die Erwartungen sind hoch, an den vom Programm verteilten Inputs zu partizipieren (Milchkühe, Milchziegen, organische Pestizide aus lokalen Pflanzen sowie verbessertes Saatgut). Die große Nachfrage nach verbesserten Milchkühen und Milchziegen kann momentan nicht befriedigt werden. Nur etwa 50 % der anvisierten Bauerngruppen konnten bisher Inputs über das Programm beziehen. Die Auswahlkriterien für die Förderung von Dörfern und Betrieben sind nicht allgemein bekannt. Auch wurde vor Beginn der Maßnahmen wenig fachliche Expertise von außen eingeholt.

Statt dessen wurden die Verfahren einer nachhaltigen Landwirtschaft aus den eigenen Erfahrungen an die neuen Bedingungen der Tieflandzone angepasst. Trotz dieses „Trial & Error“-Vorgehens ist die Akzeptanz von nachhaltiger Landwirtschaft zumindest bei besser gestellten Bevölkerungsschichten relativ hoch.

Quantitative und qualitative Daten zu Methodenakzeptanz, Ertragssteigerungen und Einkommenseffekten werden durch das Monitoring der Partnerorganisation in aggregierter Form nicht geliefert. Die in den Interviews ermittelten Ertragssteigerungen sind erheblich: für Kaffee (bis zu 400 %), Mais (bis zu 700 %) und Reis (bis zu 300 %). In einem voll auf nachhaltige Landwirtschaft umgestellten Betrieb können Erlöse von € 300,- bis 600,- pro Jahr erzielt werden. Insbesondere in den Tieflandgebieten ist das Programm daher vor allem für den besser gestellten Teil der Bevölkerung interessant. Aber auch mittlere und ärmere Bevölkerungsschichten können von einzelnen Maßnahmen durchaus profitieren. Die Verbreitung der Wirkungen hängt aber sehr stark vom Wirkungsradius der Animatoren und der Verfügbarkeit von Inputs ab. Einige Kaffeebauern haben bereits begonnen, Milchkühe aus eigenen Ersparnissen zu erwerben.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Vorhaben hat einen hohen Grad an Zielerreichung vorzuweisen. Allerdings steht ein Großteil der Gruppenmitglieder immer noch in großer Erwartung, auch in den Genuss der Leistungen des Programms zu kommen.

Das Programm ist zu stark auf die Nutzung von

Tierdung in der Pflanzenproduktion fixiert. Gründüngung, Zwischenfruchtanbau, Mischfruchtanbau, Fruchtfolgen und Mulchen sind z. B. nur in Ansätzen zu beobachten. Das Qualifikationsniveau der Berater (die fast sämtlich dem Regierungsapparat angehören) konnte mit den hohen methodischen Anforderungen nur knapp Schritt halten. Das Programm braucht dringend eigene gut ausgebildete Fachkräfte für Management und Beratung.

➤ Empfehlungen:

- Weiterentwicklung der Konzeption im Sinne einer stärkeren Anpassung an die Bedürfnisse armer Bevölkerungsgruppen
- Mehr Transparenz bzgl. der Verteilung von Inputs
- Bessere Verteilung der Arbeitsbelastung der Animatoren auf mehrere „Fachspezialisten“ im Dorf
- Weniger Fokus auf die Integration von Milchkühen und -ziegen und statt dessen mehr auf die bestehende breite Palette von Fruchtbarkeitserhaltenden und -verbessernden Maßnahmen

(Gründüngung, Zwischenfruchtanbau, Mischfruchtanbau, Fruchtfolgen, Mulchen)

- Verbesserung der lokalen Viehsorten durch Einkreuzung
- Beratung bestehender Bauerngruppen mit Betrieben mit nachhaltiger Landnutzung bei der Verbesserung ihrer Interessensvertretung (auch für die Vermarktung)
- Bessere Aufarbeitung der Erfahrungen, quantitative Datenerhebung über Ertrags- und Einkommenssteigerungen
- Reorganisation der administrativen Abläufe und Planungsschritte; Fortbildung des neuen Direktors in Management und „Ländlicher Entwicklung“
- Gemeinsame Planungen mit anderen Programmen
- Training für das Personal in HIV-AIDS Sensibilisierung.

➤ Follow-up

Die Diskussionen mit der Partnerorganisation über den Bericht sind noch nicht abgeschlossen, das Follow-up ist dementsprechend noch nicht definiert.

2.19 Tansania:

Evaluierung eines landwirtschaftlichen Entwicklungsprogramms in drei Distrikten

➤ Projektdurchführende Organisation

Die vorliegende Evaluierung betrifft die 3. Phase (2005 – 2007) eines Vorhabens zur Förderung der nachhaltigen Landwirtschaft im südwestlichen Bergland von Tansania. Der Träger der Maßnahme war bis vor kurzem ein örtliches Büro der Ortskirche, bis dann ab 2006 alle entwicklungsbezogenen Maßnahmen unter die Schirmherrschaft eines neugegründeten Trägers im Rahmen der Ortskirche gestellt wurde. (Die unter 2.18 und 2.19 dargestellten Evaluierungen betreffen zwei unterschiedliche Projekte verschiedener Träger.)

➤ Kurzbeschreibung des Vorhabens

Seit seinem Beginn im Jahr 1998 hat das Programm in den ersten beiden Phasen ausgewählte Dörfer des Hochlands in nachhaltiger Landwirtschaft unterstützt. Die dritte Phase des Vorhabens unter-

stützt ca. 400 bäuerliche Haushalte in weiteren 18 Dörfern sowohl im Hochland als auch im Tiefland in drei Distrikten, mit Schwerpunkt auf den Dörfern der Tieflandzone. Die Maßnahmen des Programms konzentrieren sich auf die Nutzung lokaler Ressourcen, um die Lebensbedingungen der kleinbäuerlichen Haushalte in Bezug auf Nahrungsmittelsicherung, Ernährungsstatus und Einkommen zu verbessern. Auf wenig fundiertem Kenntnisstand wurde versucht, das im Hochland entwickelte Konzept „Nachhaltige Landwirtschaft“ an die Bedingungen in der Tieflandzone anzupassen, indem man dort nur die Stallhaltung von Kleinvieh (Schweine, Milchziegen und Hühnern) propagiert.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, die Erfolge, Wirkungen und gegebenenfalls die Fehlschläge des Pro-

gramms in Phase 3 zu ermitteln, um daraus Empfehlungen für eine mögliche nächste Phase abzuleiten.

Die beiden Gutachter aus Tansania und Deutschland führten die Evaluierung mit den folgenden Etappen durch:

- Gemeinsame Klärung des Referenzrahmens mit allen Programmteilnehmenden
- Selbstevaluierung durch das Projektteam und Präsentation der Ergebnisse
- Arbeitsteiliges und partizipatives Vorgehen des Evaluierungsteams beim Besuch von Bauerngruppen in 7 Dörfern mit Beteiligung des gesamten Programmpersonals
- Einzel-Interviews mit internen und externen Beteiligten (Nichtregierungsorganisationen, kommunale Verwaltungseinheiten, andere)



- Datenanalyse, Zusammenfassung der Beobachtungen, vorläufige Empfehlungen
- Präsentation der vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen in einem Feedback-Workshop.

➤ Wirkungen

Das Programm hat es lediglich erreicht, dass einige wenige Betriebe in den neuen Tieflandgebieten einzelne Elemente einer nachhaltigen Landwirtschaft anwenden. Die dabei erzielten Fruchtbarkeitserhaltenden und ertragssteigernden Wirkungen sind aber noch nicht sehr bemerkenswert. Das Fehlen von Wasserressourcen, geringe Tierdungprodukti-

on, fehlende Vermarktungskanäle für Feldfrüchte sowie fehlendes Know-how über nachhaltige Landwirtschaft sind wesentliche Hindernisse für die weitere Verbreitung. Die Erwartungen der Zielgruppen sind hoch, an den vom Programm verteilten Inputs zu partizipieren.

Quantitative und qualitative Daten zur Übernahme von bestimmten Maßnahmen durch die bäuerlichen Familien werden durch das Monitoring des Programms nicht geliefert. Es gibt kaum Informationen zu den beschriebenen Transferprozessen, kaum Erkenntnisse, die systematisch weiterentwickelt werden könnten.

Der Wirkungsgrad des Vorhabens im Sinne der Zielsetzung ist insgesamt noch sehr gering. Es muss aber berücksichtigt werden, dass ein bedeutender Teil der Inputs erst in diesem Jahr an die kleinbäuerlichen Betriebe verteilt wurden. Wesentliche Wirkungen können von daher erst in ca. ein- einhalb bis zwei Jahren festgestellt werden.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Entscheidung des Programms, das Konzept auch in anderen ökologischen Zonen zu erproben, war überfällig. In sozioökonomischer und ökologischer Hinsicht sind diese Gebiete benachteiligt, weil sie schlechter an Märkte für organische Produkte angebunden sind, über keine „sichere“ Vermarktungsfrucht verfügen, weil Klima und Böden dies nicht zulassen. Leider wurde vor Beginn der Maßnahmen zu wenig fachliche Expertise von außen eingeholt. In einem der drei Distrikte des Projektgebiets ist eine sehr hohe Abwanderungsrate, ein sehr geringer Bildungsstand und eine der höchsten HIV-AIDS-Raten in Tansania und ein sehr hoher Anteil von Haushalten mit nur einem Haushaltsvorstand zu verzeichnen. Diese Faktoren wurden in der Konzeption des Programms zu wenig berücksichtigt. Es propagiert weiterhin fast ausschließlich die Nutzung von Tierdung in der Pflanzenproduktion, anstatt auf eine breitere Palette von Fruchtbarkeitsverbessernden Maßnahmen (Gründüngung, Zwischenfruchtanbau, Mischfruchtanbau, Fruchtfolgen) zurückzugreifen. Die Sonnenblumenproduktion hat in den Tieflandgebieten ausbaufähige Potentiale, die in den letzten Jahren mit unterschiedlichem Erfolg entwickelt wurden.



Die bisherige Führung hat ihre Aufgaben nicht adäquat wahrgenommen. Die neue Führung des Programms verfügt nicht über ausgewiesene Berufs- und Führungserfahrungen. Das Qualifikationsniveau der Programmangestellten konnte mit den hohen methodischen Anforderungen des Konzeptes in den letzten Jahren nicht Schritt halten. Das Programm braucht dringend gut ausgebildete Fachkräfte für Management und Beratung. Der Neustrukturierungsprozess ist noch nicht abgeschlossen.

➤ Empfehlungen:

- Aufbau von neuen Management- und Beratungsstrukturen (funktionierendes Monitoring und Berichtswesen)
- Kontakte zu anderen relevanten Akteuren (z. B. lokalen Entwicklungsbehörden)
- Verlängerung der laufenden Phase 3 um 12 Monate im Rahmen des bestehenden Budgets der Phase 3

- Das Programm sollte so bald wie möglich eine realistische Neuplanung der Verlängerung von Phase 3 vorlegen.

➤ Follow-up:

Die Sachbearbeiterin für Tansania und die Fachreferentin für „Ländliche und Gemeinwesenentwicklung“ überzeugten sich bei einem Projektbesuch von den wesentlichen Aussagen der Evaluierung. Gleichzeitig hatten sich die institutionellen Rahmenbedingungen seit der Evaluierung erneut geändert: So ging die Projektleitung auf ein anderes Büro der Ortskirche über. Vor diesem Hintergrund wurde mit dem Bischof vereinbart, dass in einer ca. einjährigen Übergangsphase die notwendigen Voraussetzungen (Personalentscheidungen etc.) geschaffen werden sollten, damit auf Dauer eine professionelle Projektdurchführung gewährleistet werden kann.

2.20 Tschad:

Evaluierung eines Berufsbildungszentrums

➤ Kurzbeschreibung des evaluierten Projektes und der projektdurchführenden Organisation

Mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 230 Euro im Jahr gehört der Tschad zu den ärmsten Ländern der Welt. 95 % der Bevölkerung sind ohne Berufsausbildung.

Das Berufsbildungszentrum wurde 1991 im Auftrag der zuständigen Diözese durch einen Orden gegründet und bietet im Rahmen der gewerblich-technischen Lehrlingsausbildung Ausbildungsgänge in den Bereichen Kfz-Mechanik, Elektroinstallation, Schlosserei und Schreinerei, Bauwesen und Wartung und Reparatur von Elektronik und Elektrogeräten an. Drei Tage in der Woche arbeiten die Lehrlinge im Betrieb und drei Tage folgen sie der Ausbildung im Zentrum.

Zusätzlich zur Grundausbildung von Lehrlingen bietet das Zentrum auch Fortbildungen für die Inhaber der Kleinbetriebe, sogenannte dreimonatige Meisterkurse. In weiteren maßgeschneiderten Ausbildungsgängen können Institutionen ihre Mitarbeiter zielgerichtet in spezifischen Bereichen wie der

Wartung ihrer Fahrzeuge oder der Infrastrukturinstallation kurzfristig fortbilden lassen.

Das Zentrum bildet pro Jahr bis zu 60 Lehrlinge aus. In den Meisterkursen und Fortbildungen für Angestellte von Institutionen werden jährlich weitere 60 bis 80 Teilnehmer fortgebildet.

Die Nachbetreuung der Auszubildenden nach der erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung wird durch eine spezielle Abteilung gewährleistet, die den kontinuierlichen Kontakt zu den Betrieben hält, die Absolventen weiter berät und zusätzliche Fortbildungen anbietet. Absolventen werden sowohl als abhängig Beschäftigte als auch bei der eigenständigen Betriebsgründung beraten.

➤ Ziele der Evaluierung und Vorgehen

Das übergeordnete Ziel der Evaluierung beinhaltet die Einschätzung der Wirkung der Ausbildung bei der Eingliederung der Lehrlinge in die Arbeitswelt. Dazu war erforderlich, die Kompetenzen der Ausbilder und die Qualität der Ausbildung zu analysieren und zu bewerten. Gleichzeitig war die Einschätzung



der Zusammenarbeit durch die Betriebe ein wichtiger Indikator für die Bewertung der Grundausbildung der Lehrlinge als auch der Fortbildungen für Meister und Angestellte von Institutionen. Die finanzielle Eigenständigkeit des Zentrums war ein weiterer Gegenstand der Evaluierung und Diskussion zur Nachhaltigkeit des Projektes.

Die Evaluierung wurde von einem deutschen Gutachter mit dem Arbeitsschwerpunkt Unternehmensberatung und einem afrikanischen Kollegen, Direktor eines Studienzentrums, durchgeführt. Zunächst wurde die Zielrichtung der Evaluierung mit dem leitenden Team des Berufsbildungszentrums vereinbart. Ziel der Evaluierung war nicht „Kontrolle“, sondern Erfahrungsaustausch und Weiterentwicklung des Projektansatzes.

➤ **Festgestellte Ergebnisse und Wirkungen**

Das Berufsbildungszentrum wird mit dem für den Tschad innovativen Ansatz der dualen Berufsausbildung und permanenten Nachbetreuung der Absolventen in enger Zusammenarbeit zwischen Schule und Betrieb seinem Anspruch, Jugendliche sozial benachteiligter Bevölkerungsschichten die Eingliederung in das praktische Arbeitsleben zu ermöglichen, gerecht. Nur ein geringer Prozentsatz bricht die Ausbildung ab oder findet nach der Ausbildung keine Anstellung.

➤ **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Der von den christlichen Schulbrüdern konsequent verfolgte Ansatz der Zusammenarbeit zwischen Schule und Betrieb, der ständige Kontakt mit den Betrieben und Absolventen sowie die duale Berufsausbildung sind dazu geeignet, praxisorientierte und technisch versierte Mitarbeiter für die örtlichen Handwerksbetriebe und Unternehmen auszubilden.

Das Zentrum verfügt heute tendenziell nicht mehr über die nötige Ausrüstung an Maschinen und Werkzeug, um die Lehrlinge in allen Bereichen auf

dem aktuellen technologischen Stand ausbilden zu können. Dies liegt begründet im rapiden technologischen Fortschritt bei gleichzeitig beschränkten Mitteln des Zentrums, auch bei einem für diese Art Berufsbildungszentrum guten Prozentsatz von ca. 50 % Eigeneinnahmen durch Teilnahmegebühren in der Grundausbildung und den Fortbildungen sowie Einnahmen durch kommerzielle Aufträge. Im Zuge der schnellen technischen Entwicklung haben die Ausbilder zudem erhöhten Qualifizierungsbedarf.

In diesem Sinne sind zwei wesentliche Empfehlungen die regelmäßige Fortbildung des Ausbildungspersonals, um mit den Entwicklungen Schritt halten zu können, und die Kontaktpflege mit unterstützenden Partnerorganisationen zur Erneuerung der Ausrüstungen.

Die vielfältigen Aktivitäten des Zentrums in der Grundausbildung, bei Fortbildungen und der Nachbetreuung machen eine konsequente Jahresplanung notwendig, in der das Leitungsteam alle wesentlichen Arbeitsbereiche und Aufgaben des Zentrums erfasst.

Die Dokumentation des Zentrums, die Lehrpläne, Lehrunterlagen und Fortbildungsprogramme sollten regelmäßig aktualisiert werden. Jede Abteilung sollte über die Basisdokumente verfügen, um die Ausbildungsinhalte kontinuierlich weiterentwickeln zu können.

Insgesamt sollten die Maßnahmen eine Reorganisation des Zentrums bewirken, um den technologischen und administrativen Anforderungen auch weiterhin gerecht zu werden.

➤ **Follow-up**

Die Fragen der Reorganisation gewisser Abläufe der Verwaltung und Dokumentation, insbesondere aber der permanenten Mitarbeiterqualifizierung und der technologischen Anpassung des Zentrums an den Arbeitsmarkt im Tschad, werden mit dem Zentrum selber, der Leitung des Ordens und der zuständigen Diözese diskutiert werden.

Anhang

➤ Evaluierung und Beratung als eine Form der Projektbegleitung von MISEREOR

Projektbegleitung findet bei MISEREOR auf vielfältige Weise statt, Evaluierungen und Beratungen stellen dabei nur eine von mehreren Möglichkeiten dar.

Alle Projekte werden im Rahmen eines regelmäßigen Dialogs begleitet: Es finden Klärungen zu Projektanträgen statt, bevor diese bewilligt werden. Auszahlungen werden aufgrund von Zahlungsanforderungen geleistet, die entsprechend geprüft werden: Ist der Projektvertrag unterschrieben? Ist der Betrag der letzten Auszahlung ordnungsgemäß abgerechnet? Liegt ein aktueller inhaltlicher Bericht über die Projektarbeit im letzten Zeitraum vor? Hat die regelmäßig fällige externe Buchprüfung vor Ort stattgefunden und die ordnungsgemäße Buchführung bestätigt?

Jedes Jahr wird darüber hinaus ein Teil der Projekte von MitarbeiterInnen von MISEREOR besucht. Vor Ort überzeugen sie sich von den Fortschritten in der Arbeit und lernen Stärken und Schwächen der Partnerorganisationen sehr konkret kennen. Ein weiterer persönlicher Austausch entsteht über Besuche von VertreterInnen der Partnerorganisationen bei MISEREOR in Deutschland.

Wo nach Einschätzung von MISEREOR auf diese Weise keine ausreichende Intensität an Begleitung sichergestellt werden kann, werden verschiedene zusätzliche Instrumente angewendet:

- ? Einheimische Organisationen oder lokale BeraterInnen übernehmen Begleitungsaufgaben für MISEREOR.
 - ? „BeraterInnen auf Zeit“¹ beraten und begleiten Partnerorganisationen in spezifischen fachlichen Fragen wie auch bei der Abrechnung.
 - ? In Einzelfällen gewährleisten MISEREOR-Dialog- und Verbindungsstellen vor Ort einen besonders intensiven Austausch.
 - ? Partnerseminare zu spezifischen Fachfragen und wechselseitiger Beratung finden statt.
 - ? Lokale Evaluierungen werden angeregt: Die Partnerorganisationen beauftragen lokal ansässige GutachterInnen vor Ort mit der Durchführung einer Evaluierung.
- Zusätzlich werden Evaluierungen und Beratungen bei den Partnern auch von freiberuflich international tätigen GutachterInnen im Auftrag von MISEREOR durchgeführt. Dies ist ein mit besonderen Kosten verbundenes und – sowohl für die Partner als auch für MISEREOR – arbeitsintensives Begleitinstrument, das zur Anwendung kommt, wenn ein entsprechender Nutzen zu erwarten ist, der den hohen Aufwand rechtfertigt. Beispielsweise,
- ? wenn eine Beratung oder Evaluierung der projektdurchführenden Organisation wichtige Impulse für die weitere Ausrichtung ihrer Arbeit geben soll,
 - ? wenn nach bereits längerer Förderungsdauer eine solide Informationsgrundlage für zukünftige Förderentscheidungen geschaffen werden soll,
 - ? wenn mit Hilfe eines Beratungsprozesses entscheidende Aspekte der Arbeit der Partnerorganisation voraussichtlich verbessert werden können,
 - ? wenn MISEREOR eigene Förderschwerpunkte oder Förderstrategien auf der Grundlage von Querschnittsbetrachtungen weiterentwickeln will.
- Derzeit werden pro Jahr von MISEREOR ca. 75 Einsätze von GutachterInnen in Auftrag gegeben (Evaluierungen und Beratungen sowie darüber hinaus auch Studien, Workshops, etc.).

¹ „BeraterInnen auf Zeit“ beraten in einem bestimmten Themenfeld oder Regionalbereich Partnerorganisationen von Misereor über längere Zeiträume hinweg.

**Bischöfliches
Hilfswerk
MISEREOR e.V.**
Mozartstraße 9
52064 Aachen

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

MISEREOR hat das
Spenden-Siegel des
Deutschen Zentral-
instituts für soziale
Fragen (DZI).



Spendenkonto 10 10 10

Pax-Bank

BLZ 370 601 93