



Wirken und Stärken

Jahresevaluierungsbericht 2013

MISEREOR
● IHR HILFSWERK



Foto: Schwarzbach/MISEREOR

Grußwort	3
1. Zusammenschau – Der Außenblick auf die Evaluierungen im Jahr 2013	4
1.1 Wie erlangen Evaluierungen Glaubwürdigkeit und Akzeptanz?	4
1.2 Hintergrund und Anlässe für die Evaluierungen	5
1.3 Die Evaluierungen des Jahres 2013	6
1.3.1 Die evaluierten Projekte und ihre vielfältigen Wirkungen – ein Überblick	7
1.3.2 Beispiele von Projekten und ihren Wirkungen nach Förderbereichen	9
1.3.3 Evaluierungsmethoden	17
1.3.4 Zentrale, übergreifende Lernerfahrungen	19
2. Der Blick über den Tellerrand – Querschnittsevaluierungen und länderübergreifendes Lernen	22
2.1 Indien: Selbstgesteuerte Entwicklung (People-Led Development) verstehen: Querschnittsevaluierung dreier Projekte zu Ernährungssouveränität und „Empowerment“ im Osten Indiens	22
2.2 Madagaskar: Querschnittsevaluierung von vier kirchlichen Koordinierungsstellen	27
2.3 Länderübergreifendes Lernen – West- und Zentralafrika: Evaluierung zentraler Programmschwerpunkte eines interafrikanischen Netzwerks zur Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft	32
3. Die Vogelperspektive – Schlussfolgerungen aus der Förderbereichsevaluierung Gesundheit	38
3.1 Gegenstand der Evaluierung	38
3.2 Methodischer Ansatz	39
3.3 Handlungsfelder der Projektpartner und strategische Orientierung	41
3.4 Bewertung der Projekte nach den DAC-Kriterien	42
3.5 Schlussfolgerungen und Lernerfahrungen	45
4. Follow-up von 2011 – Veränderungen nach der Evaluierung	48
Projektbeispiele aus Angola, Bangladesch und Brasilien	48
Überblick	53
Glossar: Die wichtigsten Evaluierungsbegriffe auf einen Blick	53
Die Evaluierungen 2013 auf einen Blick	55

Liebe Leserinnen und Leser,

➤ Evaluierungen versteht MISEREOR als Teil seines Dialogs mit den Projektpartnern, in dem kontinuierlich Fragen nach den Wirkungen der gemeinsamen Arbeit aufgeworfen werden: Selbst wenn alle geplanten Aktivitäten durchgeführt wurden – was hat sich tatsächlich für die Menschen im Projektumfeld in ihrem Leben verändert? Waren die Veränderungen überwiegend positiv, im Ausmaß und im Verhältnis zu den aufgewendeten Anstrengungen stark genug, dass damit tatsächlich ein Beitrag zu einem solidarischen Zusammenleben und zu fairen Chancen geleistet werden konnte – gerade im Schlußschluss mit der ärmsten Bevölkerung? Verflüchtigen sich die gewollten positiven Veränderungen schnell wieder – oder konnte etwas Tragfähiges aufgebaut, konnten Handlungsspielräume erweitert werden?

Diese Fragen beschäftigen MISEREOR und seine Partner nicht nur punktuell anlässlich einer Evaluierung, Beratung oder eines Projektbesuchs, sondern in der kontinuierlichen Begleitung der Projekte. Für eine nachhaltige Wirkungslogik muss immer wieder auch Überzeugungsarbeit geleistet werden, denn sie stellt hohe Ansprüche an ein adäquates Monitoring in den Projekten und bedeutet zusätzlichen Aufwand. Seit einigen Jahren unterstützt MISEREOR seine Partnerorganisationen verstärkt darin, ihre Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssysteme weiterzuentwickeln. Dies wird in den meisten Evaluierungen empfohlen, bleibt aber angesichts der Vielzahl der Partnerorganisationen eine große Herausforderung. Die Ergebnisse dieser Bemühungen werden sich vor allem in künftigen Evaluierungen zeigen können.

Im Folgenden stellen wir uns auf der Basis von 43 Evaluierungen, die im Jahr 2013 abgeschlossen wurden, den eingangs gestellten Fragen. Die Kurzzusammenfassungen, auf die sich die von einer unabhängigen, externen Gutachterin, Frau Tallowitz-Rojas Arteaga, erstellte Zusammenschau im ersten Kapitel bezieht, spiegeln die Herausforderungen in 54 zum Zeitpunkt der Evaluierung laufenden Projekten wider. Das zweite Kapitel ermöglicht einen Blick über den Tellerrand: Sie erfahren aus einer methodischen Quer-

schnittsevaluierung, wie der sogenannte „People-Led Development-Ansatz“ in Projekten in Indien wirkt. In diesem partizipativen Ansatz kommt den lokalen projektbeteiligten Gruppen eine steuernde Rolle in Projektplanung, -durchführung, -monitoring und -evaluierung zu. Sie können die Projektwirkungen eines föderativ tätigen Projektpartners in drei afrikanischen Ländern vergleichen und Sie erhalten Einblick in die Ergebnisse einer Querschnittsevaluierung eines kirchlichen Vorhabens in Madagaskar. In Kapitel 3 präsentieren wir Ihnen die Ergebnisse der Förderbereichsevaluierung „Gesundheit“, basierend auf der ex-post-Evaluierung ausgewählter Projekte, die eine verbessernde Wirkung auf die Basisgesundheitsförderung und für ein gesundes Leben in 38 Ländern entfalten wollten – und in hohem Umfang auch konnten. Der Frage „Was geschah nach der Evaluierung?“ stellen wir uns in Kapitel 4 wieder beispielhaft in Projekten aus drei Kontinenten.

Vielleicht vermissen Sie ein wenig die Erkenntnisse aus Evaluierungen in Lateinamerika: Dort gibt es erfreulicherweise bereits eine ausgeprägte lokale Evaluierungskultur der Projektträger selbst, die dazu führt, dass wir die sogenannten „Extern Lokal Beauftragten Evaluierungen“ (ELBEs) zwar auch intensiv begleiten, sie aber nicht neben den international beauftragten Evaluierungen vollständig präsentieren können. Sie sollen jedoch ebenso den notwendigen Außenblick auf die Wirkungen von Projekten sichern.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und anregende Lektüre!

Dr. Martin Bröckelmann-Simon
Geschäftsführer



Foto: DGLS/MISEREOR

Der Außenblick auf die Evaluierungen im Jahr 2013

von Kathrein Tallowitz-Rojas Arteaga

► Die vorliegenden Evaluierungsberichte aus 2013 rufen sehr lebendige Bilder über die Härten, Schwierigkeiten und Hindernisse hervor, mit denen viele Menschen im Süden täglich zu kämpfen haben, gleichzeitig aber auch über das Engagement, den Erfindungsreichtum, die Courage und Hartnäckigkeit, mit denen ihnen

oftmals begegnet wird. Bevor in diesem Beitrag verschiedene Einblicke dazu eröffnet werden, hier zunächst eine kurze Reflexion über den Gesamtkontext von Evaluierungen bei MISEREOR und über Aspekte, die für die Betrachtung der Berichte aus 2013 wesentlich sind.

Evaluierungen – Lerninstrumente im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit

► MISEREOR führt im Süden nicht selbst Projekte durch, sondern fördert Vorhaben von unabhängigen, lokalen und zum Teil auch überregional oder global aktiven Partnerorganisationen. In der Regel schließen sie mit MISEREOR einen dreijährigen Projektvertrag ab – was nicht ausschließt, dass die Förderung über mehrere Phasen und Jahre hinweg erfolgen kann. Sie wird als eine partnerschaftliche Zusammenarbeit verstanden.

In diesem Rahmen dienen Evaluierungen in erster Linie als Lerninstrumente für die Partnerorganisationen und für MISEREOR mit dem Fokus der Qualitätsverbesserung. Eine solche Qualitätsverbesserung trägt letztendlich zur Verbesserung der Lebensbedingungen und der Selbsthilfekapazität der armen Bevölkerungsschichten in sogenannten Entwicklungsländern bei, die im Mittelpunkt der Arbeit MISEREORs stehen. Mit

einer Evaluierung werden die Arbeit der Partnerorganisation in einem Projekt sowie dessen Ergebnisse und Wirkungen bei den Zielgruppen analysiert und bewertet mit dem Ziel, die so gewonnenen Lernerfahrungen für die Korrektur der Schwächen des Projekts oder die Verstärkung seiner Erfolgsfaktoren einzusetzen.

In diesem Zusammenhang zieht MISEREOR natürlich auch die Spenderinnen und Spender sowie die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler in Deutschland in Rechnung: sie möchten und sollen erfahren, ob die von ihnen zur Verfügung gestellten Mittel wirtschaftlich und zweckgemäß eingesetzt worden sind, und welche Wirkungen sie entfaltet haben. Diese Rechenschaftslegung und die verlässliche Information der Öffentlichkeit sind Hauptmotive für die Veröffentlichung der Jahresevaluierungsberichte.

1.1 Wie erlangen Evaluierungen Glaubwürdigkeit und Akzeptanz?

► Für die Akzeptanz von Evaluierungen ist es wichtig, dass sie von externen Gutachterinnen und/oder Gutachtern (bei MISEREOR meist gemischte, national/international und männlich/weiblich besetzte Teams) in professioneller, methodischer Weise durchgeführt

werden. Dadurch wird das Zustandekommen der Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Partnerorganisationen, (Vertreter/-innen der) Zielgruppen, Fachleute und für die interessierte Öffentlichkeit nachvollziehbar und nachprüfbar. Hierzu hat MISEREOR

in den vergangenen Jahren die „Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik“ entwickelt. Sie sind Teil des Evaluierungskonzepts von MISEREOR und legen neben den Mindeststandards für Methoden, welche die Genauigkeit und die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse gewährleisten sollen, auch die Mindeststandards für die Partizipation sowohl der projektdurchführenden Partnerorganisation als auch der Zielgruppen fest. Zusätzlich soll das „Aufgabenheft“, das den Gutachterteams mit auf den Weg gegeben wird, gewährleisten, dass nach den international vereinbarten Kriterien „Relevanz“, „Wirkungen“, „Effektivität“, „Effizienz“ und „Nachhaltigkeit“ analysiert und ausgewertet wird. Dabei wird in den letzten Jahren – nicht nur bei MISEREOR, sondern weltweit – den (beabsichtigten und unbeabsichtigten) *Wirkungen* besonders viel Wert beigemessen, weil deren Beobachtung in der Vergangenheit gegenüber derjenigen der *Leistungen* eines Projekts (durchgeführte Beratungen, Schulungen, Anzahl der gebauten Brunnen o. ä.) nicht selten zu kurz kam.

Im Zuge der verstärkten Beachtung der Wirkungsorientierung in der Entwicklungszusammenarbeit

und in anderen Bereichen, in denen sich Evaluationsverfahren in den letzten beiden Jahrzehnten durchgesetzt haben, wurde deutlich: Nicht nur zum Zeitpunkt der Evaluation, sondern bereits und vor allem bei der laufenden Projektsteuerung ist die Wirkungsorientierung ein entscheidender Faktor für die Erfolgsaussichten von Projekten. Wie die meisten Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit hat MISEREOR deshalb seinen Partnerorganisationen in den vergangenen Jahren Unterstützung und Fortbildung zu den Methoden des wirkungsorientierten Monitorings angeboten.

Im Partnerdialog entsteht ein gemeinsames Wirkungsverständnis, für das auch im Projektumfeld Akzeptanz geschaffen werden muss.

1.2 Hintergrund und Anlässe für die Evaluierungen

► Die hier vorgestellten Evaluierungsberichte wurden im Jahr 2013 durch externe, von MISEREOR beauftragte Fachleute vorgelegt. Evaluierungen dieser Art stellen den größten Teil an Auswertungen in dem Evaluierungssystem des Hilfswerks dar. Mindestens 10 Prozent der Förderfälle MISEREORs werden im Rahmen dieses Systems jährlich evaluiert¹.

Die Evaluierungen sind Teil der Projektbegleitung von MISEREOR. Ergänzend zu den Projektberichten und den Daten des laufenden Projektmonitorings stellen sie eine fundierte gemeinsame Informationsbasis

für den Dialog über Weichenstellungen in der Projektarbeit des Partners und ihre Unterstützung durch MISEREOR dar, z. B. nach einer längeren Förderungsdauer, bei veränderten Rahmenbedingungen oder im Kontext von Personalwechseln. Auch wenn Strategien bei MISEREOR überprüft und weiterentwickelt werden sollen, dienen Evaluierungen als Grundlage.

¹ Gemeint sind hier die Förderfälle aus öffentlichen Mitteln und die Bewilligungen über EUR 100.000,- aus Spendenmitteln.



Foto: Dicks/MISEREOR

Abb. 1: **Evaluierungen 2013 weltweit**

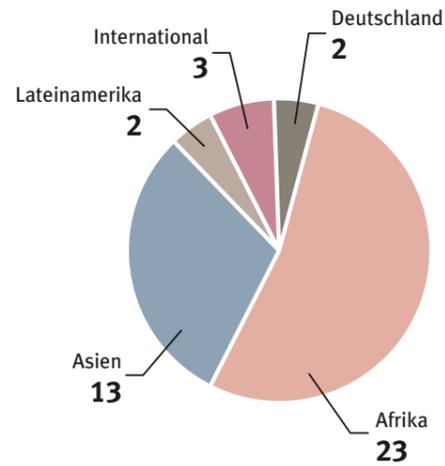
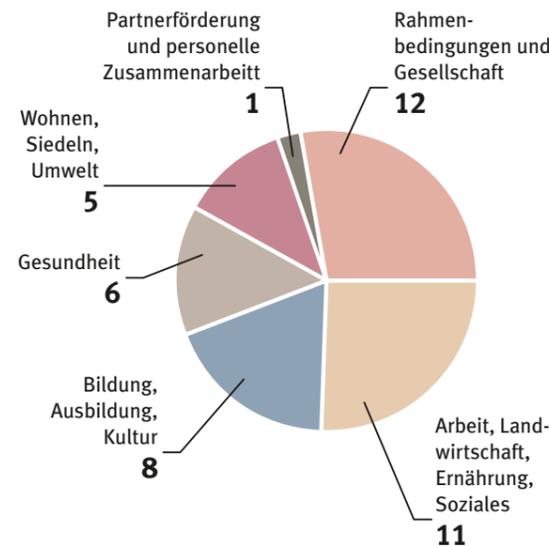


Abb. 2: **Förderbereiche der evaluierten Projekte 2013**



1.3 Die Evaluierungen des Jahres 2013

Dem vorliegenden Jahresevaluierungsbericht liegen 43 Endberichte aus 41 vollständig abgeschlossenen Evaluierungsaufträgen zugrunde: 39 Berichte zu Einzelevaluierungen, drei zu Querschnitts- bzw. vergleichenden Evaluierungen sowie ein Bericht zu einer Förderbereichsevaluierung. Vor Ort wurden im Rahmen der Förderbereichsevaluierung insgesamt zehn Projekte und im Rahmen der Querschnittsevaluierungen 16

Projekte ausgewertet; insgesamt waren 112 Projekte (laufende und Vorläuferprojekte) Gegenstand der Evaluierungen. Unter den 39 Berichten zu Einzelevaluierungen befand sich eine Evaluierung einer Dialog- und Verbindungsstelle in Nigeria und eine sogenannte Instrumentenevaluierung, welche die Zusammenarbeit MISEREORs mit der AGEH als der katholischen Fachstelle für internationale personelle Zusammenarbeit in Deutschland zum Thema hatte. Wie die zuletzt genannte beschäftigten sich auch andere – wenige – Evaluierungen nicht mit einzelnen Projekten, sondern mit der gesamten Arbeit einer Partnerorganisation. Die übrigen Berichte bezogen sich meist auf ein bis drei Phasen eines einzigen Projekts.

In 2013 stellten die Evaluierungen in Afrika mit 23 die große Mehrheit. Die nächstgrößere Gruppe waren diejenigen in Asien (13). Lediglich zwei international beauftragte Evaluierungen wurden in Lateinamerika durchgeführt², zwei in Deutschland und drei hatten einen weltweiten Bezug [Abb. 1].

² In Lateinamerika werden Evaluierungen größtenteils lokal und unabhängig von MISEREOR beauftragt, weil man auf entsprechend in Wirkungsbeobachtung qualifizierte Gutachterinnen und Gutachter vor Ort zurückgreifen kann.

Unter den Förderbereichen war der Bereich „Rahmenbedingungen und Gesellschaft“ mit 12 Evaluierungen am stärksten vertreten, gefolgt von „Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung, Soziales“ (11), „Bildung, Ausbildung, Kultur“ (8), „Gesundheit“ (6), „Wohnen, Siedeln, Umwelt“ (5) und der Instrumentenevaluierung im Bereich der personellen Zusammenarbeit (1) [Abb. 2].

Bis auf die Förderbereichsevaluierung Gesundheit (die in den Schaubildern als 1 Vorhaben dargestellt wird) erfolgten die Evaluierungen grundsätzlich im Rahmen von aktuell bestehenden Förderbeziehungen (manchmal unter Berücksichtigung von ein oder zwei vorangegangenen Phasen der Zusammenarbeit) oder zu einem Zeitpunkt, an dem es wichtig war, ein soeben abgeschlossenes Projekt zu analysieren, um Lernerfahrungen für ein vom Projektpartner beantragtes neues Projekt zu gewinnen. Das spiegelt das o. g. Prinzip von MISEREOR und seinen Partnern wider, die Evaluierungen zu Lernerfahrungen aller (Projekt-)Beteiligten zur weiteren Ausrichtung der Arbeit zu nutzen.

Die Bewilligungssumme aller Projekte (einschließlich der Vorprojekte), die Gegenstand der in 2013



Kambodscha: Die Händlerinnen auf dem lokalen Markt haben sich genossenschaftlich organisiert und damit gegenüber Großhändlern gestärkt.

Foto: Alfred Jäckle

abgeschlossenen Evaluierungsberichte waren, beläuft sich auf knapp 44 Millionen EUR. Die durchschnittliche Bewilligungssumme pro evaluiertem Projekt beträgt demnach rd. 390.000 EUR.

1.3.1 Die evaluierten Projekte und ihre vielfältigen Wirkungen – ein Überblick

Die Evaluierungsberichte führen verschiedenartige Wirkungen der Projekte auf. Dabei traten in einem Projekt manchmal durchaus mehrere unterschiedliche Wirkungen auf, und es kam vereinzelt vor, dass Maßnahmen von Projekten neben einer Reihe positiver, erwarteter Wirkungen in einem bestimmten Bereich auch unerwartete, negative Wirkungen erzeugten.

Eines fällt schnell ins Auge: deutlich positive Wirkungen *im soziokulturellen Bereich und in Bezug auf die Erhöhung des Informations-, Bewusstseins- oder Bildungsstands der Zielgruppen* zeigen die meisten der vorliegenden Berichte auf – nämlich 31 von 43. Dabei geht es um Wirkungsmerkmale und -zusammenhänge wie den höheren Status von Frauen in Afrika und in Asien innerhalb ihrer Familien und in ihrer Lebensumgebung, sobald sie beginnen, sich in Entwicklungsinitiativen oder Informationskampagnen zu engagieren; Verhaltensänderungen der Menschen

in kambodschanischen Dörfern hin zu mehr Solidarität und Zusammenhalt sowie gestärkter Mut, für die eigenen Rechte einzutreten; ein gesteigerter Informationsgrad von Bürgerinnen und Bürgern in Nigeria zu ihren Rechten und Handlungsmöglichkeiten oder das gestärkte Verantwortungsbewusstsein der katholischen Kirche in Afrika in Bezug auf die Rolle, die sie in den jeweiligen Ländern zur Förderung der guten Regierungsführung übernehmen sollte. Wirkungen dieser Art zeigen sich in allen Projekten, die sich der Förderung der ländlichen Entwicklung und der kleinbäuerlichen Landwirtschaft widmen (Förderbereich „Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung, Soziales“), aber auch sehr häufig bei den Förderbereichen „Wohnen, Siedeln, Umwelt“ (in 4 von 5 Evaluierungen), „Bildung, Ausbildung, Kultur“ (in 7 von 8 Evaluierungen) und „Gesundheit“ (in 5 von 6 Evaluierungen).



Kambodscha: Dörfliche Entwicklungskomitees bieten Frauen und Männern die institutionelle Plattform für gemeinsame Projekte.

Foto: Alfred Jäckle



Foto: Wilfredo Canazas Ardo

El Salvador:
Im Häuserbau
gemeinsam anpacken
baut auch eine starke
Gemeinschaft auf.

Die zweitstärkste Kategorie stellen Wirkungen im Hinblick auf die *Stärkung sozialer Organisation oder von Institutionen* dar. Hierbei geht es beispielsweise um die effektive Selbstorganisation von Wassernutzergruppen in Bewässerungsprojekten oder die Bildung von dynamisch entwickelten Sonderkassen durch Frauen in afrikanischen Dörfern, die gestärkte Fähigkeit von mexikanischen Hochlandgemeinschaften, gegenüber Behörden aufzutreten, oder um die institutionelle Stärkung von MISEREOR-Partnerorganisationen durch die Entsendung von Entwicklungshelferinnen und -helfern. Diese Wirkungen verteilen sich auf 16 Projekte über alle Förderbereiche hinweg, wobei auch hier wieder die stärksten Effekte im Bereich der ländlichen Entwicklung und der Förderung kleinbäuerlicher Landwirtschaft verzeichnet wurden, gefolgt von Projekten des Bereichs „Rahmenbedingungen und Gesellschaft“.

Positive politisch-rechtliche Wirkungen bescheinigen die Evaluierungskurzberichte in 16 Fällen. Es handelt sich dabei meist um Wirkungen, die sich durch vom Projekt unterstützte Lobby- und Advocacyaktivitäten³ oder Verteidigung gegen Fälle von Menschenrechtsverletzungen einstellten, wie zum Beispiel die acht Verbindungsbüros der katholischen Kirche, die in Afrika zu nationalen Parlamenten geschaffen wurden, um den Einfluss auf gute Regierungsführung zu vergrößern, oder der verbesserte Zugang zu Dienstleistungen der Regierung durch Zusammenschlüsse der bäuerlichen Bevölkerung in kambodschanischen Dörfern. Sie bewirkten teilweise sehr konkrete Verbesserungen im Leben vieler betroffener Menschen, wie z. B. auch der erkämpfte Familienbesuch in den Gefängnissen für

palästinensische Häftlinge in Israel oder die verbesserten Prozessbedingungen für Klägerinnen am Familiengericht in einer indischen Diözese. Erwartungsgemäß zeigten sich diese Wirkungen mehrheitlich bei den Projekten des Förderbereichs „Rahmenbedingungen und Gesellschaft“ (8 von 12 Evaluierungen), waren jedoch auch bei den ländlichen Entwicklungsprojekten deutlich vertreten (5 von 11 Evaluierungen).

Eine *Verbesserung der wirtschaftlichen Lage und/oder der Ernährungssouveränität* der Zielgruppen wurde – in unterschiedlichem Ausmaß – in 8 (von 11) Evaluierungen von Projekten der ländlichen Entwicklung, in 4 (von 8) Evaluierungen von Bildungs- und Ausbildungsvorhaben und indirekt als Wirkung der Basisgesundheitsprojekte, die in der Querschnittelevaluierung zum Förderbereich Gesundheit untersucht wurden, sowie in einem der Projekte festgestellt, die sich für die Verteidigung der Menschenrechte palästinensischer Bevölkerungsgruppen einsetzten.

Darüber hinaus kann man den Evaluierungskurzberichten entnehmen, dass in 8 Fällen eine *Verbesserung des Gesundheits- und/oder Ernährungszustands* der Zielbevölkerung beobachtet und bei 6 Einsätzen ein positiver Einfluss auf die Lebensbedingungen der armen Bevölkerung mit Hinblick auf *Zugang zu Wohnraum/Land oder auf die Umweltbedingungen* in ihrer unmittelbaren Lebenswelt festgestellt wurde.

³ Unter „Advocacy“ wird der Prozess des „Sich-Einsetzens“ für die Anliegen von benachteiligten und marginalisierten Bevölkerungsgruppen, vor allem durch Informations- und Kampagnenarbeit in der Öffentlichkeit, verstanden; „Lobbying“ stellt einen Teilbereich von „Advocacy“ dar und bezieht sich eher auf die Beeinflussung von Entscheidungen der Exekutive und der Legislative durch die Pflege persönlicher Verbindungen und gezielte Informierung von Schlüsselpersonen.

Negative Wirkungen werden insgesamt fünfmal, andere *unerwartete Wirkungen* dreimal erwähnt. Als negativ werden solche Wirkungen bezeichnet, die der Verbesserung der Lage der Zielgruppen entgegenwirken können. Beispiele sind Neid und Missgunst, die innerhalb oder in der Umgebung der Zielgruppen entstehen können, wenn Zielgruppenmitglieder von den Maßnahmen des Projekts Nutzen gezogen haben, andere jedoch nicht – wie dies bei der Evaluierung eines Projekts zur Förderung bäuerlicher Entwicklungsinitiativen in Ruanda festgestellt wurde. Auch die verstärkte Marginalisierung bzw. eine weiter bestehende Marginalisierung von besonders bedürftigen Teilen der Zielgruppen wurden in einigen Fällen als negative bzw. als unerwartete Wirkungen festgestellt, für welche die jeweiligen Projekte nun angehalten sind, Lösungen zu finden. Ein Beispiel für

eine *positive* unerwartete Wirkung ist die soziale Dynamik, welche die durch Frauen aufgebauten Sonderkassen in einem Projekt im Senegal entwickelten, obwohl sie für die Kreditvergabe nicht sehr relevant waren.

In keinem der evaluierten Projekte sind erwartete Wirkungen völlig ausgeblieben. Allerdings drücken acht Evaluierungsberichte aus, dass die Wirkungen von in ihnen untersuchten Projekten sehr gering oder erst in Ansätzen vorhanden sind, weil die Maßnahmen der Projekte oder die Vorabdefinition der erwünschten Resultate unzureichend waren. Zwei weitere Evaluierungskurzberichte erwähnen sehr bemerkenswerte Leistungen der untersuchten Organisationen bzw. Projekte, von denen man Wirkungen im Sinne der Zielsetzungen erwarten kann – beschreiben die Wirkungen jedoch nicht konkret.

1.3.2 Beispiele von Projekten und ihren Wirkungen nach Förderbereichen

► Die folgenden Projektbeispiele zeigen Wirkungen und ihre Ursachen sehr anschaulich auf⁴:

Rahmenbedingungen und Gesellschaft

In Bolivien hat ein Netzwerk von 25 Partnerorganisationen MISEREORs zwischen 2008 und 2013 erfolgreich darauf Einfluss genommen, dass das Recht auf Partizipation und soziale Kontrolle in der Verfassung verankert wurde und die entsprechende Gesetzgebung das von dem Netzwerk entwickelte Verfahren für fachliche Gutachten berücksichtigte, welches seitdem in über 50 Fällen von Korruptionsverdacht in Gemeinden zur Anwendung kam. Zur Durchsetzung von Rechtsansprüchen der Bevölkerung wurden von dem Netzwerk etliche weitere praktische Instrumente entwickelt. Damit hat es zu größerer Transparenz der lokalen Politik und zu einer besseren Umsetzung öffentlicher Dienstleistungen beigetragen. 25 Gemeinden hat das Netzwerk darüber hinaus dazu verholfen, an Prozessen zur Einrichtung der Gemeindevestverwaltung teilzunehmen, nachdem es zuvor bei dem zuständigen Ministerium die Strategie für die Teilnahme von Frauen an solchen Prozessen mitgestaltet hatte. Dies hat dazu geführt, dass etliche Gemeinden bereits langfristige

Entwicklungsziele erarbeitet haben, in denen Frauenförderung, Generationenausgleich und interkulturelle Ausrichtung Berücksichtigung finden. „Vier der Regionalgruppen (des Netzwerks) unterstützen zudem ihre Departamentos bei der Erstellung ihrer Statuten, was das Tor für ganz neue partizipative Prozesse auf dieser Ebene öffnet“, führt das Evaluierungsteam aus (6). Dass diese beachtlichen Erfolge trotz der restriktiven Haltung der bolivianischen Regierung gegenüber Nichtregierungsorganisationen in den vergangenen Jahren erzielt werden konnten, lag unter anderem an einer Strategie des Netzwerks, nach der es seinen Arbeitsschwerpunkt von der nationalen auf die Gemeindeebene verschob.

In Simbabwe, das in den vergangenen Jahren von einem Verfall der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Strukturen und damit einhergehender extremer Verarmung gekennzeichnet war, widmet sich eine MISEREOR-Partnerorganisation dagegen der Stärkung

⁴ Die in Klammern gesetzten Ziffern im Text verweisen auf eine konkrete Evaluierung, deren Titel und Gutachterteam Sie unter dieser Nummer im Anhang bzw. deren Kurzzusammenfassung Sie online unter <http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/evaluierung.html> abrufen können.

von zerrütteten Familien und Individuen, die in ihrer Verzweigung in große Konflikte miteinander geraten oder ihre täglichen Probleme kaum noch bewältigen können. Sie berät die Menschen, die sie aufsuchen, und schult gleichzeitig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Organisationen, die Lebensberatung anbieten. Sie tut dies durch Zertifikats- und Kurzzeitkurse so professionell, dass ein großer Teil der 70.000 Klientinnen und Klienten, welche die Beratungsorganisationen in den vergangenen fünf Jahren direkt oder indirekt erreichte, zuversichtlicher wurde und die Betroffenen nach kurzer Zeit lernten, ihre Situation besser zu meistern. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg dieser Maßnahmen war, dass die Beraterinnen und Berater durch die Ausbildung ihre Persönlichkeit stärkten und lernten, ihre eigenen Probleme zu bewältigen, bevor sie mit der Beratung von Klientinnen und Klienten begannen. Das Gutachterteam fragte in Interviews mit den Zielgruppen unter anderem nach negativen Aspekten der Beratungsarbeit; dabei übte ein



Ruanda:
Eine Erfolgskurve ist nicht nur spürbar, sondern auch sichtbar.

männlicher Klient „deutliche Kritik an der Beratung: er beklagte, dass seine Frau auf gleiche Rechte mit ihm bestehe und die Beraterin nicht versucht habe, ihr das auszureden. Aber auch er erkannte an, dass seine Frau und er jetzt besser miteinander zu-rechtkämen.“ (35)

Zu den evaluierten Projekten zählte in diesem Förderbereich 2013 auch eine jüngst eröffnete „Dialog- und Verbindungsstelle“ (DVS) in Nigeria (25). Es handelt sich dabei um eine Einrichtung MISEREORs zur Partnerförderung durch die Entsendung einer Fachkraft. Die Evaluierung bescheinigte der DVS eine „bedarfsorientierte Stärkung und flexible Unterstützung der Partnerorganisationen“. Beispielhaft dokumentierte sie den aner kennenswerten Effekt, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines von der DVS organisierten Workshops zu wirkungsorientierter Planung später zu einem Workshop des nigerianischen Präsidenten über die Verfassungsreform und andere aktuelle politische Themen eingeladen wurden. Die erworbene Expertise zum Thema „Wirkungsorientierung“ verhalf den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Partnerorganisationen also gleichzeitig zu Anerkennung im politischen Raum. Jedoch wies die Evaluierung auf die „Verbesserungswürdigkeit“ des DVS-eigenen Monitoring- und Evaluierungssystems hin.

Weitgehend kritisch fällt die Evaluierung dreier Vorhaben einer diözesanen Entwicklungs- und Wohlfahrtsgesellschaft in Indien aus, in welchen ein Übergangsheim für befreite Kinderarbeiterinnen und -arbeiter, ein Schutz- und Rehabilitationszentrum für Frauen und Mädchen aus schwierigen sozialen Zusammenhängen und zehn Grundschulen für Kinder der indischen Ureinwohnergemeinschaft Adivasi betreut werden. Allen drei Vorhaben wird vom Evaluierungsteam zwar grundsätzlich eine hohe Relevanz beigemessen; dem entsprach jedoch nicht das Ausmaß an erzielten positiven Wirkungen. So wurden für die Kinderarbeiter/-innen nur vorübergehende Erfolge verzeichnet. Sie konnten nicht nachhaltig verankert werden. Die Berichte der Leiterin des Frauenhauses über eine erfolgreiche wirtschaftliche Eingliederung der Frauen, die das Zentrum verlassen hatten, waren einigermaßen plausibel, weil alle schulpflichtigen Mädchen während ihres Aufenthalts im Frauenhaus staatliche Schulen und Berufsausbildungseinrichtungen besuchen und deshalb grundsätzlich auf den Arbeitsmarkt vorbereitet sind. Die Angaben waren jedoch für das Evaluierungsteam nicht überprüfbar, da das Zentrum kaum Daten oder Aufzeichnungen über die Ergebnisse seiner Arbeit besitzt. Allerdings konnte

eine gleichzeitig betriebene juristische Hilfsorganisation deutliche Erfolge aufweisen, die Verbesserungen der Prozessbedingungen für Klägerinnen am Familiengericht in den vergangenen 15 Jahren betrafen. Das Bildungsniveau der Kinder in dem Grundschulprojekt war „sehr schlecht“ (13): die pädagogischen Konzepte waren nicht geeignet, die Marginalisierung der Schülerschaft überwinden zu helfen.

Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung, Soziales

Wirksame Vernetzung und Lobbyarbeit wird ein immer wichtigeres Thema, auch in Evaluationen von ländlichen Entwicklungsprojekten, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Im Maghreb und in Westafrika wurde ein Projekt zur Unterstützung bäuerlicher ökologischer Landwirtschaft und Förderung der Biodiversität evaluiert. Das Projekt berät die kleinbäuerlichen Betriebe angesichts ihrer wachsenden ökonomischen Abhängigkeit von transnationalen Saatgut- und Düngemittelkonzernen zu Methoden der Sicherung des einheimischen Saatguts und dessen biologischer Vielfalt sowie zu effizienten Techniken in der Landwirtschaft und bei der Wassernutzung. Nach zwei Jahren Projektlaufzeit haben die Bäuerinnen und Bauern ihr erhöhtes Bewusstsein der Bedeutung von Biodiversität und ökologischen Methoden in der Landwirtschaft in Taten umgesetzt: „Die Reproduktion des bäuerlichen Saatguts ist in vollem Gange“ (22). Der überregionale Saatgutmarkt im Senegal ist bereits zu einer Referenz für westafri-



Foto: Kopp/MISEREOR

Der Ansatz „Participatory Innovation Development“ wird in verschiedenen Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas umgesetzt.

kanische Ökobäuerinnen und -bauern geworden.

Bäuerliche Vereinigungen spielen eine zentrale Rolle für die eigene Interessensvertretung und den Informationsaustausch untereinander. Die Kombination von praktischer Erfahrung mit Dokumentation und wissenschaftlichen Erkenntnissen wird von dem Evaluations-team als wirksam sowohl für die Nutzung durch die bäuerliche Bevölkerung auf lokaler Ebene als auch für die Lobby- und Advocacyarbeit der Partnerorganisation auf regionaler und internationaler Ebene bewertet.

Bauernzusammenschlüsse in einer Region Indiens mit hohem Anteil an Adivasi-Bevölkerung haben durch landwirtschaftlich-ökologische Praktiken und die Wiederbelebung traditioneller Sorten bereits erhöhte Ernährungssouveränität und Einkommenszuwächse erreicht. Sie wurden dabei von drei unabhängig voneinander arbeitenden MISEREOR-Partnerorganisationen unterstützt. Die in Kapitel 2.1 ausführlicher dargestellte Evaluierung stellte fest, der Erfolg des allen drei Projekten gemeinsamen partizipativen Ansatzes der selbstgesteuerten Entwicklung („People-Led Development“ PLD) zeige

sich an dem Zuwachs an Fähigkeiten und Vertrauen der Gemeinschaften und ihrer Führungspersönlichkeiten. Die Zahl



Foto: Franziska Kirsch

Indien:
Rechte von Frauen im Alltag einfordern – eine tägliche Aufgabe

der Bauernorganisationen nimmt zu, viele mobilisieren bereits Ressourcen und Fachwissen ohne Rückgriff auf die Partnerorganisationen. Einzelne Bäuerinnen und Bauern haben sich zu lokalen Expert(inn)en entwickelt und geben ihr Wissen in Schulungen an andere weiter. Auch die Lobbyarbeit der Gemeinden, Bauernzusammenschlüsse und Partnerorganisationen gegen illegale Abholzungs- und Bergbauaktivitäten und gegen das Eindringen genetisch veränderter Getreidesorten wird als erfolgreich bewertet. Für 5.180 Haushalte wurde individueller Landbesitz erreicht, wenn auch „die Landzuteilung in wesentlich geringerem Umfang erfolgte als angestrebt“ (15). Man kann jedoch sagen, dass hier beeindruckende Wirkungen im Bereich von fünf der sechs dargestellten Wirkungskategorien (Kap. 1.3.1.) erreicht wurden.

Interessant ist im Zusammenhang von Ernährungssouveränität, dass in 2013 auch ein Projekt zur Förderung der Kohärenz der EU-Handels- und Agrarpolitik im Hinblick auf Armutsbekämpfung evaluiert wurde (18). MISEREOR führte dieses EU-geförderte Bildungs- und Advocacyprojekt zwischen 2010 und 2012 mit einem katholischen Dachverband italienischer Freiwilligenorganisationen durch. Eine Nichtregierungsorganisation aus Burkina Faso und ein katholischer Sozialverband brachten ihre afrikanische Perspektive ein.

Kurz vor der Reform der „Gemeinsamen Europä-

schen Agrarpolitik“ (GAP) regte das Projekt vor allem in Deutschland und Italien erfolgreich einen Dialog verschiedener Interessensvertreter insbesondere zu Fragen der EU-Agrarpolitik und ihrer Auswirkungen auf Kleinbauernfamilien im Norden und im Süden an. Hierzu hat der Einsatz unterschiedlicher Medien und Aktionen beigetragen – u. a. wurde auf einem Workshop auch die fortbestehende Kampagne „Meine Landwirtschaft“ gegründet. „Zwar blieb das Ergebnis der GAP-Reform hinter den Erwartungen zurück, hätte aber ohne diese Bürgerbeteiligung nach Auskunft von Expert(inn)en deutlich schlechter ausfallen können“, so lautet die Beurteilung der Evaluiererin.

Wohnen, Siedeln, Umwelt

Dass Informations- und Lobbyarbeit allein nicht ausreichen, um seit Jahrzehnten benachteiligten Bevölkerungsgruppen zur Erlangung von existenzsichernden Rechten zu verhelfen, wird durch die Evaluierung eines Projekts zur Sicherung der Landrechte in der Provinz Kwanza-Sul in Angola sehr anschaulich. Mehr als zehn Jahre nach dem Ende eines langen Bürgerkriegs ist Angola immer noch ein Land, dessen Bevölkerung sich erst allmählich traut, offen ihre Meinung auszudrücken und ihre Rechte einzufordern – die zudem nur lückenhaft in Gesetzesform niedergelegt sind. Vor diesem Hintergrund hat es die Partnerorganisation von MISEREOR, ein Netzwerk unterschiedlicher Nichtre-

gierungsorganisationen, versäumt, die Organisation der lokalen ländlichen Bevölkerung in der Zielregion zur Nutzung der vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten in den lokalen Räten voranzutreiben und sie fachlich angemessen in Fragen der Landvermessung und -titulierung zu beraten, um sie so vor Landnahme durch Großgrundbesitzer zu schützen. Im Projektkonzept wurden die konkreten notwendigen Maßnahmen vor Ort unzureichend definiert. Das Projektteam hatte seinen Sitz weit entfernt in der Hauptstadt und wurde nicht effizient eingesetzt. So war der Wirkungsgrad des Projekts in Bezug auf das Ziel, das Land von 2.000 Familien titulieren zu lassen, gering – trotz guter Informations- und Lobbyarbeit auf nationaler Ebene. Es tut gut, zu lesen, welche klugen und sachverständigen Empfehlungen das angolansische Evaluierungsteam nach dieser Analyse MISEREOR und seiner Partnerorganisation unterbreitet (3).

Wie ein Gegenpol erscheinen da zwei Gruppen von Vorhaben zu Wohnungsbau und zu politischer Partizipation in nachhaltiger Stadtentwicklung für arme Familien in Johannesburg. Die erstgenannte Gruppe von Projekten trug im Lauf von sieben Jahren durch technische Hilfestellungen und Schulungen von mehreren hundert Personen zur Fertigstellung von mehr als 800 Wohngebäuden bei, was wiederum Auswirkungen auf wesentlich mehr Menschen hatte. Daneben wurden das Selbstvertrauen, der soziale Zusammenhalt,

die Selbsthilfe- und Verhandlungsfähigkeit und die Verantwortungsübernahme der Bevölkerung für die eigene Wohnumgebung gestärkt. Auch der Status der Frauen verbesserte sich. Im Kontext der Beobachtung soziokultureller Verhaltensänderungen vermerkt das Evaluierungsteam allerdings auch kritisch, „dass sich die Familien nach Fertigstellung ihres eigenen Hauses weniger an den kollektiven Aktivitäten beteiligen und dazu neigen, sich zurückzuziehen“ (36). Die zweite Gruppe von Projekten, unterstützt durch eine andere Partnerorganisation MISEREORs, hatte positive Wirkungen für mehr als 1.000 Haushalte. Sie zeigten sich ebenfalls in erhöhtem Selbstvertrauen, verstärktem Gemeinsinn, höherer Toleranz, verbesserten Rechtskenntnissen sowie der Verbesserung der Lage von Frauen, Älteren, Migrantinnen und Migranten und HIV-positiven Bewohnerinnen und Bewohnern in den Siedlungen. Die soziale und räumliche Ausgestaltung der neuen Wohnsiedlungen entsprechen dem Bedarf der Bevölkerung besser als viele Regierungsprojekte. Alle geplanten Leistungen wurden zu mehr als 100 Prozent umgesetzt und Probleme mit bemerkenswerter Effizienz gemeistert. Die Erfolgsfaktoren: ein „äußerst kompetenter und engagierter Vorstand, exzellente Managementpraktiken, gute Mischung erfahrener und junger Mitarbeiter, gemeinsames Lernen und Reflexion, eine Kultur kontinuierlicher Fortbildungen, enge Zusammenarbeit mit akademischen Instituten“ (37).

Südafrika:
Mit Eigeninitiative und sozialer Begleitung entwickeln sich neue Wohnperspektiven.



Foto: Peter Gotsch

Bildung, Ausbildung, Kultur

Ein nationales Bildungsvorhaben für marginalisierte Kinder und Jugendliche in Indien, deren Lebensbedingungen durch angepasste Bildungsangebote verbessert werden sollen, hat zu deutlich positiveren Ergebnissen geführt als die weiter oben dargestellten Übergangsheime für befreite Kinderarbeiterinnen und -arbeiter und die Grundschulen für Adivasi-



Foto: Karin Bohmann

Indien:
Wachsendes Selbstbewusstsein ist eine der sichtbaren Wirkungen in dem Bildungsangebot für Kinder der Adivasi-Minderheit.

Kinder. Es zielt zudem darauf ab, den Zugang der Bevölkerung zu staatlichen Hilfsprogrammen zu verbessern. Worin bestehen in diesem Fall die angepassten Bildungsangebote und weitere Erfolgsfaktoren? Zunächst wird darauf geachtet, dass die Kinder, die aus kulturell und sprachlich anderen Familien kommen als die Umgebung, möglichst den Kindergarten besuchen. Kunst und Ästhetik in den Kindergärten und im Unterricht fördern ihre Motivation. Mobilisierungsaktivitäten unter Eltern und Lehrern fördern soziale Kontrolle und damit die Regelmäßigkeit und die Qualität des Unterrichts sowie der Essensausgaben. Neben der entstandenen Eigenverantwortung der Eltern und Dorfgemeinschaften identifizierten die deutsche und die indische Gutachterin das sehr motivierte Team der Partnerorganisation, von ihr gut ausgesuchte lokale Projektpartner und nützliche Fortbildungsmaßnahmen als Erfolgsfaktoren. Die Wirkungen: Etwa 100 Dörfer haben Kinderarbeit reduziert oder abgeschafft und verbieten Kinderheirat. In zwei Dörfern setzten sich Eltern für den weiteren Schulbesuch ihrer Kinder nach der fünften Klasse bzw. den Bau einer Schule ein. Sogar ein Kinderforum und zwei Kinderclubs fordern die Rechte der Kinder ein. Die Einschulungsraten von Kindern aus marginalisierten Familien sind angestiegen und die Schulabbrüche haben abgenommen. Die Schülerinnen und Schüler sind selbstbewusster

geworden. Auch im Bereich von Gesundheitsbewusstsein und Hygiene haben die konzertierten Aktionen der verschiedenen Beteiligten zu Verbesserungen geführt. Die Partnerorganisation MISEREORS hat durch Unterverträge mit 75 eigenen Partnerorganisationen seit 2006 in 15 Bundesstaaten und in 950 Dörfern oder Stadtteilen auf diese Weise große Wirkungen mit beachtlicher Reichweite erzielt. Auch in diesem Projekt gibt es einiges, das „noch besser“ zu machen ist. Aber es befindet sich schon in einem Stadium, das die Gutachterinnen dazu inspiriert, unter anderem die Entwicklung einer „Exit-Strategie“ zu empfehlen – d. h. einer Strategie, die mittelfristig dazu führt, dass die Aktivitäten ohne Förderung von außen weitergeführt werden können (10).

Zu den 2013 evaluierten Projekten aus diesem Förderbereich zählen auch vier Projekte beruflicher Bildung auf den Philippinen (31), in Bangladesch (5), in Uganda (41) und in Timor Leste (39). Sie werden von den Gutachterteams insofern als vergleichsweise erfolgreich eingeschätzt, als der Prozentsatz der Absolventinnen und Absolventen der jeweiligen Aus- und Fortbildungsinstitute, die nach Abschluss der Ausbildung Arbeit fanden, generell höher war als der entsprechende nationale Durchschnitt. Dass die Einkommen der Zielgruppen nach der Ausbildung immer noch ziemlich niedrig sind, liegt unter anderem daran, dass insbesondere die Möglichkeiten zu einer guten technischen Ausbildung begrenzt waren und die Be-

schäftigungsverhältnisse im informellen Sektor und teilweise auch – wie in Bangladesch – im formellen Sektor sehr prekär sind. In Bangladesch waren männliche Absolventen, die eher ein höheres Einkommen und technische Berufe suchen, tendenziell unzufriedener mit ihren Beschäftigungsverhältnissen, während weibliche Absolventen eher informelle Kleinbetriebe in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld eröffneten und die größere Einkommensregelmäßigkeit bereits als Fortschritt schätzten.

Das beeindruckendste der evaluierten Bildungsprojekte stellt das sogenannte „Grundbildungsprojekt“ (GBP) in Ägypten dar, das von einer kirchlichen Nichtregierungsorganisation in sieben Regierungsbezirken Ägyptens durchgeführt wird. Es bietet Analphabetinnen und Analphabeten unter der vorwiegend ländlichen Bevölkerung Alphabetisierungs- und weiterführende Grundbildungskurse an, angelehnt an die Methode des brasilianischen Pädagogen Paulo Freire, die es ihnen ermöglichen, sich für ihren Lebenskontext relevantes Wissen zu Frauenrechten und politischen Rechten, Gesundheit, Ernährung, Umwelt und Wirtschaft anzueignen: „Die Analphabet(inn)en werden nicht als soziale Belastung, vielmehr als Ideenschaffende und als wahre Inspirationsquelle betrachtet“ (2). 2011 wurden 916 Kurse mit 17.459 Teilnehmer(inne)n, 2012 767 Kurse mit 12.390 Teilnehmer(inne)n durchgeführt. Etwa 91% der Teilnehmenden waren Frauen. Die Interviews mit Fortbildenden zeigen, dass etliche von ihnen selbst erwachsene Analphabeten waren, bevor sie zu Lehrenden wurden. Der Evaluierungsbericht belegt eindrucksvoll, welche Hindernisse Frauen und junge Mädchen überwinden mussten, um das Einverständnis der männlichen Familienmitglieder zum Besuch der Kurse zu erhalten, aber auch, wie mit zunehmendem Bildungsgrad ihr sozialer Status, ihre Rechte und die Gemeindeentwicklung zunahm. Durch das gemeinsame Lernen von Christen und Muslimen wurden religiöse Schranken überwunden. Bei Teilnehmenden von 10-15 „Pilotklassen“, in denen Einkommen schaffende Maßnahmen geplant und begleitet wurden, verbesserten sich die Einkommen und die Arbeitsperspektiven. Die Kurse förderten systematisch die Anwendung des erworbenen Wissens und dessen Weitergabe an die Familienmitglieder und stärkten dadurch die Problemlösungsfähigkeit

und Kreativität der Teilnehmenden und ihrer Familien. Sehr engagierte Mitarbeitende bei der Partnerorganisation MISEREORS und ihren lokalen Partnern, gute Organisation einschließlich klarer Rollendefinitionen, ein hoher Grad an Transparenz und systematische Verantwortungsübertragung an lokale Ebenen haben wesentlich zu den positiven Wirkungen beigetragen.

Gesundheit
Bei den in 2013 evaluierten Projekten des Förderbereichs „Gesundheit“ gibt es ein Projekt, das ähnlich breitenwirksam ist. Das integrierte ländliche Gesundheitsprogramm in Ost-Chhattisgarh in Indien wird von dem Evaluierungsteam als ein „gutes Beispiel für ein umfassendes Basisgesundheitsprojekt“ empfohlen, das anderen ähnlich ausgerichteten Projekten vorgestellt werden sollte (14). Es wird von einer katholisch orientierten Organisation in Kooperation mit 27 Kongregationen seit mehr als 40 Jahren in ländlichen Gebieten durchgeführt, in denen benachteiligte, vorwiegend indigene Bevölkerungsgruppen leben. Die qualitativ guten und umfassenden Basisgesundheitsdienste kommen etwa 475.000 Menschen in 475 Dörfern zugute, vor allem über Gesundheitszentren und die Unterstützung einer großen Anzahl freiwilliger Helfer in den Dörfern. Der Gesundheitsstatus in der Projektregion hat sich dadurch deutlich verbessert, zum Beispiel

Ägypten:
Wertschätzendes Zuhören als Evaluierungsansatz



Foto: Han Rakels

hat die Zahl der Malariakranken und der Krankenhausesweisungen deutlich abgenommen. Das Programm arbeitet vorbildlich mit dem öffentlichen Gesundheitssystem zusammen, wodurch sich insbesondere die Mutter-Kind-Gesundheit verbesserte. Über die Schulen finden Gesundheitsunterricht und regelmäßige Untersuchungen statt. Die bessere Gesundheit der Schüler verringerte die Unterrichtsausfallzeiten und erhöhte die Schulabschlussrate nach Angaben einiger Schuldirektoren in den letzten zehn Jahren von 30 auf 80 Prozent.

Mit diesen Ergebnissen ist das Basisgesundheitsprogramm vermutlich auch ein sehr konkretes Beispiel für die Wirkungskette, die eine Studie der Weltgesundheitsorganisation ermittelt hat: effektive Investitionen in Gesundheit reduzieren Armut und fördern wirtschaftliches Wachstum. Insgesamt könne man in diesem Sinne bei den Projekten der Basisgesundheitsdienste, die von MISEREOR gefördert werden, von einem Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung ausgehen, schreibt das Gutachterteam der Förderbereichsevaluierung „Gesundheit mit Schwerpunkt Basisgesundheit“, die in Kapitel 3 noch ausführlicher dargestellt wird (42). Es beurteilt die direkten Wirkungen der im Rahmen der Fachbereichsevaluierung bewerteten Basisgesundheitsprojekte als „gut bis befriedigend“.

Nicht zu dem Typus „Basisgesundheitsprojekt“ zählt ein Lehrkrankenhaus in Indonesien, wo die Evaluierungsergebnisse nur teilweise befriedigend aussahen. Wenn auch in einer Abteilung die angeschaffte hochwertige Ausstattung qualifiziert eingesetzt wird, waren die meisten übrigen durch die Fördergelder aus Deutschland unterstützten Maßnahmen durch langsame Umsetzung, mangelnde Effektivität und geringe Effizienz gekennzeichnet, was ihre Wirksamkeit beeinträchtigte. So erzielten die geförderten Aus- und Fortbildungskurse bei dem fortzubildenden medizinischen Personal nicht das angestrebte Qualifikationsniveau, und das neue Lehrmaterial für Aus- und Fortbildung wurde bis zum Zeitpunkt der Evaluierung kaum genutzt. Deshalb rät das Evaluierungsteam MISEREOR und seiner Partnerorganisation, „vor der

Antragstellung bzw. -beurteilung eine realistische Beurteilung der Kapazitäten und Kompetenzen“ der Partnerorganisation vorzunehmen und hier auch interne und externe Faktoren zu berücksichtigen, die sich auf die Zielsetzung auswirken können. In diesem Fall bestand ein einflussreicher externer Faktor darin, dass in der näheren Umgebung des Krankenhauses eine Reihe privater Kliniken eröffnet worden waren, welche womöglich bereits zum Zeitpunkt der Antragstellung die Auslastung des Krankenhauses bedrohten.

Partnerförderung und personelle Zusammenarbeit

In 2013 wurde auch der Bericht zu einer Instrumentenevaluierung zu dem Thema „Personalauswahl und -entwicklung von AGEH-Fachkräften nach dem Entwicklungshelfergesetz“ vorgelegt (9). Die zentrale Frage lautete, ob die Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e. V. (AGEH), die seit 1959 Entwicklungsfachkräfte vermittelt und deren wichtigster Finanzier und Auftraggeber MISEREOR ist, die Fachkräfte so auswählt und unterstützt, dass sie bei ihren Dienstgebern wirksame Arbeit leisten. Das Gutachterteam kam zu dem Schluss, dass die AGEH die Qualität von Personalauswahl und -entwicklung sicherstellt und den Fachkräften, vor allem während der Vorbereitungszeit, relevante Kompe-

tenzen für die Arbeit in lokalen Partnerorganisationen vermittelt. Die AGEH sucht interkulturell erfahrene Fachkräfte aus. Die Auswahlkriterien entsprechen dem tatsächlichen Bedarf von Auftraggebern und Dienstgebern und werden systematisch angewandt. Die Fachkräfte bewirken bei ihren Dienstgebern größtenteils deutliche Verbesserungen. Auswahl und Personalentwicklung spielen hier eine wichtige Rolle. Die Kooperation mit der AGEH bewerten die Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer als weitgehend positiv. Allerdings reicht nach Feststellungen der AGEH die Stellenklärung der Auftraggeber mit den Dienstgebern nicht immer aus, um einen sinnvollen Personaleinsatz zu begründen. Das Gutachterteam empfiehlt deshalb u. a. eine Verstärkung des direkten Dialogs zwischen der AGEH und den Dienstgebern.



Mittlerpersonen und lokale Expertise sind die tragenden Säulen in der Projekt- und Evaluierungsarbeit.

Foto: Koop/MISEREOR

1.3.3 Evaluierungsmethoden

Die überwiegende Mehrheit der Evaluierungskurzberichte zählt unter dem Kapitel „Methodisches Vorgehen“ je nach Art des Projekts bzw. der Fragestellung ähnliche Methoden auf: zunächst werden die Ziele und Fragen der Evaluierung zwischen MISEREOR und der Partnerorganisation entwickelt und abgestimmt. Nach dem darauf folgenden Aktenstudium durch das Gutachterteam und einer ersten methodischen Vorbereitung erfolgen vor Ort die Auftaktbesprechung und Feinabstimmung mit den Verantwortlichen der Partnerorganisation zum Vorgehen und den Instrumenten der Evaluierung. Letztere bestehen in der Regel mindestens aus Analysen der Projektmonitoring-Unterlagen der Partnerorganisation, Gesprächen oder halbstrukturierten Interviews mit Ressource- und Schlüsselpersonen (aus Lokal- oder Regionalverwaltungen, anderen Nichtregierungsorganisationen, Fachleuten), meist halbstrukturierten Interviews mit Mitarbeitenden der Partnerorganisation und Vertreter(inne)n der „Mittler“ (Lehrenden, Auszubildenden u. ä.) und der Zielgruppen, Fokusgruppensitzungen (meist mit Zielgruppenvertreter(inne)n), Feldbesuchen und/oder teilnehmender Beobachtung bei Projektveranstaltungen. Die Monitoringdaten eines Projekts – soweit sie vorhanden sind – bestehen im

Allgemeinen aus Aufzeichnungen und statistischen Daten von regelmäßigen Feldbesuchen der Projektbetreuenden, im Falle von Gesundheitsprojekten aber auch aus Patientenregistern oder Leistungsdaten eines Krankenhauses. Die Evaluierungsberichte zeigen, dass in der Regel alle diese Instrumente mit Hinblick auf einen „Methodenmix“ genutzt und auf dieser Grundlage Triangulationen der Ergebnisse vorgenommen wurden. Mit Triangulationen können Ergebnisse aus der Anwendung verschiedener Methoden für die gleiche Evaluationsfrage einander gegenübergestellt und die Gültigkeit der Ergebnisse überprüft werden. Darüber hinaus wurden die Interview- und Gesprächspartner so gewählt, dass eine Vielfalt von Perspektiven erfasst werden konnte. Alle Evaluierungen endeten mit Abschlussbesprechungen bei der Partnerorganisation zur Vorstellung und Diskussion der vorläufigen Untersuchungsergebnisse.

Je nach Grad des im zeitlichen Rahmen der Evaluierung Möglichen und je nach Art des Projekts können diese methodischen Instrumente verfeinert und ergänzt werden. Nach den vorliegenden Evaluierungskurzberichten wurden die Auftakt- und Abschlussgespräche einige Male als Workshops unter Einbeziehung von Zielgruppenvertreter(inne)n und somit

Indien: Gesundheitsinformationen können über Straßentheater ohne Umwege vermittelt werden.



Foto: Jens Koy

Unter den Evaluierungsberichten fällt eine besonders interessante partizipative Erhebungsmethode auf, die man als „aktions- oder zukunftsorientiert“ bezeichnen könnte:

Ägypten: Evaluierung eines kirchlichen Grundbildungsprojekts mit der Methode der „wertschätzenden Erkundung“ (appreciative inquiry)

► Der methodische Ansatz der Evaluierung des Alphabetisierungs- und Grundbildungsprojekts in ländlichen Bezirken in Ägypten (2) folgte dem der „wertschätzenden Erkundung“. Der Begriff ist eine Übersetzung des „appreciative inquiry“, das als Methode gegen Ende des 20. Jahrhunderts in den USA entwickelt wurde und mit der sich die Beteiligten im Unterschied zu konventionellen Analyse- und Problemlösungsmethoden nicht in erster Linie auf eine „Fehlersuche“ begeben und daraufhin korrigierende Maßnahmen vorschlagen, sondern nach den Stärken einer Organisation oder eines Prozesses (hier: des Projekts) Ausschau halten, um daraus motivierende Hinweise für die zukünftige Ausrichtung abzuleiten. Die Kerninstrumente sind „wertschätzende“ Interviews, die in diesem Fall mit mehr als 300 Projekt-nutzenden, etwa 50 Lehrkräften und Koordinationspersonen der Regionalbüros, etwa 20 Mitarbeitenden (einschließlich des Managements) der Partnerorganisation im Hauptbüro und offiziellen Partnern zu den Erfahrungen mit dem Grundbildungsprojekt geführt wurden. Häufig ergaben sich daraus sehr aufschluss-

reiche und bewegende Darstellungen des großen Werts des Projekts für entscheidende positive Veränderungen im Leben der Nutznießer(innen) des Projekts, die sich ebenfalls positiv auf Veränderungen in ihren Gemeinden auswirkten. Auch Vertreterinnen und Vertreter von privaten und öffentlichen Partnerorganisationen aus dem Bildungsbereich brachten den Wert zum Ausdruck, den sie dem Projekt vor dem Hintergrund der Situation im ägyptischen Bildungsbereich beimaßen.

Die damit verbundenen Reflexionsprozesse der Interviewten waren die Grundlage für den dreitägigen „Gipfel“, „bei dem alle genannten Gruppen zusammenkamen und die gewonnenen Erkenntnisse diskutierten“. Dieses sehr konstruktive, partizipative und motivierende Vorgehen förderte die Identifizierung mit dem Projekt und damit auch die Perspektive, dass die daraus abgeleiteten Empfehlungen des Gutachterteams nicht nur von der Partnerorganisation und den Zielgruppen, sondern auch von privaten sowie öffentlichen Partnern in Zukunft weiter und engagierter mitgetragen und aktiv umgesetzt werden.

auch in dieser Hinsicht partizipativer gestaltet. Dies war z. B. bei der Querschnittsevaluierung zum Ansatz der selbstgesteuerten Entwicklung („People-Led Development“ PLD) in Indien der Fall, bei dem es einen viertägigen Auftaktworkshop gab, um alle Beteiligten von Anfang an „mit ins Boot zu holen“. Vereinzelt wurden (z. T. anonymisierte) Fragebogen und Online-Befragungen eingesetzt, was sich z. B. für Verbleibstudien von Abgängern von Berufsbildungs- und anderen Bildungseinrichtungen anbieten kann, sofern die Partnerorganisation über ausreichende aktuelle Kontaktdaten verfügt. Ein solches Vorgehen ermöglicht besser als die zuvor genannten Verfahren

eine Quantifizierung der Ergebnisse und Rückschlüsse auf die Gesamtheit der Zielgruppe.

Die Hinzuziehung von Vergleichsprojekten bzw. Vergleiche mit Erhebungen bei ähnlichen Institutionen, bei am Projekt nicht beteiligten Bevölkerungsgruppen und nationalen oder regionalen Statistiken erfolgte vereinzelt und vor allem bei Evaluierungen von Projekten des Förderbereichs „Bildung, Ausbildung, Kultur“. Das ist verständlich, weil man sich ein solches Vorgehen aufgrund der logistischen Bedingungen und der Datenlage in anderen Förderbereichen angesichts der zeitlichen Begrenzungen von Evaluierungen selten leisten kann.



Elfenbeinküste:
Möglichst valide Informationen in kürzester Zeit zu gewinnen – die Herkulesaufgabe in jeder Evaluierung

Foto: Adelheid Kückenhaus

1.3.4 Zentrale, übergreifende Lernerfahrungen

a) in Bezug auf die Evaluierungen

Wie oben dargestellt, deuten die meisten vorliegenden Evaluierungskurzberichte aus 2013 darauf hin, dass die Mindeststandards von Partizipation sowie von Genauigkeit und Glaubwürdigkeit, auf die MISEREOR in seinen „Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik“ hinweist, eingehalten wurden. Allerdings waren nur die Kurzberichte Gegenstand der vorliegenden Betrachtung. Die Langfassungen wurden nur in Einzelfällen, stichprobenweise und zur Klärung von Unklarheiten hinzugezogen. Da der Darstellung der angewandten Methoden in einer Zusammenfassung nur ein begrenzter Raum eingeräumt werden kann, lassen sich genauere Feststellungen hierzu in diesem Rahmen nicht treffen.

Dennoch sind in den Kurzberichten Qualitätsunterschiede bei den Herleitungen von Wirkungen aus den Maßnahmen oder der Organisation des Projekts zu erkennen. Nicht aus allen Berichten ist leicht nachvollziehbar, welches die Erfolgsfaktoren oder die Schwächen des Projekts waren, die zu positiven Wirkungen oder dazu geführt haben, dass erwartete Wirkungen geringer ausfielen oder nicht eintraten. Wie bereits weiter oben erwähnt, werden negative Wirkungen insgesamt nur fünfmal, andere unerwartete Wirkungen

nur dreimal aufgezeigt, was bedeuten kann, dass bei einigen Evaluierungen womöglich nicht systematisch genug danach gesucht worden ist. Häufig sind Wirkungen auch nicht allein auf ein Projekt zurückzuführen, vor allem, wenn ähnliche Akteure in demselben Bereich tätig sind. Darauf ist nur in wenigen Kurzberichten hingewiesen worden.

Die vorliegenden Berichte zeigen selbst in ihrer Kürze, dass ihnen Lernerfahrungen optimal dann entnommen werden können, wenn gute, wirkungsorientierte Monitoringdaten vorhanden sind. Häufiger fand sich jedoch die Anmerkung, dass der Mangel an Monitoringdaten – und teilweise auch an konkret definierten Zielen und Maßnahmen – die Wirkungsbeobachtung erschwerte.

Nur 16 von 43 Kurzberichten stellen Wirkungen des Projekts teilweise in quantitativer Form dar. Dazu muss aber auch gesagt werden, dass es im Bereich von Lobby- und Advocacyarbeit ohne einen übergroßen Evaluierungsaufwand unmöglich ist, die Wirkungen so genau zu erfassen, dass sie durch bestimmte Lobby- oder Advocacymaßnahmen erklärt werden können. In vielen Fällen geht es darum, Wirkungen lediglich auf der Grundlage von einer begrenzten Zahl von Beobachtungen/Interviews mit einer gewissen Plausibilität aus

bestimmten Ursachen abzuleiten. In Anbetracht der in den Kurzberichten aus 2013 beschriebenen methodischen Vorgehensweisen ist dies den Gutachterteams gelungen.

Weitere Erkenntnisse aus den vorliegenden Zusammenfassungen der Evaluierungsberichte: Gegenüber den „Wirkungen“ und der „Relevanz“ der Projekte tritt die Darstellung der Ergebnisse zu den übrigen der oben genannten fünf internationalen Evaluierungskriterien (DAC-Kriterien) in den Kurzzusammenfassungen sehr in den Hintergrund. Das ist bedauerlich, weil die Analyseergebnisse zu diesen Kriterien auch Hinweise zu den Ursachen der Art und des Ausmaßes an Wirkungen geben können. Gegebenenfalls beruht dies auf den formulierten Schwerpunkten der jeweiligen Evaluierung und einem begrenzten Zeitrahmen. Außerdem enthalten die Vorgaben für die Gliederung der Kurzzusammenfassungen diese Kriterien auch nicht – im Unterschied zu dem mit jedem Gutachter vereinbarten Referenzrahmen.

Dennoch wird deutlich, dass die Evaluierungen sehr nützlich und geeignet sind, allen Projektbeteiligten zu helfen, wenn die Lernerfahrungen in das laufende, in

ein folgendes Projekt oder in andere, ähnliche Projekte eingebracht werden.

b) in Bezug auf die Projekthalte

Die Kurzberichte bescheinigen den evaluierten Projekten durchweg eine hohe Relevanz. Die Evaluierungen von vier Berufsbildungsprojekten schränken diese Feststellung jedoch durch die Beobachtung ein, dass ein wichtiger Teil der ursprünglich ins Auge gefassten Zielgruppen – die extrem Armen und sozial Benachteiligten – durch die umgesetzten, unter quantitativem Gesichtspunkt erfolgreichen Maßnahmen heute nicht mehr erreicht wird. Zwei weitere Evaluierungen (einer Genossenschaftsförderung aus dem ländlichen Raum in Afrika sowie des katholischen Bildungssystems in Pakistan) konstatieren in ähnlicher Weise eine – unbeabsichtigte – Tendenz zur Vertiefung der sozialen Gräben durch die Maßnahmen des Projekts.

Einige Projekte beeindrucken durch das Ausmaß an Effizienz, das sie selbst unter schwierigen Bedingungen erreicht haben. Zwei der wichtigsten Erfolgsfaktoren, der in den Berichten immer wieder zum Ausdruck kommt, sind außerordentliches Engagement und Kompetenz der Mitarbeitenden der Partnerorganisation und von sogenannten „Mittlern“, d. h. von Personen, welche den letztendlichen Zielgruppen Kenntnisse, Reflexionen und Methoden vermitteln, die sie zur Hilfe zur Selbsthilfe, größerer ökonomischer

Absicherung oder auch verbesserter psychischer oder sozialer Stabilität brauchen (Lehrende, Auszubildende, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die sich aus den Zielgruppen selbst entwickeln u. a.). Umgekehrt führen mangelnde Qualifikation des

Projektpersonals und das Fehlen oder Unzulänglichkeiten von Mittlerpersonen und Multiplikator(inn)en zu großen Schwächen insbesondere für die Nachhaltigkeit des Projekts.

Eng mit den vorhergehenden Beobachtungen zusammenhängend ist ein weiterer sehr bedeutender Erfolgsfaktor: ein Arbeitsansatz, der – unabhängig von den sonstigen sektorspezifischen Projektzielen – konsequent das sogenannte „Empowerment“ der Zielgruppen fördert. Beispielhaft ist hierfür der Ansatz des bereits genannten „People-Led Development“ nach



Ägypten:
Vorher-Nachher –
Mit-Ohne-Vergleich:
von rechts nach links
gelesen ein beeindruckender Lerneffekt

Foto: Han Rakels

der Devise, die Steuerung und wichtige Entscheidungen der Entwicklungsmaßnahmen so bald

wie möglich in die Hände der Zielgruppen zu legen und sich als Partnerorganisation für ergänzende Wissensvermittlung, Verbindung zu wissenschaftlich arbeitenden Instituten und Unterstützung von Lobbying und Advocacy bereitzuhalten. Letzteres wird – auch das drücken viele Evaluierungsberichte aus – zunehmend wichtiger, weil mit ihnen nicht nur konkrete lokale Bedingungen im Einzelfall, sondern die Rahmenbedingungen für die Verteidigung der Rechte der Zielgruppen und deren Entwicklungsmöglichkeiten beeinflusst werden sollen.

Von den mehrheitlichen Empfehlungen der Gutachterteams kann man wiederum Rückschlüsse auf typische Schwächen der evaluierten Projekte ziehen:

1. Die meisten der Empfehlungen, nämlich 19, beziehen sich auf die Verbesserung nicht nur des Monitoring- und Evaluierungssystems der Partnerorganisationen, sondern zum Teil auch auf deren Planung (im Sinne der Präzisierung von Zielen, Aktivitäten und Erfolgskriterien) sowie auf die entsprechende Schulung ihrer Mitarbeiterschaft.
2. Empfehlungen, die Projektstrategien zu überarbeiten, folgen an zweiter Stelle (11). Zu den „Strategieempfehlungen“ könnte man auch noch diejenigen zählen, die sich auf eine verbesserte Vermarktungsstrategie oder verstärkte Marktorientierung (in 4 Berichten zu ländlicher Entwicklung und zur Berufsbildung) sowie auf eine Verstärkung der Lobbying- und Advocacyaktivitäten (in 6 Berichten zu verschiedenen Projekten) beziehen.
3. An dritter Stelle sind die Empfehlungen zu nennen, die sich auf die Mitarbeitenden der Partnerorgani-

sationen beziehen: auf die Anpassung ihrer Qualifikation an die Anforderungen des Projekts (8) oder auf eine präzisere Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (7).

4. Auch die Hinweise, sich um größere finanzielle Nachhaltigkeit durch diversifiziertes Fundraising oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen einzelner Projektkomponenten zu bemühen (10), die Koordination mit anderen Stellen (Behörden und Geberorganisationen) auszuweiten (10) und die Verbreitungsstrategien (einschließlich Multiplikatorausbildung) zu verbessern (10) betreffen jeweils mehr als 20 Prozent der evaluierten Fälle.

Aus der Zusammenschau der in 2013 durchgeführten Evaluierungen ist die Erkenntnis zu gewinnen, dass es für MISEREOR mittelfristig vor allem wichtig sein könnte, die Schulungen der Partnerorganisationen in Planung, Monitoring und Evaluierung (PME) konsequent fortzusetzen. Denn mit verstärkter Kompetenz in PME können die Partner in Zukunft Verbesserungspotentiale wie diejenigen in den Punkten 2 bis 4 im Projektverlauf besser erkennen und entsprechende Umsteuerungsmaßnahmen ergreifen. Als besondere Lernerfahrung sei hier nochmals auf die wichtige Rolle von Mittlerpersonen für den Erfolg der Projekte hingewiesen: Denn zusätzlich zu den o. g. diesbezüglichen Empfehlungen finden sich in neun Berichten weitere Hinweise auf die faktische oder potentiell wichtige Bedeutung von Mittlerpersonen für den nachhaltigen Erfolg des Projekts – seien es aktive Mittlerpersonen wie Multiplikator(inn)en innerhalb der Zielgruppen oder „passive“ wie Justiz- und andere Verwaltungsbeamtinnen und -beamte, deren Kenntnisse bezüglich der Zielgruppen strategisch erweitert werden, damit sie letzteren verbesserte Dienstleistungen erbringen können.



Indien:
Die Wirkung eines
Projekts lässt sich letztlich
an individuellen
Erfolgen oder Schicksalen
messen.

Foto: Franziska Kirsch



Foto: Kopp/MISEREOR

2 Querschnittsevaluierungen und länderübergreifendes Lernen

2.1 Indien: Selbstgesteuerte Entwicklung (People-Led Development) verstehen: Querschnittsevaluierung dreier Projekte zu Ernährungssouveränität und „Empowerment“ im Osten Indiens

► Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Die Evaluierung bezog sich auf drei unabhängig voneinander tätige Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Orissa in Indien mit ungefähr 30-40 Mitarbeitenden. Ihre Partnerschaft mit MISEREOR begann vor rund zehn Jahren und konzentriert sich auf natürliches Ressourcenmanagement, nachhaltige Landwirtschaft und Gemeindeorganisation. Orissa ist einer der ärmsten Bundesstaaten Indiens mit schwacher Infrastruktur – insbesondere in den Distrikten und Projektgebieten, in denen die MISEREOR-Partner tätig sind.

In Orissa lebt die Minderheit der Adivasi, Nachkommen der Urbevölkerung Indiens; sie gehören mit den Dalit zu den stark marginalisierten Bevölkerungsgruppen

und sehen sich diskriminierender Behandlung, z. B. im öffentlichen Dienstleistungsbereich, ausgesetzt, der sie nach jahrzehntelanger Abwertung ihrer Kultur und Lebensweise wenig Selbstbewusstsein entgegensetzen. Alle drei NRO richten sich mit ihren Vorhaben an die Adivasi, stehen aber weiteren marginalisierten Gruppen jederzeit offen. Die Identitätsstärkung der Adivasi geht Hand in Hand mit Bemühungen, ihre Lebensgrundlagen zu verbessern.

Ihre Ernährungs- und Einkommensgrundlagen beziehen die Adivasi vorwiegend aus der Land- und Forstwirtschaft, ergänzt durch Lohnarbeit und öffentliche Nahrungsmittelhilfen außerhalb der Erntesaison. Saisonarbeit und Arbeitsmigration sind bei weitem keine Ausnahme. Trotz ausreichender Regenfälle können die Menschen in vielen Fällen von Land- und Forstwirtschaft

schaft allein nicht leben; dies lässt sich auf die Gemengelage aus rechtlichen (Landbesitz), technischen (Anpassung von Anbauweisen), sozioökonomischen und politischen Faktoren zurückführen.

Der Wald war immer eine wichtige Nahrungs-, Rohstoff- und Einkommensquelle. Leider stellen die Interessen großer wirtschaftlicher Akteure (z. B. Abholzungsunternehmen) eine massive Bedrohung dar; häufig kommt es zu Konflikten wegen illegaler Abholzung. Orissa verfügt auch über reiche Mineralvorkommen – und die Intensivierung des Bergbaus ist eine weitere heiß umstrittene Entwicklung im Bundesstaat, die den Lebensquell Wald der Adivasi gefährdet. In diesem Licht muss das Anliegen gesehen und verstanden werden, die Adivasi als Gruppe zu stärken. Eine Bewegung Aufständischer, bekannt als „Naxalites“, stellt die Projektteams und Gemeinden vor eine zusätzliche Herausforderung.

Die Evaluierung nahm jeweils die jüngsten zwei bis drei Projekte der Partner-NRO von MISEREOR zu Ernährungssouveränität und „Empowerment“ unter die Lupe. Auch wenn sie verschiedene spezifische Ziele verfolgen, arbeiten sie doch für zwei zentrale Anliegen: Zunächst sollen Ernährungssicherheit und Ernährungssouveränität erreicht werden. Dafür arbeiten Gemeinden und NRO gemeinsam an der Wiedereinführung der Artenvielfalt traditioneller Reis- und weiterer Getreidesorten und an einem besseren Zugang zu Saatgut (z. B. über „Saatgutfeste“). Sie testen und verbreiten nachhaltige Landwirtschafts- und Ernährungspraktiken, organisieren den Austausch zwischen Bäuerinnen und Bauern und führen ergänzende Maßnahmen durch wie z. B. Vermarktung. Als zweites Anliegen ist der Aufbau einer starken Bauernbewegung und gemeinschaftlich geführter Organisationen zu nennen, um die Eigenverantwortung für Entwicklungsaktivitäten zu stärken. Diese Arbeit schließt die Unterstützung neu entstehender Organisationen, Kontakte mit deren Verantwortlichen sowie kompetenzstärkende und begleitende Maßnahmen mit ein. Die derart aufgebauten Organisationen spielen in dem weiten Feld der Lobby- und Advocacy-Aktivitäten eine bedeutende Rolle.

Die drei NRO und MISEREOR waren seit 2006 gemeinsam bemüht, ihre Arbeit in Orissa neu an einem Entwicklungsansatz zu orientieren, in dem den Ge-

meinden und der Bauernschaft eine zentrale Rolle in Projektplanung, -durchführung und Monitoring sowie Evaluierung (M&E) zukommt. Dieser Ansatz wird von ihnen als „People-Led Development“ (PLD) bezeichnet. Frühere Projekte wurden als weniger nachhaltig empfunden, da sie extern initiiert und technisch bzw. materiell von Subventionen abhängig waren. Der Prozess der Umorientierung hin zu einem lokal funktionierenden PLD wird von einem MISEREOR-Berater begleitet.

► Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Eine systematische Evaluierung sollte den drei Partner-NRO zum einen den Einblick in die Umsetzung und den Fortschritt der von MISEREOR unterstützten Projekte als Teil der regulären Projektbeurteilung vermitteln, zum anderen die Einschätzung der Anwendung und Verinnerlichung des PLD-Ansatzes, seiner Stärken und Grenzen sowie seiner Wirkung auf Projektergebnisse ermöglichen.

Das dreiköpfige Evaluierungsteam setzte sich aus einem internationalen Gutachter für partizipative ländliche Entwicklung, einer indischen Expertin für nachhaltige Landwirtschaft und einem indischen Organisationsentwickler zusammen.

Das Evaluierungsdesign stellte eine systematische Analyse des partizipativen Vorgehens sicher und wählte einen entsprechenden Ansatz, der detaillierte und relevante Einblicke erschloss und den laufenden Veränderungsprozess hin zu PLD unterstützte, ohne aber die Evaluierung an sich und die Bemühungen um fundierte Ergebnisse zu beeinträchtigen.

Der erste wichtige Evaluierungsschritt erfolgte mit der Entwicklung eines Referenzrahmens zu den Evaluierungsschwerpunkten und Indikatoren. Dieser wurde diskutiert und mit den Partner-NRO, Bäuerinnen und Bauern in einem viertägigen Auftaktworkshop weiter ausgearbeitet; dabei fanden einige der für die spätere Feldphase vorgeschlagenen partizipativen Evaluierungsmethoden Anwendung. Das Monitoring- und Evaluierungssystem der Partner-NRO lieferte viele grundlegende Daten zum Projektfortschritt. Ergänzend besuchte das indische Gutachterteam in einem jeweils einwöchigen Aufenthalt die Projektgebiete bzw. eine Auswahl von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dörfern. Die Partner-NRO wandten die gleichen Studi-

enmethoden bei Selbstevaluierungen in zusätzlichen Dörfern an. Abschließend bezog eine fünftägige Organisationsanalyse alle Partner-NRO und die mit ihnen verbundenen Bauernorganisationen mit ein: Alle vorläufigen Ergebnisse wurden gemeinsam während eines zweitägigen Abschlussworkshops diskutiert und kommentiert. Für jede Partner-NRO wurden detaillierte Evaluierungsberichte erstellt.

Im Folgenden werden die Evaluierungsergebnisse als Syntheseaussage für alle drei evaluierten Partner-NRO präsentiert.

► Festgestellte Wirkungen

Die Bemühungen der Partner-NRO und der Gemeinden in der Entwicklung und Umsetzung eines effektiven PLD-Ansatzes waren insgesamt erfolgreich. Die Adivasi-Gemeinschaften und ihre Organisationen entwickeln sich zu den treibenden Kräften von Entwicklungsaktivitäten, während sich die Rolle der NRO von der Initiierung von Aktivitäten hin zu unterstützender Begleitung verändert. Die Projektarbeit erreicht marginalisierte Adivasi-Gemeinschaften. Frauen spielen dabei eine wichtige Rolle, was als Beleg für den erweiterten Spielraum und das gestärkte Vertrauen in Partizipation zu werten ist. Die Wirkung des PLD-Vorgehens wird an den Fähigkeiten und dem Vertrauen der Gemeinschaften und ihrer Führungspersonen erkennbar – in einigen Fällen zeigt sie sich auch in verbesserten fachlichen Ergebnissen. Ein Multiplikatoreffekt ließ sich daran ablesen, dass viele Bauernorganisationen Entwicklungsaktivitäten unternehmen und dafür erforderliche Ressourcen und Fachwissen mittlerweile mobilisieren, ohne die NRO direkt einzubinden.

Die Wiedereinführung, Verbesserung und Verbreitung traditioneller Landwirtschafts- und Ernährungspraktiken wurden in den mit den NRO arbeitenden Dörfern weitgehend angenommen. Die Zahl der Bäuerinnen und Bauern, die ausgesuchte traditionelle Sorten anbauen und landwirtschaftlich-ökologische Praktiken anwenden, ist im Lauf der letzten sechs Jahre kontinuierlich gestiegen. Verfügbare, wenn auch nicht aggregierte Informationen legen nahe, dass die Ernährungssicherheit im Jahresverlauf zwi-

schen einem und drei Monaten gestiegen ist und dass insbesondere in Ernährungsfragen eine Verbesserung beobachtet werden konnte. Gleichzeitig sind die Produktionskosten gesunken. Insgesamt bestätigte die Evaluierung weiteren Verbesserungsbedarf des momentanen Landwirtschafts- und Ernährungssystems.

Die Arbeit zu Waldmanagement und Walnutzung wird von den Gemeinschaften sehr geschätzt. Das mit dieser Ressource verbundene Einkommen und deren Beitrag zur Ernährungssicherheit stiegen um 50 %, in einem Regierungsbezirk sogar um 100 %. Dass – über alle Bezirke gerechnet – für 5.180 Haushalte individueller Landbesitz durchgesetzt werden konnte, wird auch als eine der großen Errungenschaften der Projektarbeit gesehen – wenngleich die Landzuteilung in wesentlich geringerem Umfang erfolgte als angestrebt. Leider wurde bisher keiner der 158 Anträge für kollektiven Landbesitz positiv beschieden.

Dorfgruppen, Bauernorganisationen und Partner-NRO haben erfolgreich Lobbyarbeit geleistet gegen abträgliche Vorgaben oder Projekte sowohl seitens privater als auch politischer Akteure (z. B. illegale Abholzung, Minenabbau, Einführung genetisch veränderter Getreidesorten). Diese Arbeit ist im gegebenen Kontext sehr relevant.

Eine große Zahl lokal aktiver Gruppen, Organisationen und Komitees sowie gestärkter traditioneller Institutionen ist zu einer Plattform für eigene Entwicklungsaktivitäten geworden oder hat sich mit externen Einrichtungen vernetzt. Aus Zusammenschlüssen verschiedener

Der PLD-Prozess erweiterte den Handlungsspielraum – nicht zuletzt für Frauen.



Foto: Mondry/MISEREOR

dörflicher Gruppen sind insgesamt 37 Bauernorganisationen auf verschiedenen Ebenen entstanden. Diese teilformalisierten bäuerlichen Strukturen spielen in vielen Aktivitäten wie auch in der Advocacy-Arbeit eine Schlüsselrolle. Einzelne Bäuerinnen und Bauern wurden sogenannte „lokale Expert(inn)en“ und geben ihr Wissen in Schulungen anderer weiter; weitere Überlegungen und Schritte zur Stärkung der Organisation wie auch der Arbeitsweise der lokalen Expert(inn)en werden empfohlen.

Der PLD-Ansatz ist mittlerweile Arbeitsgrundlage der Partner-NRO und wurde in den Organisationen internalisiert. Mitglieder der verschiedenen Adivasi-Gruppen und Meinungsführende spielen in den meisten Aktivitäten eine Schlüsselrolle und zeigen eine bemerkenswerte Eigenverantwortung. Die finanzielle Abhängigkeit von den NRO für Projektaktivitäten nimmt ab, allerdings nur langsam; die Offenheit der NRO-Leitungen und der vom MISEREOR-Berater moderierte Begleitprozess haben zu dieser Veränderung entscheidend beigetragen. Die drei Organisationen haben sich ernsthaft angestrengt, um PLD auch in anderweitig finanzierte Projekte zu integrieren; dieser Prozess bleibt aber noch eine Herausforderung, denn die NRO müssen sich oft nach der Orientierung ihrer Geldgeber richten, die manchmal externe Anreize und Subventionen zu Lasten der Mobilisierung eigener Anstrengungen und Ressourcen bevorzugen.

► Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit zur Wiederbelebung der traditionellen Vielfalt im Landwirtschaftsbereich hat einen Informationsreichtum zu Sorten und ihren Eigenschaften zu Tage gefördert. Diese Ressource wird noch zu wenig genutzt und auch die Informationsverbreitung sollte verstärkt und das Wissen einem weiten Kreis interessierter Menschen zugänglich gemacht werden; dabei sind die indischen Regelungen zum Schutz des geistigen Eigentums zu berücksichtigen. Die Evaluierung deckte auch Möglichkeiten auf, die Arbeit zu Saatgut und Artenvielfalt auf eine nächste Entwicklungsstufe zu heben, z. B. in Form weiterführender Züchtungsarbeit durch Bäuerinnen und Bauern.

Partner-NRO und Bauernorganisationen sollten zielführende Praktiken der lokalen Landwirtschaft und der Stärkung des Ernährungssystems eruieren und sys-



Foto: Mondry/MISEREOR

Zeit für Analysen mit Bäuerinnen und Bauern – ein stabiles Fundament für Projekterfolge

tematisch testen. Dazu wurden mögliche Arbeitsbereiche vorgeschlagen, u. a. der Auf- bzw. Ausbau des Tierbestands. Einkommen und Ernährungssicherheit könnten verbessert werden, wenn die Verarbeitung bzw. Vermarktung von Forstprodukten aufeinander abgestimmt erfolgen würde. Angesichts der Komplexität mancher dieser Aktivitäten wäre eine sorgfältige Analyse und Planung mit und durch Bäuerinnen und Bauern bzw. Bauernorganisationen wichtig – der Logik des PLD-Prozesses folgend.

Die Entwicklung verschiedenster Bauerngruppen und -organisationen hat ein Stadium erreicht, in dem wichtige strategische Entscheidungen zu treffen sind. Zu der weiteren Entwicklung dieser Organisationen gehen die Ansichten allerdings auseinander. Den Bauernorganisationen und NRO wurde geraten, sich auf einen systematischen Reflexions- und Lernprozess für die Organisationen einzulassen, um ihre Wahl längerfristiger Strategien und Visionen und der entsprechenden zukünftigen Struktur- und Managementausrichtung bedarfsorientiert zu treffen.

Der PLD-Ansatz in seiner jetzigen Form könnte weiter verstärkt werden, indem systematischer auf Themen eingegangen wird, wie z. B. die Einbeziehung marginalisierter Gruppen, die nicht der Adivasi-Gemeinschaft angehören, ausgewählte Vernetzung und Zusammenarbeit mit Regierungsstellen und -programmen, Raum für bäuerliche Innovationen (Versuche, Weiterentwicklung) und die Nutzung großräumig zugänglicher Lern- und Kompetenzentwicklungsaktivitäten der Bauernschaft. Auch die Weiterbildung des Personals in PLD als Methode verdient weiterhin Aufmerksamkeit, z. B. mit berufsbegleitenden „on-the-job“-Schulungen, ergänzt durch Möglichkeiten, an (internationalen) Kursen oder Workshops teilzunehmen. Eine strategisch ausgerichtete Dokumentation von PLD und

seiner Wirkungen würde das interne Lernen unterstützen und den Austausch über die wichtige bisher geleistete Arbeit im erweiterten Umfeld ermöglichen.

Zum jetzigen Stand des PLD-Prozesses könnten die NRO weitere methodische Expertise hinzuziehen, um die Bauernorganisationen und ihre Vorhaben angemessen zu unterstützen. Partner-NRO sollten nach Wegen suchen, ihre Kompetenzen in entscheidenden Bereichen auszubauen wie z. B. in (kollektiver) Vermarktung, formeller Organisationsentwicklung und nachhaltiger landwirtschaftlicher Entwicklung im Allgemeinen.

Mit Blick auf das Projektmanagement und M&E scheint es bei den Bauernorganisationen an der Basis ausreichend Raum für regelmäßige Reflexion und auch für die systematische Erfassung von Projektfortschritten und -errungenschaften zu geben. Partner-NRO tragen quantitative Daten in großem Umfang zusammen – sie werden aber viel zu wenig ausgewertet. In Fortschrittsberichten werden oft nicht die aussagekräftigsten Daten verwendet. Es wäre gut, die Datensammlung zu vereinfachen und das Datenmanagement in realistischem Umfang auf die Fragen zu konzentrieren, die die NRO und Bauernorganisationen tatsächlich für ihre Arbeit benötigen; dabei sollte sowohl der interne Lernanspruch als auch die externe Rechenschaftslegung Berücksichtigung finden. NRO können hierfür Kompetenzen und Kapazitäten innerhalb der Bauernorganisationen aufbauen und sich selbst darauf beschränken, zusätzliche Informationen zu sammeln, wenn dies erforderlich erscheint.

Die Zusammenarbeit zwischen den Partner-NRO und MISEREOR zu Planung, Monitoring und Evaluierung wurde insgesamt als hilfreich für die Umsetzung der eher ergebnisoffen angelegten PLD-Projekte empfunden. Es besteht jedoch Unsicherheit über die Formulierung von und den Umgang mit Zielsetzungen in PLD-Projekten. MISEREOR sollte Überlegungen anregen, wie auf der Basis gesteckter Ziele eine klare Basis für gemeinsames M&E geschaffen werden kann, ohne die Flexibilität für Prozesse zu beschneiden. Die Vorschläge der Evaluierung sollten in diese Reflexion Eingang finden und allen Mitarbeitenden in PLD-Projekten bekannt gemacht werden.

Laurens van Veldhuizen
(Übersetzung MISEREOR/EQM)



Die weitere Entwicklung und Umsetzung der PLD-Projekte liegt nun in ihren Händen.

Foto: Dirk Meier/MISEREOR

➤ Follow-up (MISEREOR)

Im Nachgang zur Evaluierung hat der MISEREOR-Berater für PLD eine gemeinsame Reflexion begleitet, in der zusammen mit weiteren NRO aus dem MISEREOR-Partnerspektrum die im Evaluierungsprozess angemahnte konzeptionelle Klärung des PLD-Ansatzes entscheidend vorangebracht wurde. Die Partner-NRO haben sich entschlossen, in einer gemeinsamen Plattform und ohne weitere externe Begleitung durch den Berater für die Weiterentwicklung und Verbreitung von PLD zu arbeiten und konfliktive Themen wie Nutzen und Nachteile staatlicher Entwicklungsprogramme zu diskutieren.

In einem von MISEREOR organisierten Workshop zu PME wurde den drei evaluierten Partner-NRO klarer, wie PLD im Projektkontext durch Prozessziele und -indikatoren deutlich werden kann.

Als Antwort auf die in der Evaluierung benannten Schwächen in Dokumentation, Konzeptbildung und Weiterbildung zu zentralen Fähigkeiten der Projektmitarbeitenden zur Förderung von PLD hat sich MISEREOR entschlossen, in einer zweiten PLD-Beratungsphase an diesen Punkten anzusetzen; eine entsprechende Beratungsstelle wurde eingerichtet.

Der Dialog mit den drei Partner-NRO zu den Empfehlungen der Einzelevaluierungen, die detaillierter auf die jeweiligen Projekte zugeschnitten wird, ist in Vorbereitung.

2.2 Madagaskar: Querschnittsevaluierung von vier kirchlichen Koordinierungsstellen

➤ Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und des evaluierten Vorhabens

Madagaskar ist eines der ärmsten Länder der Welt. 92 % der Bevölkerung lebten 2012 von weniger als zwei US-Dollar am Tag und knapp 70 % leben unterhalb der nationalen Armutsgrenze. Eine der Hauptursachen der Armut des Landes ist die seit mehreren Jahrzehnten andauernde politische Instabilität. Die internationale Gemeinschaft erkennt den aktuellen Präsidenten nicht an und hat die entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit Madagaskar weitgehend eingestellt. Die Medien, die zivilgesellschaftlichen Organisationen und auch die Kirchen sind politisiert und nicht in der Lage, einen entscheidenden Beitrag zur Lösung der Krise zu leisten. Trotz des teilweisen Vertrauensverlustes spielen die Kirchen nicht zuletzt aufgrund ihrer zahlreichen sozialen Einrichtungen eine wichtige Rolle für die Entwicklung des Landes.

Die Gesellschaft insgesamt und die Kirche in Madagaskar unterscheiden sich sehr stark von vielen afrikanischen Ländern. Die Zivilgesellschaft und lokale Selbsthilfeinitiativen sind hier wesentlich weniger entwickelt. Die madagassische Kirche ist sehr stark missionarisch geprägt und sehr hierarchisch aufgestellt. Auch die Kultur Madagaskars unterscheidet sich stark von den afrikanischen Nachbarn und ist vor allem durch eine starke Orientierung auf das Jenseits und durch die Vermeidung von Konflikten geprägt. Eine Bewertung der Projektaktivitäten in Madagaskar muss vor dem Hintergrund dieses spezifischen Kontextes erfolgen.

MISEREOR unterstützt seit vielen Jahren die katholischen Diözesen des Landes in ihren Bemühungen, die sozioökonomische Entwicklung der Bevölkerung zu fördern. In vier Diözesen hat MISEREOR vor etwa zehn Jahren damit begonnen, einen indirekten Ansatz der Entwicklungsförderung zu unterstützen mit dem Ziel, mithilfe von finanziellen Mitteln und regelmäßiger Beratung diözesane Koordinierungsstellen aufzubauen. Aufgabe dieser Koordinierungsstellen ist es, lokale Entwicklungsinitiativen in den Pfarreien und in

der Diözese durch Schulung, Beratung, Begleitung und Vernetzung zu fördern und dadurch einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung zu leisten. Solche lokalen Entwicklungsinitiativen können beispielsweise Schulungszentren von Ordensschwestern, Bauernvereinigungen, Entwicklungskomitees in den Pfarreien oder diözesane Gesundheitskomitees sein.

➤ Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Nach über zehn Jahren Erfahrung haben die madagassischen Partner und MISEREOR beschlossen, in den Jahren 2012/2013 eine Querschnittsevaluierung des indirekten Ansatzes der Entwicklungsförderung vorzunehmen. Gegenstand der Querschnittsevaluierung waren vier diözesane Koordinierungsstellen. In einem ersten Schritt haben die vier madagassischen Part-



Foto: Kathrein Tallowitz-Rojas Arteaga

Ein Klima des Vertrauens schaffen und zuhören setzen in einer hierarchisch geprägten Umgebung besondere Sensibilität voraus.

ner ihre Fragestellungen erarbeitet und die Ziele der Evaluierung festgelegt. Mit der Durchführung der Evaluierung wurde ein Team aus drei Gutachterinnen beauftragt, zwei lokale Gutachterinnen und eine internationale Gutachterin. Die Liste der Fragen und Ziele der Partner wurden durch die Gutachterin-



Foto: Fakar/MISEREOR

Lokale Entwicklungsinitiativen nachhaltig fördern – dazu brauchen die diözesanen Koordinierungsstellen einen langen Atem.

nen strukturiert und in drei Themenblöcke unterteilt: a) die Beschreibung und Bewertung der organisatorischen Kapazität der Koordinierungsstellen; b) die Diskussion der Wirkungen der Koordinierungsstellen sowie c) die Querschnittsevaluierung mit dem Fokus auf den indirekten Ansatz der Koordinierungsstellen. Kernfrage der Querschnittsevaluierung war, inwiefern der indirekte Ansatz einen Beitrag zur Entwicklung in den Diözesen leisten kann und welche Erkenntnisse und Lehren aus den bisherigen Erfahrungen gezogen werden können.

Die Evaluierung bestand aus vier zweiwöchigen Einzelevaluierungen in den Diözesen sowie der Querschnittsanalyse auf der Basis der Einzelevaluierungen. Die Einzelevaluierungen wurden mit jeweils ein- bis zweitägigen Workshops in den Diözesen eröffnet. Zu diesen Workshops wurden alle für die Koordinierungsstellen relevanten Akteure eingeladen, um ihre Einschätzungen zu den Koordinierungsstellen zu erfassen (Rolle, Kooperation, Wirkung). Im Anschluss an die Workshops wurden Einzelinterviews und Fokusgruppeninterviews anhand eines Interviewleitfadens geführt. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen folgte nur in einer Diözese dem Zufallsprinzip. In den anderen, kleineren Diözesen wurden Gespräche mit Vertreter(inne)n fast aller lokalen Entwicklungsinitiativen geführt. Ein drittes methodisches Werkzeug waren standardisierte Fragebögen zur Arbeit der Koordinierungsstellen, die von den Kooperationspartnern auf diözesaner Ebene ausgefüllt wurden. In allen

Diözesen wurden Gespräche mit externen Akteuren, beispielsweise Vertreter(inne)n staatlicher Stellen, anderer Kirchen und nichtstaatlicher Organisationen geführt, um einen besseren Einblick in das Umfeld der Koordinierungsstellen zu gewinnen. Die Gespräche, Interviews, Fragebögen und Workshops wurden ergänzt durch ein Aktenstudium aller relevanten Unterlagen. Am Ende jeder der vier Einzelevaluierungen fand ein weiterer Workshop zur Vorstellung und Diskussion vorläufiger Ergebnisse statt.

➤ Festgestellte Wirkungen

Ziel der Koordinierungsstellen ist es, lokale Entwicklungsinitiativen in den Pfarreien und in der Diözese zu fördern, die professionell und wirksam einen Beitrag zur sozioökonomischen Entwicklung der Bevölkerung leisten können. Um dieses Ziel zu erreichen, werden in der Regel existierende Gruppen, Komitees oder Zentren in der Diözese unterstützt und vernetzt. Theoretisch sollten die Koordinierungsstellen die Bevölkerung an der Basis nur indirekt fördern. In der Realität führen sie jedoch auch Maßnahmen an der Basis durch – beispielsweise die Schulung von Bauerngruppen. Zudem werden vor allem in einer Diözese auch neue lokale Gruppen oder Komitees zur Förderung von Entwicklung gegründet. Um die Kompetenz dieser Akteure zu stärken, bieten die Koordinierungsstellen Schulungen an, beispielsweise in der Planung und Evaluierung

von Aktivitäten, in Konfliktmanagement und in der Finanzverwaltung von Gruppengeldern. Darüber hinaus werden technische Schulungen, vor allem zu landwirtschaftlichen Themen, organisiert. Weniger häufig führen die Koordinierungsstellen Informations- und Diskussionsveranstaltungen zu relevanten Themen wie HIV/AIDS, Demokratisierung oder Menschenrechte durch und betreiben entwicklungspolitische Bildungsarbeit. Die Schulungen der Koordinierungsstellen werden ergänzt durch Follow-up-Besuche der lokalen Entwicklungsinitiativen durch die Mitarbeitenden der Koordinierungsstellen und gelegentlich durch Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch zwischen den lokalen Akteuren. Die Koordinierungsstellen bieten einzelnen Gruppen und Zentren auch Beratung bei der Planung ihrer Aktivitäten oder bei der Erarbeitung von Finanzanträgen an. Auf diözesaner Ebene fungieren sie zudem als Serviceeinrichtungen. Sie stellen Schulungsräume und -material zur Verfügung und leisten logistische Unterstützung bei pastoralen Veranstaltungen. Nicht zuletzt sind die Koordinierungsstellen, zumindest in zwei Diözesen, auch anerkannte Durchführungsorganisationen für nationale oder internationale Entwicklungsprogramme.

Eine fundierte Wirkungsanalyse des indirekten Ansatzes war in dieser Querschnittsevaluierung nicht möglich. Es lagen keine Vergleichsdaten vor, die über die Situation in den Diözesen vor der Einführung der Koordinierungsstellen hätten Auskunft geben können. Ebenso gab es keine sinnvollen Vergleichsdaten aus anderen Diözesen. Um Aussagen über die Wirkung der Koordinierungsstellen zu treffen, wurden zwei Herangehensweisen gewählt: Zum einen wurde die punktuelle Wirkung der Koordinierungsstellen aus der subjektiven Wahrnehmung der lokalen Akteure erfasst. Diese Daten erlauben keine allgemeinen Aussagen über die Wirkungen der Koordinierungsstellen, sondern illustrieren lediglich beispielhaft die Art und den Umfang von Wirkungen.

Wichtiger für die Einschätzung der Wirkungen ist die Erarbeitung der Kausalkette und der darauf aufbauenden Strategie. Anhand der Gespräche, Dokumente und Besuche vor Ort wurde die Kausalkette rekonstruiert, nach der die Koordinierungsstellen in den Diözesen positive Wirkungen auf die sozioökonomische Entwicklung der Bevölkerung haben sollten (Maßnahme

A soll zu Ergebnis X führen; Ergebnis X soll die Wirkung Z haben). Diese Strategien wurden dann im Hinblick auf ihre Relevanz und Kohärenz untersucht. Zudem wurden die Bedingungen analysiert, die für den Erfolg der Strategien gegeben sein müssen. In dem Maße, wie die Strategie relevant und kohärent ist und wie die Erfolgsbedingungen gegeben sind, ist eine positive Wirkung der Koordinierungsstellen wahrscheinlich. Um in Zukunft eine fundiertere Wirkungsanalyse zu ermöglichen, wird empfohlen, die internen Methoden des Projektmonitorings zu stärken und Basisdaten zur Wirkungsmessung zu erheben.

Insgesamt konnte das Ziel, nämlich der Aufbau und die Förderung lokaler Entwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der sozioökonomischen Bedingungen der Bevölkerung, bisher nur in ersten Ansätzen erreicht werden. Die Koordinierungsstellen haben punktuell zu einer Verbesserung der Kompetenzen lokaler Gruppen, beispielsweise in der Anwendung verbesserter Landwirtschaftstechniken oder in der Verwaltung des Haushaltseinkommens, geführt. Die Begleitung der lokalen Entwicklungsinitiativen hat teilweise eine bessere Selbstverwaltung dieser Initiativen erreicht, beispielsweise in der Entscheidungsfindung, in der Finanzverwaltung und in der Lösung von Konflikten. Schulungsmaßnahmen in Rechenschaftslegung, Menschenrechten und guter Regierungsführung haben zudem einen Beitrag zu einer bewussteren Zivilgesellschaft geleistet. In Fällen akuter Menschenrechtsverletzung konnten lokale kirchliche Gruppen eingreifen und einen Schutz der Menschenrechte durchsetzen. Durch die Vernetzung und Fortbildung von kirchlichen Schulungszentren durch die Koordinierungsstellen konnten einige Schulungszentren professionalisiert und ihre Dienstleistung verbessert werden. Die finanzielle und organisatorische Förderung der Koordinierungsstellen hat über die eigentliche Zielsetzung hinaus auch dazu geführt, dass die Koordinierungsstellen selbst zu weitgehend kompetenten Organisationen geworden sind, die Projekte zum Wohle der Bevölkerung umsetzen können.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Koordinierungsstellen arbeiten mit geringen Ressourcen in großen Diözesen und in einem sehr schwierigen Umfeld. Die Strategien der Koordinie-

rungsstellen sind weitgehend sinnvoll und stellen eine angemessene Antwort auf die aktuelle Situation im Land und in den Diözesen dar. Sie setzen an den Ursachen der Armut an und bieten Lösungsansätze, die den Möglichkeiten und Kompetenzen der kirchlichen Akteure entsprechen. Das Bemühen um eine nachhaltige Förderung lokaler Initiativen stellt einen vielversprechenden Ansatz dar, der sich positiv von vielen anderen Entwicklungsprojekten in Madagaskar abhebt.

Gleichzeitig gibt es in den Strategien der Koordinierungsstellen auch Verbesserungsbedarf: So werden beispielsweise in einer Diözese Entwicklungskomitees in den Pfarreien gegründet, um die lokalen Entwicklungsmaßnahmen zu initiieren. Der Erfolg dieser Komitees ist zweifelhaft, da die Mitglieder ernannt werden und nicht aus eigener Motivation im Komitee mitarbeiten. Zudem fehlt es den Komitees häufig an Erfahrung, Kenntnissen, Unterstützung und an Handlungsspielraum aufgrund der hierarchischen Struktur der Kirche.

Verbesserungsbedarf besteht auch bei der Rollendefinition der Koordinierungsstellen: In den Strategien aller vier Diözesen sollen die Koordinierungsstellen eine unterstützende Rolle für existierende Initiativen spielen. In der Realität jedoch gibt es sehr wenige aktive und wirkungsvolle Entwicklungsmaßnahmen auf lokaler Ebene. Daher bemühen sich die Koordinierungsstellen, lokale Gruppen und Komitees zur

Eigeninitiative zu animieren. Diese Arbeit erfordert jedoch wesentlich mehr Zeit und Begleitung als eine eher „koordinierende“ Aufgabe. Mit den gegebenen Personalressourcen, den großen Distanzen und der schlechten Infrastruktur ist dieser Mehraufwand kaum zu leisten. In allen Diözesen sollten die Strategien der Koordinierungsstellen überarbeitet werden, um den lokalen Entwicklungsinitiativen sinnvolle Unterstützung zu leisten.

Um die Strategien erfolgreich umzusetzen und um Wirkung zu entfalten, müssen auch bestimmte Bedingungen gegeben sein. In allen vier Diözesen sind diese Erfolgsbedingungen nur teilweise erfüllt. Insbesondere mangelt es an der uneingeschränkten Unterstützung und Führung seitens der kirchlichen Hierarchie. Dieser Mangel an Führung zeigt sich in der fehlenden gemeinsamen Vision zur Rolle der Kirche in der Entwicklung in der Diözese und darin, dass die Rolle der Koordinierungsstellen nicht klar ist. Eine Folge der fehlenden Führung ist auch, dass die Aufsichtsgremien der Koordinierungsstellen nicht funktionieren, dass Pfarrer nicht bereit sind, mit den Koordinierungsstellen zu kooperieren und dass sich die häufigen Konflikte beispielsweise zwischen den Koordinierungsstellen und Priestern über viele Monate hinziehen.

Eine weitere zentrale Bedingung für den Erfolg der Koordinierungsstellen ist die Mitarbeit der Laien, die als Multiplikator(inn)en von den Koordinierungsstellen geschult werden. Häufig werden diese Personen jedoch ihrer Rolle als Multiplikator(inn)en nicht gerecht und geben ihr Wissen nicht an Dritte weiter. Die Koordinierungsstellen müssen die Auswahl und Betreuung

der Multiplikator(inn)en verbessern, damit der indirekte Ansatz zu Veränderungen an der Basis führt. Darüber hinaus bestehen in allen vier Diözesen große Mängel in der Kommunikation; sie betreffen den direkten Kontakt zwischen den Koordinierungsstellen und den anderen Akteuren (Zielgruppen, Pfarrern, diözesanen Komitees), aber auch die allgemeine Bildungsarbeit der Koordinierungsstellen. So nutzen die Koordinierungsstellen bisher kaum das Potenzial von Lokalradio oder Mobilfunk, um die Kommunikation zu verbessern und ihre Informations- und Bildungsziele zu erreichen. Die Begleitung

der lokalen Akteure durch die Koordinierungsstellen ist bisher nicht ausreichend, um zu nachhaltigen Veränderungen auf lokaler Ebene zu führen.

Obwohl die Arbeit der Koordinierungsstellen bisher nur wenig erfolgreich war, wird empfohlen, die Unterstützung fortzusetzen. Der von den Diözesen verfolgte indirekte Ansatz ist grundsätzlich erfolgversprechend und die in der Evaluierung aufgezeigten Erfolgsbedingungen können verbessert werden. Zudem können gegenwärtig keine alternativen Möglichkeiten aufgezeigt werden, um die entwicklungspolitische Arbeit in den Diözesen nachhaltig zu fördern.

Auf der Ebene der Koordinierungsstellen wird empfohlen, dass sie ihre Strategien überarbeiten und vor allem die Begleitung der lokalen Akteure verstärken. Darüber hinaus sollten Verbesserungen im Bereich der Kommunikation durchgeführt werden, um mit den begrenzten Mitteln die Zielgruppen möglichst effektiv zu erreichen.

Damit der indirekte Ansatz die sozio-ökonomische Entwicklung der Bevölkerung nachhaltig beeinflussen kann, ist eine deutliche und engagierte Unterstützung der Koordinierungsstellen durch die Bischöfe und die Priester der Diözesen unabdingbar. Den Bischöfen obliegt es, eine gemeinsame Vision im Hinblick auf das entwicklungspolitische Engagement der Kirche und auf die Rolle der Koordinierungsstellen zu schaffen, das Konfliktmanagement auf diözesaner Ebene zu verbessern und das Funktionieren der Aufsichtsgremien der Koordinierungsstellen sicherzustellen.

Im Hinblick auf den indirekten Ansatz wird eine Re-Definition der Rolle der Koordinierungsstellen empfohlen. Ein indirekter Ansatz in Reinform ist in der gegenwärtigen Situation nicht realistisch. Die Erfolgsbedingungen für den indirekten Ansatz sollten verstärkt werden – vor allem durch eine bessere Schulung und Begleitung der Multiplikator(inn)en. Gleichzeitig sollten die Koordinierungsstellen auch ihre Methoden ergänzen, um direkt an der Basis wirken zu können – beispielsweise durch eine verstärkte Nutzung von Radioprogrammen oder durch eine verstärkte Integration von Entwicklungsthemen in die Pastoral.

Claudia Schwegmann



Hand in Hand arbeiten – dieser Erfolgsfaktor gilt für alle Ebenen.

Foto: Farikas/MISEREOR

Engagierte Laien können eine mögliche Breitenwirkung von Kommunikationsmedien punktuell verstärken.

Foto: Farikas/MISEREOR

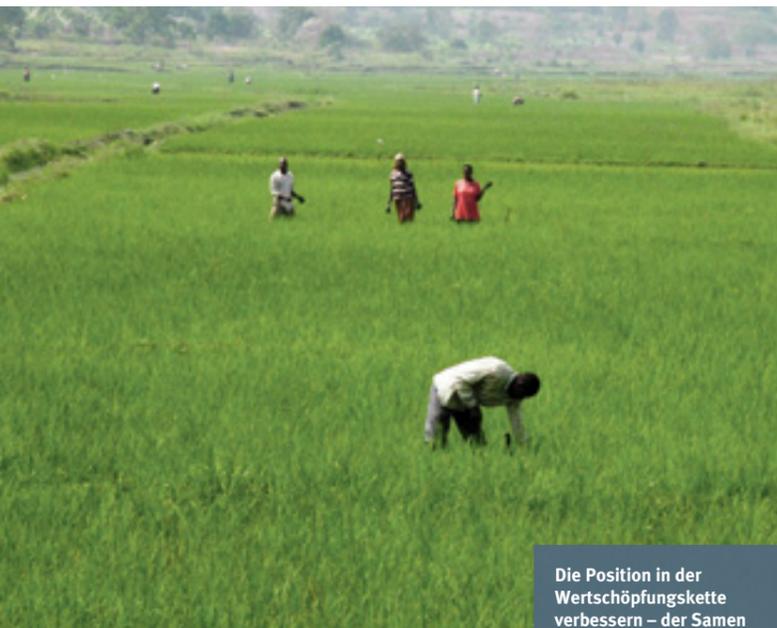
➤ Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse der Evaluierungen der vier Koordinierungsstellen waren sehr unterschiedlich. Zwei Koordinierungsstellen haben sich aufgrund der Evaluierungsergebnisse neu konzeptioniert und mit allen betroffenen Akteuren einen intensiven Dialog geführt. Zwei andere Koordinierungsstellen haben es dagegen nicht geschafft, die Ergebnisse sinnvoll umzusetzen. Aus diesem Grund wird die Zusammenarbeit möglicherweise auslaufen.

2.3 Länderübergreifendes Lernen – West- und Zentralafrika: Evaluierung zentraler Programmschwerpunkte eines interafrikanischen Netzwerks zur Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft

► Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und des evaluierten Vorhabens

Das afrikanische Netzwerk – ein langjähriger Partner MISEREORs – ist seit 50 Jahren tätig mit dem Ziel einer selbsthilfeorientierten, integrierten ländlichen Entwicklung in Partnerschaft mit der kleinbäuerlichen Bevölkerung. Es ist eine dezentral und demokratisch organisierte Organisation, mit der internationalen Delegiertenversammlung als höchstem Organ und einem interafrikanisch besetzten Generalsekretariat. Bauernorganisationen sind in den nationalen und internationalen Aufsichtsgremien vertreten.



Die Position in der Wertschöpfungskette verbessern – der Samen dazu wird auf vielen Ebenen gelegt ...

Foto: Adelheid Kückelhaus

Der Förderansatz hat sich dabei im Lauf der Jahre stark gewandelt und erweitert: Ausgehend von agrartechnischen Fortbildungen einzelner Landwirte ist die Organisation seit längerem im Aufbau und in der Begleitung **bäuerlicher Erzeugergemeinschaften und**

Genossenschaften tätig. Sie sollen über organisatorische, kaufmännische und technische Fortbildung und Beratung befähigt werden, ihre Position im Rahmen der **Wertschöpfungskette** eines Produkts bzw. einer Produktgruppe zu verbessern. Die ausgewählten Produkte variieren dabei von Land zu Land bzw. Region.

Komplementär hat der Partner ein eigenes Modell **selbstverwalteter Spar- und Darlehenskassen** eingeführt, um – im Wesentlichen auf der Basis eigener Ersparnisse – den Zugang der ländlichen Bevölkerung zu preiswerten Mikrofinanz-Dienstleistungen zu verbessern und die lokalen Wirtschaftskreisläufe zu stärken.

Um die Rahmenbedingungen für die bäuerliche Landwirtschaft in Subsahara-Afrika auf verschiedenen Ebenen zu beeinflussen, ist der Partner zunehmend auch in der **Lobbyarbeit** tätig. Diese konzentriert sich länderübergreifend vor allem auf die Themen Gentechnik/Biodiversität, massive Landaneignung („Land Grabbing“) und die Aufklärung über die Leistungen und Wichtigkeit der bäuerlichen Landwirtschaft für Ernährungssouveränität und Armutsbekämpfung. Auf Länderebene werden zusätzlich verschiedene Themen aufgegriffen, die im Rahmen der Projektarbeit relevant sind.

Gegenwärtig realisiert das Netzwerk über seine nationalen Büros Projekte in acht frankophonen und zwei anglophonen Ländern und erreicht damit ca. 200.000 Haushalte, d. h. indirekt über 1 Mio. Menschen. Außer MISEREOR sind auch andere nationale und internationale Partner an der Finanzierung der Aktivitäten beteiligt.

► Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die auf gemeinsame Initiative der Partnerorganisation und MISEREORs durchgeführte Evaluierung war im Wesentlichen auf die drei o. g. Schwerpunktbereiche der beiden letzten Dreijahresprojekte konzentriert:



Foto: Adelheid Kückelhaus

... die Ernte belohnt die gemeinsamen Anstrengungen aller

Die Förderung bäuerlicher Erzeugergemeinschaften in landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten, die Förderung von selbstverwalteten kleinen Spar- und Darlehenskassen und die Lobbyarbeit auf nationaler und internationaler Ebene. Im Vordergrund standen dabei die Untersuchung der Relevanz und der Qualität der Förderansätze, ihrer Effektivität, direkter und indirekter Wirkungen und deren Nachhaltigkeit.

Als organisationsinterne Bereiche wurden zusätzlich das Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem, insbesondere die von MISEREOR geförderte Einführung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems sowie die Instrumente des organisationalen Lernens in den Blick genommen.

Aus den Analysen sollten Erkenntnisse und Empfehlungen gewonnen werden für die Weiterentwicklung der Konzepte, Ansätze, Beratungsmethoden und internen Instrumentarien.

Bei einem Auftaktgespräch zwischen MISEREOR und dem Partner wurde der Referenzrahmen abgesteckt und der Gesamtprozess geplant. Die Evaluierung wurde im Zeitraum Juli bis November 2012 durchgeführt, mit Aufenthalten in der Elfenbeinküste, Togo, Ruanda und der Demokratischen Republik Kongo, ergänzt durch zwei kurze Besuche in Burkina Faso und dem Benin. Das Evaluierungsteam bestand im Kern aus zwei internationalen Fachleuten, die in unterschiedlicher Zusammensetzung jeweils mit nationalen Exper-

ten zusammenarbeiten. Zum Instrumentarium gehörten Dokumentauswertung, Interviews und kurze Workshops mit Mitarbeitenden der Partnerorganisation auf allen Ebenen sowie externen Schlüsselpersonen. In den Partnerländern standen Befragungen und Beobachtungen auf Zielgruppenebene im Vordergrund, wobei in einigen Fällen (allerdings nicht systematisch) auch Gespräche mit nicht betreuten Bevölkerungsgruppen stattfanden. In jedem Land wurde ein Abschlussworkshop mit den Partnern, teilweise auch mit Beteiligung von Mitgliedern der Zielgruppen und Externen durchgeführt und jeweils ein Länderbericht mit spezifischen Analysen und Empfehlungen vorgelegt. Anschließend folgte die Zusammenfassung der Ergebnisse in Form eines Syntheseberichts im Januar 2013. Der Bericht wurde im April 2013 auf einem internationalen Treffen zwischen der Partnerorganisation und MISEREOR diskutiert, gefolgt von konkreten Vereinbarungen für das weitere Vorgehen.

► Festgestellte Wirkungen

Im Bereich der **Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft in der Wertschöpfungskette** lassen sich vielfältige Wirkungen aufzeigen: Eine erste (nicht zu unterschätzende) ist die Existenz relativ gut funktionierender Genossenschaften und deren Zusammenkünfte auf verschiedenen Ebenen; diese überneh-

men verschiedene Aufgaben in den Bereichen, die der (von den Mitgliederhaushalten individuell betriebenen) landwirtschaftlichen Produktion vor- und nachgelagert sind, wie Beschaffung von Saatgut und Dünger sowie Transport und Lagerung, Verarbeitung und Vermarktung der Ernte. Durch die Bündelung des Angebots wird vielfach überhaupt erst eine nennenswerte Vermarktung möglich (z. B. in den Gebieten mit sehr schlechter Infrastruktur wie im Kongo). Durch verbesserte Marktinformationen und Verhandlungsmacht konnten die Genossenschaften durchweg vorteilhaftere Konditionen und damit höhere Einnahmen erzielen. Diese müssen jedoch teilweise für die Finanzierung der genossenschaftlichen Dienstleistungen verwendet werden, kommen also nicht in vollem Umfang den Mitgliedern direkt zugute. In allen besuchten Ländern waren Einkommensverbesserungen der Mitgliederhaushalte zu verzeichnen; diese variieren jedoch stark nach Land, Produkt, Standort, bewirtschafteter Fläche und sonstigen Faktoren. In manchen Fällen, wie z. B. bei Cashewnuss (Elfenbeinküste) und Kaffee (Ruanda), konnten durch Integration wertsteigernder Verarbeitungsstufen und direktem Zugang zu Exportmärkten sogar erhebliche Beschäftigungs- und Einkommenseffekte erzielt werden.

Neben dem ökonomischen Nutzen für die beteiligten Familien wurden eine Reihe positiver sozialer Wirkungen sowohl auf Haushalts- als auch auf Gemeindeebene festgestellt: So verbessern die Genossenschaften insbesondere dort, wo sie über einen längeren Zeitraum gut funktionieren, den sozialen Zusammenhalt, den Kontakt zu externen Akteuren, den Zugang zu Informationen usw. und wirken allgemein als „Schulen“ und Nukleus der Selbstorganisation der ländlichen Bevölkerung. Vielfach fungieren sie als eine Art „Entwicklungs- und Informationspool“, d. h. sie verbessern auch den Zugang zu anderen Dienstleistungen und Infrastruktur und können gegenüber politischen Entscheidungsträgern die Interessen der Mitglieder vertreten.

In unterschiedlichem Umfang gab es auch positive Wirkungen in Bezug auf die Geschlechterbeziehungen – durch ver-

mehrte Teilhabe von Frauen in den überwiegend noch männlich geprägten Genossenschaften, aber vor allem durch Bildung eigener Frauenorganisationen in deren Umfeld. In der Elfenbeinküste konnten die Arbeiterinnen in der Cashew-Verarbeitung gegenüber den männlichen Genossenschaftsleitern für sich vorteilhafte Bedingungen aushandeln. In Ruanda haben ehrenamtliche Gender-Animatoure beiderlei Geschlechts erreicht, dass die Entscheidung über die Verwendung des Haushaltseinkommens zunehmend von den Ehepartnern gemeinsam (statt bisher einseitig vom Mann) getroffen wird. Auch die häusliche und sexuelle Gewalt sind in diesem Fall offenbar deutlich zurückgegangen. Eine solche vertiefte Genderarbeit, die den Nutzen des gestiegenen Wohlstands für alle Familienmitglieder sichert, bildet jedoch bisher eher die Ausnahme als die Regel.

Im Bereich der dörflichen **Spar- und Darlehensgemeinschaften** (gegenwärtig ca. 30 Organisationen mit rund 14.000 Mitgliedern, davon etwa 40 % Frauen) lassen sich ebenfalls positive, wenn auch vom Umfang her eher beschränkte Wirkungen feststellen. Die meisten dieser Organisationen funktionieren zufriedenstellend, weitgehend auf der Basis ehrenamtlichen Engagements.

Genossenschaften entfalten als „Entwicklungs- und Informationspool“ vielfältige positive Wirkungen gerade im sozialen Zusammenleben.



Foto: Filmer/MISEREOR

Die Dynamik der Mitgliederentwicklung hat sich allerdings zuletzt etwas abgeschwächt. Die Gruppen sind vor allem dort erfolgreich, wo das Einkommen (durch die Arbeit der landwirtschaftlichen Genossenschaften) gestiegen ist und gleichzeitig kaum andere Mikrofinanzinstitutionen präsent sind.

Der wesentliche Nutzen besteht für die Mitglieder in der Sicherung ihrer Spareinlagen, z. B. für größere Anschaffungen, saisonale Ausgaben wie Schulgeld und Absicherung im Krankheitsfall. Indirekt werden eine längerfristige Planung und ein bewusster Umgang mit Geld gefördert. Dagegen spielt die Ausreichung von Krediten für landwirtschaftliche Investitionen wegen der hohen Risiken, die z. T. auch schon zu Rückzahlungsproblemen geführt haben, zumeist eine geringere Rolle.

Neben ihren positiven Wirkungen für die lokale wirtschaftliche Entwicklung tragen die Genossenschaften und Spar- und Darlehenskassen aber auch zur weiteren sozialen Differenzierung bei: Die Eintrittsgebühren und Beiträge sind für die Ärmsten schwer aufzubringen, und naturgemäß profitieren diejenigen am meisten, die relativ viel Land bewirtschaften. Auch die Kredite kommen eher den wohlhabenderen Schichten zugute. Ein weiteres Risiko besteht in der Abhängigkeit von bestimmten Marktprodukten, deren Preise aber hohen Schwankungen unterworfen sind. Dieser Gefahr versucht der Partner teilweise bereits durch die Förderung der Diversifizierung zu begegnen. Auch die Bedeutung der Nahrungsmittelproduktion für den Eigenbedarf wird betont.

Was die Nachhaltigkeit der erreichten Veränderungen angeht, so sind vor allem die Lernerfahrungen für die Mitglieder und Leitungskräfte von dauerhafter Wirkung. Die Existenz und zukünftige Dynamik der Organisationen ist jedoch ständigen Herausforderungen und Risiken ausgesetzt. Abgesehen vom Korruptionsrisiko ist eine wesentliche Herausforderung die dauerhafte Finanzierung der genossenschaftlichen Dienstleistungen in angemessener Qualität, einschließlich der Refinanzierung der Investitionen. Vor allem in den frankophonen Ländern sehen sich die selbstverwalteten Spar- und Darlehenskassen zunehmend staatlicher Reglementierung und unrealistischen Bedingungen unterworfen, sodass ihre Existenz akut bedroht ist. In Ruanda mussten deshalb bereits die drei (erfolg-



Foto: Schwarzbach/MISEREOR

Sich vom Dreschplatz weg Gehör verschaffen – mit dem „UN-Jahr der kleinbäuerlichen Landwirtschaft“ (2014) soll es gelingen.

reichen) Spar- und Darlehenskassen schließen.

Im Rahmen seiner **Lobbyarbeit** hat der Partner auf internationaler Ebene wesentlich zum Aufbau eines aktiven Netzwerks mit Fachexpertise im Bereich landwirtschaftlicher Gentechnik beigetragen. Durch Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit konnte in mehreren westafrikanischen Ländern erreicht werden, dass die Regierungen die forcierte Einführung gentechnisch veränderter Organismen überhaupt einer gewissen Kontrolle unterwerfen (bis hin zu einem Moratorium gegen gentechnisch veränderte Baumwolle in Benin), und dass in den Bauernorganisationen eine Debatte zu diesem Thema stattfindet, wodurch sich deren Verhandlungsmacht gegenüber internationalen Konzernen verbessert hat. Beim Thema Landaneignung („Land Grabbing“) steht die Arbeit noch am Anfang. In Togo hat eine erste Studie – im Unterschied zum Tenor der bisherigen internationalen Debatte – vor allem die negative Rolle der nationalen „Eliten“ herausgearbeitet, die kleinbäuerliche Familien zunehmend vom Boden verdrängen. Ein Erfolg war die Ausrufung des „UN-Jahres der kleinbäuerlichen Landwirtschaft“ (2014). An dieser Kampagne ist die Partnerorganisation auf internationaler und nationaler Ebene maßgeblich beteiligt.

Weniger sichtbar, aber durchaus bedeutend, sind die Wirkungen der „projektintegrierten“ Lobbyarbeit



Fotos: Adelheid Kückelhaus

Demokratische Republik Kongo: Bäuerliche Erzeugergemeinschaften stärken die Position in lokaler Vermarktung.

in den einzelnen Ländern, bei denen sich der Partner – teilweise auch in etablierten Gremien – für die Belange seiner jeweiligen Klientel engagiert. Gleichzeitig wird versucht, die Bauernorganisationen selbst in ihrer Fähigkeit zur eigenständigen Interessenvertretung zu stärken. Ihr Einfluss ist jedoch vielfach noch auf die lokale und regionale Ebene begrenzt.

In den letzten Jahren hat die Partnerorganisation, unterstützt durch MISEREOR-Beratung, ein verbessertes System zum **Monitoring der Projektwirkungen** eingeführt und eigene Kompetenzen zur Fortbildung und Beratung der Mitarbeitenden aufgebaut. Dies hat bereits in einigen Ländern positive Auswirkungen auf die Qualität (einschl. Partizipation der Basis) bei der Projektplanung, und es ist zu erwarten, dass Veränderungen zukünftig leichter nachverfolgt werden können. Allerdings erfordert solch ein System naturgemäß einen höheren Aufwand, und es besteht das Risiko einer schematischen Anwendung ohne tiefere Reflexion über Ursachen und Konsequenzen aus den Beobachtungen.

Diese Gefahr erscheint jedoch bei dieser Partnerorganisation relativ gering. In dem Netzwerk besteht eine ausgeprägte Kultur der Selbstevaluierung, die mit dazu beigetragen hat, dass sich die Förderansätze trotz Beibehaltung der selbsthilfeorientierten Grundphilosophie über die Jahre hinweg immer wieder an neue Anforderungen angepasst haben, sodass im wahrsten Sinn von einer „lernenden Organisa-

tion“ gesprochen werden kann. Eine Herausforderung besteht allerdings

in einer wachsenden Fluktuation bzw. auch Überalterung des Mitarbeiterstabes, weil junge, dynamische Mitarbeitende wegen der bewusst moderaten Gehaltsstruktur häufig nach wenigen Jahren die Organisation verlassen.

➤ Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit der Partnerorganisation ist insgesamt, sowohl auf internationaler Ebene als auch in Bezug auf die nationalen Programme, als relevant und erfolgreich im Hinblick auf die angestrebten Wirkungen einzuschätzen. Die Fokussierung auf die Förderung von Bauernorganisationen als Dienstleister und Interessenvertretungen für ihre Mitglieder und die ländliche Bevölkerung insgesamt ist sinnvoll, auch wenn der Aufbau und die Qualifizierung dieser Strukturen in jedem Fall einen langen Atem erfordert. Beleg für die Qualität der Arbeit ist auch die sehr gute Reputation, die sich die Partnerorganisation insbesondere durch ihre konsequente Präsenz im Feld, systematische Bildungs- und Beratungsarbeit und administrative Seriosität erworben hat.

Um die Wirksamkeit zukünftiger Projekte im Sinne einer Transformation bestehender Strukturen noch weiter zu steigern, werden der Partnerorganisation folgende Verbesserungen empfohlen:

Allgemein sollte die Partnerorganisation eine eigene „Theorie der Veränderung“ auf der Basis einer differenzierten sozioökonomischen Analyse entwickeln, um sicherzustellen, dass vor allem die ärmeren Bevölkerungsgruppen profitieren. Auf dieser Basis sollte sie ihren bisherigen Beratungsansatz weiterentwickeln und auch die partizipative Methodik noch ausbauen.

In der Arbeit mit den Erzeugerverbänden sollten neben dem „vertikalen“ Wertschöpfungskettenansatz das gesamte bäuerliche Produktionssystem gestärkt und einseitige Abhängigkeiten vermieden werden (z. B. Integration von Ackerbau und Viehhaltung). Gegenüber der organisatorischen und kaufmännischen Beratung sollte in einigen Bereichen auch die Beratung in Agrartechnik und Ressourcenmanagement wieder verstärkt werden.

Gemeinsam mit den Spar- und Kreditgruppen sollte die Partnerorganisation die bisherigen Erfahrungen einer kritischen Analyse unterziehen und die Entwicklungspotenziale insbesondere unter den erschwerten gesetzlichen Rahmenbedingungen eruieren und, ggf. über Lobbyarbeit in Kooperation mit anderen Akteuren, die Existenz der selbstverwalteten Strukturen verteidigen. Dabei müssen der soziale Mehrwert und die positive Empowerment-Wirkung hervorgehoben und durch klare Orientierungen gestärkt werden.

Die Qualität der Lobbyarbeit sollte auf allen Ebenen, insbesondere im Bereich der Strategieentwicklung und differenzierter, zielgruppenorientierter Methoden, weiter verbessert werden. Dabei sollte die Partnerorganisation zukünftig die Stärkung der demokratischen, bäuerlichen Interessenvertretung noch mehr in den Vordergrund stellen und ihre eigene Rolle eher zurücknehmen. Außerdem sollte sie noch gezielter auf andere Akteure, vor allem im nationalen Kontext, zugehen und die Kooperation mit ihnen verstärken.

Das wirkungsorientierte Monitoring- und Evaluierungssystem sollte konsequent umgesetzt, gleichzeitig aber die Gefahr der schematischen Anwendung durch Einbettung in Lern- und Reflexionsprozesse vermieden werden. Der damit verbundene zusätzliche personelle und finanzielle Aufwand sollte durch weitgehende Integration in die normalen Abläufe begrenzt, aber auch bewusst eingeplant werden.

Das organisationale Lernen sollte durch verstärkten Austausch zwischen den Trainer- und Beraterteams

der nationalen Büros – z. B. auch unter Nutzung des Internets – systematisch gefördert werden, um den Transfer wertvoller Erfahrungen innerhalb des Netzwerks zu gewährleisten.

MISEREOR wird empfohlen, die langjährige Partnerschaft weiterzuführen und die Partnerorganisation bei der Umsetzung der Empfehlungen zu unterstützen, ggf. auch durch Vermittlung von Fachexpertise zu bestimmten Themen, z. B. in der Lobbyarbeit.

Dr. Adelheid Kückelhaus

➤ Follow-up (MISEREOR)

Um die adäquate Erfassung, Auswertung und Interpretation der Daten über das in den letzten Jahren entwickelte interne Monitoring- und Evaluierungssystem für alle Mitarbeitenden handhabbar zu machen und eine Verknüpfung dieses Instrumentes mit der Lobbyarbeit herzustellen, ist seit Dezember 2013 eine AGEH-Fachkraft vor Ort im Netzwerk tätig.

Die Internationalisierung der wichtigen Lobbyarbeit des afrikanischen Netzwerks wird unter Mitwirkung anderer wichtiger europäischer Partner auf bestimmte herausragende Ereignisse in Europa (z. B. G8-Gipfel in Deutschland im Jahr 2015) ausgerichtet. Im afrikanischen Kontext wird die Zusammenarbeit, unter Einbeziehung weiterer lokaler Partnerstrukturen und der lokalen Zivilgesellschaft, ausgeweitet auf wichtige Themen, die die bäuerlichen Familienbetriebe betreffen (wie z. B. Agrarpolitik, Landrecht und Zugang zu den produktiven Ressourcen, Wertschöpfung).

Um die zukünftige Orientierung auf eine fundierte Datenlage und auf kritisch bewertende Analysen zu basieren, wird 2015 eine Evaluierung in weiteren drei Ländern mit dem gleichen Referenzrahmen durchgeführt.

Während der gesamten Projektlaufzeit findet mindestens einmal im Jahr ein Austauschtreffen statt, an dem wichtige europäische Partnerorganisationen teilnehmen, um wesentliche Kernelemente der Arbeit zu diskutieren und vorzubereiten.



Foto: Weisner/MISEREOR

3

Schlussfolgerungen aus der Förderbereichsevaluierung Gesundheit

➤ Diese Evaluierung ist die zweite Förderbereichsevaluierung der kirchlichen Zentralstellen entsprechend den mit dem BMZ vereinbarten „Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen“. Der zu untersuchende Sektor Gesundheit wurde gemeinsam durch das BMZ, den Evangelischen Entwicklungsdienst (EED) und MISEREOR ausgewählt. MISEREOR beauftragte die evaplan GmbH am Universitätsklinikum Heidelberg, im Zeitraum August 2012 bis Dezember 2013 die

Evaluierung des Förderbereichs Gesundheit durchzuführen. Der thematische Schwerpunkt wurde auf den Bereich Basisgesundheitsprojekte gelegt, die in den Jahren 2005 bis 2007 bewilligt und vor Ende 2011 abgeschlossen wurden.

Ziel dieser Evaluierung sollte sein, einen Beitrag für den Lernprozess zu leisten, den MISEREOR im Dialog mit seinen Partnern anstrebt, sowie einen Beitrag zur Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

3.1 Gegenstand der Evaluierung

➤ In dem für die Studie vorgesehenen Zeitraum von 2005 bis 2007 wurden im Gesundheitsbereich 264 Projektanträge bewilligt (126 in Asien, 91 in Afrika,

43 in Lateinamerika, 4 international). Davon wurden 119 Projekte (55 in Asien; 39 in Afrika; 25 in Lateinamerika) ausgewählt, die einen umfassenden Basis-

gesundheitsansatz mit Maßnahmen wie „Referenzeinrichtungen/Infrastruktur; Einrichtung von Basisgesundheitszentren (erste Ebene) und Krankenhäusern (zweite Ebene); Vorbeugung und Behandlung von Infektionskrankheiten sowie traditionelle und alternative Medizin“ aufweisen.

Das Volumen der einzelnen Maßnahmen reicht von € 25.000 bis € 1,2 Millionen, die Inhalte vom Kauf eines Autos bis zu umfangreichen Basisgesundheitsprogrammen mit einer geographischen Verteilung auf

drei unterschiedliche Kontinente mit 18 afrikanischen, 10 asiatischen und 10 lateinamerikanischen Ländern. Die ausgewerteten und evaluierten Projekte sind insgesamt nicht vollkommen vergleichbar und setzen auch teilweise methodisch und inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte. Dennoch lassen sich aufgrund des verwendeten Evaluierungsdesigns allgemeine Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten. Die zusammengetragenen Ergebnisse können somit interessante Hinweise für den Lernprozess liefern.

3.2 Methodischer Ansatz

➤ Unter Beachtung der fachlichen und methodischen Standards und unter Berücksichtigung des von MISEREOR erstellten Referenzrahmens wurden qualitative und quantitative Daten für die Grundgesamtheit von 119 Basisgesundheitsprojekten ausgewertet. Als strategische Vorgehensweise wurde die Triangulation gewählt, um durch den Einsatz verschiedener Methoden wie Quellenanalysen, Interviews und Gruppendiskussionen sowie durch die Nutzung verschiedener Informationsquellen in der Desk- und Feldphase eine hohe Validität der gewonnenen Ergebnisse erreichen zu können. Wichtige Informationsquellen waren insbesondere: konzeptionelle Dokumente von MISEREOR, Partneranträge, Bewilligungsvorlagen, das Datenerfassungssystem von MISEREOR mit Projekt-, Reise- und Evaluierungsberichten, Einzel- und Gruppeninterviews mit zahlreichen Projektarbeitenden und von MISEREOR beauftragten Fachreferent(inn)en sowie Analyse relevanter Webseiten. Für die Feldphase wurden zudem vor Ort Interviews und Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden der Partnerorganisationen und Projektnutzer(inne)n durchgeführt.

Die Evaluierung folgte einem zweistufigen Verfahren:

- 1) Es wurde zunächst eine umfangreiche Desk-Studie durchgeführt. Hierbei handelte es sich um eine ex-post-Untersuchung, die vorwiegend mit Daten aus der Zeit des vorgegebenen Untersuchungsrahmens bzw. Informationen zu diesem Zeitraum durchgeführt wurde. Das Aktenstudium erfolgte in drei Schritten:



Foto: Grossmann/MISEREOR

Ein erster Blick auf die Projektvielfalt – so viel wie eine „Anamnese“

- a) Für alle 119 Projekte wurden grundlegende statistische Daten zusammengestellt und die durchgeführten Maßnahmen auf der Basis von ca. 450 programmbezogenen und 71 unterstützenden Sektordokumenten analysiert.
- b) In einem zweiten Schritt wurden die Zielgruppen, methodische Ansätze und vorhandene Wirkungsinformationen analysiert. Dafür wurden ca. zwei Drittel der Projekte (74) zufällig, aber

proportional zu den Kontinenten ausgewählt. Durch diese Zufallsauswahl wurde sichergestellt, dass ein Querschnitt ausgewertet wurde und nicht vor allem besonders erfolgreiche oder besonders schwache Projekte betrachtet wurden.

- c) In einem dritten Schritt wurden 32 Projekte ausgewählt und intensiv daraufhin untersucht, welche Art von Wirkungen sie erzielt hatten.
- 2) Basierend auf den Erkenntnissen der Desk-Studie und den daraus entwickelten Auswahlkriterien wurden für die Feldphase zehn Projekte in fünf verschiedenen Ländern ausgewählt.

Ein Methoden-Mix bot die Möglichkeit, neben den spezifischen Fragestellungen auch auf die speziellen Landes-, Partner- und Projektsituationen einzugehen. Die dazu notwendigen Leitfragen und Basisthemen wurden gemeinsam vom Evaluationsteam entwickelt und definiert. In der Vorbereitung der Feldphase kamen methodisch die Dokumentenanalyse, der Austausch mit den zuständigen Mitarbeitenden von MISEREOR, die Kontaktaufnahme mit den Partnerorganisationen und den einheimischen Gutachter(inne)n per Email, Telefon oder Skype zur Anwendung. Parallel dazu wurden das Evaluierungsdesign und die Befragungsinstrumente für die verschiedenen Ansprechpartner/-gruppen entwickelt sowie die Informant(inn)en

„Universal access“ – zu Gesundheitsleistungen, aber auch zu Informationen



Foto: Schwarzbach/MISEREOR

und Gesprächspartner/-gruppen ermittelt. In der Feldphase fand die Datenerhebung in Form von leitfragengestützten Befragungen und Diskussionen mit relevanten Ressourcepersonen (Vertreter(inne)n der Partnerorganisation, Kooperationspartnern, Mitarbeitenden der Gesundheitseinrichtungen, der Diözese, des staatlichen Gesundheitssystems, regionalen und lokalen Autoritäten) sowie durch direkte Beobachtungen in den Service-Einrichtungen der besuchten Projekte statt. Wesentliche Bestandteile der Datenerhebung waren zudem Diskussionen und Gespräche mit denjenigen, die die durchgeführten Maßnahmen bzw. Leistungen nutzten (Zielgruppen, Begünstigte). Neben Einzelinterviews, Fokusgruppensitzungen und Selbstevaluierungsworkshops wurden in Orientierung an „Most Significant Change“⁵ Befragungen durchgeführt.

Analysiert wurden die Ergebnisse der Fallbeispiele ebenfalls auf Basis gemeinsam entwickelter Kriterien, die sich aus dem vorgegebenen Referenzrahmen und der Zielsetzung von MISEREOR ergaben. Neben den DAC-Kriterien und den sich darauf beziehenden vertiefenden Fragen wurden insbesondere Faktoren analysiert, die den Erfolg von Projekten fördern und beeinträchtigen wie Strategien und Ansätze der Projekte, Kooperationsbeziehungen (Integration in nationale und kirchliche Konzepte sowie Strukturen), Handlungs- und Steuerungskompetenzen sowie das Planungs-, Monitoring- und Evaluierungs(PME)-System der Partnerorganisationen.

⁵ „Most-Significant-Change“ (MSC) geleitete Befragungen bieten insbesondere für eine Evaluierung von Projekten bzw. Maßnahmen, die keine Indikatoren zur Messung ihrer Wirkungen entwickelt haben, eine gute Möglichkeit, ein detailliertes Verständnis von Wirkungszusammenhängen und relevanten Prozessen zu ermöglichen. Im Kontext der Querschnittelevaluierung wurde die Methode „Most Significant Change“ in Form von offenen Interviews, „story telling“ (z. B. Was sind die drei wichtigsten Veränderungen im Kontext von .../Was wäre anders, wenn es kein Projekt gegeben hätte?) mit den Zielgruppen und relevanten Akteuren angewendet, um möglichst umfassend Informationen über den Veränderungsprozess in einem Projektumfeld in Erfahrung zu bringen, in dem keine Wirkungsindikatoren aufgestellt worden waren.

3.3 Handlungsfelder der Projektpartner und strategische Orientierung

➤ Ausgehend von der Zielsetzung „...die Gesundheits- und Lebenssituation der Bevölkerung nachhaltig zu verbessern“, mit einer Fokussierung auf Arme, Marginalisierte, Frauen und Kinder als besonders benachteiligte Gruppen, unterstützt MISEREOR eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Partnerorganisationen bei der Durchführung einer großen Bandbreite von Projekten im Basisgesundheitsbereich. MISEREOR hat für diese Projekte keine explizite übergreifende Förderstrategie als verbindliche Grundlage für Projektbewilligungen entwickelt. Anhaltspunkte bieten jedoch Orientierungsrahmen und Policypapiere auf Regional- und Länderebene und die Grundsatzpapiere zu Gesundheit. Demnach ist eine Grundlage für die Projektbewilligung, dass die Projekte im Sinne einer nachhaltigen „Hilfe zur Selbsthilfe“ die Eigenkräfte der Zielgruppen sowie die entsprechenden nationalen Initiativen und Potenziale fördern und zu einem produktiven Erfahrungsaustausch in und zwischen den einzelnen Ländern sowie Regionen beitragen sollen (Süd-Süd- und Süd-Nord-Austausch). Ein wichtiger Aspekt der übergreifenden Strategie von MISEREOR der vergangenen Jahre ist, die stärkere Vernetzung und Verzahnung der Sektoren voranzutreiben, d. h. integrierte Ansätze zu fördern, die das sektorale Denken überwinden. Als richtungsweisend für Länder mit einem wenig entwickelten Gesundheitssystem werden deshalb umfangreichere Projekte angesehen, die sich verstärkt der Netzwerk-, Lobby- und Advocacyarbeit widmen, um die Rechte der Menschen im Gesundheitsbereich („universal access“) einzufordern.

Obwohl es für den Gesundheitssektor im untersuchten Zeitraum keine übergreifenden inhaltlichen Vorgaben für eine bereichsspezifische Förderstrategie und auch keinen verbindlichen Sektororientierungsrahmen gab, kann zusammenfassend gesagt werden, dass viele Basisgesundheitsprojekte in ihrer strategischen und entwicklungspolitischen Ausrichtung eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten aufweisen und sich dementsprechend den Interventionsbereichen des von MISEREOR entwickelten Wirkungsgefüges zuordnen lassen (siehe hierzu das Wirkungsgefüge am Ende



Foto: Kopp/MISEREOR

Einem konkreten Bedarf zu begegnen, ohne Zuständigkeiten Dritter zu übernehmen – das A und O einer Basisgesundheitsleistung

des Beitrags/S.47). Das deutet auf ein ähnliches Verständnis von Basisgesundheits bei MISEREOR und den Partnerorganisationen hin. Dieser Basisgesundheits-Ansatz wird von MISEREOR unterstützt und gefördert. Auch die große Unterschiedlichkeit der Projekte – von komplexen Basisgesundheitsprojekten bis hin zur Lieferung von Ausrüstungsgegenständen – kann als Ausdruck einer bedarfsorientierten und den landesspezifischen Situationen und Problemen angepassten Förderung in den verschiedenen Ländern gewertet werden.

Für das Thema Gender ist über den allgemeinen „Gender-Orientierungsrahmen“ von MISEREOR hinaus, der dies als Querschnittsthema in der internationalen Zusammenarbeit definiert, keine verbindlich strategische Vorgehensweise seitens MISEREORs erkennbar, die Projekte in Bezug auf mehr Gendergerechtigkeit zu unterstützen (z. B. durch die Empfehlung und Förderung eines gender-differenzierten Monitorings). Das gilt sowohl für die Partnerorganisationen, ihre Projektinhalte/deren Projektausrichtung als auch für die Projektumsetzung.

3.4 Bewertung der Projekte nach den DAC-Kriterien

➤ Relevanz

Die übergreifende Frage lautet: Tun wir das Richtige?

Allen im Rahmen der Desk-Studie untersuchten Projekten wird eine sehr hohe Relevanz bescheinigt, die sich im Wesentlichen in der Fokussierung auf die Zielgruppen ausdrückt, die am wenigsten Zugang zu den Gesundheitsdienstleistungen hatten und hier insbesondere auf Frauen und Kinder. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Maßnahmen der Projekte den besonderen und sehr unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Ländern und Kontinenten entsprechen. So kann auch den meisten Projekten bescheinigt werden, dass sie ihre Ziele basierend auf den re-



Mutter-Kind-Gesundheit – ein vielschichtiges Kernelement des Förderbereichs Gesundheit

Foto: Krahandt/MISEREOR

levanten Kernproblemen und der spezifischen Situation in den Ländern geplant haben und die Projektansätze dem jeweiligen Bedarf sowie weitgehend den professionellen Standards im untersuchten Zeitraum entsprechen. Aus diesen Gründen wird den Projekten eine sehr gute Relevanz bescheinigt.

➤ Effektivität

Die Effektivität der Projekte wird im Rahmen der Desk-Studie insgesamt gut bis befriedigend bewertet. Die Projektdokumente geben Hinweise darauf,

dass über die implementierten Maßnahmen die geplanten Projektziele, d. h. die angestrebten „Leistungen“ in den meisten Projekten realisiert wurden, und dies trotz der widrigen Arbeitsbedingungen und der häufig vorhandenen Ignoranz seitens der staatlichen Gesundheitsverwaltung, wie es etwa in Projekten in Guatemala, Haiti oder der DR Kongo festgestellt werden konnte. Für die gesamte Bandbreite der in den Bewilligungsvorlagen angesprochenen Zielsetzungen in Form von erwarteten Wirkungen gilt dies nicht in gleicher Weise. Bestätigt werden kann: Je einfacher die Ziele formuliert wurden, desto häufiger konnte ihre Erreichung nachgewiesen werden; je anspruchsvoller und komplexer die Ziele sind, desto seltener werden sie erreicht bzw. es wird aus den Projekten nur noch über erfolgreich durchgeführte Aktivitäten berichtet, aber nicht, ob die anspruchsvollen Ziele erreicht wurden. Die Gründe liegen in häufig unspezifischen Situationsanalysen in Bezug auf die konkrete Zielgruppe und die Zielgruppengröße und entsprechend wenig spezifischen Zielsetzungen, aber auch in der relativen Begrenztheit der Fördermittel (zum größten Teil zwischen € 25.000 und € 150.000), die für eine Umsetzung umfassender Ziele – wie z. B. Senkung der Müttersterblichkeit – nicht angemessen ist. Nach den Ergebnissen der Desk-Studie konnte den Projektunterlagen meist nur eine unspezifische Anzahl von Nutzerinnen und Nutzern der durchgeführten Projektmaßnahmen (Nutzerraten) entnommen werden. Für die meisten Projekte wurden als Zielgruppen ‚die Armen‘ oder ‚Frauen bzw. Kinder‘ der Gemeinden oder Regionen genannt, die zum Einzugsgebiet des Projekts gehörten. Das variierte in den meisten Projekten mit Zahlenangaben zwischen 25.000 – 1.500.000 Personen. Es wurde häufig keine Unterscheidung zwischen der Zielbevölkerung und der Zielgruppe – also den tatsächlichen Nutzer(inne)n – unternommen. Die Ergebnisse der Feldstudie ergaben dagegen ein anderes Bild: In den hier evaluierten Projekten wurden die Zielgruppen sowie die Zielgruppengröße eindeutig benannt. Die Nutzerraten der implementierten Maßnahmen wurden in allen Projekten über das PME-System erfasst und entsprachen weitgehend den

Planungen – ein weiterer Hinweis für die Effektivität der durchgeführten Projektmaßnahmen.

➤ Effizienz

Die Effizienz ist schwerer zu beurteilen als die beiden vorgenannten Kriterien, da sich Kosten-Nutzen-Relationen auf der Basis der vorhandenen Informationen im Rahmen der Desk-Studie nicht herstellen ließen. Erst durch die Ergebnisse der Feldphase konnten konkretere Aussagen getroffen werden. Die Effizienz wird darin insgesamt als gut eingeschätzt: in allen evaluierten Projekten konnten Organisationsstrukturen ermittelt werden, die eine effiziente Umsetzung der geplanten Interventionen ermöglichten. Ein differenzierteres Bild ergibt sich, wenn man die Professionalität bzw. die Qualifikationen der Führungskräfte betrachtet. Nur einige Projekte verfügten über ein Management bzw. über Strukturen, die bedarfsorientierte Anpassungen von Projektstrategien ermöglichten. Als weitere Herausforderung für viele Projekte gilt, dass sie – auch aufgrund ihrer finanziellen Situation – im besten Fall nur über eine einzige hervorragende Führungskraft verfügen und nicht über adäquate Stellvertreter(innen) bzw. ein gut ausgebildetes mittleres Management. Auch die hohe Personalfuktuation stellt eine Herausforderung für viele Projekte dar. Des Weiteren bleibt anzumerken, dass in nur wenigen Projekten im Untersuchungszeitraum 2005 bis 2007, aber auch gegenwärtig, ein gut funktionierendes PME-System existierte bzw. existiert, das ein Wirkungsmonitoring ermöglicht. Nichtsdestotrotz konnte bei den meisten Partnerorganisationen und den Mitarbeitenden ein klares Verständnis ermittelt werden, welche Faktoren den Projekterfolg fördern bzw. gefährden und welche Wirkungen erzielt wurden bzw. erzielt werden könnten.

➤ Impact – Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen

Die Messung der übergeordneten Wirkungen im Gesundheitsbereich erweist sich generell als schwierig, da Gesundheitsdienste nicht unter kontrollierten Bedingungen operieren. Dass Gesundheit – sowohl des Einzelnen als auch eines Kollektivs – einen hohen Wert an sich darstellt, ist allgemeiner Konsens und ausreichend wissenschaftlich belegt.



Foto: Pohl/MISEREOR

Mit Qualifikation und Motivation des Gesundheitspersonals wächst auch das Vertrauen in Gesundheitsangebote.

Die übergeordneten Wirkungen, wie im Wirkungsgefüge auf S. 47 dargestellt, werden in den Planungen der meisten Projekte angesprochen und man kann annehmen, dass die Projekte tatsächlich ihren Beitrag auf dieser übergeordneten entwicklungspolitischen Ebene leisten. Ein entsprechender Nachweis konnte jedoch nur in Bezug auf direkte Wirkungen der in der Feldphase evaluierten Projekte ermittelt werden. In diesem Kontext können die Wirkungen als gut bis befriedigend eingestuft werden.

Aufgrund der vorhandenen Datenlage, in der Bezugsgrößen fehlten, war eine Zuordnung zu übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen im Rahmen der Desk-Studie nur in einem geringen Umfang möglich. Im Gegensatz dazu konnten während der Feldphase in allen untersuchten Projekten übergeordnete Wirkungen erfasst werden. Auch wenn in keinem der Projekte für den untersuchten Zeitraum explizite Wirkungsindikatoren überprüft werden konnten, war es gut möglich, mit Hilfe von Projektunterlagen und aufgrund der vergangenen Zeitspanne von bis zu acht Jahren, Veränderungen als Folge der im Zeitraum 2005 bis 2008 implementierten Interventionen festzustellen. Dabei muss hervorgehoben werden, dass Veränderungen nie ausschließlich auf die von MISEREOR unterstützten Interventionen zurückgeführt werden können. Es kann aber belegt werden, dass die evaluierten Projekte einen wesentlichen Beitrag zu den identifizierten Wirkungen (entsprechend der direkten und indirekten Wirkungen des Wirkungsgefüges) geleistet haben. Darüber hinaus können einige Projekte als strukturbildend und breitenwirksam in Bezug auf



Foto: Grassmann/MISEREOR

das Gesundheitssystem in der Projektregion genannt und sogar als modellhaft bezeichnet werden (z. B. Projekte in Liberia, Indien, El Salvador und auf den Philippinen).

➤ Nachhaltigkeit

Entsprechend den Ergebnissen der Commission on Macroeconomics and Health der WHO⁶ reduzieren effektive Investitionen in Gesundheit Armut und fördern wirtschaftliches Wachstum. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die hier evaluierten Projekte, die insgesamt eine gute Effektivität und erkennbare Wirkungen aufweisen, auch einen entsprechenden Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung vorweisen können. Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse der Feldphase unterstützt; damit werden auch die Vermutungen der Desk-Studie in Bezug auf die strukturelle und finanzielle Nachhaltigkeit bestätigt.

Eine nachhaltige Verbesserung der Serviceleistungen (strukturelle Nachhaltigkeit) konnte in allen untersuchten Projekten festgestellt werden. In diese Richtung weisen z. B. auch die verbesserte Qualifikation des Gesundheitspersonals, die vielfach auch zu Einstellungsveränderungen führte und somit zu einem Abbau von Stigma und Diskriminierung benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Die generell gute Vernetzung unter den durch MISEREOR geförderten Partnern trägt mittelfristig zu einer besseren strukturellen Nachhaltigkeit bei. Zu den positiven Beispielen gehören auch „Solidaritätsfonds“ und Unterstützung

Stützen – nur so lange wie nötig

benachteiligter Bevölkerungsgruppen und Individuen. Es muss aber auch hinzugefügt werden, dass der sozial engagierte Ansatz von MISEREOR in vielen Ländern wie z. B. in Indien, Guatemala, Haiti oder der DR Kongo gebremst und erschwert wurde durch das Nicht-Einhalten von Zusagen der Gesundheitsverwaltungen (Bezahlung der Gehälter, Materialien, Medikamentenlieferungen etc.) und – wie z. B. in Haiti oder der DR Kongo – das nahezu vollständige Delegieren der Gesundheitsdienste an religiöse, nichtstaatliche und internationale Organisationen. In Bezug auf die finanzielle Nachhaltigkeit kann zusammenfassend gesagt werden, dass der Großteil der von MISEREOR unterstützten Gesundheitseinrichtungen bzw. Projektvorhaben weiterhin von externen Finanzierungen und Unterstützungsleistungen abhängig sind. Allerdings kann bei den untersuchten Projekten ebenfalls eine zunehmende Diversifizierung der Geldgeber und damit die zunehmende Unabhängigkeit von nur einem Geber (z. B. MISEREOR) festgestellt werden. Bezogen auf ein „Phasing out“ oder eine „Ausstiegstrategie“ konnten keine Unterschiede zwischen Projekten festgestellt werden, die aus MISEREOR-eigenen Mitteln oder aus Mitteln der Katholischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe (BMZ-Mittel) finanziert wurden.

⁶ WHO, Report of the Commission on Macroeconomics and Health. Genf: World Health Organisation, 2001.

3.5 Schlussfolgerungen und Lernerfahrungen

➤ Strategische und entwicklungs- politische Ausrichtung

Die hohe strategische und entwicklungspolitische Bedeutung des Förderbereichs Gesundheit ist bei MISEREOR und seinen Partnern unumstritten und spiegelt sich deutlich in den evaluierten Projektansätzen wider, auch wenn sich diese strategische Bedeutung nicht durchgängig in der Mittel-Allokation niederschlägt. Die grundlegenden strategischen und entwicklungspolitischen Grundsätze der Projektförderung von MISEREOR finden sich in allen untersuchten Projekten in unterschiedlicher Gewichtung: nachhaltige Hilfe zur Selbsthilfe, Stärkung der Eigenkräfte von ausgewählten und relevanten Zielgruppen sowie Partnerorganisationen, starke Vernetzung mit anderen Sektoren und Netzwerk- und Lobbyarbeit.

➤ Kooperationen und Förderung von Netzwerken

Die enge Vernetzung mit den nationalen kirchlichen Trägern und den lokalen Gemeinden stellt das Spezifikum kirchlicher, gesundheitsrelevanter Entwicklungsarbeit dar. Der hohe Stellenwert dieser Vernetzung für MISEREOR in Bezug auf Basisnähe (d. h. kirchliche Motivation der Mitarbeitenden und Zielgruppen) ist durchgängig erkennbar, wird aber nicht in allen untersuchten Projekten thematisiert und beschrieben.

➤ Förderung der Handlungs- und Steuerungskompetenz der Partner

In allen evaluierten Projekten hat sich die Auswahl der angewandten Implementierungsansätze, -leistungen und -instrumente als grundsätzlich geeignet erwiesen, die strategischen Ausrichtungen der Projektmaßnahmen umzusetzen. Defizite wurden in der Verzahnung von Beratungsinhalten, Serviceangeboten und Koordinierungsabläufen mit staatlichen Institutionen oder anderen nationalen/internationalen – in den gleichen Bereichen aktiven – Institutionen festgestellt sowie in den zumeist unzureichend funktionierenden PME-Systemen. Hier konnte ein Unterstützungsbedarf festgestellt werden.

➤ „Good Practice Ansätze“ Wissensmanagement

Lernerfahrungen und Wissensmanagement stellen einen wichtigen Bereich in der strategischen Ausrichtung entwicklungspolitischer Zusammenarbeit dar. In einigen Ländern bzw. Partnerorganisationen wurden „Good Practice“-Ansätze während der Feldphase dokumentiert, die auch für andere Projekte wichtige Lernerfahrungen darstellen (z. B. in Indien und El Salvador). Diese beispielhaften Projekt-Ansätze bzw. Projekt-Komponenten zeichnen sich durch Innovation und Effektivität, durch einen partizipativen und „Empowerment“-Ansatz, Gender-Sensibilität, Wirkungsorientierung, ein angemessenes Kosten-Effektivitäts-Verhältnis, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit aus.

➤ Empfehlungen

Das Alleinstellungsmerkmal von MISEREOR, die starke partizipative Förderung von einheimischen Partnern und das bedarfsorientierte Aufgreifen von basisnahen Themen, sollte weiter Richtschnur in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen bleiben.

Länderstrategien sollten entwickelt bzw. regelmäßig aktualisiert und spezifische, strategische Ausrichtungen diskutiert werden, wie z. B. eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen, gesundheitsrelevanten Sektoren, eine stärkere Förderung von formalen Ausbildungsvorhaben oder intensiveres Einbeziehen von Querschnittsthemen wie Gender und Recht auf Gesundheit.

Gute Projekterfahrungen („Good Practices“) sollten konsequenter dokumentiert und auch für andere Projekte als Lernerfahrungen angeboten werden. Als besonders wichtig erscheint, generell die Handlungs- und Steuerungskompetenz der Partner durch verstärkten Partnerdialog und eine kontinuierliche Begleitung (Backstopping) in Bezug auf eine Umsetzung von Wirkungsorientierung in „Planung, Monitoring und Evaluierung“ (PME) zu stärken. Gute wirkungsorientierte Evaluationsberichte und Basis-Datenerhebungen können den Partnern dabei helfen, auf ihre Arbeit aufmerksam zu machen und so fundierte Lobbyarbeit

umzusetzen. Die Sicherstellung und Weiterentwicklung von wirkungsvollen Dienstleistungen („lessons learnt“ von anderen Projekten) in den Gesundheitseinrichtungen sollte stärker Eingang in die Projektplanungen und Unterstützungsmaßnahmen finden.

Die Verbesserung der Managementfähigkeiten sollte einhergehen mit der gezielten Verstärkung der Kompetenzen der Betroffenen und ihrer Organisationen (angepasste Fortbildungsmaßnahmen, verstärkte Teilnahme an Programmsteuerungs- und Partizipationsaktivitäten).

Um langfristige Erfolge zu erzielen, muss über selbsttragende Finanzierungsmodelle, Budgetplanun-

gen und eine stärkere Diversifizierung der Geldgeber bzw. Einnahmequellen nachgedacht werden. Hierzu gehört auch, dass Synergiepotenziale in der Zusammenarbeit mit kirchlichen und staatlichen Netzwerken systematischer genutzt werden.

Autor(inn)en:
 Evaplan GmbH/PD Dr. Michael Marx
 (Gutachtertteam: Jane Bañez-Ockelford, Valerie Broch-Alvarez, Pinaki Ranjan, Dr. Svetla Loukanova, Dr. François Zioko Mbenza, Maria Margarita Palacios Monroy, Angelika Pochanke-Alff, Dr. Winfried Zacher)

➤ **Follow-up (MISEREOR)**

Die Auswertung des Berichts zur Synthesephase fand mit dem Evaluierungsteam von evaplan zunächst im Rahmen eines Treffens mit der MISEREOR-Begleitgruppe und dann mit dem BMZ statt. Wichtige Aspekte, die für eine weitere interne Diskussion festgehalten wurden, sind:

- Gesundheit ist ein wichtiger Teil des Auftrags von MISEREOR. Eine explizite strategische Ausrichtung

des Förderbereichs ist daher wichtig. Sie muss aber den unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern und dem Antragsprinzip von MISEREOR (d. h. einer flexiblen Ausrichtung der Förderung an Anträgen der Partner) gerecht werden. Die Frage, wie und in welcher Form strategische Grundlagen des Förderbereichs festgelegt werden können, soll weiter geklärt werden.

- Ein positives Ergebnis der Evaluierung war, dass kirchliche Organisationen es häufig schaffen, einen guten Bezug zu den Menschen aufzubauen und Angebote an ihrem Bedarf auszurichten. Allerdings besteht ein Widerspruch zwischen dem Wunsch, arme Bevölkerungsgruppen zu erreichen, und dem Anspruch, Dienstleistungen finanziell nachhaltig zu machen. Hier sollten die Partnerorganisationen Strategien entwickeln, die Abstimmung und Kooperation mit staatlichen Stellen zu verbessern und neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. MISEREOR sieht eine Aufgabe für die Zukunft darin, Fragen der Nachhaltigkeit mit Partnern verstärkt zu diskutieren und die eigene Position weiter zu klären.

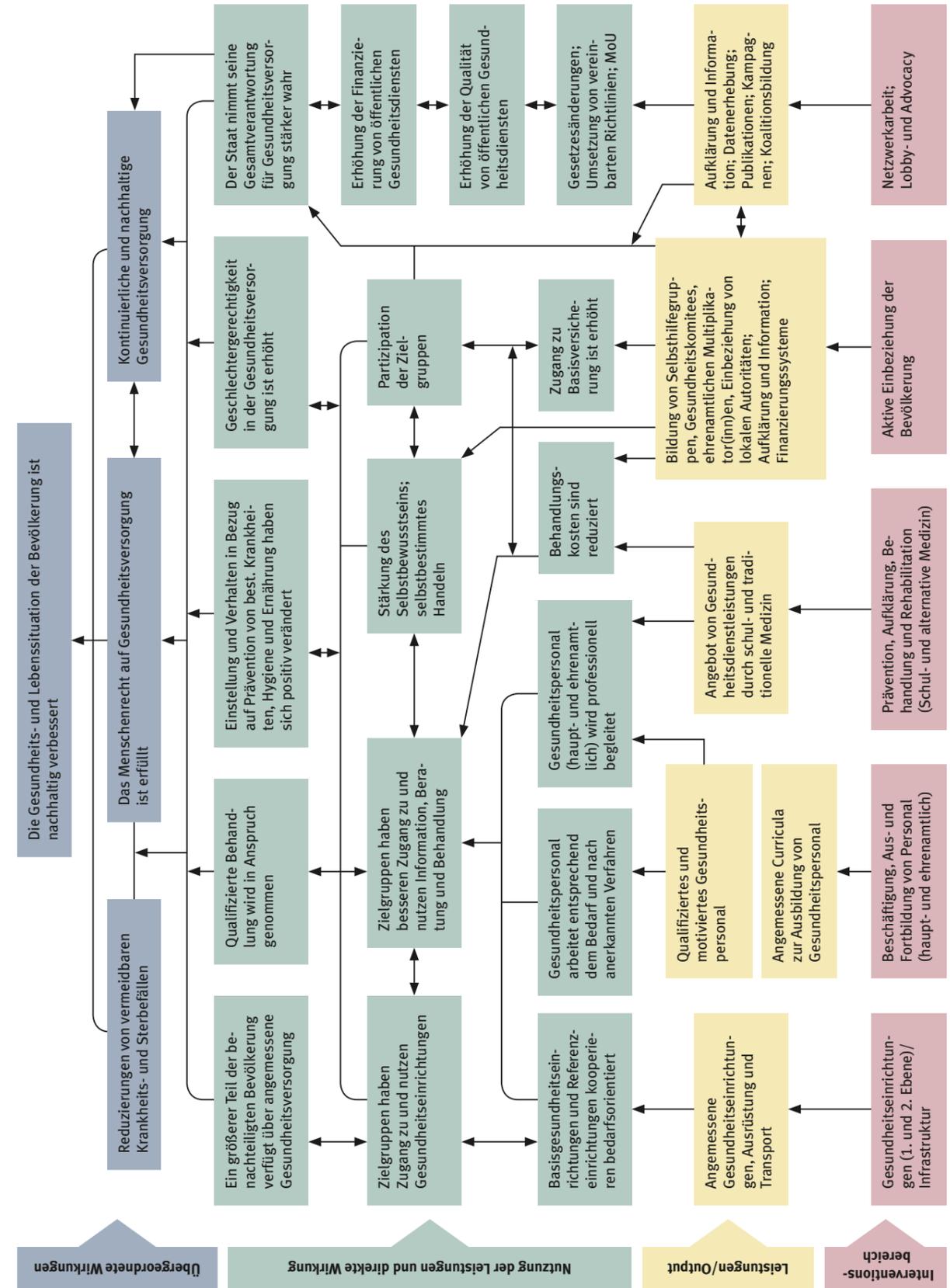
Die Begleitgruppe zur Förderbereichsevaluierung, die aus MISEREOR-Mitarbeitenden mit einem fachlichen Schwerpunkt im Gesundheitsbereich und einiger Länderreferate besteht, hat im Anschluss an die Auswertungsgespräche konkrete Vorschläge für das weitere Follow-up erarbeitet, mit dessen Umsetzung zeitnah begonnen wird.



Foto: KWA-BIHL/MISEREOR

Jedem das Recht auf ein gesundes Leben in die Wiege legen – eine alle verbindende Vision im Förderbereich

Abb. 3: Wirkungsgefüge des Fachbereichs Gesundheit



Veränderungen nach der Evaluierung

➤ **Evaluert – und was dann?** Diese Frage beantworten im Folgenden drei Mitarbeiterinnen von MISEREOR am Beispiel eines Menschenrechtsprojekts in Angola, eines Projekts zu Bildungs- und Gesundheitsangeboten für Slumkinder in Bangladesch und eines Projekts zur ländlichen Regionalentwicklung im Nordosten Brasiliens.

➤ Die Rahmenbedingungen der Evaluierung und des Follow-up

ANGOLA ist ein extrem reiches Land und hat dennoch eine extrem arme Bevölkerung. Seit 2011 nimmt die Unzufriedenheit der Bevölkerung und gleichzeitig auch die Brutalität der Polizei bzw. der Regierung gegenüber den Demonstrierenden immer mehr zu. Es werden regelmäßig Leute verhaftet, gefoltert und umgebracht.

Die politische Lage in den Projektregionen hat sich seit den Parlamentswahlen im Jahr 2011 eigentlich kontinuierlich verschlechtert. Nachdem 2008 in der zweiten Parlamentswahl die Regierungspartei mit 82 % eine erdrückende Mehrheit erhielt, musste sie im Jahr 2011 einige Verluste hinnehmen – damit hat sich so etwas wie ein Bruch durch diese „absolute Diktatur“ vollzogen, indem die Menschen angefangen haben, gegen die immer größer werdende Schere zwischen Arm und Reich zu protestieren. Man kann diesen Ausdruck des Unmuts der Bevölkerung durchaus mit dem arabischen Frühling in Verbindung bringen.

Die Evaluierung des Projekts in **Angola** wurde im Oktober 2011 von den in Angola lebenden Gutachterinnen Murielle Mignot und Mary-Daly Castello durchgeführt. Das Interview führte Mona Plate (Praktikantin) mit Anabela Belo (verantwortliche Projektbearbeiterin).

Die Evaluierung des Projekts in **Bangladesch** wurde im Oktober 2011 von der deutschen Gutachterin Dr. Karin Stahl und dem lokalen Co-Gutachter Harun Ur Rashid durchgeführt. Das Interview führte Mona Plate (Praktikantin) mit Christine Kögel (seit März 2013 verantwortliche Projektbearbeiterin).



Foto: Filmer/MISEREOR

Ist die Evaluierung auf fruchtbaren Boden gefallen? Eine Frage, die sich oft erst nach Jahren beantworten lässt.

Am 23. November 2013 gab es erneut eine große Demonstration. Diese Proteste wurden noch brutaler als die der letzten zwei Jahre von der Polizei niedergeschlagen. In diesem politischen Klima arbeitet die Partnerorganisation für Menschenrechte. *„Man kann sich vorstellen, wie schwierig es ist, in dem politischen Kontext nicht-konfliktiv zu arbeiten, die Ruhe zu bewahren – und trotzdem Anerkennung für die eigene Arbeit im Land, auch von Seiten der Regierung, zu erhalten.“*

Die Evaluierung des Projekts im **Nordosten Brasiliens** wurde im August 2011 von dem deutschen Gutachter Uwe Krappitz und dem lokalen Co-Gutachter Domenico Corcione durchgeführt. Das Interview führte Mona Plate (Praktikantin) mit Almute Heider (bisherige Regionalverantwortliche) und Madeleine Brocke (zukünftige Projektbearbeiterin).

Die Kurzzusammenfassungen der drei Evaluierungen aus dem Jahre 2011 sind über <http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/downloads1.html> einsehbar.

In **BANGLADESCH** hatte sich die politische Lage vor allem im Jahr 2013 dramatisch verschlechtert. Das hatte zum einen mit der Verurteilung von Kriegsverbrechern aus den 1970er Jahren, die der radikal-islamischen Partei angehören, zu tun. Zum anderen kam es während des Wahlkampfs zum Jahresende 2013 zu offenen Unstimmigkeiten zwischen den konkurrierenden Parteien. Die gesellschaftlichen Unruhen und Ausschreitungen beeinträchtigten die reguläre Arbeit des Partners – die Lage hat sich nach der erfolgten Wahl Anfang 2014 entspannt: *„Nach Angaben des Partners bestehen bei vielen, an die sich das Projekt richtet, Sicherheitsbedenken. Insbesondere für die Schülerinnen und Schüler der Abendkurse wird diese Situation zum Hindernis.“*

Die politische Situation in einem kleinen Bundesstaat im **NORDOSTEN BRASILIENS** ist durch vorherrschende feudale Strukturen geprägt, unter denen die Menschen leiden. *„Es ist im Prinzip so, dass fünf Familien das gesamte Land besitzen und die Politik bestimmen. Daran hat sich auch nichts geändert.“* In der Region ist Wasser ein zentraler Lebens- und Wirtschaftsfaktor; der Bundesstaat wird regelmäßig von anhaltenden Dürren heimgesucht, die zum Ausfall landwirtschaftlicher Aktivitäten führen und die Menschen zu Empfängern von Nahrungsmittelhilfen machen.

➤ Die Erwartungen an die Evaluierungen im Jahr 2011

Für MISEREOR war es in erster Linie wichtig, zu wissen, welche Rolle die Partnerorganisation durch ihre Menschenrechtsarbeit in **ANGOLA** spielt, wie gefährdet sie ist. Auch der Partnerorganisation ging es um die Frage, welche Möglichkeiten und Räume gewonnen werden können, um eine gute Arbeit zugunsten der Bevölkerung zu leisten – und wie die Strategien und die personelle Ausstattung entsprechend angepasst werden könnten. Die Evaluierung sollte für die mittelfristige Projektausrichtung und ganz konkret auch für den anstehenden nächsten Projektantrag objektive Anhaltspunkte bieten.

Mit der Evaluierung der Bildungs- und Gesundheitsangebote für Slumkinder in **BANGLADESCH** sollte die Evaluierung eine Einschätzung der Qualität der Projektumsetzung durch den lokalen Projektträger ermögli-

chen und Perspektiven für die zukünftige Projektentwicklung aufzeigen.

Die Partnerorganisation im **NORDOSTEN BRASILIENS** wird von MISEREOR seit vielen Jahren gefördert. Zum Zeitpunkt der Evaluierung war nicht ganz klar, inwieweit eine strategische Weiterentwicklung erfolgte. Vor diesem Hintergrund sollte das Projektteam im Zug der Evaluierung herausfinden, wo die Wirkungen des Projekts liegen, wie relevant und nachhaltig sein Beitrag zur Entwicklung der Region ist und ob man sich eventuell neu ausrichten und umdenken muss. *„Für uns war das Ergebnis der Evaluierung völlig offen. Interessiert hat MISEREOR unter anderem, ob der Projektträger als kirchlicher Akteur in der Einwirkung auf Sozialpolitik mehr oder weniger Möglichkeiten als andere Akteure hat.“*

Der Partnerorganisation war in der Evaluierung wichtig, mehr über die konkreten Veränderungen der Lebensumstände der begleiteten Familien zu erfahren, die sie selbst noch nicht in einem ausgereiften Monitoring systematisch erfasste. Außerdem sollte der eigene Beitrag zu politischer Organisation und Einflussnahme von Basisgruppen klarer werden – zur Rückversicherung über die Qualität und Effektivität der eigenen Arbeit, aber auch, um zu sehen, welche der bereits getesteten Interventionsmethoden mit den Basisgruppen am wirksamsten ist. Und letztlich sollten ganz generell die Stärken und Schwächen der Partnerorganisation, insbesondere hinsichtlich der institutionellen Aufstellung (Planungsmechanismen, Personal und Aktivitäten) analysiert werden.

➤ Die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen in den Jahren 2012 und 2013

Der Partner in **ANGOLA** hat seit der Evaluierung vor allem methodisch viel verbessert. Für die aktuelle Projektphase sind die (Wirkungs-)Indikatoren sehr viel präziser formuliert – das ist zum großen Teil der Verdienst der Partnerorganisation: Sie war schon immer sehr gut über die Situation in Angola informiert, kennt den gesamten politischen Kontext, hat sehr klare Ziele vor Augen. Insofern war es kein großes Problem, die Indikatoren zu den relativ klaren Zielen zu präzisieren. Das ist fast eine einmalige Situation. Die empfohlene „doppelte“ Informationsstrategie für lokale Gruppen



Mehrgleisig fahren in der Informationsstrategie – der Erfolg misst sich in den einzelnen Gemeinden und auf internationalem Parkett.

Foto: Rainier Tump

in ihrer Mittlerfunktion auf der einen und für die breite Öffentlichkeit auf der anderen Seite konnte zum Teil realisiert werden. Die Tatsache, dass die Partnerorganisation Mitglied in einem nationalen Netzwerk ist, in dem Informationen auf nationaler Ebene ausgetauscht werden, trägt dazu bei, dass Informationen wiederum in die Öffentlichkeit weitergetragen werden. Es wurde ein Grafiker eingestellt, der Publikationen sehr ansprechend gestaltet, Informationsmaterialien wurden systematisiert und die Bibliothek umorganisiert – prompt stieg die Zahl der Besucherinnen und Besucher. Außerdem wird über die Verteilung von CDs und über 200 Radioprogramme jährlich über die Menschenrechte berichtet. Für die breite Öffentlichkeit wird also viel gemacht.

Die Gruppen auf dem Land werden enger und in kleineren Gruppen als zuvor begleitet. Die Dauer der Schulungsseminare wurde reduziert, damit sich berufstätige Teilnehmende leichter von der Arbeit dafür freistellen lassen können. „Selbst bei der Polizei genießen die Gruppen hohe Anerkennung. Sie werden häufig als „Referenzinstanz“ erwähnt, wenn es um die Lösung zum Beispiel von familiären oder landbezogenen Konflikten geht, mit denen die Polizei häufig überfordert ist.“ In diesen Fällen werden die Gruppen als „Schlichterinstanz“ zu Hilfe gebeten. Insofern kann man sagen, dass die Partnerorganisation sowohl in der

breiten Öffentlichkeit als auch in den kleinen Gemeinden als Referenz anerkannt ist.

Verstärkt wurde die Arbeit mit dem Ministerium für Menschenrechte: Die Partnerorganisation wird dorthin regelmäßig als Referent oder Fachinstanz zum Thema Menschenrechte und auch für Fortbildungen eingeladen. Das hat zu einer leichten Ausweitung der Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen geführt. „Die Präsenz der Partnerorganisation nimmt also in der Hinsicht zu. Für ihre Leistungen wird sie allerdings nicht bezahlt, sie erhält auch keine staatliche Finanzierung; dies ist für ihre politische Unabhängigkeit aber wohl auch besser.“

Interessant ist, dass der Staat die von der Partnerorganisation ausgebildeten lokalen Vertreter/-innen von Menschenrechtsgruppen als juristische Assistenz in Gerichtsverfahren für Angeklagte anerkennt, die sich keinen Anwalt leisten können. „Das zeigt wiederum, dass der Staat teilweise anerkennt, dass es ein Problem mit dem Zugang zur Justiz vor allem für Menschen aus den ländlichen Gebieten gibt. Eine große Errungenschaft der Partnerorganisation besteht darin, in dem de facto totalitären System Angolas durch geschickte Verhandlungs- und Diskussionsführung in Menschenrechtsangelegenheiten Beistand zu leisten.“

Die Partnerorganisation wurde im Jahr 2012 in der Kategorie „good practice“ nach internationalen Qualitätskriterien als Nichtregierungsorganisation ausgezeichnet; sie wurde außerdem zu einem Treffen mit dem UNO-Generalsekretär eingeladen. Diese Anerkennung hat die Verhandlungsposition der Organisation zum Teil verändert. Sie hat ihre Kontakte zu anderen internationalen Organisationen wie UNDP und UNICEF ausgebaut. Von Letzterer werden sie oft zu Konferenzen eingeladen und sie wurden mit der Durchführung einer Studie zu Jugendlichen beauftragt, die mit dem Gesetz in Konflikt geraten sind. Das ist neu und könnte Ergebnis der stärkeren Präsenz in der Öffentlichkeit sein. Auch von Botschaften europäischer Länder erhalten sie Finanzierungen – und diese greifen auf entsprechende Studien zur Menschenrechtssituation in Angola zurück. Meistens sind es Finanzierungen in geringem Umfang, aber sie ermöglichen wiederum Investitionen in andere Maßnahmen. Die Partnerorganisation versucht nun, auch Mitgliedschaftsbeiträge zu erheben – um flexibel auf Veränderungen reagieren zu

können. „Mit staatlichen Finanzierungen ist auch in der Zukunft nicht zu rechnen und sie sind auch nicht empfehlenswert im Hinblick auf die Unabhängigkeit der Organisation. Aber wenn diese kleinen Finanziers gebunden werden können, dann wäre das für die Partnerorganisation schon ein großer Erfolg.“

Im Projekt in **BANGLADESCH** hat sich infolge der Evaluierung vor allem intern einiges verändert. Ein neuer Direktor hat prompt mit der Umsetzung einiger Evaluierungsempfehlungen begonnen: die Zuständigkeiten von Entscheidungsgremien sind klarer geregelt und Projektverantwortliche sind mit Bankvollmachten im Projekt handlungsfähiger. Zur Verbesserung des Projektmonitorings hatte sich der lokale Rechtsträger verantwortlich erklärt. Die zuständige Abteilung des Projektträgers für Planung, Monitoring und Evaluierung wurde gebeten, sich stärker einzubringen, auch von entsprechenden Schulungen der Angestellten war die Rede. Ein Ergebnis sollte die verbesserte Definition von Zielen und Indikatoren sein; auch zum finanziellen Monitoring erhofft man sich eine Verbesserung, damit bei allen Beteiligten Transparenz und Klarheit über die bewilligten und noch abrufbaren Projektmittel bestehen. Ebenso sollte die Genderfrage systematischer im Monitoring berücksichtigt werden: „Bei einem Projektbesuch im April 2013 hatte ich schon den Eindruck, dass in den schulischen Angeboten eine Genderbalance vorherrscht – aber sie wird vom Projektpartner nicht systematisch belegt.“ Anders verhält es sich bei dem Heim für Straßenjungen; hier wäre es sehr schwierig, eine gemischte Gruppe aufzunehmen, denn dann bräuchte man wieder zusätzliche Räumlichkeiten.

Die Elternarbeit wurde intensiviert, es finden nun regelmäßige Treffen zwischen der Projektkoordination, den Schuldirektionen und den Eltern statt. Diese Empfehlung ist also vollständig aufgenommen und umgesetzt worden. Die Zusammenarbeit mit der Regierung und anderen Nichtregierungsorganisationen (NRO) läuft laut Bericht des Partners auch gut – in welchem Umfang, wird allerdings nicht beschrieben. Aber auch an dieser Stelle werden die Schwächen im Monitoring ersichtlich – sie müssen noch überwunden werden.

Dem Projektpartner war zudem eine Umorientierung vom karitativen zum Selbsthilfeansatz empfoh-

len worden. Diese Umorientierung wurde teilweise berücksichtigt: „Der karitative Ansatz ist natürlich nach wie vor da und ist auch in manchen Bereichen nicht zu vermeiden. Die Schule für die Slumkinder wird ebenso wie die medizinische Versorgung ein karitatives Angebot bleiben (manche Medikamente werden von staatlicher Seite zur Verfügung gestellt).“ Der Selbsthilfeansatz des Projekts besteht darin, dass die Kinder durch den Schulunterricht, die Hygieneerziehung und die Vermittlung von Wissen über den Gemüseanbau eine gewisse Grundlage erhalten, um sich gesund zu verhalten und – das belegen auch Zahlen – später Arbeit zu finden.



Foto: Filmer/MISEREOR

Einzelberatung oder Lobbyarbeit – am besten beides in enger Verzahnung

Zum Verständnis des Projekts im **NORDOSTEN BRASILIENS** muss man vorausschicken, dass der Arbeitsschwerpunkt der Partnerorganisation in ländlicher Gemeinwesensentwicklung über Beratung und Lobbyarbeit liegt: Der Projektträger leistet einerseits bedarfsorientierte agrarökologische Beratung auf der Zielgruppenebene (Mikroebene), andererseits Organisationsentwicklung in der Hinsicht, dass kleine Gemeinden sich selbst organisieren und vernetzen (Mesoebene). In der politischen Lobbyarbeit ist die Partnerorganisation selbst ein wichtiger Akteur;

gleichzeitig wirkt sie darauf hin, dass sich aus den entstandenen Vernetzungsstrukturen des lokalen Gemeinwesens selbst ein politisches Engagement gegenüber staatlichen Institutionen herausbildet (Makroebene).

Eines der Ergebnisse der Evaluierung zielte darauf ab, dass sich der Partner stärker auf die höhere Ebene, also auf Foren und Netzwerke, konzentriert und seine Kapazitäten nicht in individuellen Beratungsangeboten „verschwendet“. *„Ich glaube, dass es eine große Diskussion innerhalb des Teams gibt in der Frage, wie man von einer Einzelfamilienberatung hin zu einer Gemeindeberatung oder zu einer höheren Ebene der politischen Einflussnahme kommt. Denn nach 20 Jahren Einzelfamilienberatung wurden enge Kontakte mit den Familien und den Dörfern aufgebaut – und man erhält auf dieser Ebene eben auch eine unmittelbare Reaktion auf die eigene Arbeit.“* Es stellt sich auch ganz grundsätzlich die Frage: Wann hört man mit der Beratung an einem Ort auf und steigt an anderer Stelle ein? Der Partner arbeitet derzeit an der stärkeren Verzahnung seiner Interventionsebenen.

Nach der Evaluierung wurde ein einjähriges Brückenprojekt durchgeführt, um Gelegenheit zu einer strategischen Reorientierung zu geben. Im neuen, laufenden Projekt wurde der Bereich der Dürresistenz, des Baus von Zisternen und der Beratung hinsichtlich des Umgangs mit Wasser intensiviert – also eher der Bereich der Gruppenberatung und der Brückenfunktion zu den staatlichen Fördermöglichkeiten. Außerdem sollen in Zukunft verstärkt Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausgebildet werden, die als Gemeindeakteure zu den Familien gehen. In Reaktion auf die seit zwei Jahren andauernde Dürre musste der Partner aber auch auf der Dorfebene reagieren zum Thema „Leben im Halbtrockengebiet“.

Die Stärkung insbesondere der sozial- und politikwissenschaftlichen Kompetenzen im Team war eine Empfehlung der Evaluierung. *„Das Wort ‚stärken‘ wird von den brasilianischen Partnern in der Regel mit der Neuanstellung von weiterem Personal und mehr finanziellen Mitteln gleichgesetzt, während es für MISEREOR zunächst eine Weiterqualifizierung des vorhandenen Teams und eine stärkere Unabhängigkeit des Partners impliziert.“* Zwischenzeit-



„Leben im Halbtrockengebiet“ impliziert, dass Dürrehilfe und lang angelegte Entwicklungswege in einem Atem zu nennen sind.

Foto: Filmer/MISEREOR

lich wurde ein weiteres Teammitglied mit Expertise im sozialen Bereich eingestellt.

Die Kommunikationsabläufe vor Ort können von hier aus nur schwer bewertet werden. Der Projektträger berichtet, dass die einzelnen lokalen Basisorganisationen inzwischen stärker an einem Strang ziehen und sich ihr Lobbypotenzial durch die bessere Vernetzung erhöht habe. Inzwischen werden mehr konkrete Erfahrungen auf Gemeindeebene veröffentlicht, um die Interaktion zwischen dem Partner, den Basisgruppen und der Gesellschaft zu intensivieren. Die Verbesserung der lokalen Kommunikationskanäle ist zudem eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Einwerben finanzieller Mittel. Für sich selbst hat die Partnerorganisation in der Vielfalt der Mitbestimmungsgremien in Brasilien klare Prioritäten gesetzt und bündelt ihre Kapazitäten nun dort, wo sie die größten Erfolgchancen im Sinn der Zielgruppen sieht. *„Diesen Schritt halte ich für besonders wichtig, da sich viele unserer Partnerorganisationen in ihrem Anspruch, möglichst in allen Abstimmungsgremien präsent zu sein, verzetteln.“*

Zudem wird eine positive Entwicklung in der internen Abstimmung und in einem gemeinsamen Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem berichtet. Das stärkt ein stringentes und konsequentes Auftreten auch nach außen. *„Aus unserer Sicht hat die Partnerorganisation in ihrem Bundesstaat einen sehr guten Stand. Wenn sie in politischen Mitbestimmungsgremien als Instanz auftritt, hat sie ein Wort mitzureden.“*

Glossar

Die wichtigsten Evaluierungsbegriffe auf einen Blick

➤ MISEREOR führt Einzel- und Querschnittsevaluierungen in aller Regel **während der Projektlaufzeit** durch. Sie dienen von daher der **beidseitigen Lernerfahrung** (Projektpartner und MISEREOR), erfüllen aber auch den Zweck der **Rechenschaftslegung** gegenüber Finanzgebern und Spender(inne)n und nicht zuletzt gegenüber Zielgruppen bzw. Projektnutzenden. Die Evaluierungsergebnisse erlauben eine **Einschätzung der Projektsituation zum Zeitpunkt der Evaluierung**, bewerten aber nicht die Qualität der Partnerorganisation an sich.

Evaluierungen werden bei MISEREOR nach den Kriterien der Förderdauer, des Fördervolumens und/oder Besonderheiten des Vorhabens (z. B. Pilotvorhaben, besonders schwieriges Umfeld) als verpflichtende Eva-

luierungen durchgeführt. Zusätzliche Evaluierungen finden auf Anregung der Partnerorganisation oder von MISEREOR selbst statt, teils auch in Zusammenarbeit mit ko-finanzierenden Organisationen eines gemeinsam geförderten Projekts.

Allen Evaluierungen – ob international oder lokal beauftragt – liegt ein einheitliches Grundgerüst für den projektspezifisch zu erarbeitenden Referenzrahmen zugrunde, das sich an den OECD-DAC-Kriterien orientiert. Die wesentlichen Begriffe dieses Orientierungsrahmens bei MISEREOR werden in folgendem Glossar erläutert. Weiterführende Informationen finden Sie auf <http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/wissenswertes.html>

Begriff	Kurze Erläuterung
DAC-Kriterien	Fünf inhaltliche Beurteilungskriterien, die vom Entwicklungsausschuss der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 1991/2010 definiert wurden: Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit.
Einzelevaluierung	Analyse der geplanten und bisher durchgeführten Maßnahmen sowie ihrer Wirkungen in einem einzelnen Projekt oder in einem Projektkontext (vorhergehende und laufende Projektphase(n)).
Effektivität (DAC-Kriterium)	Effektivität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem ein Projekt seine Ziele erreicht hat; die intendierten, geplanten direkten Wirkungen werden verglichen mit den erreichten Wirkungen, die zu beobachten sind (Soll-Ist-Vergleich).
Effizienz (DAC-Kriterium)	Effizienz misst die qualitativen und quantitativen Produkte und Leistungen des Projekts im Verhältnis zu den benutzten Ressourcen (Personal, Finanzen, Zeit ...).
Extern Lokal Beauftragte Evaluierung (ELBE)	Im Unterschied zu einer international/interkulturell organisierten Evaluierung werden bei einer ELBE lokale Expert(inn)en direkt von der Partnerorganisation unter Vertrag genommen. Die Rahmenvereinbarungen für ELBEs orientieren sich an den gleichen Qualitätskriterien wie internationale Evaluierungen.
Förder-Bereichs-Evaluierung (FBE)	MISEREOR arbeitet mit seinen Partnern in sechs Förderbereichen zusammen (siehe Abb. 2/S. 6 und „Die Evaluierungen 2013 auf einen Blick“/S. 55ff). Eine Förderbereichsevaluierung betrachtet einen repräsentativen Ausschnitt abgeschlossener und laufender Einzelprojekte innerhalb des entsprechenden Themenbereichs.

Follow-up	Im Nachgang zu einem Evaluierungseinsatz wird zunächst der Evaluierungsbericht durch den Partner und MISEREOR kommentiert und ein Konsens über die Umsetzung von Empfehlungen gesucht. Über die weitere Projektzusammenarbeit und -begleitung durch die zuständige Länderabteilung wird kontinuierlich an der Umsetzung der Empfehlungen gearbeitet. Bei internationalen Gutachtereinsätzen wird darüber in der anonymisierten Kurzfassung des Evaluierungsberichts und dem Follow-up-Beitrag im Jahresevaluierungsbericht berichtet.
Monitoring	Die Ergebnisse und Wirkungen der Projektarbeit werden kontinuierlich dokumentiert – möglichst mit aktiver Beteiligung derjenigen, die die Projektleistungen nachfragen und nutzen (Zielgruppen). Ein wirkungsorientiertes Monitoring ermöglicht auch Rückschlüsse darauf, inwiefern beobachtete Wirkungen den Projektaktivitäten zugeordnet werden können.
Nachhaltigkeit (DAC-Kriterium)	Das Kriterium der Nachhaltigkeit fragt danach, inwiefern es wahrscheinlich ist, dass der Nutzen eines Projekts nach dem Auslaufen der externen Finanzierung weiterbesteht. Der Nutzen soll sowohl in Bezug auf die Umwelt als auch auf wirtschaftliche, technische und soziale Aspekte nachhaltig sein.
Partizipation	Die Teilhabe der Projektpartner und/oder der Zielgruppen des Projekts an bestimmten Aktivitäten, z. B. einer Evaluierung. Die Projektträger sollen in Evaluierungen aktiv eingebunden werden, um selbst zu lernen und Motivation zu Veränderungen zu entwickeln. Die Zielgruppen eines Projekts sollen in Monitoring und Evaluierung so weit wie möglich einbezogen werden, da MISEREOR ihre Perspektive für die Erfassung und Bewertung von Wirkungen für entscheidend hält.
Querschnitts-Evaluierung (QE)	In einer Querschnittsevaluierung analysiert das gleiche Gutachter/-innenteam im gleichen methodischen Vorgehen Projekte innerhalb eines Sektors, um die Wirksamkeit der angewandten Projektansätze und gemeinsame Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten.
Relevanz (DAC-Kriterium)	Das Kriterium der Relevanz prüft, in welchem Maß das Projekt den Prioritäten und Strategien der Zielgruppen, des verantwortlichen Projektpartners und der Geberorganisation sowie dem lokalen und thematischen Kontext entspricht.
Triangulation	Aussagen zum Evaluierungsgegenstand bzw. einem Phänomen werden von dem Evaluierungsteam aus mindestens drei Quellen gesammelt, um ihre intersubjektive Nachprüfbarkeit und damit ihre Aussagekraft für das evaluierte Vorhaben kritisch beurteilen zu können.
Wirkung (DAC-Kriterium)	Wirkungen sind positive und negative, kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen (Ergebnisse und Auswirkungen), die durch ein Projekt direkt oder indirekt hervorgerufen werden. Die Evaluierungen sollen sowohl beabsichtigte (intendierte) als auch nicht-intendierte positive wie negative Wirkungen berücksichtigen.
Wirkungsorientierung	Beschreibt das Bemühen MISEREORs, seine Zusammenarbeit so weiterzuentwickeln, dass der Blick auf die angestrebten Veränderungen wie auf die tatsächlich zu beobachtenden Wirkungen im Zentrum des Dialogs mit den Projektpartnern steht. Dies bedarf auch einer entsprechenden Qualifizierung der Partnerorganisationen (http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/wirkung.html).

Die Evaluierungen 2013 auf einen Blick

ID-Nr. Evaluierte Projekte nach Förderbereichen

	Rahmenbedingungen und Gesellschaft
1	Afrika Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der Kirche für Entwicklung, Gerechtigkeit und Frieden in Afrika <i>Gutachterteam: Claudia Schwegmann, Dr. Joe Taabazinga</i>
4	Angola Evaluierung eines Projekts für wirtschaftliche Gerechtigkeit durch Beteiligung der Bevölkerung <i>Gutachterteam: Murielle Mignot, Jacinto Pio Wacussanga</i>
6	Bolivien Evaluierung eines Netzwerks zur Bürgerbeteiligung und Sozialen Kontrolle <i>Gutachterinnenteam: Ana Cecilia Betancur Jiménez, Ana Rosa Angulo</i>
13	Indien Evaluierung dreier Vorhaben der Entwicklungs- und Wohlfahrtsgesellschaft in einer Diözese <i>Gutachterteam: Franziska Krisch, Amit Mitra</i>
21	Madagaskar Querschnittsevaluierung von vier kirchlichen Koordinierungsstellen <i>Gutachterinnenteam: Claudia Schwegmann, Aina Razafimandimby, Josée Patricia Ravaoarimanana</i>
24	Mosambik Evaluierung eines Projekts zu Rechtsaufklärung und Empowerment verarmter, vorwiegend ländlicher Bevölkerungsgruppen <i>Gutachterteam: Dr. Karin Stahl, Cristiano José Taimo</i>
25	Nigeria Evaluierung der Dialog- und Verbindungsstelle <i>Gutachterteam: Wim Piels, Cosmas Olaniyan</i>
26	Nigeria Evaluierung einer Kommission für Gerechtigkeit, Entwicklung und Frieden <i>Gutachterteam: Wim Piels, Razaq Olugbenga Azeez</i>
27	Nigeria Evaluierung eines Projekts zu guter Regierungsführung und Menschenrechten im Südwesten Nigerias <i>Gutachterteam: Dr. Joe Taabazinga, Dare Samuel Adeoye</i>
29	Palästina/Israel Evaluierung der Arbeit einer israelischen Menschenrechtsorganisation <i>Gutachterteam: Frauke Lisa Seidensticker, Sliman Shaheen</i>
30	Palästina/Israel Evaluierung der Arbeit einer katholischen Menschenrechtsorganisation zu sozialen und wirtschaftlichen Rechten <i>Gutachterteam: Frauke Lisa Seidensticker, Hassan Jabareen</i>
35	Simbabwe Evaluierung eines Familienberatungszentrums <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Mary Ndlovu</i>

ID-Nr. Evaluierte Projekte nach Förderbereichen

	Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales allgemein
7	Burkina Faso Evaluierung eines Entwicklungsprojekts zur nachhaltigen Nutzung der Wasserressourcen in einer Diözese im Südwesten Burkina Fasos <i>Gutachterteam: Rainer Ströwer, Prof. Dr. Alkassoum Maïga</i>
15	Indien Selbstgesteuerte Entwicklung („People-Led Development“) verstehen: Querschnittsevaluierung dreier Projekte zu Ernährungssouveränität und „Empowerment“ im Osten Indiens <i>Gutachterteam: Laurens van Veldhuizen, T.M. Radha, Ramakrishna Surdeo</i>
18	International Evaluierung eines EU-Projekts zur Förderung der Kohärenz von Handels- und Agrarpolitik im Hinblick auf Armutsbekämpfung als erstes Millennium-Entwicklungsziel <i>Gutachterin: Franziska Krisch</i>
19	Kambodscha Evaluierung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprojekts <i>Gutachterteam: Alfred Jäckle, Kin Mengse</i>
20	Kamerun Evaluierung von zwei Projekten zu nachhaltiger landwirtschaftlicher Bewirtschaftung und Verbesserung der Trinkwasserversorgung und Hygiene im Südwesten des Landes <i>Gutachterteam: Kai-Uwe Seebörger, Mary Nyuyinwi und Jeanot Minla Mfou' ou</i>
22	Maghreb und Westafrika Evaluierung des Projekts zur Unterstützung bäuerlicher ökologischer Landwirtschaft und Förderung der Biodiversität <i>Gutachterteam: Theo Mutter, Salah Najah und Boukary Barry</i>
23	Mexiko Evaluierung von drei Projekten einer Nichtregierungsorganisation im Bereich der ländlichen Entwicklung im semiariden nördlichen Hochland <i>Gutachterteam: Dr. Eberhard Gohl, Flavio Rojo</i>
32	Ruanda Evaluierung eines Projekts zur Förderung bäuerlicher Entwicklungsinitiativen <i>Gutachterteam: Gottfried Horneber, Dr. Bernadin Rutwaza</i>
33	Senegal Evaluierung eines Vorhabens zur Einführung von ökologischem Landbau mit Vermarktung der Produkte im Westen Senegals <i>Gutachterteam: Birgit Kundermann, Adama Faye</i>
34	Senegal Evaluierung eines Vorhabens zur Sicherung der Nahrungsmittelversorgung und Armutsbekämpfung <i>Gutachterteam: Dr. Hildegard Schürings, René Segbenou</i>
43	West- und Zentralafrika Evaluierung zentraler Programmschwerpunkte eines interafrikanischen Netzwerks zur Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft <i>Gutachterteam: Dr. Adelheid Kückelhaus, Philippe de Leener</i>

ID-Nr. Evaluierte Projekte nach Förderbereichen

	Wohnen, Siedeln, Umwelt
3	Angola Evaluierung eines Projekts zur Sicherung der Landrechte in der Provinz Kwanza-Sul <i>Gutachterteam: Carlos Figueiredo, Gabriela Cohen</i>
17	International Evaluierung einer weltweit tätigen Koalition zur Förderung von Wohn- und Landrechten <i>Gutachterteam: Dr. Jennifer Duyne Barenstein, Carlos Guerrero, Virginia Roaf</i>
36	Südafrika Evaluierung dreier Projekte im Wohnungsbau- und Siedlungsentwicklungsbereich <i>Gutachterteam: Prof. Dr. Peter Gotsch, Aislinn Delany</i>
37	Südafrika Evaluierung dreier Projekte zur politischen Partizipation und nachhaltigen Stadtentwicklung <i>Gutachterteam: Prof. Dr. Peter Gotsch, Dr. Marinda Weideman</i>
38	Südafrika Evaluierung einer öffentlichen Bewusstseinskampagne und Förderung von Pilotvorhaben zur Reduzierung von CO ₂ -Emissionen <i>Gutachterteam: Carsta Neuenroth, Chris Spies</i>
	Bildung, Ausbildung Kultur
2	Ägypten Evaluierung eines kirchlichen Bildungsprojekts mit der Methode „Wertschätzende Erkundung“ (appreciative inquiry) <i>Gutachterteam: Dr. Han Rakels, Lisette Gast, Dr. Hoda Zakareya</i>
5	Bangladesch Evaluierung von mobilen Berufsbildungsangeboten für Jugendliche und Frauen <i>Gutachterteam: Ralf Lange, M. M. Shafiqur Rahman</i>
8	Deutschland Evaluierung einer entwicklungspolitischen Einrichtung in einer Großstadt <i>Gutachterin: Susanne Höck</i>
10	Indien Evaluierung eines nationalen Bildungsvorhabens für marginalisierte Kinder <i>Gutachterinnenteam: Dr. Karin Bohmann, Dr. Shobhita Rajagopal</i>
28	Pakistan Evaluierung des katholischen Bildungssystems <i>Gutachterteam: Dr. Heinrich Heinrichs, Amima Sayeed</i>
31	Philippinen Evaluierung von Projekten der beruflichen Bildung und Kleingewerbeförderung <i>Gutachterteam: Ralf Lange, Peter Bellen und Dr. Norma Gomez</i>
39	Timor Leste Evaluierung des Projekts einer kirchlichen Stiftung zu Ausbildungs- und ländlichen Entwicklungsaktivitäten <i>Gutachterteam: Dr. Gerlind Melsbach, Mario Carvalho da Silva, Lamberto Silva</i>
41	Uganda Evaluierung eines katholischen Bildungsprojekts zur Schulung von Führungskräften <i>Gutachterteam: Wim Piels, Dr. Joseph Ssemakula</i>

ID-Nr. Evaluierte Projekte nach Förderbereichen

Gesundheit	
11	Indien Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts zur Bekämpfung von Arsenvergiftung durch kontaminiertes Grundwasser in West-Bengalen <i>Gutachterteam: Dr. Katarina Greifeld, Dr. Gautam Basu</i>
12	Indien Gemeindebasierte Gesundheitsarbeit zur Versorgung von Tuberkulosekranken sowie Prävention von HIV/AIDS in einer Großstadt in Uttar Pradesh <i>Gutachterteam: Jens Koy, Manas Bhattacharya</i>
14	Indien Evaluierung eines integrierten ländlichen Gesundheitsprojekts in Ost-Chhattisgarh <i>Gutachterteam: Angelika Pochanke-Alff, Dr. John Oommen</i>
16	Indonesien Evaluierung von Projekten eines katholischen Lehrkrankenhauses <i>Gutachterteam: Dr. Jacob Hamel, Roy Tiyong</i>
40	Timor Leste Evaluierung eines kirchlichen Sozial- und Basisgesundheitsdienstes <i>Gutachterteam: Dr. Gerlind Melsbach, Mario Carvalho da Silva, Lamberto Silva</i>
42	Weltweit Förderbereichsevaluierung Gesundheit mit Schwerpunkt Basisgesundheits <i>Gutachterteam: für evaplan GmbH: Jane Bañez-Ockelford, Valerie Broch-Alvarez, Pinaki Ranjan Dey, Dr. Svetla Loukanova, Dr. François Zioko Mbenza, Maria Margarita Palacios Monroy, Angelika Pochanke-Alff, Dr. Winfried Zacher</i>
Partnerförderung und Personelle Zusammenarbeit	
9	Deutschland-Weltweit Evaluierung der Personalauswahl und -entwicklung von AGEH-Fachkräften nach dem Entwicklungshelfergesetz <i>Gutachterteam: Karola Block, Bernward Causemann</i>

Hinweis:

Anonymisierte Kurzfassungen der Evaluierungsergebnisse werden von den internationalen Gutachter(inne)n erstellt. In die bisher durchgeführten Evaluierungen können Sie hier einen Einblick gewinnen:
<http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/downloads1.html>.

Die Evaluierung durch externe, unabhängige Gutachter/-innen erfordert vom evaluierten Partner einen Vertrauensvorschuss. Die (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit weiterem Verbesserungspotential setzt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und gegenseitigen Respekt voraus. Deswegen gibt

MISEREOR Evaluierungsberichte nur mit vorheriger Zustimmung der Partnerorganisationen weiter. Zum Schutz des Partners oder der Partnerschaft verzichtet MISEREOR in Einzelfällen auf die online-Veröffentlichung der anonymisierten Kurzzusammenfassungen (z. B. bei Menschenrechtsprojekten oder in Staaten, in denen kirchliche Träger besonderer Beobachtung unterliegen).

Sollten Sie – z. B. im Rahmen eines akademischen Vorhabens – ein weitergehendes Interesse an einer einzelnen Evaluierung haben, wenden Sie sich bitte direkt an MISEREOR.

Über folgenden Link können Sie tiefer in die methodischen und konzeptionellen Grundlagen der Evaluierungsarbeit bei MISEREOR einsteigen:

<http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung.html>

Darüber hinaus sind die Jahresevaluierungsberichte seit 2006 und folgende Dokumente abrufbar unter:

<http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/downloads1.html>

Studien, Fachbeiträge, Positionspapiere

„Systemprüfung der Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ – In dieser Fallstudie liegt eine systematische Analyse und Bewertung der Evaluierungspraxis von MISEREOR vor. Sie gibt detailliert Aufschluss über die institutionelle Einbettung, konkrete Planung, Durchführung, Qualität und Nutzung von Evaluierungen bei MISEREOR.

[Zur Fallstudie \(pdf, 166 KB\)](#)

„Wann sind Evaluierungsergebnisse nutzbringend für das evaluierte Projekt und darüber hinaus?“ – Ein Beitrag für die DeGEval-Jahrestagung 2012 von Dorothee Mack.

[Zum Fachbeitrag \(pdf, 793 KB\)](#)

„Entwicklungshilfe: Kompensation für Unrecht oder Instrument für mehr Gerechtigkeit?“ – CIDSE-Arbeitspapier zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit, April 2008.

[Zum Positionspapier \(pdf, 246 KB\)](#)

Förderbereichsevaluierungen

Eine Besonderheit unter den übergreifenden Evaluierungen sind die Förderbereichsevaluierungen, die zwischen dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und den kirchlichen Zentralstellen für Entwicklungshilfe als Teil der Erfolgskontrolle der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit verabredet sind. Hier finden Absprachen zu dem zu evaluierenden Förderbereich und zum Referenzrahmen zwischen den drei genannten Beteiligten statt.

- MISEREOR hat seinen Förderbereich „Ländliche Entwicklung, Schwerpunkt Ernährungssicherheit“ in den Jahren 2010 und 2011 extern evaluieren lassen. 258 Projekte waren dabei einbezogen.

[Gesamtbericht der Förderbereichsevaluierung \(pdf, 2 MB\)](#)

- In den Jahren 2012 und 2013 hat MISEREOR seinen Förderbereich „Gesundheit“ mit besonderem Fokus auf Basisgesundheits extern evaluieren lassen. Einbezogen waren 119 Projekte.

[Gesamtbericht der Förderbereichsevaluierung \(pdf, 976 KB\)](#)

Herausgeber:

Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V.
Mozartstraße 9
52064 Aachen

Verantwortlich für den Inhalt:

Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM)

Redaktion: Irmtraud Lechner

Der Gesamtüberblick über die durchgeführten Evaluierungen wurde durch die unabhängige Gutachterin Kathrein Tallowitz-Rojas Arteaga verfasst. Die Interviews zum Follow-up der ausgewählten Evaluierungen des Jahres 2011 führte Mona Plate (Praktikantin).

Graphische Gestaltung:

Anja Hammers
VISUELL/Aachen

Druck: Schloemer & Partner GmbH, Düren

Gedruckt auf RecySatin, Recyclingpapier, hergestellt aus mindestens 80 % Sekundärfasern.

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

Er steht auch zum Download bereit unter
<http://www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung.html>

Wir freuen uns auf Anmerkungen, Rückfragen, Vorschläge!

Bitte wenden Sie sich an:
Dorothee Mack

Leiterin des Arbeitsbereichs Evaluierung und Qualitätsmanagement
Tel.: 0241/442-332
evaluation@misereor.de



Foto: Mondry/MISEREOR





Spendenkonto 10 10 10

Pax-Bank eG
BLZ 370 601 93

IBAN DE75 3706 0193 0000 1010 10
SWIFT-BIC GENODED1PAX

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

„Es ist sehr wichtig, von Zeit zu Zeit eine Evaluierung mit jemandem, der uns von außen wahrnimmt, durchzuführen. Auf diese Weise erkennen wir, ob und wie wir zu Veränderungen im Leben der Gruppen oder Gemeinden beitragen. Es ist ein schmerzhafter, aber inhaltlich reicher Prozess, wie eine Geburt.“

(aus der Rückmeldung lateinamerikanischer Projektpartner)

Bischöfliches Hilfswerk

MISEREOR e.V.
Mozartstraße 9
52064 Aachen
www.misereor.de