



# Was bleibt?

Zur Dauerhaftigkeit von Wirkungen



Kurzfassungen der 39 Evaluierungen ●

Ergänzung zur Druckversion  
des Jahresevaluierungsberichts 2018

**MISEREOR**  
● IHR HILFSWERK

1	<b>Afrika</b> Evaluierung des Projekts „Fortbildung für Führungskräfte, basierend auf dem Ansatz ‚Training for Transformation‘ im südlichen Afrika <i>Gutachterteam: Wim Piels, Desiree Paulsen</i>	6
2	<b>Ägypten</b> Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Lebensbedingungen in ländlichen Gemeinden <i>Gutachterteam: Birgit Laue, Dr. Roshdy Fathy Kamel</i>	10
3	<b>Angola</b> Evaluierung eines Projekts zur Ausbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern und von gemeindejournalistischen Fachkräften sowie zur institutionellen Verankerung sozialer Arbeit und Kommunikation <i>Gutachterteam: Georg Roling, Roxana Liendo</i>	14
4	<b>Angola</b> Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Partizipation der Zivilgesellschaft, Ausbildung über bürgerliche Grundrechte und Demokratieverziehung <i>Gutachterin: Dr. Hemma Tengler, Guilherme Santos</i>	18
5	<b>Bangladesch</b> Evaluierung eines ländlichen Projekts zur Förderung von lokalen Organisationen <i>Gutachterteam: Ekkehard Kürschner, Tasnim Mafiz</i>	22
6	<b>Bolivien</b> Evaluierung von Projekten zum Empowerment von Kleinbäuerinnen und Kleinbauern sowie indigener Bevölkerung <i>Gutachterteam: Heidrun Gilde, Ana Rosa Angulo</i>	27
7	<b>Bolivien</b> Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts zur Verbesserung der sozio-ökonomischen Situation von Haushalten in einer Diözese im Osten des Landes <i>Gutachterteam: Gottfried Horneber, Justine Riziki Elakano</i>	31
8	<b>Demokratische Republik Kongo</b> Evaluierung eines Projekts zur Stärkung transparenter Regierungsführung, ethisch basierten politischen Handelns und der politischen Partizipation der Bürger/-innen in der DR Kongo <i>Gutachterteam: Susanne Neymeyer, John Ntalemwa Nytha N'Yganda</i>	35
9	<b>Demokratische Republik Kongo</b> Evaluierung eines Gesundheitsprojekts <i>Gutachterteam: Heidi Becher, Dr. Gaspard</i>	39
10 a	<b>Elfenbeinküste</b> Evaluierung eines Projekts zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und zur Stärkung der Zivilgesellschaft in zwei Stadtteilen <i>Gutachterin: Maria Baier-D'Orazio</i>	43

<b>10 b</b>	<b>Elfenbeinküste</b> Evaluierung eines Projekts beruflicher Ausbildung von Jugendlichen zur Selbstständigkeit in handwerklichen Kleinbetrieben <i>Gutachterin: Maria Baier-D'Orazio</i>	<b>47</b>
<b>11 a</b>	<b>Haiti</b> Vergleichende Studie mit evaluativem Charakter zu zwei Projekte aus dem Bereich Agrarökologische Erziehung und Umweltschutz: Projekt 1 <i>Gutachterteam: Inga Nagel, Hudson Michel</i>	<b>51</b>
<b>11 b</b>	<b>Haiti</b> Vergleichende Studie mit evaluativem Charakter zu zwei Projekten aus dem Bereich Agrarökologische Erziehung und Umweltschutz: Projekt 2 <i>Gutachterteam: Inga Nagel, Hudson Michel</i>	<b>55</b>
<b>12</b>	<b>Indonesien</b> Evaluierung eines Hilfsprogramms für Geflüchtete <i>Gutachterteam: Dr. Martin Quack, Ima Susilowati</i>	<b>59</b>
<b>13</b>	<b>International</b> Evaluierung des Förderbereichs „Menschenrechte“ bei MISEREOR <i>Gutachterteam: FAKT Beratung für Management, Bildung und Technologien GmbH (Dr. Karin Stahl, Bernward Causemann, Alexandra Huber, Martin Petry, Christiane Schulz)</i>	<b>62</b>
<b>14</b>	<b>International</b> Evaluierung der Informations- und Lobbyarbeit einer internationalen Nichtregierungsorganisation zum globalen Ernährungssystem <i>Gutachterteam: Frauke Seidensticker, Rainer Tump</i>	<b>76</b>
<b>15</b>	<b>Kenia</b> Berufsbildung und Förderung von Kleinunternehmen für Slumbewohner/-innen <i>Gutachterteam: Maria Baier-D'Orazio, Dr. Philemon Yugi</i>	<b>79</b>
<b>16</b>	<b>Lateinamerika</b> Evaluierung der AGEH-Fachkraftstelle – „MENSCH IM MITTELPUNKT – Innovative Ansätze in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika“ <i>Gutachter: Sebastian Jung</i>	<b>84</b>
<b>17</b>	<b>Libanon</b> Evaluierung des Projekts „Förderung der Integration und Perspektiven syrischer und irakischer Flüchtlinge im Libanon durch Bildungsarbeit und psychosoziale Begleitung“ <i>Gutachterteam: Dr. Judith Abdel-Massih-Thiemann, Lina Hamaoui</i>	<b>89</b>
<b>18</b>	<b>Malawi</b> Evaluierung eines Projekts zur Förderung armutsorientierter und konfliktreduzierender Forschungs- und Öffentlichkeitsarbeit <i>Gutachterteam: Claudia Schwegmann, Dr. Gerard Chigona</i>	<b>94</b>

19	<b>Mosambik</b> Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der Arbeit der katholischen Diözesen zu Landrecht und zu guter Regierungsführung <i>Gutachter: Rainer Tump</i>	98
20	<b>Nepal</b> Evaluierung des Projekts „Förderung von Menschenrechts- und Friedensaktivitäten durch Frauen zur Verringerung von Gewalt gegen Frauen“ <i>Gutachterteam: Dr. Judith Abdel-Massih-Thiemann, Sarba Raj Khadka</i>	101
21	<b>Nigeria</b> Evaluierung eines Projekts im Bereich „Integrierte und nachhaltige ländliche Entwicklung“ <i>Gutachterteam: Johannes Kotschi, Morenike Longe</i>	105
22	<b>Nigeria</b> Evaluierung eines Projekts zur Förderung der Menschenrechte in einer südwestlichen Provinz des Landes <i>Gutachterteam: Wim Piels, Omowumi Ogunrotimi</i>	108
23	<b>Osttimor</b> Evaluierung eines Projekts zur Fortführung der Friedensarbeit und Demokratieförderung durch Dialog <i>Gutachterteam: Marco Hanitzsch, King Oey</i>	112
24	<b>Osttimor</b> Evaluierung eines Projekts im Bereich Medienarbeit für staatsbürgerliche und kulturelle Bildung <i>Gutachterteam: Dr. Mieke Leermakers, Dr. Elis Fadjaringsih Nugrahadi</i>	115
25	<b>Palästinensische Gebiete</b> Evaluierung eines Projekts zur Stärkung der Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit <i>Gutachterteam: Dr. Benjamin Stachursky, Adnan Faramand</i>	120
26	<b>Philippinen</b> Evaluierung eines Wiederaufbauprojekts nach Taifun Haiyan (Yolanda) <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Noela Lasmarias</i>	124
27	<b>Republik Südafrika</b> Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Landnutzung und Rechtshilfe in einer südöstlichen Provinz des Landes <i>Gutachterteam: Dr. Rita Gebert, Alvin R. Anthony</i>	128
28	<b>Republik Südafrika</b> Evaluierung von Projekten zur Verbesserung der Mieterrechte und der Wohn- und Lebensbedingungen von benachteiligten städtischen Mieter/-innen <i>Gutachterteam: Joanna Kotowski, Jane de Sousa</i>	129

29	<b>Sambia</b> Evaluierung eines Projekts zur sozialen Wiedereingliederung von entlassenen Strafgefangenen <i>Gutachterteam: Wim Piels, Kennedy Sikaona</i>	132
30	<b>Senegal</b> Evaluierung eines Programmes von vier Nichtregierungsorganisationen zur Prävention von Ebola und anderen Infektionskrankheiten <i>Gutachterteam: Dr. Katarina Greifeld, Mouhamed Ba</i>	135
31	<b>Simbabwe</b> Ausbildung und Befähigung von Jugendlichen in HIV/Aids-Prävention und Lebenskunde <i>Gutachterteam: Pia Wahl, Muriel Vunyiwe Nqwababa</i>	138
32	<b>Simbabwe</b> Evaluierung eines Projekts zur integrierten Förderung von Kleinbauernfamilien zur Ernährungssicherung <i>Gutachterteam: Dr. Christine Martins, Norbert Dube</i>	141
33	<b>Südsudan</b> Evaluierung eines Gesundheitsprojekts zur Senkung der Mütter- und Kindersterblichkeit <i>Gutachter: Pieter-Paul Gunneweg</i>	145
34	<b>Tansania</b> Evaluierung eines Projekts zur Förderung der integrierten Ländlichen Entwicklung in einem Naturschutzgebiet <i>Gutachterteam: Dr. Adelheid Kückelhaus, Laurent N. Kaburire</i>	148
35	<b>Tschad</b> Evaluierung eines HIV Projekts <i>Gutachterteam: Heidi Becher, Dr. Memadji Mbaigoto</i>	151
36	<b>Tschad</b> Evaluierung eines Projekts zur Stärkung guter Regierungsführung durch Bildungsarbeit <i>Gutachterteam: Claudia Schwegmann, Souamine Adoum</i>	155
37	<b>Uganda</b> Evaluierung eines Projekts zur funktionalen Alphabetisierung und Schaffung lokaler Einkommen <i>Gutachterin: Susanne Neymeyer</i>	158
38	<b>Uganda</b> Evaluierung eines Projekts zur integrierten ländlichen Entwicklung durch standortgerechte Landwirtschaft <i>Gutachterteam: Beate Grunzke, Godfrey Kayoby</i>	161
39	<b>Vietnam</b> Evaluierung eines Pilotprojekts zur Armutsbekämpfung in ländlichen Regionen <i>Gutachter: Ralf Lange</i>	164

# 1 Afrika

## Evaluierung des Projekts „Fortbildung für Führungskräfte, basierend auf dem Ansatz ‚Training for Transformation‘ im südlichen Afrika“

### **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts**

Die projektdurchführende Partnerorganisation ist eine kirchennahe Nichtregierungsorganisation (NRO) in Südafrika, die ihre Arbeit 2002 aufgenommen hat. Die Organisation betreibt unter anderem ein von MISEREOR/KZE unterstütztes Ausbildungs- und Trainingsprogramm zur Förderung und Stärkung der Bewusstseinsbildung und der Fähigkeiten zur Gemeindeentwicklung für Mitarbeitende und Freiwillige von religiösen Organisationen, NRO und gemeindebasierten Organisationen. Ziel ist es, dass diese Mitarbeitenden und Freiwilligen die Fähigkeit der Gemeinden stärken, Entwicklungsinitiativen zu ergreifen und zu kontrollieren. Die Trainingskurse variieren in der Dauer von international anerkannten Diplomkursen (1 Jahr, davon 17 Wochen Anwesenheit im Trainingszentrum) über international anerkannte Zertifikatskurse (9 Monate, davon 6 Wochen Anwesenheit im Trainingszentrum) bis zu maßgeschneiderten Kurzkursen mit einer Dauer von 1 bis 20 Tagen und teilweise über mehrere Phasen verteilt.

Das Projektteam besteht aus sechs Personen und beauftragt bei Bedarf weitere Trainer(innen) und Moderator(inn)en. MISEREOR unterstützt das Projekt seit 2011 und finanziert derzeit bis zu 37 % der Projektausgaben. Frühere externe Evaluierungen ohne MISEREOR-Beteiligung fanden in den Jahren 2009 und 2014 statt. Dies ist die erste externe Evaluierung, bei der MISEREOR einen der beiden Gutachter bestellt hat.

### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierungsziele orientieren sich an den OECD/DAC-Kriterien für eine Projektevaluierung: Bewertung der Relevanz des Projekts, der direkten und indirekten Wirkungen, der Effektivität, der Effizienz und seiner Nachhaltigkeit. Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Personen (einer südafrikanischen Gutachterin und einem europäischen Gutachter), die vom Projektteam der Partnerorganisation unterstützt wurden. Die Evaluierung erfolgte anhand einer partizipativen Methodik. Einige laufende Diplomkurse wurden besucht und ein Kick-Off-Workshop mit Projektmitarbeitenden, einigen Vorstandsmitgliedern und einigen Kursleiter(inne)n durchgeführt. Während zwei Wochen wurden 36 Kursabsolvent(inn)en in Südafrika, Simbabwe und Sambia während Besuchen oder per Telefon/Skype befragt und 16 Teilnehmende des laufenden Diplomkurses interviewt. Auch die sechs Projektmitarbeitenden und fünf weitere Kursleiter(innen) wurden befragt. Acht Mitglieder des Kuratoriums und des Vorstands wurden befragt sowie zwei Personen, die an der ersten Konzeption und dem Start des Trainingsprogramms beteiligt waren. Ein regionales Gemeinschaftsentwicklungsprogramm der Partnerorganisation wurde ebenfalls besucht, so dass bestehende und mögliche Synergien zwischen diesem Projekt und dem evaluierten Projekt geprüft werden konnten. In Simbabwe wurden acht Organisationen besucht, die mit dem Projekt in Verbindung stehen. Zudem wurden die internen Systeme

me der Organisation und des Projekts untersucht. Am Ende der Evaluierungsmission fanden mehrere Sitzungen mit Vorstandsmitgliedern und den Projektmitarbeitenden statt, um die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluierung zu diskutieren.

### Festgestellte Wirkungen

Im Untersuchungszeitraum (seit 2013) wurden drei Diplomkurse mit 90 Teilnehmenden aus 16 verschiedenen Ländern absolviert. Außerdem wurden 2 Zertifikatskurse mit 57 Teilnehmenden aus 10 Ländern und 15 Kurzurse mit 318 Teilnehmenden aus 9 Ländern durchgeführt.

Kursabsolvent(inn)en erklärten, wie ihre Teilnahme an den Kursen ihnen geholfen hat, die eigene Bewusstseinsbildung, ihr kritisches Bewusstsein und ihre Analyse von Fragestellungen in ihrer Umgebung sowie ihr Gefühl zu stärken, ihre Umgebung beeinflussen zu können. Der Kurs diente als Ausbildungs- und Trainingsprogramm für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Bei einem der Besuche vor Ort in Simbabwe beobachtete das Evaluierungsteam Veränderungen auf Gemeindeebene, die erkennbar durch die Teilnahme von NRO-Mitarbeitenden an einem Zertifikatskurs des Projekts beeinflusst wurden. Eine Absolventin brachte sechs Dörfer zu einem Austausch über die aktuelle Situation in der Grundschulbildung und ihre Lebensumstände zusammen. In beiden Fragen haben sich die Gemeinschaften organisiert und Maßnahmen ergriffen. Mit Unterstützung ihres Gemeinderates gelang es ihnen, eine neue Grundschule zu bauen. Die NRO steuerte Material bei. Alle sechs Dörfer sind nun im Schulentwicklungsausschuss vertreten. Ohne Unterstützung der NRO begann der Schulentwicklungsausschuss mit dem Ausheben der Gräben für die Gründung eines Kindergartens und jedes Dorf bereitete bereits 5000 Ziegelsteine vor. In der neuen Schule stieg die Zahl der Einschreibungen von 363 (2014) auf 543 (2018). Die Lebensgrundlage der Haushalte verbesserte sich, da sie sich in Gruppen organisier-

ten, die Bewässerung betreiben, Erdnussbutter produzieren usw., während sie technische Unterstützung vom landwirtschaftlichen Beratungspersonal der Regierung erhielten.

Bei Besuchen und Telefoninterviews mit anderen Kursabsolvent(inn)en erklärten mehrere von ihnen, wie sie ihre erlernten Fähigkeiten einsetzten, um Gemeinden, mit denen sie zusammenarbeiten, bei der Planung und Kontrolle ihrer eigenen Entwicklungsaktivitäten zu unterstützen. Besonders bei sog. „Partnerorganisationen“ (Organisationen, die den erlernten Gemeinschaftsentwicklungsansatz explizit als integrales Merkmal in ihre Arbeit einbeziehen) sind die beschriebenen Ergebnisse und Wirkungen groß, wie z. B. in der Sozialarbeit von Gemeindeentwicklern einer großen Kirche in Sambia, der Arbeit einer Brüdergemeinde in Sambia, Kenia und Südafrika und der Arbeit einer NRO, die Landarbeiterinnen in Western Cape/Südafrika betreut.

Eine Gemeindeentwicklerin einer großen Kirche in Sambia erklärte zum Beispiel, wie sie nach dem Kurs einer sehr armen Dorfgemeinschaft (darunter Lehrer/-innen), traditionelle Führungspersonen und politische Führungskräfte des Dorfes) geholfen hat, ihre eigenen Probleme zu identifizieren und eigene Lösungen zu finden: Sie haben festgestellt, dass viele Menschen in der Gemeinde nicht arbeiten, weil sie vom frühen Morgen an lokales Bier trinken. Folglich verhängten sie ein Verbot, vor 16.00 Uhr Bier zu verkaufen, und begannen Geldstrafen für Personen zu verhängen, die diese lokale Regel nicht einhalten. Sie gründeten auch eine Anti-Alkohol-Unterstützungsgruppe für Männer, die sich zweimal pro Woche trifft. Die Gemeinde stellte ferner fest, dass das Dorf nur eine Grundschule besaß, und dass die Menschen nicht das Geld hatten, um den Transport für ihre Kinder zu bezahlen, damit sie in der Stadt die Sekundarschule besuchen konnten. Sie setzten sich daraufhin bei der Regierung ein, die dann die Grundschule bis zur 9. Klasse erweiterte. Die lokale Klinik bot keine Dienstleistungen für schwangere Frauen an. Für sol-

che Dienstleistungen mussten Frauen 70 km in die nächstgelegene Stadt fahren. Auch in dieser Angelegenheit baten die lokalen Führungspersonen die Regierung um Maßnahmen, und die Klinik wurde entsprechend erweitert.

Diese kirchliche Gemeindeentwicklerin trainierte 30 Personen aus allen Gemeinden der fünf Kirchengemeinden rund um ihre eigene Kirche als freiwillige „Veränderungsbeauftragte“ (sogenannte „Change Agents“). Dieses Training fand an acht Wochenenden statt und konzentrierte sich auf die Selbstfindung (Selbstverständnis), Organisationsentwicklung (menschliche Beziehungen in der Kirche und in den Gemeinden) und darauf, wie man Workshops moderieren kann, bei denen Menschen selbst eigene Bedürfnisse und entsprechende Lösungsansätze erkennen.

Etwa die Hälfte der Absolvent(inn)en, die vom Evaluierungsteam besucht und befragt wurden, erklärten, wie ihre Teilnahme an einem Kurs des Projekts ihnen auf der Ebene des persönlichen Funktionierens half, aber dass es keine tatsächlichen Entwicklungsänderungen in der Gemeinschaft gab, die ihrer Teilnahme an einem Kurs des Projekts zugeschrieben werden konnten.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Relevanz des Projekts ist groß für Organisationen und Einzelpersonen, die soziale Gerechtigkeit fördern und Gemeinschaftsentwicklung betreiben. Alle befragten Personen und Organisationen haben angegeben, wie der besuchte Kurs für sie als Person, als Familienmitglied und im Beruf relevant war.

Das Projekt hat große Auswirkungen auf die Gemeinschaften in den Fällen gehabt, in denen die Durchführungsorganisationen den erlernten Gemeinschaftsentwicklungsansatz ausdrücklich als integrales Merkmal in ihre Arbeit einbezogen haben und in denen Personen, die hoch genug in den Hierarchien der Organisationen angesiedelt waren, entweder an (mehreren) Kurzkursen oder an Zertifikats- oder Diplomkursen teilgenommen haben. Weitere Merkmale der Organisationen mit erfolg-

reichen Veränderungen in den Gemeinschaften sind: gutes Projektzyklusmanagement und gelungene Organisationsentwicklungsprozesse.

Für Kursabsolvent(inn)en, die in Organisationen arbeiten, die den erlernten Ansatz nicht als integrales Merkmal ihrer Arbeit aufgenommen haben, ist die Wirkung der Schulung auf die Gemeinschaften begrenzt, da die meisten Mitarbeiter(innen) und Freiwilligen in diesen Organisationen weiterhin die Menschen „lehren“ und „versuchen, davon zu überzeugen“, was sie tun sollen, anstatt sie die Grundursachen von Problemen selbst entdecken zu lassen und den Mitgliedern der Gemeinschaft einen Weg zu zeigen, wie sie selbst planen, was sie dagegen tun wollen. Die Projektergebnisse waren auch in Organisationen mit schwachen organisatorischen Prozessen und/oder schwachem Projektzyklusmanagement eher gering.

Die Effektivität des Projekts (definiert als Gesamtergebnis des Projekts im Vergleich zu den im Vertrag festgelegten Zielen und Indikatoren) war teilweise gering und teilweise nicht feststellbar. Die Gesamtzahl der in Kurzkursen ausgebildeten Personen war höher als geplant. Die Gesamtzahl der in Diplom- und Zertifikatslehrgängen ausgebildeten Personen und die Anzahl der Exemplare gedruckter Bücher dagegen waren geringer als geplant. Die in den Projektverträgen vereinbarten Ergebnisindikatoren wurden nicht systematisch gemessen. Während der Evaluierung wurden eine „Theory of Change“ und ein wirkungsorientierter Fragebogen entwickelt, der in Zukunft dazu verwendet werden kann, den Grad der bewirkten Veränderungen und die Leistungen des Projekts gemäß den vereinbarten Indikatoren des Projektvertrags zwischen der Partnerorganisation und MISEREOR/KZE nachzuverfolgen.

Die Effizienz des Projekts kann verbessert werden, indem die Art der Ausbildung, die für die verschiedenen Kategorien von Teilnehmer(inne)n angeboten werden soll, zielgerichteter geplant wird. Insgesamt sollte vor allem mehr in kurze Kurse investiert werden als in längere Kurse.



Die Nachhaltigkeit des Programms kann durch die Einführung von „Training of Trainer“-Kursen erhöht werden, um Absolvent(inn)en von Diplom- und Zertifikatsstudiengängen in die Lage zu versetzen, selbst kurze Kurse zu konzipieren und zu moderieren. Die Nachhaltigkeit kann weiter erhöht werden, indem interessierte nationale Organisationen der Kursabsolvent(inn)en dabei unterstützt/begleitet werden, erstens einen Social-Business-Plan zur eigenen Gestaltung und Umsetzung unterschiedlicher Kurzurse für verschiedene Arten von glaubensbasierten Organisationen und NROs im Land vorzubereiten und durchzuführen und zweitens wie man sich dafür finanzielle Mittel erschließen kann.

Die rechtliche Steuerungsstruktur der Partnerorganisation soll angepasst und die Zusammenarbeit zwischen dem Leitungsorgan und der Projektverwaltung verstärkt werden. Es wurden Empfehlungen für einige Verbesserungen bei der Finanzverwaltung des Projekts ausgesprochen.

*Wim Piels (Übersetzung EQM)*

### Follow-up (MISEREOR)

Das Projektteam und der Vorstand der NRO haben die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung intensiv diskutiert. Wichtige Empfehlungen wurden angenommen und erste Umsetzungsschritte unternommen:

- Die NRO wird den Fokus stärker auf kürzere Trainingskurse legen, um besser auf die Anforderungen und Einschränkungen potenzieller Teilnehmer eingehen zu können.
- Die NRO wird sich verstärkt bemühen, ihre Ansätze und Werte in der Praxis ihrer Partnerorganisationen zu verankern.
- Die NRO wird auf eine Angleichung der Kursgebühren an die realen Kosten hinarbeiten, um die Abhängigkeit von externen Mitteln zu verringern.
- Die NRO hat erste Schritte unternommen, um ihre Ausbildungsmaßnahmen als unabhängige Non-Profit-Organisation (NPO) zu registrieren, die vom Rechtsträger ihres Ausbildungszentrums getrennt ist.
- Die NRO kam überein, ein Bündel von Empfehlungen zur Verbesserung ihrer finanziellen und administrativen Abläufe umzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Evaluierung lieferte eine fundierte Analyse der Stärken und Schwächen der NRO, die zu einer umfassenden Überprüfung und beginnenden Veränderungen der Angebote und Aktivitäten der Organisation führte.

## 2 Ägypten

### Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Lebensbedingungen in ländlichen Gemeinden

#### **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts**

Seit den 80er Jahren unterstützt die projektttragende Nichtregierungsorganisation (NRO) in Ägypten die Entwicklung von Gemeinwesen (community development). Sie verfolgt das Ziel, Menschen in ländlichen Gemeinden zu befähigen, selbstverantwortlich, selbstbestimmt und auf der Basis der eigenen Ressourcen zu leben, zu arbeiten und ihre Lebensgrundlage zu sichern. In diesem Sinn wurden bisher sechzehn partizipativ umgesetzte Projekte auf Gemeindeebene begleitet. Über Beratung und Training mit einem Fokus auf wirtschaftliche Aspekte, Bildung, Geschlechtergleichstellung, Menschen-, Kinder- und Jugendrechte, Umwelt oder Gesundheit wurden Menschen in 60 ländlichen Gemeinden erreicht.

Mit MISEREOR gibt es bereits seit Beginn der 90er Jahre eine Kooperation. Ein Schwerpunkt der Zusammenarbeit sind einkommenschaffende Maßnahmen und Ausbildungsprogramme, ein anderer die Gemeinwesenentwicklung durch die Unterstützung von Ortsvereinen. Im Rahmen der Evaluierung wurde ein Projekt betrachtet, welches der dritten Phase in einer Reihe seit 2008 entspricht. Alle Projekte hatten bzw. haben die Unterstützung und Weiterentwicklung von unabhängigen lokalen Gemeindeorganisationen zum Ziel.

Methodisch unterstützt wird der Ansatz hin zu eigenständigen lokalen Entwicklungsprozessen durch den konsequenten Einsatz von Planungs- und Beratungsmethoden aus der „Werkzeugkiste“

des *Participatory Rapid Appraisal (PRA)*. Projekte werden auf der Basis der im Rahmen des PRA erhobenen Herausforderungen, Potenziale und Prioritäten geplant und umgesetzt. Begleitet werden die Entwicklungsprozesse durch Gremien von örtlichen Entscheidungsträgern, Frauen- und Jugendkomitees sowie Gruppen, die sich für eine thematisch und zeitlich begrenzte Initiative zusammenschließen.

Die geförderten Maßnahmen des evaluierten Projekts beinhalteten die Unterstützung von Basisorganisationen in sechs Dörfern, Trainings- und Sensibilisierungsmaßnahmen, die Entwicklung von Strategieplänen für die nachhaltige Gemeindeentwicklung und die Unterstützung beim Aufbau von Netzwerkstrukturen.

#### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Hauptziele der Evaluierung waren die Messung der Wirkung der Projektdurchführung auf die Zielgruppe und die Erarbeitung von Empfehlungen für die zweite Projekthälfte. Die durchführende Organisation selbst hatte ein großes Interesse, eine Rückmeldung zu ihrem Ansatz sowie Anregungen für weitere Projekte zu erhalten. Mehrere Mitarbeitende aus dem Projektmanagement begleiteten daher das Evaluierungsteam während der Besuche aller Projektorte im Rahmen der zweiwöchigen Feldphase im März 2018.

Die Evaluierung wurde von einem Team, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem ägyptischen Gutachter, in einem partizipativen und

lernorientierten Ansatz durchgeführt, wobei die Projektmitarbeitenden soweit wie möglich in die Evaluierungsaktivitäten einbezogen wurden. Die Evaluierungssprachen waren Englisch und Arabisch. Bewusst wurde eine weibliche Übersetzerin eingebunden, damit in gender-differenzierten Gruppen gearbeitet werden konnte.

Es wurden Einzel- und Gruppeninterviews mit etwa 50 Personen geführt. Insgesamt waren mehr als 400 Personen über Workshops mit soziometrischen Übungen, Story Telling, „MSC light“ zum Aufzeigen von Veränderungen, Selbstevaluierungen, Fokusgruppengesprächen, Haus- und Geschäftsbesuchen angesprochen. Quantitativ wurden Daten zu den Aktivitäten des Projekts über einen Fragebogen bei 315 Personen erhoben. Ein Workshop versammelte Vertreterinnen und Vertreter öffentlicher Institutionen, zu einem weiteren wurden Mitarbeitende aus Basisorganisationen früherer Projektphasen eingeladen.

Mit den Mitarbeitenden der projektdurchführenden Organisation wurden zwei Workshops zur Auftragsklärung, Selbstevaluierung, Reflexion und abschließenden Ergänzung der Daten durchgeführt. Täglich fand ein Austausch des Projektteams mit dem Evaluierungsteam zur Wahrnehmung der Entwicklung in der besuchten Gemeinde statt.

Dokumente und Studien der Organisation ergänzten die Analyse der Projektunterlagen.

### **Festgestellte Wirkungen**

Da die Aktivitäten in jeder Gemeinde auf der Basis einer partizipativ durchgeführten Bestandsaufnahme, einer gemeinsamen Priorisierung und einer ergänzenden Machbarkeitsuntersuchung entwickelt wurden, ist sichergestellt, dass das Projekt die lokalen Bedürfnisse befriedigt und von einem Großteil der Gemeinde getragen wird. Die Etablierung von Ortskomitees unterstützt die Kooperation mit lokalen staatlichen und religiösen Institutionen und Entscheidungsträgern.

Das Projekt hat vor allem durch Trainings- und Vernetzungsaktivitäten dazu beigetragen, bisher

gut achttausend Einzelpersonen und Gruppen auf Dorfebene zu befähigen, ihre Lebenssituation zu verbessern. Bis zum Projektende wird sich die Zahl voraussichtlich verdoppelt haben. Zum einen wurden Kenntnisse vermittelt, die direkten Einfluss auf die Verbesserung der Einkommenssituation haben, vor allem im Agrarbereich sowie im Handwerk. Frauen, die bisher immer zuhause waren, brachten sich in gemeinschaftliche Aktivitäten auf Dorfebene ein. Ein Zugewinn an Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit sowie konkrete Veränderungen im Handeln in Bezug auf den Umgang mit Kindern, sich selbst, der Familie und den Nachbarn wurde von den Dorfmitgliedern benannt.

Konkrete Verbesserungen des physischen Umfelds sind in allen Gemeinden zu erkennen. Die im Rahmen des Projekts eingerichteten Müllsammlungen haben sich etabliert. Anfang 2018 beteiligten sich 740 Familien aktiv und finanziell, ein halbes Jahr später war die Zahl um gut 30 % gestiegen. Die Erfahrung aus Vorläuferprojekten zeigt, dass auch nach Projektende weitere Familien einsteigen und die zuständigen Lokalverwaltungen Verantwortung übernehmen. Ehemals verschmutzte Flüsse und Plätze sind sichtbar sauberer, und die Gesundheit hat sich verbessert.

Eine Strategieplanung leitet in allen Gemeinden den Rückzug der projekttragenden Organisation ein. Die Basisorganisationen sind zu Projektende sowohl administrativ als auch inhaltlich vorbereitet, die angestoßenen Prozesse eigenständig weiterzuführen. Es ist absehbar, dass die Projektaktivitäten auch nach Projektende selbständig weitergeführt werden. Beobachtungen in Gemeinden, die an früheren Projektphasen teilgenommen haben, bestätigen, dass sowohl die Aktivitäten der Müllsammlung als auch andere, durch punktuelle Initiativen angestoßene Prozesse, nach dem Ende der Förderung weitergeführt und ausgeweitet werden. Mehrere Dorfentwicklungsorganisationen waren in der Lage, Gelder für neue, größere Projekte unter anderem bei staatlichen Institutionen zu akquirieren. Die projekttragende Organisation versteht sich als

lernende Organisation. Wissen wird intern weitergegeben und das Projektteam an die Bedürfnisse des Projekts angepasst – so wurde beispielsweise bewusst eine Frau in das Projektteam integriert, die Erfahrung in der Arbeit mit Frauengruppen hat. Der diverse fachliche Hintergrund der Mitarbeitenden befähigt die Organisation, die meisten Trainings selbst durchzuführen. Nur bei Bedarf wird externe Expertise hinzugezogen.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die evaluierte Organisation übt wichtige Funktionen im Rahmen der Dorfentwicklung in Ägypten aus. Sie hat einen guten Ruf als beständige und wirksame Organisation mit großer Erfahrung. Die – zum großen Teil langjährigen – Mitarbeitenden identifizieren sich durchgängig stark mit der Organisation und dem „Community Development“-Ansatz. Dieser beinhaltet methodisch eine Ausrichtung auf Methoden, die die Eigenständigkeit der Zielgruppen unterstützen und fördern. Die Stärkung der Basisgruppen und die Arbeit mit diesem basisorientierten Ansatz sollten weiterhin im Fokus der Organisation bleiben.

Die Sensibilisierungs- und Trainingsmaßnahmen bilden einen wichtigen Kern des Projekts. Viele Veränderungen konnten bereits angestoßen werden. Für eine anhaltende Wirkung ist zu empfehlen, die Trainingsmaßnahmen in der verbleibenden Projektlaufzeit auszuweiten. Vor allem weiterführende Trainings im Agrarbereich sowie im Handwerk bei der Erstellung von Produkten im Textil- oder Nahrungsmittelbereich könnten die nachhaltige Wirkung zur Verbesserung der Lebenssituation sichern.

Aktivitäten zur Netzwerkbildung auf regionaler Ebene sind noch jung, aber zahlreiche Ideen für einen Ausbau sind vorhanden. Unbedingt empfehlenswert ist die Förderung der Vernetzung der Basisorganisationen aus den unterschiedlichen Projektphasen bis hin zu ihrer Einbindung in die gemeinsame Konzeption und Umsetzung von neuen Projekten. Die Mitarbeitenden der Basisorganisationen könnten mit ihrer Erfahrung tragende Rollen bei der Beratung von anderen Organisationen über-

nehmen und auch Trainingsmaßnahmen für ihre „Peers“ durchführen. Empfehlenswert ist, in einem gemeinsamen strategischen Planungsprozess die Potenziale und Interessen auszuloten, die mehrere Gemeinden verbinden, um bestenfalls ein gemeinsames weiterführendes Projekt zu entwickeln, welches idealerweise weitere Maßnahmen zur Einkommensschaffung sowie zur Verbesserung der Lebensumstände verbindet (z. B. Landwirtschaft und Gesundheit).

Der angewandte Planungsprozess „von unten“ hat sich bewährt und sollte beibehalten werden. Dies setzt die Partizipation von Basisgruppen im strategischen Planungsprozess sowie eine flexible Projektgestaltung mit klaren Oberzielen, aber einer Offenheit für Entwicklung der Bedarfe und Ideen auf lokaler und regionaler Ebene voraus.

Die breite Erfahrung der Organisation im Bereich der Unterstützung der Selbständigkeit armer Zielgruppen sowie lokaler Entwicklungsprozesse über die Stärkung von Basisorganisationen sollte zunehmend im Rahmen von angewandter Forschung publiziert sowie in nationale und internationale Diskussionen eingespeist werden, z. B. im Rahmen von „people-led-development“.

MISEREOR sollte die Organisation in Ägypten auch zukünftig weiter in ihrer Arbeit mit den Basisorganisationen und beim internationalen Austausch zur Qualifizierung der Mitarbeitenden sowie zur Verbreitung der Erfahrungen unterstützen.

*Birgit Laue*

### Follow-up (MISEREOR)

Der Partner hat die Evaluierung insgesamt sehr ernst genommen, das Projektteam hat das Evaluierungsteam in seiner Arbeit unterstützt und die Evaluierung als bereichernden Lernprozess empfunden. Im Anschluss an die Evaluierung wurde ein Workshop sowohl für die Mitarbeitenden der Partnerorganisation als auch der kommunalen Entwicklungsbüros/Ortsvereine zur Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse durchgeführt. Ein zentraler Diskussionspunkt war, wie die Nachhaltigkeit des Projekts und die Weiterführung der Arbeit der kommunalen Entwicklungsbüros nach Beendigung der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation sichergestellt werden kann.

Ein Großteil der Empfehlungen aus der Evaluierung wurde im laufenden Projekt bereits angestoßen sowie bei der Planung des Folgeprojekts berücksichtigt. Insbesondere die Evaluierungsempfehlungen zu den Themen Nachhaltigkeit und Netzwerkarbeit wurden umgesetzt. Maßnahmen zur Vernetzung der kommunalen Entwicklungsbüros sollen sowohl die Büros umfassen, mit denen in den Vorprojekten kooperiert wurde als auch die kommunalen Entwicklungsbüros, mit denen zukünftig zusammengearbeitet werden wird.

Aufgrund der guten Evaluierungsergebnisse und der kooperativen Haltung des Partners, die sich unter anderem in der reflektierten Überarbeitung des Projektkonzepts zeigt, hat MISEREOR entschieden, das Projekt in einer weiteren Phase zu fördern.

## 3 Angola

### Evaluierung eines Projekts zur Ausbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern und von gemeindejournalistischen Fachkräften sowie zur institutionellen Verankerung sozialer Arbeit und Kommunikation

#### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Angola, einer der führenden Erdölproduzenten Afrikas, hat mit dem wirtschaftlichen, sozialen und politischen Erbe des portugiesischen Kolonialismus (1482-1975) und eines 27-jährigen Bürgerkriegs, der das Land nach der Unabhängigkeit verwüstete, zu kämpfen. Das Land steht weiterhin vor enormen Entwicklungsherausforderungen. Diese schließen die Verringerung der Erdölabhängigkeit und die Diversifizierung der Wirtschaft, den Neuaufbau von Infrastruktur und die Verbesserung der institutionellen Kapazitäten und der Regierungsführung sowie die Umsetzung der Ziele für die menschliche Entwicklung ein. Demokratie und Grundrechte der Bürger(innen) sind eingeschränkt; politische Intoleranz und eine Kultur der Straflosigkeit sind ein Erbe der problematischen Vergangenheit. Bildung gilt als eine der wichtigsten Entwicklungsprioritäten.

Um die Armutssituation in den Gemeinden zu verbessern, rief die angolansische Bischofskonferenz (CEAST) 1992 eine Sozialarbeitsausbildung in einem neu gegründeten katholischen Institut ins Leben. Unter anderem weil sich eine wachsende Nachfrage nach Fachkräften der Sozialen Arbeit sowohl auf staatlicher<sup>1</sup> als auch auf NRO- und auf privatwirtschaftlicher Seite abzeichnete, begann MISEREOR 1999 mit der Förderung dieser Fachschule. Der Schwerpunkt der Unterstützung lag von Beginn

an sowohl auf der Erhöhung der Zahl von Abschlüssen als auch bei der Steigerung der Unterrichts- und Ausbildungsqualität sowie darauf, Partnerschaften für die Öffnung des Arbeitsmarktes für soziale Berufe zu etablieren. Seit 2012 hat MISEREOR über verschiedene Beratungseinsätze, (u. a. in Projektgestaltung, Strategieentwicklung und Wirkungsmonitoring) technische Unterstützung zur Verfügung gestellt.

Die Ausbildung zielt aktuell darauf ab, Fachkräfte im sozialen und journalistischen Bereich (mit sozialer, wissenschaftlicher, technischer, politischer und ethischer Kompetenz) auszubilden, damit diese die soziale und demokratische Beteiligung der Bürger(innen) an der Transformation der angolansischen Gesellschaft fördern können. Außerdem werden durch das Projekt Institutionen identifiziert, die für Soziale Arbeit ein Betätigungsfeld und Arbeitsplätze bieten können. Teil der Projektstrategie war, dass das Mandat dieser und anderer Ausbildungsinstitutionen unter Berücksichtigung der Reformen im Bildungssektor angepasst und genutzt wird. Aktuell hat sich die Partnerorganisation vor dem Hintergrund von Änderungen im Sektor für eine jüngere Zielgruppe von Schüler(inne)n im Alter von bereits 14-15 Jahren geöffnet.

<sup>1</sup> V.a. angolansisches Militär (FAA), Ministerium für soziale Reintegration (MINARS) und Nationales Institut für Kinder (INAC)

Die spezifischen Projektziele sind:

- 1) Ausbildung von Sozialarbeiter(inne)n sowie Gemeindejournalist(inn)en
- 2) Verbesserung der Ausbildung über die Fortbildung von Lehrer(inne)n
- 3) Verbreitung von eigenen Erfahrungen und erfolgreichen Ansätze.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand vom 02.07. bis 30.11.2018 statt; sie wurde von einer deutschen Gutachterin und einem angolanischen Gutachter durchgeführt. Ziel war es, dem Institut und MISERECOR eine unabhängige Einschätzung zum Projektfortschritt zu geben. Die institutionelle Entwicklung des Instituts während der Projektumsetzung wurde besonders beachtet. Der Evaluierungsansatz beruhte auf folgenden Grundlagen:

- a) *Evaluierungszeitraum*: Das Team konzentrierte sich auf den Projektzeitraum von 2012 bis 2018 (d. h. unter Berücksichtigung des Vorgängerprojekts);
- b) *Rekonstruktion der Projektinterventionslogik*: um Projektziele sowie intendierte Wirkungen zu klären, wurde eine partizipative Analyse der Interventionslogik durchgeführt;
- c) *Systemische Analyse*: Die Evaluierung geschah unter besonderer Beachtung der Projektkonzeption (Kontext, Identifizierung, Formulierung, Design usw.) in Ergänzung zu den vorgegebenen Evaluierungsfragen entlang der DAC-Evaluierungskriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit, Ergebnisse und Wirkung).

Neben einer Dokumentenanalyse wurden während der Feldphase Fragebögen eingesetzt sowie intensive und halbstrukturierte Interviews, Fokusgruppendifkussionen, Befragungen von Projektbeteiligten und Feldbeobachtungen (inklusive Besuche an den Orten der „Gemeindepraktika“ außerhalb von Luanda) umgesetzt und analysiert. Schlussfolgerungen und Empfehlungen wurden während einer abschließenden Feldphase in einem

Workshop mit Beteiligung des Partners, von kirchlichen und staatlichen Verantwortlichen, Pressevertreter(inne)n, Praktikumseinrichtungen, Dozierenden und zivilgesellschaftlichen Organisationen präsentiert und überprüft<sup>2</sup>. So entstand eine multiperspektivische quantitative und qualitative Analyse. Im Zentrum stand die Erfassung der verschiedenen Ebenen von Sozialarbeit und Kompetenzausbildung zur Förderung von sozialem Wandel. Insgesamt waren 90 Personen an der Evaluierung beteiligt.

### Festgestellte Wirkungen

Die Erreichung der Projektziele kann als moderat eingestuft werden. Das Projekt ist für die Etablierung sozialer Arbeit in Angola wichtig und *relevant*. Die Tatsache, dass einige Absolvent(inn)en des Instituts dort und an weiteren Bildungseinrichtungen im sozialen Bereich unterrichten sowie in einigen staatlichen Institutionen an der Identifizierung und Umsetzung von sozialpolitischen Richtlinien mitwirken, zeigt die Bedeutung der Arbeit des Instituts für den Aufbau eines angolanischen Sozialstaates.

Die durch das Projekt verfügbaren Ressourcen könnten *effizienter* genutzt werden, u. a. um das Institut in der Anpassung an den aktuellen Bedarf an technisch-beruflicher Ausbildung, an das sonstige Angebot solcher Ausbildungen und an den Hochschulkontext des Landes zu unterstützen. Ein Präsidialerlass des Jahres 2012 weist auf diverse Qualifikationsebenen im Bereich der Sozialen Arbeit hin. Während der Evaluierung wurde deshalb die Notwendigkeit einer Reform der Lehrpläne diskutiert. Besonderer Aufmerksamkeit bedürfen dabei das verringerte Einstiegsalter, die vorhandenen Fähigkeiten der Schüler(innen) sowie eine Reihe von Kontextänderungen<sup>3</sup>. Die Verteilung der meisten Projektgelder auf Honorare für Lehrende führt dazu,

<sup>2</sup> leider nahmen an dem Workshop keine SchülerInnen oder gewählte VertreterInnen der SchülerInnen teil

<sup>3</sup> z. B. Wirtschaftskrise, Armutsbekämpfungsstrategien, Änderung der politischen Führung

dass Projektziele einseitig verfolgt werden. Da ein großer Teil der Schüler(innen) aus armen Familien stammt, ist beispielsweise neben der Bezahlung des Lehrpersonals auch eine Unterstützung für benachteiligte Schüler(innen) zu erwägen.

Die *Effektivität* des Projekts wird durch verschiedene Faktoren eingeschränkt. So ist die Beteiligung relevanter Akteure an der Projektgestaltung begrenzt. Es fehlen formalisierte Richtlinien (z. B. zum Schutz der Schüler/-innen), für Gendergleichstellung, gegen Diskriminierung, Beschwerdemanagement), die die interne Rechenschaftspflicht und die Beteiligung der Schüler/-innen) erhöhen könnten. Es gibt keine dezidierte Strategie oder Planung zur Projektumsetzung und keinen Projektkoordinator. Eine Fortbildungsstrategie für das Lehrpersonal, eine Analyse der Qualität der Lehre oder eine Strategie zur Einbeziehung der Schüler(innen) in Entscheidungsprozesse lagen ebenfalls nicht vor. Es fehlt ein pädagogisches Konzept, das die Organisation von Lehrplänen orientiert. Das hat zur Folge, dass im Curriculum z. B. Fächer mit dem Fokus auf anwendungsorientiertes kritisches Denken und politische Analyse fehlen. Teilweise weiß das Lehrpersonal wenig darüber, wie die Praktika funktionieren. Dies wirkt sich wiederum negativ auf die Reflexion des Theorie/Praxis-Verhältnisses aus. Die Tatsache, dass die Regierung regelmäßig Gehälter für die Lehrer(innen) des Instituts bezahlt, zeigt wiederum die Bedeutung ihrer Arbeit und stellt ein wichtiges Element der institutionellen *Nachhaltigkeit* dar.

Im Projekt besteht Unklarheit, ob das Projekt auf die Ausbildung von Sozialarbeitskräften (einschließlich Gemeindejournalist(inn)en) und die Etablierung sozialer Arbeitsfelder oder auf die direkte Veränderung und Wirkung auf Gemeindeebene ausgelegt ist. Entsprechend uneinheitlich ist auch die Wahrnehmung der verschiedenen Akteure in Bezug auf die Logik, das Monitoring und die Wirkung des Projekts.

#### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

- Das Projekt sollte fortgesetzt werden, jedoch auf der Grundlage einer von allen relevanten Akteuren entwickelten und verstandenen Pro-

jekt- und Interventionslogik. Dabei sind der aktuelle Kontext der staatlichen Bildungspolitik, die spezifischen Richtlinien der Kommission für katholische Schulen in Angola und die Arbeitsmarktentwicklung zu berücksichtigen. Der Mehrwert des Projekts sollte in einem Antrag für ein Folgeprojekt vom Partner ausreichend begründet werden.

- Um Synergieeffekte zu erhöhen, müssen weitere Akteure in die Planung und Umsetzung des Projekts einbezogen werden (z. B. ähnliche Institute, der Verband der Sozialarbeiter/-innen), eine zukünftige Schülervereinigung).
- Das Projekt benötigt eine verbesserte Koordination und Führung, um das Finanz- und Wirkungsmonitoring zu systematisieren und einen Lernprozess durchzuführen, der dem Projekt und letztendlich dem Institut hilft, sich an veränderte Kontexte besser anzupassen und sie zu beeinflussen.
- Die Lehrpläne der beiden Kurse des Instituts sowie der weiterführende Kurs eines ähnlich aufgestellten Instituts im unmittelbaren Umfeld sollten mit Blick auf Komplementarität, Synergie und Vergleichbarkeit überprüft werden. Diese Analyse könnte auch den Vergleich von ähnlichen Ausbildungskursen in Afrika und darüber hinaus beinhalten. Es wird empfohlen, dass das Partnerinstitut von MISEREOR den Lehrplan auf Basis afrikanischer und weiterer internationaler Standards anpasst.
- Die spezifischen Rollen von sozialpädagogischen (Educador Social), sozialarbeiterischen (Assistente Social) und gemeindejournalistischen (Jornalista Comunitária) Fachkräften sollten in der Projektentwicklung besser berücksichtigt werden, um die gesellschaftliche und politische Anerkennung der jeweiligen Berufsgruppen zu fördern. Das ist Voraussetzung dafür, dass im Bereich der Sozialen Arbeit in Angola genügend professionelle Arbeits- und Aktionsfelder bzw. ein dynamischer Arbeitsmarkt entstehen.

Tanja Kleibl



### Follow-up (MISEREOR)

Das Evaluierungsteam empfahl die Fortsetzung des relevanten Projekts, allerdings müssen eine Reihe von Maßnahmen eingeführt werden, um Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit des Projekts zu verbessern. Eine neue Interventionsstrategie ist notwendig, damit die Arbeit des Projektträgers auch zukünftig unterstützt werden kann. Hierzu hat sich der Partner zwar offen gezeigt, aber noch keine konkreten Maßnahmen ergriffen.

Bei einem Besuch der zuständigen MISEREOR-Referentin vor Ort im März 2019 soll mit dem Partner über die Perspektiven der zukünftigen Arbeit in Bezug auf die Ausbildung von Sozialarbeiter(inne)n gesprochen werden.

## 4 Angola

### Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Partizipation der Zivilgesellschaft, Ausbildung über bürgerliche Grundrechte und Demokratieerziehung

#### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des Projekts

Seit ihrer Gründung im Jahr 1997 setzt sich die angolische Nichtregierungsorganisation (NRO) für die Einhaltung der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Menschenrechte sowie Demokratieförderung ein. Die anerkannte angolische NRO wird sowohl von der Zivilgesellschaft als auch von der Regierung und Regierungsinstitutionen als Fachstelle für Aus- und Weiterbildung oder zur Beratung zu Menschenrechtsfragen aufgesucht. Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen neben Aus- und Weiterbildung der Zivilgesellschaft und staatlicher Institutionen in Menschenrechtsfragen sowie Informationsdiensten und Publikationen über Menschenrechte auf der Unterstützung der Organisations- und Beratungsfähigkeit von lokalen Menschenrechtsgruppen in Fällen von Menschenrechtsverletzungen und in Konfliktfällen.

Das Bildungszentrum für Menschenrechte der NRO hat seinen Sitz in der Hauptstadt, von wo aus es Bildungs-, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit auf nationaler und lokaler Ebene betreibt. Die NRO agiert in den Stadtvierteln der Hauptstadt und landesweit in 11 von 18 Provinzen, indem sie auf Anfrage an Menschenrechtsfragen interessierte lokale Gruppen ausbildet und juristisch sowie in der Organisationsentwicklung berät.

MISEREOR unterstützt die NRO seit ihrer Entstehung. Das gegenwärtige Projekt wird in Partnerschaft mit einer portugiesischen NRO finanziert. Die Finanzierung der NRO ist mittlerweile breit gestreut und auf mehrere internationale Geberorganisationen verteilt.

Zu den zentralen Aktionslinien der NRO gehören:

1. Aus- und Weiterbildung von Vertreter(inne)n der Zivilgesellschaft und staatlicher Institutionen in den Bereichen Menschenrechte, Demokratie, Partizipation an politischen Prozessen und Konfliktbewältigung;
  2. Unterstützung der Organisationsfähigkeit lokaler Menschenrechtsgruppen, die auf Provinz- oder Gemeindeebene die Bewusstseinsbildung der Bevölkerung über Menschenrechte und aktive Partizipation an der Entwicklung des Landes gewährleisten sowie Beratung bei außergerichtlicher Konfliktbeilegung, Rechtsberatung und Vertretung bei Gericht anbieten. Die NRO übernimmt die juristische Betreuung von Fällen, die die Kapazität der lokalen Gruppen übersteigen;
  3. Schaffung von Zugang zu Informationen über Menschenrechte, Gesetzeslage und Humanwissenschaften über eine Bibliothek, die Erstellung von Publikationen, Radioprogramme, eine Website und soziale Medien;
  4. Erarbeitung von Studien über die Menschenrechtssituation und Fallstudien über ausgewählte Probleme;
  5. Advocacy: Veranstaltung von Konferenzen und öffentlichen Debatten, um den Dialog der Bürger(innen) mit Entscheidungsträger(inne)n zu fördern und Menschenrechtsverletzungen/-behinderungen an die Öffentlichkeit zu bringen; Teilnahme an nationalen und internationalen Netzwerken zur gemeinsamen Erarbeitung von Strategien zur Stärkung der Menschenrechte.
- Die aktuellen Rahmenbedingungen sind nach der Amtsübernahme durch den neuen Präsidenten 2017 durch Öffnung für Meinungsäußerung und gegenüber NRO gekennzeichnet, was die Arbeit der

NRO im Menschenrechtsbereich erleichtert. Hinsichtlich der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung zeichnen sich jedoch kaum sichtbare Verbesserungen ab. Es ist keine Veränderung der Kapazitäten staatlicher Behörden und ihrer Dienstleistungen spürbar, was die Umsetzung von sozialen und bürgerlichen Rechten nach wie vor schwierig macht.

### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Ziele der Evaluierung waren die Feststellung der Erreichung der Projektziele und die Formulierung von Empfehlungen für eine Steigerung der Zielerreichung. Die Evaluierung fand zwischen April und August 2018 statt. Sie beinhaltete Vorbereitungsgespräche mit MISEREOR und der portugiesischen Partnerorganisation, ein Dokumentenstudium und die Erarbeitung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen einer dreiwöchigen Feldphase vor Ort im Juni/Juli sowie die Erstellung des Evaluierungsberichts. Sie wurde von einer österreichischen Gutachterin und einem angolanischen Kollegen durchgeführt.

Das Gutachterteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum Oktober 2012 - Juni 2018 und interviewte Schlüsselpersonen in Institutionen, Mitglieder lokaler Menschenrechtsgruppen, Teilnehmer(innen) von Seminaren an 14 Projektstandorten in sechs Provinzen. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen des Projekts auf die Verbreiterung des Bewusstseins über Menschenrechte, eine aktivere Bürgerbeteiligung und auf die Potenziale der lokalen Menschenrechtsgruppen zur Konfliktbewältigung und Rechtsberatung benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen, Nachhaltigkeit wurden Fragen der Strategie- und Organisationsentwicklung der NRO erörtert.

Die Evaluierung wurde von allen Beteiligten als gemeinsamer Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz verstanden. Die Partnerorganisation wurde in alle Schritte der Planung und Durchführung einbezogen. Die Methoden umfassten eine Dokumentenanalyse, 48 Einzel- und 27 Fokusgruppeninterviews mit insgesamt 307 Informant(inn)en vor Ort

(26 % von ihnen Frauen) und Feldbesuche in 14 ausgewählten Gemeinden sowie die teilnehmende Beobachtung an zwei Bildungsveranstaltungen der NRO. Zu Beginn wurden in einem Meeting der Mitarbeitenden der NRO die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt. Am Ende der Feldphase fand ein Workshop mit Vertreter(inne)n der Partnerorganisation zur Präsentation der vorläufigen Ergebnisse sowie zur Validierung der Empfehlungen durch die Teilnehmenden statt. Am Ende der Feldphase fand zudem ein Schlussgespräch mit der Direktion der NRO statt, um Prioritäten und Ziele einer weiteren Förderphase abzustimmen.

### **Festgestellte Wirkungen**

Die NRO kann vielfältige positive Wirkungen ihrer Bildungs-, Informations- und Beratungstätigkeit vorweisen, die sie zusammen mit lokalen und nationalen Akteuren erreicht hat.

- Die Bildungs- und Diskussionsveranstaltungen der NRO öffnen den Teilnehmenden die Augen für die Verletzung von Menschenwürde und Menschenrechten und stimulieren die Partizipation an politischen Prozessen und die freie Meinungsäußerung. Dies ermutigt sie, im Falle von Verstößen Beschwerden bei Behörden vorzubringen.
- In der Folge der Bildungsveranstaltungen der NRO in den Provinzen und Gemeinden bilden sich lokale Menschenrechtsgruppen und bereits bestehende erhalten neue Mitglieder, die als Multiplikator(inn)en in der Bevölkerung fungieren und sie auf ihre Rechte und Pflichten hinweisen. Die Bevölkerung beginnt, Verletzungen ihrer Rechte aufzuzeigen und bringt Anzeigen bei Behörden ein.
- Die lokalen Menschenrechtsgruppen setzen die in den Ausbildungen durch die NRO erworbenen Kenntnisse in der Mediation von Konflikten und der Rechtsberatung in kollektiven oder familiären Konfliktfällen um. Die Lösung von Fällen benachteiligter Bevölkerungsgruppen hat positive Auswirkungen auf ihr persönliches Leben und setzt ein Zeichen des Zugangs zu Recht und Gerechtigkeit für alle, unabhängig vom sozialen und wirtschaftlichen Status.

- Sie leisten kritische und konstruktive Beiträge in den Sitzungen der Konsultationsforen der Gemeinderegierungen. Sie tragen durch Lobbying und Dialog mit den lokalen Regierungsinstitutionen zur Verbesserung der öffentlichen Dienste wie z. B. Gesundheit, Wasserversorgung, Meldeamt bei.
- Durch die Aufklärungsarbeit in der Bevölkerung und den Dialog mit den Behörden erreichen die lokalen Menschenrechtsgruppen einen substantiellen Anstieg der Ausstellung von Geburtsurkunden und die Öffnung von Zweigstellen der Meldeämter auf dem Land.
- Radioprogramme, Website, soziale Netzwerke und gedruckte Informationsmaterialien über Menschenrechte erreichen tausende Menschen. Letztere sind begehrt als Studienmaterial und werden von den Zielgruppen zur Verteidigung ihrer Rechte bei Behörden eingesetzt.
- Studien liefern die Grundlage für die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit der NRO. Die öffentliche Vorstellung der Ergebnisse der Studien hat Einfluss auf politische Maßnahmen und auf das Eingreifen der Justiz zur Konfliktbewältigung.
- Konferenzen auf nationaler Ebene wie die „Soziale Woche“ der NRO, an der Regierungsvertreter(innen) und Zivilgesellschaft teilnehmen, haben Einfluss auf Maßnahmen der Regierung zur Verbesserung der öffentlichen Dienste und der Achtung der Menschenrechte.

Die NRO verfolgt als Grundsätze ihrer Arbeit die Partizipation der Zielgruppen, die Förderung ihrer Autonomie und die Stärkung der Fähigkeiten der lokalen Menschenrechtsgruppen. Die Nachfrage nach Ausbildung und Beratung durch die NRO kommt von den Gruppen selbst. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Regierungsinstitutionen stehen das Prinzip des Dialogs und der konstruktiven Kritik im Vordergrund. Arbeitsansatz und Qualität der Arbeit der NRO bewirken die Anerkennung der NRO als Referenz im Bereich der Menschenrechtsorganisationen durch staatliche Institutionen und zivilgesellschaftliche Organisationen.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Im Kontext schwacher öffentlicher Dienste vor

allem außerhalb der Hauptstadt, von Rechtsunsicherheit und fehlendem Zugang zu Information bei gleichzeitiger Häufigkeit von Konflikten und Menschenrechtsverletzungen ist das Projekt für die Zielgruppen außerordentlich relevant, weil es die Voraussetzungen dafür schafft, dass diese aktiv ihre Rechte einfordern und dabei Unterstützung von den lokalen Menschenrechtsgruppen erhalten. Diese Gruppen haben die Fähigkeit, einfache Konflikte außergerichtlich und gerichtlich zu lösen. Die NRO übernimmt die gerichtliche Vertretung von Fällen, die von den lokalen Gruppen an sie weitergeleitet werden, wenn sie die Kapazität der Gruppe übersteigen. Die fachliche Kompetenz der Gruppen entwickelt sich positiv, jedoch hat sich die organisationale Kapazität der Gruppen während des Projekts nicht wesentlich verbessert, was auf mehrere Faktoren, wie die zeitlich begrenzte Beratung durch die NRO, Stil und Fähigkeiten der Leitenden und die fehlende materielle Ausstattung der Gruppen zurückzuführen ist. Die Partizipation von Frauen und Jugendlichen in den Gruppen ist gering. Die Zusammensetzung der Gruppen aus Freiwilligen und ihre Motivation für die Sache sind ein Potenzial für die Nachhaltigkeit des Projekts, es bedarf jedoch verbesserter Strategien zur Stärkung der Gruppen zur Steigerung ihrer Effektivität.

Unter den Kernarbeitsbereichen der NRO bedürfen der Sektor Bildung/Ausbildung und Stärkung der lokalen Menschenrechtsgruppen einer detaillierten Strategieentwicklung. Angesichts der unterschiedlichen Bedürfnisse und Arbeitszusammenhänge der Zielgruppen könnte die Effektivität der Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen durch zielgruppendifferenzierte Angebote für Zivilgesellschaft und staatliche Institutionen und durch praxisorientierte, partizipative Methoden erhöht werden. Die bisherige Beratung und Betreuung der lokalen Menschenrechtsgruppen hat wenig zu ihrer Weiterentwicklung beigetragen.

Der Sektor Information/Bibliothek leistet qualitativ hochwertige Arbeit und hat große Bevölkerungskreise erreicht.

Die NRO arbeitet weitgehend effektiv und kostengünstig. Sie arbeitet nachfrageorientiert und setzt gemeinsam mit den Zielgruppen die Projekt-

ziele um und bündelt ihre Interventionen in den Provinzen zeitlich und personell. Die Effizienz von Interventionen in entlegenen Gebieten mit wenigen oder nur einer Menschenrechtsgruppe könnte durch Auswahl von strategisch wichtigen Orten und Gruppen verbessert werden.

Die initiierten Prozesse bieten Ansätze zur mittelfristigen Nachhaltigkeit: Die Mitglieder der lokalen Menschenrechtsgruppen arbeiten weitgehend selbständig und mit eigenen Mitteln. Die breite Streuung der externen Finanzierungspartner der NRO trägt zur finanziellen Nachhaltigkeit bei, die Abhängigkeit der NRO von externer Finanzierung sollte jedoch verringert werden.

Die NRO befindet sich in einer Expansionsphase, die eine Transformation hinsichtlich der Organisationsstruktur und des Profils der Mitarbeitenden bedingt, um den Herausforderungen gegenüber ihren unterschiedlichen Zielgruppen und Finanzierungspartnern gerecht zu werden.

Angesichts dieser Befunde formuliert das Gutachterteam einige Empfehlungen und Bereiche für Verbesserungen:

1. Entwicklung einer Strategie der Bildung/Ausbildung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen aus Zivilgesellschaft und staatlichen Institutionen und des Einsatzes partizipativer Methoden sowie praxisorientierter Trainingsformen;
2. Gemeinsam mit den lokalen Menschenrechtsgruppen Entwicklung ihrer Ziele und Neuordnung der Kriterien der Partnerschaft mit der NRO, Einführung von Partnerabkommen und besonderer Berücksichtigung der Einbeziehung von Frauen und Jugendlichen;
3. Verbesserung des Inhalts, der Methoden und der Regelmäßigkeit der Beratung der lokalen Menschenrechtsgruppen durch die NRO;
4. Erarbeitung eines neuen Strategieplans der NRO;
5. Bezüglich des Managements und der Organisationsentwicklung der NRO sollte eine Reform des internen Planungsprozesses und die Einführung eines umfassenden M&E-Systems priorisiert werden. Die Organisationsstruktur sollte neu geordnet und den zentralen Aktionslinien

angepasst werden, sodass sie die Arbeitsverteilung zwischen den Abteilungen effektiv gestaltet. Deren Leitung sollte durch Koordinator(inn)en mit entsprechendem professionellem Profil garantiert sein. Für die Nachfolge der jetzigen Direktion sollte durch die Ausbildung/Anwerbung von Kandidat(inn)en Sorge getragen werden.

Angesichts der positiven Ergebnisse, der Anerkennung und Bedeutung der NRO in der Zivilgesellschaft und der langfristigen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall sinnvoll. MISEREOR sollte die NRO durch Beratung und kritischen Dialog bei der strategischen Planung und bei der Verbesserung der Umsetzung der Projektsteuerung durch ein Monitoring- und Evaluierungssystem, beim Datenmanagement und bei der Restrukturierung der Organisation unterstützen.

*Hemma Tengler*

#### Follow-up (MISEREOR)

Die externe Evaluierung bestätigte die Relevanz, aber auch die Schwachpunkte der Arbeit der Partnerorganisation. Diese reagierte sofort und vereinbarte mit MISEREOR eine einjährige Brückenfinanzierung für die Umsetzung der Empfehlungen. Für die Entwicklung einer neuen Strategie wurde ein lokaler Berater identifiziert.

Inzwischen wurden in der Verwaltung neue Mitarbeiter(innen) eingestellt. Dies wird die Leitung der Organisation entlasten und eine reibungslosere Kommunikation mit MISEREOR und innerhalb der Organisation ermöglichen.

Die Einführung eines M&E-Systems wird mit Unterstützung einer lokalen Beraterin für Wirkung erfolgen.

Ein Besuch der Partnerorganisation zur Diskussion der Fortsetzung der Kooperation ist für März 2019 geplant.

# 5 Bangladesch

## Evaluierung eines ländlichen Projekts zur Förderung von lokalen Organisationen

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wurde in ländlichen Gebieten in zwei Landkreisen im Distrikt Dinajpur durchgeführt. Die Lebensgrundlage der Menschen in den ländlichen Regionen Bangladeschs ist kleinbäuerliche Landwirtschaft. Viele der armen Haushalte besitzen nur sehr wenig oder gar kein eigenes Land, so dass sie vom Wohlwollen der Grundbesitzer(innen) abhängen, um Reis anzubauen oder um als Tagelöhner zu arbeiten. Sie erhalten keine Beratung, um ihre Produktionsmethoden zu verbessern. Den Menschen fehlt es meist an Informationen, um bessere Erträge und Einnahmen aus dem Verkauf ihrer Erzeugnisse zu erwirtschaften. Es bestehen kaum Alternativen mit anderen Einkommensquellen. Knapp die Hälfte der Menschen kann lesen und schreiben. Obwohl inzwischen über 80 % der Kinder die Primarschule besucht, hat nur ein Sechstel der 20- bis 25-jährigen eine Sekundarschule besucht. Traditionell entscheiden meist Männer als Haushaltsvorstände über die Belange der Familien. Frauen sind häufig ausgeschlossen von Entscheidungsprozessen und sind in ihrer Mobilität außerhalb des eigenen Haushalts eingeschränkt. Entscheidungen in den Gemeinden und deren Entwicklung werden meist von lokalen Eliten und einflussreichen Grundbesitzer(inne)n dominiert.

Die lokale Nichtregierungsorganisation (NRO) wurde vor 40 Jahren von Sozialarbeiter(inne)n, Lehrer(inne)n und Jugendlichen in einer ländlichen Region im Norden Bangladeschs gegründet. Aufbau-

end auf der Erfahrung mit der Förderung benachteiligter Bevölkerungsgruppen wurde ein Ansatz entwickelt, der die Familie in das Zentrum der Entwicklung stellt und Familien dabei begleitet, ihr Potenzial für eine soziale und wirtschaftliche Entwicklung zu entdecken und zu realisieren. Dem ganzheitlichen Konzept liegt das Verständnis zugrunde, dass zunächst eine wirtschaftliche Entwicklung in der Familie stattfinden muss. Diese ermöglicht es, unmittelbare physiologische Bedürfnisse zu decken und Sicherheit zu schaffen, bevor sich soziale Beziehungen aus der Familie heraus im Rahmen von Freundschaften und Mitgliedschaft in sozialen Gruppen entwickeln können. Erst mit Befriedigung dieser sozialen Bedürfnisse kann daraus ein Streben nach Anerkennung, Verantwortungsbereitschaft und ein selbstverwirklichtes Leben erwachsen.

MISEREOR fördert diesen familienorientierten Ansatz seit 2004. In der ersten Phase, deren Umsetzung 2009 evaluiert wurde, stand die wirtschaftliche und soziale Entwicklung von Familien im Vordergrund. In der zweiten Phase ab 2013, die mit zwei dreijährigen Projekten gefördert wurde, erhielten 3.000 benachteiligte Familien mit 12.420 Familienmitgliedern Unterstützung dabei, lokale Frauen- und Bauernorganisationen zu bilden, die es ihnen ermöglichen, ihre Interessen und Rechte zu artikulieren und zu vertreten. Fußend auf gemeindebasierten Organisationen sollten in einem weiteren Schritt Verbandsstrukturen auf Kreisebene gebildet werden, damit Frauen und Bauern/Bäuerinnen ihre

Interessen bei der Regierung einbringen können. Flankierend wurden insbesondere Frauen und Mädchen aus sehr armen Familien unterstützt. Für Mädchen sollten eine weitere Schulbildung ermöglicht und Kinderheirat verhindert werden. Für Frauen wurden praktische Berufsbildungskurse angeboten sowie Beratung zu Geschäftsentwicklungsplänen. Eine Reihe von Aktivitäten zu Landwirtschaft, die für die Zielgruppen die wichtigste Lebensgrundlage darstellt, zielte auf die Bildung von Bauerngruppen, die Einführung und Verbreitung von Praktiken des ökologischen Landbaus wie den Einsatz von Kompost, biologische Schädlingsbekämpfung, Erhalt und Erzeugung lokaler Kulturarten und Sorten sowie auf die Verbesserung des Marktzugangs.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Gegenstand der Evaluierung waren die beiden Projekte zur Umsetzung der zweiten Phase des familienorientierten Entwicklungsansatzes. Ziel der Evaluierung war es, (1) Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus der Projektimplementierung für die verbleibende Projektlaufzeit zu identifizieren und Erkenntnisse über die Eignung des Ansatzes zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Zielgruppen zu gewinnen sowie (2) Ergebnisse der Projekte zu dokumentieren und anhand der Standard-Evaluierungskriterien (OECD-DAC) zu bewerten. Dazu wurden Erfahrungen und Wirkungen vor Ort auf unterschiedlichen Ebenen untersucht (Familie, Frauen-/Bauernorganisationen, Gemeinden und Verwaltungseinheiten). In je drei Gemeinden der beiden Projektregionen wurden stichprobenartig Erhebungen durchgeführt. Diese bestanden aus Workshops mit Frauenorganisationen und Bauerngruppen, Einzelinterviews mit den Vorständen der Organisationen, mit ausgewählten Familien, lokalen Wissensträgern (Schulen, religiöse Gemeinschaften) und mit Regierungsvertretern (Siedlung, Gemeinde, Kreis). Der partizipative Prozess wurde durch Workshops und vertiefende Interviews zu einzelnen Fragen mit dem Projektpersonal und Leitungs-

team begleitet. Bestandteil der Evaluierung waren Selbsteinschätzungen der beteiligten Zielgruppen, der weiteren Stakeholder und des Personals der Organisation zu Leitfragen der Evaluierung. Die Ergebnisse wurden qualitativ ausgewertet. Das Evaluierungsteam bestand aus einer nationalen und einer internationalen Fachkraft.

### Festgestellte Wirkungen

Zwischen April 2013 und März 2018 wurden in zwei Kreisgebieten 19.000 von 79.000 Familien in 12 % der 327 ländlichen Siedlungen erreicht, davon 3.000 benachteiligte Familien als direkte Zielgruppen. Die Zielerreichung ist positiv zu bewerten, da neben den unmittelbaren Wirkungen die Frauen- und Bauernorganisationen in ihren jeweiligen Dörfern, auf Gemeinde- und auf Kreisebene eine Funktion als Multiplikatoren, Mittler und Interessensvertreter übernehmen.

Wirkungen der sozialen und wirtschaftlichen Befähigung von Frauen bzw. Familien auf verschiedenen Ebenen und Dimensionen (*Empowerment*) wurden eindrucksvoll belegt. Frauen spielen zunehmend eine Rolle außerhalb des eigenen Haushalts und übernehmen auch Führungsaufgaben in den Dörfern.

In den Dörfern gibt es insgesamt ein gestiegenes Bewusstsein für eine aktivere Rolle von Frauen über den eigenen Haushalt hinaus. Frauen sind in der Lage, Angelegenheiten der Dorfentwicklung und die Wahrung der Rechte von Kindern und Frauen bei Regierungsstellen anzusprechen. Kreis- und Gemeindeverwaltungen nehmen Problemanzeigen und Vorschläge der Frauenorganisationen auf und beteiligen ihre Vertreterinnen an Entscheidungsprozessen über lokale Entwicklungsmaßnahmen. Sie sind als Ansprechpartner in ihren Gemeinden und von staatlichen Behörden anerkannt und werden beispielsweise genutzt, um bedürftige Familien, die soziale Unterstützung wie Nahrungsmittelhilfe aus staatlichen Programmen erhalten sollen, zu identifizieren.

Bisher wurden insgesamt 32 Frauenorganisationen gebildet. Die Hälfte der Organisationen war

zum Zeitpunkt der Evaluierung eingetragen als soziale Organisation, während für die andere Hälfte das Registrierungsverfahren noch nicht abgeschlossen war. Mithilfe der Partnerorganisation wurden die Frauenorganisationen mit der Kreisverwaltung (*Women and Social Affairs*) in Kontakt gebracht und konnten so deren Beratung, Training und Unterstützung in Anspruch nehmen.

Die Frauenorganisationen stellen generell eine wichtige Plattform für die Frauen dar, um ihr Potenzial als aktive Mitglieder in den Dorfgemeinschaften zu entfalten und um entsprechende Kompetenzen zu erwerben. Die Frauen sind so in der Lage, soziale Themen zu diskutieren, Probleme anzusprechen und Konflikte in den Dörfern zu lösen oder zu entschärfen. Sie können ihre Mitglieder mobilisieren, ihre Interessen artikulieren und Gemeinde- und Kreisvertreter sensibilisieren. In einer Region gründeten die zehn registrierten Frauenorganisationen erfolgreich einen Frauenverband.

Jede Frauenorganisation hat sich Ziele gesetzt. Dazu richtete jede Organisation einen eigenen Fonds ein, in den die Mitglieder regelmäßig einzahlen, um nicht nur den Betrieb der eigenen Organisation, sondern auch ihren „Sozialplan“ zu realisieren. Dieser beinhaltet gemeinsame Aktionen wie zum Beispiel Veranstaltungen zu nationalen Gedenktagen oder Weltfrauentagen, Baumpflanzaktionen oder lokale kulturelle und religiöse Feste in den Dörfern; Bedürftige in den Dörfern werden bei medizinischer Behandlung, Kosten für Schulbildung oder Hochzeiten gezielt unterstützt.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung für Haushalte der direkten Zielgruppen hat sich eindrucksvoll seit der Evaluierung 2009 fortgesetzt. Die Zielgruppen haben einen Lebensstandard erreicht, der sich deutlich von der ursprünglichen Armutssituation absetzt. Alle befragten Haushalte haben heute ihre Wohnsituation verbessert und besitzen eigene Wasserpumpen und Latrinen. Fast alle sind an das Stromnetz angeschlossen, besitzen ein Mobiltelefon und einen Fernseher und haben Bareinnahmen. Viele sind in der Lage, ihrer

Familie medizinische Versorgung und den Kindern Schulbildung zu ermöglichen durch eine Steigerung ihrer Einnahmen aus einer verbesserten landwirtschaftlichen Produktion. Insgesamt wurden Rahmenbedingungen für die ländliche Entwicklung durch Infrastrukturmaßnahmen der Regierung verbessert.

Bei einigen Familien hat sich die positive wirtschaftliche Entwicklung so beschleunigt, dass sie heute über eigene Ressourcen (Land, landwirtschaftliche Geräte) verfügen. Dies erreichten sie durch die Entwicklung neuer Produktionszweige in der Landwirtschaft wie Milchwirtschaft und Geflügelproduktion oder den Aufbau von Kleingewerbe außerhalb der Landwirtschaft, beispielsweise mit Schneiderei. Dafür waren über die Projektmaßnahmen hinaus substanzielle Kleinkredite essenziell, die die Partnerorganisation aus einem bestehenden Kleinkreditfonds vergeben konnte. Die Investitionen waren überwiegend erfolgreich und die Kredite konnten durch Zahlungsmodalitäten, die an die Einschränkungen der Zielgruppe angepasst waren, fast vollständig zurückgezahlt werden.

Soziale Veränderungen im Haushalt ermöglichen es Frauen heute, eigene Entscheidungen in Familienangelegenheiten zu treffen bzw. an diesen beteiligt zu sein. Sie sind dadurch in der Lage, sich außerhalb des eigenen Haushalts im Dorf zu bewegen und an Versammlungen der Frauenorganisationen oder der Gemeindeverwaltung teilzunehmen. Dies findet die Unterstützung der meisten Ehemänner. Die wachsende Mitsprache bzw. das gestiegene Gewicht der Frauen bei Entscheidungen wird auch damit begründet, dass Frauen durch eigene Geschäftsaktivitäten substanziell zum Familieneinkommen beitragen. Durch das eigene Einkommen wurde ihre Abhängigkeit von den Ehemännern verringert. Gleichzeitig sind ihr Selbstvertrauen und ihre Anerkennung in der Familie und im Dorf gestiegen. Als auffallende Änderung wurde genannt, dass Frauen sich nicht nur besser artikulieren und eine eigene Meinung bilden können, sondern auch in der Lage sind, diese zu vertreten. Neben ihrem



Beitrag zum Fonds der Frauenorganisation sparen Frauen für eigene Zwecke, um einen eigenen Kapitalstock aufzubauen für künftige Investitionen oder um gemeinsame Projekte mit anderen Frauen zu realisieren.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist bis heute wichtig, da Veränderungen in der Einstellung und Haltung in der Gesellschaft auf Kreis- und Dorfebene für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am öffentlichen und politischen Leben insgesamt noch begrenzt sind. Die Partnerorganisation ist in der Region gut verankert und genießt durch ihr langjähriges soziales Engagement eine große Wertschätzung und Anerkennung bei den Zielgruppen und bei staatlichen Akteuren. Der Familienentwicklungsansatz hat durch Sensibilisierung, gesteigertes Bewusstsein und durch Befähigungsprozesse Voraussetzungen für die benachteiligten Familien geschaffen, ihre Potenziale zu erkennen, einen Familienentwicklungsplan aufzustellen und mit einer kontinuierlichen Verbesserung des Lebensstandards ihre Potenziale ausgehend von der Familie im Projektverlauf auch mit zunehmender Teilhabe auf Dorf- und auf gesellschaftlicher Ebene zu realisieren.

Der Ansatz hat direkt zu den sozialen Veränderungen beigetragen. In den Familien der Zielgruppen besteht heute insgesamt eine wesentlich stärkere Wahrnehmung von sozialen Fragen. Die Bedeutung der Schulbildung für Mädchen und der Schutz vor Frühverheiratung von Kindern wird allgemein in den Dörfern weit über die Zielgruppen hinaus und auch von den staatlichen Behörden anerkannt. Frauenvereine berichten einhellig von einem Rückgang oder dem Verschwinden von häuslicher Gewalt gegen Frauen. Der Ansatz hat die Voraussetzung für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Familien geschaffen und anfängliche Schritte bewirkt. Indirekt wurden damit auch die Voraussetzungen für übergeordnete längerfristig erreichbare Wirkungen geschaffen. Zum Beispiel wurden Investitionen in die Diversifizierung und Aus-

weitung der landwirtschaftlichen Aktivitäten und in Geschäftsmodelle außerhalb der Landwirtschaft erst durch einen Kleinkreditfonds der Partnerorganisation möglich.

Soziale Veränderungen benötigen weiter Zeit, auch damit sie von einem breiteren Unterstützerkreis getragen werden. Dies gilt jedoch nicht für die Einstellung der Dorfbevölkerung zur Schulbildung von Kindern, vor allem Mädchen. Diese hat sich deutlich gewandelt und zu einer stark angestiegenen Einschulungsrate geführt. Die durch das Projekt angestoßenen Veränderungen werden begünstigt von der staatlichen Politik „Bildung für alle“.

Soziale Veränderungen stoßen jedoch weiter auf deutlichen Widerstand bei Vertretern traditioneller und religiöser Werte, die sich gegen eine aktive Rolle von Frauen außerhalb des eigenen Haushalts stellen.

Während die Frauenorganisationen weitgehend gefestigt sind, trifft dies auf Bauernorganisationen nicht zu. Zum einen schränkt das Sozialverbandsgesetz die Organisation von Bauern und Bäuerinnen als „soziale Organisation“ ein. Zum anderen hat der soziale Zusammenhalt in der Gruppe für die Mitglieder der Bauerorganisationen (Männer) nicht den gleichen Stellenwert wie für die Mitglieder der Frauengruppen. Bauern haben jedoch ein starkes persönliches Interesse an konkreten landwirtschaftlichen Themen gezeigt. Spezifische Praktiken einer nachhaltigen Landwirtschaft wurden von den meisten Bauern übernommen und verbreiten sich weiter. Dazu gehören die Produktion und die Anwendung von Wurmkompost, biologische Pflanzenschutzmethoden und die Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion mit einer größeren Arten- und Sortenvielfalt, zu deren Erhalt und Vermehrung die Bauern selbst beitragen. Die Förderung einer gemeinsamen Vermarktung von Bauern über die gebildeten Organisationen war nur begrenzt erfolgreich. Unabhängig davon, ob Zusammenschlüsse der Bauern und Bäuerinnen formalisiert werden können, haben Bauerngruppen auch künftig eine ganz wichtige Funktion als Lern-

und Austauschplattformen der Bauern in den Dörfern, zumal Landwirtschaft weiter die wichtigste Lebensgrundlage darstellt.

Um die erreichten Wirkungen der Projekte in den verschiedenen Bereichen abzusichern und um deren Dauerhaftigkeit über die Projektförderung hinaus sicherzustellen, wurden im Hinblick auf das bevorstehende Projektende einige Empfehlungen ausgesprochen: Die Partnerorganisation muss einen Aktionsplan aufstellen, um die Bildung der Frauenorganisationen einschließlich eines zweiten Frauenverbands abzuschließen und zu konsolidieren. Die Zusammenschlüsse der Bauern und Bäuerinnen müssen so umorientiert werden, dass sie in der Lage sind, künftig als Plattformen für Informationsaustausch, lokales Lernen, Beratung und die Verbreitung bewährter Praktiken zu fungieren. Ganz wichtig dabei ist, dass sowohl Bauerngruppen als auch Frauenorganisationen selbständig werden, also unabhängig von der Unterstützung durch die Partnerorganisation. Das bedeutet, dass die lokalen Organisationen und ihre Leiter kontinuierlich gefordert werden, die Verantwortung und die entsprechenden Rollen für ihre Organisation zu übernehmen. Der Marktzugang der Bauern sollte gezielt durch eine bessere Transparenz der Märkte und Preise gefördert werden. Dazu sollten gemeinsame Produktions- und Vermarktungsinitiativen einzelner Bauern beispielhaft unterstützt werden. Eine effektive Begleitung der lokalen Organisationen auf dem Weg in die Selbständigkeit erfordert, dass die Leitung der Partnerorganisation eine klare Orientierung für das Projektpersonal sicherstellt. Dem Personal muss die Vielfalt der Rollen gegenüber der Zielgruppe und den lokalen Organisationen bewusst sein (Moderation, Fortbildung, direkte/praktische Unterstützung, technische Beratung, Prozessbegleitung) und es muss in die Lage versetzt werden, seine Rollen kontinuierlich zu reflektieren, zu wechseln und anzupassen.

*Dr. Ekkehard Kürschner*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat den Prozess der Evaluierung als sehr partizipativ, hilfreich und zum Teil „augenöffnend“ wahrgenommen. Auch wenn nicht alle Evaluierungsergebnisse von der Partnerorganisation geteilt wurden, sind die zentralen Empfehlungen in die Ausarbeitung einer abschließenden Projektphase aufgenommen worden. Dafür hat man eine gründliche Problemanalyse mit den verschiedenen Interessengruppen zu deren Strukturen durchgeführt und jeweils überlegt, wie die „Theorie des Wandels“ aussehen könnte und was dafür in Zukunft benötigt wird.

Ziel ist der Zusammenschluss der Organisationen und Verbände zu etablierten Plattformen. Die einzelnen Organisationen und Verbände durchlaufen – von der Partnerorganisation unterstützt – zunächst verschiedene Stadien, um die notwendigen Kenntnisse aufzubauen, die zur Mitarbeit in einer Plattform notwendig sind. Ziel ist es, die Organisationen in den nächsten drei Jahren zur eigenständigen Mitwirkung in einer Plattform zu befähigen. Auch Austauschbesuche bei gut funktionierenden gemeindebasierten Organisationen sind geplant.

Über eine Organisationsentwicklungsberatung, die von einer anderen deutschen Nichtregierungsorganisation finanziert wird, werden bei der Partnerorganisation selbst Verbesserungen hinsichtlich des Managements, der Prozessbegleitung und des Monitorings angestrebt.

## 6 Bolivien

### Evaluierung von Projekten zum Empowerment von Kleinbäuerinnen und Kleinbauern sowie indigener Bevölkerung

#### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die bolivianische Nichtregierungsorganisation (NRO) wurde 1971 gegründet und hat sich seitdem für die Stärkung ländlicher Bevölkerungsgruppen eingesetzt. Sie hat ihren Sitz in der Hauptstadt und arbeitet – mit aktuell 115 Mitarbeitenden – in allen wichtigen Regionen Boliviens, das heißt, unter vielfältigen geografischen, agroökologischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Die NRO fördert sowohl die Organisationsfähigkeit und politische Einflussnahme der Landbevölkerung, insbesondere im Bemühen um die Anerkennung ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte, als auch Modelle einer nachhaltigen Landbewirtschaftung. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Demokratisierung und zum interkulturellen Zusammenleben in Bolivien und trägt gleichzeitig zur Verbesserung der Ernährungs- und Einkommenssituation der Zielgruppen bei.

Die NRO zeichnet sich durch eine historische Verpflichtung gegenüber Bauern- und Indigenen-Organisationen sowie durch langjährige gemeinsame Arbeitsprozesse mit Bevölkerungsgruppen auf lokaler Ebene aus. MISEREOR unterstützt die Organisation seit dem Jahr 2000 und fördert heute deren Arbeit im nördlichen Andenhochland um La Paz, im nördlichen Amazonasgebiet und im tropischen Tiefland von Santa Cruz. Das aktuelle Projekt erreicht mehr als 2.300 Familien in diesen drei Regionen. Neben MISEREOR gibt es eine Reihe weiterer inter-

nationaler Geldgeber, die die Arbeit der NRO finanziell unterstützen.

Zu den zentralen Arbeitslinien der Organisation gehören:

- Entwicklung demokratischer, autonomer und selbstverwalteter Organisationen der indigenen und kleinbäuerlichen Bevölkerung. Dies findet auf verschiedenen Interventionsebenen statt (lokal, regional und national), mit einem Schwerpunkt auf Aus- und Weiterbildung von Führungspersönlichkeiten.
- Förderung einer nachhaltigen ländlichen Entwicklung durch Formen der landwirtschaftlichen Produktion und Vermarktung, die an die ökologischen Rahmenbedingungen angepasst sind. Dafür berät die NRO einzelne Familien in ausgewählten Dörfern und erarbeitet darauf aufbauend landwirtschaftliche Entwicklungsmodelle. Um eine Verbreitung ihrer Modelle zu erreichen, speist die NRO diese in den Politikdialog ein.
- Unterstützung und Begleitung der organisierten Zivilgesellschaft bei der Bürgerbeteiligung und sozialen Kontrolle auf den verschiedenen Regierungsebenen. Mit ihrem politischen Engagement setzen sich die Bürgerinnen und Bürger für die Anwendung bestehender gesetzlicher Vorgaben ein und fordern eine angemessene Berücksichtigung ihrer Rechte im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung.

Der bolivianische Kontext zeichnet sich in den letzten Jahren durch eine zunehmende Polarisie-

rung der Bevölkerung aus, dies sowohl zwischen Gruppierungen, die sich für oder gegen die Regierung Evo Morales aussprechen, als auch zwischen ländlicher und städtischer Bevölkerung. Die wirtschaftliche Entwicklung Boliviens will die Regierung vor allem über eine agroindustriell ausgerichtete Landwirtschaftspolitik und die Ausbeutung von Rohstoffen ankurbeln, welche angestammte indigene Territorien sowie Naturschutzgebiete bedrohen. Diese Rahmenbedingungen, zusammen mit den sich verstärkenden negativen Auswirkungen des Klimawandels, stellen für die Arbeit der NRO in Bolivien erschwerende Faktoren dar.

#### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierung fand zwischen Oktober 2017 und März 2018 statt, einschließlich der Vorbereitung und Abstimmung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen, einer dreiwöchigen Feldphase vor Ort im Februar und März sowie der Erstellung des Berichts und Nachbereitung. Ziel der Evaluierung war es, mit einem dialogisch und partizipativ ausgerichteten methodischen Vorgehen die Arbeit der NRO im Hinblick auf ihre Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit zu beleuchten.

Das Evaluierungsteam, das aus einer deutschen Gutachterin und einer bolivianischen Kollegin bestand, wandte im Rahmen des Evaluierungsprozesses folgende Methoden an: Fragebogen und leitfadengestützte Einzelinterviews mit zwölf ausgewählten externen Schlüsselpersonen, Fokusgruppeninterviews mit mehr als 150 Vertreterinnen und Vertretern der kleinbäuerlichen und indigenen Bevölkerung, Besuche von Dörfern, Bauernhöfen und landwirtschaftlichen Kleinbetrieben in zehn Gemeindeverwaltungen, Teamworkshops mit den Mitarbeitenden der Organisation in vier Regionen sowie in La Paz. Vor der Feldphase wurde eine ausführliche Dokumentenanalyse durchgeführt. Am Ende der Feldphase fand ein Abschlussgespräch

mit der Leitungsebene sowie technischem Personal der NRO statt, um die Ergebnisse und Empfehlungen zu besprechen.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Die Arbeit der NRO zusammen mit den von ihr geförderten Organisationen der Zivilgesellschaft hat zu vielfältigen positiven Wirkungen geführt:

- Frauen und Jugendliche gestalten die Entwicklung ihrer Dorfgemeinschaften, Gemeinden und Organisationen stärker mit und ihre Beiträge und Rechte werden mehr als zuvor anerkannt.
- Neue, von der NRO ausgebildete Führungskräfte haben wichtige Posten in ihren Organisationen und staatlichen Institutionen übernommen, darunter auch viele Frauen.
- Soziale Organisationen beteiligen sich aktiv an Planungsprozessen in ihren Gemeinden, Städten und Regionen und erhalten auf diese Weise Zugang zu öffentlichen Geldern, um Maßnahmen der integrierten ländlichen Entwicklung in ihren Dörfern umzusetzen.
- Landwirtschaftliche Messen und Märkte, auf denen die Zielgruppen-Organisationen ihre Produkte anbieten und ihre Rechte einfordern, werden inzwischen in vielen Regionen regelmäßig mit öffentlichen Geldern durchgeführt.
- Naturschutzgebiete werden unter Umsetzung partizipativ erarbeiteter territorialer Pläne schonend bewirtschaftet und damit langfristig erhalten.
- Durch die Anwendung der von der NRO entwickelten Bewirtschaftungsmodelle steigen die Einkommen der Zielgruppen und auch deren Resilienz gegenüber Extremwetterereignissen.
- Die Ernährungssituation der Familien verbessert sich in vielen Fällen, z. B. durch die Produktion von Obst und Gemüse aus ökologischem Anbau.

Das Evaluierungsteam konnte in einigen Gemeinden auch nicht intendierte Wirkungen feststellen und empfiehlt der NRO, diese genauer zu analy-

sieren. Einige erhoffte Wirkungen sind noch nicht eingetreten. So ist die Ausweitung der landwirtschaftlichen Modelle in die Fläche bisher nicht zufriedenstellend gelungen, was ein Hindernis für die Vermarktung der Produkte darstellt. Die politische und öffentliche Einflussnahme über Politikpapiere und Maßnahmen der sozialen Kontrolle erzielt oft nicht sofort die erhoffte Wirkung, und nicht immer hat die unterstützte Bevölkerung genug ‚langen Atem‘, um sich hier mittel- und langfristig zu engagieren.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt und der Arbeitsansatz der evaluierten NRO besitzen für die kleinbäuerlichen und indigenen Bevölkerungsgruppen im ländlichen Raum hohe Relevanz, weil sie zu ihrem Empowerment, einer selbstbestimmten Entwicklung und der Verbesserung ihrer Lebenssituation beitragen. Allerdings steht die Organisation vor der Aufgabe, angesichts neuer Herausforderungen im ländlichen Raum des heutigen Boliviens ihre Zielgruppen genauer zu definieren und zu differenzieren. Nicht alle Indigenen, Kleinbäuerinnen und Kleinbauern sind tatsächlich benachteiligt und benötigen die Unterstützung eines solchen Projekts. Im tropischen Tiefland und im Amazonasgebiet scheint dies vor allem die indigene Bevölkerung zu sein, mit der die NRO allerdings nicht schwerpunktmäßig zusammenarbeitet. Andererseits ist die Arbeit der NRO mit Frauen und Jugendlichen beispielhaft und hat zu einer Reihe von Verbesserungen in Bezug auf die Wahrnehmung ihrer Rechte beigetragen. Die evaluierte Organisation arbeitet weitgehend effizient, effektiv und kostengünstig, indem sie zum Beispiel den Zugang der Zivilbevölkerung zu öffentlichen Geldern fördert und ihre Interventionsstrategien regelmäßig evaluiert und verbessert. Die Evaluierung hat aber auch einige Schwächen und Ansatzpunkte für Verbesserung identifiziert, die sich in den formulierten Empfehlungen widerspiegeln und folgendermaßen zusammenfassen lassen:

- Klärung und bessere Darstellung der strategischen Ausrichtung, unter anderem bei der Definition der Zielgruppen und der spezifischen Interventionsstrategie für jede Region, beim Ansatz der interkulturellen Arbeit, bei der Strategie der politischen und öffentlichen Einflussnahme sowie der Strategie zur Verbreitung der Modellerfahrungen.
- Professionalisierung der ressourcenintensiven Ausbildungsprozesse von Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen durch eine klarere Beschreibung der zu vermittelnden technischen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, eine anerkannte Zertifizierung, den Aufbau eines Alumni-Netzwerks sowie die bessere Begleitung ausgebildeter Führungspersönlichkeiten, die wichtige Posten übernommen haben.
- Verstärkung der Kommunikation, um Bevölkerungsgruppen zu erreichen, mit denen die NRO nicht direkt zusammenarbeitet, die sie aber beeinflussen will und muss, um die Lebenssituation ihrer Zielgruppen nachhaltig zu verbessern (z. B. Konsumentinnen und Konsumenten landwirtschaftlicher Produkte im urbanen Raum, teilweise unter hohem Einsatz von Pestiziden wirtschaftende Nachbarinnen und Nachbarn der ausgewählten Familien, die Gesamtbevölkerung von Gemeinden, in denen indigene Autonomieprozesse angestoßen wurden, etc.).
- Vereinfachung und stärkere Wirkungsorientierung des sehr umfangreichen und aufwendigen Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystems. Damit einher gehen auch eine aussagekräftigere Berichterstattung und eine bessere Vorbereitung und Nutzung externer Evaluierungen.

Eine weitere Unterstützung durch MISEREOR ist angesichts der Größe und der Alleinstellungsmerkmale der NRO, durch die sie Beispiel für viele andere Organisationen in Bolivien sein kann, sinnvoll. Empfehlenswert erscheint insbesondere ein konstruktiver und kritischer Dialog im Hinblick auf die

genannten strategischen Schwachpunkte, einerseits bei der Formulierung des Folgeprojekts und andererseits im Rahmen der Anpassung der aktuellen bzw. der Erarbeitung der nächsten langfristigen institutionellen Strategie.

*Frauke Lisa Seidensticker*

#### Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat die ausgesprochenen Empfehlungen in einem internen Reflexionsprozess analysiert und darauf ausführlich geantwortet. Dabei stimmt die Partnerorganisation nicht in allen Punkten mit den Beurteilungen und Empfehlungen der Evaluiererinnen überein. So betont sie, dass der Schwerpunkt ihrer Arbeit nicht notwendigerweise die Unterstützung der am stärksten benachteiligten Bevölkerungsgruppen sei, sondern sie vor allem bei solchen Zielgruppen ansetze, bei der sie ein gewisses Entwicklungspotential erkenne. Grundsätzlich wird jedoch die Notwendigkeit der Entwicklung von stärker systemischen und nach unterschiedlichen Interventionszonen spezifisch ausgerichteten Interventionsstrategien anerkannt, die bereits in Angriff genommen wurde.

Zur Professionalisierung der Ausbildungsprozesse von Zielgruppenvertreter(inne)n hat die Partnerorganisation ihre „Schule für Führungspersonen“ reformiert und begonnen, Allianzen mit Universitäten und staatlichen Bildungseinrichtungen einzugehen. Über diese soll eine Zertifizierung möglich werden. Zertifizierungen sind jedoch mit relativ hohen Zusatzkosten verbunden, deren Deckung noch nicht vollständig geklärt ist.

# 7 Burundi

## Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts zur Verbesserung der sozio-ökonomischen Situation von Haushalten in einer Diözese im Osten des Landes

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Mit der burundischen Diözese im Osten des Landes verbindet MISEREOR eine langjährige Partnerschaft in verschiedenen Entwicklungsbereichen. Die Arbeit der Entwicklungsabteilung der Diözese orientiert sich an der Vision einer versöhnten, solidarischen und prosperierenden Gesellschaft, in der die Würde der Menschen geachtet und die Umwelt geschützt werden. Im Bereich Ländliche Entwicklung führt die Diözese mehrere Projekte durch, von denen eines von MISEREOR gefördert wird.

Das evaluierte Projekt basiert auf den Vorerfahrungen eines Projekts, das in zwei Phasen zwischen 2008 und 2014 durchgeführt und Ende 2014 extern evaluiert wurde. Der Antrag für eine dritte Phase wurde aus konzeptionellen und inhaltlichen Gründen von MISEREOR zunächst abgelehnt. Während eines Reflexions- und Planungsworkshops Anfang 2015 wurde ein neues Projekt entwickelt, das in einer neuen und überschaubaren Projektregion, mit einer homogenen Zielgruppe (arm, aber mit Selbsthilfepotenzialen) und mit einem konsequenten Ansatz zur Selbsthilfeförderung durchgeführt werden sollte. Mit einem Ansatz in einer von Nothilfe geprägten Region zu arbeiten, der fast vollständig auf materielle Unterstützung verzichtet und den Schwerpunkt auf Trainings und fachliche Begleitung von Haushalten legt, ist mutig und verlangt Überzeugung und überzeugende Ergebnisse.

In 900 kleinbäuerlichen Haushalten, die in 30 Dorfgruppen organisiert sind, sollen folgende Projektziele erreicht werden: Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktion und der Familieneinkommen, Verbesserung der gesundheitlichen Situation und der Beziehungen innerhalb der Familien, insbesondere auch der Geschlechterbeziehungen. Die Maßnahmen richten sich im Besonderen an Ehepaare und Witwen und umfassen die Bereiche nachhaltige Landwirtschaft, Ressourcenschutz, Ernährung, Hygiene, Gesundheit und Konfliktmanagement. Durch die „vier Säulen“ der Förderung (Bewusstseinsbildung, Trainings, praktische Unterweisungen und regelmäßige Begleitung der Familien durch sieben Dorfberater/-innen) sollen die Familien ermutigt und befähigt werden, ihre Entwicklung und Zukunft selbst zu gestalten und ihre Lebensverhältnisse nachhaltig zu verbessern, durch Nutzung ihrer eigenen Ressourcen und ohne Abhängigkeit von externen Beihilfen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf partizipativen und ressourcenorientierten Beratungsmethoden, die sich an den Grundsätzen der Erwachsenenbildung von Paolo Freire orientieren.

Die Entwicklungsabteilung der Diözese hat mit ihren vielfältigen Aktivitäten in der Region einen sehr guten Ruf erworben und sie ist gut mit den staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren vernetzt. Ihr einziges „subventionsfreies“ Projekt steht unter besonderer Beobachtung der lokalen Akteure, deren große Mehrheit diesem Konzept allerdings skeptisch bis ablehnend gegenübersteht.

Man hält die Bevölkerung nach den langen Jahren von Flucht, Gewalt, Plünderungen und Unsicherheit für zu arm, um für diesen Ansatz geeignet zu sein. Auch innerhalb der Entwicklungsabteilung gehen die Meinungen über das Projekt weit auseinander. Nur eine Minderheit ist fest davon überzeugt, dass dieser Ansatz Armut, Unterentwicklung und Abhängigkeit dauerhaft überwinden kann.

### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierung dieses „experimentellen“ Projekts hatte zum Ziel, die Ergebnisse und Wirkungen der Arbeit mit diesem Ansatz und in diesem Kontext zu ermitteln und konkrete Empfehlungen für die Weiterarbeit zu geben. Neben der standardmäßigen Analyse von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden spezifische Themen untersucht, u.a. die Auswirkungen der Projektkonzeption und -strategien, die Leistungsfähigkeit von Management und Personal und die Bedeutung von externen und internen, fördernden und hemmenden Faktoren für die Projektergebnisse.

Das Evaluierungsteam, bestehend aus einem deutschen Gutachter und einer kongolesischen Gutachterin, führte Interviews durch mit einer repräsentativen Auswahl von über der Hälfte der beratenen Bauerngruppen. Zur quantitativen Erhebung von Projektergebnissen wurde eine Liste eingesetzt, die die Umsetzung von neuen landwirtschaftlichen Praktiken, Ressourcenschutzmaßnahmen, gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen betraf. Durch Zählung der Personen, die die jeweiligen Praktiken umsetzten bzw. Kenntnisse beherrschten, und dem Vergleich mit den Daten aus den Halbjahresberichten konnte eine solide quantitative Einschätzung des Projekterfolgs erzielt werden. Das Gutachterteam führte Einzel- und Gruppeninterviews mit Projektbegünstigten, Projektpersonal, Diözesanverwaltung, lokalen Partnerorganisationen und staatlichen Stellen

durch, erstellte einen Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen, auf den alle Angestellten anonym und schriftlich antworteten und wertete eine Vielzahl von Dokumenten, Trainingsmaterialien und Berichten aus, um ein umfassendes Bild der aktuellen Situation und des Projektfortschritts zu erhalten. Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wurden in einem Abschlussworkshop vorgestellt und z. T. kontrovers diskutiert.

Die Organisation führt ein sehr umfassendes und systematisches Maßnahmen- und Ergebnismonitoring durch, erzielte Wirkungen werden allerdings nur punktuell erfasst, sodass belastbare Aussagen über tatsächliche Veränderungen mit Hilfe des neuen Ansatzes nicht in allen Bereichen möglich waren.

### **Festgestellte Wirkungen**

Das Projekt arbeitet in einem schwierigen Umfeld: Eine verarmte Landbevölkerung, politische Unsicherheit, hohe Bevölkerungsdichte, meist sehr kleine Bauernhöfe (0,5 – 1 ha) mit spärlicher Tierhaltung, unfruchtbare und erodierte Böden, Klimawandelauswirkungen, Alkoholmissbrauch, niedriger Gesundheitsstatus und soziale Konflikte. Diese Faktoren und die weitverbreitete Nothilfementalität hemmen den Projektfortschritt und führen zu jährlich schwankenden Projektergebnissen. Viele Männer haben sich nach anfänglicher aktiver Beteiligung aus den Gruppen zurückgezogen, da ihnen die geldwerten Vorteile zu gering ausfallen.

Dennoch konnte das Projekt zahlreiche positive Wirkungen erzielen, insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Unterernährung und Geschlechterbeziehungen. Dank der mehrheitlichen Übernahme von Hygienemaßnahmen (Latrinen, Duschen, Küchenverbesserungen) sind Durchfall- und Ruhrerkrankungen massiv zurückgegangen. Durch Gemüsegärten konnte die Unterernährung von Kindern fast komplett überwunden werden. Im Geschlechterverhältnis wurde von deutlichen Veränderungen berichtet zugunsten einer gerechteren Arbeitsver-



teilung und mehr Mitbestimmung der Ehefrauen. Wirkungen in geringerem Umfang wurden festgestellt beim Ressourcenschutz dank Einführung holzsparender Kochstellen, bei der Verringerung der Ausgaben für Alkohol, bei der verbesserten Ernährungssicherheit durch bescheidene Ertragssteigerungen und bei der Einführung von Spar- und Leihgruppen, die ihren Mitgliedern Kleinstkredite gewähren.

Kaum Erfolge gab es beim Erosionsschutz und der Wiederaufforstung und in den Bereichen Kompostproduktion (kaum Tierhaltung, hoher Arbeitsaufwand) und Erhöhung der Bodenfruchtbarkeit, sodass die Erzielung von Ernteüberschüssen zur Vermarktung und Einkommenssteigerung nicht realisiert wurde.

Multiplikationseffekte über die Gruppen hinaus zeigten sich bei der Nachahmung der Hygienemaßnahmen, der Errichtung von verbesserten Kochstellen und dem Gemüseanbau. Negative Projektwirkungen wurden nur in sehr geringem Umfang festgestellt. Dazu gehörten Reaktionen wie Neid, Misgunst und Frustration bei Nichtmitgliedern, die nicht oder nur sehr wenig von Projektmaßnahmen profitieren konnten.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Förderung der Selbsthilfekapazitäten von vulnerablen Zielgruppen, v.a. durch Bewusstseinsbildung, Trainings und fachlicher Begleitung in einem fragilen, politischen, wirtschaftlichen und landwirtschaftlichen Kontext, stellt eine große Herausforderung dar. Die Projektverantwortlichen halten die gängigen Projekte, die mit erheblichen materiellen Inputs arbeiten (Saatgut, Zuchttiere, Düngemittel) für nicht nachhaltig und wollen mit diesem Ansatz zeigen, dass Entwicklung bei Bewusstmachung gesellschaftlicher Missstände, (Aus-)Bildung und Selbstorganisation beginnen muss.

So ein Projekttyp kann nicht mit schnellen Erfolgen rechnen, denn es geht um nachhaltige Veränderungen von Gewohnheiten und Praktiken, die

nur durch Zielgruppenpartizipation und mit langem Atem zu erreichen sind. Es war nach knapp drei Jahren Projektlaufzeit nicht möglich, die z.T. unrealistischen Ziele zu erreichen, insbesondere, was die erhebliche Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion und der Einkommen betrifft, sowie das nachhaltige Management der Naturressourcen.

Sehr schnelle und sichtbare Erfolge konnten bei der Verminderung von Krankheiten erzielt werden, die durch verschmutztes Trinkwasser und Hygienemängel entstehen. Es scheint, dass mit dieser Projektkomponente ein brennendes Problem gelöst werden konnte. Dieser Erfolgsschub sollte nun für andere Bereiche genutzt werden, die komplexer sind und mehr Zeit für sichtbare Veränderungen brauchen.

Das Projekt sollte mit den Zielgruppen eine ehrliche Bestandsaufnahme der Ergebnisse durchführen und Stärken und Schwächen analysieren, um in der nächsten Phase besser auf Bedürfnisse, Herausforderungen und Potenziale eingehen zu können. Ein Schwerpunkt sollte auf der Förderung von standortangepasster und nachhaltiger Landwirtschaft und Ressourcenschutz liegen, denn die Lebensgrundlage der ländlichen Bevölkerung ist nach wie vor die Landwirtschaft. Auch die Entwicklung von Anpassungsstrategien hinsichtlich der Folgen des Klimawandels sollte in der Folgephase Berücksichtigung finden. Werden hier gute Ergebnisse erzielt, kann das Projekt als Modell dienen und wichtige Entwicklungsimpulse in die Region und darüber hinaus senden. Allerdings sind die landwirtschaftlichen Einkommenspotenziale wegen der hohen Bevölkerungsdichte und der geringen Verfügbarkeit von Land sehr begrenzt, sodass die Erschließung und Förderung von außerlandwirtschaftlichen Einkommensquellen notwendig ist.

Da der gewählte Projektansatz umstritten ist, sollte die Entwicklungsabteilung der Diözese in absehbarer Zeit einen Prozess beginnen, in dem Leitlinien und ein langfristiger Strategieplan entwickelt werden. Ein klares Bekenntnis zu dem eingeschla-

genen Weg sollte dabei abgegeben werden. Dieser Plan sollte in Gemeinden, Zivilgesellschaft und staatlichen Institutionen bekannt gemacht werden. Darüber hinaus sollte zum Thema Schaffung von Eigenmitteln gearbeitet werden, um Finanzierungslücken überbrücken und eigene Projekte durchführen zu können.

*Gottfried Horneber*

#### Follow-up (MISEREOR)

Im Anschluss an die Evaluierung wurde ein erneuter Projektvorschlag eingereicht und bewilligt. Die Evaluierung hatte u.a. ergeben, dass im landwirtschaftlichen Bereich weniger Fortschritte erzielt wurden als auf dem Gebiet der familiären Beziehungen und Basisgesundheit. Dies lag daran, dass viele Männer an der Selbsthilfemethode nicht interessiert waren. Es wurde allerdings auch bemerkt, dass einige der geplanten Indikatoren unrealistisch und nicht erreichbar waren. In der neuen Projektphase wurden deshalb die Ziele beibehalten, die Indikatoren jedoch realistischer formuliert. Auch fast alle anderen Empfehlungen aus der Evaluierung wurden in die Planung der neuen Phase mit aufgenommen.

Die Umsetzungsergebnisse werden weiterhin interessiert verfolgt, z.B. durch jährliche Besuche vor Ort durch das Länderreferat und dieses Jahr auch durch das Fachreferat.

## 8 DR Kongo

### Evaluierung eines Projekts zur Stärkung transparenter Regierungsführung, ethisch basierten politischen Handelns und der politischen Partizipation der Bürger/-innen

#### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Partnerorganisation wurde 1965 auf Initiative von Jesuiten gegründet und hat ihren Sitz in Kinshasa. Ein wesentliches Ziel der Organisation ist die Bereitstellung von Forschungsergebnissen für Entwicklungs- und soziale Arbeit. Um dieses Ziel zu erreichen, werden von der Partnerorganisation sowohl Studien durchgeführt und veröffentlicht als auch Konferenzen, Diskussionsveranstaltungen und Schulungen organisiert. Die hauseigene Zeitschrift wird zehnmal pro Jahr herausgegeben. Eine eigene Fachbibliothek steht der Öffentlichkeit zur Verfügung. Die Nutznießer/-innen all dieser Angebote sind zahlreich und können in drei Zielgruppen unterteilt werden: 1. Führungskräfte auf politischer Ebene (vor allem lokale Politiker/-innen); 2. die Bevölkerung sowie 3. Multiplikator(inn)en (politische und soziale Verbände, Jugendgruppen, etc.). Zielsetzungen der Projekte sind die Bewusstseinsbildung von Politiker(inne)n und der Bevölkerung sowie die Förderung des Austauschs zwischen beiden Zielgruppen. Darüber hinaus soll die Bevölkerung darin gestärkt werden, die nationale Gesetzgebung mitzugestalten. MISEREOR unterstützt die Arbeit der Partnerorganisation seit 1990. Die Evaluierung beschränkte sich auf zwei Projekte, die ab Januar 2012 von MISEREOR unterstützt wurden. Das gegenwärtige Projekt hat noch eine Laufzeit bis September 2018. Die letzte von MISEREOR durchgeführte Evaluierung fand im Jahre 2009 statt.

#### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte im Wesentlichen zwei Ziele: 1) Einerseits standen der Lernprozess und eine Orientierung für die Formulierung eines neuen Projektvorschlags im Vordergrund. 2) Andererseits sollten die Projekte entlang der OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit analysiert und bewertet werden. Daneben sollte die Evaluierung natürlich auch der Rechenschaftslegung gegenüber jenen dienen, die die Projekte in den letzten Jahren mitfinanziert haben (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie private Spender). Zur Durchführung und Beantwortung all der damit verbundenen Evaluierungsfragen wurde ein Evaluierungsteam zusammengestellt, das aus einer deutschen Evaluierungsexpertin und einem kongolesischen Gutachter bestand. Durch diese Zusammenarbeit konnten unterschiedliche Expertisen, Erfahrungen und Perspektiven in die Evaluierung einfließen. Zur Erhebung der Daten wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben. Insgesamt wurden 30 Einzel- und Gruppeninterviews mit Politiker(inne)n und Gemeindeverwaltern, Repräsentanten von Nichtregierungsorganisationen, Jugendverbänden und dem Personal der Partnerorganisation geführt. Darüber hinaus wurden sämtliche Projektunterlagen sowie weitere relevante Literatur gesichtet und ausgewertet. Wenn möglich, wurden die Daten trianguliert (verschiedene *Methoden* oder Sichtweisen wurden für

spezifische Fragestellungen berücksichtigt), um eine höhere *Validität* der Evaluierungsergebnisse zu erreichen.

### **Festgestellte Wirkungen**

Der Projektträger befasst sich mit wichtigen Herausforderungen in der DR Kongo und konnte jährlich mehr als 1.000 Personen (insbesondere Gebildete und Studierende) mittels Veranstaltungen und Publikationen erreichen. Die größten Projekterfolge waren diejenigen, die in Zusammenarbeit mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren durchgeführt wurden. Dies betrifft vor allem den Einfluss auf die nationale Gesetzgebung in Zusammenhang mit dem Abbau natürlicher Ressourcen. Bei der Ausarbeitung des neuen Bergbaugesetzes wurde erstmals die Zivilgesellschaft sehr intensiv beteiligt. Ein weiterer Projekterfolg war der auf Anregung der Partnerorganisation durchgeführte Austausch zwischen kommunalen Führungskräften und Jugendverbänden, der teilweise zu Verbesserungen von Straßen und des Zustandes öffentlicher Plätze führte. Aufgrund der Initiative eines Jugendverbandes wurde in einem Stadtteil der für die Überwachung der hygienischen Verhältnisse zuständige Polizeichef ersetzt. Darüber hinaus trugen die Projektaktivitäten zu veränderten Sichtweisen, vor allem bei den beteiligten Politiker(inne)n, bei. Alle drei befragten Parteifunktionäre betonten, dass es ihnen durch die Interventionen verständlicher wurde, warum zur Politikgestaltung ein enger Kontakt zur Bevölkerung notwendig und hilfreich sei. Entscheidend für die Projekterfolge waren die gute Zusammenarbeit mit einer Vielzahl anderer Organisationen (Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen), die qualitativ gut durchgeführten Studien, Diskussionsveranstaltungen und Schulungen sowie die hohe Anerkennung, die der Projektpartner im Land genießt.

### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

#### *Relevanz*

Die vom Projektpartner durchgeführten Projekte sind relevant, denn ein Wandel der politischen Kultur ist im Kontext der DR Kongo eine wichtige Bedin-

gung für gesellschaftliche Entwicklung. Darüber hinaus sind die von der Partnerorganisation verfolgten Ziele nahezu deckungsgleich mit denen der Projektbeteiligten (zivilgesellschaftliche Organisationen, Jugendclubs und -verbände usw.). Allerdings wird nicht wie erhofft die allgemeine Bevölkerung mit den Projektinterventionen erreicht, sondern vor allem Gebildete und Studierende. Frauen sind sowohl bei den Zielgruppen als auch unter den Mitarbeitenden der Partnerorganisation unterrepräsentiert. Informations- und Schulungsveranstaltungen von Jugendverbänden führten nicht automatisch zu einem Austausch mit der Politik. Dafür bedarf es noch einer ausgefeilteren Strategie.

#### *Effektivität*

Der größte Erfolg der Projekte lag im Einfluss auf die nationale Gesetzgebung im Zusammenhang mit dem Abbau natürlicher Ressourcen wie Öl oder Bergbauprodukten wie Gold, Diamanten, Kupfer und Kobalt. Sowohl das neue Gesetz zur Regulierung des Ölsektors als auch das neue Bergbaugesetz enthalten Vorschläge der Zivilgesellschaft (44 bzw. etwa 50 % der Vorschläge wurden angenommen). Darüber hinaus gelang es insbesondere, Gebildete und Studierende für ihre Rechte und Pflichten gegenüber der Regierung des Landes zu sensibilisieren. Erwartungsgemäß wurden insgesamt 24 Jugendverbände gegründet und zu Themen wie Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement geschult. Vier Umfragen zu gesellschaftspolitischen Themen (zur Situation der Jugend, zum Bergbaugesetz, zur Dezentralisierung und zu Gender in Entwicklungsprojekten) wurden durchgeführt und deren Ergebnisse verbreitet. Weniger signifikant sind allerdings die Ergebnisse bezüglich der Sensibilisierung der politischen Entscheidungsträger(innen) und damit auch hinsichtlich des erhofften Austausches zwischen diesen und der Bevölkerung. Bislang wurden dafür zu wenig spezifische Aktivitäten, wie beispielsweise Schulungen, durchgeführt. Die Tatsache, dass viele Politiker(innen) den direkten Austausch mit Jugendverbänden vermeiden, beweist, dass sie noch kein ausreichendes Verständnis für ihre Aufgaben haben. Einige Mitglieder von Jugendverbänden hatten bei den vom Projektträger organi-

sierten Konferenzen und Diskussionsveranstaltungen die Gelegenheit, ihre Fragen an die politischen Entscheidungsträger zu stellen.

### *Effizienz*

Insgesamt wurde das Projekt effizient durchgeführt. Insbesondere die Radiosendungen und die Schulungen der Jugendverbände wurden kosteneffektiv durchgeführt. Mit relativ wenig finanziellen Mitteln haben junge Menschen auf Anregung des Projektträgers Verbesserungen in ihren Stadtbezirken erwirkt. Die Partnerschaft mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen hat Synergien und Komplementaritäten geschaffen. Als Mitglied eines Netzwerkes von zivilgesellschaftlichen Akteuren, das für einen ökologischeren und gerechteren Umgang beim Abbau natürlicher Ressourcen eintritt, brachte der Projektpartner seine Expertise bei der Fertigstellung zentraler Positionspapiere ein. Darüber hinaus wurde von vielen Befragten die Nützlichkeit der durchgeführten Schulungen unterstrichen. Demnach haben diese Fortbildungen insbesondere die Konzeption von Projekten innerhalb der Jugendverbände erleichtert. Die Maßnahmen der Partnerorganisation waren jedoch nicht sehr effizient in Bezug auf die interne Arbeitsorganisation. Der häufige satzungsgemäße Personalwechsel unter den Jesuiten (50 % der Führungskräfte der Partnerorganisation sind Jesuiten) ist ein Hindernis. Darüber hinaus entstanden finanzielle Einbußen aufgrund einer unzureichenden Verbreitung der erstellten Publikationen. Beispielsweise liegen viele Exemplare der hauseigenen Zeitschrift aus unterschiedlichen Jahren ungenutzt im Lager.

### *Nachhaltigkeit*

Es gibt günstige Voraussetzungen, die erreichten Wirkungen zu konsolidieren und fortzuschreiben. Die relativ starke Präsenz der Zivilgesellschaft in der DR Kongo, der gute Ruf der Partnerorganisation und die Bedeutung der katholischen Kirche im Land sind dabei wichtige Faktoren. Es ist sehr wahrscheinlich, dass ein Teil der Jugendverbände ihre Bürgerbeteiligungsprojekte fortführen wird. Einige Verbände haben bereits ihr großes Engagement und ihre Initiative unter Beweis gestellt.

### **Zentrale Empfehlungen**

Der Projektträger hat mit verschiedensten Organisationen sehr gut zusammengearbeitet, aber noch nicht ausreichend mit jenen, die eng mit den politischen Entscheidungsträgern kooperieren. In diesem Zusammenhang wäre es wichtig, gemeinsam mit Organisationen wie beispielsweise dem National Democratic Institute (NDI) und der Konrad-Adenauer-Stiftung weitere Aktivitäten zur Sensibilisierung der Politikerinnen und Politiker zu planen und durchzuführen. Um die allgemeine Bevölkerung und vor allem noch mehr junge Menschen einzubeziehen, bedarf es zusätzlicher Formen der Informationsübermittlung und der stärkeren Nutzung sozialer Medien. Eine Gender-Strategie wäre wichtig, um sicherzustellen, dass zukünftig mehr Frauen einbezogen werden. Die Strategie für die Förderung der Jugendverbände ist noch unausgereift und bedarf einer weiteren partizipativen Planung gemeinsam mit den Mitgliedern der Jugendverbände.

*Susanne Neymeyer*

### **Follow-up (MISEREOR)**

Der Projektpartner hatte den Evaluierungstermin bewusst so geplant, dass zentrale Empfehlungen in eine neue Projekt- und Arbeitsphase des Erwachsenen-Bildungszentrums CEPAS integriert werden können. Entsprechend wurde die Evaluierung im November 2017 durchgeführt und seit November 2018 wird seitens MISEREOR eine Folgephase gefördert.

Aufgrund eines Personalwechsels bei der MISEREOR-Dialog und Verbindungsstelle (DVS) in der DR Kongo konnten der scheidende und die neue Leiterin der DVS sich nur in der kurzen Übergangsfrist mit den in der Evaluierung getroffenen Empfehlungen auseinander setzen. Seitens MISEREORS wurde aber eine Dienstreise im März 2018 genutzt, um sich intensiv mit dem CEPAS

auszutauschen. Der Projektträger hat die Evaluierung als sehr hilfreich und im Ergebnis als korrekt bewertet und stimmt allen Empfehlungen zu.

Entsprechend hat die Partnerorganisation vor allem mit Blick auf die Zielgruppe Anpassungen vorgenommen und versucht, eine breitere Basis an Bürgerinitiativen, Verbänden und Vereinen zu erreichen, in denen sich Bürgerinnen und Bürger organisiert haben, um ihre Interessen zu vertreten. Der Fokus auf kirchennahe Gruppen auf Pfarrebene wurde zurückgefahren.

Zugleich konzentriert sich CEPAS darauf, Politiker(innen) und Amtsträger im lokalen Kontext zu erreichen und versucht, deren Arbeit so zu beeinflussen, dass sie stärker die Interessensverbände der Bevölkerung und deren Anliegen in den Blick nimmt.

CEPAS (und der Orden der Jesuiten in der DR Kongo) ist weiterhin ein sehr engagierter, zentraler Partner von MISEREOR und es besteht über das MISEREOR-Büro vor Ort ein sehr enger Austausch. Mit Abschluss der evaluierten Projektphase konnten seitens CEPAS' alle gesetzten Ziele gut erreicht werden.

# 9 DR Kongo

## Evaluierung eines Gesundheitsprojekts

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird durch ein diözesanes Gesundheitsbüro im Südosten der Demokratischen Republik Kongo durchgeführt. Hauptanliegen ist es, einen Beitrag zu guter Gesundheitsversorgung im Einzugsgebiet zu leisten. Die Organisation koordiniert und berät 58 angeschlossene Gesundheitseinrichtungen und vertritt ihre Interessen bei Regierung und Geberorganisationen. Sie arbeitet dabei in Koordination mit den staatlichen Gesundheitsbehörden. Die kirchlichen Einrichtungen sind in das staatliche Gesundheitswesen integriert.

Das Gesundheitsbüro wird seit vielen Jahren von MISEREOR unterstützt. Die laufende Projektperiode erstreckt sich von Oktober 2015 bis September 2018. Das Vorhaben hat zwei Ziele: 1) den Zugang der armen Bevölkerung zu qualitativ guten Gesundheitsdiensten im Umkreis von elf Einrichtungen in zwei ländlichen Gesundheitszonen zu verbessern. Hierfür soll die Qualität der medizinischen Versorgung gesteigert werden, die Bevölkerung besser in die Gesundheitsaktivitäten einbezogen werden und der finanzielle Zugang zu Kaiserschnitten erleichtert werden; 2) durch verstärkte Lobbyarbeit mehr Unterstützung vom Staat und von anderen Gebern für die übrigen katholischen Einrichtungen der Diözese zu erreichen.

Zu diesem Zweck führt das Gesundheitsbüro ein Paket von Maßnahmen durch:

- In den elf Einrichtungen: Bau/Renovierung von Gesundheitseinrichtungen, Bohrung von Brunnen, Ausstattung mit medizinischem Gerät, einmalige Medikamentenlieferung, leistungsbezo-

gene Prämien für das Personal, Schulung von Basisgesundheitsshelfer(inn)en, Subventionierung von Kaiserschnitten, Bezuschussung der Supervision durch lokale Gesundheitsbehörden.

- Im gesamten Einzugsbereich: Supervision, Personalfortbildung und Monitoring-Workshops, Lobbyarbeit bei staatlichen Stellen und Fundraising.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte das Ziel, den Fortschritt bei der Durchführung des Vorhabens zu begutachten, erzielte Wirkungen und möglichen Veränderungsbedarf für die verbleibende Projektlaufzeit festzustellen und damit gleichzeitig Informationen für die Planung eines Folgeprojekts zu liefern. Längerfristige Wirkungen des Vorgängerprojekts waren ebenfalls Gegenstand der Evaluierung. Fragen nach Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden beantwortet.

Die Evaluierung fand im April/Mai 2018 einschließlich einer 18-tägigen Feldphase statt und wurde von einem deutsch-kongolesischen Zweier-team durchgeführt. Verschiedene Methoden zur Datenerhebung wurden genutzt. Dazu gehörten ein Auftakt- und Abschlussworkshop mit dem Projektpartnersteam, Dokumentenstudium, 22 leitfadengestützte bzw. informelle individuelle Interviews sowie 28 Gruppeninterviews mit Projektmitarbeitenden, Begünstigten, Gesundheitsbehörden, anderen Gesundheitsakteuren, MISEREOR und Beraterinnen, die im Auftrag von MISEREOR den Partner

in Fachfragen begleiten. Elf Einrichtungen des Partners und zwei staatliche wurden besucht, und medizinische Daten der Zentren wurden analysiert.

### Festgestellte Wirkungen

Eine Reihe positiver Wirkungen wurden festgestellt:

- Im Einzugsgebiet der elf Einrichtungen der zwei ländlichen Gesundheitszonen:
  - Verbesserter geographischer Zugang zu gut ausgestatteten Einrichtungen durch den Bau drei zusätzlicher Gesundheitsstationen und die Renovierung von drei bestehenden.
  - Verbesserte Ausstattung mit medizinischem Gerät und Solarstromversorgung eines Krankenhauses.
  - Verbesserte Verfügbarkeit von Medikamenten durch einmalige Finanzierung eines Medikamentenvorrats, deren Wirkung allerdings wegen sinkender Einnahmen nicht nachhaltig genug war:
  - Stärkung der Kompetenzen des Gesundheitspersonals durch Supervision und Fortbildungen.
  - Verbesserte Qualität der Gesundheitsversorgung, was sich an mehreren Punkten festmacht: ein Anstieg der Einhaltung der Behandlungsprotokolle von 37 % (2014) auf 81 % (2017), ein Anstieg des Prozentsatzes der Schwangeren, die vier Vorsorgeuntersuchungen wahrgenommen haben, von 33 % (2014) auf 47 % (2017), eine akzeptable Rate von Totgeburten und eine positive Bewertung der Qualität durch Gemeinden und Gesundheitsbehörden. Die Sterberate in zwei der drei Krankenhäuser dieses Zielgebiets ist aber noch höher als wünschenswert.
  - Gute Wirkung der verbesserten Einbeziehung von Basisgesundheitsshelfer(inne)n in die Gesundheitsaufklärung und bei Impfkampagnen. So konnte z. B. die Abbruchquote bei der Pentavalent-Impfung<sup>4</sup> auf null gesenkt werden.
  - Eine gewisse Verbesserung der finanziellen Zugänglichkeit: Durch die Subvention der Kaiserschnitte hat sich die Rate der Frauen, die wegen unbezahlter Rechnungen das Krankenhaus nicht verlassen durften, um mehr als die Hälfte reduziert. Außerdem haben auf Anraten des Trägers

- viele Einrichtungen ihre Preise reduziert.
- Ein deutlicher Anstieg der Nutzerzahlen in den acht Gesundheitszentren des Zielgebiets. Die Zahl der kurativen Patient(inn)en stieg von 15.785 (2014) auf 17.870 (2017), die der Schwangeren von 1.743 (2014) auf 1.982 (2017), die der Geburten von 1.247 (2014) auf 1.637 (2017) und die der Kinder, die drei Dosen der Pentavalent-Impfung erhalten haben, von 1.344 (2014) auf 1.775 (2017). Gleichzeitig nahm allerdings die Zahl der ambulanten Patient(inn)en der drei Krankenhäuser im Einzugsgebiet ab. Gründe hierfür sind das verbesserte dezentrale Angebot, aber auch finanzielle Barrieren und Bedenken wegen unzureichender Qualifizierung des Pflegepersonals.
- Reduzierung der durch verunreinigtes Wasser und mangelnde Hygiene verursachten Erkrankungen durch besseren Zugang zu Trinkwasser und Hygieneaufklärung. Hierzu haben auch ergänzende Brunnenbohrungen anderer Geber beigetragen.
- Kinder- und Müttersterblichkeit sind im Verlauf der letzten sechs Jahre nach Einschätzung von Behörden und Gemeinden deutlich gesunken.
- Gute Einbindung der lokalen Gesundheitsbehörden durch die Supervision der Einrichtungen und in das Projektmonitoring.
- In den übrigen katholischen Gesundheitseinrichtungen:
  - Verbesserte Qualität der Berichte für das Gesundheitsinformationssystem.
  - Mehr Kleinprojekte anderer Geber für die Beschaffung von medizinischem Gerät und Infrastrukturverbesserungen.
  - Verbesserte Organisation und positive Außenbewertung der Qualität der Dienste durch regelmäßige Supervision, gemeinsame Datenanalyse mit den Zentren und Gemeindeversammlungen.
  - Eine gewisse positive Wirkung auf die finanzielle Zugänglichkeit und steigende Nutzerzahlen:

<sup>4</sup> Fünffach-Impfung gegen Diphtherie, Tetanus, Keuchhusten, Hepatitis B, Haemophilus influenzae Typ b (Hib)



Nachdem die Zahlen im ersten Jahr der laufenden Projektperiode zunächst gesunken waren, zeigte sich nach den Preissenkungen ein leichter Aufwärtstrend.

- Im Allgemeinen:
  - Bessere Vernetzung der Gesundheitseinrichtungen.
  - Eine Evaluierung der Vereinbarung zwischen Katholischer Kirche und Staat über die Zusammenarbeit im Gesundheitswesen wurde mit Hilfe von Projektgeldern durchgeführt. Ein neuer Entwurf wurde vorgelegt, enthält aber einen für die kirchlichen Träger ungünstigen Passus, der nachverhandelt werden sollte.
  - Die Anerkennung des Gesundheitsbüros als kompetenter Kooperationspartner bei staatlichen Stellen und anderen Gesundheitsakteuren, was einen Nährboden für weitere Lobbyarbeit und Fundraising darstellt.
- Unerwünschte Wirkungen:
  - Die Notwendigkeit, die Kosten der Gesundheitseinrichtungen durch die Einnahmen aus der Patientenversorgung zu decken, hat negative Folgen für die finanzielle Zugänglichkeit der zum großen Teil armen Bevölkerung, auch wenn die Tarife moderat gehalten sind.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das evaluierte Projekt hat eine hohe Relevanz angesichts der unzureichenden staatlichen Unterstützung des Gesundheitssektors, des großen Bedarfs, der Größe des Netzwerks, der Präsenz zahlreicher privater Zentren von zweifelhafter Qualität im städtischen Umfeld und des großen Anteils der Armen unter der Zielbevölkerung. Die Strategien sind überwiegend angemessen. Das Projekt ist auf dem Weg, seine Ziele zu erreichen. Positive Wirkungen sind sichtbar vor allem in den stärker geförderten Einrichtungen (s.o.). Das Gesundheitsbüro hat ein kompetentes Team, ein gutes Supervisions- und insgesamt gutes Monitoringsystem, wenn man von einigen Schwächen in der Datenqualität und bei der Definition einiger Indikatoren absieht, geht insgesamt effizient mit den Finanzmitteln um und

die Arbeit ist gut mit anderen Akteuren koordiniert. Die Lobbykomponente ist gut entwickelt, wenn auch die Ergebnisse bisher unbefriedigend sind.

Es gibt aber Verbesserungspotenzial in einigen Bereichen: Die Medikamentenverfügbarkeit ist nicht optimal und deren Qualität nicht gesichert; die Weiterbildung des unqualifizierten Personals ist nicht effektiv genug; es gibt weitere Defizite in der Ausstattung der Krankenhäuser, Platzmangel für stationäre Patient(inn)en in den Gesundheitszentren, Mängel bei der Müllbeseitigung und der Elektrizitätsversorgung, Schwächen bei der zeitgerechten Ausführung der Renovierungsmaßnahmen, der Brunnenreparaturen und der Personalweiterbildung, und unzureichende Vernetzung mit einer der beiden Provinzgesundheitsbehörden und nicht-staatlichen Gesundheitsakteuren.

Das Projekt hat mit mehreren Herausforderungen zu kämpfen: 1) Zunehmende Armut erschwert den finanziellen Zugang zur Gesundheitsversorgung. Gleichzeitig können viele Einrichtungen wegen der sinkenden Kaufkraft der Bevölkerung und wachsender Konkurrenz neuer Einrichtungen von fraglicher Qualität im städtischen Umfeld kaum noch ihre Ausgaben decken. 2) Die geringe Verfügbarkeit qualifizierten Personals in den zwei ländlichen Gesundheitszonen gefährdet die Qualität. 3) Es fehlt eine zuverlässige Quelle zur Beschaffung qualitätsgesicherter Medikamente. 4) Die aktuellen politischen Rahmenbedingungen behindern den Erfolg der Lobbyarbeit. Ohne weitere Außenfinanzierung sind die Nachhaltigkeit des Projekts und das Fortbestehen des Gesundheitsbüros gefährdet.

Empfohlen wird dem Träger bezüglich der Projektarbeit, 1) Schwächen auf der Ebene von Infrastruktur und Ausstattung zu beheben, 2) die Medikamentenverfügbarkeit und das Apothekenmanagement zu verbessern und sich um Beschaffungsmöglichkeiten von qualitätsgesicherten Medikamenten zu kümmern, 3) die Weiterbildung des unqualifizierten Personals zu stärken und gleichzeitig Strategien für eine bessere Abdeckung mit qualifiziertem Personal zu entwickeln, 4) den finanziellen Zugang durch Subventionen zu verbessern, 5) weitere qualitätssteigernde Maßnahmen (u. a. Be-

handlungsprotokolle für Krankenhäuser, Motorradambulanzen für entlegene Gesundheitsstationen, Kits für geburtshilfliche Notfälle, mehr Frauen als Basisgesundheitshelferinnen) durchzuführen, 6) die Finanzlage der Einrichtungen zu analysieren, 7) die Lobbyarbeit fortzuführen, 8) das Fundraising zu stärken, 9) in Zukunft die Unterstützung neuer Einrichtungen im gleichen ländlichen Gebiet in Betracht zu ziehen und den Input für den Rest des Netzwerks zu erhöhen.

Zur Behebung der internen Schwächen wird empfohlen, 1) die Datenqualität weiter zu verbessern und die Krankenhäuser in die Indikatoren mit einzubeziehen, 2) die Durchführungseffizienz zu verbessern, 3) die Vernetzung mit Partnern zu stärken, 4) Überlastung durch Ämterhäufung zu vermeiden, 5) eine Gehaltstabelle zu entwickeln, 6) Möglichkeiten der Eigenfinanzierung zu eruieren.

MISEREOR wird empfohlen, 1) die Finanzierung fortzusetzen und falls möglich zu erhöhen, 2) den Träger und das nationale Koordinationsbüro in ihrer Lobbyarbeit zu unterstützen.

*Heidi Becher*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen der Evaluierung wurden seitens der Partnerorganisation insgesamt sehr begrüßt, sind fast alle in die folgende Projektphase eingeflossen und werden damit ab Anfang 2019 umgesetzt.

Als Beispiele können genannt werden:

- Verbesserung der Infrastruktur (Solarenergie, Wasserpumpen, Erneuerung der Duschen und Sanitäranlagen)
- Anschaffung von Motorradambulanzen für besonders entfernt liegende Gesundheitszentren zur Verbesserung des Patiententransports (z. B. Verlegung von Schwangeren zum Kaiserschnitt ins nächste Krankenhaus mit Operationsmöglichkeit)

- Subventionen für Kaiserschnitte zur Verbesserung des finanziellen Zugangs der armen Bevölkerung
- Einführung von Behandlungsprotokollen und Therapiestandards für Arzt- und Pflegepersonal
- Schaffung von Praktikumsplätzen im ländlichen Raum für Absolvent(inn)en der Krankenpflegeschulen mit dem Ziel, diese danach für eine Anstellung im unterversorgten ländlichen Raum zu gewinnen
- Investition in medizinische Geräte und Material zur Verbesserung der Qualitätsstandards der Zentren

Schwierigkeiten bestehen weiterhin bei der Beschaffung qualitätsgesicherter Medikamente. Der Projektpartner sucht dafür Kontakt zu anderen Akteuren. Er versucht auch, über den Verwaltungsrat der regionalen Beschaffungsstelle Einfluss zu nehmen. Solange diese Struktur jedoch nicht richtig funktioniert, sind die Erfolgsaussichten gering. MISEREOR wird sowohl die Partnerorganisationen als auch das Schwerpunktthema Basisgesundheitswesen in der DR Kongo weiter fördern.

## 10a Elfenbeinküste

### Evaluierung eines Projekts zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und zur Stärkung der Zivilgesellschaft in zwei Stadtteilen

#### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Durchführung des hier beschriebenen Projekts wird von einer sozialen Einrichtung geleistet, der eine Ordensschwester vorsteht. Diese Einrichtung ist integraler Teil einer Organisation, die von einer als sehr kompetent und leistungsstark geltenden katholischen Ordensgemeinschaft vor über 50 Jahren gegründet wurde und die über 30 Jahre hinweg von MISEREOR unterstützt wurde. Durch die politischen Krisen in der Elfenbeinküste bedingt, ruhte die Förderung des Projekts durch MISEREOR dann einige Jahre, wurde aber 2015 wieder aufgenommen. Bei dieser Evaluierung handelte es sich um die erste Evaluierung der von MISEREOR unterstützten Organisation.

Das Ziel, das sich die Organisation für die zwei-jährige Projektlaufzeit in einer ivoirischen Metropole gesetzt hatte, war, insgesamt 365 junge Männer und Frauen aus armen Verhältnissen in einem Handwerksberuf auszubilden (dreijährige Lehre) sowie vier Handwerksorganisationen zu begleiten. Des Weiteren hatte man sich zum Ziel gesetzt, Lobbyarbeit zu betreiben und hierfür an mindestens sechs politischen Ereignissen teilzunehmen.

Das Projekt, dessen vorrangiges Ziel die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit ist, agiert mit einem holistischen Ansatz. Junge Männer und Frauen werden zur Ausbildung in Handwerksbetrieben platziert, parallel dazu hat das Projekt ein umfangreiches Begleitprogramm entwickelt, das folgende Komponenten umfasst: berufliche Beratung, Alphabetisierung, Sensibilisierung für soziale und gesellschaftliche Fragen, Ausbildung in Betriebsführung, komplementäre Ausbildungsmodule, Aus-

stattung mit Werkzeug, zusätzliche Praktika, ein Ausbildungsangebot an die Handwerksmeister (innen) und die Arbeit mit den Gruppen ehemaliger Lehrlinge. Die Mehrzahl der Auszubildenden ist weiblich.

Durch Stadtteil- und Netzwerkarbeit wird Bewusstseinsbildung betrieben sowie Aufklärung über Bürgerrechte/-pflichten, um marginalisierte Bevölkerung zu schützen, kollektive Verantwortlichkeit zu fördern und den sozialen Frieden zu stärken.

Der Fokus der Unterstützung durch MISEREOR lag auf dem Bereich Berufliche Bildung.

#### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die Zielerreichung des Projekts überprüfen, eventuelle Schwachstellen analysieren und Empfehlungen für notwendige Anpassungen oder Verbesserungen abgeben. Entsprechend dem Fokus der Unterstützung durch MISEREOR konzentrierte sich auch die Evaluierung auf den Berufsbildungsbereich. Die Evaluierung wurde durchgeführt von einer auf berufliche Bildung und handwerkliche Betriebe spezialisierten Gutachterin. Der lokale Gutachter, der den kleineren Bereich der Sozial- und Stadtteilarbeit abdecken sollte, fiel leider durch Krankheit aus. Die Evaluierung war als Lernevaluierung angelegt.

Da die Ansätze der Organisation nicht nur umfangreich sind, sondern auch konzeptionell gesehen als ausgesprochen interessant anzusehen sind (es gibt nicht viele Projekte auf dem Kontinent Afrika, die berufliche Ausbildung in Zusammenarbeit mit dem lokalen Handwerk betreiben), setzte die Evaluierung bei der Analyse des Konzepts an.

In der Folge wurden alle Bereiche, die vom Projekt abgedeckt werden, untersucht. Hierzu wurden, mit Bezug auf jede der vom Projekt vorgesehenen Etappen, Gespräche geführt mit den betreuten und unterstützten jungen Männern und Frauen (Orientierungsphase, Ausbildung im Betrieb, Ausbildungsaktivitäten des Projekts, beschäftigte Abgänger(innen)). Ebenso wurden Gespräche geführt mit den ausbildenden Handwerksmeister (inne)n, einigen Handwerksorganisationen, staatlichen und kommunalen Vertreter(inne)n aus dem Handwerksbereich sowie Handelnden der Zivilgesellschaft.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Die Wirkungen der Aktivitäten des Projekts sind mannigfaltig. In Bezug auf den primär von MISEREOOR anvisierten Bereich der Ausbildung von Jugendlichen und deren Befähigung, einen Beruf auszuüben, war das Projekt in mindestens dreierlei Hinsicht wirksam: 80 % der jungen Männer und Frauen, die ihre Ausbildung abgeschlossen haben, sind beschäftigt und können ihren Lebensunterhalt sichern; 100 % der jungen Männer und Frauen wurden in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und in ihren allgemeinen Kompetenzen gestärkt, was eine wesentliche Komponente darstellt für jegliche Art von beruflicher Tätigkeit; insbesondere Mädchen und junge Frauen wurden in ihrem Selbstwert gefördert und in ihren Emanzipationsbestrebungen unterstützt. Letzteres ist ein wichtiges, wenn auch auf Grund der sozialen und gesellschaftlichen Lebensbedingungen für Frauen ein extrem schwieriges Vorhaben: 40 % der Mädchen in der Elfenbeinküste werden vor ihrem 18. Lebensjahr zwangsverheiratet, viele Familien wie auch Ehemänner der jungen Frauen erlauben ihnen nicht die Ausübung eines Berufs. Diese Situation führt dazu, dass die Abbruchquote der Ausbildung unter den Mädchen und Frauen sehr hoch ist (um die 40 %).

Wirkungen konnten auch festgestellt werden in Bezug auf andere Handelnde und Nutznießer (innen) des Projekts. Um die ausbildenden Handwerksmeister(innen) zu fördern und deren Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu stärken, wird diesen ein Ausbildungsangebot unterbreitet: Aus einer Liste verschiedener Ausbildungsmodule/-the-

men wählen die Handwerker(innen) jene aus, die ihnen am wichtigsten sind. Die befragten Handwerksmeister(innen) hoben insbesondere drei Bereiche hervor, die für sie bedeutend waren, wobei der Umgang mit Geld und die Aufklärung über Bodenrechte als erstes genannt wurden. Spezifische Fortbildung in technischer Hinsicht wurde vor allem von den Handwerker(inne)n aus dem ärmeren Stadtteil genannt.

Die Aufklärung über Bodenrechte sowie über die erforderlichen Verfahren, um diese zu sichern, wurde auch und insbesondere von den unterstützten Stadtteilorganisationen genannt. Bodenrechte sind in der Elfenbeinküste zu einem Brennpunktthema geworden, der Staat geht mittlerweile mit Gewalt vor und vertreibt unrechtmäßige Nutznießer durch Zerstörung ihrer Behausungen oder Betriebsstätten. Eine weitere Wirkung zivilgesellschaftlicher Art konnte festgestellt werden in Bezug auf Umweltschutz. Das Projekt führt diesbezüglich sowohl mit Auszubildenden als auch auf Stadtteilebene Aktivitäten durch, die von der Bevölkerung nachgehalten und auch in eigener Verantwortung übernommen werden. So gibt es z. B. die Aktion „sauberer Stadtteil“ in der gemeinsam der Müll auf den Straßen eingesammelt wird.

#### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das Projekt ist vom Ansatz her hervorragend konzipiert und könnte, konzeptionell gesehen, vielen anderen Akteuren im Bereich Berufliche Bildung als Modell dienen. Ein Schwachpunkt, den das Projekt jedoch nicht zu vertreten hat, ist die hohe Abbruchquote durch Mädchen und Frauen. Das Projekt investiert bereits sehr viel an Überlegungen und Anstrengungen, um die Zahl der Abbrüche zu senken, ist jedoch gegenläufigen gesellschaftlichen Kräften ausgesetzt. Ein zweiter Punkt, der kein Schwachpunkt an sich ist, jedoch zu denken gibt, ist die Tatsache, dass sich extrem wenige Abgänger(innen) selbständig machen. Im Kontext von handwerklicher Lehre machen Abgänger(innen) sich üblicherweise sehr schnell selbständig. Es erscheint nötig herauszufinden, worin die andersartige Situation begründet ist. Sie könnte sowohl darin begründet sein, dass die Jugendlichen

„überprotegiert“ sind und sich nicht trauen, sich selbständig zu machen (ein gewisser Prozentsatz arbeitet von zu Hause aus); es kann aber auch daran liegen, dass es für handwerklich ausgebildete junge Menschen in der Elfenbeinküste – anders als in anderen afrikanischen Ländern – vielleicht recht einfach ist, in Handwerksbetrieben Arbeit zu finden und sie sich nicht zu selbständiger Tätigkeit gezwungen sehen.

Ein Problem der Subsidiarität könnte sich ergeben, wenn das Projekt im Bestreben, optimale Ausbildung zu gewährleisten, zu viele eigene Ausbildungsaktivitäten entwickeln würde. Es ist bekannt, dass Handwerksbetriebe in Afrika, technisch gesehen, selten eine 100 %-ige Ausbildung bieten, weshalb es die komplementären Ansätze gibt, die auch das Projekt begonnen hat, indem zusätzliche Module für die Auszubildenden angeboten werden. Das Projekt will diesen Bereich ausbauen und hatte auch schon anvisiert, später vielleicht einmal ein eigenes „Ausbildungszentrum“ einzurichten. Das aber würde die Zusammenarbeit mit dem Handwerkssektor und die Wertschätzung der Kompetenzen dieses Sektors unterminieren. In die gleiche Richtung, wenn auch als Ansatz verträglicher, gingen die Empfehlungen, die das Projekt den Auszubildenden gab, ihre handwerklichen Fertigkeiten unmittelbar nach der Ausbildung zu „vervollständigen“, indem ihnen empfohlen wurde, eine zusätzliche Ausbildung von sechs Monaten in einem „besseren“ Betrieb zu absolvieren. So verständlich dieser Ansatz auch ist, er führte dazu, dass die jungen Männer, aber vor allem die jungen Frauen, der Meinung sind, sie seien nach den drei Jahren Lehre „noch nicht wirklich fertig ausgebildet“. Auch dies hindert den Antrieb, sich selbständig zu machen.

Ein generelles Problem war, dass es keine Statistiken zur Beschäftigungssituation der Jugendlichen gab. Die Daten für diese Evaluierung wurden für zwei Jahrgänge ad hoc nachverfolgt, was auf Grund der guten Arbeit der Animateure möglich war.

Die Empfehlungen für diesen Projektträger sind – außer jener, regelmäßig Statistiken zur Beschäftigungssituation zu führen – weniger grundsätzlicher Natur, da das Projekt bereits umfassend gute Ar-

beit leistet. Es sind vielmehr Orientierungsleitlinien zur Optimierung. In Bezug auf Gender könnte das Projekt versuchen, individuelles Coaching einzurichten, um dadurch vielleicht noch mehr Einfluss auf die Situation der Mädchen und Frauen zu gewinnen. Ein zweiter Punkt wäre, die wirtschaftliche Situation der Gewerbebranche zu untersuchen, in denen die jungen Menschen eine Lehre machen, um herauszufinden, ob die niedrige Quote an Selbständigkeit darauf zurückzuführen ist, dass es relativ leicht ist, in einem Handwerksbetrieb Arbeit zu finden. Falls sich herausstellen sollte, dass dies nicht der ausschlaggebende Grund ist, müsste das Projekt die individuelle Begleitung, insbesondere der Mädchen und Frauen, auf Selbständigkeit hin intensivieren.

Generell muss das Projekt darauf achten, die Stärken im eigenen Ausbildungskonzept beizubehalten. Verbesserungen in der Qualität sollten stärker über eine handwerklich-technische Begleitung der Lehre in Zusammenarbeit mit den Handwerksmeister(inne)n verfolgt werden und weniger über eigene zusätzliche Ausbildungsangebote für die Auszubildenden.

*Maria Baier-D'Orazio*

#### Follow-up (MISEREOR)

Nach der Evaluierung hat es in der Leitung der Organisation einen Personalwechsel gegeben. Für die Arbeit der Nachfolgerin waren die im Evaluierungsbericht dargestellten Ergebnisse der Gespräche und Diskussion als Ansatzpunkte der Verbesserung des Engagements der Organisation sehr hilfreich. Zudem wird sich die Leiterin im Dezember 2019 in Benin zur Reformierung der beruflichen Ausbildung weiterbilden.

Die in der Evaluierung angesprochenen Aspekte wurden von der Partnerorganisation berücksichtigt und entsprechend umge-

setzt bzw. für die weitere Arbeit eingeplant. So wurde zur Erstellung einer Follow-up-Statistik der Absolvent(inn)en zunächst eine Praktikantin beauftragt, die von den Mitarbeitenden regelmäßig zu sammelnden Daten wöchentlich aufzuarbeiten und der Leitung der Organisation einen entsprechenden Bericht pro Trimester zukommen zu lassen. Inwieweit die Pflege der statistischen Daten von Festangestellten übernommen werden kann, wird in Zukunft zu überlegen sein. Es ist geplant, mit einer externen Fachkraft in der Zeit von Juli bis September 2019 eine Untersuchung zur wirtschaftlichen Situation der Ausbildungsbetriebe durchzuführen. Die Ergebnisse sollen dann in das neue Ausbildungsprogramm ab Dezember 2019 einfließen. Zur Reduzierung der Abbrecherquote der Mädchen wird zum einen die Begleitung der Ausbildungsbetriebe durch konkret vereinbarte Ausbildungspläne formalisiert und intensiviert und – falls möglich – die Eltern der Auszubildenden stärker einbezogen (auch finanziell). Zum anderen soll die Zusammenarbeit mit dem Verein der Juristinnen und mit dem nationalen Institut für soziale Bildung den jungen Mädchen Unterstützung für außerschulische Problemstellungen bieten (z. B. im Falle der Zwangsverheiratung). Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung werden die Ausbilder(innen) nicht mehr allen Ausgebildeten einjähriges Praktikum empfehlen, sondern nur in individuellen Ausnahmefällen zum besseren Übergang ins Berufsleben, um den Einstieg ins Erwerbsleben nicht zu weit hinauszuzögern.

## 10b Elfenbeinküste

### Evaluierung eines Projekts beruflicher Ausbildung von Jugendlichen zur Selbständigkeit in handwerklichen Kleinbetrieben

#### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das evaluierte Projekt war vor über 30 Jahren in einer der Metropolen der Elfenbeinküste von einem katholischen Orden ins Leben gerufen worden, der auch in vielen anderen Ländern Berufsbildung betreibt. Es wurde auch seit jener Zeit von MISEREOR unterstützt. Dann aber wurde das Projekt von der Diözese übernommen, und es steht ihm derzeit ein Priester der Diözese vor. Dieser übernahm die Leitung der Schule direkt zu Beginn der hier evaluierten Phase 2014-2017. Bei dieser Evaluierung handelte es sich um die erste Evaluierung des von MISEREOR unterstützten Berufsbildungsprojekts.

Das Ziel des Projekts lautet, Jugendliche beruflich auszubilden, damit sie sich in handwerklichen Kleinbetrieben ihren Lebensunterhalt verdienen können. Es gab vier Ausbildungsgänge: zwei technische (Elektrik und Elektronik) sowie zwei aus dem Bereich Verwaltung und Buchwesen (Sekretariat, Buchhaltung). Letztere waren aber zum Zeitpunkt der Evaluierung bereits vom neuen Schulleiter eingestellt worden, weshalb die Evaluierung stark auf die technischen Ausbildungsgänge fokussierte. In der Projektlaufzeit war circa ein Viertel der Auszubildenden Mädchen, die jedoch nahezu in ihrer Gesamtheit in den Ausbildungsgängen Sekretariat und Buchhaltung zu finden waren. In den technischen Ausbildungsgängen gibt es einige wenige Mädchen.

Die Schule hat klassischen Charakter mit einem durchschnittlichen Eingangsniveau der Sekundarschule (erstes Niveau, drei Jahre nach der sechsjährigen Grundschule). „Klassisches“ Schulsystem

bedeutet hier, dass die gesamte Atmosphäre „schulisch“ ist (im Gegensatz zu handwerklichen Ausbildungszentren), dass die Ausbildung drei Jahre dauert, die Einschreibung standardmäßig nach Test geht (und nicht nach individueller beruflicher Orientierung), dass es keine gezielte Vorbereitung auf Selbständigkeit und auch keine Nachbetreuung gibt. Die Ausbildung besteht aus einem sogenannten „gemeinsamen Basisjahr“ (also im ersten Jahr die gleiche Ausbildung für Elektrik wie für Elektronik) und einer darauf aufbauenden zweijährigen Ausbildung im jeweiligen Fach. Der Ausbildungsgang Elektrik ist polyvalent und umfasst Kältetechnik, Klempnerei und Schlosserei. Seit kurzer Zeit (Ende vergangenen Jahres) gibt es, durch die nationale Politik in der Berufsbildung angestoßen, ein Arbeitsvermittlungsbüro an der Schule, das Abgänger(inne)n dabei helfen soll, in Beschäftigung zu kommen.

Das Projekt hatte die zu erreichenden Ergebnisse recht hoch angesetzt: 80 Schüler(innen) sollten pro Jahr neu aufgenommen werden und 240 Schüler(innen) (also 100 % der während der drei Jahre eingeschriebenen Schüler(innen)) würden ihre Ausbildung mit Zertifikat abschließen. Davon würden 90 % in Beschäftigung gebracht werden.

#### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die Zielerreichung überprüfen, eventuelle Schwachstellen analysieren und Empfehlungen für notwendige Anpassungen oder Verbesserungen abgeben. Die Evaluierung wurde durchgeführt von einer auf berufliche Bildung und handwerkliche Betriebe spezialisierten Gutachte-

rin. Der lokale Gutachter fiel leider krankheitsbedingt aus.

Der Evaluierung vor Ort ging eine Vorbereitung per E-Mail voraus. Es wurden Abgängerstatistiken angefordert, um die Besuche von Betrieben vorbereiten zu können. Vor Ort fand dann ein Workshop statt mit den Ausbildern, und es wurden Gruppengespräche geführt mit Auszubildenden sowie mit arbeitslosen Abgänger(inne)n (überwiegend aus den Bereichen Sekretariat und Buchhaltung). Es erfolgten des Weiteren eine Reihe von Besuchen in Betrieben selbstständiger Abgänger aus den Bereichen Elektrik und Elektronik. Ausführliche Gespräche wurden geführt mit dem Präsidenten der Vereinigung ehemaliger Abgänger der Schule, und es fand auch ein Austausch statt mit der regionalen Direktion des Berufsbildungsministeriums.

#### Festgestellte Wirkungen

Die Schule genießt einen guten Ruf, da die Ausbildung als solide angesehen wird. So wurde berichtet, dass Unternehmen gerne nach Abgängern dieser Schule aus dem Bereich der technischen Berufe fragen. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es in der Region nur wenige berufsbildende Einrichtungen gibt, die oft auch nur mangelhaft ausgestattet sind. Die Ausbilder in den technischen Ausbildungsgängen sind erfahrene Handwerker/Techniker, die auch großes Engagement zeigen, die Jugendlichen gut auszubilden. Gesicherte Aussagen zur Zielerreichung lassen sich jedoch nur eingeschränkt machen. Es hatten offenbar insgesamt nur 133 Schüler(innen) (statt 240) die Ausbildung abgeschlossen. Das ließ erkennen, dass es einen hohen Prozentsatz an Schulabbrecher(inne)n gab (circa 40 %), der jedoch in den vom Projekt an MISEREOR gesandten Berichten nicht sichtbar geworden war. Auch die von der Schule vorgelegten Abgängerstatistiken waren sehr lückenhaft. Letzten Endes war es nur möglich, 54 beschäftigte Abgänger festzustellen. Dies liegt weit unter dem angestrebten Ziel von 216 beschäftigten Abgänger(inne)n, die das Projekt sich vorgenommen hatte. Eine weitgehende Auslegung der Zielerreichung, die diese beschäftigten Abgänger (alle aus Elektrik/Elektronik) ausschließlich in Bezug setzen

würde zu den beiden technischen Ausbildungsgängen, ergäbe aber auch hier nur einen Beschäftigungsgrad von 38 % statt 90 %. Die Ausbilder und der Studiendirektor widersprachen dieser Schlussfolgerung immer wieder, betonend, dass sie „wüsten“, dass ihre Abgänger beschäftigt seien, da sie diese kennen. Dies ließ sich aber im Rahmen der Evaluierung nicht valide nachvollziehen.

Relevanz des Projekts ist in genereller Hinsicht zweifelsohne gegeben. Wirtschaftlich gesehen hat die Region Bedarf an Fachkräften und sozial betrachtet brauchen die Jugendlichen Perspektiven für ihre Zukunft. Das Projekt nimmt, laut Direktor, „schwierige“ Jugendliche auf, was nicht immer gleichbedeutend ist mit „arm“. Eine Analyse der Zielgruppe ergab, dass es tatsächlich meistens Schulabbrecher(innen) (aus der allgemeinen Schulbildung) sind, die den Weg zur Berufsbildung finden, doch haben sie die allgemeinbildende Schule nicht immer aus finanziellen Gründen abgebrochen. Das zeigt sich daran, dass 75 % der Schüler(innen) des Projekts bzw. deren Familien das Schulgeld bezahlen können und dass die Eltern ihren Kindern oft auch Werkzeug und Ausstattung bezahlen oder sie sogar bei der betrieblichen Einrichtung unterstützen. Das ist bei armen Familien selten in diesem Umfang der Fall und ist somit ein Indikator dafür, dass das Projekt nicht die Ärmsten erreicht. Die lange schulische Ausbildungsdauer stellt ein weiteres Hindernis dar für ärmere Jugendliche, aber auch für jene, die vom Hinterland (ländlicher Raum) kommen. Diese müssen nämlich eine Unterkunft in der Stadt finden, was nicht immer leicht ist. So zeigt sich, dass 44 % der Abbrüche der Ausbildung auf genau diese Gründe zurückgehen.

Die Schule hatte, unter der Vorgängerin des jetzigen Direktors, die Zulassung erreicht, das berufliche Diplom (CAP) zu verleihen, was dazu beitrug, die Hürden noch höher zu schrauben, da sich dann auch Schulabbrecher(innen) mit Abiturniveau für die berufliche Ausbildung zu interessieren begannen. Davor wurde nur ein handwerkliches Zertifikat vergeben (das aber ebenfalls vom Staat anerkannt wird). Die Einführung des Diploms, das man nur bekommt, wenn man einen entsprechend guten No-



tendurchschnitt erreicht hat, hält nun junge Leute mit niedriger Schulbildung noch mehr davon ab, sich an diese Schule zu wagen.

Dies wurde auch vom Präsidenten der sehr aktiven Vereinigung ehemaliger Abgänger(innen) der Schule berichtet. Der Verein bemüht sich, auch durch das ungewöhnlich altruistische Verhalten des derzeitigen Präsidenten getragen, sehr darum, jüngeren Abgänger(inne)n Jobs zu vermitteln oder ihnen weiterzuhelfen. Er selbst bildet in seiner Werkstatt junge Leute aus, die eine geringe Schulbildung haben bzw. sogar Analphabeten sind. Das Engagement wird zwar von der Schule gesehen, aber nicht angemessen gewürdigt. Das ist daran festzumachen, dass von der Schule kein Austausch mit dem Verein gesucht wird und auch keine Zusammenarbeit erfolgt, auch nicht vom neuen Arbeitsvermittlungsbüro. Generell hat die Schule keinerlei Kontakt zum lokalen Handwerkssektor, der als „nicht genügend qualifiziert“ und somit als uninteressant angesehen wird. Es werden auch keine Schüler(innen) zu einem Praktikum in solche handwerklichen Betriebe geschickt.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Schule mutet an wie ein Überbleibsel vergangener Zeiten, als Berufsbildung in Afrika – als koloniales Relikt – noch an technischen Sekundarschulen stattfand. So fehlen in diesem System viele Elemente, die man heute als zwingend erforderlich ansieht für einen guten Start ins Berufsleben, wie auswärtige Praktika, Ausbildung in Betriebsführung, Lebenskompetenzen (life skills), Vorbereitung auf Selbständigkeit, Begleitung nach der Ausbildung. Auch weiß man heute, dass eine lange Ausbildungsdauer ein Faktor ist, der besonders ärmere Jugendliche von einer Ausbildung abhält. Die Schule könnte insofern wesentlich effizienter sein, wenn sie die Ausbildungsinhalte verdichten und die Ausbildungsdauer verkürzen würde. Dazu müsste das „gemeinsame Basisjahr“ abgeschafft werden und es müsste eine Umstrukturierung der Ausbildungsgänge, insbesondere im Fach Elektrik, stattfinden. Ein gemeinsames Basisjahr macht keinerlei Sinn für Elektroniker, die sich am Klempnern versuchen müssen, und bei der polyvalenten

Option für Elektriker müssten die Jugendlichen die Wahl haben, ob sie wirklich all diese doch sehr unterschiedlichen Fertigkeiten erlernen wollen (die Affinität eines Elektrikers zur Klempnerei oder zum Metallhandwerk ist nicht automatisch gegeben). Ebenso müsste dann im dritten (oder nach Verkürzung sogar nur zweiten) Jahr Elektrik eine Wahl möglich sein, ob der bzw. die Auszubildende eher handwerkliche Fertigkeiten für die Selbständigkeit erlernen will oder die von der Schule derzeit zwingend vorgesehene Richtung Betriebselektrik einschlagen will, die nur Sinn macht, wenn man Lohnarbeit anvisiert.

Insgesamt müsste die Schule zu einem „Ausbildungszentrum“ mutieren, was in anderen Worten heißt: die schulische Struktur verlassen oder zumindest reduzieren. Diese schulische Struktur zeigt sich unter anderem auch daran, wie „praktische Ausbildung“ definiert wird. Nach den Angaben der Schule wurden die Jugendlichen zu 75 % praktisch ausgebildet, was ein ausgezeichnete Prozentsatz wäre. Wenn man jedoch in die Lehrpläne schaut, sieht man, dass unter „praktischer“ Ausbildung auch die Theoriefächer des jeweiligen Ausbildungsgangs gelistet sind und dass unter „Theorie“ dann eher allgemeinbildende Fächer erscheinen. Das bedeutet, die praktische Ausbildung ist geringer als angenommen (unter 50 %). Dass die Schüler(innen) trotzdem einigermaßen gut ausgebildet sind, liegt daran, dass die Schule relativ gut ausgestattet ist, dass die Ausbilder erfahrene Praktiker sind und auch daran, dass man die Ausbildung auf drei Jahre „streckt“ und somit der praktische Anteil schlichtweg durch längere Dauer „aufgeholt“ werden kann.

Es besteht auf jeden Fall die dringende Notwendigkeit, ordentliche Abgängerstatistiken vorzulegen. Möglicherweise wird das neue Arbeitsvermittlungsbüro dies tun, jedoch müsste der derzeitige Fokus dieser Fachkraft dann stärker wegkommen von ihrer Ausrichtung auf die Industrie, da 80 % der Abgänger(innen) im Handwerk und häufig als Selbständige tätig sind. Sinnvoll wäre es, wenn die Schule eine Plattform im Internet einrichten würde, auf der Jobangebote wie auch Jobgesuche zu finden wären. Es bräuchte dann eine Werbeaktion,

die diese Plattform bekannt macht, und vieles an Vermittlung könnte dann einfacher über diesen Weg erfolgen.

Das Arbeitsvermittlungsbüro sollte sich aber zuallererst darum bemühen, so viele Abgänger(innen) wie möglich aus den beiden eingestellten Ausbildungen Sekretariat und Buchhaltung unterzubringen, um wenigstens etwas an diesen jungen Menschen „wiedergutzumachen“, deren Ausbildung bis dato nahezu umsonst war, da die Schule den offenbar fehlenden Markt hierfür nicht im Blick hatte. In der Folge müsste die Schule darüber nachdenken, was sie Mädchen als Alternative anbieten könnte.

*Maria Baier-D'Orazio*

#### Follow-up (MISEREOR)

Der Leiter der Berufsschule hat die Evaluierungsempfehlung als äußerst relevant und als wichtigen Kompass für seine weitere Leitungstätigkeit gesehen und hat entsprechende Umgestaltungen vorgenommen.

Der Hinweis auf die Mängel bei der Erstellung der Berichte, vor allem auf die Inkonsistenz in der Statistik der jungen Absolvent(inn)en, die nach ihrer Ausbildung ausscheiden, hat dazu geführt, dass die Berufsschule zur besseren Nachverfolgung ein neues System für die Sammlung von Informationen entwickelt: Sobald die Jugendlichen in der Berufsschule beginnen, werden sie systematisch registriert, damit dann der schulische und im Anschluss daran der berufliche Werdegang nachvollzogen werden kann. Diese Aufgabe hat ein eigens dafür eingerichtetes Monitoringteam übernommen. Zum Schuljahr 2018 – 2019 wurde den Empfehlungen gemäß auf die einjährige Orientierungsphase mit Ausbildungsansätzen zu allen angebotenen Berufsbereichen verzichtet, um direkt in die konkrete fachliche Ausbildung einzusteigen. Hierdurch verkürzt sich die Ausbildungszeit, wodurch die Abbrecherquote sinken soll. Ein stärkerer Praxisbezug wurde durch Besuche in Firmen und die Vernetzung mit entsprechenden privaten und staatlichen Handwerksorganisationen erreicht.

# 11a Haiti

## Vergleichende Studie mit evaluativem Charakter zu zwei Projekten aus dem Bereich Agrarökologische Erziehung und Umweltschutz (Projekt 1)

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR unterstützt seit 2013 in Haiti eine nationale Struktur der katholischen Kirche, die sich der Förderung katholischer Schulen einer Diözese des Landes verschrieben hat. Diese organisiert Maßnahmen zur Fortbildung der Grundschullehrerinnen und -lehrer, macht Lobbyarbeit gegenüber dem Bildungsministerium, um dringend nötige Unterstützung anzuwerben und entwickelt und steuert Projekte, die von externen Partnern finanziert werden.

Das haitianische Bildungswesen leidet an tiefgreifenden strukturellen Problemen. Laut einer von der Bischöflichen Kommission für katholische Bildung in Haiti durchgeführten Studie sind lediglich 12 % aller schulischen Einrichtungen staatliche Schulen. Diese haben gleichzeitig eine schlechte Reputation. Der Großteil liegt in der Hand privater Betreiber, oft ohne die nötige Qualifikation. Mit 15 % aller Einrichtungen betreibt die katholische Kirche das größte homogene schulische Netzwerk (der Rest der nicht staatlichen Schulen wird von unterschiedlichen religiösen Gruppen und anderen privaten und unabhängigen Organisationen getragen). Katholische Schulen haben einen guten Ruf und sind an entlegenen Standorten zu finden. Aufgrund der niedrigen Schulgebühren wird der Schulbesuch auch für Kinder armer Familien möglich. Wegen ihrer geringen Einnahmen ist es für die katholischen Schulen schwierig, ausreichend qualifiziertes Lehrpersonal zu finden. Hier setzt das Vorhaben der Partnerorganisation an. In zunächst sechs, inzwischen acht bis zehn Schulen des Bistums sieht es die Aus- und Fortbildung der Leh-

rerinnen und Lehrer in allen Unterrichtsfächern vor. Diese werden in Kompaktkursen im Rahmen von Studientagen sowie durch fortwährende Supervision organisiert. Ein Bestandteil der Ausbildung ist die Umweltbildung, die nun auch als Unterrichtsfach ins Lehrprogramm aufgenommen wurde. Flankiert wird der theoretische Unterricht durch die praktische Anwendung von agrarökologischen Methoden in den Schulgärten. Neben den Schülerinnen und Schülern der ersten sechs Grundschulklassen sind das zuständige Lehrpersonal und die Elternkomitees, die die schulischen Aktivitäten ehrenamtlich begleiten, in die Gartenarbeit einbezogen. Die angewandten Methoden sollen zu besseren Erträgen an Gemüse und Grundnahrungsmitteln führen, die der Schulkantine zugutekommen. Vor allem sollen die Gärten als Modelle für umweltverträgliche Bewirtschaftung dienen und allen Akteuren bislang ungenutzte Potenziale nachhaltiger landwirtschaftlicher Produktion aufzeigen.

Das Projekt wird von einem kleinen Team, bestehend aus einem Koordinator, zwei pädagogischen Supervisoren (davon eine Frau), einer Agrartechnikerin und einer Administratorin, geplant und umgesetzt. 2018 wurde mit der Organisation der dritten Phase begonnen. Es wurde davon abgesehen, die soeben abgeschlossene zweite Phase einer klassischen Evaluierung zu unterziehen. Im Oktober 2016 war der extrem starke Hurrikan Matthew über das Projektgebiet gezogen. Der Unterricht war mehrere Wochen unterbrochen und viele der Schulgärten und Baumpflanzungen wurden zerstört. Der Wirbelsturm hatte für die Bevölkerung und die landwirtschaftliche Produktion der Region verheerende Folgen; negative Auswirkungen auf

die planmäßige Projektdurchführung blieben nicht aus. MISEREOR unterstützte die Partnerorganisation in der Folge mit Sondermitteln, um den Schulalltag schnell fortsetzen zu können.

#### **Ziele und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierung hatte die kritische Betrachtung der Programmstrategie zum Ziel. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen MISEREOR zudem beim Reflektieren seiner Förderstrategie für das haitianische Bildungswesen helfen. Die Evaluierung fand zwischen März und Mai 2018 statt, einschließlich der Erarbeitung eines Konzepts zur methodischen Vorgehensweise, einer 17-tägigen Feldphase im April (die zur Hälfte der Arbeit mit einer zweiten Partnerorganisation diente) sowie der Berichterstellung und Nachbereitung. Durchgeführt wurde die Evaluierung von einer deutschen Gutachterin und einem haitianischen Kollegen. Vor Ort wurden mit den drei Hauptzielgruppen des Vorhabens (Lehrpersonal, Schüler/-innen, Elternkomitees) Gespräche geführt, für die vorbereitete Gesprächsleitfäden benutzt wurden. An drei ausgesuchten Schulen fanden somit neun Fokusgruppengespräche statt, an denen insgesamt 21 Lehrer/-innen, 61 Schüler/-innen und 13 Elternvertreter/-innen teilnahmen. Zu den Besuchen gehörten auch Gespräche mit den Direktoren, die Inaugenscheinnahme von Klassenzimmern, Schulhöfen und vor allem der Gärten. Die unmittelbaren Umweltbelastungen sowie Fragen der Abfallproduktion und -beseitigung innerhalb der Schulen wurden ebenfalls thematisiert. Während des Aufenthalts fand mit dem Projektteam ein fortlaufender Austausch über Ergebnisse und Herausforderungen statt. Ergänzt wurde die Informationssammlung durch Gespräche mit Vertretern des Erziehungsministeriums auf nationaler und regionaler Ebene sowie mit einigen im Thema Umwelterziehung in Haiti kenntnisreichen Personen.

#### **Festgestellte Wirkungen**

In den zurückliegenden Jahren hatte das Projektteam bei der Durchführung des Vorhabens mit Umweltkatastrophen und menschengemachten Hindernissen zu kämpfen. So mussten wegen der

Unruhen vor und nach den Präsidentschaftswahlen (2015 bis 2017) geplante Aktivitäten wie etwa pädagogische Supervisionsfahrten in Schulen aus Sicherheitsgründen häufig abgesagt werden. Die Schulgärten blieben von den generellen Problemen der haitianischen Landwirtschaft nicht verschont. Seit Beginn der Förderung im Jahre 2013 war die Region Trockenperioden oder Überschwemmungen ausgesetzt, die bei hohen Niederschlagsmengen durch die Erosion der abgeholzten Berghänge häufig entstehen. Hinzu kam der bereits erwähnte Hurrikan Matthew, der mit außergewöhnlicher Zerstörungskraft über die Projektregion zog. Dennoch wurde eine Reihe positiver Projektwirkungen erzielt:

- Durch die Fortbildung und laufende Begleitung der Lehrerinnen und Lehrer konnten Kompetenzen in den verschiedenen Grundschulfächern aufgebaut werden, was zu einer Verbesserung des Unterrichts an den Schulen beitrug.
- Die Einführung von Umweltbildung als Unterrichtsfach ist ein Novum und hat modellhaften Charakter. Der Unterricht hat eine erhöhte Sensibilität der Schülerschaft in Umweltfragen zur Folge.
- In den Schulgärten sammeln Schülerinnen und Schüler mit ihren Lehrkräften praktische Erfahrungen in agrarökologischem Anbau und geben ihre Kenntnisse im familiären Umfeld weiter.
- Saisonal wurden in den Gärten Gemüse und andere Nahrungsmittel produziert, die zu einer Verbesserung der Ernährung in den Schulkantinen beitrugen.
- Schüler/-innen haben zuhause Obstbäume gepflanzt und beginnen, ihren Eltern agrarökologische Grundsätze für den Gartenbau weiterzugeben.
- Einige Mitglieder der Elternkomitees haben die neu erlernten Methoden in ihren privaten Gärten umgesetzt, mit gutem Erfolg und positiver Ausstrahlung auf ihre Nachbarschaft. Sie sind interessiert, dieses Potenzial weiter auszubauen.
- Die Schulen sind sauber. Für organische Abfälle wurden im Rahmen der agrarökologischen Aktivitäten Komposthaufen angelegt.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Umwelterziehung ist in einem Land, das von hoher Vulnerabilität für Umweltkatastrophen gezeichnet ist, äußerst relevant. Der letzte verheerende Hurrikan, die deutliche Degradierung der Bergänge im Projektgebiet und die wachsende Verschmutzung der Landschaft und Meere durch Plastikmüll hat die Sensibilität für die Notwendigkeit von Umweltschutz geschärft. Die Zielgruppen leben im ländlichen Raum mit hohen Migrationstendenzen. Maßnahmen, die den Menschen Handlungsoptionen zur Verbesserung der Landwirtschaft aufzeigen, sind generell wichtig.

Bei der Einführung von Umweltbildung als Schulfach spielt die katholische Kirche in Haiti eine Vorreiterrolle. Das engagierte Projektteam zeichnet sich durch eine technisch und organisatorisch gute Planung und Umsetzung der Maßnahmen aus. Es arbeitet effizient und kostengünstig.

Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen ist aufgrund externer Einflüsse nur bedingt gewährleistet:

1. Durch Abwanderung in die Hauptstadt und ins Ausland (Chile, Brasilien, USA etc.) kommt es immer wieder zum Verlust von ausgebildetem Lehrpersonal.
2. In den Gärten fehlt es an Einrichtungen zur Wasserversorgung (Brunnen, Wasserleitungen, Zisternen), sodass es bei unzureichenden Niederschlägen zu Ernteeinbußen bzw. -verlusten kommt. Auch die Möglichkeiten zur Produktion von Baumsetzlingen sind dadurch eingeschränkt.
3. Das Projektgebiet ist den in der Karibik regelmäßig vorkommenden Hurrikans ausgesetzt, mit hohem Zerstörungspotenzial für Gebäude, Gärten und Baumpflanzungen.
4. Das Verbrennen des in den Schulhöfen gesammelten Mülls ist keine nachhaltige Lösung, solange tagtäglich neuer Verpackungsmüll erzeugt wird.

Während im Rahmen des Vorhabens Interventionsmöglichkeiten hinsichtlich der Punkte (1) und (3) denkbar gering sind, könnten bei Punkt (2) entsprechende technische Maßnahmen eingeleitet werden. Was die Müllfrage angeht, so sollten partizipativ Alternativen zu den verpackten und

meist importierten Süßigkeiten und Getränken, die innerhalb der Schulgelände konsumiert werden, gesucht werden. Schuleigene Regeln zur Reduzierung von Getränke- und Essensbehältern aus Plastik und dem (verbotenen) Styropor bei gleichzeitiger Bereitstellung von lokal produzierten Snacks und Säften könnten vorbildhaften Charakter erzielen.

Eine weitere Unterstützung der Partnerorganisation bei Umsetzung und Ausbau des Programms wird empfohlen.

Im direkten Vergleich zum zweiten im Rahmen der Studie betrachteten Projekt konnte sich das hier beschriebene auf eine geringere Anzahl von Schulen konzentrieren und dadurch erkennbarere Wirkungen erzielen. Es bleibt zu wünschen, dass die beiden Partner die nun aufgenommenen Kontakte fortführen, um ihre Erfahrungen im Bereich agrarökologische Erziehung und Umweltschutz auszutauschen. Bei der Entwicklung von Lehrmaterial z. B. könnte konkret zusammenarbeitet werden.

*Inga Nagel*

### Follow-up (MISEREOR)

Die genannten Empfehlungen wurden vom Projektteam der Partnerorganisation begrüßt, analysiert und thematisiert.

Das Evaluierungsteam hat das Umsetzungspotenzial richtig eingeschätzt: Ein verbessertes Lehr- und Lernumfeld sowie erweiterte Kenntnisse zu agrarökologischen Methoden, die die begleiteten Schüler/-innen, Eltern und Lehrkräfte erlernen, reichen nicht aus, um in einem politisch und wirtschaftlich instabilen Land die Menschen davon abzuhalten, bessere Perspektiven im Ausland zu suchen. Die Abwanderung aus der ländlichen Projektregion, die zudem 2016 durch den Wirbelsturm Matthew massiv geschädigt wurde, hält an. Der Leiter der Partnerorganisation hat aus diesem Grund parallel ein Jugendprojekt initiiert, in dem Jugendliche in Eigenregie an der Entwicklung ihrer Umwelt arbeiten und nachhaltige Methoden erlernen. Mit Hilfe dieser agrarökologischen Kenntnisse können die Jugendlichen Einkommen erwirtschaften, Spar- und Kreditgruppen gründen und somit Zugang zu finanziellen Mitteln erlangen, die ihnen eine Perspektive vor Ort ermöglichen. Hier schließt sich der Kreis: Kinder und Jugendliche, die in den vom evaluierten Projekt begleiteten Schulen erste Erfahrungen mit Themen wie Umweltschutz, Agrarökologie und Klimawandel erlangt haben, können diese später praktisch umsetzen und sich eine eigene Zukunft auf dem Land schaffen.

Die Wasserfrage in den vom Projekt begleiteten Schulen konnte noch nicht abschließend geklärt werden, da Wasserbaumaßnahmen (Brunnen, Zisternen, Bewässerungssysteme etc.) mit hohen Kosten, technischen Analysen und intensiver technischer Planung und Beratung verbunden sind. Im laufenden Projekt sind keine finanziellen Mittel für die praktische Umsetzung vorhanden. In Zukunft ist die Förderung bautechnischer Maßnahmen nicht ausgeschlossen.

Das Risiko für Naturkatastrophen im Projektgebiet ist hoch, schlimmer sind derzeit aber eher die Auswirkungen der schweren politischen Krise in Haiti, die ein neues Höchstmaß erreicht hat und zum wirtschaftlichen Notstand im Land geführt hat. Seit Monaten kommt es zu gewaltsamen Demonstrationen und Protesten, denen Generalstreiks folgen, die das gesamte gesellschaftliche Leben stilllegen. Immer wieder müssen die Schulen für mehrere Wochen geschlossen bleiben, Unterricht kann nicht stattfinden. Die Partnerorganisation leistet unter den aktuellen Umständen im Land nach wie vor gute Arbeit und wird auch in Zukunft weiter unterstützt werden. Da von staatlicher Seite keine Gelder für den Bildungssektor verfügbar sind und viele Schulen sogar geschlossen bleiben, konzentrieren sich die Bemühungen des Partners eher auf den Erhalt eines reduzierten Schulbetriebs als auf inhaltliche Themen. Wenn sich die politische Lage entschärfen sollte, wird der Dialog über Inhalte und neue Konzepte der Projektaktivitäten fortgesetzt.

Aus den genannten politischen und wirtschaftlichen Gründen fand bisher noch kein Austausch zwischen den beiden Partnerorganisationen statt. Der Dialog soll in Zukunft jedoch intensiviert werden.

Aus den genannten politischen und wirtschaftlichen Gründen fand bisher noch kein Austausch zwischen den beiden Partnerorganisationen statt. Der Dialog soll in Zukunft jedoch intensiviert werden.

Aus den genannten politischen und wirtschaftlichen Gründen fand bisher noch kein Austausch zwischen den beiden Partnerorganisationen statt. Der Dialog soll in Zukunft jedoch intensiviert werden.

# 11b Haiti

## Vergleichende Studie mit evaluativem Charakter zu zwei Projekten aus dem Bereich Agrarökologische Erziehung und Umweltschutz (Projekt 2)

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Seit 1977 arbeitet MISEREOR mit einer Kongregation zusammen, die Ordensschulen in allen Landesteilen Haitis betreibt. Nach der Unterstützung beim Aufbau einer Ausbildungsstätte für Grundschullehrerinnen und -lehrer bezuschusste MISEREOR über viele Jahre die Gehälter des Lehrpersonals an Landschulen. Diese liegen oft an schwer zugänglichen Standorten, und das geringe Schulgeld ermöglicht auch Kindern sehr armer Familien den Zugang. Allerdings fehlt es dort an qualifizierten Lehrkräften. Diese werden, häufig unter den Schulabgänger(inne)n, von der Partnerorganisation rekrutiert und ausgebildet. Eine wichtige Leitlinie des Ordens ist die Aufwertung landwirtschaftlicher Arbeit. In Schulgärten werden Schülerinnen und Schüler deshalb zur Gartenarbeit angeleitet. Während das geerntete Obst und Gemüse für die Schulkantinen bestimmt ist, soll die spätere Umsetzung der erlernten Techniken in den Familiengärten einen Beitrag zur Nahrungsmittelselbstversorgung leisten und helfen, die Landflucht einzudämmen.

Im Rahmen eines 2014 neu begonnenen Förderzyklus durch MISEREOR sollten die Themen Umweltschutz und agrarökologischer Anbau verstärkt in den Unterricht integriert werden.

Das Vorhaben betraf zunächst 27 Schulen und wurde in der Folgephase (2017-2019) auf 34 Schulen ausgeweitet. Der größte Teil der Fördermittel ist für die Bezuschussung der sehr niedrigen Gehälter des Lehrpersonals (umgerechnet zwischen 50-80 Euro/Monat) vorgesehen. Ebenso stehen Mittel für dessen kontinuierliche Aus- und Fortbildung zur Verfügung. Mehrmals jährlich finden für alle Schul-

stufen und -fächer einwöchige Ausbildungsveranstaltungen an der Lehrerausbildungsstätte der Kongregation statt; davon ist ein Tag der Umweltbildung gewidmet. Für die Gärten sieht das Projekt die Beschaffung von Produktionsmitteln wie Saatgut, Arbeitsgeräten etc. sowie den Einsatz von externen Agrarfachleuten zur Anleitung der Schülerinnen und Schüler vor. Regelmäßige Aktionstage an den Schulen sollen zur Sensibilisierung der Gemeinden für Umweltthemen beitragen. Zielgruppen des Vorhabens sind neben den Lehrerinnen und Lehrern bis zu 20.000 Schülerinnen und Schüler.

Ende 2012/Anfang 2013 führte MISEREOR letztmalig eine Evaluierung der Zusammenarbeit mit dem Projektträger durch. Der Fokus lag damals auf den strukturellen und pädagogischen Kapazitäten der Partnerorganisation, die am Beispiel von fünf Landschulen untersucht wurden.

### Ziele der Studie mit evaluativem Charakter und methodisches Vorgehen

Die Studie mit evaluativem Charakter wurde im Zeitraum März bis Mai 2018 durchgeführt. An die Erstellung eines Konzepts zur methodischen Vorgehensweise schloss sich im April eine 17-tägige Feldphase an (die zur Hälfte der Arbeit mit einer zweiten Partnerorganisation diente). Es folgten Berichterstellung und Nachbereitung. Durchgeführt wurde die Studie von einer deutschen Gutachterin und einem haitianischen Kollegen.

Die vergleichende Studie verfolgte ein spezielles Erkenntnisinteresse: Sie sollte den Partnern einerseits wichtige Hinweise für die weitere strategische Planung ihrer Arbeit geben und MISEREOR andererseits dabei helfen, die eigene Förderstrategie

im Bildungsbereich in Haiti zu reflektieren und ggf. anzupassen. Der evaluative Teil der Studie sollte ermöglichen, die Qualität der Maßnahmen auf der Basis einer stichprobenartigen Untersuchung zu überprüfen und deren Relevanz einzuschätzen. Außerdem sollte sie dazu beitragen, fachliche Empfehlungen zu geben, die es den Projektträgern ermöglichen, den Projektansatz, die Projektumsetzung, die Organisationsabläufe und Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu verbessern.

Hauptziel der Studie war es, zu analysieren, welche Rahmenbedingungen vorliegen und ob die in den Projekten durchgeführten Maßnahmen bedarfsorientiert geplant sind oder verändert werden müssen.

Vor Ort fanden Unterredungen mit dem Projektteam sowie Vertretern des Erziehungsministeriums und in der Umweltbildung engagierten Nichtregierungsorganisationen statt. Insgesamt wurden sieben ausgesuchte Schulen besucht, was 21 % aller vom Projekt betroffenen Einrichtungen entspricht. An vier Schulen wurden 11 Fokusgruppengespräche mit dem Lehrpersonal und mit Schüler(inne)n geführt (Hauptzielgruppen des Projekts), ebenso mit einigen Elternkomitees (indirekte Zielgruppe). Insgesamt nahmen 39 Lehrer/-innen, 96 Schüler/-innen und 23 Elternvertreter/-innen an den Fokusgruppengesprächen teil. Drei weiteren Schulen wurde ein Kurzbesuch abgestattet. An allen Einrichtungen gab es Gespräche mit den Schulleiterinnen; Klassenzimmer, Schulhöfe und Gärten wurden besucht und Fragen der Abfallproduktion und -beseitigung besprochen.

### **Festgestellte Wirkungen**

In 2017 wurden acht einwöchige Ausbildungszyklen mit insgesamt 352 Lehrerinnen und Lehrern mit jeweils einem Tag für die Umweltbildung zentral organisiert. Hiermit kommt auf jede Lehrkraft pro Unterrichtsfach im Schnitt ein Tag Fortbildung im Jahr. Inwieweit diese Maßnahmen den Unterricht in den Schulklassen verbessern, konnte im Rahmen der Evaluierung nicht überprüft werden. Angesichts des niedrigen Ausgangsniveaus sollten die Erwartungen daran nicht zu hoch gesteckt werden. In den Gesprächen wurden allerdings Interes-

se und Sensibilität für Umweltfragen festgestellt. Einige Lehrkräfte gaben an, sich auch im außerschulischen Rahmen zu engagieren, z. B. in ihrer Kirchengemeinde oder in lokalen Basisgruppen. Hier sind Ansätze von Synergien zwischen Schule und Gemeinde erkennbar.

Wichtige Errungenschaft der derzeitigen Projektphase ist die Integration von Umweltbildung als eigenes Schulfach, das nun wie alle anderen Fächer geprüft und benotet wird.

Schulzimmer und Schulhöfe sind sauber; überall sind Mülleimer angebracht. Turnusmäßig organisierte Equipen der verschiedenen Klassenstufen sorgen für die Reinigung von Klassenzimmern und Schulhöfen.

### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die von der Kongregation geführten Schulen sind gut organisiert. Sie bieten an zahlreichen, auch peripheren Standorten Kindern aus armen, kleinbäuerlichen Verhältnissen Zugang zu Bildung.

Die dort tätigen Lehrkräfte werden zwar gering, doch regelmäßig bezahlt. Sie werden pädagogisch begleitet, erhalten Fortbildungsangebote und haben somit die Möglichkeit, ihre Kompetenzen zu entwickeln.

Umwelterziehung ist von globaler Bedeutung. Dass sie als eigenes Unterrichtsfach in Schulen der katholischen Kirche integriert wurde, hat Vorbildfunktion, auch für das staatliche Schulsystem. Der theoretische Unterricht wird durch praktische Übungen in den Gärten ergänzt, jedoch nicht alle der besuchten Schulen verfügen über geeignetes Gelände, sodass agrarökologische Aktivitäten dort nicht oder nur eingeschränkt stattfinden können. In anderen Fällen war ein Terrain zwar vorhanden, doch noch nicht bewirtschaftet. Auch wenn das Warten auf Regenfälle als Erklärung genannt wurde, wurden auch organisatorische Probleme festgestellt. Von erfolgreichen gartenbaulichen Aktivitäten des Vorjahrs wurde berichtet, allerdings auch von Verlusten durch Trockenperioden oder Überschwemmungen. Als Schwäche kann gelten, dass Elternkomitees nicht genügend in Schulungen einbezogen wurden.

Im gegebenen Kontext ist das Vorhaben relevant, doch in seinen Umsetzungsstrategien teilwei-



se nicht kohärent. Der vorgegebene Einsatz der Fördermittel sieht die Bezuschussung der Lehrer (innen)gehälter und die Ausbildung der Lehrkräfte in sämtlichen Unterrichtsfächern vor, wodurch nur wenig Mittel für die Durchführung agrarökologischer und anderer umweltrelevanter Aktivitäten an den Schulen verbleiben. Doch genau diese müssten im Fokus stehen, um die definierten Ziele des Projekts erreichen zu können. Die zentralen Zielgruppen (Lehrer/-innen und Schüler/-innen) haben zu wenig Gelegenheit, um hinreichend Erfahrung mit agrarökologischen Methoden zu sammeln.

Abschließend werden vorrangig folgende *Empfehlungen* formuliert:

Um das Niveau der Lehrkräfte im Bereich Umweltbildung zu steigern, sollten deren Schulungen quantitativ und qualitativ intensiviert werden. Für mehr Effizienz des Unterrichts sollten Materialien (fachliche Handreichungen, Unterrichtsmodule) für die Lehrkräfte – soweit im Lande nicht beschaffbar – entwickelt werden, ebenso angepasstes Anschauungsmaterial für die Schüler/-innen.

Intern wäre es hilfreich, die Managementstrukturen der Partnerorganisation zu stärken, um Schwächen im Umsetzungsmonitoring und Datenmanagement zu überwinden.

Die Gärten sollten gemäß der agrarökologischen Prinzipien bewirtschaftet werden und sich von den traditionellen Gärten durch den Einsatz umweltverträglicher und nachhaltiger Methoden unterscheiden. Zur Planung und Umsetzung dieses Ziels ist dauerhaft fachlich kompetente Begleitung notwendig.

Im Sinne der Nachhaltigkeit sollten die Elternkomitees gestärkt werden. Durch Integration in die agrarökologischen Schulungen können sie befähigt werden, die mit ihren Kindern erworbenen Kompetenzen auf den Familienfeldern umzusetzen. Statt Müllsammlung und -verbrennung in den Schulen sollten Möglichkeiten zur Müllreduktion und Müllvermeidung partizipativ überlegt und der Konsum lokaler Produkte gefördert werden. Auf lokalem, regionalem und eventuell nationalem Niveau würde der Auf- bzw. Ausbau von Partnerschaften mit in Umweltbildung engagierten und kompetenten Strukturen helfen, die gesellschaftliche Debatte

der Themen Umweltschutz, Klimawandel etc. voranzubringen.

Eine abschließende Empfehlung an MISEREOR zielt darauf ab, der Partnerorganisation Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen, von MISEREOR unterstützten Strukturen, die im Land im Bereich Umweltbildung arbeiten, zu eröffnen.

Die langfristige Zielsetzung des Projektpartners ist auf jeden Fall sinnvoll. Allerdings bleibt eine der größten Herausforderungen, die in der Schule vermittelten Inhalte und Erfahrungen in die Familien und somit in die Gemeinschaft einzubringen und dauerhaft zu verankern.

Im Rahmen der durchgeführten Studie konnte ein Erfahrungsaustausch zwischen zwei Partnern, die im Bereich agrarökologische Erziehung und Umweltschutz arbeiten, initiiert werden. Die Organisation der beiden von MISEREOR in vergleichbarem Umfang geförderten Projekte ist allerdings recht unterschiedlich. Zudem sind vom hier behandelten Projekt wesentlich mehr Schulen betroffen, was einen direkten Vergleich der Wirkungen erschwert. Dem Partner wurde empfohlen, den begonnenen Austausch fortzuführen und, wo möglich, z. B. bei der Entwicklung von Lehrmaterialien, zu kooperieren.

*Inga Nagel*

#### Follow-up (MISEREOR)

In Ergänzung zum evaluierten Schulprojekt wurde ein zusätzliches Projekt finanziert, mit dem die Projektpartner folgende Aktivitäten durchführen:

- Schulungen und Fortbildungen für Lehrpersonal und Direktorinnen der begleiteten Schulen zur Qualifizierung im Bereich verbesserter Lehr- und Leitungsmethoden
- Anschaffung von Schulmöbeln
- Durchführung von Fachunterricht an den Schulen sowie Anschaffung von Lehrmit-

teln, Schulbüchern und didaktischem Material

- Anschaffung von Saatgut, Werkzeugen für die Gartenarbeit, Gießkannen.

Durch diese zusätzlichen Maßnahmen konnten gezielt Empfehlungen zur Qualifizierung der Lehrkräfte und zur besseren Ausstattung der Schulen mit Lehr- und Unterrichtsmaterial umgesetzt werden.

Die Stärkung der Elternkomitees, aber auch die Stärkung der Managementstrukturen der Partnerorganisation bedürfen einer längerfristigen Planungs- und Umsetzungsphase, ebenso wie die Einrichtung und Bewirtschaftung der Schulgärten. Die Empfehlungen zu diesen Bereichen sind noch nicht konkret angegangen worden, da sich Haiti seit letztem Jahr in einer seiner schwierigsten Krisen seit langer Zeit befindet. Seit Juli 2018 wird das Land regelmäßig durch politische Unruhen und Demonstrationen, die sich gegen die korrupte und verschwenderische Regierung richten, komplett paralyisiert. Oft kommt das gesamte gesellschaftliche Leben für mehrere Wochen zum Stillstand, Geschäfte, Behörden und auch Schulen bleiben in dieser Zeit aus Sicherheitsgründen geschlossen.

Vor diesem Hintergrund war es seit der Durchführung der Evaluierung schwierig, konkrete Etappen zu planen, Beratungen oder Austauschbesuche durchzuführen oder Versammlungen einzuberufen, um an der konzeptionellen Neuausrichtung zu arbeiten. Diese Aspekte sind nicht in Vergessenheit geraten und werden dann aufgegriffen, wenn die Situation im Land ein „normales“ und gefahrloses Arbeiten wieder zulässt. Da die Kongregation Schulen im ganzen Land und nicht nur in einer konkreten Region leitet, sind koordinierte Aktivitäten aber derzeit nicht zu leisten.

# 12 Indonesien

## Evaluierung eines Hilfsprogramms für Geflüchtete

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des Projekts

Die indonesische Hilfsorganisation setzt sich für Geflüchtete und intern Vertriebene in Indonesien ein. Sie arbeitet im gesamten Land, ist Teil eines internationalen Netzwerks und gehört zur katholischen Kirche. Seit einigen Jahren unterstützt die Organisation vor allem Flüchtlinge aus Afghanistan und anderen Ländern, die in Indonesien gestrandet sind, weil sie nicht weiter nach Australien oder in andere Zielländer können. Etwa ein Drittel der offiziell ca. 14.000 Geflüchteten wird in Internierungslagern festgehalten, ein Drittel ist in Gemeinschaftsunterkünften untergebracht und ein Drittel lebt eigenständig vor allem im Großraum Jakarta. Der Staat überlässt die Versorgung weitgehend der Internationalen Organisation für Migration (IOM), bisher finanziert von der australischen Regierung. Die Behörden setzen bisher einen Präsidentenerlass, der die Situation der Geflüchteten etwas verbessern würde, kaum um. Da eine Weiterreise oder Rückkehr für die meisten aussichtslos erscheint, bleibt für sie nur eine langfristige Perspektive in Indonesien, die bisher in Indonesien nicht gewünscht ist.

Die Hilfsorganisation begleitet in ihren beiden von MISEREOR unterstützten Projekten (2014-2015 und 2016-2018) die Geflüchteten an verschiedenen Orten im ganzen Land, bietet verschiedene Dienstleistungen und setzt sich politisch für sie ein. Die Arbeit zielt darauf ab, die Menschenrechte der Geflüchteten zu schützen und ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Zu den wichtigsten Aktivitäten gehören die menschliche Solidarität und Begleitung, die Versorgung zu materiellen Grundbedürfnissen, psychosoziale Aktivitäten wie Ausflüge für Insassen der Lager. Dabei kooperiert die Hilfsor-

ganisation u. a. mit Schulen, Hochschulen und einem Kloster. Darüber hinaus hat die Organisation ein Lernzentrum aufgebaut, leistet Rechtsberatung und begleitet selbstorganisierte Lernzentren von Geflüchteten.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Qualität der Projekte zu untersuchen, sie anhand der Evaluierungskriterien der OECD – Relevanz, Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit – zu bewerten und Empfehlungen für die Weiterführung des Hilfsprojekts zu entwickeln. Im Zentrum stand dabei die Lernfunktion für die Hilfsorganisation. Zusätzlich diente die Evaluierung auch dazu, Rechenschaft abzulegen.

Die Evaluierung wurde gemeinsam von einem deutschen Gutachter und einer indonesischen Gutachterin durchgeführt, zumeist waren auch Mitarbeitende der Hilfsorganisation beteiligt. Das Evaluierungsteam analysierte Projektdokumente und führte 16 Interviews und elf Gruppendiskussionen durch. Gesprächspartner waren vor allem Geflüchtete in Lagern, Gemeinschaftsunterkünften und eigenen Wohnungen sowie Projektpersonal, andere Hilfsorganisationen und Behörden. Hinzu kamen Workshops mit Mitarbeitenden der Hilfsorganisation zu Beginn und am Ende des Evaluierungsprozesses. Das Evaluierungsteam erhob und analysierte überwiegend qualitative Daten.

### Festgestellte Wirkungen

Die Hilfsorganisation versteht ihre Arbeit als eine Verbindung von drei Elementen: Begleitung, Hilfe und Anwaltschaft. Geflüchtete, Behörden und andere Hilfsorganisationen stimmen darin überein,

dass die untersuchte Organisation diesen Ansatz sehr ernsthaft und engagiert verfolgt und damit eine sehr relevante Arbeit für Geflüchtete leistet. Die Hilfsorganisation hat ihre Arbeit immer wieder an den sich verändernden politischen Kontext angepasst.

Die Hilfsorganisation hat ihre konkreten Projektziele erreicht: Sie führt etwa erfolgreich Aktivitäten wie Kurse und Ausflüge mit den Geflüchteten in den Lagern durch und vor allem vermittelt sie bei Konflikten zwischen Geflüchteten und mit der Immigrationsbehörde: „Immer wenn es einen Streit gibt, bitten wir die Hilfsorganisation darum, eine Lösung zu finden“, so ein Mitarbeiter eines Internierungslagers. Die Hilfsorganisation leistet finanzielle Unterstützung in Einzelfällen, Rechtsberatung und bietet gemeinsam mit freiwilligen Lehrerinnen und Lehrern, die selbst Geflüchtete sind, in einem Lernzentrum verschiedene Kurse an. Dazu arbeitet sie gut mit anderen Akteuren zusammen und wird sehr positiv bewertet als „... die beste Organisation, die in Indonesien mit Geflüchteten arbeitet“, wie es eine Aktivistin formuliert hat. Die Evaluierung hat keine Hinweise auf substantielle negative Wirkungen ergeben. Deshalb werden die Projekte als sehr effektiv bewertet.

Die Hilfsorganisation stützt sich in ihrer Arbeit in erster Linie auf das Engagement und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gutes und ausreichendes Personal bringt Kosten mit sich und die Evaluierung hat zu keinen Hinweisen auf kostengünstigere Alternativen geführt. Die Hilfsorganisation gibt sich große Mühe, ihre Arbeit gut zu dokumentieren und zu steuern (Monitoring). Manche der Instrumente, die Wirkungen quantitativ darstellen sollen, scheinen für diesen Zweck jedoch nicht gut geeignet zu sein.

Die Arbeit der Hilfsorganisation in den Internierungslagern dient der unmittelbaren Linderung großer Not und hat damit einen humanitären Charakter. Dort erlauben die politischen Rahmenbedingungen keine weitergehenden gesellschaftlichen Wirkungen (Impact). Solche Wirkungen werden vor allem in der Arbeit mit den Initiativen der Geflüchteten deutlich: Selbstorganisierte Lernzentren, die von der Begleitung durch die Hilfsorganisation pro-

fitieren, ermöglichen nicht nur Ansätze einer Schulbildung für die Kinder, sondern dienen auch der Selbstermächtigung der Geflüchteten. Sie werden sichtbar und wirksam auch gegenüber der indonesischen Gesellschaft – vor allem auf lokaler Ebene durch die Lernzentren – und über soziale Medien und Berichterstattung auch gegenüber der internationalen Öffentlichkeit. Gemeinsam mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen hat die Hilfsorganisation einen Verein gegründet, der sich politisch für Geflüchtete einsetzen soll. Diese Initiative hat das Potenzial für weitere gesellschaftspolitische Wirkungen, das bisher jedoch noch kaum genutzt wurde.

Die Initiativen der Geflüchteten sind auch als besonders nachhaltig einzuschätzen. Die gemeinsam mit anderen gegründete Geflüchtetenrechtsorganisation ist noch nicht als nachhaltig einzuschätzen und die humanitäre Arbeit der Hilfsorganisation, vor allem in den Lagern, kann naturgemäß kaum nachhaltig sein.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Bisher hat Indonesien Geflüchtete als ausländisches Problem betrachtet. Da die meisten eine lange Zeit bleiben werden, handelt es sich jedoch immer mehr um eine indonesische Angelegenheit. Es wird darum gehen, diese Herausforderung gemeinsam mit den Geflüchteten anzunehmen und stärker die Verwirklichung ihrer Rechte von der indonesischen Politik einzufordern. Solche politische Arbeit ist nicht in derselben Weise planbar wie Hilfsleistungen und bringt Risiken mit sich. Die evaluierte Hilfsorganisation ist in einer sehr guten Position, ihre Arbeit an diese Veränderungen anzupassen und auch weiterhin eine wichtige Rolle für Geflüchtete in Indonesien zu spielen. Die Geldgeber sollten die Hilfsorganisation darin unterstützen.

Die Hilfsorganisation sollte versuchen, noch stärker als Anwalt der Geflüchteten auf nationaler Ebene zu wirken. Dazu sind gemeinsame Strategien mit Geflüchteten und anderen Akteuren der Zivilgesellschaft erforderlich.

Auch bei einer Förderung durch MISEREOR sollen die Partnerorganisationen selbst über ihre Ziele, ihre Arbeitsweisen bestimmen. Dazu gehört

auch die Entwicklung eines eigenen Monitoring-Systems, das auf den konkreten Bedarf abgestimmt ist. MISEREOR lässt in der Förderung dazu erhebliche Freiräume und sollte diesen wichtigen Unterschied zu vielen anderen Geldgebern noch deutlicher machen: Instrumente zur Überwachung des Projektverlaufs sollen in erster Linie zum Nutzen der Hilfsorganisation und des Projekts sein und nicht dem Geldgeber dienen. Eine Ausweitung der Finanzierung der Arbeit aus der indonesischen Kirche und Gesellschaft könnte auch dazu beitragen, die Arbeit noch mehr gesellschaftlich zu verankern.

Die Hilfsorganisation ist gut vernetzt und sollte versuchen, noch mehr andere Akteure dafür zu gewinnen, manche der Dienstleistungen für Geflüchtete zu übernehmen. Dann kann die Organisation ihre politische Arbeit verstärken, etwa zur Umsetzung des Präsidentenerlasses, und dazu u. a. ein Büro in der Hauptstadt aufbauen. Für eine wirkungsvolle und nachhaltige Arbeit sollten die Begleitung und die Kooperation mit Initiativen der Geflüchteten im Zentrum stehen.

*Dr. Martin Quack*

#### Follow-up (MISEREOR)

Aufgrund der allgemein positiven Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der Hilfsorganisation, deren Relevanz und positiven Wirkungen durch die Gutachter bestätigt wurde, hat sich MISEREOR entschlossen, die Arbeit weiter zu unterstützen. Im Dialog zum Folgeprojekt wurden die Evaluierungsempfehlungen aufgegriffen und mit der Hilfsorganisation diskutiert. Ein Schwerpunkt wurde hier auf die Stärkung der anwaltschaftlichen Arbeit auf nationaler Ebene gelegt, die die Hilfsorganisation im Folgeprojekt durch eine verstärkte Präsenz in Jakarta verfolgt. Die stärkere gesellschaftliche Verankerung der Arbeit wurde als Herausforderung erkannt, muss jedoch noch konzeptionell umgesetzt werden. Weitere Aspekte der Erkenntnisse und Empfehlungen werden im Projektdialog zum Folgeprojekt aufgegriffen. Die bisherige Erfahrung zeigt, dass diese konstruktiv-kritischen Hinweise von der Hilfsorganisation positiv aufgenommen und umgesetzt werden.

# 13 International

## Evaluierung des Förderbereichs „Menschenrechte“ bei MISEREOR (Summary)

Die Evaluierung des Förderbereichs „Menschenrechte“ bei MISEREOR wurde zwischen Oktober 2016 und April 2018 von einem vierköpfigen Evaluierungsteam durchgeführt, ergänzt durch eine weitere Fachkraft während der Deskphase und je einer lokalen Evaluiererin während der drei Fallstudien. Gesteuert wurde der Evaluierungsprozess von einer sechsköpfigen Begleitgruppe aus verschiedenen Bereichen der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit bei MISEREOR.

### Projektdurchführende Organisationen und evaluierte Projekte

Untersuchungsgegenstand der Förderbereichsevaluierung waren 301 Projekte mit einem Fördervolumen von jeweils über 50.000 EUR, die von 2013 bis 2015 bewilligt und bereits mit mindestens zwei Vorprojekten gleicher Konzeption von MISEREOR gefördert worden waren. Es wurden Projekte berücksichtigt, die bei MISEREOR den folgenden Schwerpunkten zugeordnet sind: Menschenrechte; Rechtstaatlichkeit, Entwicklung von Recht und Gerichtswesen; Demokratieförderung, demokratische Teilhabe und Zivilgesellschaft; Medien und freier Informationsfluss; Schutz bedrohter Kulturen; Wohn-/Bodenrechte; Förderung der Gleichberechtigung der Frau und gendergerechte Entwicklung. MISEREOR hat bei der Auswahl der Projekte zusätzlich auf drei Schwerpunktbereiche fokussiert:

- Schutz der Rechte besonders gefährdeter Gruppen

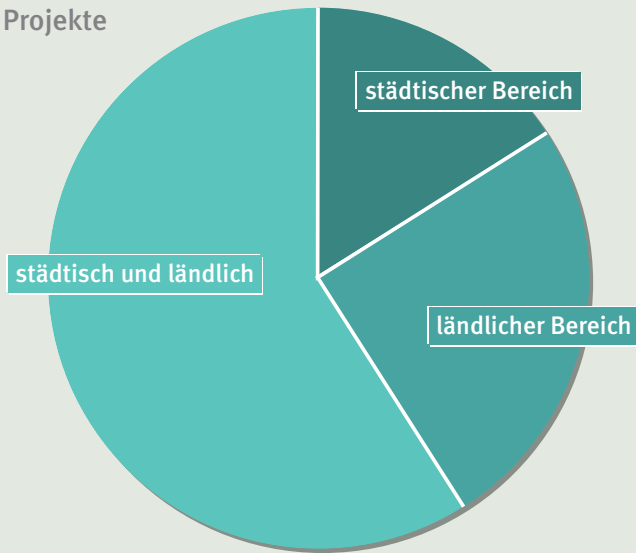
- Partizipation an politischen Entscheidungsfindungsprozessen
- Ressourcenkonflikte

Die 301 Projekte der Grundgesamtheit verteilen sich geographisch auf 22 Länder in Afrika/Naher Osten (78 Projekte), 12 Länder in Asien/Pazifik (76 Projekte), 14 Länder in Lateinamerika/Karibik (122 Projekte) und auf die internationale Ebene (25 Projekte).

Die Projekte waren auf unterschiedlichen Interventionsebenen und in unterschiedlichen Interventionsräumen angesiedelt (siehe Schaubilder auf Seite 63).

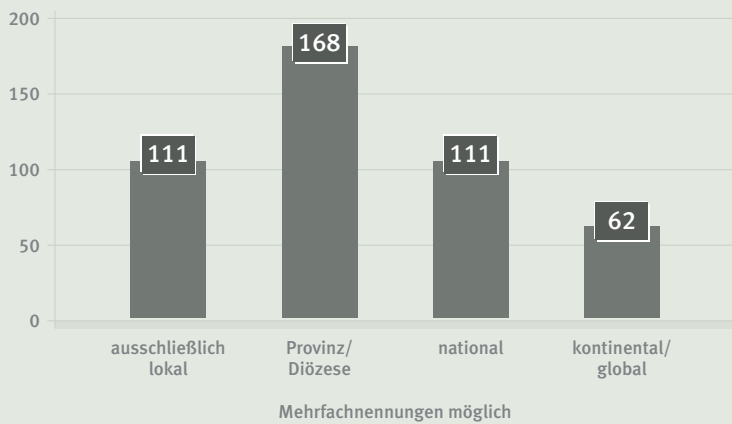
Viele Projekte waren neben der Menschenrechtsarbeit auch in anderen Bereichen aktiv (z. B. Slumsanierung, Landwirtschaft). Hinsichtlich des Menschenrechtsbezugs wurden vom Gutachterteam drei Projekt-Kategorien klassifiziert: Erstens: Menschenrechtsprojekte, deren Zielsetzung explizit die Umsetzung einzelner Menschenrechte ist (z. B. durch Dokumentation, Veränderung des Rechtsrahmens, Fallarbeit, Opferschutz, Politikbeeinflussung) und die den Staat als Pflichtenträger adressieren. Zweitens: „Menschenrechtsbasierte Entwicklungsprojekte“, deren Inhalte breiter sind, aber Menschenrechte auch als Bezugspunkt einbeziehen. Prioritäres Ziel dieser Projekte ist die Verbesserung der Lebensbedingungen armer und ausgegrenzter Bevölkerungsgruppen. Drittens: Projekte, deren Menschenrechtsbezug nicht eindeutig erkennbar war (ca. ein Viertel).

### Interventionsräume der Projekte



Quelle: eigene Darstellung

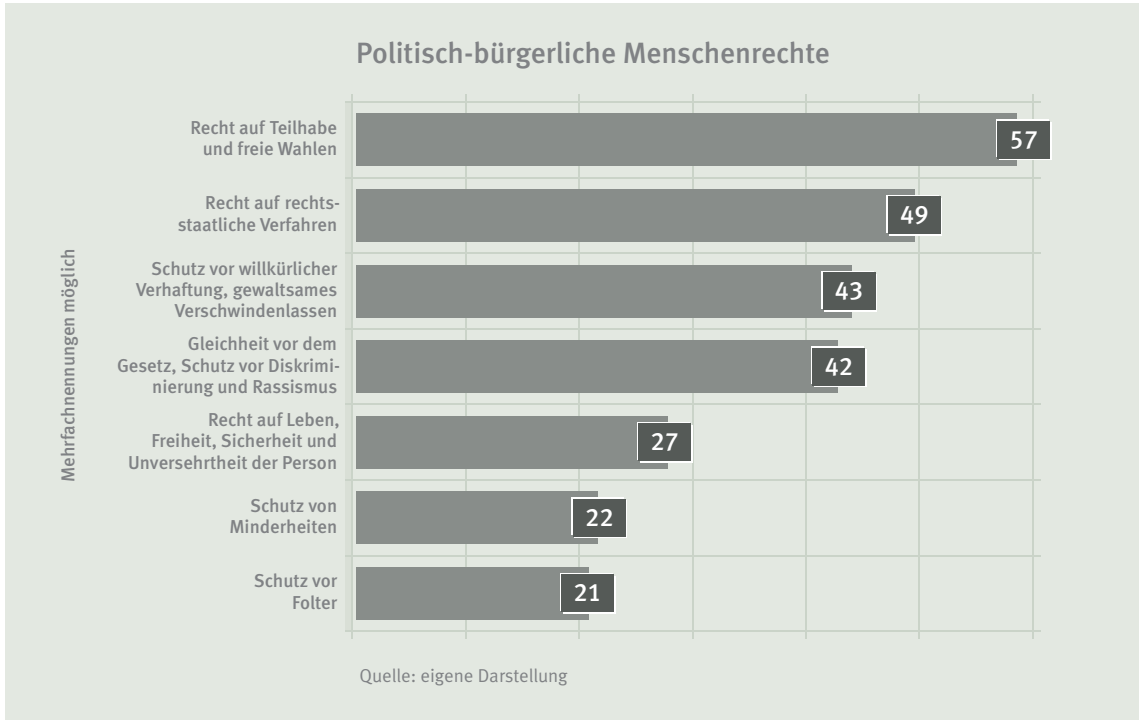
### Interventionsebene der Projekte



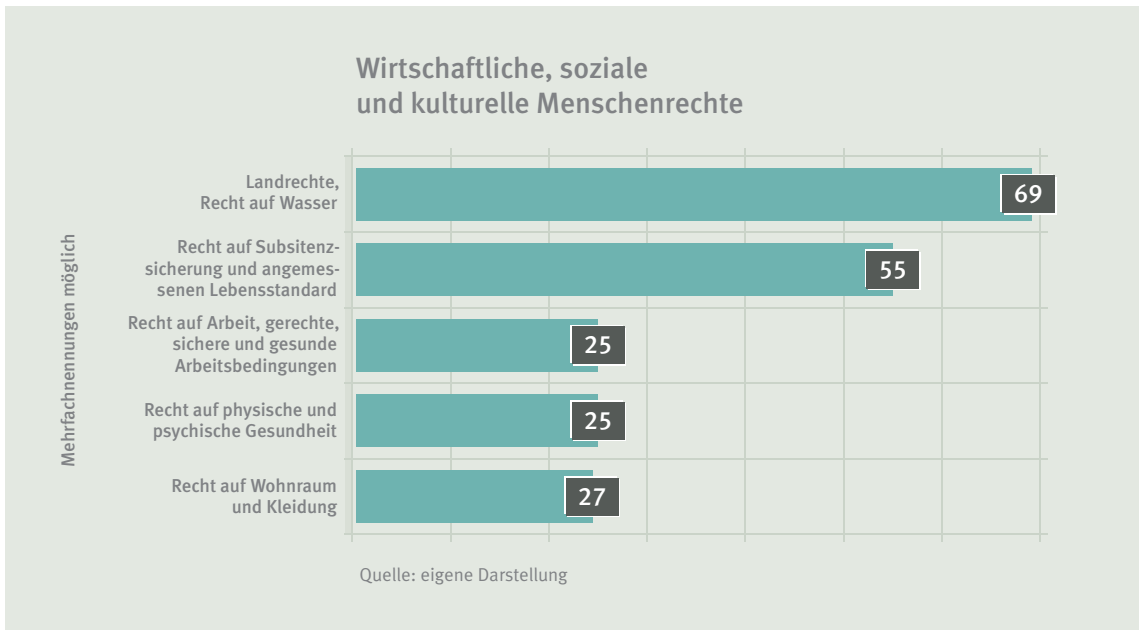
Quelle: eigene Darstellung

Die Mehrzahl der Projekte greift sowohl politisch-bürgerliche Menschenrechte wie auch wirtschaftliche, soziale und kulturelle Menschenrechte (WSK-Rechte) auf. Gruppenbezogene Menschenrechte

(Frauen, Kinder, Menschen mit Behinderungen) waren in 82 Fällen Gegenstand der Projekte. Bei den politisch-bürgerlichen Rechten standen folgende Menschenrechte im Vordergrund:



Bei den WSK-Rechten lagen die Prioritäten der Projekte auf folgenden Menschenrechten:





Bei den gruppenspezifischen Rechten standen Frauenrechte im Vordergrund (51 Projekte), gefolgt von Kinderrechten (20 Projekte).

112 (37 %) der Projektträger sind kirchliche Partner, davon sind 91 katholische Kommissionen oder Fachstellen (z. B. Justitia et Pax-Kommissionen), 15 sind Teil der katholischen Kirche (z. B. Diözesen), 5 kirchennahe Organisationen. Im Vergleich der Kontinente gab es in Afrika proportional den größten Anteil kirchlicher Partner (62 % der Partner), gefolgt von Lateinamerika (37 % der Partner) und Asien (17 % der Partner). 180 (60 %) Partner sind gemeinnützige zivilgesellschaftliche Organisationen. Es muss jedoch festgehalten werden, dass unter diesen Nichtregierungs-Organisationen (NRO) auch viele kirchliche oder kirchennahe Organisationen sind, die sich legal als NRO konstituiert haben.

Entsprechend ihrer inhaltlichen Orientierung hatten die 301 Projekte ein breites Spektrum unterschiedlicher Zielgruppen: sie arbeiten überwiegend mit armen und von Menschenrechtsverletzungen stark betroffenen Zielgruppen zusammen: z. B. von Gewalt, Menschenhandel und Zwangsprostitution betroffene Frauen und Kinder; (durch Großprojekte) vertriebene oder gefährdete Bevölkerungsgruppen; bedrohte indigene Völker; politisch Verfolgte, politische Gefangene und andere Häftlinge; unter sklavenähnlichen Arbeitsbedingungen Arbeitende, Kinderarbeiter/-innen; Menschen mit Behinderungen; Bevölkerungsgruppen, deren Zugang zu Wohnraum, Bildung, Gesundheitseinrichtungen, staatlichen Sozialleistungen beschnitten ist.

Die Auswahl der evaluierten Projekte der drei Feldstudien versuchte, die Diversität von Projekthaltungen und -ansätzen und unterschiedlichen Partnerorganisationen einzufangen. In El Salvador/Guatemala waren kirchliche und säkulare Menschenrechtsorganisationen, ein Partnernetzwerk und Einzelorganisationen, national wie lokal agierende Partner vertreten. Das Partnerspektrum in Kamerun war national und lokal angesiedelt und repräsentierte ausschließlich kirchliche Strukturen. Auf den Philippinen wurden Projekte professioneller säkularer Organisationen neben kirchennahen Partnernetzwerken evaluiert. Die Projekte erstreckten sich

auf alle drei Schwerpunktbereiche: Ressourcenkonflikte, insbesondere im Bergbau und Plantagenwirtschaft (El Salvador, Philippinen und Kamerun); Schutz besonders gefährdeter Gruppen (Maya-Bevölkerung, Opfer sexueller Gewalt, politisch Verfolgte in Guatemala, von Menschenhandel betroffene Mädchen und Strafgefangene in Kamerun, politische Häftlinge auf den Philippinen); Partizipation an politischen Entscheidungsprozessen (z. B. Slumbewohner zu Wohnraum auf den Philippinen, von Bergbau und Plantagenwirtschaft betroffene Gemeinden in El Salvador, den Philippinen und Kamerun). Die evaluierten Projekte hatten die Verletzung politisch-bürgerlicher Menschenrechte (Genozid, extralegale Hinrichtungen, Folter, willkürliche Verhaftung und gewaltsames Verschwindenlassen, Verletzung körperlicher Unversehrtheit) zum Inhalt wie auch die Verletzung von spezifischen WSK-Rechten (Recht auf Wasser und natürlichen Ressourcenreichtum, Recht auf Wohnraum).

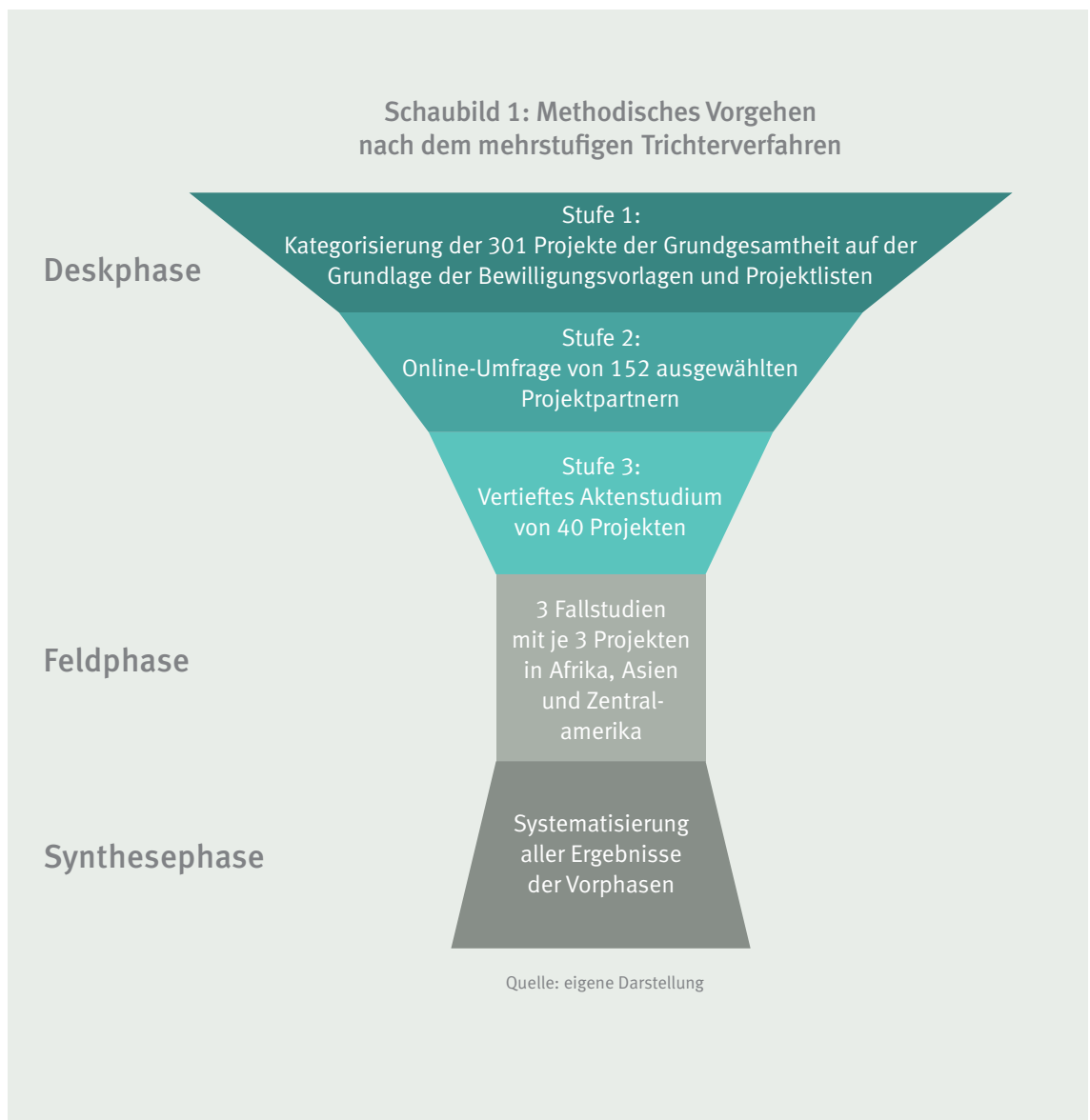
Die Partner, die die 301 Projekte der Grundgesamtheit durchführen, arbeiten mehrheitlich in einem schwierigen politischen Umfeld, das von Konflikten und Menschenrechtsverletzungen, sozialer Ungerechtigkeit und Entrechtung, staatlicher Fragilität, fehlender Rechtsstaatlichkeit und hoher Straflosigkeit für Täter von Menschenrechtsverletzungen und hoher Korruption gekennzeichnet ist. Als Menschenrechtsverteidiger/-innen sind sie daher selbst wie auch ihre Zielgruppen erheblichen Risiken in ihrer Arbeit ausgesetzt. Diese reichen von öffentlichen Diffamierungen, Bespitzelungen, verbalen und physischen Bedrohungen über Bürodurchsuchungen und Beschlagnahme von Geräten bis hin zu Verhaftungen, Entführungen oder die Ermordung von Menschenrechtsaktivist(inn)en. In vielen Ländern engen neue Gesetze und Richtlinien die Arbeit der Partner ein und erschweren deren ausländische Finanzierung. Das Risikomanagement der Partner ist unterschiedlich ausgeprägt.

#### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Ziele der Evaluierung waren, die dem Förderbereich zugrunde liegenden Wirkungslogiken und die Wirksamkeit verschiedener Handlungskonzepte

und Instrumente der Menschenrechtsarbeit zu überprüfen und Rückschlüsse für die Förderpraxis zu ziehen. Neben diesem eigenen Lerninteresse diente die Evaluierung der Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Zudem erwartete MISEREOR Hinweise, wie Wirkungen, die im Bereich Menschenrechte allgemein als schwer messbar betrachtet werden, erfasst werden können.

Die Durchführung der Förderbereichsevaluierung erfolgte in drei Phasen: der Deskphase, der Feldphase, in der Projekte in drei Ländern exemplarisch anhand der DAC-Kriterien evaluiert wurden, und abschließend der Synthesephase, in der Erkenntnisse und Empfehlungen für den Förderbereich formuliert wurden. Methodisch lag der Förderbereichsevaluierung das mehrstufige Vorgehen eines Trichterverfahrens zugrunde: In jeder Stufe wurden die Intensität und Qualität der Analyse erhöht bei gleichzeitiger Reduzierung der Projektanzahl.



- a) In der **Deskphase** wurde in einer ersten Stufe die Grundgesamtheit der 301 Projekte anhand der Bewilligungsvorlagen und Projektlisten systematisiert. In einer zweiten Stufe fand eine online-Umfrage mit offenen und geschlossenen Fragen mit der Hälfte der Partner (152) statt. Der Rücklauf war mit 77 % (117 Partner) erfreulich hoch. Darauf folgte in einer dritten Stufe eine vertiefte Aktenanalyse einer Stichprobe von 40 laufenden Projekten (einschließlich von je zwei Vorprojekten) anhand der Projektunterlagen und ergänzt durch Interviews und Fokusgruppendifkussionen mit 24 Mitarbeitenden von MISEREOR. Die Ergebnisse wurden in einem Deskstudienbericht und einem Tabellenanhang zusammengefasst.
- b) In einer vierten Stufe wurden in der **Feldphase** zur Vertiefung der Erkenntnisse der Deskphase exemplarische Evaluierungen von je drei Projektansätzen in Kamerun, den Philippinen und El Salvador/Guatemala nach den DAC-Kriterien durchgeführt. Kriterien für die Länderauswahl waren u.a. folgende: ausreichend Partner, sodass mehrere Projektansätze verglichen werden und Projekte aus allen drei Schwerpunktbereichen untersucht werden konnten. Ein internationales oder übernational agierendes Projekt sollte einbezogen werden, das die Arbeit vor Ort unterstützt/verstärkt. Vom BMZ finanzierte Projekte sollten den Hauptanteil ausmachen. Die Sicherheit der Evaluierungsteams, der Mitarbeitenden von Partnerorganisationen und Zielgruppenvertreter(inne)n sollte gewährleistet sein. Folgende Methoden wurden in der Feldstudie angewandt: Aktenstudium der Projekte; leitfadengestützte oder offene Interviews und Fokusgruppendifkussion mit zuständigen Mitarbeitenden von MISEREOR und der Partnerorganisationen, Zielgruppenvertreter(inne)n, mit staatlichen Pflichtenträgern und politisch Verantwortlichen sowie mit Organisationen aus dem Umfeld. In den Fokusgruppendifkussionen mit den Partnern wurden Selbstevaluierungsinstrumente eingesetzt. Zum Abschluss der Feldaufenthalte wurde jeweils ein Workshop durchgeführt mit Vertreter(inne)n weiterer Partnerorganisationen,

die in dem Land im Menschenrechtsbereich arbeiten. Qualitative Informationen und Bewertungen wurden mittels Triangulation validiert und Perspektivenvielfalt gewährleistet. Das „do no harm“-Prinzip wurde während des gesamten Feldaufenthalts berücksichtigt. Die Ergebnisse der Feldphase liegen in drei Feldstudienberichten vor.

- c) In der letzten Stufe, der **Synthesephase**, wurden die Teilergebnisse und lessons learnt der vorangegangenen Desk- und Feldphase zusammengeführt und ergänzt durch weitere Interviews mit Mitarbeitenden von MISEREOR auf Abteilungsleitungs- und Geschäftsführungsebene sowie im Büro für Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit in Berlin. Auf dieser Grundlage wurden übergreifende Schlussfolgerungen für den Förderbereich formuliert mit Empfehlungen für eine künftige Ausgestaltung der Förderstrategie/-politik.

Die Evaluierung wurde als ein **gemeinsamer Lernprozess** verstanden. Zwischenergebnisse wurden in periodischen Reflexionsschleifen mit der Begleitgruppe der Evaluierung und mit interessierten Mitarbeitenden von MISEREOR diskutiert. Auch während der Feldphase wurden Teilergebnisse mit den Partnern reflektiert und in Abschlussworkshops vorgestellt und diskutiert. Dadurch konnte die externe Sicht des Evaluierungsteams immer wieder mit der internen Einschätzung von MISEREOR-Mitarbeitenden und deren Partnern konfrontiert werden.

#### Übergreifende Erkenntnisse zum Förderbereich

Im Selbstverständnis MISEREORs stehen Menschenrechts- und Entwicklungsarbeit in einem engen wechselseitigen Zusammenhang: Armut wird nicht nur als Mangel an materiellen Ressourcen gesehen, sondern auch als Verweigerung grundlegender Rechte, z. B. des Rechts auf Selbstbestimmung und Partizipation, auf Nahrung, Grundbildung, Gesundheit, Wohnraum und angemessenen Lebensstandard. „Die Armut breiter Bevölkerungsgruppen ist vielfach die Ursache von Menschenrechtsverletzungen[...]. Armut ist zugleich auch die Folge von Menschenrechtsverletzungen“ (MISEREOR: Orientierungsrahmen Men-

schenrechte, 2006, 12). Menschenrechte sind bei MISEREOR daher kein klassischer Sektor wie z. B. Berufsbildung oder Ländliche Entwicklung, sondern ein querschnittsorientiertes Arbeitsfeld, bestehend aus unterschiedlichen Teilbereichen mit ihren je unterschiedlichen Strategien und Instrumenten. Unter den MISEREOR-Mitarbeitenden gibt es ein breites Spektrum von Interpretationen, was ein Menschenrechtsprojekt ist, und der Orientierungsrahmen von 2006 ist nicht bei allen bekannt.

Wenn Menschenrechtsarbeit eine Querschnittsaufgabe ist, was ist dann kennzeichnend für ein Menschenrechtsprojekt oder für ein menschenrechtsbasiertes Entwicklungsprojekt? Beiden Projektkategorien gemeinsam ist ein (menschen-)rechtsbasierter Ansatz. Landnahme, Vertreibung, Diskriminierung etc. werden als Rechtsverletzungen analysiert. Die Partner setzen auf die Stärkung der Zielgruppen, damit diese ihre (Menschen-)Rechtsansprüche durchsetzen können. Die Bedeutung eines solchen Rechtsansatzes liegt auf der Hand: Er ermöglicht einen klaren Bezugspunkt, basierend auf universell gültigen juristischen Normen: Angesichts von strukturellen Defiziten im nationalen Rechtssystem oder Veränderungen im nationalen Kontext kann man auf Normen und Codices des internationalen Rechts und des Menschenrechtssystems zurückgreifen. Dies gibt einen stabilen, universell gültigen Rechtsrahmen. Durch Aufklärung über ihre Rechte werden sich die Zielgruppen ihrer Rechte bewusst, können als Rechtssubjekte agieren und verbleiben nicht in der Rolle von Opfern des Schicksals. Gemeinden fühlen sich ermächtigt, wenn sie feststellen, dass sie Rechte haben, die nicht verleugnet werden können. Dies gibt den armen und ausgegrenzten Bevölkerungsgruppen Rückhalt, Selbstvertrauen und Würde und motiviert sie in der Auseinandersetzung mit mächtigen Interessengruppen.

Die Feldstudien verweisen aber auch auf strategische Herausforderungen bei der Umsetzung des Menschenrechtsansatzes in politisch-gesellschaftlichen Kontexten, in denen Menschenrechte politisch, gesellschaftlich und kulturell nur beschränkt akzeptiert sind und die Bevölkerungsmehrheit Menschenrechtsverletzungen billigend in Kauf

nimmt. Hier geht es auch darum, durch Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit die gesellschaftliche Akzeptanz für Menschenrechte zu verbessern. Wenn die gesellschaftliche Akzeptanz für das internationale Konzept der Menschenrechte fehlt, beziehen sich Partner häufig auf nationales Verfassungsrecht und/oder nationale Gesetze, insbesondere dann, wenn Menschenrechtsnormen bereits in nationales Recht überführt wurden (z. B. Indien, Philippinen). Partner berufen sich argumentativ auch auf ethisch-moralisch oder naturrechtlich begründete Rechte. So verständlich dieses taktische Vorgehen ist, birgt es das Risiko, dass „Menschenrechte“ zunehmend aus dem politischen Diskurs der Zivilgesellschaft verschwinden und das alle Menschen und Völker umspannende Konzept der Universalität von Menschenrechten auf ein partikulares Konzept „nationaler Gesetze“ reduziert wird. Gerade in solchen Situationen spielt der Dialog mit den Partnern eine wichtige Rolle, um sich gegenseitig immer wieder zu vergewissern, was das Konzept der Menschenrechte umfasst.

Angesichts der Vielfältigkeit von Projekten und Ansätzen entwickelte das Evaluierungsteam in einem induktiven Vorgehen ein Wirkungsgefüge von Menschenrechtsprojekten, das auf den Projekttakten, den in der online-Umfrage genannten Wirkungen und den Rückmeldungen der Partner während der Feldphase beruht und die Wirkungslogik des Förderbereichs als Ganzes widerspiegelt. Es geht davon aus, dass erst durch die Nutzung von Projektaktivitäten und Leistungen der Partner durch verschiedene Akteure Wirkung entsteht. Zentrale Akteure von Veränderung sind die Zielgruppen wie auch die Partnerorganisationen. Das Wirkungsmodell hat die folgenden sieben Elemente (vgl. Schaubild auf Seite 70):

- Grundmuster/Ausgangspunkt I:  
Bewusstseinsbildung und Capacity-Building der Zielgruppen
- Grundmuster/Ausgangspunkt II:  
Recherche-Arbeit der Partnerorganisationen
- Wirkungsstrang 1:  
Organisation und Vernetzung
- Wirkungsstrang 2:  
Partizipation und Lobbying

- Wirkungsstrang 3:  
Öffentlichkeitsarbeit/Herstellen von öffentlichem Druck
- Wirkungsstrang 4:  
Rechtsbeistand und Normsetzung
- Übergeordnete Ebene mit weiteren systemischen Wirkungen

Die Wirkungsstränge können nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern bedingen sich gegenseitig und tragen in ihrer Wechselwirkung zur Potenzierung von Veränderungen bei. Bei der überwiegenden Mehrheit der Projekte findet sich eine Gleichzeitigkeit von Aktivitäten im Grundmuster I mit Maßnahmen in weiteren zwei bis vier Wirkungssträngen. Die im Wirkungsgefüge dargestellten hypothetischen Wirkungen bilden einen großen Teil der erzielten Wirkungen ab, die aus dem Aktenstudium, der Umfrage und den Feldstudien hervorgehen.

Das Erämpfen von Rechten (z. B. Landrechten) ist häufig die Voraussetzung, dass andere Sektorsansätze dauerhaft greifen können. Ein gesichertes Land- oder Wohnrecht verbessert die Lebenslage der armen Bevölkerungsgruppen aber noch nicht nachhaltig. Hier bedarf es weiterer komplementärer „Entwicklungsmaßnahmen“ (z. B. Methoden nachhaltiger Landwirtschaft, einkommenschaffende Maßnahmen, Berufsbildung). Diese haben aber je eigene Wirkungslogiken. Dies gilt auch für Maßnahmen ziviler Konfliktbearbeitung. Verschiedene Partner, die Rechtsberatung und -beistand anbieten, bieten auch Verfahren der Mediation an, um Konflikte auf der Ebene von Familie, Dorf, Kanton etc. außergerichtlich zu regeln. Hier spielen kirchliche Partner, insbesondere die Justitia et Pax-Gruppen, eine wichtige Vermittlungs- und Versöhnungsrolle. Dies macht die Interdependenz von Menschenrechtsarbeit, Gewaltprävention/ziviler Konfliktbearbeitung und Entwicklungsarbeit deutlich.

#### Ergebnisse zur Projektarbeit und Bewertung nach den DAC-Kriterien

**Relevanz:** Aus der Perspektive des Kontextes, der Menschenrechte und der Zielgruppen arbeitet MISEREOR überwiegend mit **relevanten** Projektträgern zusammen, um unter dem jeweiligen themati-

schen Fokus den Schutz der (Menschen-) Rechte und die Lebenssituation besonders gefährdeter Gruppen zu verbessern. Bezogen auf den spezifischen Kontext der Projekte werden diese mehrheitlich als **relevant** beurteilt, auch wenn in den Projekten häufig keine verschriftlichte menschenrechtsbasierte Kontextanalyse vorliegt. Neben den MISEREOR-Partnern gibt es in allen Fallstudienländern weitere relevante Akteure, die sich mit oder ohne externe Unterstützung für Menschenrechtsbelange einsetzen. Eine **Akteursanalyse** des möglichen Partnerspektrums im Menschenrechtsbereich in Schlüsselländern gibt es noch nicht.

**Handlungskonzepte und Strategien:** Das Wirkungsgefüge belegt die Notwendigkeit eines Ineinandergreifens von verschiedenen Strategien. Die analysierten Projekte arbeiten in der Regel mit einem Strategiemix aus folgenden Strategieelementen: Empowerment von Zielgruppen, Organisationsentwicklung und Vernetzung, Recherche-, Dokumentations- und Studienarbeit, Lobbying, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und Rechtsberatung bzw. -beistand. 80 % der Projekte befähigen ihre Zielgruppen zum eigenständigen Handeln. Es besteht große Übereinstimmung, dass deren Bewusstseinsbildung allein nicht ausreicht, um Menschenrechte durchzusetzen. Recherche- und Studienarbeit sowie Rechtsberatung und juristische Verteidigung wenden 40-50 % der Projekte an, darunter spezialisierte Fachorganisationen wie Anwaltskollektive. Bei wenigen Partnern wurden Strategieelemente identifiziert, die als nicht angemessen beurteilt wurden (z. B. karitative Ansätze). Von Bedeutung für die eigene Arbeit von Partnern sind außerdem Sicherheitsstrategien, die aber nicht von allen Partnern gleichermaßen umgesetzt werden.

Generell ist eine hohe Kontextsensibilität der Partner in der Auswahl, Anwendung und Neuausrichtung von Strategien und ihrer Instrumente erkennbar. Dies gilt v.a. für Strategien der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und des Lobbying, insbesondere auch der Anwendung von Instrumenten des Lobbying auf internationaler Ebene und/oder der Nutzung von UN-Menschenrechtsinstrumenten. Über die Sinnhaftigkeit und Effektivität von Interventionen auf UN-Ebene gibt es ge-



teilte Meinungen unter den Partnern. Unterschiede in der Strategiewahl zwischen kirchlichen und säkularen Partnern oder zwischen mitgliederbasierten und anderen Organisationen waren nicht erkennbar.

Die Komplexität der Menschenrechtsarbeit verweist auf die Notwendigkeit einer koordinierten Arbeit von Menschenrechtsorganisationen. Viele Partner vernetzen sich. Gerade bei den internationalen Projekten greifen lokale, nationale und internationale Interventionen mehrerer Partner ineinander. Es gibt eine Reihe positiver Beispiele von Synergieeffekten solcher Vernetzungen, aber auch negative Beispiele ungenutzter Synergiepotenziale.

**Effektivität:** Kontextabhängigkeit, Komplexität, Mehrebenenansatz und Langfristigkeit vieler Menschenrechtsprojekte stellen spezifische Anforderungen an Planung und Monitoring. Wirkungen stellen sich häufig erst langfristig ein. Dies erfordert ein langfristig orientiertes, prozesshaftes Denken und Arbeiten, das über den 3-Jahres-Projektzyklus hinausreicht. Ein auf drei Jahre fixiertes Ziel- und Indikatorensystem erscheint hier nicht geeignet, alle Wirkungen und Veränderungen zu erfassen. Eine Prozessplanung z. B. über 9 Jahre mit langfristigen und Etappenzielen erscheint hier angemessener. Gleiches gilt für das Monitoring, das prozesshaft angelegt sein und Kontextentwicklungen, Risikoabschätzungen und deren Einfluss auf anzuwendende Strategien als wichtige Elemente einbeziehen muss, da diese auch auf die Zielerreichung Einfluss haben. Die Fallstudien der Evaluierung zeigen einige Beispiele von Prozessmonitoring.

Von 146 auf den Grad der Zielerreichung näher untersuchten Menschenrechtsprojekten erreichte ein Drittel ihre Ziele voll, zwei Drittel überwiegend und nur 6 Projekte erreichten ihre Ziele nur teilweise. Die Fallstudien geben Beispiele dafür, dass ein zu enges Nachhalten der Zielgrößen der Indikatoren nicht wirklich das Erreichte im Projekt widerspiegelt. Je nach Blickwinkel, Prozessorientierung oder Projektorientierung, kann die Bewertung der Effektivität der Partnerarbeit unterschiedlich ausfallen, wenn ein Ziel erst in der dritten Projektphase erreicht wird. Faktoren, die die Zielerreichung positiv beeinflussten, waren u.a. die Nähe zu und Ein-

bindung der Zielgruppen, Professionalität, Öffentlichkeits- oder Lobbyarbeit, Vernetzung, eine strategische Ausrichtung mit Flexibilität, Engagement und Durchhaltevermögen sowie äußere Faktoren einer förderlichen politischen Konjunktur und eines funktionierenden Rechtssystems. Die Zielgruppen wurden fast durchweg erreicht, wobei oft nicht klar ist, in welcher Zahl sie erreicht wurden. Negative Faktoren, die die Zielerfüllung beeinträchtigten, waren überwiegend widrige Kontexteinflüsse.

**Effizienz:** Zur Bewertung der Effizienz von Menschenrechtsprojekten gelten gleiche Maßstäbe wie für andere Projekte sozialer und politischer Entwicklung. Die Effizienzbewertung Kosten – Wirkung ist bei Menschenrechtsprojekten aber schwerer zu ermitteln, da die Wirkungen oft erst langfristig eintreten und die Ermittlung der Gesamtkosten schwierig ist. Menschenrechtsprojekte können in ihrer nationalen und internationalen Verflechtung höhere Gesamtkosten aufweisen. Bei der Strategiewahl kommen Überlegungen der Partner zum Tragen, wie unter begrenztem Mitteleinsatz größtmögliche Wirkungen erzielt werden können: z. B. Aufbau von Synergien, um Gesamtkosten zu senken und Veränderungen zu potenzieren; Arbeit mit Multiplikator(inn)en; Anstrengen von Musterprozessen, deren Urteile richtungsweisend für weitere Fälle sein können und/oder Lobbyarbeit zur Veränderung von Gesetzen, die der gesamten Bevölkerung eines Landes zugutekommen. Nicht alle diese Strategien hatten die gewünschte Breitenwirkung. Die hohen Risiken, mit den viele Menschenrechtsprojekte konfrontiert sind, können die Effizienz beeinträchtigen: einerseits steigen die Kosten durch notwendiges Risikomanagement und Sicherheitsvorkehrungen, andererseits leidet die Arbeit der Projekte durch Bedrohungen und Gefährdungen und geplante Wirkungen können sich in unsicheren Kontexten nicht immer einstellen.

**Wirkungen:** Die meisten Wirkungen wurden auf individueller und Zielgruppenebene erreicht: Auf individueller Ebene wurden Lernprozesse und Verhaltensänderungen angestoßen. Traumata bei Opfern von Menschenrechtsverletzungen wurden abgebaut. Zielgruppen fordern ihre Rechte ein und nehmen auf lokale Entwicklungspläne Einfluss. Konflik-

te in den Gemeinden sind rückläufig. Die individuelle Lebenssituation verbessert sich z. B. durch Einlösung staatlicher Verpflichtungen: Entschädigungen und Rückgabe von Land oder der Sicherung von Land, Wohnraum und Basisinfrastruktur oder berufliche Fortbildung. In vielen Fällen wird auch über Veränderungen in der Öffentlichkeit und einen erhöhten Druck der Öffentlichkeit auf Entscheidungsträger berichtet. Es gibt mehr Aufmerksamkeit für Menschenrechtsbelange, wodurch Zielgruppen Menschenrechte besser durchsetzen können. Zivilgesellschaftliche Organisationen und Partner als Teil der Zivilgesellschaft werden gestärkt, sie sind besser in der Lage, zu mobilisieren und Politik zu beeinflussen. Auf staatlicher Ebene wurden Gesetze, Politiken und Entwicklungspläne entsprechend menschenrechtlicher Standards verändert. Behörden wie Staatsanwaltschaft oder Gefängnisverwaltung nehmen Menschenrechtsnormen auf. Menschenrechtsverletzungen durch Wirtschaftsunternehmen wurden in einigen Fällen durch Behörden und Regierungen verfolgt oder präventiv durch Gesetze unterbunden. Auf UN-Ebene ist es Partnern gelungen, Menschenrechtsverletzungen publik zu machen und den jeweiligen Staat zu Reaktionen herauszufordern. Der Einfluss von Projekten auf die staatliche Ebene verläuft aber häufig in einem Zick-Zack-Kurs. Zu unterschiedlichen Zeitpunkten gab es Fortschritte, dann wieder Rückschritte mit extremer Konflikteskalation. Deutlich weniger Partner berichten über Wirkungen auf Unternehmen. Viele Partner sehen positive, nicht geplante Wirkungen: z. B. ein unerwartet hohes Engagement der Zielgruppen, eine über die Erwartungen hinausgehende Reichweite des Projekts und Multiplikation positiver Erfahrungen sowie unerwartet positive Reaktionen von Regierung und Unternehmen auf die Projektanliegen. Negative Wirkungen werden mehrheitlich auf widrige Kontextveränderungen zurückgeführt.

**Nachhaltigkeit:** Die Hälfte der in der online-Umfrage befragten Partner geht davon aus, dass bei Wegfall der externen Finanzierung nur ein Teil der Veränderungen weiterbestehen würde. Folgende Faktoren wirken sich positiv auf die Nachhaltigkeit der Wirkungen aus: Individuelle Stabilisierung von

Opfern von Menschenrechtsverletzungen; Empowerment und Organisation der Zielgruppen; Multiplikation von Erfolgsbeispielen; Rückgriff auf bestehende Rechtsnormen bzw. Veränderung von Politik und Rechtsnormen. Risiken für Nachhaltigkeit sind Kontextveränderungen wie politische Instabilität, ein konfliktives Umfeld, starker Widerstand/Druck von mächtigen Interessengruppen, die Erreichtes wieder zunichtemachen können. Strukturen und Beziehungsmuster zwischen Partner und Zielgruppen haben auch Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Wirkungen. Strategien der Partnerorganisationen zur Förderung ihrer eigenen finanziellen Eigenständigkeit und der Nachhaltigkeit ihrer Strukturen werden reflektiert, aber nur begrenzt umgesetzt.

#### Die Rolle von MISEREOR

MISEREOR hat im Orientierungsrahmen „Menschenrechte“ den Anspruch formuliert, neben der Förderung von Partnern im Süden die komplementäre Menschenrechtsarbeit von NRO im Norden, in Deutschland, Europa und auf internationaler Ebene zu fördern, sowie sich selbst für Menschenrechte zu engagieren, damit die Anliegen der Südpartner in den Industrieländern und in den internationalen Menschenrechtsgremien stärker Gehör finden. Um diesem selbstgesetzten Anspruch gerecht zu werden, unterstützt MISEREOR seine Partner auf vielfältige Weise. Zum einen wird die Menschenrechtsarbeit durch die Projektfinanzierung finanziell unterstützt. Partner werden fortgebildet, auf Ebene der Vereinten Nationen Einfluss auf internationale Menschenrechtsgremien zu nehmen. Zum anderen sieht sich MISEREOR auch in der Verantwortung, durch eigene Lobbyarbeit innerhalb der Kirche und gegenüber politischen Entscheidungsträgern in Deutschland, der EU und den Vereinten Nationen Einfluss auf die Menschenrechtssituation in den jeweiligen Ländern zu nehmen. Schließlich engagiert sich MISEREOR für den Schutz der Partner in besonderen Bedrohungssituationen. Die Partner beurteilten die Zusammenarbeit mit MISEREOR mehrheitlich als gut, insbesondere den Dialog mit den zuständigen Projektbearbeitenden bei MISEREOR und die Unterstützung in Gefahrensituationen. Dennoch gibt es eine Reihe



von Vorschlägen, wie die Zusammenarbeit im Menschenrechtsbereich noch verbessert werden könnte.

MISEREOR hat durch die Förderung von Menschenrechtsorganisationen und eigene Initiativen viel erreicht. Zur Wahrnehmung der vielfältigen Aufgaben in den unterschiedlichen Handlungsfeldern hatte MISEREOR hauptamtliche Kapazität für den Arbeitsbereich Menschenrechte geschaffen, die mit der Reorganisation der Hauptabteilungen im Hause wieder verändert wurde. Die Aufgaben sind nun dezentralisiert auf die verschiedenen Hauptabteilungen, das Büro für Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit in Berlin und mehrere Berater/-innen auf Zeit (BaZ), ohne dass dort klare Zuständigkeiten ausgewiesen sind. Eine wie immer geartete abteilungsübergreifende Koordination der Menschenrechtsarbeit besteht derzeit nicht. Dies hat Folgen für das Wissensmanagement und die organisatorische und konzeptionelle Verankerung der Menschenrechtsarbeit im Hause.

#### **Empfehlungen an MISEREOR**

Die Evaluierung richtet die folgenden Empfehlungsbündel an MISEREOR, wie der Förderbereich Menschenrechte künftig ausgestaltet werden könnte:

- a) **Empfehlungen zur konzeptionellen Ausrichtung:** Der Orientierungsrahmen „Menschenrechte“ von 2006 sollte überarbeitet und aktualisiert werden. Er sollte im Hause verteilt und mittels Dialog- oder Fortbildungsveranstaltungen für die Mitarbeitenden sozialisiert werden. Der Informationsfluss und -austausch zwischen der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit und der Hauptabteilung Inland zu Menschenrechten sollte ausgeweitet und die Projekte und Arbeitsfelder stärker miteinander verzahnt werden.
- b) **Empfehlungen zur Förderpolitik:** Eine menschenrechtsbasierte Kontextanalyse und Förderstrategie sollte für alle Länder mit Schwerpunkt „Menschenrechtsförderung“ erarbeitet und um eine Akteursanalyse von Menschenrechtsorganisationen ergänzt werden. Die konzertierte Arbeit mit anderen Hilfswerken sollte vertieft werden, um ein breites Spektrum von relevanten Menschenrechtsorganisationen zu erreichen. Deren Vernetzungsprozesse sollten unterstützt werden.

Um der Kontextabhängigkeit, Komplexität und Prozesshaftigkeit vieler Menschenrechtsprojekte gerecht zu werden, sollte eine Prozessfinanzierung mit einer langfristigen Prozessplanung erwogen werden, die über die 3-Jahresfristen der Projekte hinausreicht. Entsprechend der Prozessorientierung in der Planung sollte MISEREOR ein reflektierendes Prozess-Monitoring zulassen, das Raum für Kontextveränderungen und strategische Überlegungen lässt, und dies mit ausgewählten Partnern erproben. Externe Evaluierungen von Menschenrechtsprojekten sollten neben den DAC-Kriterien standardisiert Kontext- und Risikoanalysen der Partnerarbeit sowie eine Beurteilung der Strategieentwicklung und ihrer Veränderungen enthalten. Im Sinne der Querschnittsorientierung der Menschenrechtsarbeit sollten Angaben zum Menschenrechtsbezug in alle Leitlinien für relevante Vorlagen und Berichte eingefügt werden.

- c) **Empfehlungen zum Partnerdialog:** Die Evaluierung hat eine Reihe von Themen identifiziert, die im Partnerdialog weiter vertieft werden sollten. Diese sind: Gemeinsamkeiten und Grenzen von naturrechtlich begründeten oder ethisch-moralisch und religiös begründeten Rechten gegenüber dem universellen Rechtsrahmen der Menschenrechte; Kontextbedingungen, Risiken und Sicherheitsstrategien; Orientierungsrahmen „Menschenrechte“; Verfahren von Prozessplanung und -monitoring. Denkbar sind periodische Partnertreffen alle 2 Jahre.
- d) **Empfehlungen zum Risikomanagement:** Mechanismen schneller, unbürokratischer Hilfe an Partner in Risikosituationen sollten institutionalisiert und eine entsprechende Handreichung für Partner, Mitarbeitende von MISEREOR und Gutachter/-innen erarbeitet werden. Die bisherigen Erfahrungen, bedrohte Mitarbeiter/-innen von Partnerorganisationen außer Landes zu bringen, sollten zusammen mit anderen Hilfswerken ausgewertet werden. Handreichung und Auswertung sollten unter den Mitarbeitenden sozialisiert werden. Partnern sollten durch Beratung, Training und Fortbildung mögliche Schutz- und Präventionsmaßnahmen nahegebracht und

diese informiert werden, was MISEREOR im Notfall tun kann und welche weiteren Institutionen/Organisationen Notprogramme anbieten.

- e) **Empfehlungen zum Lobbying:** Die Partner sollten motiviert werden, sich auch auf internationaler Ebene zu engagieren. Dazu sollte eine Liste erstellt werden, die Auskunft darüber gibt, wann in welchen Förderländern das nächste Überprüfungsverfahren der Menschenrechtssituation im UN-Menschenrechtsrat stattfindet. Auf Anfrage sollten entsprechende Fortbildungen vermittelt, angeboten oder finanziert werden. Die Menschenrechtspolitik sollte auch bei MISEREOR ganz oben auf der Agenda für entsprechende Lobby- und Advocacyarbeit innerhalb der Kirche, auf politischer nationaler und internationaler Ebene stehen.
- f) **Empfehlungen zur Steuerung und Koordination der Menschenrechtsarbeit:** Die Aufsplitterung von Zuständigkeiten ist der integralen Steuerung der Menschenrechtsarbeit sowie dem Wissensmanagement abträglich. Die Zuständigkeiten sollten daher harmonisiert werden. Dazu sollte eine permanente Arbeitsgruppe eingerichtet, werden, die mit dem Follow-Up der Evaluierung, der Koordination und Steuerung und dem Wissensmanagement der Menschenrechtsarbeit im Hause betraut ist. Der Arbeitsgruppe sollten je ein/e Repräsentant/in der drei Kontinente Afrika, Asien und Lateinamerika der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit sowie weitere, mit Menschenrechtsfragen befasste Referent(inn)en und Berater/-innen auf Zeit bzw. Fachreferent(inn)en, angehören.

*Dr. Karin Stahl*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung formuliert eine Reihe von Empfehlungen hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung des Förderbereichs Menschenrechte. Diese wurden intern und mit dem BMZ diskutiert. Zur Umsetzung der zentralen Empfehlungen wurde das Thema Menschenrechte als Handlungsfeld in die Neustrukturierung der Arbeit MISEREORs zu Politik und globalen Zukunftsfragen aufgenommen. Es wurde in diesem Handlungsfeld ein sogenanntes Lernteam eingerichtet, das die Umsetzung der zentralen Evaluierungsempfehlungen in den nächsten drei Jahren planen und begleiten wird.

Die Empfehlungen betreffen die konzeptionelle Ausrichtung der Menschenrechtsarbeit, die Förderpolitik, den Partnerdialog, das Risikomanagement sowie die Koordination und Steuerung der Menschenrechtsarbeit bei MISEREOR. Im Rahmen der Arbeit des Lernteams soll der aktuelle Orientierungsrahmen „Menschenrechte in der kirchlichen Entwicklungsarbeit“ unter Einbeziehung von Partnerperspektiven überarbeitet werden. Der überarbeitete Orientierungsrahmen Menschenrechte wird intern und in seinen zentralen Aussagen auch bei Partnerorganisationen und Kooperationspartnern bekannt gemacht und wird so Anwendung in der Projektarbeit sowie in der Advocacy- und Öffentlichkeitsarbeit finden. Es wird ein

regelmäßiger interner Informationsaustausch über menschenrechtsrelevante Aktivitäten unterschiedlicher Kolleg(inn)en in Netzwerken, Gremien und gegenüber Bundesregierung, EU/Europäischer Kommission und auf UN-Ebene etabliert. Die menschenrechtliche Lobby- und Advocacyarbeit MISEREORs mit Akteuren außerhalb des Hauses wird durch geeignete, interne Kommunikations- und Austauschprozesse sowie durch gemeinsame Themensetzung unterstützt. Es werden Strukturen geschaffen, die Informationen über Aktivitäten relevanter Menschenrechtspartner in nationalen und internationalen Vernetzungsprozessen und zu Lobby-/Advocacyaktivitäten auf internationaler Ebene leichter zugänglich machen. Ebenso werden relevante Akteure zur Stärkung des Partnerschutzes identifiziert, entsprechende Maßnahmen konkretisiert und eine Begleitstruktur für Schutzmechanismen etabliert.

# 14 International

## Evaluierung der Informations- und Lobbyarbeit einer internationalen Nichtregierungsorganisation zum globalen Ernährungssystem

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt unterstützt Bäuerinnen und Bauern und deren Zusammenschlüsse im globalen Süden in ihrem Kampf für eine selbstbestimmte und an Biodiversität orientierte Nahrungsmittelproduktion. Durchgeführt wird das Projekt von einer kleinen internationalen Organisation mit Hauptsitz in Spanien, die über Außenstellen in Afrika, Asien, Nord- und Lateinamerika sowie Europa verfügt.

Zur Zeit der Evaluierung im Frühjahr 2018 hatte die Organisation 13 feste Mitarbeiter/-innen. Unterstützt wird die Arbeit von über 60 internationalen, regionalen und lokalen Partnerorganisationen.

Gegenstand der Untersuchung war die aktuelle Phase des Projekts, die am 1.1.2017 begonnen hat und am 31.12.2018 endet. Parallel zu dieser Evaluierung wurde ein weiteres Projekt der Organisation evaluiert. Dazu wurden zwei Evaluierungsteams gebildet, die vom selben Teamleiter koordiniert wurden.

Das Programm der Organisation deckt die folgenden Komponenten ab:

- Die Machtstrukturen im globalen Ernährungssystem;
- selbstbestimmte Nahrungsmittelproduktion zur Bekämpfung des Klimawandels;
- Landraub und Landrechte;
- die Kontrolle von Bäuerinnen und Bauern über ihr Saatgut.

Das von MISEREOR unterstützte Projekt umfasst die ersten beiden Komponenten, das parallel evaluierte Projekt die dritte und vierte Komponente. Darüber hinaus unterstützt das laufende Projekt von MISEREOR die Organisationsentwicklung des Partners.

Das Untersuchungsfeld „Die Machtstrukturen im globalen Ernährungssystem“ befasst sich mit den Folgen der an Profitmaximierung orientierten industriellen Landwirtschaft und der großen Handelsketten für Bäuerinnen und Bauern im Süden der Erdkugel. Zudem untersucht die Organisation die Folgen von Freihandelsabkommen für die kleinbäuerliche Landwirtschaft und zeigt die Vorteile einer kleinbäuerlichen und diversifizierten Landwirtschaft auf.

Die Komponente „Selbstbestimmte Nahrungsmittelproduktion zur Bekämpfung des Klimawandels“ macht auf die oft unterschätzte Rolle von industrieller Landwirtschaft, Tierhaltung und Milchproduktion zur Verstärkung des Klimawandels aufmerksam. Auch hier werden dem industriellen Modell die Vorteile lokaler und ökologischer Produktion gegenübergestellt.

Alle Elemente des Programms sind unterteilt in „Publikationen“ (Recherche, Erstellen von aktionsorientierten Broschüren und Handbüchern) und „Unterstützung lokaler Bewegungen“ (Training für Partnerorganisationen und Zusammenschlüsse von Bäuerinnen und Bauern in Afrika, Asien und Lateinamerika). Bei allen Komponenten spielt sowohl der Süd-Süd-Austausch als auch der Süd-Nord-Austausch zwischen Partnerorganisationen und Bewegungen eine wichtige Rolle.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Der Referenzrahmen der Evaluierung definierte als Hauptziel die Beurteilung der Relevanz, der Wirkungen und des Grades der Zielerreichung der laufenden Projektphase. Die Evaluierung wurde von Januar bis April 2018 von einem zweiköpfigen Team

durchgeführt. Um die Fragestellungen für dieses komplexe Projekt zu konkretisieren, formulierten die beiden Evaluator(inn)en in Abstimmung mit MISEREOR und der Partnerorganisation einen sogenannten „Inception Report“, in dem auch die Methoden der Evaluierung dargelegt wurden.

Im Einklang mit dem Team der gleichzeitig erfolgenden Evaluierung des anderen Projekts wurden im nächsten Schritt die Leitfragen für fünf verschiedene Projektbeteiligte formuliert, darunter das 13-köpfige Projektteam, die Mitglieder des Aufsichtsrats der Partnerorganisation, 30 Vertreter/-innen von Projektpartnern in Afrika, Asien, Lateinamerika, Nordamerika und Europa, sechs internationale Expert(inn)en und zwei Mitarbeiterinnen von MISEREOR.

Vier der Interviews mit dem Projektteam wurden im Rahmen eines dreitägigen Aufenthalts in der Zentrale der Organisation in Spanien geführt. Mit den Mitarbeitenden der Zentrale wurde auch ein partizipatives Instrument zur Einschätzung der fünf DAC-Kriterien auf der Basis eines gemeinsam entwickelten Bewertungsrasters eingesetzt. Am Ende des Aufenthalts moderierte das Evaluierungsteam eine „Zukunftswerkstatt“, bei der die Frage der zukünftigen Relevanz der vom Partner bearbeiteten Themen sowie potentielle Risiken und die institutionelle Nachhaltigkeit der Partnerorganisation im Vordergrund standen.

Die übrigen 53 Interviews wurden über einen Zeitraum von zwei Monaten per Skype geführt und die wichtigsten Ergebnisse in eine Matrix eingetragen, die sowohl die Auswertung quantitativer als auch qualitativer Fragen erlaubte.

Bei einem gemeinsamen Treffen von MISEREOR, der evaluierten Partnerorganisation und dem Evaluierungsteam in Berlin wurden die vorläufigen Ergebnisse der Evaluierung besprochen. Die Anregungen wurden in den Endbericht eingearbeitet.

### **Festgestellte Wirkungen**

Die Evaluierung zeigte sichtbare Wirkungen in beiden thematischen Feldern des evaluierten Projekts. Beim Thema „Die Machtstrukturen im globalen Ernährungssystem“ ist es dem Projekt gelungen, eine breite Allianz von internationalen und lokalen Organisationen zu schmieden, die auf die ne-

gativen ökologischen und sozialen Folgen der Palmölindustrie in Westafrika aufmerksam macht. Gemeinsam gelang es, mehrere Großprojekte entweder zu stoppen oder deren negative Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung zu mindern.

Mit zwei Publikationen zur wachsenden Rolle Chinas als Produzent und Exporteur industriell produzierter Agrarprodukte gelang es dem Projekt, in Kooperation mit chinesischen Organisationen, auf die negativen Wirkungen dieser Entwicklung für Kleinproduzent(inn)en in China und dessen Nachbarländern aufmerksam zu machen und Alternativen zu entwickeln.

Beim Thema „*Selbstbestimmte Nahrungsmittelproduktion zur Bekämpfung des Klimawandels*“ war das Projekt maßgeblich daran beteiligt, dass die verstärkenden Wirkungen der industriellen Landwirtschaft und Tierhaltung auf den globalen Klimawandel während der Klimakonferenz in Paris und in zahlreichen Medien thematisiert wurde.

Ein Schwerpunkt des aktuellen Projekts war die Untersuchung der Folgen der wachsenden globalen Milch- und Käseindustrie mit ihren schädlichen Auswirkungen für den Klimawandel. Die hierzu erstellten Dokumentationen, Poster und Videos sowie mehrere Konferenzen trugen dazu bei, dass der Zusammenhang einer breiteren Bevölkerung bewusst gemacht wurde.

Alle während der Evaluierung kontaktierten Partner der Organisation gaben an, dass diese ihre Handlungskompetenzen durch Publikationen und Trainings gesteigert hat. Außerordentlich positiv wurde auch der partizipative Ansatz der Organisation bei der Entwicklung von Kampagnen und die „Partnerschaft auf Augenhöhe“ bewertet.

Bei beiden Projektkomponenten wurden Genderaspekte berücksichtigt. Wenn festgestellt wurde, dass Frauen nicht gleichberechtigt an Aktivitäten wie Recherchen, Trainings oder Kampagnen beteiligt waren, wurde Frauen ein geschützter Raum geboten, um ihre Ideen diskutieren und umsetzen zu können.

### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die Evaluierung zeigte auf, dass die gewählten Projektkomponenten eine hohe Relevanz für die

Partner sowohl im Norden als auch im Süden haben. Hinsichtlich der Effektivität wurde festgestellt, dass acht der zwölf Indikatoren (67 %) voll erreicht, ein Indikator fast erreicht (8 %) und drei Indikatoren nicht erreicht (25 %) wurden. Die Indikatoren geben aber nur bedingt Aussagen zum Stand der Zielerreichung, da sie nur auf der Ebene der vom Projekt erbrachten Leistungen und der Nutzung dieser Leistung angesiedelt sind. Um zukünftig schlüssige Aussagen zur Zielerreichung machen zu können, empfiehlt das Evaluierungsteam für ein mögliches Nachfolgeprojekt die Definition von Indikatoren, die auf Veränderungen bei den Partnern und bei der Endzielgruppe, Kleinbäuerinnen und Kleinbauern im globalen Süden, abzielen.

Vor einigen Jahren vollzog die evaluierte Organisation einen strategischen Wandel von einer in Europa ansässigen Organisation zu einer dezentralen Organisation mit Außenstellen in Afrika, Asien und Lateinamerika. Dieser Dezentralisierungsprozess konnte mit Unterstützung von MISEREOR abgeschlossen werden und hat sich als äußerst effizient bei der Stärkung regionaler und lokaler Partnerorganisationen gezeigt. Die dezentrale Arbeitsweise ist menschlich und organisatorisch eine Herausforderung für das Team, die aus Sicht des Evaluierenden erfolgreich gemeistert wird. Hinsichtlich der Partnerauswahl und der Bildung von Allianzen empfiehlt das Evaluierungsteam, weniger restriktiv vorzugehen und auch mit Organisationen wie der Ernährungsorganisation der Vereinten Nationen (FAO), der Landmatrix oder dem UN-Berichterstatler für das Recht auf Nahrung zu kooperieren, die ähnliche Ziele mit komplementären Strategien verfolgen.

Die evaluierte Organisation ist verantwortlich für drei mehrsprachige Webseiten, die zusammen jährlich weit über eine Million Besucher/-innen verzeichnen. Zwei der Webseiten benötigen jedoch Verbesserungen bei den internen Suchfunktionen, weil sich herausstellt, dass viele Publikationen nur schwer über Suchmaschinen zu finden sind. Hier empfiehlt das Evaluierungsteam eine Optimierung durch regelmäßige Anpassung an die Logarithmen der wichtigsten Suchmaschinen. In vielen Ländern, in denen das Projekt tätig ist, hat sich in den letz-

ten Jahren die Sicherheitslage für das Projektpersonal, Partnerorganisationen und lokale Aktivist(inn)en deutlich verschlechtert. Die Evaluierung empfiehlt regelmäßig Risikoanalysen, Sicherheitstrainings und eine stärkere (präventive) Zusammenarbeit mit Organisationen, die sich etwa für den Schutz von Menschenrechtsaktivisten engagieren und im Ernstfall schnelle und professionelle Hilfe leisten können.

*Rainer Tump und Frauke Seidensticker*

### Follow-up (MISEREOR)

Die meisten Empfehlungen aus der Evaluierung wurden von GRAIN bereits umgesetzt oder die Organisation ist gerade dabei, dies zu tun. Sie haben beispielsweise auf ihrer jährlichen Mitarbeitenden- und Vorstandssitzung die erste Empfehlung diskutiert, ihre Kriterien für Partnerschaften besser zu formulieren. Diese Kriterien werden derzeit entwickelt. Wie auf GRAINs Website zu sehen ist, haben sie die Empfehlung zur Erstellung kürzerer Versionen und Lehrmaterialien ernst genommen: Es gibt jetzt viele Broschüren, Comics und Videos zu den Themen, an denen sie arbeiten. Sie haben auch „grain.org“ in einem attraktiveren Format neu gestartet. Der Gender-Fokus wird bei GRAIN, wie empfohlen, immer ausgeprägter, was sich besonders in ihrer Arbeit zu Ölpalmen zeigt. Und sie haben erfolgreich eine neue Folgevereinbarung mit MISEREOR in der von den Gutachter(inne)n empfohlenen Richtung getroffen.

# 15 Kenia

## Berufsbildung und Förderung von Kleinunternehmen für Slumbewohner/-innen

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die durchführende Organisation ist ein katholischer Orden, der auch in vielen anderen Ländern Berufsbildung betreibt. Die Leitung des Projekts in Kenia obliegt einem Ordensbruder, daneben sind einige wenige Ordensleute im Projekt eingebunden. Die Organisation unterhält zwei Ausbildungszentren sowie ein Arbeitsvermittlungsbüro für die Absolvent(inn)en in Slumgebieten einer kenianischen Metropole. Das Projekt wird von MISEREOR seit 1987 finanziert; es gibt Ko-Finanzierer im Bereich der Mikrokredite für Slumbewohner.

Das Ziel des Projekts ist es, Bedürftige in ihrem Selbstwert und in ihrer Würde zu stärken, um sie so (wörtlich) „aus den Tiefen zu erheben“. Die Strategien hierfür sind: berufliche Ausbildung, Förderung von Kleinunternehmertum wie auch die Vermittlung oder Stärkung christlicher Werte. Das Projekt fokussiert auf Frauen und Jugendliche. In zwei Zentren werden ihnen, in handwerklichen Ausbildungsgängen von 1-2 Jahren, berufliche Fertigkeiten vermittelt: in Zentrum A, das nur Frauen und Mädchen offensteht, sind es die typischen „Frauenberufe“ (Schneiderin, Friseurin, Köchin) sowie Printverarbeitung (Buchbinderberuf); in Zentrum B sind es, mit Ausnahme von Letzterem, die gleichen Berufe, daneben aber auch zwei sogenannte Männerberufe (Schlosser, Elektriker), da das Zentrum B auch männliche Auszubildende aufnimmt. Es war vorgesehen, in der dreijährigen Projektphase (2015-2017), insgesamt 1350 junge Männer und Frauen auszubilden.

Das Konzept des Projekts geht weit über ähnliche Projekte in Afrika hinaus: Es hat flexible Ansät-

ze, ist marktorientiert, leistet Jobvermittlung, hat eine starke Genderkomponente und kann auch umfangreiche Abgängerstatistiken vorweisen. Der Ansatz des Projekts ist in mehreren Punkten holistisch. So ist die soziale und psychologische Betreuung in Zentrum A recht intensiv und es gibt eine Kindertagesstätte, die es jungen Müttern mit kleinen Kindern ermöglicht, überhaupt eine Ausbildung zu machen. Im Hinblick auf berufliche Eingliederung verfolgt das Projekt die Strategie, Abgänger(innen) der als „Serviceberufe“ eingestuften Ausbildungen (Friseurhandwerk, Hotellerie, Printverarbeitung) in Praktika unterzubringen und für sie aktive Jobvermittlung zu betreiben. Eine weitere Strategie ist es, an Abgänger(innen), die sich selbstständig machen wollen, Kleinkredite zu vergeben. Eine besondere und selten in ähnlichem Kontext anzutreffende Komponente ist auch die Einbindung des Gemeinwesens durch Beratung, Kleinunternehmerförderung und Kreditvergabe für Slumbewohner, die nicht im Projekt ausgebildet werden. Strategisch wird die Förderung dieser Kleinunternehmen damit verknüpft, dass diese als wachsende Betriebe später Abgänger(innen) aus den beiden Zentren beschäftigen.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Ziel der Evaluierung war es, eine detaillierte, konstruktive und unabhängige Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen für die Phase 2015-2017 zu gewährleisten, strategische Schlüsselbereiche für das Lernen der Organisation zu identifizieren, das Zusammenspiel der drei Einheiten (zwei Zentren und Arbeitsvermittlungsbüro) zu ver-

bessern und die entsprechenden Empfehlungen hierfür zu unterbreiten. Die Evaluierung wurde, seitens MISEREORs, von einer auf berufliche Bildung und handwerkliche Kleinunternehmen spezialisierten, unabhängigen Gutachterin durchgeführt. Der Partner vor Ort beauftragte einen auf Organisationsentwicklung spezialisierten lokalen Gutachter, der die Organisation schon mehrmals beraten und auch eine frühere Evaluierung des Projekts durchgeführt hatte (s. u.).

Der Evaluierung vor Ort ging eine zweimonatige Vorbereitung voraus, während derer Daten zu den Abgänger(inne)n abgefragt und mit dem Partner vor Ort gewisse Fragen geklärt wurden, die für die Organisation der Evaluierung (Organisation der Interviews und Besuche) wichtig waren. Es war vorgesehen gewesen, neben den Mitarbeiter(inne)n und Ausbilder(inne)n im Projekt, die verschiedenen Kategorien der vom Projekt unterstützten und betreuten Personen zu treffen – Auszubildende, beschäftigte wie auch selbstständige Abgänger(innen), Arbeitgeber(innen), aber auch Drop-outs und arbeitslose Abgänger(innen) sowie Kleinunternehmer(innen) und Kreditnehmer(innen) im Gemeinwesen. Die meisten dieser Interviews konnten geführt werden, lediglich die arbeitslosen Abgänger(innen) sowie solche, die die Ausbildung abgebrochen hatten, konnten von der Organisation nicht gefunden bzw. nicht kontaktiert werden. Obwohl für die Evaluierung hinreichend Zeit vorgesehen war, stellte die Reichweite der Slumgebiete wie auch die Verkehrssituation in der Metropole ein großes Problem dar: Ein einziger Besuch konnte rein organisatorisch gesehen bereits die Hälfte eines Tages aufbrauchen. Das ermöglichte es nicht, eine größere Zahl von Abgänger(inne)n oder von Betrieben aufzusuchen.

Im Hinblick auf den Einsatz bzw. die Zusammenarbeit mit dem lokalen Gutachter erwies es sich als nötig, seine Unabhängigkeit zu prüfen, da er die Organisation schon mehrmals beraten hatte. Auch stellte sich heraus, dass sowohl die Leitung als auch Mitarbeiter(innen) des Projekts anfangs stark auf ihn fixiert waren. Es zeigte sich dann aber, dass der lokale Gutachter genügend Distanz aufbrachte, um für die Evaluierung als unabhängig angesehen zu werden.

### Festgestellte Wirkungen

Das Konzept des Projekts entspricht voll und ganz der Förderstrategie von MISEREOR für Afrika, wonach non-formale Ausbildung für sozial benachteiligte, arme Zielgruppen zu Beschäftigung und Einkommen führen soll. Der **Armutsbezug** lässt sich für das Projekt in Kenia schon daraus ableiten, dass es sich bei der Zielgruppe um Slumbewohner(innen) handelt. Der Armutsbezug konnte aber auch konkret nachgewiesen werden. Dazu wurde überprüft, wie hoch der Prozentsatz der Familien war, die das recht moderate Schulgeld für die Ausbildung mit Leichtigkeit bezahlen konnten. Dies war nur knapp ein Drittel der Familien. Viele Familien zahlen spät, manchmal auch nicht die ganze Summe. Diese Kosten muss dann letztendlich das Projekt tragen. Ein Großteil der Auszubildenden kommt außerdem vom Land und wird von der Familie bei einem Verwandten in der Stadt untergebracht. Da die Organisation einen guten Ruf hat und zudem das Schulgeld günstiger ist als bei anderen Einrichtungen, werden zunehmend auch Auszubildende, die Stipendiat(inn)en anderen Organisationen sind, durch Kurzeitausbildungen im Zentrum A gefördert; diese Teilnehmerinnen kommen ebenfalls aus sehr armen Verhältnissen.

In Bezug auf die Wirkung „**Beschäftigung**“ gibt es eine paradoxe Diskrepanz: Formal betrachtet hat das Projekt die geplanten Ziele (1.245 beschäftigte Abgänger/-innen) nicht erreicht, denn es wurden nur 668 junge Männer und Frauen in Beschäftigung gebracht, also nur 54 % des geplanten Zieles. Dennoch muss die geleistete Arbeit als effektiv angesehen werden. Der Grund für das Auseinanderklaffen in der Beurteilung liegt darin, dass die anvisierte Zahl bei der Planung durch den Projektträger in falschen Bezug gesetzt wurde. Bei der Planung muss von einer realistischen Zahl ausgegangen werden. Das bedeutet, man muss abschätzen, wie viele Auszubildende man *tatsächlich* haben wird, wie viele von ihnen die Ausbildung auch *abschließen* werden und wie viele man von ihnen *realistischerweise* in *Beschäftigung* wird unterbringen können. Die vom Projektträger angenommene Zahl derer, die in Beschäftigung gebracht werden sollte, lag aber nur um 8 % unter der Zahl der vorhergesehenen.



enen *Aufnahmekapazität* der Schule (1.350)! Eine solche Planung ist auch für den besten Projektträger schlichtweg unrealistisch: Nicht immer kann die Kapazität ausgeschöpft werden, es gibt in jedem Fall Schulabbrecher und von den tatsächlichen Absolventen können niemals 100 % untergebracht werden. Die reale (und auch realistische) Zahl an *Abgänger(inne)n* war dann, wie sich zum Projektende herausstellte: 1.091. Ginge man davon aus, dass 80 % davon in Beschäftigung zu bringen gewesen wären, hätte es 872 beschäftigte Abgänger(innen) geben müssen. Das Projekt hat mit 668 jungen Männern und Frauen 77 % des anvisierten Zieles erreicht, was ein sehr gutes Ergebnis ist.

Ähnlich hohe und vermutlich unrealistische Zahlen gab es auch bei den Jobs, die gesichert und/oder durch die unterstützten Kleinunternehmen von Slumbewohner(inne)n geschaffen werden sollten. In diesem Bereich war es während der Evaluierung unmöglich, die Wirkungen auf verlässliche Weise nachzuweisen, obwohl davon ausgegangen werden kann, dass diese oft gegeben sind. Der strategische Ansatz dieser Komponente ist hervorragend, das Problem ist aber, dass die Kausalität ausgesprochen schwer zu belegen ist. Das Projekt hatte anvisiert, 1.800 Arbeitsplätze/Betriebe zu „sichern“. Man kann vermuten, dass Business Training und Kreditvergabe einen Betrieb solider machen, ob dies jedoch *ursächlich* ist dafür, dass er *bestehen* bleibt (entsprechend der Bedeutung von „sichern“), ist schwerer nachzuweisen. Dass diese Maßnahmen erfolgreich waren, konnte jedoch an Hand der Aussagen von geförderten Kleinunternehmen belegt werden. Sie bestätigten das Wachstum ihrer Betriebe. Viele reinvestierten das erwirtschaftete Geld in ihr Kleinunternehmen, einige berichteten, dass sie es verwendet hatten, um ein Haus zu bauen, Land zu erwerben oder sich eine Kuh zu kaufen. Außerordentlicher Erfolg konnte auch unter den Auszubildenden, die von anderen Organisationen zum Projekt gebracht wurden, insbesondere bei Flüchtlingen, festgestellt werden. Diese nutzen die Chance für einen Neuanfang mit großer Entschlossenheit.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Eine der zentralen Erkenntnisse der Evaluierung ist, dass sich in diesem Projekt eine Reihe von Problematiken verhindern ließe, wenn die Kommunikation unter den verschiedenen Einheiten und Abteilungen besser wäre. So werden die Projektanträge von der Leitung des Projekts geschrieben, das konkrete Wissen in Bezug auf die Erreichbarkeit wirtschaftlicher Ziele (Jobvermittlung, Unternehmensförderung, Schaffung von Jobs, Wachstum von Betrieben) liegt jedoch beim Job-Büro (Arbeitsvermittlungsbüro). Die Kommunikation aber findet, wenn überhaupt, nur auf operationaler Ebene statt. Darüber hinaus ist auch der Informationsfluss zwischen den beiden Ausbildungszentren zu schwach bis inexistent und es gibt keine Feedbackschleifen zum Job-Büro. Das führt dazu, dass das Job-Büro nur Daten zu den Abgänger(inne)n geliefert bekommt und bearbeitet, die es betreuen soll, wie zu den sogenannten „Serviceberufen“. Das Wissen über die Beschäftigung von Abgänger(inne)n in Schneidern oder Stricken verbleibt bei den Ausbildern. Das Job-Büro erfährt zum Beispiel auch nichts dazu, dass der Ausbildungsgang Printverarbeitung keine Anwärter(innen) findet und gibt umgekehrt nichts zu den guten Beschäftigungsmöglichkeiten in diesem Bereich an die Einheit zurück, die mit der Einschreibung potenzieller Anwärter(innen) befasst ist. Der Ausbildungsgang Printverarbeitung hat durchaus Potenzial, doch muss die Werbung für potenzielle Interessent(inn)en verständlich gemacht werden (niemand in der Bevölkerung weiß, was „Printverarbeitung“ ist) und die Sozialarbeiterin muss darin gebrieft werden, welche Beschäftigungsmöglichkeiten man damit hat.

Diese interne Situation führt insgesamt gesehen dazu, dass es in einem Projekt, das an sich sehr gut aufgestellt ist, das gute Ansätze wie auch kompetentes Personal hat, Problemsituationen gibt, die überflüssig und vermeidbar wären. Die erste und wichtigste Empfehlung für dieses Projekt ist deshalb, dass unbedingt eine Verbesserung der internen Kommunikation stattfinden muss und dass die Planungen realistischer und klarer werden müssen, was die Definition von Beschäftigung, „Jobsicherung“ oder auch „wachsenden Betrieben“

angeht. Die kaum begründbare Trennung zwischen Service- und Produktionsberufen sollte im Hinblick auf die Beschäftigungsstatistiken wie auch im Hinblick auf die Vermittlung von Praktika und Jobvermittlung aufgehoben werden. Kleinbetriebe von Abgänger(inne)n sollten nicht nur dann Begleitung bekommen, wenn sie einen Kredit anfordern. Eine Analyse und Planung sollte in Bezug auf alle Kleinbetriebe von Abgänger(inne)n stattfinden, um festzustellen, wer Betreuung braucht, weil entweder Unterstützung benötigt wird oder weil der Betrieb Wachstumspotenzial hat.

Die Frauen im Zentrum A, die überwiegend Familienmütter sind, sollten nicht einen gesamten schulischen Ausbildungsgang durchlaufen müssen, sondern das Schneidern und Stricken nach ihren Bedürfnissen zielorientiert und modulhaft erlernen können. Sie müssten auch schneller in die Selbstständigkeit gebracht werden, da dies ihr erklärtes Ziel ist. Angeregt durch die große Nachfrage nach Kursen seitens anderer Organisationen, hat man im Projekt begonnen, generell bezüglich der Dauer der Ausbildungsgänge umzudenken.

In Bezug auf die Aufnahme von externen Auszubildenden anderer Organisationen im Zentrum A, ist es dringend erforderlich, dass die eigenen Kapazitäten realistisch eingeschätzt werden. Die Externen kommen zwar nur für Kurzurse, belegen dennoch parallel zum sonstigen Ausbildungsbetrieb die Werkstätten und Ausbildungsstätten, was bereits zu Qualitätseinbußen bei der Ausbildung im Projekt geführt hat.

Im Hinblick auf die Kreditvergabe sollte das Projekt strenger werden. Es vergibt zwar fachgerecht nur an Personen, die solvent erscheinen, aber man prüft nicht, woher diejenigen das sogenannte „Eigenkapital“ haben. Oft aber leihen die Kreditnehmer es sich von Freunden oder Bekannten, was zur Folge hat, dass sie dann zwei Kredite zurückzahlen müssen. Das führt dazu, dass betriebliches Wachstum nicht stattfinden kann oder schlimmstenfalls der Betrieb aufhört zu existieren, wie es in dem einen oder anderen Fall bereits geschehen ist. Andere dagegen haben florierende Betriebe, beziehen aber gern den Kredit vom Projekt, weil dieser um gute 5 % günstiger ist, so kommt es zu „Ketten-

kreditern“. In der Projektphase hatten 45 % der Kreditnehmer/-innen mehr als einen Kredit in Anspruch genommen. Manche Kleinunternehmer (innen) erhielten, weil das Projekt ihnen aus sozialen Gründen verbunden ist, über Jahre hinweg Kredite.

Strategisch gesehen erscheint es nötig, dass eine klarere Gewichtung festgelegt wird zwischen den Aktivitäten der bedeutenden Arbeit des Job-Büros für die Abgänger(inne)n und dessen Aktivitäten der Kleinunternehmerförderung im Gemeinwesen. So wichtig und interessant Letzteres ist, kann es nicht zu Lasten der Betreuung von Abgänger(inne)n gehen. Das Problem, das hier zu lösen wäre, bezieht sich auf die Kapazität des Job-Büros (das nur aus drei Mitarbeiterinnen und einer Koordinatorin besteht), wie auf das Transportproblem (keine von ihnen fährt ein Motorrad, was angesichts der Reichweite der Slums und der Verkehrssituation das sinnvollste Transportmittel wäre). Auch müssten in Bezug auf die Kleinunternehmen im Gemeinwesen mehr produzierendes Gewerbe unterstützt werden: Über die Hälfte der Kleinunternehmen, die vom Projekt unterstützt wurden, liegen im Bereich des Handels, 72 % der „geschaffenen Jobs“ aber wurden von produzierenden Sektoren generiert (Handwerk, Landwirtschaft).

Im Hinblick auf die Zielsetzungen von MISEREOR im Bereich beruflicher Bildung für arme Bevölkerung würde dieses Projekt sich hervorragend anbieten für neuere Ansätze einer Grundlagenuntersuchung dazu, welche sozioökonomischen Mechanismen im Lebensumfeld besonders armer Bevölkerung einer Metropole welchen Bedarf und welche Nachfrage nach Ausbildung oder Vermittlung von Kompetenzen auslösen.

*Maria Baier-D'Orazio*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat damit begonnen, die Arbeitsbereiche Ausbildung, Soziale Arbeit und Jobvermittlung besser zu vernetzen. Hierfür ist gerade eine Datenbank im Aufbau, in der alle zentralen Informationen zur Begleitung der Jugendlichen zugänglich sind.

In Bezug auf andere Empfehlungen steht eine genauere Reflexion dazu, ob und wie sie umgesetzt werden sollten, noch aus. Die Flexibilisierung von Kursen, z. B. für Frauen mit Familie, die schnell eine Arbeit aufnehmen möchten, wird im Team unterschiedlich gesehen. Hier steht das Gefühl, bestimmte Inhalte könnten eventuell nicht ausreichend vermittelt werden, wenn die Teilnehmenden zu früh eine Arbeit oder ein Praktikum beginnen, einer Anpassung der Kurse an kürzere Lernzyklen entgegen, die eine schnelle Aufnahme der Arbeit zum Ziel haben. Ein wichtiges Lernergebnis aus der Evaluierung war jedoch, dass Gründe für den Abbruch einer Ausbildung auch in der Konzeption der Kurse liegen können. Die Partnerorganisation wird daher weitere Überlegungen anstellen, wie das Angebot auf den Lebenskontext der Zielgruppe abgestimmt werden kann.

Der Fachreferent für Berufliche Bildung bei MISEREOR wird in 2019 den Dialog zur Umsetzung der Empfehlungen weiterführen. Außerdem sollen die Ergebnisse der Evaluierung für einen Workshop genutzt werden, in dem sich verschiedene Partner, die im Bereich Berufliche Bildung arbeiten, zu Konzepten und Erfahrungen austauschen.

# 16 Lateinamerika

## Evaluierung der AGEH-Fachkraftstelle – „MENSCH IM MITTELPUNKT – Innovative Ansätze in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika“

### Kurzbeschreibung des evaluierten Projekts

Fünf Jahre nach Einrichtung der AGEH-Fachkraftstelle (AGEH: Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V.) zum Themenbereich „Innovative Ansätze in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika – Der Mensch im Mittelpunkt“ wurde von MISEREOR eine externe Evaluierung in Auftrag gegeben, das strategische Vorgehen der Stelle zu begutachten und Lernerfahrungen für die Zukunft abzuleiten. Im Hinblick auf systemische Herausforderungen in Lateinamerika, wie etwa die ansteigende Gewalt, suchen auch vor Ort viele soziale Bewegungen und Organisationen nach den tieferliegenden Gründen. In weiten Teilen dieser Bewegungen hat dabei eine große Nachdenklichkeit bezüglich eigener Strategien und Paradigmen Eingang gefunden.

Der Fokus der untersuchten AGEH-Stelle richtet sich auf Wirkfaktoren, die in der Entwicklungszusammenarbeit bisher wenig Betrachtung gefunden haben. Mitunter auch, weil sie im Sinne institutioneller Qualitätsstandards nur schwer beobachtbar und standardisierbar sind und stattdessen die eigene Haltung und Beziehungsgestaltung in den Mittelpunkt rücken. Die Grundidee der Stelle ist die Verbesserung der Qualität von Austauschprozessen. Dazu werden vornehmlich Lern- und Dialogveranstaltungen angeboten, in denen Entwicklungsakteure offen aufeinander zugehen und ihre Denkmodelle im Hinblick auf die eigene Entwicklungszusammenarbeit hinterfragen können.

Eine Kernidee, die dem Projekt zugrunde liegt, ist der Entwicklungsgedanke „EZ 3.0“ von Steve

Sherwood. Sherwood beschreibt „EZ 1.0“ als den Transfer von Techniken an eine Zielgruppe, bei der die Wissensvermittlung durch einen Entwicklungsexperten im Vordergrund steht. Die Veränderung im Vergleich zu „EZ 2.0“ bestehe darin, dass nun die Aufmerksamkeit des Gebers auf der Partizipation der Zielgruppe liegt und damit auf der effektiven Anpassung der eigenen Modelle an die Zielgruppe. Die Kernidee von „EZ 3.0“ ist, dass es nicht mehr um die klassische Rolle des „Experten“ mit partizipativen Methoden geht, sondern um die Suche nach kohärenten Lebensformen, die von der Lebensrealität der Akteure ausgehen (vgl. Sherwood 2013: Desarrollo 3.0). Aus diesem Grunde liegt ein weiterer Tätigkeitsschwerpunkt der AGEH-Fachkraft im Auffinden und Dokumentieren interessanter innovativer Ansätze, sowohl von Partnerorganisationen MISEREORs als auch anderer Organisationen, bei denen der „Mensch im Mittelpunkt“ steht.

### Methodisches Vorgehen und *Theory of Change*

Im Hinblick auf die Kriterien Relevanz, Wirkung, Effektivität und Nachhaltigkeit wurden exemplarisch drei ausgewählte zentrale Interventionen der AGEH-Fachkraftstelle untersucht: das virtuelle Lernlabor mit der Onlineplattform *Alttoparlante* sowie zwei Studienreisen *Pasantías de Encuentro y Aprendizaje* zu *Planes de Vida* und *Aulas Vivas*. Zur Messbarkeit und als Bewertungsgrundlage der Indikatoren diente eine sogenannte *Theory of Change (ToC)*. Die darin verwendeten Hypothesen stützen sich dabei auf neuere sozialwissenschaftliche Theorien, Plausi-

bilitätsannahmen und Erfahrungswissen. In der ToC wurde untersucht, ob, so wie in den Indikatoren der AGEH-Stelle postuliert, eine vertiefte Begegnung in den Dialogräumen stattgefunden und diese einen situativ variierenden Zustand (STATE) erzeugt hat, der durch Bewusstwerdungsprozesse oder neue Einsichten bei den Teilnehmer(inne)n gekennzeichnet ist. Des Weiteren wurde untersucht, ob dieser Zustand zu einer relativ stabilen Persönlichkeitseigenschaft (TRAIT) wird, sodass sich das Denken oder die eigene Haltung der Teilnehmer/-innen verändert. In einem letzten Schritt wurde überprüft, ob sich letztendlich auch das Verhalten und die aktive Beziehungsgestaltung positiv verändern und somit eine Integration in die eigene Arbeit stattfindet, die eine veränderte Intervention zur Folge hat.

### Theorien des Dialogbegriffs

Eine zentrale Theorie, die in der Theory of Change genutzt wird, ist die **Dialog-Definition** nach **David Bohm**. Er unterscheidet deutlich zwischen „Dialog“ und „Debatte“ (franz. *débattre*: [nieder]schlagen), versteht diesen aber nicht als ein freundliches Gespräch miteinander, sondern als ein Horizonte eröffnendes Aufeinanderzugehen. Ein Dialog ist grundsätzlich gelungen, wenn die Teilnehmer/-innen mit wirklich neuen Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem Gespräch gehen (vgl. Bohm 1996: On Dialogue).

**Otto Scharmer**, Aktionsforscher am MIT und Mitbegründer der „**Theorie U**“, unterscheidet vier Formen des Austausches oder Gesprächs und ordnet diesen vier Level des Zuhörens zu. Das erste Level ist das „Downloading“ oder auch „Business as usual“. Hier kommt es weder zu einem richtigen Zuhören noch zu einer Veränderung der Denkmodelle in der Unterhaltung, sondern man bestätigt sich lediglich gegenseitig die anerkannten oder erwarteten Sichtweisen. Auf dem Level zwei geht die eigene Aufmerksamkeit an die Peripherie der eigenen Wahrnehmung und es werden äußerliche Fakten einbezogen. Hier kommt es zur Debatte, in der Argumente gegenübergestellt werden. Das dritte Level kennzeichnet ein emphatisches Zuhören, das mit seiner Aufmerksamkeit beim Gegenüber liegt. Auf der vierten Ebene öffnet sich die Aufmerksamkeit noch wei-

ter, sodass im generativen Dialog Raum für kollektive Kreativität entstehen kann (vgl. Scharmer 2018: The Essentials of Theory U). Erst ab der dritten Ebene kann also überhaupt ein „echter Dialog“ stattfinden, beim dem die eigenen Denkmodelle hinterfragt werden und eine Öffnung für Neues entsteht. Diese dritte Ebene ist daher besonders relevant für die Theory of Change der Evaluierung, welche überprüft, ob eine Dialogqualität (vertiefte Begegnung), die zu einer Veränderung der Denkmodelle und der Haltung führen kann, stattfand.

### Drei Evaluierungsphasen

Zur Erhebung dienen **drei aufeinander aufbauende Evaluierungsphasen**. Auf Grundlage der Dokumentenanalysephase wurde eine Onlineerhebung durchgeführt, an der 46 Personen zu ihrer Teilnahme in Lern- und Dialogräumen der AGEH-Fachkraft in Lateinamerika befragt wurden. In 40 Fragen wurden die in der ToC definierten Faktoren Relevanz, Mindstate, Trait und Integration beleuchtet. Zudem wurde je Kategorie auch eine offene Frage verwendet, um der Individualität der Wahrnehmung und der Diversität der möglichen Veränderungen Rechnung zu tragen. Die Onlineerhebung hatte eine hohe Rücklaufquote von insgesamt 78 % der angeschriebenen Personen. Die befragten Teilnehmer/-innen waren zu 45 % weiblich und zu 55 % männlich und stammten aus acht unterschiedlichen Ländern Lateinamerikas sowie vereinzelt auch aus Deutschland und Belgien. 36 % der befragten Teilnehmer/-innen stammten aus Partnerorganisationen, 25 % waren lokale Berater/-innen, 11 % internationale Berater/-innen und 28 % Andere (Teilnehmende der Lernräume außerhalb des Partnerspektrums). Auf Basis dieser Ergebnisse wurden 15 Einzelinterviews und zwei Fokusgruppengespräche geführt, um die Wirkungsweise der AGEH-Stelle vor Ort vertieft untersuchen zu können und den Blick auf die Wirkungsweise in MISEREO selbst zu lenken.

### Evaluierungsergebnisse der AGEH-Stelle in Lateinamerika

Die Relevanz der Fragestellungen und Maßnahmen der AGEH-Fachkraftstelle wurde von den Teilnehmenden insgesamt als positiv bewertet und

liegt mit einem Wert von 4,4 von 5 möglichen Punkten in der statistischen Faktoranalyse zwischen **deutlich** und **sehr hoch**. Es zeigt sich, dass die angeregten Thematiken bei den Teilnehmer(inne)n vor Ort auf eine hohe Resonanz gestoßen sind. Dies betrifft insbesondere die Nützlichkeit, sowohl für die eigene Arbeit als auch auf persönlicher Ebene. Bei der genaueren Betrachtung der Einzelnennungen zeigte sich, dass neben der persönlichen Erfahrung auch eine ganzheitliche Haltung und vor allem die vermittelten Methoden und Werkzeuge wie *Planes de Vida*, *Aulas Vivas* und *Theorie U* sowie der Dialog und Austausch als relevant und nützlich empfunden werden.

Die Fragen, welche das Erleben einer vertieften Begegnung sowie der **Dialogqualitäten** erfassten, wurden von den Teilnehmer(inne)n durchschnittlich mit 3,9 von 5 bewertet. Die Teilnehmer/-innen geben somit im Durchschnitt an, **deutlich** entsprechende Qualitäten erlebt zu haben. Das **Kriterium STATE** ähnelt in seiner quantitativen Auswertung stark der Dialogqualität und hat ebenfalls einen Wert von 3,9 von 5 möglichen Punkten. Dies zeigt, dass Dialogqualität nicht unabhängig von der eigenen Erfahrung betrachtet werden kann. Die Teilnehmer/-innen berichten im Durchschnitt **deutlich** von Erfahrungen, welche tiefere Einsichten oder veränderte Denkweisen angestoßen haben. Ein Zitat aus dem Lernlabor veranschaulicht diese stattgefundenen Qualität in der Begegnung folgendermaßen:

*„Es war bereichernd, denn es gibt nicht häufig die Möglichkeit, sich wirklich auch auf dieser Ebene auszutauschen. Das waren Räume des Vertrauens – im Spanischen sagt man ‚Espacios de Confianza‘. Die Leute sprechen auch mal über ihre Fragezeichen. Es ist nicht, dass der Beste gewinnt oder so. Die Leute sind offen und horchen auch mal in sich hinein. Es ist mit Sicherheit eine ganz, ganz wichtige Geschichte, in der dann auch Dinge zur Sprache oder an die Oberfläche kommen, die sonst nicht an die Oberfläche kommen.“*

Im nächsten Schritt wurde untersucht, ob dieser Zustand im Dialograum auch zu einer relativ stabilen **Persönlichkeitseigenschaft (TRAIT)** wurde, also ob sich das Denken oder die eigene Haltung und Beziehungsgestaltung insoweit verändert haben, als dass man von einer Effektivität der Maßnahme sprechen kann und somit eine der intendierten Wirkungen, Sensibilisierung in der Kommunikation oder in der potentialorientierten Haltung, stattfand. Der Faktor *Mindtrait* hat die durchschnittliche Wertung von 4,0, d.h., auch hier berichten die Teilnehmer/-innen von **deutlichen** Veränderungen. Im Zentrum des Faktors *Mindtrait* stehen Fragestellungen, die sich auf das aktive Zuhören, die Potentialorientierung und das bessere Erkennen der eigenen Motivation beziehen. Auf die offene Frage des zentralen Kompetenzerwerbs erhielt das **aktive und emphatische Zuhören**, als essentielle Grundlage für Dialog, die meisten Nennungen, dahinter kamen das Erlernen neuer Methoden sowie das Umsetzen von Prototypen in der eigenen Arbeit und auch eine generelle Offenheit für Neues.

In einem letzten Schritt wurde überprüft, ob sich auch das Verhalten und die aktive Beziehungsgestaltung veränderten, also ob eine **Integration**, die eine veränderte Intervention zur Folge haben kann und somit eine nachhaltig veränderte Wirkung der Entwicklungszusammenarbeit postuliert, stattfand. Das Kriterium „Integration“ hat einen aggregierten Wert von 3,9 von 5 möglichen Punkten. Die Teilnehmer/-innen gaben im Durchschnitt an, das Erlernte und Erfahrene **deutlich** in ihre Arbeit integrieren zu können.

Ein Zitat einer Partnerorganisation verdeutlicht die stattgefundenen Veränderung und Integration:

*„En el pasado entramos en las comunidades tratando de construir un proceso y sacando a las familias adelante, pero identificando sus escaseces no sus abundancias. En Pasto pude ver que la dinámica cambia. Fuimos entendiendo que eso es un limitante, ver solamente que la gente no tiene. Es un enfoque asistencial con mucha carga económica.“*

*Ahora se empieza a ver la abundancia personal y a construir un desarrollo desde lo que tiene la persona. Como puedes enfrentar tus escaseces con tus abundancias. Observo la ayuda externa ahora con otro enfoque.“*

Während eines der Dialogformate in Kolumbien ist sich dieser Teilnehmer der Partnerorganisation bewusst geworden, dass er vor allem nach den Limitationen der Zielgruppen gesucht hat. Dies steht in Verbindung mit einer Intervention, die er als „Assistenzialismus“ beschreibt. In seiner Haltungsänderung weist er darauf hin, wie er heute auch nach den Potentialen der Zielgruppe sucht und versucht, auf deren Basis die externe Hilfe heute anders zu sehen. Es ist ebenfalls ersichtlich, dass über die Art der „helfenden Beziehung“, die die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Menschen vor Ort sucht, reflektiert wird.

Bei der Untersuchung der Integration wurden Fragen verwendet, die die Anwendung auf der persönlichen Ebene und im Arbeitskontext sowie die Anschlussfähigkeit des Erlernten an die eigene Organisation beleuchten. Die, relativ gesehen, niedrigsten Zustimmungsraten mit einem Wert von 3,5 von 5 ergaben sich beim Kriterium Integration auf die Frage nach der **Offenheit der eigenen Institution** in Hinblick auf diese neuen Impulse. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zum Vorschein kamen Blockaden, aber auch förderliche Faktoren auf der individuellen, kollektiven und institutionellen Ebene. Neben den von den Teilnehmer(inne)n genannten Sachzwängen, wie mangelnde Ressourcen oder Zeit, zeigt sich, dass vor allem Faktoren auf Ebene der mentalen Modelle und der Kulturbene eine blockierende Wirkung haben. Die vorherrschende Debattenkultur zu überwinden, zuzuhören und den Wert von Divergenz zu erkennen, wurden dabei als besondere Schwierigkeiten hervorgehoben. Die mit am häufigsten genannten erleichternden Bedingungen waren, dass ein genuines Interesse daran besteht, neue Werkzeuge zu erlernen und generell eine Offenheit für Neues in der Organisation herrscht.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Suche nach dynamischen Kräften, die an Veränderung interessiert sind, sollte auch weiterhin ein Fokus sein. Die Frage, die sich zusätzlich stellt, ist, wie man aus den aufgespürten Impulsen eine Eigendynamik der Partnerorganisationen und Akteure vor Ort fördern kann. Die Rolle der Fachkraftstelle könnte sein, hier verstärkt in einer **Mittler- und Katalysatorfunktion** zu agieren, bei der es darum geht, die aufgefundenen und initiierten Prozesse zu unterstützen. Eine gute Abstimmung und Kommunikation zwischen den Akteuren ist dabei von zentraler Bedeutung. Förderlich sind hierzu Vernetzungs- und Unterstützungsstrukturen für die Umsetzung der neuen Impulse in den Ländern, aber auch die Förderung eines überregionalen Austauschs und Dialogs zwischen dynamischen Teilnehmer(inne)n und Institutionen, die Neues in ihre Arbeit bringen möchten. Dies kann den Prozesscharakter der Interventionen unterstützen. Generell zeigt sich, dass der nationale und regionale Austausch und der vertiefte Dialog zentrale Elemente sind, deren Wirksamkeit durch die Stimmen der Teilnehmer/-innen anschaulich deutlich wurde.

### Ausblick

Die Fragenstellungen, die durch die AGEH-Fachkraftstelle angestoßen werden, sind sehr vielfältig und stehen in einem komplexen Zusammenspiel von Mensch und Institution in der Entwicklungszusammenarbeit. Die Elemente und Wirkfaktoren, die während des Evaluierungsprozesses auftauchen, gehen über einen klassischen Partizipationsfokus der Zielgruppe hinaus. Ganzheitliche Fragestellungen, die die eigene Person, Rolle und Wirkweise betreffen, rücken in den Vordergrund. Ebenso richtet sich der Blick auf die kollektive Ebene mit Fragen nach Sinn und Motor der eigenen Arbeit und der Organisation, sowie auf die Hinwendung zu einem emergenten Vorgehen in den eigenen Arbeitsprozessen. Die AGEH-Stelle stößt interessante und wirksame Innovationen für Dialogprozesse an, die das Potential haben, neue Elemente in die Entwick-

lungszusammenarbeit MISEREORs einzubringen und somit letztendlich auch die nachhaltige Wirksamkeit der Interventionen im Sinne der Lebenslageverbesserung der Zielgruppe zu erhöhen.

*Sebastian Jung*

#### Follow-up (MISEREOR)

Durch intensive Gespräche während der Evaluierung und im Nachgang mit den am Prozess wesentlich Beteiligten konnte einerseits eine gute Informationsweitergabe sichergestellt werden. Andererseits dienten diese Gespräche gleichzeitig zur Planung des nächsten Auftragszyklus der Beraterin, sodass wesentliche Empfehlungen in diese bereits einfließen konnten. Dazu gehören eine verbesserte Anbindung an Strukturen im Haus MISEREOR, vor allem über häufigere Videokonferenzen, aber auch die Schaffung von Austauschmöglichkeiten beteiligter Akteure in Lateinamerika. Besonders wichtig ist hierbei das Zusammenführen von Personen, die tatsächlich Neues ausprobieren und sich über praktische Erfahrungen ihres Tuns austauschen können. All diese Veränderungen sollen immer wieder auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. angepasst werden.



# 17 Libanon

## Evaluierung des Projekts „Förderung der Integration und Perspektiven syrischer und irakischer Flüchtlinge im Libanon durch Bildungsarbeit und psychosoziale Begleitung“

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist seit 1981 ein Kooperationspartner von MISEREOR. Seit 2013 unterstützt MISEREOR dessen Flüchtlingsarbeit im Libanon.

Heute arbeitet der Projektträger in den Ländern Libanon, Syrien, Jordanien, Nord-Irak, Ägypten und Israel (besetzte Palästinensische Gebiete), mit Sitz des Regionalbüros in Beirut. Im Unterschied zu anderen Organisationen arbeitet der Projektträger nicht direkt mit den Zielgruppen, sondern durch lokale Durchführpartner, wie lokalen Kirchen und kirchlichen oder kirchennahen Institutionen.

Das zu evaluierende Projekt ist im Libanon angesiedelt, spezifisch in den Gebieten Beirut, Mount Lebanon und der Bekaa Ebene. Der Projektträger implementiert das Projekt „Förderung der Integration und Perspektiven syrischer und irakischer Flüchtlinge im Libanon durch Bildungsarbeit und psychosoziale Begleitung“ gemeinsam mit fünf lokalen Partnerorganisationen.

Ziel des Projekts ist es, die Voraussetzungen für Zukunftsperspektiven syrischer, irakischer und palästinensischer Flüchtlinge sowie libanesischer Familien unterhalb der Armutsgrenze zu verbessern. Dies soll durch folgende Aktivitäten erreicht werden:

- Kinder- und Jugendförderung durch informellen Unterricht sowie außerschulische Aktivitäten (z. B. Summer Camps)
- Fortbildungsprogramme für Jugendliche und Erwachsene (Sprache, Computer und einkommensschaffende Maßnahmen)

- Unterstützung bei der Suche nach Jobs und einkommensschaffenden Maßnahmen
- Psychosoziale Unterstützung
- Begleitende Familienbesuche zur Analyse der Zielgruppenbedarfe sowie Freizeitaktivitäten mit Erholungsaspekten.

Die Bedarfe der Zielgruppen werden dabei von den lokalen Partnern identifiziert und dem Projektträger entsprechend mitgeteilt.

Der Projektträger koordiniert und unterstützt die Monitoring-Aktivitäten der fünf implementierenden Partner mittels standardisierter Formulare für die Erfassung von quantitativen und finanziellen Daten. Das Berichtswesen fokussiert auf finanzielle Rechenschaftsablegung sowie quantitative Daten über die Begünstigten. Diese Berichte werden in einem Drei-Monats-Rhythmus erstellt. Qualitative Daten und Wirkungsmonitoring finden bisher kaum bzw. unsystematisch Berücksichtigung.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die von MISEREOR begleitete Evaluierung stellte eine Zwischenevaluierung dar, die sich auf die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum von Oktober 2016 bis Oktober 2017 stützte. Sie fand vor der Fälligkeit des ersten ausführlichen Jahresberichtes statt.

Dieser frühe Zeitpunkt wurde bewusst gewählt, um mögliche Anpassungen in der Durchführung des Projekts rechtzeitig veranlassen zu können. Die Evaluierung verfolgte dabei sowohl institutionelle als auch projektfokussierte Ziele:

- Förderung des Austauschs der fünf lokalen Partner untereinander und mit dem Projektträger mit besonderem Blick auf Kooperation und Monitoring, Analyse der Organisationsstrukturen sowie der internen Arbeits- und Kommunikationsprozesse.
- Erstellung einer unabhängigen Evaluierung über die Arbeit des Projektträgers und dessen fünf Partnern. Aufzeigen der Veränderungen, die bei den Zielgruppen durch die Arbeit bewirkt werden.
- Formulierung von strategischen und operationalen Empfehlungen an das Team sowohl des Projektträgers als auch der einzelnen implementierenden Partner, um deren Unterstützungsangebote und deren Wirkungen zu verbessern.

Folgende Fragestellungen standen im Mittelpunkt:

- Inwiefern sind sich die fünf lokalen Partner der Wirkungskette eines gemeinsamen Projekts bewusst und verfahren nach einem gemeinsamen Monitoringsystem?
- Inwiefern sind präzise quantitative und qualitative Daten vorhanden?
- Hier war auch auf Aspekte wie Gender/Alter/aufnehmende Gemeinden versus Flüchtlinge/Religion zu achten.
- Inwieweit werden qualitative und wirkungsorientierte Daten von den Akteuren und Begünstigten erfasst?

Aufgrund der komplexen und umfassenden Fragestellungen und Zielsetzungen der Evaluierung wurde diese in zwei Feldphasen à 12 Tagen eingeteilt. In einer ersten Mission wurde der Fokus auf institutionelle und organisatorische Belange, auf Kooperationsprozesse und das bestehende Monitoringsystem gelegt. Die zweite Mission, die mit etwa zwei Wochen Abstand erfolgte, konzentrierte sich auf die Erfassung von qualitativen Daten, vorwiegend durch die Befragung der Begünstigten. In der Zwischenzeit erhoben die lokalen Partner fehlende Monitoringdaten.

Mit den Teams wurden drei Workshops durchgeführt, um den Prozess partizipativ zu gestalten, die Teams in die Lernprozesse mit einzubeziehen und

insbesondere die Ergebnisse gemeinsam zu reflektieren. So konnten mögliche, aus der Evaluierung resultierende Schritte geplant werden.

Insgesamt wurden 226 Informanten und Informantinnen in Einzel- und Gruppeninterviews befragt. 53 der Befragten gehörten zu den Teams des Projektträgers und der fünf lokalen Durchführungspartner, 173 zu den Begünstigten. Bei der Wahl der Informanten und Informantinnen wurde auf eine Balance zwischen den Geschlechtern, Altersgruppen, Herkunft und religiöser Zugehörigkeit geachtet: Dies war aufgrund der spezifischen Zielgruppen eines jeden Partners und der An-/Abwesenheit von Begünstigten für die Interviews allerdings nur partiell umsetzbar.

Zur Vervollständigung des Bildes wurden weitere begleitende Beobachtungen durchgeführt.

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei Frauen, einer internationalen (Christin) und einer nationalen Fachkraft (Muslimin). Damit wurde sichergestellt, dass die kulturellen und interkulturellen, aber auch die religiösen Perspektiven abgedeckt wurden.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Auswirkungen der Projektarbeit auf das Leben der Flüchtlinge und auf libanesischen Familien unterhalb der Armutsgrenze feststellen. Alle befragten Begünstigten betonten die positiven Auswirkungen der Aktivitäten der jeweiligen Durchführungsorganisation. Dies bezog sich auf alle fünf Aktionsbereiche des Projekts.

Im Vordergrund standen die Fördermöglichkeiten für Kinder- und Jugendliche durch die angebotene informelle Schulbildung. Diese ist von besonderer Bedeutung, da der staatlich angebotene Schulunterricht aufgrund von sprachlichen Hindernissen oder auch aufgrund des Bildungsniveaus nicht oder nur schwerlich wahrgenommen werden kann. Auch wird die Qualität der staatlichen Schulen vielfach kritisiert.

Weiterhin erhalten die Kinder und Jugendliche die Möglichkeit, sich außerschulisch zu beschäftigen (v.a. Summer School) und entkommen damit den beengten Räumlichkeiten der Unterkunft. So

können sie betreut ihre (oft schwierigen) Erfahrungen austauschen und verarbeiten, wobei auch hier die psychosozialen Unterstützungsangebote hilfreich sind.

Die Erwachsenen und Jugendlichen profitieren von den angebotenen Weiterbildungen, insbesondere den Sprachangeboten. Zum einen bietet dies eine Möglichkeit, sich in einer Gruppe Gleichgesinnter zu beschäftigen, sich zu vernetzen und auszutauschen. Zum anderen können die Erwachsenen wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben. In geringerem Maße werden die Weiterbildungsangebote genutzt, um selbständig Einkommen zu erwirtschaften z. B. durch Süßwarenherstellung.

Die begleitenden Familienbesuche und Freizeitaktivitäten bewirken bei den Ankommenden ein Gefühl des „Ernst-genommen-Werdens“, des „Nicht-alleine-Seins“. Durch die Familienbesuche werden die Begünstigten besser vernetzt, da sie Informationen über Programmaktivitäten erlangen, zu Projektaktivitäten eingeladen werden oder auch Kontaktadressen bekommen. Zudem erhalten sie wesentliche Unterstützungsangebote, vor allem im medizinischen Bereich.

Von der psychosozialen Beratung und Unterstützung profitieren insbesondere die Frauen, die hier ihre Erfahrungen aus Flucht, beengten Lebenssituationen und psychischen Stress austauschen und verarbeiten können. Die schwierige Lebenssituation der Frauen wird unter anderem bedingt durch die hohen finanziellen Belastungen (Geldnot), häusliche Gewalt, Erziehungsprobleme mit den Kindern und Krankheiten. Dies hat weitgehende Auswirkungen auf das Familien- und Nachbarschaftsleben.

Das Projekt ist ein Wegbereiter für ein konstruktives Miteinander unterschiedlicher Herkunftsgruppen. Eine weitergehende Wirkung des Projekts konnte bei der Evaluierung aber noch nicht spezifisch erfasst werden. Auch wenn bei einem Partner eine deutliche Zunahme interkultureller Toleranz und gegenseitiger Akzeptanz bemerkbar war, so sind bei den anderen Partnern noch deutlich Zurückhaltung bis Ablehnung „anderer“ kultureller und religiöser Gruppen zu spüren.

Zusammenfassend stellte das Evaluierungsteam fest, dass alle Befragten mit hohem Respekt

und Dankbarkeit von den lokalen Partnern und den Unterstützungsangeboten sprechen, was in einer Vielzahl von gesammelten Zitaten widergespiegelt wird.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Interventionen des Projektträgers und der Durchführungspartner besitzen eine hohe Relevanz, bezogen auf die zentralen Probleme der Flüchtlinge und der erreichten libanesischen Familien unterhalb der Armutsgrenze. Die Unterstützungsangebote von allen fünf Durchführungspartnern wurden von allen Befragten als sinnvoll und angemessen bezeichnet. Hier spielte die beständige Bedarfsanalyse der lokalen Partner – v.a. durch Beobachtung, aber auch durch Spezialisten wie Psychologen und Psychologinnen – eine wesentliche Rolle. Die folgenden Aussagen sind allgemeingültig formuliert. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die qualitativen Unterschiede der fünf lokalen Partnerorganisationen groß sind. Daher wurde in der Evaluierung jeder Partner individuell evaluiert und die zentralen Kenntnisse und Empfehlungen individuell für jeden Partner separat erarbeitet und diskutiert.

Die Effektivität: Alle geplanten Ziele konnten erreicht werden. Jedoch spiegeln die Zahlen vor allem quantitative Ergebnisse auf der Ebene der Outputs wider. Sie gehen nicht oder kaum auf deren Nutzung oder die Wirkungen der erreichten Ziele ein. Die Wirkung der Projektaktivitäten wird unsystematisch und unstrukturiert erfasst, jedoch nicht analysiert oder dokumentiert.

Von der großen Mehrheit der Befragten wurde betont, dass die Unterstützungsangebote einen größeren Bezug zu zukünftigen Perspektiven haben sollten. Dies betrifft insbesondere die informelle Schulbildung. Für diese erhalten die Schülerinnen und Schüler nach libanesischem Gesetz keine Zertifizierung. Zudem ist die informelle Schulbildung in der Regel im Ausland nicht anerkannt und damit hinsichtlich einer weiteren schulischen Laufbahn nur wenig förderlich.

Es stellt sich hier die Frage, inwiefern die angebotenen Kurse für Kinder und Jugendliche, die keine formelle Schulbildung erhalten, zielführend

sind – insbesondere, wenn diese über Jahre hinweg genutzt werden und nicht nur als „Notfallplan“ dienen. Im Vergleich dazu haben die Nachhilfkurse für Kinder und Jugendliche, die eine formelle Schulbildung bekommen, eine stärkere Zukunftsorientierung – setzen aber voraus, dass die Kinder und Jugendlichen in einer staatlichen oder privaten anerkannten Schule aufgenommen sind.

Weiterhin wünschten sich die Erwachsenen, die an Weiterbildungen teilgenommen hatten, eine stärkere Unterstützung bei der Suche nach Arbeit, um die gelernten Kenntnisse und Fähigkeiten auch „materialisieren“ zu können. Eine Möglichkeit wäre hier beispielsweise der Ausbau der Arbeitsvermittlung, wie sie schon von einem der lokalen Durchführungspartner betrieben wird. Möglich wären auch eine Intensivierung der Netzwerkaktivitäten und Kooperationen mit Organisationen, die sich auf einkommenschaffende Maßnahmen oder Mikrokreidite spezialisiert haben.

Die Effizienz des Projekts basiert vor allem auf dem hohen Engagement der Projektträger- Teams und der Durchführungspartner. Die Mitarbeitenden zeigen zum großen Teil ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Empathie und setzen sich intensiv für die Zielgruppen ein. Sie verfügen über ein sehr großes Verständnis für die Lage der Betroffenen und können deren Bedarfe gut analysieren und darauf reagieren. Zum Teil mangelt es ihnen jedoch an technischen Kenntnissen und Kompetenzen, um die Aufgaben im Sinne eines wirkungsorientierten und nachhaltigen Projekts durchzuführen und ein angemessenes Projektmanagement durchzuführen. Hier ist viel Unterstützung durch den Projektträger gefragt.

Die oben genannte, noch nicht letztlich erfolgreiche Entwicklung eines besseren Miteinanders von Menschen unterschiedlicher Herkunft ist sowohl dem Projektträger als auch den lokalen Partnern bekannt und sollte daher eine stärkere strategische Berücksichtigung in der weiteren Planung erhalten, damit diese positiven Impulse Wirkungen erzielen können. Dies gilt insbesondere unter Berücksichtigung von Aussöhnungs- und Friedensentwicklung in den Heimatländern im Falle einer Rückkehr, einer Integration im Falle eines Verbleibs

im Libanon oder auch von Integrationsbemühungen im Falle einer Migration ins Ausland.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit muss bei dieser Evaluierung der Kontext bedacht werden, der seitens des Projektträgers immer wieder betont wurde: Das Projekt zielt nicht auf Nachhaltigkeit des Projekts selbst ab. Dem Projektträger und den Durchführungspartnern geht es insbesondere darum, auf die schwierige Lebenssituation der Zielgruppe zu reagieren. Es wird davon ausgegangen, dass sich der Kontext des Projekts beständig ändert: durch Rückkehr der Flüchtlinge oder durch Migration ins Ausland. Das Thema Integration derjenigen, die im Libanon verbleiben, wird noch nicht diskutiert. Dieser Fall wird als unwahrscheinlich angesehen.

Unter Nachhaltigkeit versteht dieses Projekt mehr die nachhaltige Wirkung auf das Leben der Zielgruppe, mit Blick auf eine Lebensperspektive, die Erfahrung von Hilfe und Mitmenschlichkeit, Toleranz und ein menschliches Zusammenleben. Hier kommen wiederum die oben genannten Aspekte einer mehr wirkungsorientierten strategischen Unterstützung zum Tragen.

Zur Thematik der zentralen Erkenntnisse, die das Projekt betreffen, sollen noch kurz einige Hinweise zur Organisationsstruktur sowie zu den Projektprozessen dargestellt werden: Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dem Projektträger um keine durchführende Organisation. Er arbeitet mit Partnerorganisationen – lokalen Kirchen oder kirchlichen und kirchennahen Organisationen. Die fünf ausgewählten Partnerorganisationen haben sich als effektive Kooperationspartner herausgestellt. Allerdings zeigt es sich, dass die Zusammenarbeit auf bilateraler Basis fußt. Erst durch die Evaluierung lernten sich die lokalen Durchführungspartner gegenseitig besser kennen, erkannten die Gesamtheit des Projekts (Wirkungskette) ebenso wie die Gesamtheit ihrer Kapazitäten und Potentiale. Für die Zukunft wurden eine bessere Kommunikation und Kooperation sowie eine höhere Partizipation für Planungs- und Lernprozesse beschlossen. Zudem gilt es zu überdenken, ob die derzeit vorwiegend informelle Kooperation zwischen dem Projektträger und seinen Partnern (es wurden

keine Kooperationsvereinbarungen unterzeichnet) nicht besser formalisiert werden sollte, um ein größeres Ownership und Partizipation auch bei Entscheidungsfindungen zu erzielen.

*Dr. Judith Abdel-Massih-Thiemann*

### Follow-up (MISEREOR)

Alle Empfehlungen wurden aufgegriffen und haben die Konzeption des bis Juni 2020 geplanten Folgeprojekts entscheidend verbessert. Der Projektträger hat die Begleitung der durchführenden Partner intensiviert. Um dieser engmaschigen Zusammenarbeit nachzukommen, konzentriert sich das Folgeprojekt strategisch auf vier Durchführungspartner im Stadteinzugsbereich von Beirut. Die Maßnahmen in der Bekaa-Ebene werden separat unterstützt.

Es existieren nun schriftliche Kooperationsvereinbarungen zwischen dem Projektträger und den durchführenden Partnern, in denen Rollen und Verantwortungsbereiche geregelt sind.

Außerdem wurden einheitliche Instrumente zur Verbesserung des Wirkungsmonitorings entwickelt, die sowohl die Dokumentation gewährleisten als auch ein kontinuierliches Lernen ermöglichen. Dadurch können lau-

fende Maßnahmen schneller veränderten Rahmenbedingungen und Bedarfen angepasst werden. Zum Beispiel wurde die psychosoziale Unterstützung im Nachgang der Evaluierung als integriertes Angebot verankert. Die Vernetzung der Partner untereinander trägt dazu bei, ihre institutionellen und fachlichen Kompetenzen zu verbessern. Hervorzuheben ist hier wiederum der Bereich psychosozialer Stabilisierung und die Stärkung zur Bewältigung des Alltags. Außerdem ermutigt der Austausch die Umsetzungspartner in ihrem Engagement für und mit den Flüchtlingen angesichts des zunehmenden Ausgrenzungskurses seitens der libanesischen Regierung und der Gesellschaft.

Im Rahmen des laufenden Projekts wird konkret an möglichen Übergangsszenarien gearbeitet. Allerdings ist vor dem Hintergrund fehlender Rückkehrperspektiven der Flüchtlinge/Geflüchteten eine weitere Projektphase wahrscheinlich.

# 18 Malawi

## Evaluierung eines Projekts zur Förderung armutsorientierter und konfliktreduzierender Forschungs- und Öffentlichkeitsarbeit

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Gegenstand der Evaluierung war eine kirchennahe Organisation in Malawi, deren Arbeit seit 2003 von MISEREOR unterstützt wird. Die Organisation führt evidenzbasierte anwaltschaftliche Arbeit durch, um soziale Gerechtigkeit und Frieden in Malawi zu fördern. MISEREOR hat in den vergangenen drei Jahren drei Teilprojekte der Organisation finanziert. Das erste Teilprojekt fördert Frieden und interreligiöse Toleranz auf lokaler Ebene und wird in vier Distrikten durchgeführt, die einen hohen Anteil von Muslimen im vorwiegend christlichen Malawi haben. Das zweite Teilprojekt sammelt Daten zu Marktpreisen, Haushaltseinkommen und Konsum in ausgewählten Gemeinden und nutzt diese Daten für anwaltschaftliche Arbeit. Ziel des Teilprojekts ist die Verbesserung der Einkommensverhältnisse der ärmsten Menschen in Malawi. Das dritte Teilprojekt untersucht und bewertet die nationale Steuerpolitik sowie die Schuldenpolitik der Regierung und zielt darauf ab, die Politik der Regierung in diesen Bereichen so zu gestalten, dass die ärmsten Haushalte im Land davon profitieren. Die drei Teilprojekte erstellen Studien, veröffentlichen Stellungnahmen und mobilisieren die Medien für ihre Themen. Darüber hinaus arbeitet die Organisation in allen Projekten mit lokalen und nationalen staatlichen Institutionen zusammen. Neben der Arbeit auf nationaler Ebene hat die Organisation in mehreren Distrikten lokale Lobbygruppen ins Leben gerufen, in denen Bürgerinnen und Bürger den Dialog mit der Lokalregierung suchen, um die soziale und wirtschaftliche Situation vor Ort zu verbessern.

### Ziel der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung ist am Ende einer dreijährigen Finanzierungsphase mit drei Zielen durchgeführt worden. Erstens sollte untersucht werden, inwiefern die ursprünglich gesteckten Projektziele erreicht wurden, und warum es gegebenenfalls Abweichungen von den angestrebten Zielen gab. Zweitens sollten die Erfahrungen der letzten drei Jahre ausgewertet werden, um daraus für die nächste Projektphase zu lernen und die Ziele und Strategien bei Bedarf anzupassen. Drittens sollte die Evaluierung Aspekte der internen Organisation wie Kommunikation, Entscheidungsprozesse und interne Kontrolle beleuchten. Die Evaluierung wurde von einer deutschen Gutachterin und einem malawischen Gutachter durchgeführt, beinhaltete jedoch auch starke partizipative Elemente. Die internen Fragen wurden in mehreren Arbeitsgruppen, bestehend aus Mitarbeitenden, Vorstand und Gutachterteam, beantwortet und Empfehlungen formuliert. Daten zu den Aktivitäten wurden im Wesentlichen durch qualitative Interviews, durch Diskussionen in Fokusgruppen und durch Aktenstudium gesammelt. Insgesamt fanden 31 Interviews, 14 Fokusgruppensitzungen und zehn Telefoninterviews statt. Dabei wurden 71 Männer und 35 Frauen befragt. Der größte Teil der befragten Personen (51 Personen) ist den Zielgruppen auf lokaler Ebene zuzurechnen. 19 Personen aus anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen und 8 Personen aus staatlichen Institutionen wurden befragt. Das Personal und die Vorstandsmitglieder der evaluierten Organisation waren mit 23 Personen die zweitgrößte Gruppe der Befragten.

Quantitative Daten konnten für die Evaluierung kaum erhoben werden. Zum einen lassen sich die Projektziele wie interreligiöse Toleranz oder verantwortungsvolle Schuldenpolitik nur sehr bedingt quantifizieren. Vorhandene quantitative Indikatoren wie Anzahl der Treffen zwischen lokaler Bürgervereinigung mit der Distriktregierung geben nur sehr begrenzt darüber Auskunft, welche Fortschritte vor Ort erreicht wurden. Eine größere Befragung der Zielgruppen per SMS war vorgesehen, konnte aber aufgrund fehlender Kontaktdaten nicht durchgeführt werden.

### Festgestellte Wirkungen

Die drei untersuchten Teilprojekte der Organisation haben in den vergangenen Jahren deutliche Ergebnisse erzielt. Das Projekt konnte in vier Distrikten relativ stabile Strukturen zu interreligiösem Dialog etablieren. Nach Aussagen der Zielgruppen und Vertreter(inne)n der Distriktregierung intervenieren diese lokalen Gruppen bei zahlreichen Konflikten zwischen Muslimen und Christen und vermeiden, dass die Konflikte eskalieren und zu Gewalt führen. So haben die lokalen Gruppen beispielsweise in Konflikten vermittelt, bei der es um den Verkauf von Schweinefleisch auf dem Markt oder um die Hetze gegen Muslime durch evangelikale Christen ging. In den Gruppen auf Distriktebene sind politische, traditionelle und religiöse Autoritäten, aber auch Frauen und Jugendliche aktiv. In allen vier Distrikten haben diese Gruppen begonnen, lokale Gruppen in den Dörfern zu gründen, um auch dort Konflikte frühzeitig zu entdecken und zu intervenieren. Insbesondere im Vorfeld von Wahlen sind die Gruppen erfolgreich darin, eine Mobilisierung von Wählerstimmen auf der Basis von Religionszugehörigkeit und damit eine Spaltung der Bevölkerung zu vermeiden. Das Projekt hat eine gute Sichtbarkeit in der nationalen Presse und macht so auf die Notwendigkeit aufmerksam, interreligiöse Toleranz zu fördern und Konflikte aktiv zu vermeiden.

Das zweite Teilprojekt sammelt seit Jahren Daten zu Marktpreisen, Haushaltseinkommen und Haushaltsausgaben im städtischen und ländlichen Bereich. Vor allem die Daten aus dem städtischen Bereich werden von den Medien sehr häufig aufge-

griffen. Diese Daten werden von der Organisation selber sowie von anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen genutzt, um gegenüber der Regierung Maßnahmen einzufordern, die die Lebensbedingungen der Menschen in den unteren Einkommensklassen verbessern. Diese anwaltschaftliche Arbeit hat 2017 zu einem deutlichen Erfolg geführt. Auf der Basis der im Projekt gesammelten Daten konnte die nationale Regierung davon überzeugt werden, das Mindesteinkommen Malawis sowie den Steuerfreibetrag zu erhöhen. Diese Entscheidung kommt allen Familien mit niedrigem Lohn Einkommen im Land zugute und verbesserte ihre Lebenssituation nachhaltig. Neben der Wirkung auf nationaler Ebene hat das Projekt auch mehrere Bürgervereinigungen auf lokaler Ebene ins Leben gerufen, die sich gegenüber der Distriktregierung für eine Verbesserung staatlicher Dienstleistungen einsetzen. Einige dieser Gruppen konnten konkrete Erfolge erzielen, wie beispielsweise den Bau öffentlicher Toiletten auf dem Markt oder die Rehabilitation eines Gesundheitszentrums.

Das dritte Teilprojekt zu sozialer Gerechtigkeit, Steuerpolitik und Schuldenpolitik wurde in enger Zusammenarbeit mit dem vorgenannten Projekt durchgeführt. Daher ist die Erhöhung des Mindesteinkommens und des Steuerfreibetrags auch diesem Projekt zuzuschreiben. In Bezug auf die nationale Schuldenpolitik der Regierung konnte das Projekt keine nennenswerten Erfolge erzielen. Das liegt zum einen an einer verspäteten Auszahlung der Projektmittel, aber auch an der fehlenden Transparenz der Regierung in Bezug auf die staatliche Schuldenaufnahme. Auf lokaler Ebene hat das Projekt in einem Distrikt ein zivilgesellschaftliches Netzwerk mobilisiert und geschult, das sich die Überwachung von zwei öffentlichen Bauprojekten zur Aufgabe gemacht hat. Der Bau des Distriktkrankenhauses und einer Fernstraße ist über Schulden finanziert und zieht sich seit Jahren hin. Das lokale Netzwerk hat in den vergangenen drei Jahren Protest- und Lobbyaktionen durchgeführt und übt Druck aus auf die lokale Regierung, um diese Projekte umzusetzen. Dieser öffentliche Druck ist zumindest teilweise erfolgreich. Die Straße ist inzwischen weitgehend fertiggestellt und das Distrikt-

krankenhaus ist halb fertig. Das Netzwerk und seine Ableger in den Dörfern haben sich auch erfolgreich für eine Verbesserung staatlicher Dienstleistungen eingesetzt. Beispielsweise ist in einem Dorf ein seit Jahren passives Bürgerkomitee zur Wasserversorgung ausgetauscht worden. In einem anderen Dorf wurde Korruption im Gesundheitszentrum aufgedeckt, das Personal angezeigt und neues Personal eingestellt. Die Unterstützung des Projekts hat auch dazu geführt, dass die Distriktverwaltung und die lokalen Verwaltungen die Bürgerinnen und Bürger an der Ausarbeitung der lokalen Entwicklungspläne beteiligen und ihre Interessen berücksichtigen.

#### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Insgesamt leistet das Projekt mit relativ geringen Mitteln einen deutlichen, positiven Beitrag zu Frieden und sozialer Gerechtigkeit. Die Durchführung der Maßnahmen ist effizient und professionell und das Management der Organisation ist weitgehend gut.

Gleichzeitig gibt es aber auch Schwächen, die in einer zukünftigen Projektphase angegangen werden sollten. Auf strategischer Ebene sollten der Fokus und die Ziele des Datenprojekts und des Projekts zu sozialer Gerechtigkeit weiterentwickelt, an den Kontext angepasst und geschärft werden. Eine besondere Herausforderung für das Datenprojekt ist, dass die Daten nicht repräsentativ sind, jedoch insbesondere von externen Akteuren so interpretiert werden, als seien sie repräsentativ. Sollten die Repräsentativität und die Aussagekraft dieser Daten in Zukunft kritisch hinterfragt werden, besteht für die Organisation ein erhebliches Risiko eines Reputationsverlustes.

Da die evaluierte Organisation im Wesentlichen anwaltschaftliche Arbeit betreibt, um einen Einfluss auf den öffentlichen Diskurs und die Politik des Staates zu nehmen, ist die externe Kommunikation und die Sichtbarkeit eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Während die Medienpräsenz der Organisation gut ist (mindestens 70 Berichte in den Printmedien seit 2016 und zusätzliche Medienberichte im Radio), ist die Onlinekommunikation sehr schwach und sollte dringend verbessert werden.

Ebenfalls wichtig für den Erfolg der Arbeit ist die Vernetzung mit anderen gleichgesinnten Organisationen. Alle drei Teilprojekte haben ihre eigenen Netzwerke auf nationaler Ebene aufgebaut, dabei werden jedoch einige strategisch wichtige Organisationen ausgelassen. In einer zukünftigen Projektphase sollte eine Zusammenarbeit mit diesen Organisationen angestrebt werden.

Eine zentrale Herausforderung der Organisation ist die Vereinbarung der lokalen Aktivitäten mit dem nationalen Mandat sowie die Nachhaltigkeit der lokalen Aktivitäten. Grundsätzlich strebt die Organisation strukturelle Veränderungen auf nationaler Ebene an. Die lokalen Aktivitäten dienen vor allem dazu, die anwaltschaftliche Arbeit auf der Basis konkreter Daten und Fakten aus den Distrikten durchführen zu können. Allerdings weckt die Arbeit bei den Zielgruppen in den Distrikten Erwartungen einer stärkeren Präsenz und eines langfristigen Engagements. Die Organisation führt Maßnahmen durch, um die Unabhängigkeit der lokalen Gruppen zu fördern (zum Beispiel Schulungen und die Registrierung als eigenständige Organisation), diese Maßnahmen sind bisher aber nur begrenzt erfolgreich und werden nicht begleitet von einer klaren Kommunikation darüber, bis wann und in welcher Rolle sich die Organisation auf lokaler Ebene engagieren kann. Eine weitere Schwäche ist, dass die Arbeit auf lokaler Ebene bisher nur bedingt in die nationale Lobbyarbeit einfließt.

Auch auf interner Ebene hat die Evaluierung Verbesserungsbedarf festgestellt. Die interne Kommunikation ist nicht ausreichend und die internen Entscheidungsprozesse sind stark zentralisiert und nicht klar definiert. Dies kann zu Konflikten führen und die Personalzufriedenheit beeinträchtigen. Bestehende Prozesse, die die Mitwirkung des Personals sicherstellen sollen, werden nicht angewendet und es gibt keine Mechanismen, um Konflikte intern zu lösen. Die Organisationsleitung und der Vorstand sollten in den kommenden Monaten diese Schwächen beheben. Die Rollen des Vorstands, des Kuratoriums und des Direktors sind ebenfalls nicht ausreichend klar definiert. Die Satzung der Organisation sollte daher überarbeitet werden und eine klarere Aufgabenverteilung festschreiben.

*Claudia Schwegmann*



### Follow-up (MISEREOR)

Die Projektevaluierung fand zu einem optimalen Zeitpunkt ca. 6-7 Monate vor dem Ende der dreijährigen Projektlaufzeit statt. So konnten die Ergebnisse und Empfehlungen umgehend für die Planung der nächsten Förderphase genutzt werden, die Anfang 2019 begonnen hat. Im Projektantragsdialog wurden Schlüsselempfehlungen für jedes Teilprojekt aufgegriffen, sodass die neuen Projektziele nun konkrete, in der Evaluierung festgestellte Herausforderungen aufgreifen und für die Zukunft angehen: So hat sich der Partner vorgenommen, bis zum Jahresende 2019 die Daten des nationalen Statistikbüros von Malawi auszuwerten und mit den selbst erhobenen und für die Lobbyarbeit genutzten Daten zu vergleichen. Anschließend soll ein institutionalisierter Austausch entwickelt werden, damit staatliche und zivilgesellschaftliche Datenerhebung und Nutzung nicht ohne Absprachen parallel erfolgen. Bezüglich der lokalen Lobbyinggruppen werden in den nächsten zwei Jahren Strategien entwickelt, wie diese ihre Aktivitäten unabhängiger vom nationalen Büro planen und durchführen können. Letztlich wurden, aufbauend auf die Analysen und Empfehlungen der Evaluierung, umfangreiche Mittel zur Verfügung gestellt, um die Online-Kommunikation des Partners zu verbessern.

## 19 Mosambik

### Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der Arbeit der katholischen Diözesen zu Landrecht und zu guter Regierungsführung

#### **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts**

Projektträger ist die Kommission für Gerechtigkeit und Frieden der nationalen Bischofskonferenz. Das Projektteam besteht aus einem sechsköpfigen Beratergremium, das interdisziplinär besetzt ist und dessen Mitglieder aus fünf Diözesen stammen.

Das Projekt zielt darauf ab, die nationale Bischofskonferenz sowie deren soziale Kommissionen und eine breitere Öffentlichkeit mit Informationen zu den Themen Ressourcennutzung, Menschenrechte und ziviles Engagement zu versorgen und öffentliche Diskussionen anzuregen. Das soll durch wissenschaftliche Studien, Pastoralbriefe, Radiosendungen und Publikationen zu aktuellen Themen erreicht werden.

Zielgruppen des Projekts sind die nationale Bischofskonferenz, die Mitarbeitenden der Sozialkommissionen auf nationaler, diözesaner und Gemeindeebene sowie eine breitere Öffentlichkeit.

#### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierung hatte zum Ziel, der Frage nachzugehen, ob die gewählten Strategien dazu geeignet sind, die angestrebten Ergebnisse zu erreichen. Diese Fokussierung auf die Effektivität (Zielerreichung) deswegen, weil es sich bei dem evaluierten Projekt um einen neuen Ansatz handelt, der Pilotcharakter für MISEREOR hat.

Der Referenzrahmen formulierte zudem eine ganze Reihe spezifischer Fragen zur Erfassung der Relevanz, der Wirkungen, der Effizienz, der Effektivität und der Nachhaltigkeit des Projekts.

Die Evaluierung wurde im Zeitraum Juli bis September 2018 von einem deutschen Evaluator durchgeführt. Dabei wurde ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden gewählt. Die Methoden waren so gestaltet, dass sie eine aktive Teilnahme des Projektteams erlaubten. Die gemeinsam mit dem Team entwickelten Leitfragen wurden je nach Hierarchieebene der befragten Personen angepasst. Zu den Interviewpartnern gehörten u.a. sechs Bischöfe, Mitarbeitende der sozialen Kommissionen, Mitarbeitende nationaler NRO, drei von MISEREOR eingesetzte Kurzzeitberaterinnen und alle sechs Teammitglieder.

Die meisten der insgesamt 25 Interviews wurden im Zeitraum 28. Juli bis 11. August 2018 in vier Diözesen geführt. Lediglich die Interviews mit den Projektbeteiligten in zwei der Diözesen wurden per Skype geführt.

Der zeitintensivste Teil der Evaluierung war die Bewertung der Qualität und der Wirkung der über 100 Dokumente und Radiosendungen, die das Team seit Projektbeginn im Oktober 2016 produziert hatte.

Bei zwei Auswertungsworkshops wurden die Ergebnisse vorgestellt und die Empfehlungen mit dem Projektteam reflektiert. Die Konsequenzen der Evaluierung für das laufende Projekt und die Perspektiven einer möglichen Anschlussfinanzierung wurden bei einem Treffen bei MISEREOR im Oktober 2018 reflektiert.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Die Evaluierung zeigte sichtbare Wirkungen bei allen drei Projektzielen. Als „think tank“ der nationalen Bischofskonferenz gelang es mithilfe mehre-

rer Publikationen, wichtige Anstöße zur Diskussion um häusliche Gewalt zu geben. Ein Hirtenbrief zum Thema Landnutzungssicherheit und Landraub wurde im ganzen Land verlesen und diskutiert. Mittlerweile wurde er in mehrere Sprachen übersetzt und auch auf der Afrikanischen Bischofskonferenz 2018 vorgestellt.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Projekt und den sozialen Kommissionen auf nationaler Ebene verlief bisher schleppend, da nur 40 % der Kommissionen über eine aktive nationale Kommission verfügen. Dagegen wurden vom Projekt auf diözesaner Ebene mehrere Kooperationen mit sozialen Kommissionen initiiert. In den Jahren 2017 und 2018 wurden in mehreren Diözesen gemeinsame Veranstaltungen im Rahmen einer Nationalen Woche für Soziale Fragen durchgeführt.

Das dritte Projektziel sieht Kooperationen im Bereich Forschung und bei der Veranstaltung von Konferenzen vor. Für beides wurden die Grundlagen durch Kooperationsabkommen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen geschaffen. Die konkrete Ausgestaltung fehlt bisher aber, mit Ausnahme der Mitarbeit bei einer internationalen Konferenz zu nachhaltigem Bergbau. Allerdings konnten auch zum dritten Projektziel auf diözesaner Ebene weitere konkrete Aktionen wie Seminare, Mitarbeit an Konferenzen und ein internationaler Erfahrungsaustausch umgesetzt werden.

Für die meisten Bischöfe der nationalen Bischofskonferenz hat das Projekt nur geringe Relevanz, vor allem, da sie nur wenige der Publikationen lesen. Auf diözesaner Ebene ist das Projekt vor allem für die sozialen Kommissionen von Bedeutung. Für Organisationen der Zivilgesellschaft ist das Projekt ein interessanter Partner, da die Kooperation Zugang zu Bischöfen und der kirchlichen Struktur verspricht.

Drei Publikationen des Projekts hatten sowohl Einfluss auf die innerkirchliche Diskussion als auch auf die politische Diskussion im Land. Die weitaus

größte Wirkung hatte dabei der Hirtenbrief zur Landfrage. Die während der Evaluierung kontaktierten Projektpartner auf diözesaner Ebene gaben an, dass sie ihre Handlungskapazitäten durch die Publikationen, Radiosendungen und die öffentlichen Veranstaltungen steigern konnten, besonders, was die Themen Landrecht, Ressourcennutzung und häusliche Gewalt angeht.

Die Radioprogramme in vier Diözesen erreichen ein breites Publikum, das weit über die traditionelle Zielgruppe der Katholischen Kirche hinausgeht.

Ein Projekt, das Publikationen zu kontroversen gesellschaftlichen Fragen veröffentlicht, führt fast zwangsläufig zu emotional geführten Diskussionen und erhöht tendenziell das Konfliktpotenzial. Negative Projektwirkungen im engeren Sinne konnten jedoch nicht beobachtet werden.

Genderaspekte wurden vom Projekt nur in Einzelfällen berücksichtigt z.B. wenn Frauen und Mädchen bei der Diskussion über häusliche Gewalt ein geschützter Raum zur Verfügung gestellt wurde. Auch die Zusammensetzung des Projektteams mit einer Frau und fünf Männern zeigt, dass Genderaspekte für den Projektträger keine Priorität hatten.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung zeigte auf, dass das Projekt wichtige Anstöße zu zentralen gesellschaftlichen Diskussionen gegeben hat. Das Engagement der sozialen Kommissionen der Bischofskonferenz bei den Themengebieten Landrecht, Ressourcennutzung und häusliche Gewalt wäre ohne das Projekt in diesem Umfang nicht möglich gewesen.

Hinsichtlich der Effektivität wurde festgestellt, dass vier der acht Indikatoren (50 %) voll erreicht und die übrigen vier Indikatoren teilweise erreicht wurden. Alle drei Projektziele und alle acht Indikatoren können bei konsequenter Umsetzung der Empfehlungen der Evaluierung bis zum Projektende im September 2019 noch erreicht werden. Das aus sechs Mitgliedern bestehende Team arbeitet

gut zusammen, leidet aber unter der Mehrfachbelastung von vier der Mitglieder.

Was die Nachhaltigkeit des Projekts betrifft, fehlt bisher die institutionelle Verankerung in der Kommission für Gerechtigkeit und Frieden auf nationaler Ebene. In drei Diözesen ist das Projekt gut in die lokalen Kommissionen für Gerechtigkeit und Frieden eingebunden.

### Wichtige Empfehlungen für das laufende Projekt

- Alle vom Projekt produzierten Dokumente sollten mit einer kurzen Zusammenfassung beginnen und über ein aussagekräftiges Inhaltsverzeichnis verfügen.
- Alle vom zuständigen Bischof abgenommenen Dokumente sollten nicht nur an die Mitglieder der Bischofskonferenz, sondern auch an alle sozialen Kommissionen auf nationaler und diözesaner Ebene, die katholischen Kongregationen im Land sowie an Medien und zivilgesellschaftliche Akteure gesendet werden.
- Die alte Webseite der Kommission für Gerechtigkeit und Frieden sollte umgehend gelöscht und die neue Webseite um eine Rubrik „Publikationen“ erweitert werden. Alle vom Projekt produzierten Dokumente sollten hier – möglichst mit einem einheitlich und gut gestalteten Titelblatt – veröffentlicht werden.
- Wichtige Empfehlungen für eine mögliche zweite Projektphase
- Die Planung für ein mögliches Nachfolgeprojekt sollte spätestens im April 2019 beginnen.
- In einem möglichen zukünftigen Projekt sollte die Zuordnung der Indikatoren zu den Projektzielen eindeutiger sein.
- Jeder Einsatz von Berater(inne)n sollte von MISEREOR frühzeitig angekündigt und die Aufgaben gemeinsam mit dem zuständigen Bischof und der Projektkoordinatorin festgelegt werden.
- Die Projektkoordinatorin braucht ein anwendbares Instrument, um mangelnde Leistung einzelner Projektmitglieder zu sanktionieren. Die Aufteilung in ein festes und ein variables Gehalt wäre eine mögliche Lösung.

- Die Verantwortlichkeiten zur Umsetzung des Projekts sollten vor Beginn einer zweiten Projektphase eindeutiger geregelt werden.

*Rainer Tump*

### Follow-up (MISEREOR)

Es handelt sich hier um ein Projekt mit Pilotcharakter, welches das Ziel verfolgt, das soziale Engagement der katholischen Kirche in Mosambik zu unterstützen und zu stärken.

Obwohl es sich um einen neuen Ansatz handelt, konnte das Evaluierungsteam bereits sichtbare positive Ergebnisse feststellen.

Ein Teil der Empfehlungen wurde bereits vom Partner umgesetzt, z. B. die Systematisierung der Dokumentation und der Publikationen. Momentan erarbeitet das Projektteam einen Folgeantrag. Mit Unterstützung der lokalen Beraterin für Wirkungsorientierung werden u.a. neue Indikatoren ausgearbeitet, die dem Projektansatz angepasst sind.

Im Februar 2019 findet ein Workshop mit allen am Projekt direkt und indirekt beteiligten Organisationen statt. Dies soll als Auftakt zur integrativen Erarbeitung einer Strategie dienen.

So wird gewährleistet, dass die strategische Planung die Anliegen aller Stakeholder berücksichtigt. Diese integrative Planung soll auch dazu beitragen, dass exponierte Mitarbeiter(innen) für ihre Vernetzungsarbeit Schutz, Legitimität und Unterstützung genießen. Für den Bereich Vernetzung sollen konkrete Umsetzungsformate erarbeitet werden, inkl. einer klaren Benennung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Die Strategie im Bereich Vernetzung soll mit lokalen wie auch internationalen Organisationen diskutiert werden, um mögliche Synergieeffekte voll ausschöpfen zu können.

## 20 Nepal

### Evaluierung des Projekts „Förderung von Menschenrechts- und Friedensaktivitäten durch Frauen zur Verringerung von Gewalt gegen Frauen“

#### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger wurde 1991 mit dem Ziel gegründet, durch Aufklärungsarbeit die Situation von Prostituierten zu verbessern und Frauenhandel zu bekämpfen. In den 1990er Jahren entwickelte sich das Projekt weiter zu einem umfassenden Entwicklungsprojekt für das Gemeinwesen, um die Situation von Frauen und Mädchen allgemein zu verbessern.

Heute arbeitet der Projektträger in 17 der 77 nepalesischen Distrikte in den Bereichen Empowerment von Frauen und Mädchen, Unterstützung von Gewaltopfern sowie Aufklärungsarbeit zum Thema Frauenrechte und geschlechtsspezifische Gewalt. Seit der Wahl einer neuen Regierung engagierte sich der Projektträger verstärkt in der Advocacy-Arbeit, um in der neuen Verfassung Frauenrechte stärker zu etablieren. Vor den lokalen Regierungswahlen im September 2017 lag der Schwerpunkt auf Aufklärung, Weiterbildung und Förderung von Frauen, um deren Wahl in die lokalen Regierungen zu fördern.

Der Projektpartner arbeitet mit der Zentralregierung wie auch mit den lokalen Regierungen auf Provinz-, Distrikt- und kommunaler Ebene. Die Aufklärungsarbeit wird auf Regierungsebene, in Schulen, Gemeinden oder bei der Polizei durchgeführt. Mittels sogenannter „Human Rights Defenders“ und „Women Human Rights Defenders“ unterstützt der Projektträger Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt in „Frauenhäusern“, durch medizinische Versorgung, Rechtsbeistand, und Einkommen generierende Projekte sowie teilweise durch finanzielle Unterstützung. Über Aufklärungsprojekte mit

Jugendlichen möchte der Projektträger eine Änderung der patriarchalen Gesellschaftsstrukturen fördern.

Das zu evaluierende Projekt wird in sieben Distrikten durchgeführt und verfolgt drei Ziele:

- Förderung der gemeindebasierenden Netzwerkarbeit von Frauen;
- Förderung der Teilhabe von Organisationen und Jugendgruppen an lokalen Entscheidungsprozessen;
- Systematische Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen und eine bessere Unterstützung der Betroffenen.

Die Bedarfe der Zielgruppen werden durch die enge Verbindung der lokalen Mitarbeitenden zur Zielgruppe – in jedem Distrikt wird ein Büro unterhalten – in der Projektarbeit berücksichtigt.

#### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war die Analyse der Organisation mit Blick auf die dezentralen Strukturen und den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Qualität der Arbeit. Der Fokus lag auf Managementstrukturen und Entscheidungsprozessen, Strategie, Monitoring, Wissensmanagement und Kommunikation, Kooperationen und Lernprozessen. Diese Aspekte wurden auf die Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit bezogen.

Die Überprüfung der erreichten Ziele und der eingesetzten Finanzmittel war nicht Teil der Evaluierung. Erfasst wurde jedoch, inwiefern Empfehlungen einer Evaluierung aus 2012 umgesetzt wur-

den und zu einer Weiterentwicklung der Organisation geführt haben. Die Ergebnisse der Evaluierung 2012-2018 sollten insbesondere für die strategische Planung einer potentiellen weiteren Projektlaufzeit genutzt werden.

Das Evaluierungsteam bestand aus einer internationalen Gutachterin und einem nationalen Gutachter. Die Evaluierung wurde von März bis Mai 2018 durchgeführt, mit einer dreiwöchigen Feldphase im März. Aufgrund der Landesgegebenheiten und der schwierigen Zugänglichkeit der Projektgebiete wurden nur drei der sieben Distrikte sowie das Hauptstadtbüro in Kathmandu besucht.

Die Evaluierung war partizipativ gestaltet, um ein hohes Maß an Identifikation mit den Ergebnissen zu erzielen – sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Boardmitgliedern. Die Evaluierung beinhaltete fünf Workshops. Hier wurden Kernfragen definiert, eine SWOT-Analyse durchgeführt, Auswirkungen der Organisationsstrukturen identifiziert und Empfehlungen erarbeitet. Weiterhin wurden Interviews mit den lokalen Mitarbeitenden, Stakeholdern und Begünstigten durchgeführt. 47 Mitarbeitende und Mitglieder des Executive Board waren im Prozess involviert. Weitere 49 Informant(inn)en aus verschiedenen Akteurs- und Stakeholdergruppen sowie 40 Begünstigte aus den verschiedenen Distrikten wurden in Einzel- und Gruppeninterviews befragt. Bei der Wahl der Informanten und Informantinnen wurde auf eine Balance zwischen den Geschlechtern, Altersgruppen, Herkunft und Kasten geachtet. Aufgrund der Hauptzielgruppe wurden allerdings deutlich mehr Frauen (117) befragt als Männer (19).

#### **Festgestellte Wirkungen**

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Auswirkungen der Projektarbeit auf das Leben der Frauen und Mädchen feststellen. Alle befragten Begünstigten und weitere Akteure betonten die positiven Auswirkungen der Aktivitäten des Projektträgers sowohl auf nationaler, regionaler als auch lokaler Ebene, die sich an den Bedarfen der Zielgruppe in Nepal orientieren (Relevanz). Im Vordergrund für die Begünstigten standen die Unterstützung der Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt

insbesondere durch Beratung, Rechtsbeistand und Empowerment-Projekte. Akteure befürworteten insbesondere die hohe Effizienz und Effektivität der Advocacy-Tätigkeit sowie der Netzwerkarbeit. Der Projektträger erzielt sowohl auf lokaler, regionaler als auch nationaler Ebene große Wirkungen und fördert zudem durch die Etablierung von Netzwerken nachhaltige Strukturen. Im Fokus der Evaluierung standen jedoch die Organisationsstrukturen:

Die Strategie des Projektträgers orientiert sich an den Bedarfen der Zielgruppe (Relevanz) und umfasst alle Ebenen von der individuellen Unterstützung von Opfern über Aufklärungsarbeit bis hin zu Advocacy auf nationaler und auch internationaler Ebene. Damit verfolgt der Projektträger einen Mehrebenenansatz, der sich positiv auf die Wirkungen des Projekts auswirkt, aber auch mit einer hohen Arbeitsbelastung und Anspruch an die Mitarbeitenden einhergeht (Effektivität und Effizienz). Um diesen Aufwand zu leisten, arbeitet der Projektpartner mit einer Vielzahl von Netzwerken unterschiedlichster Größe und Struktur zusammen. Durch einige der Netzwerkaktivitäten kann die Nachhaltigkeit des Projekts gesichert werden. Eine Strategie, mit wem wann und warum kooperiert wird, ist aber nicht zu erkennen. Die Kooperationen nehmen einen großen Raum der Arbeit und damit der Ressourcen ein, ohne dass die direkte Wirkung nachvollzogen und dokumentiert wird.

Seit 2015 ist die Leitungsposition in der Organisation nicht besetzt, sondern wird durch den Projektmanager und durch Beteiligung des Boards kompensiert. Dies führt einerseits zu einer hohen Arbeitsbelastung, die das Management-Team kaum leisten kann, andererseits zu einer Verschiebung von Rollen und Verantwortlichkeiten, was zu Unklarheiten, Intransparenz und Unzufriedenheit im Team führt. Dies zeigt sich an einem hohen Maß an Personalwechsellern. Zudem müssen ad hoc-Entscheidungen des Boards zusätzlich zur festgelegten Projektarbeit durchgeführt werden, was eine hochwertige Umsetzung erschwert. Im November 2017 wurde ein neues Board gewählt, das sich dieser Problematik annehmen will.

Hinsichtlich der Arbeitsprozesse konzentrierte sich das Evaluierungsteam auf Monitoring, Wis-

sensmanagement und Kommunikationsprozesse. Hier waren gute Ansatzpunkte identifiziert worden, jedoch fehlt eine standardisierte Struktur und Vorgabe für alle Bereiche. Die Mitarbeitenden sind häufig nicht richtig informiert und arbeiten gemäß eigener „Strukturen“.

Auf Lernprozesse innerhalb der Organisation wurde bisher wenig Wert gelegt. Dies wird auch durch die Schwachstellen im Wissensmanagement gefördert. Trainings für die Mitarbeitenden erfolgen zumeist intern und werden nicht immer von professionellen Lehrkräften durchgeführt. Erste Verbesserungen z. B. regelmäßige Trainingsangebote für Mitarbeitende wurden eingeleitet, allerdings mangelt es an einem systematischen Vorgehen.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Interventionen des Projektträgers besitzen eine hohe Relevanz, Effektivität und Effizienz bezogen auf die zentralen Probleme von Frauen in Nepal. Der Projektträger fördert gesellschaftliche Veränderungsprozesse (Wirkung) und entwickelt Strukturen, die deren Nachhaltigkeit unterstützen. Die Organisations- und Managementstrukturen haben jedoch negative Auswirkungen auf die Projektimplementierung. Während der Evaluierung wurden gemeinsam eine Vielzahl von Empfehlungen verfasst und bewertet. Die Hauptempfehlungen mit Bezug auf Strategie, Führung, Kooperation, Prozesse und Lernen sind folgende.

Der Mehrebenenansatz bewirkt hohe Relevanz, geht aber einher mit einem hohen Arbeits- und Zeitaufwand (insbesondere unter Berücksichtigung der Zugänglichkeit der Einzugsgebiete). Zudem sind die Ansprüche an die Mitarbeitenden hoch. Eine Konzentration auf die Meso- und Makroebene bei gleichzeitiger Übergabe der Arbeit auf lokaler Ebene an die dort aufgebauten Strukturen kann eine höhere Effektivität und Effizienz erzielen. Dies sollte in der nächsten Strategieplanung diskutiert werden.

Für eine reibungslose Projektabwicklung ist die Besetzung der Position der Organisationsleitung notwendig, um Entscheidungen zeitgerecht und vor Ort treffen zu können und eine Mitwirkung des Boards beim Mikro-Management zu verhindern.

Zudem würde dadurch die Belastung des Management-Teams reduziert, das sich auf seine eigentlichen Verantwortlichkeiten konzentrieren könnte. Dies würde Innovation und eine Anpassung der Projektarbeit an neue Entwicklungen ermöglichen.

Arbeitsprozesse wie Monitoring und Wissensmanagement sollten standardisiert und zentral gesteuert werden. Dies würde sowohl Aktivitäten wie der Advocacy entgegenkommen, als auch der Rechenschaftslegung und dem Organisationsgedächtnis und Organisationslernen. Wichtig beim Monitoring wären die Beachtung der DAC-Kriterien und die Wirkungsorientierung, da das derzeitige System vorwiegend auf der Output-Ebene basiert. Kommunikationswege, die derzeit häufig informell sind, sollten nach bestimmten Kriterien strukturiert werden und für die Mitarbeitenden transparent gemacht werden.

Für eine effektive und effiziente Kooperation wäre eine regelmäßige Prüfung der Nützlichkeit der vielen Kooperationen hilfreich, ebenso wie eine Erstellung von Kriterien im Sinne einer Kooperationsstrategie. Auch mit Blick auf Lernprozesse innerhalb des Projektträgers wären eine genauere Analyse der Lernbedarfe und eine strategische Planung von Lernangeboten sinnvoll, die auch die Aspekte von Mitarbeitergesundheit, Erholung, Teamarbeit und Motivation beinhalten sollten.

*Dr. Judith Abdel-Massih-Thiemann*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Arbeit der Organisation ist für die Rechte der Frau in Nepal unentbehrlich und hoch relevant. Aus diesem Grund wurde eine Folgephase bewilligt. Allerdings wurde deutlich gemacht, dass die Voraussetzung für eine darüber hinausgehende Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation ist, dass die Ergebnisse der Evaluierung unbedingt ernst genommen und beachtet werden. Dies war der Organisation bewusst, entsprechend wurde umgehend mit der Umsetzung von einzelnen Empfehlungen begonnen. Die seit einigen Jahren vakante Stelle der Geschäftsführung konnte im Sommer 2018 neu besetzt werden. Damit wurde das bisherige Managementteam von diesen Aufgaben entlastet und konnte seiner eigentlichen Rolle nachkommen.

Beim Jahresplanungstreffen im Januar (2019) hat sich die gesamte Organisation intensiv mit der Evaluierung befasst. Momentan werden interne Richtlinien zum Schutz der Arbeitnehmer(innen), Aufgabenbeschreibungen für die verschiedenen Gremien und eine Geschäftsordnung erstellt, die mehr Klarheit in Rollen, Verantwortlichkeiten und Rechte der Mitarbeiter(innen) bringen werden. Das interne Wissensmanagement soll verbessert werden, was schon durch eine geringere Personalfuktuation positiv beeinflusst werden könnte. Für das Jahr 2019 ist die Erstellung eines neuen Fünfjahresplans vorgesehen, der die strategische Ausrichtung der Organisation neu definieren wird.



# 21 Nigeria

## Evaluierung eines Projekts im Bereich „Integrierte und nachhaltige ländliche Entwicklung“

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt im Bereich „Ländliche Entwicklung“ wird von einer nigerianischen Nichtregierungsorganisation (NRO) durchgeführt, die zur katholischen Kirche in einem nigerianischen Bundesstaat gehört. Das Projekt existiert seit 2001, ist ein wichtiger Akteur in der ländlichen Entwicklung im Bundesstaat, und der MISEREOR-Partner fördert als einzige Organisation die ökologische Landwirtschaft. Das Projekt arbeitet in 14 von 16 Regierungsbezirken und dort mit ca. 530 Bäuerinnen und Bauern, die in 37 Dörfern leben und als Gruppen organisiert sind. Das Projekt unterstützt die Bauerngruppen in vier Bereichen: i) Steigerung der Bodenfruchtbarkeit und Erosionsschutz, ii) Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion, iii) Erhöhung von landwirtschaftlicher Wertschöpfung und Einkommen und iv) Fortbildung in Organisation und Management. Die Bauerngruppen sind darüber hinaus Mitglied in der Organic Farmers' Association, die vom Projekt initiiert wurde.

Außerdem arbeitet das Projekt mit ca. 530 Jugendlichen an 15 Sekundarschulen, die sich in sogenannten Organic Clubs engagieren (fünfter Arbeitsbereich des Projekts). Die Jugendlichen erhalten dadurch zusätzlich zum regulären Unterricht eine Ausbildung in ökologischer Landwirtschaft. Über Radiosendungen werden Informationen zu integrierter, nachhaltiger Landwirtschaft einer breiten ländlichen Bevölkerung zugänglich gemacht.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, die Förderstrategie und die Planung des Projekts zu bewerten, seine

Ergebnisse und Wirkungen zu evaluieren sowie die Qualifikation von Projektpersonal und Zielgruppen für nachhaltige Zusammenarbeit zu untersuchen. Der organisatorische Ablauf und die methodische Gestaltung der Evaluierung wurden vorab in einem Bericht zusammengestellt und mit allen Beteiligten diskutiert und beschlossen. Ein einleitender Workshop mit dem Projektteam vor Ort unterzog das Projekt als Ganzes einer Stärke-Schwächen-Analyse. Anschließend wurde die organisatorische und methodische Planung für die Feldaufenthalte angepasst. In der Feldphase wurden sechs Dörfer und drei Sekundarschulen besucht. Gruppendiskussionen mit Bäuerinnen und Bauern und mit den jugendlichen Schüler(inne)n sowie Einzelinterviews waren die wichtigsten Formen der Erhebung. Ergänzend wurden Felder besichtigt und Feldversuche begutachtet. In den Dörfern und Schulen arbeitete das Evaluierungsteam mit ca. 160 Personen. Hinzu kamen Interviews mit Vertreter(inne)n von Ministerien, Forschungsstationen und anderen NRO. Nicht zuletzt wurden die Projektunterlagen systematisch ausgewertet. Zum Abschluss der Evaluierung vor Ort wurden die vorläufigen Ergebnisse mit dem Team und anderen Mitarbeiter(inne)n der NRO diskutiert.

### Festgestellte Wirkungen

In den Haushalten der geförderten Bäuerinnen und Bauern ließ sich die landwirtschaftliche Produktion signifikant steigern. Geplant war eine Steigerung von 40 %. Aufgrund fehlender Zahlen konnte dieses Ziel nicht bestätigt werden, aber die Steigerung führte sichtbar zu besserer Ernährung und höherem Einkommen. Zu diesem Anstieg haben vor allem verbesserte landwirtschaftliche Praktiken

wie z. B. Mischkultur, verbesserte Fruchtfolgen, organische Düngung und Mulch beigetragen, aber auch die Ausweitung der Anbaufläche und neue Methoden zur Speicherung von Ernteerträgen. Einzelne Gruppen haben die Einführung der ökologischen Landwirtschaft unterschiedlich weit vorangetrieben. Manche hatten konsequent und komplett umgestellt, die meisten jedoch nur Teilbereiche der Produktion. Das Thema „Verbesserung der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte“ wurde aufgegriffen, aber erste Erfolge sind noch gering.

Die Bauerngruppen sind stabil, sehr aktiv und durch ihre Mitgliedschaft in der Organic Farmers' Association gut vernetzt. Die eigenständige Instandhaltung zum Beispiel von Straßen ist Ausdruck gesteigerten Organisations- und Selbsthilfemögens.

Die Verbreitung der Projektwirkungen über die geförderten Dörfer hinaus ist noch spärlich. Zwar profitieren Nachbardörfer durch informelle Kontakte zu Gruppenmitgliedern, aber eine systematische Ausbreitung steht noch aus. Auch die lange Förderung einzelner Dörfer von zehn, manchmal sogar zwölf Jahren erschwert ein *scaling-up*; die Projektkapazitäten sind dann für lange Zeit gebunden und es können keine neuen Dörfer einbezogen werden.

Auch auf regionaler Ebene erzielt das Projekt über Radiosendungen Wirkung. Das vom Projekt gestaltete und vom Radiosender des Bundesstaates ausgestrahlte Radioprogramm erreicht den gesamten ländlichen Raum. Mit seinem breiten Themenspektrum zu Fragen nachhaltiger Landwirtschaft hat es einen hohen Bekanntheitsgrad und ist sehr beliebt. Das Radioprogramm erweist sich als gut geeignetes Instrument zur Sensibilisierung, reicht allein aber nicht aus, um nennenswerte Veränderung in den Dörfern zu generieren.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der MISEREOR-Partner ist ein wichtiger Akteur landwirtschaftlicher Entwicklung im Bundesstaat. Die geförderten Bäuerinnen und Bauern sind fachlich sehr qualifiziert, die Bauerngruppen sind aktiv und gut organisiert, und die geförderten Jugendgruppen können Berufsperspektiven im Bereich Landwirtschaft entwickeln. Hauptaufgabe ist nun,

diese Entwicklung stärker in die Breite zu bringen und zu verstetigen. Die wichtigsten Empfehlungen für das Projekt sind dabei die folgenden:

- Die intensive Förderung einzelner Dörfer sollte zeitlich verringert werden, damit mehr Dörfer vom Projekt unterstützt werden können;
- die bereits qualifizierten Bäuerinnen und Bauern sollten verstärkt in Beratungs-Aufgaben in neuen Dörfern eingebunden werden;
- die *Organic Farmers' Association* sollte im Hinblick auf ihre Mitgliedschaft und ihre Aktivitäten ausgebaut und zu einer tragenden Säule in der landwirtschaftlichen Entwicklung gemacht werden;
- die Förderkonzeption für die Bauerngruppen sollte aktualisiert werden. Vor allem die Beratungs- und Fortbildungsinhalte sind in ihrer Bedeutung neu zu gewichten, und neue Themen sollten hinzugenommen werden;
- das ebenfalls von MISEREOR geförderte Kreditprogramm sollte mit dem Projekt noch stärker verbunden werden, indem es vorrangig die Annahme und Umsetzung der vom Projekt eingeführten Neuerungen unterstützt;
- für die Förderung von Schülergruppen an Sekundarschulen muss ein Konzept entwickelt werden, welches trotz zeitlich begrenzter Förderung ein Fortbestehen der Gruppen ermöglicht. Auch sollte die Arbeit mit Jugendlichen stärker mit der von Bauerngruppen verzahnt werden;
- die Projektplanung ist insgesamt verbesserungsbedürftig. Für das Projektteam und andere Mitarbeiter/-innen der NRO sollte dazu eine hausinterne Fortbildung organisiert werden. Dabei könnte das Projekt als Fallbeispiel genommen und die nächste Projektphase geplant werden.
- Das aktuelle Monitoring-System ist wenig geeignet um die Projektergebnisse und -wirkungen systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Es sollte vom Team selbst, aber mit externer Unterstützung, neu konzipiert werden.
- Die Kapazität des Projektteams sollte dadurch gestärkt werden, dass i) ein weiterer qualifizierter Mitarbeiter rekrutiert wird, ii) das Team als Ganzes vor allem in den Bereichen Projektpla-

nung sowie Monitoring und Evaluierung fortgebildet wird und iii) die Aufgaben stärker an die Mitarbeitenden delegiert werden und ihre Arbeit durch Supervision begleitet wird.

Damit steht das Projekt insgesamt vor großen Herausforderungen: Die zweifellos erfolgreiche Arbeit in den Dörfern muss zu stärkerer Verbreitung gebracht, die Arbeit mit Jugendlichen nachhaltiger gestaltet und Projektergebnisse und -wirkungen müssen besser messbar gemacht werden.

*Dr. Johannes Kotschi*

### Follow-up (MISEREOR)

Bereits das laufende Projekt wurde angepasst, indem die kurzfristigen Empfehlungen umgesetzt wurden. Mittlerweile liegt auch der Folgeantrag mit den entsprechenden Verbesserungen zur Bewilligung vor. Der mit der Produktions- und Vermarktungsstudie angelaufene Prozess der Klärung möglicher Marktkontakte wurde vom Team weiter vorangetrieben, hat sich aber bisher noch nicht in ersten konkreten Verträgen mit den vom Projekt betreuten Produzent(inn)engruppen niedergeschlagen. Um die Kapazität des Teams längerfristig zu stärken, ist für das neue Projekt eine Prozessbegleitung durch eine Beraterin geplant.

## 22 Nigeria

### Evaluierung eines Projekts zur Förderung der Menschenrechte in einer südwestlichen Provinz des Landes

#### **Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts**

Die Organisation, die das evaluierte Projekt durchführt, ist eine diözesane Organisation für Gerechtigkeit, Entwicklung und Frieden in einem der ärmsten Bundesstaaten Nigerias. Sie hat die Aufgabe übernommen, den sozialen Ungerechtigkeiten und den humanitären Bedürfnissen der Armen, Ausgeschlossenen und Marginalisierten zu begegnen. Die Organisation ist in den Bereichen Menschenrechte und gute Regierungsführung, ländliche Entwicklung und Mikrokredite tätig und wird seit 2001 von MISEREOR unterstützt. Sie beschäftigt 24 Mitarbeitende und verfügt über ein Jahresbudget von rund 24 Mio. NGN (Nigerianische Naira, entspricht ca. 82.000 EUR im Jahr 2016), von denen 90 % von MISEREOR/KZE finanziert werden. Die Evaluierung widmete sich vor allem der Arbeit der Organisation im Bereich Menschenrechte und gute Regierungsführung. Zum Personal des Projekts gehören drei Anwälte. Sie leisten mittellosen Personen, die auf einen Prozess warten, und solchen in Untersuchungshaft kostenlose Rechtshilfe. Sie vermitteln auch in Konfliktfällen, die an sie herangetragen wurden. Das Projekt trägt zur Sensibilisierung für Menschenrechte und alternative Konfliktlösung für traditionelle Machthaber, religiöse Führer, Jugendliche und Frauen bei und zielt ferner darauf ab, die politische Partizipation der Bevölkerung an der repräsentativen Kommunalverwaltung zu verbessern.

#### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierungsziele orientieren sich an den OECD/DAC-Kriterien für eine Projektevaluierung:

Bewertung der Relevanz des Projekts, der Ergebnisse und Auswirkungen, der Effektivität, der Effizienz und dessen Nachhaltigkeit. Ebenfalls zu analysieren waren die internen Systeme der Organisation. Das Evaluierungsteam bestand aus einer nigerianischen Gutachterin und einem niederländischen Gutachter, die vom Projektteam und den Verwaltungskräften der Organisation unterstützt wurden. Die Evaluierung wurde unter Anwendung von partizipativen Methoden durchgeführt. Um ein fundiertes Verständnis des Projekts und der Projektausrichtung zu erhalten, wurden die ersten vier Tage dazu genutzt, verschiedene Gruppen von Projektbegünstigten und Schlüsselorganisationen im Justizsektor des Staates zu besuchen, wobei der Schwerpunkt auf Fragen von Bedürftigen, die auf ein Gerichtsverfahren warten, alternativer Konfliktlösung und Menschenrechtsverletzungen lag. Anschließend fanden zweitägige Workshops mit den zuständigen Personen statt, und zwar zu den Themen „Wie kann unsere Zusammenarbeit und Koordination im Justizbereich zur Verringerung von Justizlaufzeiten weiter verstärkt werden?“ und „Wie kann der Zugang zu qualitativ hochwertiger Mediation für Beziehungskonflikte (Familienkonflikte) im Staat verbessert werden?“ Anhand der gewonnenen Erkenntnisse erhob das Evaluierungsteam unter rund 130 Projektbegünstigten der letzten vier Jahre eine geschichtete Zufallsstichprobe, um sich über die Ergebnisse des Projekts zu informieren und Erkenntnisse für Empfehlungen für die zweite Hälfte des laufenden Projekts und darüber hinaus zu gewinnen. Nach den Feldbesuchen folgte drei Tage lang die Befragung der Projekt- und Verwaltungsmitarbeitenden der Organisation und die Un-

tersuchung der organisationsinternen Systeme. An zwei Tagen wurden schließlich die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen mit der Leitung und dem Projektteam der Organisation sowie dem Bischof diskutiert.

### Festgestellte Wirkungen

Die Unterstützung, die das Projekt Bedürftigen in den Bereichen Prozessbegleitung und Konflikt-schlichtung gewährt, hat 78 Personen, die auf den Prozess warten, und 38 weiteren Bedürftigen geholfen, ihre ungerechtfertigt lange Verweildauer in einer Polizeizelle oder im Gefängnis zu verkürzen, und die Vermittlungsbemühungen haben zur Lösung von 57 Beziehungskonflikten beigetragen. Obwohl die Menschenrechtsseminare für verschiedene Personengruppen (insgesamt etwa 900 Personen) keine konkreten Ergebnisse anstrebten, konnten fast 10 % der Begünstigten, mit denen das Evaluierungsteam zusammenarbeitete, einige Veränderungen benennen, die sich aufgrund der in den Seminaren gewonnenen Erkenntnisse ergeben haben. So lernten klassische Entscheidungsträger in einem der traditionellen Gerichte beispielsweise, dass sie Fälle von Jugendgewalt selbst bearbeiten dürfen und verweisen solche Fälle nun nicht mehr an die Polizei. Oder zwölf ausgebildete „Menschenrechtsverteidiger“ (Projektfreiwillige) trafen sich mit Menschen in ihrem kommunalen Umfeld und diskutierten über Menschenrechtsverletzungen, denen sie begegnet waren. Sie berieten einige der beteiligten Personen und verwiesen manchmal an Anwälte, die mit dem Projektpartner zusammenarbeiten. Religionsführer nutzen die Seminarunterlagen nun auch in Seminaren, die sie mit eigenen Gruppen organisieren. Ein Mieter, der zufällig eine Radiosendung der Organisation über die Rechte und Pflichten von Mietern und Vermietern gehört hatte, rief an, um sich über seine Rechte beraten zu lassen, nachdem er einen Räumungsbescheid von seinem Vermieter erhalten hatte. Der Vermieter hatte zufällig auch das gleiche Programm gehört und sich dafür entschuldigt, dass er nicht das richtige Verfahren befolgt hatte. Eine mit Hilfe des Projektteams organisierte Bürgerversammlung trug maßgeblich dazu bei, dass der Stadtrat die Teilneh-

menden über die Existenz einer Regierungsbehörde für Gemeinschaft und soziale Entwicklung informierte und wie die Gemeinde die Investitionszuschüsse dieser Behörde für Entwicklungsprojekte nutzen kann, wenn sie 10 % der erforderlichen Mittel selbst einbringt. Auf diese Weise gelang es der Gemeinde, eine Grundschule, ein Gesundheitszentrum und Elektrizitätsversorgung zu erhalten.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt befasst sich mit Themen, die für viele der Bedürftigen im Bundesstaat, die es sich nicht leisten können, Anwälte oder Bestechungsgelder zu zahlen, sehr relevant und wichtig sind. Das Projekt hat einige positive direkte und indirekte Wirkungen gezeigt.

Noch bessere direkte und indirekte Wirkungen (höhere Effektivität) hätten erzielt werden können, wenn es eine gezielte Planung für spezielle Veränderungen gegeben hätte. Kostenlose Rechtsverfahren und Sensibilisierung allein bewirken solche Veränderungen nicht. Die kostenlose Rechtsberatung durch die Anwälte der Organisation ist für die betroffenen Begünstigten zwar sehr hilfreich, behebt aber nicht die Schwächen des Systems, die dazu führen, dass so viele Menschen seit etlichen Jahren auf ein Gerichtsverfahren im Gefängnis warten. Und sie steigert auch nicht die Anzahl der Personen, die in der alternativen Konfliktbeilegung aktiv sind, ebenso wenig die Qualität dieses Prozesses. Die Anzahl der Personen, die im Gefängnis auf ein Gerichtsverfahren warten, liegt nach wie vor bei über 66 % der Häftlinge. Die Evaluierung empfiehlt, die meisten Ziele des Projekts beizubehalten, aber den Ansatz von Wohltätigkeit und Bewusstseinsbildung zu ändern, hin zu einem entwicklungs-gemäßen (veränderungsorientierten) Ansatz:

- Mitwirken an der Verbesserung des Strafrechtspflegegesetzes des Bundesstaats in Zusammenarbeit mit anderen im Justizbereich tätigen Stellen;
- Mitwirken an der Überprüfung der durchschnittlichen Dauer, die Häftlinge wegen verschiedener Straftaten auf ein Gerichtsverfahren im Gefängnis verbringen müssen, und Besprechung der Ergebnisse mit anderen Akteuren des Ju-

- stizbereichs zwecks Erreichung von Verbesserungen;
- Mitwirken an der Überprüfung der durchschnittlichen Dauer verschiedener grundlegender Verwaltungsprozesse und besprechen der Ergebnisse mit anderen Akteuren des Justizbereichs zwecks Erreichung von Verbesserungen;
  - Erkunden der Möglichkeit, mehr Anwälte aus privaten Anwaltskanzleien in die Praxis der kostenlosen Rechtshilfe für Bedürftige, die auf ein Gerichtsverfahren in Gefängnissen warten, und für Bedürftige, die sich in Untersuchungshaft befinden, einzubinden;
  - Fördern der Zusammenarbeit und Weiterbildung der Friedensrichter, um bedürftigen Personen, die von der Polizei schikaniert werden oder unter anderen Menschenrechtsverletzungen leiden, Beratung durch ehrenamtliche Rechtshelfer und Unterstützung im Bereich Konflikt-schlichtung gewährleisten zu können (nicht strafrechtliche Fälle);
  - Zusammenarbeiten mit interessierten traditionellen Führungspersonen und ihren traditionellen Gerichten, um gemeinsam die Stärken und Schwächen ihres derzeitigen Schiedsgerichtssystems zu beurteilen und bei Bedarf und Wunsch ihr System zu verbessern;
  - Erhöhen der Personenzahl („Multiplikator [inn]en“), die das Bewusstsein für Menschenrechtsverletzungen (einschließlich geschlechtsspezifischer Gewalt und Verletzungen der Rechte von Frauen) schärfen und diese Sensibilisierung systematischer mit einer tatsächlichen Bekämpfung der beobachteten Menschenrechtsverletzungen durch Mediation, Schiedsgerichtsbarkeit und Prozessführung verbinden, nicht nur durch die Anwälte der Organisation, sondern auch durch (länger und besser ausgebildete) Rechtshelfer und (länger und besser ausgebildete) Mediatoren;
  - Erhöhen der Personenzahl, die eine qualitativ hochwertige Konfliktmediation in Verwandtschafts- und anderen Konflikten betreiben (einschließlich geschlechtsspezifischer Gewalt und Verletzungen der Rechte von Frauen): religiöse Führungspersonen, Friedensrichter, Men-

schenrechtsverteidiger, einzelne engagierte Polizisten.

Da es beim Monitoringsystem des Menschenrechtsteams nur um die Registrierung von Personen geht, die an Seminaren und Gerichtsfällen teilnehmen, in denen sie Beratung bzw. Unterstützung in den Bereichen Prozessbegleitung und Konflikt-schlichtung erhalten, und keine Zeiterfassung stattfindet, schien es nicht möglich, die Effizienz der Organisationsanwälte treffend zu analysieren.

Die im Nachhinein geschätzte Effizienz der Prozessarbeit der Organisationsanwälte ist deutlich geringer als die erhobene Effizienz der Anwälte des Rechtshilfeausschusses im Bundesstaat, die bedürftigen Personen ebenfalls kostenlose Rechtshilfe leisten. Es wurden mehrere Empfehlungen zur Verbesserung des Monitoringsystems ausgesprochen.

Die Evaluierung gab Empfehlungen zur Verbesserung der Organisationsführung. Verschiedene aktuelle Finanz- und Personalmanagementpraktiken sind ungeeignet und entsprechen teilweise nicht den geänderten gesetzlichen Anforderungen. Das Management unterstützt die Leitung der Menschenrechtsabteilung nur wenig; gleiches gilt für die Leitung der Menschenrechtsabteilung und den dortigen Mitarbeitenden.

Die Empfehlungen dieser Evaluierung wurden gemeinsam von der Organisation und dem Evaluierungsteam formuliert. Eine der Empfehlungen besteht darin, zusätzliche Unterstützung zu fordern, um den derzeitigen Ansatz des „Charity Litigation“ auf einen „Development for Change“-Ansatz umzustellen und das interne Managementsystem zu stärken. Ein benachbartes, gut funktionierendes Diözesan-Team für Gerechtigkeitsentwicklung und Frieden wurde angefragt und erklärte sich einverstanden, das Menschenrechtsteam der Organisation ein Jahr lang zu beraten und die Verwaltung der Organisation bei der Umsetzung der empfohlenen Änderungen zu unterstützen.

*Wim Piels (Übersetzung EQM)*

### Follow-up (MISEREOR)

In der laufenden Phase wurde das Projekt angepasst. Schlüsselpersonen, insbesondere traditionelle Führungskräfte, wurden identifiziert, um die Konfliktschlichtung zu verbessern. Auch die Kooperation mit Anwaltsvereinen wurde intensiviert. Fortbildungen in Projektmanagement fanden statt. Eine nächste Phase wurde vorbereitet.

# 23 Osttimor

## Evaluierung eines Projekts zur Fortführung der Friedensarbeit und Demokratieförderung durch Dialog

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) ist seit dem Jahr 2009 Partnerin MISEREORs in Osttimor. Ihr Ziel ist es, den Frieden im Lande zu stabilisieren, um Entwicklung zu ermöglichen. Die Verständigung zwischen Öffentlichem Dienst und Regierung einerseits und mit der Bevölkerung andererseits sowie Transparenz sind dabei der Fokus. Die NRO agiert in einem erst seit dem Jahr 2002 in seiner heutigen Konstitution bestehenden Land mit nur 1,2 Millionen Einwohnern. Eine wesentliche Herausforderung besteht in der einerseits engen sozialen Vernetzung der Bevölkerung untereinander und andererseits einem grundsätzlichen Misstrauen zwischen den Angehörigen des Öffentlichen Sektors und der (Land-) Bevölkerung. Arbeitslosigkeit und Armut im Kontrast zu Rohstoffförderung und Großbauprojekten bilden den Nährboden für Korruption auf unterschiedlichen Ebenen. Das Land versucht, dem mit einer Anti-Korruptions-Kommission, einem Ombudsmann und weiteren Behörden entgegenzuwirken. Zugleich aber genügt die aktuelle Gesetzgebung – insbesondere das Anti-Korruptionsgesetz sowie das Informationsfreiheits-Dekret – nicht, den Handlungsrahmen dieser Institutionen zu formalisieren und die Bestrafung von Korruption zu garantieren. Viele Timores(inn)en glauben nicht, dass ihre Anonymität gewahrt bleibt, wenn sie Korruption anzeigen, oder befürchten, dadurch eigene Familienmitglieder zu denunzieren. In diesem Kontext zielt die Partnerorganisation darauf ab, transparentes Handeln zu stärken und v. a. Korruption, Nepotismus und geheime Absprachen auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen zu bekämpfen.

In einem partizipativen Prozess hat die NRO seit dem Jahr 2007 Handlungsfelder priorisiert und Ansätze erarbeitet, um Demokratie und Frieden in Osttimor voranzubringen. Hierbei bezog sie die ländliche und städtische Bevölkerung sowie zivilgesellschaftliche und politische Akteursgruppen ein, beispielsweise Veteranen und Jugendliche, Schulpersonal und Polizeiangehörige, Parlamentsmitglieder und Medienangehörige sowie Korruption bekämpfende staatliche Behörden. Die NRO sensibilisiert die Bevölkerung für die Auswirkungen von Korruption und verweist auf deren Möglichkeiten, Informationen zu erhalten und Fälle anzuzeigen. Dazu sensibilisiert und trainiert sie Ansprechpersonen auf Gemeindeebene, die dieses Wissen weitertragen sollen. Sie wirkt durch Lobbyarbeit und Beratung auf die politische Ebene ein, veranstaltet medienwirksame Events und trainiert Journalist(inn)en. In der Umsetzung ist dieses Projekt verwoben mit dem Ansatz eines USAID-finanzierten Projekts zur Verbreitung des Informationsfreiheitsdekretes und mit der Renovierung von einigen lokalen Gemeindezentren (sog. Peace Houses). Die bisherigen Projektphasen bauen aufeinander auf und werden von den parallelen Projekten ergänzt. Die NRO finanziert sich über Projekte meist ausländischer Geber und über kleine Zuschüsse beispielsweise von Botschaften.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Umgesetzt wurde die Evaluierung von einem indonesisch/niederländischen und einem deutschen Gutachter. Ziel der Evaluierung war es, Empfehlungen für die nächste Projektphase auszusprechen. Die Analyse ist vor allem an den OECD/DAC-Kriterien orientiert: Relevanz, direkte und indirekte Wir-



kungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Das Gutachterteam betrachtete darüber hinaus Gender-Aspekte sowie die Planung und das Monitoring des Projekts durch die Partnerorganisation. Zwar war der Blick auf frühere Projektphasen seit dem Jahr 2009 Teil der Evaluierung, jedoch standen die darauf aufbauenden vergangenen drei Jahre im Fokus. Der Methodenmix bestand hauptsächlich aus vertieften Einzelinterviews (62) und Fokusgruppeninterviews mit über 80 Angehörigen der Zivilgesellschaft und diverser Religionen, staatlicher Behörden, Medien und potentieller Projektpartner – etwa der Universität Dili und einer auf Trainings spezialisierten Organisation – in Gemeinden in drei Provinzen sowie in der Hauptstadt. Auftakt war ein partizipativer Workshop mit dem Projektteam, der zu einer ersten Analyse des Projekts genutzt wurde; abgeschlossen wurde die Evaluierung mit einem Debriefing, in dem die Ergebnisse und Empfehlungen aus der Feldrecherche mit dem NRO-Team diskutiert wurden.

### **Festgestellte Wirkungen**

Das Projekt zeigt Wirkung: 260 Menschen haben in 22 Trainings gelernt, welche Auswirkungen Korruption und Nepotismus auf ihr Leben haben. Sie wissen nun, wie sie ihnen entgegenwirken und Fälle anzeigen können. Bei einigen Treffen waren Mitarbeitende der staatlichen Antikorruptionsbehörden anwesend und in Gemeinden sind Briefkästen für anonyme Anzeigen installiert. Ein noch größerer Teil der Bevölkerung Osttimors wurde über regelmäßige Radioprogramme erreicht. Diese wurden auf der Basis einer Vereinbarung mit dem halbstaatlichen Community-Radio-Netzwerk weitgehend kostenfrei ermöglicht. Hinzu kommen medienwirksame Veranstaltungen wie Märsche und Diskussionsrunden, etwa zum internationalen Anti-Korruptionstag, über die politischer Druck und öffentliche Aufmerksamkeit generiert werden konnten. Das Evaluierungsteam stellte eine im Jahr 2017 stark gestiegene Präsenz der NRO und ihrer Themen in nationalen Druckmedien fest (44 Veröffentlichungen in 2017 vs. je zwei bis sechs in den Jahren 2012 bis 2016). Über ein Journalisten-Training sollte die unabhängige Berichterstattung zu Korruption gestärkt

werden. Jedoch fand dieses Training wegen einer geringen Verfügbarkeit an geeigneten Trainerinnen oder Trainern erst gegen Ende der Projektlaufzeit statt, sodass direkte Auswirkungen kaum belegbar sind. Des Weiteren erreichte das Projekt die Veröffentlichung von 68.000 Exemplaren eines Kinderschulbuches zu Korruption und Nepotismus, das nunmehr Teil des Grundschul-Curriculums ist. Der NRO ist es zudem gelungen, drei wichtige staatliche Anti-Korruptions-Institutionen vertraglich einzubinden, um darüber deren Präsenz bei Trainings auf Gemeindeebene zu stärken. Dies ist hilfreich, das Vertrauen der Bevölkerung in diese Institutionen zu verbessern. Nicht zuletzt gelang es, Angehörige unterschiedlicher Parteien für den Kampf gegen Korruption zu gewinnen und darüber politisch Einfluss zu nehmen. Hervorzuheben sind auch einzelne gute Praktiken: So spricht eine interviewte Person des öffentlichen Dienstes nun gezielt potentielle Fälle von Vorteilsnahme innerhalb ihrer Verwaltung an und bemüht sich um – soweit möglich präventive – Mediation. Eine Stadtverwaltung initiiert Arbeitsgruppen der Beteiligten aus privatem und öffentlichem Sektor, wenn sich größere Bauprojekte verzögern, sodass dadurch beispielsweise Bestechungen zumindest erschwert werden.

### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Die lokalen Ansprechpersonen sind nur wenig mit Fähigkeiten ausgestattet, ihr Wissen zu Korruption und Vorteilsnahme zu verbreiten oder gar als Mediator(inn)en oder präventiv tätig zu werden. Der Ansatz, dass Korruptionsfälle immer angezeigt werden sollen, ist zwar notwendig, kann aufgrund der starken Vernetzung der Bevölkerung des einwohnerschwachen Landes jedoch allenfalls langsam zum Erfolg führen. Fähigkeiten zur Mediation und präventive Strukturen sind kurzfristig erfolgversprechender. Hierzu können bestehende „gute Praktiken“ systematisch aufbereitet und weiterverbreitet werden.

Der aufwändigste Ansatz der NRO ist die Sensibilisierung und Fortbildung der Bevölkerung in den Provinzen, während öffentlich Bedienstete bisher kaum erreicht wurden. Der legale und der institutionelle Rahmen zur Beseitigung von Korruption und

Nepotismus sind in Osttimor zwar gegeben, sie bedürfen aber der Konkretisierung, um Korruption und Nepotismus vorzubeugen oder zu erschweren sowie um Akteuren der Korruptionsbekämpfung ausreichend Sicherheit und Vertrauen zu gewährleisten. Daher ist es empfehlenswert, dass sich die NRO künftig stärker auf einen Mentalitätswechsel im öffentlichen Dienst sowie auf die Befähigung von lokalen Ansprechpersonen als Mediator(inn)en konzentriert.

Bisher werden Trainings von den Projektmanagern umgesetzt. Dies bindet (durch die Unwegsamkeit des Landes auch zeitliche) Ressourcen, die für die Stärken der NRO effektiver genutzt werden könnten, z. B. für politische Lobbyarbeit und die Koordination von formalen Trainings für öffentlich Bedienstete. Daher wird empfohlen, zielgruppenspezifischere Trainings zu erarbeiten und diese in Partnerschaft mit anderen NRO umzusetzen, die auf Trainingsmethoden spezialisiert sind. Die Medienarbeit der evaluierten NRO ist weitgehend professionell und sollte ausgebaut werden, während die Ausbildung von Journalist(inn)en eher darauf spezialisierten Organisationen überlassen werden sollte. Lobbyarbeit und Beratung auf der politischen Ebene ist eine Stärke der NRO und kann kohärenter in der Projektplanung verankert werden; allerdings ist sie nur eingeschränkt planbar, da Gelegenheiten von Gesetzgebungsprozessen und von der politischen Agenda der Regierung und des Parlaments abhängig sind.

Die NRO ist sehr stark um Effizienz bemüht und konnte für einige Aktivitäten Fonds Dritter nutzen. Einige Produkte erarbeitete sie im eigenen Haus, deren Umsetzung ursprünglich über Dienstleister vorgesehen war. Dies führte zu Einsparungen bei Produktionskosten, die sich teilweise in Personalkosten wiederfinden. Diese Zusammenhänge werden in Berichten kaum deutlich. Dies gilt auch für die Änderungen strategischer Entwicklungsschritte – etwa bei der Auswahl jener staatlichen Institutionen, mit denen Vereinbarungen zur gegenseitigen Unterstützung getroffen werden – und für die schlüssige Zuordnung von Aktivitäten zu Wirkungen. Zugleich ist das Monitoring der Aktivitäten im Feld sehr aufwändig, da es auf papierenen Umfragebögen basiert, die anschließend manuell digitalisiert, d. h. in Kalkulationsprogramme übertragen

werden. Daher liegt es nahe, digitale Monitoringinstrumente zu nutzen (z. B. Tablett- oder SMS-basierte Befragungen und Erfassung von Teilnehmenden). Vor allem aber kann organisationsintern ein kohärentes Wirkungsmodell und ein zeitbasierter Umsetzungsplan entwickelt werden, aus dem die Bezüge der Aktivitäten untereinander und zu den Zielen nachvollziehbarer werden. Beide Ansätze würden die Datenerhebung und -auswertung vereinfachen und so könnten Informationen zu Erfolgen der Projektaktivitäten für die Projektsteuerung genutzt werden.

*Marco Hanitzsch*

### Follow-up (MISEREOR)

Im Anschluss an die Evaluierung Anfang Januar 2018 haben die Partnerorganisation und MISEREOR die Priorisierung und die Umsetzung der Empfehlungen diskutiert und abgesprochen. Die betreffende Organisation ist ein wichtiger Partner im Bereich der Korruptionsbekämpfung und Lobbyarbeit, so dass die Zusammenarbeit mit MISEREOR fortgeführt werden wird. Insbesondere der Aspekt der Arbeitsentlastung der Projektmanager ist ein wichtiges Thema der Empfehlungen. Angesichts der Überlastung der Projektmanager durch die Trainings wurde überlegt, diese Art von Trainings auszulagern und möglicherweise an andere lokale Organisationen abzugeben. Der Partner bemüht sich, geeignete Organisationen in diesem Bereich zu finden. Ferner wurde deutlich, dass der Direktor eine Unterstützung, insbesondere im Bereich Monitoring, braucht. Diese Empfehlung wurde von der Partnerorganisation pro-aktiv aufgegriffen und nach einer Assistenz gesucht. Es wurde ein geeigneter Kandidat gefunden, dieser hat die Organisation allerdings nach einiger Zeit wieder verlassen. In Osttimor ist es äußerst schwierig, qualifiziertes Personal auf der Ebene des Managements zu identifizieren und zu halten. Die Partnerorganisation wird die Suche nach qualifiziertem Personal als „rechte Hand“ des Direktors weiter verfolgen.

## 24 Osttimor

### Evaluierung eines Projekts im Bereich Medienarbeit für staatsbürgerliche und kulturelle Bildung

#### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der MISEREOR-Partner ist eine gemeinnützige Organisation in Osttimor. Es handelt sich um ein Medienproduktionszentrum, das sich für Friedensförderung und nachhaltige Entwicklung einsetzt, indem es audiovisuelle Produktionen auf dem einzigen nationalen Fernsehsender in Osttimor ausstrahlt. Die Organisation wurde 2002 von einem Jesuitenpater gegründet. Er wählte mehrere junge Timorer ohne Vorkenntnisse im audiovisuellen Bereich aus und schulte sie durch praktische Ausbildung als Kameramänner, Animatoren, Redakteure, Toningenieur und Fernsehmitarbeiter. Im Februar 2004 erfolgte die erste Ausstrahlung im nationalen Fernsehen von Osttimor. Seitdem hat die Organisation ihre Aktivitäten fortgesetzt und ein breites Spektrum von Themenbereichen abgedeckt, die im nationalen Fernsehen wöchentlich mit dreißig-

minütigen Programmen gesendet werden. Die Organisation hat 19 Mitarbeitende, von denen 14 in der Produktion und 4 in der Verwaltung/Finanzen und Support tätig sind. Nur vier sind Frauen. Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist seit der ersten Stunde dabei. Im Laufe der Jahre wurde der Partner durch den Einsatz von ausländischen Freiwilligen unterstützt. MISEREOR unterstützt die Partnerorganisation seit mehreren Jahren durch verschiedene Projekte. Das jüngste Projekt wird mit diesem Einsatz evaluiert.

Das Oberziel des Projekts ist, ein Kommunikationsumfeld aufzubauen, an dem Jugendliche und benachteiligte Bürger/-innen an den Entwicklungs- und politischen Prozessen ihres Landes teilhaben können.

Die geplanten Ziele und Ergebnisse sowie die wichtigsten Aktivitäten und Inputs sind in der folgenden Tabelle dargestellt.



**Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Der Grundgedanke der Evaluierung besteht darin, das Vorgehen (inhaltlich und organisatorisch) der Partnerorganisation bei der Umsetzung des laufenden Projekts für den Zeitraum Mai 2015 bis April 2018 zu bewerten. Die wichtigsten Fragen dabei sind, ob (a) die Organisation ihre Ziele erreicht hat; und ob (b) es ersichtlich ist, dass die Organisation durch ihr Projekt zu einem verbesserten Kommunikationsumfeld beigetragen hat, in dem Jugendliche und benachteiligte Bürger/-innen an den Entwicklungs- und politischen Prozessen ihres Lan-

des teilhaben können? Und wenn ja:

- Welche Auswirkungen haben die Dreharbeiten und das Ausstrahlen auf Jugendliche und benachteiligte Bürger/-innen, die ihre Bedenken in den Episoden geäußert haben?
- Welche Auswirkungen gibt es für die beteiligten Gemeinden?
- Hat es einen Multiplikatoreffekt gegeben?
- In welchen Bereichen des Kommunikationsumfelds wurden Verbesserungen erreicht?

Der Evaluationsansatz ist in der folgenden Abbildung zusammengefasst.



Ziel der Evaluierung ist es, Empfehlungen zu erarbeiten, die der Organisation helfen, einen neuen Projektantrag zu stellen, der auf den Erfahrungen der beiden vorangegangenen Projektphasen aufbaut. Es wird auch erwartet, dass das Evaluierungsteam Vorschläge unterbreitet, wie die Organisation noch besser arbeiten kann.

Zu Beginn der Evaluierung wurde ein Evaluierungsrahmen entwickelt, der den Evaluierungsansatz, ein Konzept der Planungs- und Umsetzungslogik, die Wirkungslogik und die Leitfragen auf Basis des Referenzrahmens umfasste. Die Evaluierung war qualitativ basiert, aber wo nötig, wurden einige quantitative Daten erhoben und verwendet. Es wurde ein Mix aus verschiedenen Datenerhebungsmethoden angewendet:

- Deskphase mit Studium der wichtigsten Dokumente
- Qualitative Informations-/Datenerhebung durch Interviews, entweder einzeln oder in kleinen Gruppen, durch Fokusgruppendifkussionen und/oder semistrukturierte Interviews mit allen wichtigen Interessengruppen. Das Evaluierungsteam holte Informationen von etwa 100 Personen ein.
- Beobachtung und formelle und informelle Diskussion mit Zuschauer(inne)n von TV-Episoden und Ressourcenpersonen in den Dokumentationen.
- Zu Beginn und am Ende der Evaluierung wurde mit allen Mitgliedern der Organisation ein Briefing- und Debriefing-Workshop durchgeführt.
- Betrachtung mehrerer Dokumentationen, um ein Gefühl für die geleistete Arbeit zu bekommen.

Ziel der Evaluierung ist es, Empfehlungen zu erarbeiten, die der Organisation helfen, einen neuen Projektantrag zu stellen, der auf den Erfahrungen der beiden vorangegangenen Projektphasen aufbaut. Es wird auch erwartet, dass das Evaluierungsteam Vorschläge unterbreitet, wie die Organisation noch besser arbeiten kann.

Zu Beginn der Evaluierung wurde ein Evaluierungsrahmen entwickelt, der den Evaluierungsansatz, ein Konzept der Planungs- und Umsetzungslogik, die Wirkungslogik und die Leitfragen auf Basis des Referenzrahmens umfasste. Die Evaluierung war qualitativ basiert, aber wo nötig, wurden einige quantitative Daten erhoben und verwendet. Es wurde ein Mix aus verschiedenen Datenerhebungsmethoden angewendet:

- Deskphase mit Studium der wichtigsten Dokumente
- Qualitative Informations-/Datenerhebung durch Interviews, entweder einzeln oder in kleinen Gruppen, durch Fokusgruppendifkussionen und/oder semistrukturierte Interviews mit allen wichtigen Interessengruppen. Das Evaluierungsteam holte Informationen von etwa 100 Personen ein.
- Beobachtung und formelle und informelle Diskussion mit Zuschauer(inne)n von TV-Episoden und Ressourcenpersonen in den Dokumentationen.
- Zu Beginn und am Ende der Evaluierung wurde mit allen Mitgliedern der Organisation ein Briefing- und Debriefing-Workshop durchgeführt.
- Betrachtung mehrerer Dokumentationen, um ein Gefühl für die geleistete Arbeit zu bekommen.

#### Informants of the evaluation

Organisation internal	10 people
Contract holder	5 people
Government stakeholder	5 people
Community stakeholder	19 people
Civil society stakeholder	6 people
Private sector stakeholder	5 people
General public around	40 people

#### Identifizierte Auswirkungen (direkte und indirekte Wirkungen)

- Die Ziele bezüglich Produktion und Ausstrahlung werden nicht vollständig erreicht. Laut Zählung der Organisation wurden in den letzten drei Jahren 21 Dokumentarfilme produziert und nur sieben im nationalen Fernsehen ausgestrahlt, von denen einer eine positive Veränderung und einer eine unbeabsichtigte negative Konsequenz hatte, was zu einer Einstellung der Ausstrahlung im nationalen Fernsehen führte.
- Die Anzahl der öffentlichen Aufführungen für Menschen, die nicht über Fernseher verfügen, war sehr begrenzt (nur acht Sendungen mit insgesamt ca. 650 Zuschauern). Diese wenigen Vorführungen haben laut der Mitarbeitenden keine besonderen Auswirkungen auf die Gemeinschaft gehabt.
- Die Produktionssysteme sind jetzt effizienter, aber vor allem das Ablagesystem der Dokumentationen erfordert dringend Handlungsbedarf.
- Die Kompetenz des Produktionspersonals wurde durch den Einsatz eines Freiwilligen, der on-the-job-Training zu Forschung, Drehbuchschreiben, Interviewtechniken und Drohneinsatz durchführte, leicht erhöht. Das Produktionspersonal fühlt sich ausreichend kompetent, um die Arbeit fortzusetzen.

#### Summary of the key findings

**Relevance:** yes, the programme reflects the needs of the target group and is relevant to its main stakeholders;

**Impact:** the impact of this project is limited, but impressive impact can be observed over a period of 10 years from former projects;

**Effectiveness:** the organisation has been partially effective in implementing the running programme. Not all targets are met;

**Efficiency:** The systems and procedures in place are reasonably efficient but there is scope for improvement;

**Sustainability:** There are options to make the project and the organisation more sustainable. The organisation was faced with a major crisis at the start of the programme, but the future is promising

### Wichtige Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Organisation ist ein bekanntes audiovisuelles Produktionshaus, das sich einen Namen als professionell und produktiv gemacht hat. Sie gibt den Sprachlosen eine Stimme, ihre Dokumentationen sind für Jugendliche und Marginalisierte relevant: vor allem vergangene Ausstrahlungen trugen zu einer größeren sozialen Wirkung bei. Sie nimmt eine Vorbildfunktion für junge Produzenten ein und hat zur veränderten Kommunikationsumgebung in Osttimor beigetragen. Intern sah sich die Organisation leider mit schwierigen Zeiten konfrontiert, die sich auf die Erreichung ihrer Ziele auswirkten. Mitte 2015, zu Beginn des zu evaluierenden Projekts, verließ der damalige Direktor unerwartet die Organisation und hinterließ für einen Zeitraum von 8 Monaten ein Vakuum in Leitung und Führung. Der neu ernannte Direktor stand nicht nur vor internen Problemen, sondern musste sich auch mit der unerwarteten Entscheidung des nationalen Fernsehens auseinandersetzen, die Ausstrahlung der Dokumentationen einzustellen. Dies alles hat die Kontinuität, Qualität und Kreativität der Produktion beeinflusst.

Trotz all der unglücklichen Ereignisse, die die Organisation und die Projektergebnisse betrafen, hat der Partner das Potenzial, mehr und bessere Arbeit zu leisten. Dafür wird empfohlen, dass die Organisation ein günstiges Umfeld schafft, um ihren Wettbewerbsvorteil bei der audiovisuellen Produktion in Osttimor zu erhalten. Sie kann dies tun, indem sie:

- einen organisatorischen Transformationsprozess in Gang setzt;
- Produktionen entwickelt, die neue/kreative Ansätze, Techniken und Technologien nutzen;

- Synergien schafft und Pilotaktivitäten zur Steigerung der sozialen Wirkungen in Gang setzt. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, dass 2018 in Vorbereitung für die nächste Projektphase:
  - der MISEREOR-Partner einen Transformationsprozess der Organisation mit der „No-Cost-Extension“ bis Ende 2018 beginnt und weiterhin Dokumentationen in Vorbereitung produziert. In der Zwischenzeit werden alle Möglichkeiten ausgelotet, um das Fernsehprogramm wieder auf Sendung zu bringen;
  - gleichzeitig die Organisation eine neue Organisationsstruktur entwirft und die Mitarbeitenden entsprechend zuweist. Am wichtigsten ist es, so schnell wie möglich einen Produktionsleiter oder eine Produktionsleiterin zu ernennen. Anschließend bemüht sie sich um den Aufbau ihres neuen Teams und baut die Kompetenz der Mitarbeitenden aus. Gleichzeitig kann sich die Organisation Optionen zur Verbesserung des physischen Arbeitsumfelds überlegen und in die Modernisierung seiner Ausrüstung investieren, um den reibungslosen Ablauf ihrer Aktivitäten zu verbessern. Auch einige interne Managementsysteme müssen verbessert werden.

Für 2019 und darüber hinaus wird bei der Umsetzung des neuen Projekts Folgendes empfohlen:

- Die Organisation führt neue und andere, kreativere Produktionskonzepte ein. Damit arbeitet sie gleichzeitig daran, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und mehr soziale Wirkung zu erzielen. In diesem Zusammenhang könnte die Organisation ein kleines Filmfestival initiieren und Möglichkeiten ausloten, um bestehende Programme für den sozialen Wandel anderweitig zu nutzen. Um dies zu erreichen, sollte die Organisation die Schaffung der neuen Position eines Kommunikationsmanagers/ einer Kommunikationsmanagerin in Betracht ziehen.
- Um das Management während der Übergangszeit zu verbessern, könnte die Organisation unter anderem eine Mentorschaft für den neuen Direktor initiieren, aber auch den Projektträger aktiver einbeziehen. Um die Nachhal-

tigkeit der Organisation zu erhöhen, ist es wichtig, dass sie Beiträge Dritter erhöht.

- Zukünftige Veränderungen werden nur dann Bestand haben, wenn sich die Mitarbeitenden dafür verantwortlich fühlen und die Kompetenz haben, die Veränderungen durchzuführen. Die Führungskräfte müssen in Zusammenarbeit mit MISEREOR daran arbeiten.
- Daher wird empfohlen, dass MISEREOR:
- seine Unterstützung fortsetzt und die Durchführung des nächsten Projekts finanziert, jedoch unter vereinbarten Bedingungen und mit vereinbarten Ergebnissen. Um dies zu erreichen, unterstützt MISEREOR den Transformationsprozess der Organisation durch die Bereitstellung der erforderlichen Mittel sowie durch moralische und praktische Unterstützung.
  - den Direktor in seine Hauptverwaltung nach Aachen einlädt. Der neue Direktor ist unerfahren in der „Entwicklungswelt“ und es ist wichtig, dass er die Möglichkeit erhält, sein Netzwerk zu stärken und eine gute und vertrauensvolle Beziehung zu MISEREOR aufzubauen, die in den letzten Jahren angespannt war.

*Dr. Mieke Leermakers (Übersetzung EQM)*

### Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger hat in den letzten Jahren durch seine Arbeit gezeigt, dass weite Teile der Bevölkerung für gesellschaftspolitische und kulturelle Fragen interessiert werden können. Dieses Anliegen kann insbesondere durch gezielte Medienarbeit sehr gut umgesetzt werden. Aus diesen Gründen wird die Arbeit des Projektträgers durch MISEREOR weiter unterstützt. Eine wichtige Empfehlung der Evaluierung betrifft das Personal, das teilweise nicht geeignet erscheint, die notwendige Schärfung des Arbeitskonzeptes durchzuführen. Der aktuelle Direktor hat sich dieser Tatsache gestellt und sich in Absprache mit dem Vorstand von einigen Mitarbeitenden getrennt. Ein Teil des Kernteams konnte bleiben und es wird weiteres kompetentes Personal gesucht. Ferner wurde mit MISEREOR abgesprochen, dass ein lokaler Berater den Direktor in diesem Prozess durch fortlaufende Beratung unterstützt. Die Inhalte der Beratung wurden bereits abgesprochen und ein Vertrag zwischen dem Berater und der Organisation geschlossen. Darüber hinaus ist ein Besuch des Direktors in die Geschäftsstelle in Aachen für Ende April 2019 geplant.

## 25 Palästinensische Gebiete

### Evaluierung eines Projekts zur Stärkung der Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit

#### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des Projekts

Seit ihrer Gründung im Jahr 1993 setzt sich die palästinensische Nichtregierungsorganisation (NRO) für den Schutz der Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein und fördert die Prinzipien Demokratie, soziale Gleichheit und Gerechtigkeit in den Palästinensischen Gebieten. Ziel dieser Arbeit ist es, die Entwicklung eines weitreichenden Sozialschutzsystems zu fördern, das die Rechte und menschliche Würde der palästinensischen Bürgerinnen und Bürger garantiert. Seit 2003 ist die Organisation auch gezielt zu dem Themengebiet Arbeitsschutz und -gesundheit tätig und hat hier wichtige Pionierarbeit geleistet. Die NRO setzt Maßnahmen auf dem gesamten Gebiet der Palästinensischen Gebiete um (Westbank, einschließlich Ostjerusalem und Gazastreifen), hat ihren Hauptsitz in Ramallah sowie eine Zweigstelle in Gaza Stadt. Die zentralen Zielgruppen der NRO sind palästinensische Arbeitnehmer(innen) im öffentlichen und privaten Sektor, Arbeitnehmervertreter(innen) sowie Gewerkschafter(innen) und junge Aktivist(inn)en. MISEREOR unterstützt verschiedene Projekte der Organisation seit 1995. Die NRO wird auch von anderen internationalen Geberorganisationen unterstützt. Das evaluierte Projekt wird seit 2012 von MISEREOR gefördert und befindet sich in der dritten Finanzierungsphase.

Zu den zentralen Aktionslinien der NRO im evaluierten Projekt gehören:

- Die enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitsministerium zur Stärkung der Kapazitäten der Arbeitsinspektoren des Ministeriums und zur Aktivierung ihrer Funktionen beim Monitoring der

Umsetzung existierender Gesetze und Standards im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgesundheit. Gleichzeitig ermöglichen die aktive Kooperation mit den Inspektoren und die Durchführung gemeinsamer Kampagnen der NRO den (ansonsten schwierigen) Zugang zu Arbeitgeber(inne)n und Arbeitnehmer(innen) in den Arbeitsstätten. Arbeitgeber(innen) werden hierdurch dazu gebracht, die Umsetzung relevanter Standards und Gesetze zu verbessern.

- Als Mitglied eines nationalen beratenden Gremiums im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgesundheit arbeitet die NRO direkt mit zentralen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Akteuren auf diesem Gebiet zusammen und kann proaktiv Einfluss auf die relevante nationale und lokale Politikagenda und Gesetzgebung nehmen.
- Durch Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung und zur Stärkung der Kenntnisse von Gewerkschafter(inne)n und Arbeitnehmervertreter(inne)n über Standards im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgesundheit sowie zu Arbeitnehmerrechten werden die Fähigkeiten dieser Akteure gestärkt, als Multiplikator(inn)en zu wirken und aktiv Rechte an ihren Arbeitsplätzen und in ihren Gewerkschaften zu fördern und zu schützen, Rechtsverletzungen und Beschwerden an zuständige Stellen zu melden, an Aktivitäten im Bereich Advocacy und Politikdialog teilzunehmen und Aktionspläne für ihre Gewerkschaften zu entwickeln.

Die aktuellen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen in den Palästinensi-



schen Gebieten sowie der Region wirken sich stark auf die Planung und Durchführung des Projekts aus. Zu den relevanten Faktoren gehören die Nahostkrise und die fortlaufenden Anspannungen zwischen Israel und Palästina, die seit über zehn Jahren andauernde Blockade des Gazastreifens durch Israel ebenso wie die innenpolitische Auseinandersetzung zwischen Fatah und Hamas. In diesem Kontext sind palästinensische Arbeitnehmer (innen) besonders von einem Mangel an politischer und sozialer Stabilität sowie wirtschaftlichen Chancen und der konstanten Verletzung ihrer grundlegenden Rechte betroffen.

### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierung fand zwischen Dezember 2017 und März 2018 statt und umfasste eine Vorbereitungsphase, die Erstellung eines Zwischenberichts mit Fokus auf Ansatz und Methoden, eine zweiwöchige Feldphase in Palästina im Januar 2018 sowie die Erstellung des Evaluierungsberichts und Nachbereitung. Der Fokus der Analyse lag auf der Projektphase im Zeitraum 2015-2017. Um eine Langzeitperspektive auf die Wirkungen des Projekts zu ermöglichen, wurden auch die vorangegangene Projektphase (2012-2015) sowie die nachfolgende Übergangprojektphase (2017-2018) mit berücksichtigt. Es handelte sich um die erste externe Evaluierung des Projekts. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Erfassung aller Aspekte der Projektplanung und -umsetzung und der entsprechenden Wirkungen auf die Zielgruppen und Begünstigten mit Blick auf die Evaluierungskriterien Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus wurde vertieft eingegangen auf Möglichkeiten der Verbesserung der Interaktion und Intervention mit Pflichtenträger(inne)n und Rechteinhaber(inne)n, mögliche Ansatzpunkte für die Entwicklung der Schwerpunkte einer weiteren Förderphase sowie auf Herausforderungen bei der Wirkungserfassung des Projekts und der Weiterentwicklung der Instrumente und Methoden für Monitoring und Evaluierung (M&E).

Die Evaluierung baute auf einem partizipatorischen Ansatz auf, bei dem das Projektteam der

Partnerorganisation eng in die Vorbereitung und Durchführung einbezogen wurde. Methodisch wurde die Evaluierung auf der Grundlage qualitativer Instrumente der empirischen Forschung durchgeführt. Sie umfasste eine ausführliche Dokumentenanalyse, 34 qualitative Interviews mit Einzelpersonen sowie Fokusgruppen mit insgesamt 87 Informant(inn)en aus Projektteam, Zielgruppen und weiteren Begünstigten des Projekts, externen Beobachter(inne)n und Expert(inn)en ebenso wie Feldbesuche an diversen Projektstandorten in der Westbank und dem Gazastreifen. Die Evaluierung wurde von einem deutschen Gutachter und einem palästinensischen Kollegen aus der Westbank durchgeführt. Die Interviews und Feldbesuche im Gazastreifen wurden mit der Unterstützung eines weiteren lokalen Ko-Gutachters durchgeführt, da der palästinensische Gutachter aus der Westbank keine Einreiseerlaubnis für Gaza erhalten konnte. Zu Beginn und am Ende der Feldphase fanden jeweils ausführliche Besprechungen mit dem Projektteam statt, in denen Ziele und Vorgehensweise vorgestellt und diskutiert bzw. erste Ergebnisse präsentiert und Empfehlungen validiert wurden. Das Projektteam hatte vor der Fertigstellung des Evaluierungsberichts die Gelegenheit, einen Entwurf des Dokuments zu kommentieren.

### **Festgestellte Wirkungen**

Das Projekt kann viele positive Wirkungen vorweisen, von denen mehrere direkt Projektinterventionen zugeordnet werden können, andere Ergebnisse des Zusammenwirkens diverser nationaler Akteure sind:

- Arbeiter(innen) sowie Mitglieder von Gewerkschaften sind besser informiert über ihre Rechte, können diese einklagen, sich am Arbeitsplatz schützen und ihre Arbeitsbedingungen verbessern;
- unabhängige Gewerkschaften sind gestärkt und Mitglieder befähigt, sich zu organisieren, um Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit sowie Arbeitsrechte in ihrem Sektor zu adressieren;
- Gewerkschafter(innen) und Arbeitsaktivist(inn)en haben auf der Grundlage des durch Projektinterventionen erworbenen Wissens begon-

- nen, eigene Formate und Maßnahmen zur Fortbildung zu entwickeln und umzusetzen;
- die Kapazitäten von Mitarbeitenden des Arbeitsministeriums zum Monitoring der Umsetzung relevanter Standards sind maßgeblich gestärkt;
  - gemeinsam durchgeführte Kampagnen der NRO und des Arbeitsministeriums in diversen Sektoren haben dort zu Verbesserungen im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitsgesundheit beigetragen;
  - auf der nationalen und lokalen institutionellen Ebene hat die NRO in Zusammenarbeit mit anderen zentralen Akteuren maßgeblich zur Formulierung relevanter Politikansätze und Gesetzesentwürfe beigetragen;
  - durch Absichtserklärungen relevanter Akteure wurde ein Beitrag zur besseren Umsetzung von Standards des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgesundheit in diversen Sektoren geleistet.

Durch die sehr enge, partizipatorisch angelegte und vertrauensvolle Arbeit mit Rechte- und Pflichtenträger(inne)n, die Verzahnung von Interventionen und daraus resultierenden Wirkungen auf diversen Ebenen, wie auch die enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitsministerium wird die NRO von allen relevanten Akteuren als wichtiger Bezugspunkt und Partner im Bereich Arbeitsschutz, Arbeitsgesundheit und Arbeitsrechte anerkannt. Wirkungen werden allerdings teilweise durch schwierige strukturelle Rahmenbedingungen eingeschränkt.

#### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist für die Zielgruppen außerordentlich relevant, weil es sich auf unterschiedliche Weise auf eine verstärkte Umsetzung relevanter Standards und die daraus resultierende Verbesserung von Arbeitsbedingungen auswirkt. Keine andere Organisation ist auf diesem Gebiet tätig. Die NRO arbeitet sehr effektiv und kostengünstig. Wie viele andere palästinensische Organisationen ist die NRO zunehmend von einem Rückgang der Mittel internationaler Geber für Menschenrechtsarbeit in Palästina betroffen, was sich auf ihre personellen Kapazitäten auswirkt und auch zunehmend Folgen für das geförderte Projekt zeigt. Einige zentrale

Wirkungen des Projekts werden nicht vollständig durch die formulierten Indikatoren erfasst. Das Projektteam möchte durch eine Weiterentwicklung der eigenen Mechanismen für M&E die Kapazitäten für internes Lernen und strategisches Planen stärken. Hinsichtlich der erreichten Wirkungen bei Bewusstseinsbildung, Verhalten und Kapazitäten der Zielgruppen ebenso wie auf der Ebene der politischen und gesetzlichen Veränderungen weist das Projekt ein hohes Maß an Nachhaltigkeit auf. Die finanzielle Nachhaltigkeit des Projekts stellt hingegen strukturell bedingt eine größere Herausforderung dar, die auch in Zukunft bestehen bleiben wird.

Vor diesem Hintergrund sollte die NRO:

- ihre wichtige Arbeit fortsetzen und einen Antrag für ein Folgeprojekt formulieren, das auf den bisherigen Ansätzen und Zielen aufbaut und diese unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Zielgruppen weiterentwickelt;
- ein Konzept für die Personalplanung formulieren;
- Projektindikatoren entwickeln, die das gesamte Spektrum der durchgeführten Tätigkeiten abbilden;
- die internen Mechanismen für M&E weiterentwickeln, um internes Lernen und strategisches Planen weiter zu stärken, ohne zusätzliche Belastungen der personellen und finanziellen Ressourcen zu verursachen;
- strategische Partnerschaften mit relevanten Akteuren zur Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten aufbauen;
- Maßnahmen zur weiteren Sensibilisierung der breiteren Öffentlichkeit zum Thema Arbeitssicherheit und Arbeitsgesundheit entwickeln.

Angesichts der sehr positiven Ergebnisse und der weiter bestehenden hohen Relevanz der Projektziele ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall sinnvoll. MISEREOR könnte die NRO bei der Weiterentwicklung der internen Mechanismen für M&E, der Entwicklung relevanter Projektindikatoren sowie dem Aufbau strategischer Partnerschaften unterstützen.

*Dr. Benjamin Stachursky*

### Follow-up (MISEREOR)

Der Partner hat das Evaluierungsvorhaben von MISEREOR gut unterstützt und die Erkenntnisse und Empfehlungen sehr ernst genommen. Der Partner hat im Anschluss an die Evaluierung unter anderem zwei Follow-up-Workshops durchgeführt, einen in Gaza und einen im Westjordanland. Dabei wurden die Erkenntnisse und Empfehlungen der Evaluierung mit Mitarbeitenden der Organisation, Vorstandsmitgliedern sowie Gewerkschafter(inne)n und Vertreter(inne)n des Arbeits- und Gesundheitsministeriums diskutiert. Außerdem hat die Organisation erste Anstrengungen unternommen, ihr M&E System zu verbessern. Dazu wurden Monitorings- und Evaluierungsfragebögen sowie ein M&E-Handbuch entwickelt. Ende 2018 fand darauf aufbauend ein Trainingstag für die Mitarbeitenden statt. Auch die inhaltliche Ausrichtung des Projekts wurde aufgrund der Evaluierungsempfehlungen angepasst. So wurde unter anderem anlässlich des „Welttages für Sicherheit und Gesundheit“ zusammen mit anderen relevanten Akteuren eine Konferenz zu Arbeitssicherheit und Gesundheit durchgeführt.

Nach der Evaluierung hat die Organisation einen Folgeantrag erarbeitet und bei MISEREOR vorgelegt. Darin werden die Evaluierungsempfehlungen reflektiert und MISEREOR hat sich entschieden, den Projektpartner nicht zuletzt aufgrund der bescheinigten außerordentlichen Relevanz für die Zielgruppe in einer weiteren Projektphase zu fördern.

# 26 Philippinen

## Evaluierung eines Wiederaufbauprojekts nach Taifun Haiyan

### **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts**

Evaluiert wurde ein Projekt des Wiederaufbaus nach dem verheerenden Wirbelsturm Haiyan (auf den Philippinen: Yolanda), der 2013 in weiten Teilen der zentralphilippinischen Region Visayas große Verwüstungen hinterlassen hatte. Bei Guiuan (Samar) traf der Taifun Haiyan zum ersten Mal auf Land. Entsprechend schwer waren hier die Schäden. Direktes Projektgebiet sind die zwei vorgelagerten Inseln Homonhon und Manicani.

Langjährige Partner von MISEREOR fühlten sich aufgerufen, auf die Katastrophe zu reagieren. Sie sind in einem Netzwerk zusammengeschlossen, das eng mit der Katholischen Kirche verbunden ist und über 250 Mitgliedsorganisationen hat. Dieses Netzwerk war bereits vorher auf den Inseln Homonhon und Manicani im Rahmen seiner Anti-Bergbaukampagne aktiv. Unmittelbar nach Haiyan finanzierte MISEREOR dem Netzwerk zunächst drei Nothilfeprojekte und von 2013 bis 2018 ein großes Wiederaufbauprojekt, in das ca. 2,6 Millionen Euro flossen. In dem Projekt übernahmen mehrere Netzwerk-Mitgliedsorganisationen einzelne Projektkomponenten, die sich in ihrer Gesamtheit der vielfältigen Rehabilitierungsbedarfe der lokalen Bevölkerung angemessen annehmen sollten:

1. Management der Küstenressourcen
2. Nachhaltige Landwirtschaft (Diversifizierung und Aufforstung) sowie Management von Landressourcen
3. Existenzsicherung
4. Wohnen (Bau von 118 sicheren Häusern)
5. Katastrophenmanagement
6. Wasserversorgung
7. Erneuerbare Energie (Strom) und Funkanlage
8. Integrierte Basisgesundheitsdienste

9. Zugang zu Rechten für besonders benachteiligte Gruppen

10. Gemeinwesenentwicklung (Organisation von Basisgruppen)

An der Durchführung des Projekts waren insgesamt 16 Organisationen beteiligt, teils als verantwortlich durchführende, teils als beratende Organisationen.

### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

In der Evaluierung sollten insbesondere die Stärken und Schwächen eines solchen integrierten Ansatzes für den Wiederaufbau untersucht werden. Die Lernerfahrungen sollten dazu beitragen, den integrierten Ansatz des Wiederaufbaus für andere zivilgesellschaftliche Organisationen replizierbar zu machen.

Die Evaluierung wurde von einem Team aus einer philippinischen Evaluiererin und dem Leiter, einem deutschen Evaluierer, durchgeführt. Nach Sichtung der Projektunterlagen fand die Datenerhebung auf den Philippinen statt, sowohl in der Hauptstadt Manila, wo viele der durchführenden Organisationen ihren Hauptsitz haben, als auch auf den beiden Inseln. Dort wurden sieben von zwölf Dörfern besucht und 60 Einzelinterviews sowie 15 Gruppendiskussionen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden schließlich in zwei Kreisen von Partnerorganisationen vorgestellt und diskutiert. Rückmeldungen aus diesen Diskussionen gingen in den Bericht ein.

### **Festgestellte Wirkungen**

Jede der Komponenten hatte positive Wirkungen auf die Förderung der Selbständigkeit der Zielgruppen. Die Bewohnerinnen und Bewohner wur-

den in allen Komponenten intensiv befragt und beteiligt, bis dahin, dass sie gemeinsam entschieden, wer die besonders Armen sind, die die katastrophensicheren Häuser bekommen sollen. Dabei sind Kenntnisse und Fähigkeiten gewachsen, wie die Menschen ihre Anliegen eigenständig vertreten können, und es ist gegenseitiges Vertrauen gewachsen, sodass sie dabei auch gemeinsam handeln können. Die Voraussetzungen für ein besseres Krisenmanagement und die Chancen für die Rehabilitation nach einem nächsten Taifun sind damit viel besser als vor dem Supertaifun Yolanda.

Vor den Küsten wachsen wieder mehr Mangroven, schützen das Land gegen die Brandung und bieten Lebensraum für Fische und Schalentiere. Der Fischbestand ist dabei, sich zu erholen, und es gibt Erfolge im Kampf gegen illegales Fischen.

Es werden mehr verschiedene Gemüse angebaut und es wachsen an den entwaldeten Stellen wieder Bäume, die erste Früchte tragen. Die Düngung mit Kompost zur Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit hat sich allerdings nicht sehr verbreitet.

Die katastrophensicheren Wohnhäuser sind bewohnt und bieten den Familien eine hochgeschätzte Sicherheit, die bei den letzten Wirbelstürmen bereits getestet wurde. Viele dieser Häuser, insbesondere in den nur knapp über dem Meeresspiegel liegenden Küstenstreifen, mussten auf Stelzen gebaut werden, um sie im Falle eines Tsunamis vor Überflutung zu schützen.

Die Evakuierungszentren waren beim Besuch des Evaluierungsteams erst zum Teil fertiggestellt. Diese konnten beim letzten Taifun dennoch bereits genutzt werden, und sie stehen jetzt auch für Versammlungen und Feste zur Verfügung. Um finanzielle Mittel für die Unterhaltung und Instandhaltung der Evakuierungszentren zu erwirtschaften, werden die Räumlichkeiten der Zentren vermietet, so z. B. an Festgesellschaften. Gerade an den Evakuierungszentren zeigt sich, dass die Kenntnisse, was bei Katastrophengefahr zu tun ist, gewachsen sind. Es ist aber auch zu sehen, dass weiterhin in Gebieten gebaut wird, die von Überschwemmung bedroht sind.

Auch die Infrastruktur hat sich durch die Wiederaufbaumaßnahmen verbessert: Wohnsiedlungen, die bisher in der Trockenzeit kaum Wasser hat-

ten, haben jetzt das ganze Jahr über Wasser. Arme Familien haben jetzt nachts Licht und Solarstrom von Solarlampen. Manche nutzen das, um nachts zu backen und dieses Gebäck dann tags zu verkaufen. Die Kinder können auch abends ihre Schularbeiten bei gutem Licht erledigen und die Familien können ihre Mobiltelefone regelmäßig aufladen. Über das Funknetzwerk laufen ständig Wetternachrichten, die Abholung der Kinder von der Schule in anderen Dörfern wird darüber organisiert, und auch die Verfolgung von illegalen Fischern wird über den Funk organisiert.

Das traditionelle Heilwissen, das es auf den Inseln gab, wird genutzt und erweitert. Viele Familien bauen Heilkräuter an und sparen so Kosten bei Krankheiten, für die kein Arztbesuch notwendig ist. Gleichzeitig sind die Heilerinnen sich bewusster, bei welchen Symptomen ihre Mittel nicht ausreichen und sie in die Klinik verweisen müssen.

Neu eröffnete kleine Läden und andere Kleinstbetriebe bieten eine wichtige Dienstleistung und tragen ein wenig zum Lebensunterhalt bei. In manchen Dörfern vergeben sie auch Kleinstkredite an ihre Mitarbeiter(innen) und Kund(inn)en, was eine wichtige Dienstleistung darstellt, weil es auf den Inseln keine Banken gibt und örtliche Geldverleiher sehr hohe Zinsen nehmen.

Deutlich mehr alte Menschen erhalten jetzt die staatliche Rente und es gibt Gruppen von Älteren, die kleine Projekte durchführen, mit denen sie ein kleines Einkommen erwirtschaften. Die Registrierung von Menschen mit Behinderungen im staatlichen Gesundheitsdienst ist dagegen nicht gelungen, weil die zuständige Ärztin trotz wiederholter Nachfragen nicht bereit war, auf die Inseln zu reisen, und auch niemanden delegierte.

Insgesamt allerdings war die Einschätzung vieler Interviewpartner, dass sich die Situation auf den Inseln noch nicht wieder soweit erholt habe, dass das Niveau vor dem Taifun erreicht worden wäre. Sie ernten und verdienen weniger, und manche haben bis heute kein Boot, sodass sie von der Küste aus fischen müssen, was weniger Einkommen bringt. Dies ist jedoch nicht dem Projekt anzurechnen. Der Wiederaufbau nach einer derartigen großen Katastrophe braucht längere Zeit.

Insgesamt haben sich der soziale Zusammenhalt und das Engagement zivilgesellschaftlicher Akteure gegenüber früher deutlich verbessert: Es gibt viel mehr kleine Vereine und Gruppen, die sich aktiv für die Belange verschiedener Bevölkerungsgruppen einsetzen.

#### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das Herangehen, dass ein Netzwerk von Partnern in diesem Projekt viele Komponenten parallel bearbeitet, ermöglichte eine Vielzahl von Synergien. Partner bekamen Entwicklungen in anderen Komponenten mit, gaben sich gegenseitig Feedback. Absprachen über Termine (damit nicht in einem Dorf am selben Tag zwei Dorfversammlungen stattfinden) waren leichter zu organisieren. Es entstand eine Vielzahl an Kooperationen: Zum Beispiel werden bei den Evakuierungszentren Wurzelgemüse angebaut, um Nahrungsmittel verfügbar zu haben, und die Wasser- und Stromversorgung konnte für die Zentren gesichert werden. Die Landwirtschaftskomponente organisierte Trainings zum Anbau von medizinisch wirksamen Kräutern für die Gesundheitskomponente. Die Radiosender arbeiten eng mit der Projektkomponente zur Reduzierung des Katastrophenrisikos zusammen, indem sie die Bevölkerung zeitnah und ausführlich über

bevorstehende Taifune und über im Ernstfall zu ergreifende Maßnahmen informieren.

Diese Synergien und auch das gegenseitige Lernen wurden gefördert durch die vorbildliche Koordinierungs- und Managementleistung des Projektträgers (Nationales Sekretariat des Netzwerks), durch intensive und regelmäßige Treffen, gute Kommunikation, sowie die personelle Präsenz von Mitarbeitenden des Netzwerks in der Projektregion.

Die Evaluierung empfiehlt MISEREOR, bei solchen Kooperationen auf einige Erfolgsfaktoren besonders zu achten. So sollten die Partner sich kennen und vertrauensvoll zusammenarbeiten können, eine gemeinsame Entwicklungsvorstellung haben und sehr lernbereit sein, damit auch kritisches Feedback möglich ist. Zudem bedarf es einer starken Koordination.

Die Evaluierung empfiehlt eine weitere Förderung, um den begonnenen Rehabilitations- und Wiederaufbauprozess fortzusetzen. Die Gruppen und Vereine sollten weiter begleitet und ihre organisatorischen und technischen Kompetenzen weiter unterstützt bzw. gefördert werden. Zudem gibt die Evaluierung spezifische Empfehlungen zu den einzelnen Komponenten ab.

*Bernward Causemann*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen der Evaluierung sind im Folgeprojekt „Gemeindebasiertes Ressourcenmanagement, Entwicklung von Lebensgrundlagen und Stärkung der Widerstandskraft gegenüber Katastrophen auf den Inseln Manicani und Homonhon in der Provinz Eastern Samar, Philippinen“ angemessen berücksichtigt. Mit dem Projekt soll das bisher Erreichte konsolidiert werden.

Damit sind die weitere Stärkung der Gruppen und Vereine und deren Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen, die Verbesserung des Katastrophenschutzes und des Schutzes ökologischer Ressourcen sowie der Aufbau von kleinstgewerblichen Aktivitäten zwecks Absicherung der Lebensgrundlagen Gegenstand des Projekts.

Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen stellen eine Herausforderung für die Sicherung des Projekterfolgs dar. So hat die Lizenzvergabe an eine Bergbaufirma auf Homonhon Auswirkungen auf die landwirt-

schaftliche Produktion lokaler Bäuerinnen und Bauern. Im Bereich der kleinstgewerblichen Förderung erweisen sich die Produkt- und Marktentwicklung lokal verfügbarer Ressourcen (z. B. die Pandanus-Pflanze) sowie die (steuerlichen) Anforderungen der Unternehmensregistrierung als schwierig, da hier spezifische Expertise nötig ist, die der Projektträger erst organisieren muss.

Die Empfehlungen bezüglich des Küstenschutzes konnten allerdings nicht im Folgeprojekt aufgenommen werden. Dies hätte eine Ausweitung des Wirkungsraumes jenseits der beiden Inseln zur Folge gehabt, was einen nicht unerheblichen finanziellen Mehraufwand für MISEREOR bedeutet hätte. Die geografische Ausweitung wäre aber zwingend, um einen effektiven und wirksamen Schutz des maritimen Ökosystems sicherzustellen. Diese Komponente wird unter Umständen im Rahmen eines anderen Förderzusammenhangs von MISEREOR mittelfristig aufgegriffen.

## 27 Republik Südafrika:

Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Landnutzung und Rechtshilfe in einer südöstlichen Provinz des Landes

Die Kurzzusammenfassung dieser Evaluierung konnte nicht erstellt werden.



## 28 Republik Südafrika:

### Evaluierung von Projekten zur Verbesserung der Mieterrechte und der Wohn- und Lebensbedingungen von benachteiligten städtischen Mieter(inne)n

#### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die 1984 in der Südafrikanischen Republik gegründete Nichtregierungsorganisation (NRO) setzt sich seit dem Ende der Apartheidpolitik 1994 für die Verbesserung der rechtlichen und der Wohn- und Lebensbedingungen von städtischen Mieter(inne)n ein, mit Schwerpunkt auf untere Einkommenschichten und Bewohner/-innen aus dem Migranten- und Flüchtlingspektrum. Als eine der wenigen Organisationen in diesem Sektor unterstützt die NRO Mieter/-innen bei rechtlichen Problemen, die mit willkürlichem Handeln der Vermieter/-innen im Zusammenhang stehen, wie z. B. Aussperrungen, gewaltsame Räumungen, Mieterhöhungen, Kündigungsandrohungen, fehlende Instandhaltung, unterbrochene Strom- oder Wasserversorgung. Sie bietet Mieter(inne)n Orientierung und Beratung an, verweist sie an staatliche Rechtsvertretungsorganisationen oder vertritt sie in Einzelfällen selbst vor Gericht. MISEREOR unterstützt die NRO seit 1995.

Die aktuellen Rahmenbedingungen beeinflussen die Projektdurchführung in unterschiedlichem Maß. Im Zuge der Novellierung der Mietgesetzgebung in 2014 – von der NRO maßgeblich beeinflusst – hat sich die rechtliche Situation von Mieter(inne)n verbessert. Gleichzeitig wirken sich die schlechte ökonomische Situation, die internen Wanderungsbewegungen der Bevölkerung Südafrikas auf der Suche nach Arbeitsplätzen und der zunehmende Zuzug von Migrant(inn)en und Flüchtlingen aus anderen afrikanischen Ländern negativ auf den Mietwohnungsmarkt für untere Einkommenschichten aus. Die genannten Faktoren führen teil-

weise zu einer diskriminierenden Stimmung gegen Ausländer/-innen. Der Bedarf an finanziell zugänglichen Mietwohnungen einerseits und die Tendenz zur Ausbeutung von Mieter(inne)n andererseits nehmen zu.

#### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Mai und November 2018 statt, einschließlich Vorbereitung und Erarbeitung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen, einer zweiwöchigen Feldphase vor Ort im September sowie des Erstellung des Evaluierungsberichts und der Nachbereitung. Die Evaluierung wurde gemeinsam von einer deutschen und einer südafrikanischen Gutachterin durchgeführt.

Das Gutachterinnenteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum 2012-2018 und interviewte Schlüsselpersonen und Bewohnervertreter/-innen in Institutionen und an Projektstandorten im Großraum einer südafrikanischen Hafenstadt. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen auf die Verbesserung (i) der mietrechtlichen Bedingungen, (ii) der Wohn- und Lebenssituation von einkommensschwachen städtischen Mieter(inne)n sowie auf (iii) der Stärkung der Selbstorganisationspotenziale der beteiligten Bewohnergruppen, einschließlich der Migrant(inn)en. Die Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen, Nachhaltigkeit und Partizipation der Zielbevölkerung wurden dabei berücksichtigt.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz verstanden; die Partnerorganisation wurde in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen.

Das Methodenspektrum umfasste Dokumentenanalyse, acht individuelle Interviews mit Schlüsselpersonen, Besuche von neun ausgewählten Standorten (Mietgebäuden), Fokusgruppeninterviews mit insgesamt 50 Informant(inn)en vor Ort (ca. die Hälfte von ihnen Frauen) sowie eine institutionelle Netzwerk- und Kapazitätsanalyse der NRO. Zu Beginn und am Ende der Feldphase fand jeweils ein Workshop statt, an dem Vertreter/-innen der Partnerorganisation und der Mieter/-innen – in der Mehrzahl Migrant(inn)en – teilnahmen. Während des Eingangsworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt und gemeinsam eine SWOT-Analyse zu Stärken und Schwächen des Projektansatzes erarbeitet. Am Ende der Feldphase fand ein Schlussgespräch mit dem Projektteam statt, um eine mögliche Umorientierung der zukünftigen Arbeit abzustimmen (im Hinblick auf weniger direkte Rechtsberatung und mehr Übermittlung an andere Fachorganisationen sowie mehr Bewohnerorganisation und -integration). Der Schlussworkshop diente der Information über die vorläufigen Ergebnisse der Evaluierung und der Validierung der Empfehlungen durch die Teilnehmer/-innen.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Die NRO hebt sich durch ihr Alleinstellungsmerkmal im Sektor hervor und kann vielfältige positive Wirkungen vorweisen:

- Einkommensschwache Mieter/-innen wurden vielfach vor illegalen Mietsteigerungen und anderen unfairen Vermietungspraktiken geschützt; viele Vertreibungen und illegale Aussperrungen wurden verhindert;
- es gibt erste Mieterorganisationsstrukturen, insbesondere unter den besonders betroffenen Migrantenhaushalten; Versuche, Mieter/-innen stärker in Selbsthilfegruppen zu organisieren, waren bislang jedoch wenig erfolgreich;
- die NRO hat einen wesentlichen Beitrag zur Formulierung der südafrikanischen Mietgesetzgebung geleistet und ihre weiteren mieterfreundlichen Anpassungen beeinflusst; damit wurde potentiell die Situation aller Mieterhaushalte in Südafrika verbessert;

- die Präsenz der NRO in den lokalen Zeitungsmedien trägt zur Information und Sensibilisierung der Öffentlichkeit über die Probleme der Mieter/-innen bei;
- die Aufdeckung von technischen und hygienischen Missständen in einigen Gebäuden und Wohnblocks hat zur Umsetzung von technischen Verbesserungsmaßnahmen bzw. zur Änderung von nationalen bis lokalen Bauvorschriften geführt.

Im Zeitraum der evaluierten Projekte, 2012 bis 2018, hat die NRO mit Orientierung und Beratung rund 2.500 Mieterhaushalte (ca. 10.000 Personen) direkt unterstützt, ca. 9.000 Haushalte an andere Organisationen der Rechtsberatung verwiesen, Missstände in 127 Gebäuden mit rund 8.700 Haushalten verfolgt und erfolgreich 367 betroffene Haushalte in 17 Rechtsfällen vertreten.

#### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das Projekt ist im Kontext des demokratischen Aufbaus von Südafrika und für die Zielgruppen relevant, weil es den Rechtsschutz von Mieter(inne)n langfristig verbessert. Es trägt zur Umsetzung nationaler Gesetze und Politiken bei. Die NRO arbeitet mit einem kleinen Kernteam weitgehend effektiv und kostengünstig. Die initiierten Prozesse des Mieterschutzes bieten gute Aussichten für eine längerfristige Nachhaltigkeit.

Die Evaluierung stellt aber auch einige Bereiche für Verbesserungen fest, die sich in den formulierten Empfehlungen widerspiegeln:

1. Die Projektumsetzung sollte entsprechend der Vision der NRO, einkommensschwache Mietergruppen in ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation und selbständigem Handeln zu unterstützen, verbessert werden. Dazu gehören beispielsweise eine verbesserte Strategie der Fortbildung und Wissensvermittlung, der Unterstützung von Organisationsprozessen sowie der stärkeren Einbindung von Mieter(inne)n in konkrete Umsetzungsmaßnahmen.
2. Die Interaktion und Vernetzung mit anderen Organisationen sowie die Teilnahme an bestehenden Initiativen sollten proaktiver gestaltet werden. Dadurch wird einerseits die Verbreitung

der Lernerfahrungen gesteigert, andererseits verbessert dies die Möglichkeit der benachteiligten Mieter/-innen, mit Organisationen in Verbindung zu treten, die auch andere, wichtige Themen vertreten (z. B. Schutz von Kinder- und Frauenrechten, Integration von Flüchtlingen, Beschäftigungsförderung).

3. Die internen Kapazitäten der NRO könnten verbessert werden, z. B. im Bereich von Monitoring und Evaluierung, aber auch hinsichtlich der Schulung der Mitarbeiter/-innen. Ebenso sollte die Finanzierungsbasis verbreitert und die generelle Sichtbarkeit der Institution und ihrer Arbeit vergrößert werden.
4. Die Kapazität von Mietergruppen und ihr Austausch mit anderen Mieterorganisationen sollte verbessert werden, und damit steigert sich ihre von der NRO unabhängige Interaktion und Organisation.

Angesichts der positiven Ergebnisse ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR sinnvoll. MISEREOR könnte die NRO stärker bei der Umsetzung der Projektsteuerungskonzepte (Monitoring und Evaluierung), bei der Verbesserung von Ansätzen der Bewohnerorganisation und Partizipation sowie bei der Systematisierung und Verbreitung der Lernerfahrungen unterstützen.

*Joanna Kotowski*

#### Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation empfand die Evaluierung für die Gestaltung der weiteren Arbeit als überaus hilfreich und begann umgehend mit der Planung, wie einzelne Empfehlungen des Evaluationsteams umgesetzt werden könnten. Besonderer Wert wird auf die Verbesserung der Organisationsarbeit gelegt, um Mieterstrukturen auch längerfristig zu stärken, über die zeitlich beschränkte Unterstützung in Konfliktfällen hinaus. Mit in anderen Themenfeldern tätigen Beratungsorganisationen wurde Kontakt aufgenommen, um den Zielgruppen auch in über Mietfragen hinausgehenden Problemfeldern Hilfe zu bieten. In Absprache mit MISEREOR werden Fortbildungsmaßnahmen für das Projektteam geplant. MISEREOR bietet auch Hilfestellung an, um die Finanzierungsbasis mit anderen Förderinstitutionen zu verbreitern.

## 29 Sambia

### Evaluierung eines Projekts zur sozialen Wiedereingliederung von entlassenen Strafgefangenen

#### **Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts**

Die projektdurchführende Organisation ist ein Trainingszentrum in einer der katholischen Diözesen im südlichen Afrika und wurde 1993 gegründet. Es handelt sich um ein „Übergangshaus“, das kostenlose Wohn-, Berufs- und Sozialausbildung für ehemalige Häftlinge aus dem ganzen Land, die seit drei Jahren oder länger im Gefängnis saßen, anbietet, um sie bei ihrem Wiedereingliederungsprozess zu unterstützen. Das Zentrum bietet eine zertifizierte Ausbildung in sechs Berufsbildern an: allgemeine Landwirtschaft, Zimmerei und Tischlerei, Maurerhandwerk und Putz, Metallverarbeitung, Kochen und Catering sowie Schneiderei. Zusätzlich zum Berufslehrgang absolvieren die Schüler auch ein soziales Ausbildungsprogramm, das Beratung, spirituelles Training, Computerunterricht und Freizeitaktivitäten umfasst. Bei Bedarf werden die Ex-Häftlinge wieder mit ihren Familienmitgliedern in Kontakt gebracht und manchmal auch mit ihnen ausgesöhnt. Wenn die Auszubildenden das Zentrum verlassen, erhalten sie eine Startausstattung, die ihnen den Einstieg in die Arbeit an ihrem neuen Wohnort erleichtert. Das Zentrum hat eine Kapazität von 80 Auszubildenden auf dem Campus (ehemalige Gefangene) und nimmt auch einige Tageschüler aus der lokalen Umgebung auf.

Ziel des Projekts ist es, dass sich die Ex-Häftlinge nach ihrem Abschluss erfolgreich in die Gesellschaft integrieren. Das bedeutet, dass sie innerhalb des ersten Jahres nach Verlassen des Zentrums nicht rückfällig werden und ins Gefängnis zurückkehren. Aber auch mehr als das: (1) dass sie innerhalb von sechs Monaten nach ihrem Ab-

schluss erwerbstätig oder selbständig sind und ein ausreichendes Einkommen haben, um sich selbst und ihre Familie oder Verwandten zu versorgen; (2) dass sie gute Beziehungen zu ihrer Familie, ihren Verwandten, Kollegen, Freunden, der lokalen Gemeinschaft haben und gegenseitige Unterstützung nachweisbar und sichtbar ist; (3) dass sie selbstbewusst sind, sich um ihre Integration in die Gesellschaft bemühen und dabei Verantwortung für sich und andere übernehmen.

MISEREOR hat das Projekt von Anfang an unterstützt. Dies ist die zweite externe Evaluierung des Projekts. Die erste fand 2009 statt.

#### **Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen**

Die Evaluierungsziele orientieren sich an den OECD/DAC-Kriterien für eine Projektevaluierung: Evaluierung der Relevanz des Projekts, der Ergebnisse und Auswirkungen, der Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Das Evaluierungsteam bestand aus zwei männlichen externen Gutachtern: einem nationalen und einem niederländischen Gutachter. Die Evaluierung erfolgte anhand einer partizipativen Methodik. Mit der Leitung und den Mitarbeiter(inne)n des Zentrums wurden ein Eröffnungs- und ein Abschlussworkshop durchgeführt. Das Evaluierungsteam befragte 38 aktuelle Kursteilnehmer (ehemalige Häftlinge und Teilnehmer aus der lokalen Gemeinschaft) und besuchte 19 neue Absolventen des Zentrums (16 ehemalige Häftlinge und 3 aus der lokalen Gemeinschaft), 11 kürzlich entlassene Häftlinge, die nicht ins Zentrum kamen, 5 Häftlingsbetreuer des staatlichen Justizvollzugsdienstes (Governmental Correctional Service =

GCS), ein Berufsbildungsprogramm des GCS, 3 weitere Berufsbildungszentren in der Stadt, in der das Zentrum seinen Sitz hat, eine weitere Nichtregierungsorganisation (NRO), die mit und für ehemalige Gefangene arbeitet, den Generalkommissar des GCS und sein oberstes Führungsteam, den GCS-Vorstand, den Direktor und Buchhalter der Diözesan-Caritas und den katholischen Bischof der Diözese.

### Festgestellte Wirkungen

75 % der 16 besuchten Ex-Häftlinge, die kürzlich ihre Ausbildung am Zentrum abgeschlossen haben und die vom Evaluierungsteam besucht wurden, waren angestellt oder selbständig beschäftigt, im Gegensatz zu nur 40 % bei den besuchten Absolventen der GCS-Berufsausbildung. 50 % der besuchten ehemaligen Häftlinge, die im Zentrum ihren Abschluss gemacht haben, nutzten die erlernten beruflichen Fähigkeiten in ihrer derzeitigen Arbeit: fünf in Metallbearbeitung und Schweißen (davon zwei angestellt, drei selbständig), drei in Schreinerei (alle drei selbständig, wobei einer auch als angestellter Schreiner arbeitet), einer in der Landwirtschaft selbständig (Geflügelprojekt und Verkauf von Karotten). 25 % (4 von 16) sind als Wachmänner und einer als Minenarbeiter beschäftigt. Das durchschnittliche Nettoeinkommen dieser (selbständig) erwerbstätigen ehemaligen Häftlinge und Absolventen des Zentrums beträgt 140,70 EUR pro Monat. Von der gesamten Gruppe der 16 betrug das durchschnittliche Monatseinkommen 123,13 EUR.

81 % der ehemaligen Häftlinge mit Abschluss im Zentrum sind selbstbewusst und unternehmen gute Anstrengungen zur Wiedereingliederung, im Vergleich zu nur 55 % bei den freigelassenen Personen, die das Zentrum nicht in Anspruch genommen haben.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit des Zentrums als Zwischenstation ist für kürzlich entlassene Häftlinge, die lange Zeit im Gefängnis saßen und über unzureichende berufliche, unternehmerische und soziale Fähigkeiten und Startkapital für eine erfolgreiche Wiedereinglie-

derung in die Gesellschaft verfügen, von großer Bedeutung. Die Dienste des Zentrums wären auch für andere kürzlich entlassene Häftlinge von großer Bedeutung: Personen, die auf Bewährung entlassen werden könnten, aber keinen festen Wohnsitz haben, Personen, die durch Begnadigung des Präsidenten entlassen werden, deren familiäre Bindung oder Berufsausbildung jedoch noch nicht abgeschlossen ist; auch für entlassene Häftlinge, die ihre Berufsausbildung im Gefängnis zwar beendet haben, aber noch keine Arbeit haben: Sie benötigen zusätzliche Unterstützung, damit sie etwas Geld verdienen können, um Werkzeuge für die Selbständigkeit zu kaufen, so dass auch sie sich erfolgreich in die Gesellschaft integrieren können.

Die staatlichen Strafvollzugsbehörden wollen ihre gute Zusammenarbeit mit dem Zentrum durch eine Absichtserklärung formalisieren und ausbauen, durch die sie dann die Arbeit des Zentrums mit einem entsandten Sozialarbeiter und möglicherweise in Zukunft mit finanziellen Mitteln unterstützen können.

Die erzielten Ergebnisse des Zentrums waren gut. Die Effektivität des Projekts kann weiter verbessert werden, indem eine praktische Ausbildungs-/Arbeitsphase für alle Schüler vorgesehen wird, so dass dadurch alle Absolventen die Möglichkeit erhalten, am Berufstest der „National Vocational Training Authority“ teilzunehmen, und indem sichergestellt wird, dass alle Schüler während des Unterrichts arbeiten und ausreichend Geld sparen, um am Ende der Kurse eine vollständige Start-Werkzeugausstattung kaufen zu können. Die Wirksamkeit sollte auch noch verbessert werden, indem der weitere Werdegang aller Absolventen und anderer Personen, die das Zentrum ohne Abschluss verlassen haben, während eines Jahres nach dem Verlassen des Zentrums weiter verfolgt wird. Und zwar nicht nur, um mehr über die Ergebnisse des Unterrichts zu erfahren, sondern auch, um diejenigen Absolventen zu unterstützen, die ein wenig zusätzliche psychosoziale Unterstützung oder Beziehungen benötigen, um ihre Integration in die Gesellschaft erfolgreich zu gestalten.

Die interne Verwaltung des Zentrums wies Schwächen auf. Das Evaluierungsteam empfiehlt

dem Zentrum, die Finanzverwaltung an eine andere diözesane Einrichtung auszulagern und Budgetplanung zu betreiben. Es wird empfohlen, die Produktionsaktivitäten des Zentrums einzustellen, da diese auf Kosten des Ausbildungsbudgets mit Verlust betrieben werden. Eine konsequente Senkung des „Eigenbeitrags“ kann eine Anpassung des Absatzes „Finanzierungsplan“ des Vertrags zwischen dem Zentrum und MISEREOR/KZE erfordern. Der Rechtsstatus des Zentrums muss von einem Juristen überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. Die Statuten und die Geschäftsordnung des Zentrums müssen aktualisiert werden, so dass sie in Einklang stehen mit den geltenden Gesetzen und mit der Art und Weise, wie der Bischof eine neue Leitungsstruktur für das Zentrum organisieren will.

Der Staatliche Justizvollzugsdienst möchte zusammen mit dem Zentrum und einigen anderen relevanten zivilgesellschaftlichen Organisationen eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung einer „Halfway Home Policy“ einrichten. Eine solche Politik sollte Übergangsunterkünfte („Halfway Homes“) zu einem offiziellen Bestandteil der staatlichen Rehabilitierungspolitik machen und wird einen Finanzierungsmechanismus für solche Unterkünfte einführen, wobei die Erfahrungen in anderen südafrikanischen Ländern und die Erfahrungen des Zentrums genutzt werden sollen.

*Wim Piels (Übersetzung EQM)*

### Follow-up (MISEREOR)

Das Zentrum befand sich zur Zeit der Evaluierung am Beginn einer erneuten dreijährigen Projektphase. Damit sollte gewährleistet werden, dass ausreichend Zeit für die Umsetzung der Empfehlungen bleibt.

Die Evaluierung deckte Mängel vor allem im Management des Zentrums auf, die nur mit Hilfe der Diözese verbesserbar sind.

Der Buchhalter der Diözese hat die Finanzverwaltung teilweise übernommen, um die administrativen Abläufe in der restlichen Projektlaufzeit zu unterstützen. Eine abschließende Umstrukturierung im Verwaltungsbereich steht noch aus.

Alle anderen Empfehlungen im Managementbereich sind vom Projektteam zwar angenommen worden, können aber nur mit Hilfe des Bischofs umgesetzt werden. Die Rückmeldung des Bischofs steht derzeit noch aus.

Eine weitere Finanzierung des Zentrums durch MISEREOR wird davon abhängen, wie viele der Empfehlungen am Projektende umgesetzt werden konnten.

# 30 Senegal

## Evaluierung eines Projekts von vier Nichtregierungsorganisationen zur Prävention von Ebola und anderen Infektionskrankheiten

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisationen und des evaluierten Projekts

Die vier projektdurchführenden Nichtregierungsorganisationen sind langjährige Partner von MISEREOR. Sie kommen aus unterschiedlichen Sektoren (Gesundheit, Bildung, Sozialarbeit) und haben vor diesem Projekt noch nicht in einem gemeinsamen Vorhaben zusammengearbeitet. Allen geht es um die Verbesserung der Lebensumstände, insbesondere von Armen, Frauen und Kindern. Das Vorhaben wurde von Ende 2014 bis Ende 2017 im gesamten Senegal mit Schwerpunkt auf der Mitte und dem Süden des Landes durchgeführt, in denen der größte Teil der Bevölkerung konzentriert ist. Zielgruppen waren vor allem Schülerinnen und Schüler von Grund- und weiterführenden Schulen sowie Hauswirtschaftsschulen und deren Lehrende und Koordinator(inn)en als Multiplikatoren; und Frauengruppen im ländlichen Bereich. Ziel des Vorhabens war es, zur Prävention von Ebola und ähnlichen Epidemien beizutragen, die ursächlich mit Wasser und Hygiene verbunden sind. Es ergänzt damit die Bemühungen des staatlichen Sektors im katholischen Bereich. Neben einer umfassenden Aufklärungsarbeit mit didaktischen Materialien und praktischen Übungen (10 Regeln der Weltgesundheitsorganisation WHO zum Händewaschen im Fall von Epidemien) gehörte dazu auch die Bereitstellung von notwendigen Gebrauchsgütern wie Seife, Schubkarren, Rechen und Besen zum Säubern von Höfen und Zimmern u. ä., die Wiederherstellung bzw. der Neubau von Toiletten sowie Wasserspendern in Schulen, der lokale Bau von Verbrennungsöfen zur Entsorgung medizinischen Abfalls in dezentralen Einrichtungen, und der Bau und

Ausbau von je einer Isolierstation in zwei zentralen Krankenhäusern inklusive großen Verbrennungsöfen für die biomedizinische Entsorgung. Dieser integrale Ansatz entspricht der staatlichen Gesundheitspolitik des Senegal und ist ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung und zur Bekämpfung von Epidemien.

Auf deutscher Seite ist neben MISEREOR noch das Kindermissionswerk „Die Sternsinger“ e.V. in die Förderung eingebunden.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die Zielerreichung des Vorhabens, die Stärken und Schwächen in der Kooperation der Partnerorganisationen sowie die Kohärenz zwischen den Erwartungen der Begünstigten und den Zielen aufzeigen. Die Fragen nach Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit dienten dazu, weitere Aspekte der Wirksamkeit des Vorhabens zu analysieren. Das Evaluierungsteam bestand aus vier senegalesischen Männern und einer Frau sowie einer deutschen Frau, die entsprechend des Ansatzes des Vorhabens fachlich aus unterschiedlichen Richtungen (Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften, Medizin) kamen. Insgesamt wurden 7 Gesundheitsposten (von 24 geförderten), 15 Schulen (von 51 geförderten), 8 Hauswirtschaftsschulen (von 23 geförderten) und 3 Frauengruppen (von 112 geförderten) besucht. Neben einer detaillierten Dokumentenanalyse wurden Interviews mit spezifischen Leitfragen mit verschiedenen Personengruppen geführt: mit Lehrenden an Grund-, weiterführenden und Hauswirtschafts-Schulen; mit medizinischem

Personal sowie mit dem Führungspersonal der zusammenarbeitenden Organisationen. Zudem wurden Fokusgruppeninterviews mit beteiligten Frauengruppen durchgeführt, während Lernende spezifische Fragebögen – nach Alter differenziert – ausfüllten. Insgesamt waren rund 500 Personen (in etwa paritätisch Frauen und Männer mit einem kleinen Überhang an Frauen) an der 3-wöchigen Evaluierung beteiligt. Im Anschluss wurden die Informationen ausgewertet und die Ergebnisse mit den Verantwortlichen der Organisationen analysiert und überprüft.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Das Vorhaben entspricht den Bedürfnissen der Zielgruppen. Sie haben es angenommen und aktiv in ihr Leben integriert. Den Kindern und Jugendlichen in den Schulen wurden angemessenere sanitäre Anlagen zur Verfügung gestellt, wie Wasserspender zum Reinigen der Hände sowie zum Trinken, Toilettenblocks (insbesondere für Mädchen bezüglich ihres Schulbesuchs von nicht zu unterschätzender Bedeutung und Bestandteil eines der globalen Entwicklungsziele), aber auch Seifen und Schubkarren zum Beseitigen von Müll in Klassenräumen und vom Schulhof. Dazu kamen die didaktischen Materialien, die den Lehrenden und Lernenden grundlegende Einsichten in den Zusammenhang von Schmutz, Wasser und Hygiene vermittelten. Lehrende äußerten die Meinung, dass die Kinder weniger an Bauchweh und ähnlichem litten, wozu allerdings keine genauen quantitativen Angaben gemacht werden können. In den Hauswirtschaftsschulen lernen die Mädchen und Frauen, wie wichtig Hygiene in der Haushaltsführung ist, was sie später befähigt, in ihren Familien bzw. auch in ihren jeweiligen Berufen entsprechend zu wirtschaften. Die Verbrennungsöfen für biomedizinische Abfälle in den Gesundheitseinrichtungen konnten die früheren ersetzen, die nicht abgesichert und umweltschädlich waren. Durch ihre dezentrale Verbreitung müssen keine Abfälle über größere Distanzen transportiert werden, was im Falle von Epidemien wie Ebola beträchtliche Risiken birgt. Die Isolierstationen in den beiden Krankenhäusern sind notwendige Bestandteile einer

Strategie, Epidemien so gut und so schnell wie möglich adäquat zu begegnen, indem u. a. Kranke isoliert werden können. Solange es keine aktuelle Epidemie (Ebola oder andere) gibt, werden die beiden Stationen zu anderen Zwecken und damit sinnvoll genutzt.

Insgesamt konnten rund 1.400 Lehrende in 51 Schulen und rund 47.000 Lernende (Mädchen und Jungen) erreicht werden; dazu rund 130 Koordinatorinnen der Frauenorganisation; rund 1.100 Mädchen und Frauen in 23 Hauswirtschaftsschulen und etwa 4.000 Patient(inn)en in den Gesundheitsstationen, die in der Mehrzahl Frauen sind.

Das Vorhaben ist daher sinnvoll und wichtig und trägt bei zur staatlichen Strategie der Bekämpfung von Epidemien. Es hat kurz vor Ende fast alle Ziele erreicht bzw. entsprechend seiner Zeitplanung.

#### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Das multi-sektorielle Vorhaben (Bildung, Gesundheit, Gender) und Vorgehen ist für die beteiligten Organisationen neu und innovativ. Ein Lernprozess über die anderen beteiligten Sektoren und ihre Bedeutung zur Erreichung des Gesamtziels – Besserung der Lebenssituation von Armen – hat begonnen und sollte fortgeführt werden. Es sollte – laut der beteiligten Organisationen – als Beispiel für weitere zukünftige Projekte angeführt werden, um gemeinsam effektiver die gesetzten Ziele zu erreichen.

Das Vorgehen ist holistisch, indem es mit den Jüngsten in den Schulen beginnt und mit den hochspezialisierten Krankenhauseinrichtungen endet. Die beiden Hauptkomponenten – Bereitstellung von verschiedenen Gütern, Bereitstellung von didaktischem Material, angepasst an die Altersstufen sowie entsprechendes Training – sind gut aufeinander abgestimmt und ergänzen sich gegenseitig.

Allerdings mangelt es an Supervision der durchgeführten Fortbildungen und vor allem der Lehrstunden. Die Lehrenden und Koordinatorinnen müssen weiter kontinuierlich im richtigen Gebrauch des Schulmaterials eingewiesen werden. Die bessere Integration von Schüler- und Elternvereinigungen, die z. B. zur fortgesetzten Finanzierung von Seifen und Putzmitteln beitragen oder auch zu



Eigenbeiträgen zum Ausbau weiterer Toiletten etc., ist wichtig zur nachhaltigen Erreichung der Ziele.

Eine zweite Phase wird zur Verstetigung der Ergebnisse wie auch zur weiteren räumlichen Ausdehnung empfohlen.

*Dr. Katarina Greifeld*

### Follow-up (MISEREOR)

Eine zweite Projektphase wird derzeit durch MISEREOR/KZE gefördert. Das laufende Vorhaben zielt hauptsächlich auf Hygieneverbesserung, gesunde Lebensführung und Krankheitsvorbeugung in allgemeinbildenden Schulen und Hauswirtschaftsschulen ab. Das Projekt baut auf den Erfahrungen und Erfolgen des Vorprojekts auf. Entsprechend den Empfehlungen der externen Evaluierung wurde eine Ausweitung auf zusätzliche Einrichtungen vorgenommen. Die zweite Projektphase kommt 100 allgemeinbildenden Schulen, 17 Schulgesundheitsstationen und 24 Hauswirtschaftsschulen unmittelbar zugute. Daneben sieht die zweite Projektphase eine aktive Einbindung der Elternbeiräte sowie die Einbeziehung neuer gesundheitsrelevanter Themen wie Ernährung oder sexuelle und reproduktive Gesundheit vor. In der zweiten Projektphase wird die Zusammenarbeit verschiedener Akteure zum Zwecke der Ressourcenbündelung und Effizienzsteigerung sowie Erzeugung von Synergieeffekten aufrechterhalten und ausgebaut.

# 31 Simbabwe

## Ausbildung und Befähigung von Jugendlichen in HIV/Aids-Prävention und Lebenskunde

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Vorhabens

Die durchführende Organisation ist ein langjähriger Partner von MISEREOR und wird seit 2005 von MISEREOR unterstützt. Die Partnerorganisation hat einen starken katholischen Bezug, da die Gründerin dem Franziskaner-Orden angehört. Sie ist jedoch als unabhängige Nichtregierungsorganisation registriert und der Mitarbeiterstab ist interkonfessionell aufgestellt. Die Organisation verfolgt das Ziel, junge Menschen zu stärken, damit diese Risiken besser erkennen und einschätzen sowie verantwortungsvolle Entscheidungen für ihr Leben treffen können. Dies schließt die Aufklärung und Vermittlung von HIV- und Aids-Präventionsmethoden ein. Ein weiterer Fokus liegt auf der Vermittlung und Einhaltung von Kinderrechten. Geschlechterbasierte Gewalt und sexueller Missbrauch von Kindern und Jugendlichen werden thematisiert und, wenn nötig, vor Gericht gebracht. Die Organisation hat Zugang zu Schulen und arbeitet hier eng mit staatlichen Strukturen zusammen. Im außerschulischen Bereich sind die Zielgruppen Jugendliche, die die Schule abgebrochen haben, Mädchen, die früh schwanger wurden, und junge, besonders bedürftige Menschen (Menschen mit Albinismus, Gehörlose, mit dem HI-Virus infizierte Kinder und Jugendliche, Kinder, die auf der Straße leben etc.). Das Projektgebiet liegt entlang der Grenze zu Mosambik. In der Region sind mehrere kleinere und mittlere Minen, die Wanderarbeiter(innen) anlocken. Die Region ist von hoher Arbeitslosigkeit und besonders Jugendarbeitslosigkeit (ca. 90 %) geprägt. Der Grenzverkehr mit seinen LKW-Fahrer(inne)n, die Wanderarbeiter(innen) sowie die

insgesamt schlechte wirtschaftliche Lage sind hohe HIV/Aids-Risikofaktoren. Die HIV/Aids-Prävalenzrate von 15- bis 20-Jährigen liegt bei 13,6 %.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die durchgeführte Evaluierung hat zum Ziel, die Ergebnisse und erreichten Wirkungen des Projekts zu überprüfen und zu dokumentieren. Sie dient einerseits der Rechenschaftslegung, aber andererseits v. a. auch als Basis eines gemeinsamen Lernprozesses für die Partnerorganisation und MISEREOR. Die Ergebnisse und Empfehlungen fließen in die potentielle Weiterführung des Projekts ein. Die Evaluierung hat Fragen zu Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirksamkeit sowie Nachhaltigkeit gestellt und ausgewertet. Weitere Evaluierungsaspekte waren die Überprüfung der Qualität und Vollständigkeit der vermittelten Inhalte zur HIV- und Aids-Prävention sowie die Analyse des von der Organisation angewendeten ganzheitlichen Ansatzes in der Kinder- und Jugendarbeit, der weit über reine HIV- und Aids-Aufklärung hinausgeht.

Die Evaluierung wurde von einem simbabwischen Evaluierungsteam durchgeführt. Folgende Methoden kamen dabei zum Einsatz: Dokumentenstudium, Recherche zur HIV/Aids-Situation im Projektgebiet, 26 strukturierte Einzelinterviews (mit Projektmitarbeitenden, staatlichen Akteuren, anderen relevanten Akteuren), 19 Fokusgruppendifkussionen mit 161 (79 Männer, 82 Frauen) am Projekt teilnehmenden jungen Menschen aus 14 verschiedenen Umsetzungsorten. Es fand jeweils ein gemeinsamer Auftakt- und Abschlussworkshop sowie eine SWOT-Analyse mit der durchführenden Organisation statt.

### Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Ergebnisse der Projektaktivitäten feststellen. Insgesamt wurden Kinder und Jugendliche durch das Projekt in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt, sie kennen ihre Rechte wie auch Pflichten besser und setzen sich aktiv mit ihrer Zukunft und positiven Lebensplanung auseinander. Dies führt zur Vermeidung von Risiko- und Gefahrensituationen und erlaubt ihnen, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Die befragten Jugendlichen kennen HIV-Übertragungswege, zusätzliche Risikofaktoren (Alkohol- und Drogenmissbrauch, erhöhtes Risiko durch andere sexuell übertragbare Krankheiten etc.) sowie die wichtigsten Präventionsmethoden. Aussagen über die Anwendung dieser Präventionsmethoden inklusive Kondomnutzung waren überzeugend. Allerdings dürfen in den Schulen auf Anordnung des Bildungsministeriums keine Kondome gezeigt und die Nutzung nicht demonstriert werden. Schüler(innen) beklagten, dass sie sich in der Handhabung von Kondomen nicht sicher seien. Dies gilt für beide Geschlechter, aber besonders für Frauen bei der Handhabung von Kondomen. Außerhalb von Schulen stellt dies kein Problem dar, da hier offen die Nutzung von Kondomen anhand von Modellen dargestellt und auch diskutiert werden kann. In den beteiligten Schulen wurden signifikant weniger Mädchen schwanger, die die Schule dann hätten verlassen müssen. Inwieweit dies auf weniger sexuelle Aktivitäten (Abstinenz) oder Kondomnutzung zurückzuführen ist, war nicht ermittelbar. Die Verringerung der Schwangerschaften bei Teenagern kann jedoch eindeutig den Aktivitäten des Projekts zugeordnet werden. Außerdem wurden mit Unterstützung der Organisation in Schulen Gremien aufgebaut, die sich mit sexuellen Missbrauchsfällen und gewalttätigen Übergriffen in Familien beschäftigen. Es wurden in den letzten Jahren zunehmend mehr Missbrauchsfälle und Übergriffe auf Kinder und Jugendliche angezeigt. Kinder und Jugendliche, die sich mit dem HI-Virus bei ihrer Geburt oder später infiziert haben, treten selbstbewusst dem immer noch allgegenwärtigen Stigma gegenüber und fühlen sich in der Lage, ihr Leben positiv und verantwortungsvoll zu führen. An Pro-

jektaktivitäten teilnehmende Jugendliche agieren als positive Vorbilder in ihren Kommunen.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Organisation macht überzeugende Sozialarbeit mit jungen Menschen. Das Team ist jung, engagiert, empathisch und arbeitet professionell. Die angewandten Methoden sind für die Arbeit mit jungen Menschen angemessen. Das Projekt hat eine hohe Relevanz, da weiterhin hohe Zahlen an HIV-Neuansteckungen registriert werden. Trotz vorhandener Versorgung mit antiretroviralen Medikamenten sind HIV und Aids weiterhin nicht völlig heilbar und bleiben somit eine der zentralen Herausforderungen. Außerdem ist die Anzahl von sexuellen Übergriffen auf Kinder und Jugendliche alarmierend. Der Grad der Wirkungserreichung durch das Projekt ist gut, wird jedoch durch die fehlende Demonstration von Kondomen in Schulen geschmälert. Hier sollte sich die Organisation Möglichkeiten überlegen, um Schüler(inne)n dieses fehlende Wissen dennoch zu übermitteln, z. B. in Feriencamps. Die Organisation kann ihre Aktivitäten nicht flächendeckend im Projektgebiet anbieten, da sie dafür nicht über ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen verfügt. Die Auswahl der Projektorte erfolgte bislang eher unsystematisch und sollte in Zukunft klaren Kriterien folgen. Dabei muss die Organisation sich entscheiden, ob sie eher auf dem Land agieren will (wo mehr Bedarf ist, jedoch weniger Menschen mit den Projektmitteln erreicht werden können) oder ob sie sich mehr auf die Ballungsgebiete in und um die größeren Städte konzentriert. Auf jeden Fall sollten Projektregionen anhand von Kriterien identifiziert und Einzelmaßnahmen vermieden werden. Eine weitere für die Organisation anstehende Entscheidung ist einer neuen Strategie der übergeordneten Schulbehörde geschuldet: Die von der Organisation abgedeckten Themen (d. h. die Vermittlung von sogenannten „life skills“) sollen in Zukunft als Querschnittsthema vom Lehrpersonal berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass von der Organisation erwartet wird, dass sie in Zukunft das Lehrpersonal ausbildet und nur noch eingeschränkten direkten Zugang zu den Schüler(inne)n bekommt. Bislang

ist dieses staatlich vorgelegte Konzept noch nicht überzeugend, da zum einen keine Zeit im Curriculum für Aufklärung und Beratung vorgesehen ist. Zum anderen sind die Lehrkräfte selbst nicht davon überzeugt, ob sie mit ihren Schüler(inne)n über sensible, weit über Wissensvermittlung hinausgehende, persönliche Themen sprechen sollten. Es wird empfohlen, dass sich die Organisation hier verstärkt dafür einsetzt, dass eine praxistaugliche Lösung gefunden wird und ihr, wenn möglich, wieder voller Zugang in die Klassenräume ermöglicht wird.

Viele junge Menschen sind von extremer Armut betroffen. Dies führt dazu, dass ihre miserable wirtschaftliche Situation sie weiterhin zu risikobehaftetem Verhalten zwingt (z. B. Prostitution, Beziehungen mit wesentlich älteren Männern etc.), auch wenn sie eigentlich ihr Verhalten ändern wollen. Die Organisation vermittelt bereits einzelne Jugendliche an berufsbildende Schulen. Es wird empfohlen, hier noch stärker mit anderen Organisationen, die eine Ausbildung in einkommenschaffenden Maßnahmen anbieten, zu kooperieren, um mehr jungen Menschen die Chance zu geben, ihre finanziell prekäre Situation nachhaltig zu verbessern.

Die Umsetzung der Projektaktivitäten findet unter schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen in Simbabwe statt (hohe Inflation, permanenter Bargeldmangel der Banken, teure Lebensunterhaltungskosten etc.). Trotzdem ist die Organisation in der Lage, die Projektaktivitäten kosteneffizient und mit verhältnismäßig geringen Mitteln durchzuführen. Bislang werden jedoch noch zu wenige Eigenmittel eingeworben. Schulrektor(inn)en vor Ort haben bestätigt, dass sie bereit wären, für Aktivitäten der Organisation zu zahlen und dass dafür den Schulen grundsätzlich auch Mittel zur Verfügung stehen. Hier sollte die Organisation sich in Zukunft besser positionieren und sich, wo möglich, Kosten erstatten lassen. Dies würde die finanzielle Nachhaltigkeit der Organisation stärken. Eine grundsätzliche Fortführung des Projekts wird empfohlen.

*Pia Wahl*

### Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger sieht sich als lernende Organisation und hat die Evaluierung sehr konstruktiv aufgenommen. So hat er sich in Vorbereitung einer nachfolgenden Projektphase intensiv mit den Evaluationsergebnissen auseinandergesetzt und zentrale Empfehlungen in die Konzeption des Folgeantrags integriert.

Angesichts der hohen Relevanz und der Wirksamkeit der bisher durchgeführten Aktivitäten fördert MISEREOR das Projekt weiter – eine dreijährige Folgephase wurde mittlerweile schon bewilligt. Folgende Empfehlungen wurden umgesetzt:

- Die Projektstandorte dieser Phase wurden nach klaren Kriterien ausgewählt und liegen hauptsächlich in ländlichen Regionen, da hier der Bedarf am größten ist.
- Nach erfolgreicher Absprache mit der übergeordneten Schulbehörde hat die Organisation weiterhin direkten Zugang zu den Schüler(inne)n während der Unterrichtszeiten, um ihre Aufklärungs- und Informationsveranstaltungen durchzuführen.
- Was das Problem der nicht möglichen Demonstration von Kondomen in Schulen betrifft, so werden die Schüler(innen) diesbezüglich an lokale Institutionen verwiesen, die diesen wichtigen Aufgabenbereich erfüllen.
- Besonders gefährdete junge Menschen werden verstärkt an berufsbildende Einrichtungen vermittelt und bei der Initiierung einkommenschaffender Maßnahmen unterstützt.

# 32 Simbabwe

## Evaluierung eines Projekts zur integrierten Förderung von Kleinbauernfamilien zur Ernährungssicherung

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird von einer kirchlichen Entwicklungsorganisation durchgeführt, mit der MISEREOR bereits eine langjährige Zusammenarbeit verbindet. Die Evaluierung umfasste die laufende Projektphase (Laufzeit 2016-18) sowie das Vorprojekt (Laufzeit 2013-15). Die Projektregion liegt im Südwesten Simbabwes, einer sehr trockenen, ausgesprochen armen Region mit hohen HIV-Infektionsraten und wenig Einkommensmöglichkeiten für die ländliche Bevölkerung. 54 % aller Haushalte sind von Frauen geführt und 56 % aller Haushalte ziehen Waisenkinder auf. Oft sind es die Großmütter, die sich um ihre Enkelkinder kümmern und nur unter großen Schwierigkeiten für deren Unterhalt und Schulbildung aufkommen können.

Das Vorprojekt war in sieben Dörfern eines Distrikts tätig (Zielgruppe: 480 Haushalte). Der Schwerpunkt der Evaluierung lag auf dem gegenwärtigen Projekt, das auf 3.345 Haushalte in 40 Dörfern in drei Distrikten ausgerichtet ist. Ziele sind die Verbesserung der Lebensbedingungen und erhöhte Ernährungssicherheit der kleinbäuerlichen Haushalte durch Unterstützung von Selbsthilfeaktivitäten, Aufbau bäuerlicher Organisationen u. a. zur Gewährleistung grundlegender Rechte im Dialog mit lokalen Entscheidungsträgern sowie gestärkte Kompetenzen des Projektträgers. Zu den Maßnahmen zählen der Aufbau von zehn Gemeinschaftsgärten (Einzäunung, Wasserversorgung) und die Unterstützung von etwa 20 bestehenden Gärten, die Verteilung von Ziegen und von dürreresistentem Saatgut, die Ausbildung von Schülerinnen und Schülern (Klasse 4-8) in Schul-Landwirt-

schaftsclubs in Methoden nachhaltiger Landwirtschaft sowie die Förderung von Kleinbauernorganisationen zur Interessenvertretung ihrer Mitglieder (einschließlich Menschenrechtsarbeit).

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war die Einschätzung des Projekts hinsichtlich Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit als Beitrag zum gemeinsamen Lernen und zur Verbesserung des Projekts.

Die Evaluierung fand vom 30.10.-20.11.2017 statt, durchgeführt von einer deutschen Teamleiterin und einem lokalen Mitgutachter. Sie basiert auf einer Analyse von Projektdokumenten und Sekundärliteratur, Workshops zu Beginn und Ende der Evaluierung, einer Selbst-Evaluierung durch die Projektmitarbeitenden, Interviews mit Beteiligten auf nationaler, Distrikt- und Dorfebene sowie Projektmitarbeitenden, Gruppen- und Einzelgesprächen mit Männern, Frauen und den 8-15-jährigen Mitgliedern der Landwirtschaftsclubs sowie Beobachtungen während der Dorfbesuche.

Insgesamt wurden Gespräche mit 396 Personen (79 Männer, 323 Frauen) geführt und neun der 22 Gemeinschaftsgärten, fünf Landwirtschaftsclubs, drei Bauernorganisationen, Empfänger und Empfängerinnen von Ziegen und Sorghum-Saatgut sowie Begünstigte des Vorprojekts in 15 Dörfern der drei Distrikte besucht.

### Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Wirkungen der Interventionen feststellen, vor

allem durch die Gemeinschaftsgärten. In den 22 Gärten mit durchschnittlich 46 meist weiblichen Mitgliedern sind etwa 1.000 Haushalte aktiv. Obwohl die Fläche der Beete der einzelnen Familien mit durchschnittlich etwa 50 m<sup>2</sup> relativ klein war, konnten die Frauen über den Verkauf von Gemüse regelmäßige Einkommen von durchschnittlich 20 EUR monatlich erwirtschaften. In Folge konnten sie sich mit anderen Frauen zu kleinen Spar- und Kreditgruppen zusammenschließen, weitere ökonomische Aktivitäten beginnen (z. B. Tierhaltung), Lebensmittel und Haushaltsgegenstände kaufen, Schulgebühren bezahlen und insgesamt ihre Lebenssituation verbessern (z. B. Hausbau). Die Erfahrungen der Frauen in der Gemüseproduktion stärkten ihr Selbstbewusstsein, ihre Entscheidungsgewalt, ihre ökonomische Unabhängigkeit in der Familie und ihr Ansehen in der Gemeinschaft. Jedoch funktionierte in drei der sieben besuchten Gärten, in denen das Projekt eine Wasserversorgung installiert hatte, die Bewässerung nicht, wodurch die Arbeitsbelastung der Frauen extrem stark anstieg. Die vom Projekt errichteten Metallzäune verhinderten, dass Büsche und Bäume abgehackt wurden, die traditionell als Zaunmaterial dienen. Neue Gemüsesorten wurden eingeführt – Möhren, Rote Beete, Spinat und Zuckerschoten waren oft vorher nicht bekannt.

Die Wirkung der vor einem halben Jahr an 98 Haushalte verteilten Ziegen ist erst in Zukunft messbar. Die Auswirkungen der Verteilung des Sorghum-Saatguts (eine verbesserte Sorte mit kurzer Reifezeit, guter Trockenheitsresistenz und hohem Ertragspotential) an 1.500 Haushalte ohne begleitende Fortbildung können gegenwärtig nicht abgeschätzt werden. Die Jugendlichen erwarben in den Landwirtschaftsclubs Wissen über nachhaltige Landwirtschaft und Perspektiven in der Landwirtschaft. Aus Landwirtschaftsclubs-Projekten (z. B. Gemüseanbau, Geflügelmast) wurden Schulgebühren und Schuluniformen von Waisenkindern finanziert.

Wenig erfolgreich waren bislang die Pläne, Kleinbauern-Lobbyorganisationen aufzubauen bzw. zu stärken. Nur in einem Distrikt gibt es Bauernverbände; sie sind noch im Aufbau und konzentrieren

sich auf rein ökonomische Aktivitäten. Obwohl es unter den politischen Verhältnissen in Simbabwe nicht einfach ist, im Bereich Menschenrechte zu arbeiten, konnte das Projekt durch unterschiedliche Fortbildungsmaßnahmen und Kampagnen, z. B. zum Tag des Afrikanischen Kindes, zur Aufklärung in Grundrechten und Kinderrechten beitragen. Zudem führten die verschiedenen Projektaktivitäten dazu, dass sich der Kontakt zwischen der Dorfbewölkerung und den Regierungsbehörden verbesserte. Auch intensivierte sich der Austausch zwischen den Behörden, z. B. zwischen Mitarbeitenden der Landwirtschaftsbehörde und des Frauenministeriums.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Projektmaßnahmen sind für die Zielgruppen äußerst relevant. Vor allem die Gemeinschaftsgärten haben große Auswirkungen auf die Lebensbedingungen und Ernährungssicherheit der kleinbäuerlichen Haushalte. Förderlich für den Erfolg der Gemüsegärten ist u. a., dass bestehende Gartengruppen unterstützt statt neue aufgebaut wurden.

Jedoch werden viele der Indikatoren, an denen die Zielerreichung gemessen wird, nicht erreicht. Dies liegt an einer unrealistischen Projektplanung mit einer sehr großen Zielgruppe (insgesamt 3.345 Haushalte, das entspricht etwa 50 % der Gesamtbevölkerung der 40 Projektdörfer). Manche Indikatoren hatten zu hohe Zielwerte (1.338 Haushalte sollten in die Lage versetzt werden, monatliche Sparrücklagen zu bilden; in sämtlichen Projektdistrikten sollten Bauernorganisationen sich für mindestens sechs Anliegen gegenüber lokalen Entscheidungsträgern engagieren und landwirtschaftliche Produkte ihrer Mitglieder vermarkten), andere Indikatoren waren ungeeignet (z. B. Anzahl Mahlzeiten pro Tag).

Der vom Projekt verwendete Ansatz der Landwirtschaftsförderung ist erfolgreich, jedoch ist die Anwendung der Praktiken über die Gärten hinaus durch ihren hohen Arbeitsaufwand eingeschränkt. Gut beigetragen zur Verbreitung der Praktiken hat der vom Projekt verwendete „Training of Trainers“-Ansatz durch lokale Freiwillige. Statt selbst Projekt-

mitarbeiter auf Dorfebene anzustellen griff das Projekt auch auf Freiwillige zurück, die bei der Organisation von Aktivitäten und Datenerhebung für Monitoring halfen.

Die Partnerorganisation hat bislang zu wenig Augenmerk darauf gelegt, ihre Kapazitäten im Bereich nachhaltige Landwirtschaft, Interessensvertretung, Wertschöpfungsketten und wechselseitiges Lernen durch Austauschbesuche zu steigern, obwohl dies eins der drei Projektziele war.

Das Gutachterteam schätzte die Nachhaltigkeit der Projektmaßnahmen vor allem im Bereich Gemeinschaftsgärten als hoch ein. Auch in großen Gruppen (bis zu 80 Mitgliedern) konnten die Mitglieder individuellen Nutzen aus den Gärten ziehen. Die Frauen werden – unabhängig von einer weiteren Unterstützung durch den Projektträger – weiterhin versuchen, den Lebensunterhalt ihrer Familien durch Gemüseanbau zu verbessern. Die Schulen werden weiter Landwirtschaftsclubs anbieten; dies unterstützt den Lehrplan und generiert Einkommen für Schulgelder für Waisenkinder. Die Gesprächspartner der beteiligten Regierungsorganisationen gaben an, nicht in der Lage zu sein, Projektmaßnahmen zu replizieren, da ihnen dafür die nötigen Mittel fehlen.

Die Empfehlungen der Evaluierung von 2011 waren teilweise umgesetzt. So hatte die Partnerorganisation Strategien in den Bereichen Gender, HIV/Aids und nachhaltige Landwirtschaft entwickelt. Weiterhin besteht jedoch ein deutlicher Schwerpunkt auf Verteilung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln, z. B. Saatgut, und die Managementchwächen der Partnerorganisation, z. B. im Monitoring, konnten nicht vollständig behoben werden.

Es wird empfohlen, sich in Zukunft auf die Gemeinschaftsgärten zu konzentrieren, und nicht weitere Ziegen und Sorghum-Saatgut an Individuen zu verteilen. Die Wasserversorgung in den bestehenden Gemeinschaftsgärten sollte mit finanzieller Beteiligung der Gruppen sichergestellt werden.

Der Projektpartner sollte sein Projektmanagement verbessern, vor allem in den Bereichen Planung, Monitoring und Berichterstattung. Mitarbeiterfortbildung in strategisch wichtigen Bereichen

muss systematisch geplant werden. Zudem werden regelmäßig stattfindende interne Selbstevaluierungen, z. T. unterstützt von Mitarbeitern anderer Projekte der Partnerorganisation, und Austausch mit anderen Entwicklungsorganisationen empfohlen.

*Dr. Christine Martins*

### Follow-up (MISEREOR)

Im Rahmen einer im Februar 2018 stattgefundenen Dienstreise wurden mit dem Partner in einem eintägigen Workshop die Ergebnisse der Evaluierung diskutiert und das weitere Vorgehen abgesprochen. Bei diesem Treffen ergab sich aus Sicht des Partners ein geteiltes Bild über die Evaluierung. Zum einen fand die Evaluierung unmittelbar im Anschluss an die Evaluierung eines anderen Geldgebers statt; das Team war dadurch sehr belastet. Zum anderen teilte der Projektträger die Einschätzungen des Gutachterteams teilweise nicht und hatte zudem den Eindruck, dass die Evaluierung über die vereinbarten Referenzrahmen hinausging.

Zudem wurden mit dem Team unter Berücksichtigung der Evaluierungsergebnisse das weitere Vorgehen bei der Projektimplementierung besprochen. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Verbesserung des Projektmanagements (insbesondere Berichterstattung und Dokumentenablage), Verbesserung des Monitoring & Evaluierung(M&E)-Systems und dessen Implementierung in noch verbleibende Projektaktivitäten. Es wurde außerdem besprochen, dass in einer

möglichen nächsten Projektphase ein stärkerer Fokus auf die Stärkung der Selbsthilfekapazitäten der Zielgruppe wünschenswert wäre.

In der verbleibenden Projektlaufzeit hat die Partnerorganisation diese Aspekte teilweise umgesetzt. Die erschwerten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen im Partnerland mögen eine Umsetzung aller Punkte behindert haben. Zugleich jedoch kann davon ausgegangen werden, dass die bestehende Organisationskultur insbesondere die Verbesserung des Projektmanagements und des M&E gebremst haben.

Mitte 2018 reichte die Partnerorganisation einen Folgeantrag bei MISEREOR ein. In diesem waren die Empfehlungen der Evaluierung nur unzureichend reflektiert. Der Projektansatz war zudem sehr stark auf die Verteilung von Betriebsmitteln ausgerichtet. Ein längerer Dialog mit der Partnerorganisation folgte, um den Folgeantrag nachzubessern. Da keine akzeptable Antragsversion vorgelegt wurde, wurde die Förderung nicht weitergeführt.



# 33 Südsudan

## Evaluierung eines Gesundheitsprojekts zur Senkung der Mütter- und Kindersterblichkeit

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR/Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE) haben eine kirchliche Organisation über zehn Jahre in aufeinanderfolgenden Projektphasen bei der Leitung und Durchführung eines Projekts im Bereich der öffentlichen Gesundheit unterstützt. Ziel des Projekts ist es, die allgemeine Gesundheit und Lebensqualität der Zielbevölkerung, insbesondere von Frauen und Kindern, in einem Bundesstaat des Südsudan zu verbessern. Spezifische Ziele des Projekts sind: (i) den Gesundheitszustand von Müttern, Schwangeren, Neugeborenen und Säuglingen zu verbessern; (ii) das gesundheitsfördernde Verhalten der Gemeinschaften zu verstärken und (iii) die Qualität der Gesundheitsdienstleistungen zu steigern und das Projektmanagement voranzubringen. Haupttätigkeit des Projekts ist die Bereitstellung grundlegender Gesundheitsdienste in drei Gesundheitseinrichtungen, einem Krankenhaus und zwei Erstversorgungseinrichtungen. Das genehmigte Gesamtbudget beträgt 1,98 Mio. Euro.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde im November 2018 von einem internationalen Experten für Public Health-Management durchgeführt und umfasste die letzte Projektphase von 28 Monaten, die von September 2016 bis Dezember 2018 dauerte. Ziel der Evaluierung war es, die Durchführung des Projekts zu bewerten, Erfolge und Herausforderungen zu untersuchen und realistische Optionen für die weitere Unterstützung zu empfehlen. Konkret waren folgen-

de Punkte zu betrachten: (i) aktuelle Situation der Region in Bezug auf Lebensbedingungen, Konflikte usw.; (ii) Aussichten auf alternative Finanzierung, z. B. andere potenzielle Geberorganisationen; (iii) Qualität der erbrachten Gesundheitsdienste; (iv) Qualität des Managements von Gesundheitseinrichtungen; (v) Qualität der Gesamtprojektkoordination; (vi) Kapazitäten der Organisation und Relevanz der Unterstützung für die Gesundheitseinrichtungen; (vii) Begründung des derzeitigen Finanzierungsniveaus; (viii) Funktionalität des Gesundheitsmanagement-Informationssystems; (ix) Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungspersonal und klinischem Personal; (x) Lebens- und Arbeitsbedingungen des Personals; (xi) Relevanz und Grad der Erreichung der Projektziele. Um den Grad der Angemessenheit des Projekts zu bestimmen, bewertete die Evaluierung dessen Relevanz, Effizienz, Effektivität, Nachhaltigkeit und Wirkung.

Alle drei durch das Projekt unterstützten Gesundheitseinrichtungen wurden besucht und Interviews mit dem Management und einem Querschnitt durch die Mitarbeitenden und Patient(inn)en der Gesundheitseinrichtungen geführt. Kritische Aspekte des Managements, die Qualität der Pflege und des Personals sowie die Kundenzufriedenheit wurden anhand von Interviews, Umfragen, gezielten Checklisten und partizipativen Beobachtungen bewertet. Es wurden Interviews mit der Führung und dem Management der Organisation durchgeführt. Wichtige Systeme, Arbeitsprozesse und Standardarbeitsabläufe in Bezug auf das Management und die Verwaltung des Projekts wurden bewertet. Es wurden Interviews mit Vertreter(inne)n des Gesundheitsministeriums und Geberagenturen

auf nationaler, regionaler und auf Distriktebene durchgeführt. Die Evaluierung untersuchte relevante Dokumente, Berichte und Korrespondenz über den Projektzeitraum. Es wurde eine Bewertung der verfügbaren Gesundheitsinformationen und der Qualität der Gesundheitsinformationssysteme und des Managements vorgenommen.

#### **Festgestellte Wirkungen**

Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung sollten im Zusammenhang mit den volatilen und unsicheren Umständen, unter denen das Projekt durchgeführt wird, gewürdigt werden. Die jüngste Krise der Sicherheitslage in diesem Gebiet, die zu Beginn der Projektlaufzeit begann und bis heute andauert, hat die Bemühungen um den Wiederaufbau weiter untergraben und die sozioökonomischen Bedingungen verschlechtert. Das Projekt zielt auf Bevölkerungsgruppen ab, die in extremer Armut leben und jedweder sinnvollen sozialen Grundversorgung entbehren. Das Projektpersonal muss unter stark eingeschränkten Bedingungen, in extremer Isolation und unter sehr schlechten Lebensbedingungen arbeiten.

Insgesamt war das Projekt erfolgreich bei der Konsolidierung der Bereitstellung grundlegender Gesundheitsdienste für marginalisierte Bevölkerungsgruppen in schwer zugänglichen Gebieten. Während die Gesamtzahl der ambulanten Patienten und die Gesamtzahl der stationären Tage im Jahr 2017 leicht zurückgingen, insbesondere aufgrund der gestiegenen Unsicherheit in der Region und der Reiseeinschränkungen für die Bevölkerung, hat sich die Zahl der Besucher(innen) im Jahr 2018 erhöht und dürfte auf dem Niveau der vorangegangenen Jahre liegen oder sogar steigen. Die Anzahl der ANC-Besuche (Ante-Natal Care = Schwangerschaftsvorsorge) und der Mütter, die die insgesamt vier vorgesehenen ANC-Besuche absolvieren, ist stabil. Auch die Gesamtzahl der Lebendgeburten in den von Fachkräften betreuten Gesundheitseinrichtungen nimmt zu, während die Zahl der Kaiserschnitte stabil bleibt. Die Gesamtzahl der vollständig immunisierten Patient(inn)en stieg im Laufe der Projektlaufzeit, auch aufgrund des Starts von mobilen Ambulanzen. Die verfügbaren Gesund-

heitsdaten sind zwar unvollständig, deuten aber auf eine Trendverbesserung bei der institutionellen Müttersterblichkeit hin. Die Sterblichkeit von stationär aufgenommenen Kindern unter fünf Jahren variiert innerhalb des Projektgebietes. Während eine Einrichtung einen stetig abnehmenden Trend von 212/1.000 (2015) auf 33/1.000 (2018) aufweist, zeigt eine andere Einrichtung einen Anstieg von 36,5/1.000 (2015) auf 93/1.000 (2018). Letzteres ist höchstwahrscheinlich das Ergebnis der zunehmenden Aufnahme schwerkranker Kinder während der langen Zeit des Konflikts und der Unsicherheit in der Region. Der Umfang des Projekts ist in Bezug auf die Anzahl der teilnehmenden Gesundheitseinrichtungen, die geografische und bevölkerungsbezogene Abdeckung sowie die Anzahl der Patient(inn)en begrenzt.

Das zweite Ziel des Projekts ist die Einrichtung eines gemeindebasierten Gesundheits- und Ernährungsprogramms, das darauf abzielt, das gesundheitsorientierte Verhalten der Gemeinschaft zu stärken. Das Projekt förderte den Start von mobilen Diensten („outreach mobile services“) in den Jahren 2017 und 2018, die eine aktive und präventive Gesundheitsversorgung bieten, wodurch der Umfang der erbrachten Dienstleistungen gesteigert und mehr Frauen und Kinder erreicht wurden. Insgesamt 62 Outreach-Besuche wurden in 29 verschiedenen Dörfern durchgeführt. Eine deutliche Veränderung des gesundheitsorientierten Verhaltens der Gemeinschaft konnte nicht festgestellt werden, da keine Gesundheitsinformationen verfügbar waren. Es liegen jedoch Einzelbelege dafür vor, dass das Outreach-Programm von der Bevölkerung gut angenommen und geschätzt wird. Die Besucherzahlen in den Outreach-Kliniken sind hoch und nehmen stetig zu. Auch die Zahl der Überweisungen an die Gesundheitseinrichtungen ist gewachsen.

Das dritte Hauptziel des Projekts besteht darin, die Qualität des Projektmanagements zu steigern sowie die Bereitstellung von Gesundheitsdienstleistungen und das Management der jeweiligen Gesundheitseinrichtungen zu verbessern. Die Einrichtungen werden ausreichend verwaltet, die Funktionalität und Aufsicht durch die jeweiligen Kranken-

hausvorstände ist jedoch eher eingeschränkt und variiert je nach Standort. In den meisten Fachpersonal-Kategorien besteht ein gravierender Personal-mangel, und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden pro Standort zeigt erhebliche Unterschiede von 91 % bzw. 45 %. Die Gesamtaufsicht und das Management der Organisation sind ausreichend robust, um eine ordnungsgemäße Projektdurchführung und Rechenschaftspflicht zu gewährleisten. Das treuhänderische Risikomanagement scheint stark genug zu sein, um Risiken im Zusammenhang mit der Veruntreuung von Projektmitteln zu vermeiden. Verschiedene personelle Veränderungen im Arbeitsbereich Gesundheit wirkten sich auf die Umsetzung des Projekts aus. Die routinemäßigen Funktionen des Arbeitsbereichs wie unterstützende Supervision, Schulung und Betreuung des Personals der Gesundheitseinrichtungen, Mitarbeiterbeurteilung, Training „on the job“, Datenanalyse, Vertretung der Partnerorganisation bei verschiedenen Koordinationssitzungen sind begrenzt. Der angestrebte Aufbau eines gut funktionierenden Arzneimittelmanagementsystems blieb aus. Die Kommunikation zwischen MISEREOR und der Organisation könnte erheblich besser laufen, zeitnäher und praxisorientierter sein. Die Aktualität und Qualität der obligatorischen Fortschrittsberichte – sowohl Finanzberichte als auch Sachberichte – könnten verbessert werden.

Abgesehen von den unmittelbaren Projektergebnissen trug das Projekt eindeutig dazu bei, die Legitimität der Organisation als zuverlässiger Partner im Gesundheitssektor aufrechtzuerhalten, der grundlegende Gesundheitsdienste für sehr arme Gemeinschaften bereitstellt, die ohne grundlegende soziale Dienste auskommen müssen. Die Projektaktivitäten werden von anderen Akteuren des Gesundheitssektors sehr geschätzt. Sie ergänzen sich weitgehend mit anderen Programmen im Gesundheitssektor und entsprechen den nationalen Ansätzen und Standards. Abgesehen von den Ergebnissen im Zusammenhang mit der Konsolidierung und Verbesserung der Bereitstellung von Gesundheitsdiensten unterstützte das Projekt die Partnerorganisation indirekt dabei, sich für Frieden und Versöhnung während der jüngsten Phase von

Konflikten und Unsicherheit in den Einzugsgebieten des Projekts einzusetzen.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

In Anbetracht der Ergebnisse der Evaluierung, der Verschlechterung der sozioökonomischen Bedingungen des Projektgebiets und der Unklarheit der alternativen Finanzierung wird empfohlen, das Gesundheitsprogramm der Organisation weiterhin zu finanzieren. Es wird eine langfristige Finanzierung empfohlen, um das Hauptkrankenhaus schrittweise zu einem vollwertigen Überweisungskrankenhaus auszubauen. Für die kleinere der beiden Gesundheitseinrichtungen wird eine Zwischenfinanzierung für einen Zeitraum von einem Jahr empfohlen, um ihren derzeitigen Betrieb zu konsolidieren und Zeit zu lassen, Möglichkeiten für eine engere Zusammenarbeit, möglicherweise eine Fusion, mit der bestehenden staatlichen Gesundheitseinrichtung zu prüfen. Darüber hinaus wird empfohlen, dass die Organisation ihr gesamtes Gesundheitsprogramm im Hinblick auf seine Relevanz, Stärken und Schwächen sowie im Kontext der Beiträge anderer Einrichtungen des Gesundheitssektors bewertet. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, die Gesundheitsabteilung der Organisation zu professionalisieren. Um das angespannte Verhältnis zwischen MISEREOR und dem Unternehmen anzugehen und eine angemessene Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen, wird schließlich eine gründliche Systemprüfung der Verwaltungs-, Management- und Finanzverwaltungsvereinbarungen und -praktiken des Unternehmens empfohlen.

*Pieter-Paul Gunneweg (Übersetzung EQM)*

### Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung wurde erst Ende des Jahres ausgewertet und muss mit dem Partner noch weiter diskutiert werden. Bevor über eine Weiterfinanzierung entschieden werden kann, muss das laufende Projekt einer Buchprüfung unterzogen werden.

# 34 Tansania

## Evaluierung eines Projekts zur Förderung der integrierten Ländlichen Entwicklung

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Projektträger ist eine diözesane Entwicklungsstruktur im südlichen Hochland von Tansania. Die Projektregion ist geprägt durch extensive kleinbäuerliche Landwirtschaft mit dem Schwerpunkt Maisanbau (dem Grundnahrungsmittel in Tansania), begünstigt durch noch vorhandene Landreserven und bisher ausreichende Niederschläge. Die traditionellen Anbaumethoden erlauben den Bauernfamilien aber zumeist keine ausreichenden Erträge, um die Ernährung in jedem Jahr in ausreichender Quantität und Qualität zu sichern und über das Subsistenzniveau hinaus Überschüsse zum Verkauf zu erzielen. Auch hat die Landbevölkerung zunehmend mit Folgen des Klimawandels (Verlängerung der Trockenzeit und unregelmäßigere Regenfälle) zu kämpfen. Die Gesellschaft in der Projektregion ist stark durch männliche Vorherrschaft geprägt. Frauen leisten zwar den überwiegenden Teil der Feld- und Hausarbeit, haben aber nur wenig Anteil an Entscheidungen auf Haushalts- und Gemeindeebene. Jugendliche streben häufig in die Städte und sehen wenig Perspektiven in der Landwirtschaft. Die jedoch haben sich durch verbesserte Marktanbindung (Straßenbau) in den letzten Jahren durchaus verbessert.

Das Vorhaben steht am Ende der dritten Projektphase und wurde bisher noch nicht extern evaluiert. Es erreicht ca. 750 vorwiegend arme Haushalte in 10 Dörfern, wovon fünf bereits in der vorangehenden Phase begleitet wurden. Ziel ist die Verbesserung der Lebensbedingungen, vor allem der Ernährungssicherheit und des Haushaltseinkommens der Zielgruppe. Dies soll erreicht werden

durch Beratung von Bauerngruppen bei der Einführung von verbesserten Methoden des standortgerechten Landbaus, insbesondere der Integration von Ackerbau und Viehhaltung, Gemüseanbau, Bienenhaltung, in Kombination mit Anpflanzung von Forst- und Obstbäumen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Einführung von selbsthilfebasierten Spar- und Kreditgruppen, um Mittel für produktive Investitionen zu mobilisieren. Junge Erwachsene sollen gezielt angesprochen werden, um ihnen Wege zur Landwirtschaft als „Business“ (Geschäft) aufzuzeigen. Gleichzeitig soll das Projekt zur Stärkung von Frauen und zur Bewusstseinsbildung über HIV/Aids beitragen. Dieses umfangreiche Programm wird durch ein relativ kleines, nur vierköpfiges Team bewältigt, wobei einige zeitweilig durch Krankheit und andere externe Faktoren nicht voll einsatzfähig waren.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte im Wesentlichen die Beantwortung folgender Fragen zum Ziel: Inwiefern greift das Projekt Probleme der bäuerlichen Bevölkerung auf, und kann es geeignete Lösungen anbieten (Relevanz)? Ist die Organisation in der Lage gewesen, das Projekt mit der notwendigen Kompetenz, Qualität und Wirtschaftlichkeit durchzuführen (Effizienz)? Inwieweit werden die angestrebten Ziele erreicht (Effektivität)? Welche direkten und indirekten Wirkungen sind auf verschiedenen Ebenen zu verzeichnen? Inwiefern sind selbsttragende Prozesse in Gang gekommen, die auch nach Projektende fortbestehen werden (Nachhaltigkeit)? Welches waren fördernde und hindernde Faktoren?

Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen ergeben sich daraus für die Zukunft?

Die Evaluierung wurde im Frühjahr 2017 gemeinsam von einem Agrarfachmann aus Tansania und einer Sozialökonomin aus Deutschland mit Unterstützung durch eine tansanische Dolmetscherin realisiert. Methodisch stützte sich das Gutachterteam dabei u.a. auf die Auswertung von Dokumenten und Daten aus dem Projekt, Gespräche mit dem Mitarbeiterteam und externen Partnern vor Ort. Die wichtigste Informationsquelle waren aber intensive Feldbesuche in acht der betreuten Dörfer, die neben leitfadengestützten Gruppendiskussionen auch individuelle Kurzinterviews mit 28 Personen (davon 50 % Frauen) und Besuche von Schweinehaltungsbetrieben und Gemüsegärten umfassten. Wegen der Trockenzeit konnten allerdings keine bestellten Versuchsfelder oder Farmen von Gruppenmitgliedern besichtigt werden. Die vorläufigen Evaluierungsergebnisse wurden vor Ort dem Projektteam sowie in Aachen den zuständigen Personen bei MISEREOR vor Abschluss des Endberichtes vorgestellt.

### **Festgestellte Wirkungen**

Auf der Ebene der Selbsthilfegruppen und ihrer Mitgliederhaushalte wurden folgende direkte Wirkungen des Projekts festgestellt:

Bisher haben sich etwa 30 Gruppen gebildet. Ihre Anzahl und die Zahl der Mitglieder (davon etwa die Hälfte Frauen) steigt laufend an, was auf die Attraktivität der eingeführten Innovationen schließen lässt.

Besonders die Spar- und Kreditgruppen sind gut organisiert. Durch die Verpflichtung zum regelmäßigen Sparen sind die Mitglieder motiviert, wirtschaftlich aktiver zu werden; der Zugang zu Krediten hilft ihnen, sich von finanziellen Abhängigkeiten zu befreien und in produktive Tätigkeiten zu investieren. Darüber hinaus sind die Mitglieder durch Beiträge in einen Sozialfonds besser gegen persönliche Notlagen (z. B. Krankheit) abgesichert und können auf die tätige Unterstützung und Solidarität der anderen Mitglieder zählen. Dies kommt besonders den ärmeren Familien zugute.

Durch die Anwendung besser angepasster Methoden, vor allem beim Anbau von Mais und Boh-

nen (Fruchtfolge, ertragreichere Sorten, intensivere Bodenbearbeitung und gezielterer Einsatz von Mineraldünger und Kompost), konnten die Kleinbäuerinnen und -bauern die Erträge in der Regel verdoppeln, zum Teil sogar verdreifachen und regelmäßig Überschüsse zur Vermarktung erzielen. Die Mehrzahl hat im Lauf der Zeit auch ihre Anbauflächen und das Spektrum der angebauten Feldfrüchte erweitern können.

Zahlreiche Haushalte, besonders auch deren jüngere Mitglieder, sind aktiv in den Gemüseanbau eingestiegen, zum Eigenkonsum und zum Verkauf, und erzielen durch Anwendung besagter Methoden gute Erträge.

Dank Tieren mit genetisch verbesserten Anlagen und neuen Methoden in der Haltung, Hygiene und Fütterung konnten viele Bäuerinnen und Bauern die Schweinehaltung zu einer profitablen Aktivität entwickeln, was zahlreiche Nachahmer/-innen gefunden hat.

Frauen haben durch ihre Mitgliedschaft in den Gruppen und Zugang zu eigenen Einnahmen ihre ökonomische und soziale Stellung gehoben und an Selbstbewusstsein gewonnen.

Als Folge der vorgenannten Veränderungen konnten alle begleiteten Haushalte ihre Ernährungssituation (in Quantität und Qualität) deutlich verbessern. Das erhöhte Einkommen ermöglichte u. a. Bau oder Verbesserung von Häusern, Schulbesuch der Kinder, Bestreitung von Behandlungskosten bei Krankheiten und nicht zuletzt weitere produktive Investitionen.

Auf Dorfebene haben die Initiativen des Projekts eine positive Ausstrahlung: Neben der Übernahme der landwirtschaftlichen Methoden durch andere Haushalte ist hier vor allem die Bildung zahlreicher weiterer Spar- und Kreditgruppen zu nennen. Lokale Wirtschaftskreisläufe werden gestärkt und Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Die Gemeinde profitiert durch vermehrte Steuereinnahmen und Beiträge der Bevölkerung zu sozialen und Infrastruktur-Projekten.

### **Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen**

Insgesamt kann die Arbeit der Partner in Kooperation mit der lokalen Bevölkerung als sehr erfolg-

reich bezeichnet werden. Der integrierte Förderansatz hat sich damit bewährt, und die Arbeit sollte fortgesetzt werden. Neben den zahlreichen positiven Wirkungen sind jedoch auch einige Schwächen und Grenzen erkennbar:

Bei der Bienenhaltung sind noch keine Erfolge erzielt worden, auch weil das Projektteam keine eigenen Erfahrungen in diesem Bereich besitzt.

Die Innovationen kommen nicht nur armen Haushalten, sondern z. T. auch der lokalen Elite zu Gute.

Frauen tragen weiterhin den größten Teil der Arbeitslast und sind nur begrenzt an Entscheidungen auf Haushalts- und Gruppenebene beteiligt.

Eine wesentliche Herausforderung ist die Vermarktung der erzielten Überschüsse: Bei Getreide besteht große Unsicherheit durch Marktinterventionen der Regierung, die bis zu einer völligen Blockade des Verkaufs führen kann. Die Aufnahmefähigkeit der lokalen Märkte für Schweine und Gemüse ist begrenzt.

Der Beratungsbedarf der begleiteten Landwirte konnte auf Grund der angespannten Personalsituation nicht immer mit der erforderlichen Intensität und Qualität erfolgen, und es gibt bisher keine Strategie zur schrittweisen Abnabelung der Gruppen.

Vor diesem Hintergrund wird den Partnern im Hinblick auf eine neue Projektphase empfohlen:

(i) den noch bestehenden Beratungsbedarf der bisher betreuten Gruppen genauer zu ermitteln und ein klares Ausstiegsszenario zu entwickeln; (ii) weitere Dörfer neu in das Projekt aufzunehmen und nach Möglichkeit eine weitere Beratungskraft einzustellen; (iii) zukünftig ein noch größeres Augenmerk auf Fragen der Vermarktung und Erhöhung der Wertschöpfung, die Förderung nachhaltiger Methoden in der Lagerhaltung und das Management der natürlichen Ressourcen zu legen; (iv) das Ziel der Geschlechtergleichstellung durch angepasste

Methoden noch intensiver zu verfolgen und insgesamt die Idee der Solidarität in den Gruppen noch stärker zu betonen; (v) die logische Stringenz und das partizipative Element in der Projektplanung zu verbessern und regelmäßig gemeinsam mit den Bauerngruppen die Fortschritte zu überprüfen.

MISEREOR wird empfohlen, die Zusammenarbeit mit dem Partner fortzusetzen und diesen bei der Anpassung der Projektstrategie und der Kompetenzstärkung des Teams zu unterstützen.

*Dr. Adelheid Kückelhaus*

#### Follow-up (MISEREOR)

Im Anschluss an die Evaluierung wurde ein neuer Projektantrag bewilligt, der die Umsetzung der Empfehlungen berücksichtigt.

Die Gruppen werden nur noch über einen Zeitraum von drei Jahren intensiv beraten. Im Anschluss folgt eine extensive Begleitung, bevor das Projekt sich zurückzieht.

Die Vermarktungsproblematik soll über eine kollektive Vermarktung der Produkte behoben werden. Das Projektteam hilft bei der Identifikation von neuen Absatzmärkten, um die Abhängigkeit von ungewissen Abnahmen durch staatliche Stellen zu mindern.

Weiterhin nimmt das Projektteam an einer Ausbildung in Methoden der partizipativen Projektplanung, -monitoring und -evaluierung teil, um die Fortschritte der Bauerngruppen gezielter überprüfen und die Gruppensolidarität stärken zu können.

# 35 Tschad

## Evaluierung eines HIV-Projekts

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird von einem diözesanen Aids-Komitee im Süden des Tschads durchgeführt. Hauptanliegen ist es, einen Beitrag zur HIV-Prävention und zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen mit HIV und von HIV betroffenen Familien zu leisten. Die Organisation koordiniert die HIV-Aufklärungs- und Waisenarbeit der Aids-Komitees der Pfarreien, betreibt ein diözesanes HIV-Behandlungszentrum, unterstützt die fünf katholischen Gesundheitszentren im Einzugsgebiet in ihren Aktivitäten zur Prävention von Mutter-Kind-Übertragung (PMTCT) und der Behandlung von HIV. Sie arbeitet dabei in Koordination mit den staatlichen Gesundheitsbehörden. Die katholischen Einrichtungen sind in das staatliche Gesundheitswesen integriert und erhalten HIV-Tests und antiretrovirale Medikamente (ARV) vom Staat/Global Fund.

Das Aids-Komitee wird seit vielen Jahren von MISEREOR unterstützt. Die laufende Projektperiode erstreckt sich von November 2015 bis Oktober 2018. Das Projekt hat zum Ziel: 1) das Wissen über HIV zu erhöhen und Verhaltensänderung zu fördern, 2) den Zugang zu einer umfassenden HIV-Behandlung zu ermöglichen, 3) die Lebensqualität von Menschen mit HIV zu verbessern und 4) eine Mutter-Kind-Übertragung von HIV vorzubeugen.

Zu diesem Zweck führt das Aids-Komitee ein Paket von Maßnahmen durch: 1) Aufklärungsarbeit durch die Pfarreien, 2) medizinische HIV-Behandlung, 3) PMTCT in den ländlichen Gesundheitszentren, 4) HIV-Trainings für die Aids-Komitees der Pfarreien, 5) Supervision und Fortbildung des Gesundheitspersonals, 6) psychosoziale Unterstüt-

zung/Schulgeld für Waisen und damit einhergehend finanzielle Unterstützung für einkommenschaffende Maßnahmen für die betroffenen Familien. Die auf diese Weise unterstützten Familien werden ihrerseits verpflichtet, monatliche Beiträge in eine Solidaritätskasse zu leisten, aus der weitere Waisen und betroffene Familien gefördert werden.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte das Ziel, den Fortschritt bei der Durchführung des Vorhabens zu begutachten, erzielte Wirkungen und möglichen Veränderungsbedarf für die verbleibende Projektlaufzeit festzustellen und damit gleichzeitig Informationen für die Planung eines Folgeprojekts zu liefern. Längerfristige Wirkungen des Vorgängerprojekts waren ebenfalls Gegenstand der Evaluierung. Fragen nach Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden beantwortet.

Die Evaluierung fand im Februar/März 2018 statt einschließlich einer 14-tägigen Feldphase und wurde von einem deutsch-tschadischen Zweierteam durchgeführt. Verschiedene Methoden zur Datenerhebung wurden genutzt. Dazu gehörten ein Auftakt- und Abschlussworkshop mit dem Projektpartner-Team, Dokumentenstudium, 24 leitfadengestützte und informelle, individuelle Interviews sowie 26 Gruppeninterviews mit Projektmitarbeitenden, Begünstigten, Gesundheitsbehörden, anderen Gesundheitsakteuren, MISEREOR und Beraterinnen, die im Auftrag von MISEREOR den Partner begleiten. Sechs Gesundheitseinrichtungen des Partners und eine in NRO-Trägerschaft wurden besucht, und medizinische und andere Projektdaten wurden analysiert.

### **Festgestellte Wirkungen**

Eine Reihe *positiver Wirkungen* wurde festgestellt:

#### ***Für PMTCT und HIV Behandlung***

- Ein verbesserter Zugang zu HIV-Tests, PMTCT und Behandlung von HIV: Die Zahl der HIV-Tests stieg von 2.746 (2016) auf 3.378 (2017), der Anteil der Schwangeren von 2.746 (2016) auf 2.813 (2017). Die HIV-positiven Schwangeren (68 in 2016 und 95 in 2017) erhielten ARV-Therapie, ihre Kinder wurden prophylaktisch behandelt und über 18 Monate bis zur endgültigen Diagnosestellung in Vorsorgeuntersuchungen betreut. Die Zahl der medizinisch betreuten HIV-Patient(inn)en stieg von 1.009 in 2015 auf 1.138 in 2017. Damit hat das Projekt einen wichtigen Beitrag zur Prävention von HIV, zur Reduktion Aids-bedingter Sterblichkeit und einer verbesserten Lebensqualität der Menschen mit HIV geleistet. Allerdings hat das Programm mit hohen Raten von „Lost-to-follow-up“-Patient(inn)en zu kämpfen, weshalb die Zahl der betreuten Menschen mit HIV im Vergleich zu 2014 (1.109) nur unwesentlich gestiegen ist. Auch blieb die Rate der HIV-Patienten, die nach Beginn der ARV in 2016 zwölf Monate danach noch in Behandlung waren, mit 68,3 % unter dem international angestrebten Ziel von 80 %.
- Eine gute Qualität der medizinischen Versorgung inklusive monatlicher ärztlicher Sprechstunden in den ländlichen Gesundheitszentren. Diese ist besonders umfassend für die Patient(inn)en des städtischen diözesanen HIV-Behandlungszentrums und die HIV-positiven Schwangeren und Mütter in den ländlichen Gesundheitszentren. Für diese Gruppe beinhaltet das finanzierte Maßnahmenpaket auch Medikamente für opportunistische Infektionen und z. T. auch Labordiagnostik und Krankenhausbehandlung.
- Eine verbesserte Verfügbarkeit von medizinischem Personal für PMTCT und HIV-Behandlung in den ländlichen Gesundheitszentren, von der auch die anderen Patient(inn)en profitieren.
- Eine verbesserte geographische Zugänglichkeit

der HIV-Gesundheitsdienste durch die Dezentralisierung in ländliche Gesundheitszentren.

#### ***Für das Waisenprogramm***

- Eine Zunahme der Waisen, die psychosozial betreut werden und Schulgeldunterstützung erhalten von 476 (2015) auf 632 (2017).
- Guter Schulerfolg und gute Integration der Waisen in die Pflegefamilien.
- Eine Verbesserung des Haushaltseinkommens der (Pflege-)Familien dank der einkommenschaffenden Maßnahmen, von der in vielen Fällen auch Gesundheitsausgaben für die Waisen finanziert werden können.
- Die Schulgeldfinanzierung von 72 zusätzlichen Waisen und eines Startkapitals für einkommenschaffende Maßnahmen von 204 Familien durch die Solidaritätskasse des Waisenprogramms.

#### ***Für das HIV-Aufklärungsprogramm***

- Ein Beitrag zur Aufklärung über HIV, Prävention und Behandlung, die mit zu einem besseren Kenntnisstand der Bevölkerung, einer verminderten Stigmatisierung von Menschen mit HIV und der Zunahme derer, die sich auf HIV testen lassen, geführt hat. Allerdings wird der Beitrag des Projekts zu dieser Wirkung als eher gering eingeschätzt.

#### ***Indirekte positive Wirkungen***

- Die Reduzierung der Stigmatisierung von Menschen mit HIV durch die breitere Verfügbarkeit von ARV.
- Eine neue Form praktizierter Solidarität auf Gemeindeebene, eingeführt durch das Konzept der Waisensolidaritätskasse.
- Die Gründung einer Solidaritätskasse von Menschen mit HIV zur Finanzierung von hohen Gesundheitsausgaben in einem der ländlichen Gesundheitszentren.

#### ***Unerwünschte Wirkung***

- Das Bemühen um Förderung der Selbsthilfe hat zur Einführung von Nutzergebühren für die HIV-Patient(inn)en geführt, was ein potentielles



Hindernis für die kontinuierliche Einnahme der ARV darstellt, auch wenn die Tarife erschwinglich für die Mehrheit sind.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das evaluierte Projekt hat eine hohe Relevanz angesichts der Schwächen des staatlichen Gesundheits- und Sozialsystems, der im nationalen Vergleich relativ hohen HIV-Prävalenz und des großen Anteils der Armen unter der Zielbevölkerung. Die Strategien sind überwiegend angemessen. Das Projekt ist teilweise auf dem Weg, seine Ziele zu erreichen. Positive Wirkungen sind sichtbar (s.o.). Das Projekt wird gut geführt, hat insgesamt ein gutes Monitoringsystem, eine gute Finanzverwaltung, ein insgesamt gutes Kosten-Nutzenverhältnis und die Arbeit ist weitgehend gut mit anderen Akteuren koordiniert.

Es gibt aber *Verbesserungspotential* in einigen Bereichen: 1) die Quote der Patient(inn)en, die zwölf Monate nach Beginn der ARV-Therapie noch in Behandlung sind, ist unbefriedigend; 2) die Nutzergebühren stellen eine potentielle Barriere für die regelmäßige Einnahme der ARV-Medikamente dar; 3) die Rate getesteter Väter bleibt sehr gering (6 %) und es mangelt insgesamt an gezielten HIV-Test-Strategien über Schwangere hinaus; 4) es fehlt ein systematisches Supervisions- und Weiterbildungskonzept für das medizinische Personal; 5) die Maßnahmen zur Behandlung von Unternahrung sind wenig effektiv; 6) die Tuberkulosevorbeugung und Entsorgung medizinischer Abfälle bedarf strengerer Sicherheitsmaßnahmen; 7) Aufklärungs- und Waisenarbeit bleiben weitgehend auf katholische Gemeindemitglieder beschränkt; 8) die Auswahlkriterien für die Aufnahme ins Waisenprogramm blieben lange unkontrolliert; 9) es fehlt eine Absicherung für das Schulgeld und die Gesundheitsversorgung der Waisen für die Fälle, in denen die einkommenschaffenden Maßnahmen der (Pflege-)Familien nicht erfolgreich sind; 10) strategische Schwächen und limitierte Mittel führen zu einer begrenzten Effektivität der HIV-Aufklärungsarbeit; 11) die Datenerhebung des PMTCT-Programms und der HIV-Tests zeigt Schwächen; 12) es gibt einige konzeptionelle Schwächen im Wir-

kungsgefüge und der Auswahl der Indikatoren; 13) die Koordination mit einigen anderen Akteuren ist noch unzureichend.

So wie landesweit, besteht auch die größte Herausforderung für das Aids-Komitee darin, noch bessere Abdeckungsraten für HIV-Tests und für die dauerhafte ARV-Behandlung der Menschen mit HIV zu erzielen. Ohne weitere Außenfinanzierung durch MISEREOR ist die Nachhaltigkeit des Projekts gefährdet.

*Empfohlen wird dem Träger auf der programmatischen Seite, 1) noch wirkungsvollere Strategien zu entwickeln, um mehr Menschen, insbesondere Männer, mit HIV Tests zu erreichen und mehr Patient(inn)en dauerhaft in ARV Behandlung zu halten; hierzu gehören u.a. die Beseitigung finanzieller Barrieren und die weitere Dezentralisierung der ARV Versorgung; 2) Supervision und Weiterbildung zu koppeln; 3) die gemeindebasierte Aufklärungsarbeit effektiver zu gestalten und hierbei enger mit den Gesundheitszentren zusammenzuarbeiten; 4) auf Einhaltung der Auswahlkriterien für die Aufnahme ins Waisenprogramm zu achten; 5) Schutzmechanismen einzuführen, die die Beschulung und Gesundheitsversorgung auch der Waisen garantiert, deren Pflegefamilien trotz Förderung unzureichendes Einkommen haben; 6) bessere Schutzmaßnahmen vor Tuberkulose und bei der medizinischen Müllbeseitigung einzuführen; 7) die Koordination mit anderen Akteuren zu stärken.*

*Zur Behebung der internen Schwächen wird empfohlen, 1) die Datenerhebung für PMTCT- und HIV-Tests zu verbessern; 2) auf eine gute interne Kommunikation zu achten; 3) alle Programm Beteiligten in das Projektmonitoring einzubeziehen; 4) Gelder bei anderen Gebern zu beantragen und eine Lobbystrategie für Finanzierung durch den Staat zu entwickeln.*

MISEREOR wird empfohlen, 1) die Finanzierung fortzusetzen; 2) den Träger bei der Entwicklung eines neuen Projektantrags zu unterstützen und auf Komplementarität mit dem Projektantrag für eine diözesane Gesundheitskoordination zu achten.

*Heidi Becher*

### Follow-up (MISEREOR)

In Folge der Evaluierung wurden mehrere konkrete Instrumente (wie z. B. Nachverfolgungsbögen für die Familien) vom CDLS konzipiert und angewandt, um mehr Männer und Kinder für die HIV-Tests zu gewinnen. Die Zusammenarbeit mit den Gesundheitszentren wurde intensiviert. Alle lokalen Aids-Komitees sind mit Fahrrädern und Tool-boxen für die dezentrale Aufklärungsarbeit ausgestattet worden. Die Ärzte des diözesanen Aids-Komitees haben sich bereit erklärt, ihre Supervision mit der Weiterbildung zu koppeln und das Weiterbildungsangebot für alle Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger der Diözese zu öffnen. Schutzmechanismen für die Gesundheitsversorgung der Waisen sind seit April 2018 eingeführt worden.

# 36 Tschad

## Evaluierung eines Projekts zur Stärkung guter Regierungsführung durch Bildungsarbeit

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wurde 1966 von kirchlichen Akteuren als Nichtregierungsorganisation (NRO) gegründet, um im damals jungen Staat Beamte und Führungskräfte auszubilden. Die Hauptaktivitäten des Projekts sind Schulungen, eine monatliche Zeitschrift, Radio- und Fernsehsendungen zu politischen und gesellschaftlichen Fragen, die Unterhaltung der wohl größten Bibliothek des Landes und der kontinuierliche Aufbau einer juristischen Datenbank mit Gesetzen und Rechtsprechung sowie die Veröffentlichung von juristischen Handreichungen. Darüber hinaus organisiert die NRO öffentliche Debatten mit Politiker(inne)n und Akteuren der Zivilgesellschaft und bietet Dienstleistungen im Bereich Recherche, Personalrekrutierung und Tagungsorganisation für zivilgesellschaftliche, private und staatliche Institutionen an. Seit einigen Jahren engagiert sich die NRO auch in mehreren Kommunen, um dort die Bürgerbeteiligung und den Dialog zu fördern. Das Projekt richtet sich in erster Linie an Fach- und Führungskräfte in Politik und Zivilgesellschaft, strebt aber auch an, Einfluss auf die breitere Bevölkerung zu haben.

Ziel des Projekts ist, dass Führungskräfte im Tschad Zugang haben zu kritischen Analysen und Reflexionen in den Bereichen Entwicklung und Aufbau eines Rechtsstaates sowie fachlicher Expertise für die Ausgestaltung ihrer anwaltschaftlichen, vertretenden und leitenden Rolle in der Gesellschaft. In der aktuellen Projektphase strebt die NRO an, die tschadische Zivilgesellschaft zu qualifizieren und ihren Handlungsspielraum durch Vernetzung und besseres internes Management zu erweitern,

die Bevölkerung über die staatliche Politiken zu informieren und Jugendlichen und Frauen den Einstieg in den formellen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Das Projekt wurde seit 1968 von MISEREOR mit etwa 6,2 Millionen Euro gefördert und wurde bereits einmal in 2009 evaluiert.

### Ziel der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Evaluierung wurden die Relevanz, die Effizienz, die Zielerreichung und Wirksamkeit sowie die Nachhaltigkeit des Projekts untersucht. Schwerpunkte der Evaluierung waren die strategische Ausrichtung der NRO und die Wahl ihrer Projektansätze. Die Projektevaluierung wurde im Februar und März 2018 von einer deutschen Gutachterin und einem tschadischen Gutachter durchgeführt. Im Laufe der Evaluierung führte das Team Einzelgespräche mit der Direktion der NRO, dem Verwaltungsrat, mit 30 der 42 Mitarbeitenden und mit 19 externen Partnern, darunter acht zivilgesellschaftliche Organisationen und acht Kommunen. Darüber hinaus wurde eine umfassende Dokumentenanalyse durchgeführt. 100 Teilnehmende an Schulungen und Veranstaltungen wurden durch eine standardisierte Telefonbefragung involviert. Die Sichtweise des Personals wurde darüber hinaus durch einen eintägigen Workshop (14 Teilnehmende) und einen standardisierten Fragebogen (30 Teilnehmende) berücksichtigt.

### Festgestellte Wirkungen

Die NRO setzt viele verschiedene Aktivitäten um und die Wirkungen variieren von einer Maßnahme zur anderen.

- Im Zuge der Dezentralisierung im Tschad hat die Arbeit in den Kommunen dazu geführt, dass die zivilgesellschaftlichen und politischen Akteure vor Ort eine bessere Kenntnis darüber haben, welche Rollen und Verantwortlichkeiten die Dezentralisierung staatlicher Verwaltung mit sich bringt. In mehreren Kommunen bestehen jetzt Komitees, in denen sich die lokalen Vereine und zivilgesellschaftlichen Organisationen einbringen, um Maßnahmen der sozioökonomischen Entwicklung zu planen und durchzuführen. Darüber hinaus haben die Maßnahmen der NRO dazu geführt, dass die Verantwortlichen der Kommunen die Transparenz ihrer Arbeit gegenüber der Bevölkerung erhöhen.
- Die Schulungen und die Bereitstellung von Informationen unterstützen die Arbeit anderer NRO im Tschad. Die Schulungen und Fachpublikationen, beispielsweise zu Buchhaltung, Informatik, Fundraising, Projektmanagement oder Vereinswesen, verbessern die Arbeit der NRO intern. Fachpublikationen zu politischen und juristischen Fragen, beispielsweise zur Verfassungsreform oder zu Landrecht, erleichtern die inhaltliche Arbeit der NRO.
- Die Schulungen und Fachpublikationen insbesondere im juristischen Bereich leisten einen Beitrag zu Rechtsstaatlichkeit. Viele Juristen und Beamte, aber auch Einzelpersonen, nutzen die juristische Datenbank der NRO zur Klärung von Rechtsfragen. Die NRO unterstützt auch eine staatliche Behörde darin, ihre eigene juristische Datenbank aufzubauen.
- Die Wirkungen der Bibliothek, der Veranstaltungen, Radioprogramme, Fernsehbeiträge und der Zeitschrift sind schwer zu messen. Punktueller Rückmeldungen von Nutzer(inne)n sind sehr positiv, erlauben aber keine allgemeine Aussage zur Wirkung dieser Arbeit. Zum Beispiel sagen mehr als die Hälfte der im Rahmen der Evaluierung befragten 20 Personen, die an einer Veranstaltung der NRO teilgenommen haben, dass die Veranstaltung einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft hat und geben konkrete Beispiele. Im Rahmen der Evaluierung gaben 75 % der 80 Personen, die telefonisch

zu Schulungen befragt wurden, an, dass die Schulungen die eigene Arbeit verbessert haben. Allerdings sagen weniger als die Hälfte der befragten Schulungsteilnehmenden, dass die Schulung auch einen positiven Einfluss auf ihre jeweilige Zielgruppe gehabt habe. Im Moment gibt es keine Prozesse, um zu erfassen, wer genau auf die verbreiteten Informationen zugreift und welche weitergehenden Wirkungen diese Informationen haben.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Grundsätzlich ist die Arbeit der NRO sehr relevant im aktuellen tschadischen Kontext. Die Verwaltung staatlicher Ressourcen zum Wohle der Gesellschaft ist schwach ausgeprägt und eine Stärkung der Zivilgesellschaft ist ein vielversprechender Weg, um von der Regierung Rechenschaft und bessere Politiken zu fordern.

Die Stärke der NRO ist ihr solides internes Management und die Professionalität, die im nationalen Kontext vorbildhaft ist. Die Fortführung der Arbeit beispielsweise in der Bibliothek oder im Bereich Schulungen trotz der teils schweren politischen und wirtschaftlichen Krisen des Landes ist beachtlich.

Der wesentliche Schwachpunkt des Projekts ist, dass die NRO Bildungs- und Informationsangebote an die Zivilgesellschaft und andere Akteure macht, allerdings nur sehr geringen Einfluss darauf hat, ob diese Angebote auch angenommen werden. Aus Sicht des Gutachterteams gibt es zwei mögliche Optionen, um eine größere Wirksamkeit zu erreichen. Entweder bringt die NRO ihre Expertise stärker in die politische Debatte ein und sorgt damit für eine größere Sichtbarkeit ihrer Positionen. Oder die NRO entwickelt engere Partnerschaften mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen, um sicherzustellen, dass die Expertise in konkretes anwaltschaftliches Handeln mündet. Im Bereich Bildungswesen gibt es bereits Schritte hin zu solch einer engeren Partnerschaft. Beide Optionen sollten einhergehen mit einer verbesserten Kommunikation nach außen, damit die Angebote der NRO einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht werden.

Auf strategischer Ebene zielt die Arbeit der NRO darauf ab, Fakten für die politische Debatte zu liefern. Diesem Anspruch werden die unterschiedlichen Publikationen der NRO bisher nur teilweise gerecht. Das Gutachterteam empfiehlt daher, dass die NRO Prozesse einführt, um die Qualität der inhaltlichen Arbeit sicherzustellen.

Eine zweite zentrale Erkenntnis bezieht sich auf das interne Monitoring und die Datenerhebung. Um sicherzustellen, dass die Angebote der NRO dem Bedarf entsprechen und um Aussagen über die Wirksamkeit der Arbeit machen zu können, ist es unerlässlich, dass regelmäßig relevante Daten von den unterschiedlichen Zielgruppen gesammelt werden. Dazu sollten geeignete Methoden ausgewählt und Ressourcen bereitgestellt werden. Solch eine Datenerhebung sollte in erster Linie dem internen Lernen dienen.

Die wirtschaftliche Krise des Landes in den letzten Jahren hat einen starken Einfluss auf die Finanzen der NRO gehabt. Die Einnahmen durch die Dienstleistungen waren im Projektzeitraum geringer als in den Vorjahren, Rechnungen für geleistete Dienstleistungen wurden nicht beglichen und eingekaufte Dienstleistungen konnten nicht bezahlt werden. Darüber hinaus erlaubt die Struktur der Buchhaltung keine Erfassung der Kosten pro Projektmaßnahme. Vor diesem Hintergrund sind weitere Verbesserungen im Finanzmanagement der NRO nötig.

*Claudia Schwegmann*

### Follow-up (MISEREOR)

Die fragliche NRO betrachtet die Ergebnisse der Evaluierung als ein wichtiges Instrument für die strategische Steuerung (Management) der Institution und nutzt sie dementsprechend. So wurde in Folge der Evaluierung ein Workshop zur Reflexion über die Theorie der Veränderung (theory of change) geplant. Dabei sind sowohl die Interventionslogik als auch konkrete Handlungsansätze des Bildungszentrums grundsätzlich besprochen worden. Auch was die Sichtbarkeit der Institution angeht, hat die NRO Initiative ergriffen: Ein vierteljährlicher Newsletter ist veröffentlicht, die Webseite ist aktualisiert und die Facebook-Seite neu animiert worden. Mit Unterstützung einer Beratungsagentur hat sie mit der Digitalisierung ihrer Veröffentlichungen angefangen. Auch das Bildungsangebot soll künftig zum Teil im Rahmen einer digitalen Plattform im Internet verfügbar sein. Im Bereich der Wirkungserfassung wurde entschieden, sowohl qualitative als auch quantitative Instrumente für die Datensammlung- und analyse anzuwenden. Des Weiteren sollen die Wirkungen des Projekts systematischer auf dreimonatlicher Basis und mit Bezug auf eine Baseline-Studie beobachtet werden. Auch die Zielgruppen sollen kurzfristig mehr an der Analyse teilnehmen. Das Bildungszentrum strebt an, mittelfristig seinen eigenen Anteil an der Finanzierung auf 60 % zu steigern und sich immer mehr im Sinne eines Sozialunternehmens zu verstehen.

# 37 Uganda

## Evaluierung eines Projekts zur funktionalen Alphabetisierung und Schaffung lokaler Einkommen

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das zu begutachtende Projekt wird im Rahmen des Programms „Funktionale Alphabetisierung und einkommenschaffende Maßnahmen für die ländliche Bevölkerung“ durchgeführt. Das übergeordnete Projektziel ist die Verringerung des Analphabetismus und der Armut von Frauen und Männern aus zwei Distrikten. Um das zu erreichen, kommen unterschiedliche Strategien zur Anwendung. Unter anderem werden Kurse in funktionaler Alphabetisierung und ökologischer Landwirtschaft für die Zielgruppe angeboten. Darüber hinaus werden einkommenschaffende Aktivitäten der Begünstigten gefördert und unterstützt sowie spezifische Aktivitäten für mehr Gerechtigkeit durchgeführt. Die Hauptnutznießer/-innen dieser Maßnahmen sind derzeit 35 Alphabetisierungsklassen. MISEREOR unterstützt seit 2003 das Gesamtprogramm. Die Evaluierung beschränkte sich auf das Projekt, das seit August 2015 von MISEREOR unterstützt wurde. Das gegenwärtige Projekt hat noch eine Laufzeit bis September 2018. Die letzte externe Evaluierung wurde vom Partner im Jahr 2014 beauftragt.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte im Wesentlichen zwei Ziele: 1) Zum einen stand der Lernprozess und eine Orientierung für die Formulierung eines neuen Projektvorschlags im Vordergrund. 2) Zum anderen sollte die Evaluierung auch der Rechenschaftslegung gegenüber jenen dienen, die die Projekte in den letzten Jahren mitfinanzierten (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

und private Spender). Darüber hinaus sollten die Projekte entlang der OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit analysiert und bewertet werden. Zur Durchführung und Beantwortung der damit verbundenen Evaluationsfragen wurde eine internationale Evaluationsexpertin beauftragt. Der vom Partner beauftragte lokale Ko-Gutachter stand allerdings kurzfristig nicht mehr für die Evaluierung zur Verfügung.

Zur Erhebung der Daten wurden quantitative als auch qualitative Daten erhoben. Insgesamt wurden 44 Einzel- und Gruppeninterviews mit Projektbegünstigten, Repräsentant(inn)en von Gemeinden und Nichtregierungsorganisationen sowie dem Projektpersonal geführt. Darüber hinaus wurden sämtliche Projektunterlagen sowie weitere relevante Literatur gesichtet und ausgewertet. Wenn möglich, wurden die Daten trianguliert (verschiedene Methoden oder Sichtweisen wurden für spezifische Fragestellungen berücksichtigt), um eine höhere Validität der Evaluierungsergebnisse zu erreichen.

### Festgestellte Wirkungen

Das Projekt hat sich erfolgreich mit zentralen Herausforderungen wie beispielsweise der chronischen Ernährungsunsicherheit und dem Mangel an finanziellen Mitteln befasst. Obwohl die klimatischen Bedingungen für den landwirtschaftlichen Anbau in der Region durch karge Böden und Wassermangel ziemlich ungünstig sind, hat das Projekt bewiesen, dass die Landwirtschaft zu einer nachhaltigen Ernährungssicherheit und einem landwirtschaftlichen Einkommen beitragen kann. Im Vergleich zu früher stehen den begünstigten Frauen und Männern heute mehr und andere Nahrungsmittel

tel zur Verfügung. Zudem konnten viele der Begünstigten landwirtschaftliche Überschüsse verkaufen, was ihr Haushaltseinkommen deutlich erhöhte. Lese-, Schreib- und Rechenkompetenzen wurden in gewissem Umfang erworben. Darüber hinaus haben durch die funktionalen Alphabetisierungskurse in Kombination mit der landwirtschaftlichen Fortbildung und den Sensibilisierungsmaßnahmen in den Bereichen Hygiene und Ernährungssicherheit nicht nur die Projektteilnehmenden profitiert, sondern auch deren Nachbarn. Immer wieder berichteten Alphabetisierungsklassen über Nachbarn, die ihre Lebensunterhaltstrategien und hygienischen Maßnahmen übernahmen und in einigen Fällen sogar Geschäftskonkurrenten wurden.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

#### *Relevanz*

Die Ziele und Aktivitäten des Projekts sind relevant und wichtig. Jüngste Analysen für die Projektregion unterstreichen die Notwendigkeit einer verstärkten Pflanzen- und Tierproduktion sowie eines besseren Zugangs zu finanziellen Ressourcen und mehr Gendergerechtigkeit. Darüber hinaus schätzen die Begünstigten die verschiedenen Projektmaßnahmen sehr. Insbesondere die Bedeutung der landwirtschaftlichen Komponente für die Ernährungssicherheit wurde von vielen Befragten hervorgehoben. Allerdings bleibt unklar, ob das Alphabetisierungskonzept, das auf der Pädagogik von Paulo Freire beruht, auch wirklich so wie vorgesehen umgesetzt wird bzw. ob es immer auf den traditionellen Kenntnissen und Fähigkeiten der Begünstigten aufbaut. Bedenken haben die beteiligten Frauen und Männer hinsichtlich der dreijährigen Kursdauer pro Alphabetisierungsklasse, denn die meisten halten diese Periode für zu kurz, um grundlegende Lese- und Schreibfähigkeiten zu erwerben. Leider beginnt der Unterricht der Arithmetik erst nach einem Jahr der Teilnahme der Lernenden. Solche Fähigkeiten sind jedoch sehr wichtig und nützlich im täglichen Leben der Zielbevölkerung.

#### *Effektivität*

Das Projekt ist sehr effektiv in Bezug auf Ernährungssicherheit und Einkommenssteigerung.

Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Fortschritt in dieser Hinsicht. Vor der Teilnahme an dem Projekt hatten viele der begünstigten Personen nur eine Mahlzeit pro Tag, die oft aus Wildgemüse bestand. Finanzielle Mittel hatten diese Menschen zuvor kaum. Heute essen einige der Begünstigten sogar drei Mahlzeiten pro Tag und verdienen etwa 15.000 UGX (~3,30 EUR) pro Markttag. Außerdem ist die häusliche Gewalt unter den teilnehmenden Haushalten zurückgegangen, aber im Gegenzug wurde Missgunst bei jenen Gemeindemitgliedern beobachtet, die nicht an dem Projekt teilnehmen. Sogenannte Community Action Plans (CAP), eine weitere Projektstrategie, wurden von den meisten Begünstigten umgesetzt. Jedoch sind einige Latrinen, die im Rahmen der Aktionspläne errichtet wurden, nicht mehr funktionsfähig. Ein weiterer Mangel sind die schwachen Ergebnisse hinsichtlich der Alphabetisierungsziele. Im Durchschnitt können nach drei Jahren Kursdauer nur etwa 60 % der Teilnehmenden ihren Namen schreiben. Die Gründe dafür liegen in der unregelmäßigen Teilnahme vieler Lernenden (aufgrund von Ernteaktivitäten von August bis Dezember, Hunger, politischen Kampagnen und mangelnder Motivation), Unterrichtsausfällen aufgrund von Regen, großen Klassen mit heterogener Zusammensetzung, schwacher Führung innerhalb einer Gruppe. Möglicherweise ist der Lernfortschritt auch durch das niedrige Bildungsniveau einiger Lehrkräfte behindert.

#### *Effizienz*

Projektinterventionen wurden in wirtschaftlich vertretbarer Weise durchgeführt und fast alle Leistungen wurden rechtzeitig erbracht. Vor allem zeigte sich, dass eine Stärke des Projektmanagement die Unterstützung und Beratung der begünstigten Gruppen ist. Darüber hinaus stehen grundlegende Regelwerke und Richtlinien des Projektmanagements zur Verfügung. Allerdings sind das Projektmonitoring und die Berichtslegung zu oberflächlich. Wichtige Informationen zum Projektfortschritt werden in Projektdokumenten nicht vermittelt. Das Projekt steht in engem Kontakt mit anderen Einheiten und Abteilungen der Diözese, hat aber kaum Kontakte außerhalb dieser Struktur.

Mehr Synergien mit anderen Organisationen wären möglich.

#### *Nachhaltigkeit*

Bislang kann die Mehrheit der vom Gesamtprogramm ausgeschiedenen Gruppen die verbesserte Lebenssituation aufrechterhalten. Jedoch ist eine ehemals unterstützte Gruppe auf ihr ursprüngliches Niveau zurückgefallen, was auch mit den spezifischen schwierigen Kontextbedingungen zusammenhängt (vor allem Sicherheitsprobleme in dieser Region). Es ist es sehr wahrscheinlich, dass viele der begünstigten Personen einige der erworbenen Fähigkeiten weiterhin nutzen werden. Insbesondere die erworbenen Kenntnisse in den Bereichen Landwirtschaft, Ernährungssicherheit, Hygiene sowie zu Spar- und Kreditgruppen werden von den Begünstigten als sehr nützlich angesehen. Die Nichtverfügbarkeit von Saatgut oder das Fehlen finanzieller Mittel zur Beschaffung des Saatguts sowie der Mangel an Wasser (was auch eine Einschränkung für die erworbenen Hygienefähigkeiten ist) sind jedoch Hindernisse für die weitere Anwendung der landwirtschaftlichen Fähigkeiten. Darüber hinaus wird die Verwendung von organischen Pflanzenschutzmitteln von Vielen in Frage gestellt, denn die Anwendung war oft wenig wirkungsvoll. Es ist noch unklar, ob dies auf eine falsche Anwendung zurückzuführen ist, oder ob es am Mittel selbst liegt. Die Alphabetisierungs- und Rechenfertigkeiten betreffend, werden einige fortgeschrittene Lernende nach der Teilnahme am Projekt ihre erworbenen Fähigkeiten weiteranwenden und sogar noch verbessern, während andere wahrscheinlich ihre neuen Kenntnisse vergessen werden. Nach Beendigung der Trainingsteilnahme gibt es keine weitere Unterstützung zur Verbesserung der erworbenen Schreib-, Lese- und Rechenkompetenzen. Passivität und mangelnde Eigeninitiative einiger Begünstigter sind weitere Hindernisse, die beobachtet wurden. Die Tatsache, dass MISEREOR der einzige Geber ist und die Projektinterventionen zu fast 100 % finanziert, bringt große finanzielle Unsicherheiten mit sich. Um andere Geber zu gewinnen, wäre aber mehr Sichtbarkeit des Projekts bzw. des Trainingsprogramms erforderlich.

#### **Zentrale Empfehlungen**

Die Evaluationsergebnisse deuten darauf hin, dass die Alphabetisierungskomponente überdacht werden sollte. Alphabetisierung in einer Umgebung, die überwiegend nicht alphabetisiert ist und in der es kaum Lese- und Schreibenlässe in der Landessprache gibt, ist eine Herausforderung. Andere Projekte in der Region mit einer Komponente zur funktionalen Alphabetisierung haben ähnlich schlechte Ergebnisse erzielt. Es wird vorgeschlagen, sich auf noch dringendere Bedürfnisse in den Zielgemeinden wie Wasserknappheit oder Alkoholmissbrauch sowie auf die Vermittlung von unternehmerischen Fähigkeiten zu konzentrieren. Viele Begünstigte sind bzw. wollen gewerblich tätig sein. Für die Landwirtschaft spielt die Wasserknappheit eine zentrale Rolle. Es wäre angebracht, diese Problematik in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen anzugehen. Es gibt verschiedene Organisationen in der Region, die sich mit dem Thema Wasser beschäftigen. Die mangelnde Vernetzung mit anderen Organisationen und die damit verbundene geringe Sichtbarkeit des Projekts ist eine weitere Schwachstelle. Die Teilnahme an den von Staats- und Regierungsseite geleiteten Koordinierungssitzungen und den Sektor-Arbeitsgruppen wäre zu empfehlen.

*Susanne Neymeyer*

#### **Follow-up (MISEREOR)**

Die Partnerorganisation reichte im Juli 2018 einen Projektantrag für eine Folgephase bei MISEREOR ein. Der Antrag ging in keinerlei Weise auf die Evaluierungsergebnisse und Evaluierungsempfehlungen ein. Die Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation wird nicht fortgesetzt.



# 38 Uganda

## Evaluierung eines Projekts zur integrierten ländlichen Entwicklung durch standortgerechte Landwirtschaft

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die ugandische Nichtregierungsorganisation (NRO) setzt sich seit über 30 Jahren für die Verbesserung der Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung im Westen Ugandas ein. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind nachhaltige Landwirtschaft und Ernährungssicherheit.

Das evaluierte Projekt ist Teil eines laufenden Programms, das vor über zwanzig Jahren in Gang gesetzt wurde. Die direkt Begünstigten sind 3.080 Personen in 440 kleinbäuerlichen Haushalten in 24 Dörfern. Die untersuchten Haushalte nahmen vor der aktuellen Förderung bereits drei Jahre lang an einem anderen Projekt des gleichen Projektträgers teil. Das evaluierte Projekt zielt auf die Verbesserung des Lebensstandards der Bevölkerung und arbeitet in den folgenden vier Bereichen:

1. Die Verteilung von Saat- und Pflanzgut, gekoppelt mit praktischen Fortbildungen, zielt auf höhere Erträge. Boden- und wasserkonservierende Maßnahmen sollen die Bodenfruchtbarkeit und Wasserverfügbarkeit langfristig verbessern.
2. Die Einführung produktiver Nutztiere und intensive Tierhaltungssysteme zielen auf höhere Leistungen in der Hühner-, Schweine- und Ziegenhaltung.
3. Die Teilnahme am Vorgängerprojekt führte die Begünstigten in ein Spar- und Kreditprogramm ein und vermittelte Kenntnisse zum Ansatz eines gemeinsamen Lernens und Arbeitens. Zusätzlich wurde ein gruppeninternes Monitoring installiert, das zum Aufbau funktionierender Gruppenstrukturen führte. Das aktuelle Projekt

begleitet und fördert die Gruppen in generellen Managementfragen und in ihrer weiteren Entwicklung. Dazu gehören auch Sensibilisierungsmaßnahmen zu Gender, Hygiene, Gesundheit und Ernährung.

4. Mit der jetzigen Projektphase ist ein Projektziel zur Verbesserung der Vermarktung eingeführt worden. Die Haushalte lernen, wie sie für ihre Produkte höhere Verkaufspreise erzielen können und werden bei der Vermarktung unterstützt.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Dezember 2017 und April 2018 statt. Sie wurde von einer deutschen Evaluatorin und einem ugandischen Evaluierer durchgeführt. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit sollten Beispiele guter Praxis dargestellt und praktische Empfehlungen erarbeitet werden. MISEREOR hat bereits mehrere Evaluierungen im Bereich Ländliche Entwicklung in Auftrag gegeben, zuletzt wurde 2015 eine Wirkungsstudie über 10 Jahre „Unterstützung nachhaltiger Landwirtschaft“ in Uganda durchgeführt. Da diese eine umfangreiche Analyse quantitativer Haushaltsdaten beinhaltete, wurde bei der aktuellen Evaluation der Fokus auf qualitative Umfragen gelegt. Vorbereitend erstellte das Gutachterteam Fragenkataloge für semi-strukturierte Experten- und Fokusgruppeninterviews. Basis der Kataloge bildete die Analyse vorhandener Dokumente. Während der fünfzehntägigen Feldphase befragte das Gutachterteam insgesamt 164 Personen. Im ersten Schritt wurden das

Projektteam und Mitarbeitende der NRO befragt sowie Monitoringdaten studiert. Im zweiten Schritt interviewte das Gutachterteam 14 Mitarbeitende der lokalen Regierung und vier Vertreter/-innen anderer Organisationen. Den Hauptteil bildeten die Besuche von neun Dörfern, in denen das Gutachterteam mit 134 Begünstigten, davon 50 % Frauen, semi-strukturierte Gruppeninterviews führte und 18 Bauernhaushalte besuchte. Den Abschluss der Feldphase bildeten ein Feedbackgespräch mit dem Projektteam, das auch der Validierung der Ergebnisse diente, sowie ein Abschlussseminar, bei dem die vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen lokalen Regierungsvertreter(inne)n, dem Projektteam und Repräsentant(inn)en der Bauerngruppen vorgestellt und gemeinsam diskutiert wurden.

### Festgestellte Wirkungen

#### 1. Positive Wirkungen auf Haushaltsebene:

Die Nahrungssicherheit hat sich verbessert. Die Begünstigten lagern einen Teil ihrer Ernten ein und können ganzjährig Cassava (Maniok) und Kochbananen ernten. Die Bewirtschaftung von Ananasfeldern und Gemüsegärten ermöglicht ihnen einen saisonalen Zugang zu Obst und Gemüse. Der Anbau biofortifizierter (Nahrungspflanzen mit einem höheren Mikronährstoffgehalt) Bohnen und Süßkartoffeln verbessert die Versorgung der Bevölkerung mit Eisen und Vitamin A. Die Nutztiere liefern Eier und Fleisch: Güter, die dank des Gendertrainings nun auch Frauen und Kinder konsumieren dürfen.

Die Genderverhältnisse haben sich deutlich verändert. Die Haushalte entscheiden gemeinsam über tägliche Ausgaben und Investitionen, sie teilen sich anfallende Arbeiten in der Landwirtschaft und im Haushalt, und Konflikte werden meist friedlich ausgetragen.

Die Gruppenvermarktung hat Früchte getragen. Die Gruppen haben ihren Mais zu einem ca. 20 % höheren Preis verkauft als individuell verkaufende Bauern. Die Strategie, die Ernte zu lagern und zu einem späteren Zeitpunkt zu verkaufen, führte zu einer Steigerung des Verkaufspreises um 20 %. Eine der Gruppen lässt ihren getrockneten Mais in einer 30 Kilometer entfernten Mühle mahlen und erlangt damit einen zusätzlichen Gewinn von fast 100 %. Dieselbe Gruppe vermarktet ihre Mast Schweine gemeinsam zu einem 30 % höheren Ver-

kaufspreis als individuell verkaufende Bauern. Das Einkommen ist im Durchschnitt um ca. 40 % gestiegen. Deutliches Merkzeichen ist die Investition in Bildung. Mehrere Familien finanzieren ihren Kindern Berufsschulbildungen und eine sogar das Universitätsstudium. Weitere Parameter sind Wohnhäuser aus gebrannten Lehmziegeln sowie die Investition in Produktionsmittel wie Land, Ställe, Geschäfte oder Lagerhäuser.

Die Gruppen bilden ein soziales Sicherungsnetz für ihre Mitglieder. Das Kredit- und Sparprogramm ermöglicht kurzfristige Kredite bei finanziellen Engpässen. In Krankheitsfällen unterstützen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig durch die Bereitstellung ihrer Arbeitskraft.

Die Diversifizierung angebaute Kulturen, wasser- und bodenkonservierende Maßnahmen sowie der Anbau trockenresistenter Arten können die Resilienz gegen die vermehrt auftretenden langen Trockenperioden und starke Niederschläge verbessern.

#### 2. Positive Wirkungen auf Dorfebene:

Einige direkt Begünstigte stellen während der Ernte- und Pflanzzeit kurzfristig Beschäftigte für die Arbeit auf den Feldern an. Das Angebot an Nahrungsmitteln, ökologischen Düngemitteln und qualitativ hochwertigeren Tierrassen auf lokalen Märkten hat sich verbessert. In einem Dorf profitiert – neben den direkt Begünstigten – die gesamte Dorfbewölkerung von höheren Verkaufspreisen für Mast Schweine.

#### 3. Negative Wirkungen:

Hierzu gehört der vermehrte Ausstoß an Treibhausgasen: Für den Bau von Häusern werden Lehmziegel gebrannt, und die Anzahl an Nutztieren ist gestiegen.

Der verbesserte Wohlstand hat in einzelnen Dörfern zu Neid bei den anderen Dorfbewohnern geführt. Die Zahl von Diebstählen und Konflikten hat zugenommen.

Die reduzierte Kindersterblichkeit führt zu einem höheren Bevölkerungswachstum und damit zu mehr Druck auf die knappen natürlichen Ressourcen.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist hoch relevant, da es zentrale Probleme angeht, die Bäuerinnen und Bauern daran hindern, ihren Lebensstandard zu verbessern. Die

angewandten Methoden sind angemessen und effektiv. Das Projekt bezieht die Zielgruppe aktiv mit ein. Dank der praktischen Schulungen, die bei privaten Haushalten stattfinden, sowie der gegenseitigen Unterstützung der Gruppenmitglieder untereinander, haben die Begünstigten die gelehrteten Techniken angenommen und setzen sie um. Auch die regelmäßigen Beratungsbesuche und das gruppeninterne Monitoring haben zur Akzeptanz der Neuerungen beigetragen.

Das Management und die Umsetzung des Projekts erscheinen transparent und effizient. Das Projekt hat bei den Begünstigten große Veränderung bewirkt und kann die meisten Ziele erreichen.

Die Evaluierung stellt aber auch Schwächen und Bereiche für Verbesserungen fest und spricht die folgenden Empfehlungen aus.

1. Die zeitliche Reihenfolge der Aktivitäten ist nicht optimal aufeinander abgestimmt. Das trifft besonders auf die Maßnahmen Boden- und Wasserkonservierung und Tierverteilung zu. Die Umsetzung der Maßnahmen zur Boden- und Wasserkonservierung im letzten Projektjahr erfolgte eindeutig zu spät. Denn gerade diese brauchen Geduld und eine lange Begleitung, da positive Effekte nicht sofort sichtbar sind. Zudem hätte Agroforstwirtschaft Tierfutter geliefert. Die Verteilung der Tiere wurde jedoch bereits im zweiten Projektjahr durchgeführt. Die Folge war, dass die Haushalte einen Großteil des Futters teuer zukaufen mussten und dadurch die Tierhaltung kaum rentabel war. Ebenfalls zu spät gelang die Installation von Regenwasserauffangsystemen. Diese wurde erst für die letzten Projektmonate geplant, obwohl Wasser essentiell für die Bewässerung des Gemüses und für die Tiere ist. Die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen hätten bei einer zeitlich optimierten Abfolge höher sein können.
2. Der Fokus auf schnellen Produktionszuwachs hat den Begünstigten demzufolge auch einen schnellen Wohlstandszuwachs gebracht. Jedoch schafft das Projekt mit der Verteilung von Hybrid-Saatgut Abhängigkeit von Saatgutunternehmen. Stattdessen sollte der Fokus auf das Vermitteln guter Vermehrungstechniken gelegt werden und es sollten angepasste freibühende Sorten verteilt werden.

3. Die Haushalte sind mit intensiver Tierproduktion in – lediglich – Stallhaltung überfordert. Sie verlangt ein Futtermanagement, das die Bauern derzeit nicht erfüllen können. Eine semi-intensive Tierhaltung mit kontrollierten Auslaufmöglichkeiten und Zugang zu Weiden fördert die Gesundheit und das Wohl der Tiere und wirkt sich auch positiv auf ihre Leistungsfähigkeit aus.
4. Das Projekt hat eine große Menge an Saat- und Pflanzgut und Zuchttieren verteilt. Das Projekt sollte mehr Fokus auf das Vermitteln von Wissen und guten Praktiken legen und Verteilungen an die Begünstigten individuell anpassen, um das Kosten-Wirkungsverhältnis und die Nachhaltigkeit zu verbessern.
5. Eine inklusive Agrarberatung, die alle Dorfbewohner miteinbezieht, würde dazu beitragen, Wissen und Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft weitläufig zu verbreiten.

Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR sinnvoll. MISEREOR könnte die NRO durch einen positiv kritischen Dialog bei der Planung neuer Projekte unterstützen, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu optimieren und die Nachhaltigkeit zu verbessern.

*Beate Grunzke*

#### Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wurden von dem Projektpartner konstruktiv aufgegriffen und bei der Anpassung der Projektstrategie berücksichtigt. Im Mai 2018 wurde MISEREOR ein Folgeantrag für eine nächste Phase vorgelegt, der die wesentlichen Empfehlungen der Evaluierung aufgreift. Im Oktober 2019 ist ein intensiver Projektbesuch durch die zuständige MISEREOR-Mitarbeiterin geplant, um gemeinsam mit den Projektverantwortlichen zu schauen, wo das Projekt nach 12 Monaten Laufzeit steht und inwiefern die Anpassungen der Projektstrategie in der praktischen Projektempfehlung deutlich werden.

# 39 Vietnam

## Evaluierung eines Pilotprojekts zur Armutsbekämpfung in ländlichen Regionen

### Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Obwohl Vietnam der Status eines Landes mit mittlerem Einkommen und rückläufiger Armutsrate zugesprochen wird, nimmt dort die Ungleichheit zu, wobei v.a. die Landbevölkerung und hier insbesondere ethnische Minderheiten nur unzureichend von der wirtschaftlichen Entwicklung profitieren. 95 % der armen Bevölkerung leben auf dem Land, 73 % davon gehören ethnischen Minderheiten an.

Seit 1993 unterstützt MISEREOR Projekte der vietnamesischen Regierung im Bereich der Armutsbekämpfung. Schwerpunkt bilden dabei die Förderung und Verbreitung pilothafter Ansätze und deren Verankerung im staatlichen System. Die letzte Evaluierung dieser Kooperation fand 2008 statt. Gegenstand der erneuten Evaluierung der Kooperation in 2018 ist ein Pilotprojekt, das die Kapazitäten zur Armutszurückführung in ausgewählten Gemeinden stärken soll. Den Kern des Projekts bilden Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung ländlicher Kommunen und kommunaler Verwaltungen für einkommensschaffende Maßnahmen, der beruflichen Qualifizierung v.a. im Bereich Landwirtschaft und der Förderung von Existenzgründungen. Das Projekt verfolgt dabei zwei zentrale Strategien: die Mobilisierung der Zielgruppen durch kommunal organisierte Massenorganisationen sowie einen Mikro-Business-Development-Ansatz: Arme Haushalte werden befähigt, Business-Pläne für Existenzgründungen bzw. zur Verbesserung von einkommensschaffenden Maßnahmen zu erstellen. Dazu werden im ersten Schritt Qualifizierungsmaßnahmen im Management von Mikrounternehmen (Kleinstbetrieben) und finanzieller Allgemeinbildung (z. B.

Umgang mit Krediten) angeboten. Im zweiten Schritt werden in einem öffentlichen Wettbewerbsverfahren erfolgsversprechende Business-Pläne ausgewählt und mit 150 EUR pro Plan gefördert. Die Umsetzung der Business-Pläne wird durch Beratung und flankierende Qualifizierungsmaßnahmen gefördert. Dazu zählen Trainings in Tierhaltung, neuen landwirtschaftlichen Anbautechniken oder handwerklich-technische Aus- oder Fortbildungen. Die pilotierten Ansätze sollen, wenn erfolgreich, in die Armutsbekämpfungsstrategie der vietnamesischen Regierung einfließen und weitere Verbreitung im staatlichen System, aber auch in der Arbeit von NROs, finden. 2016 wurde das Projekt bereits von einem externen Gutachterteam im Rahmen einer Zwischenevaluierung untersucht. Eine zentrale Empfehlung war dabei die Einrichtung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems unter Beteiligung der Massenorganisationen.

### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen:

Ziel der in 2018 durchgeführten und auf „gemeinsames Lernen“ mit dem Partner ausgerichteten Evaluierung war es v.a., die Effektivität und Wirksamkeit der geförderten Maßnahmen sowie deren Verankerung in den lokalen Strukturen zu untersuchen und Vorschläge für die Weiterentwicklung der Ansätze zu unterbreiten. Dabei sollten Maßnahmen in Kommunen ohne und mit vorherigen Mobilisierungsmaßnahmen untersucht werden. Die Evaluierung bestand aus zwei Phasen: In Phase 1 (März und April 2018) wurden die vom Partner erhobenen Monitoringdaten systematisiert und aufbereitet. Die zehntägige Feldphase (Phase 2) fand

im Mai 2018 statt. Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Evaluatoren und der Projektkoordinatorin. Dabei wurden alle vier vom Projekt geförderten Kommunen besucht. Folgende Methoden wurden zur Datenerhebung angewendet: Gruppendiskussionen mit Vertretern der Massenorganisationen und der Gemeindeverwaltungen, interaktive Fokusgruppendifkussionen (Workshops) mit geförderten Haushalten (pro Kommune nahmen durchschnittlich 15-20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer teil, d.h. insgesamt 70 vom Partner ausgewählte Personen, das entspricht 35 % der geförderten Haushalte), Besuche von 20 vom Partner ausgewählten Haushalten zur Dokumentation von Fallstudien sowie Einzelinterviews mit regierungsinternen und -externen Schlüsselpersonen. Die Ergebnisse wurden mit dem Partner sowohl während der Evaluation als auch im Rahmen eines von MISEREOR und dem Partner organisierten Workshops ausgewertet.

### Festgestellte Wirkungen

Drei der ausgewählten vier Kommunen weisen eine überdurchschnittliche Armutsrate auf. Laut der Baseline-Daten gehören 67 % der ausgewählten Haushalte zu den Kategorien „arm“ und „weitgehend arm“ und sind somit berechtigt, soziale Hilfeleistungen vom vietnamesischen Staat zu erhalten. Diese Daten konnten durch die Felderhebungen dieser Evaluation im Wesentlichen bestätigt werden. Die Maßnahmen des Projekts, insbesondere die Trainings- und Beratungsmaßnahmen im Bereich Landwirtschaft, wurden von den befragten Zielgruppen, den lokalen Gemeindeverwaltungen (sog. Volkskomitees) und den Massenorganisationen als relevant und nützlich bewertet. Mit den Mobilisierungsmaßnahmen des Projekts wurden in den vier geförderten Kommunen insgesamt 1971 Personen aus 1068 Haushalten erreicht. 542 Haushalte reichten Business-Pläne ein, davon wurden 200 zur Förderung durch das Projekt im Rahmen eines öffentlichen Wettbewerbs ausgewählt. Die vergebenen Zuschüsse von 150 EUR machen dabei im Durchschnitt 10 % der Investitionssumme für die geförderten Business-Pläne aus. Die meisten Projekte wurden im Bereich Landwirtschaft geför-

dert. Beispiele hierfür sind Schweinezucht, Geflügelfarmen, Teeanbau, Forstwirtschaft sowie Handel. Abweichend von ursprünglichen Plänen wurden Business-Pläne außerhalb der Landwirtschaft nur in Einzelfällen gefördert. Darunter fallen drei geförderte Dienstleistungsbetriebe und neun Kleinstgewerbe im Handel (Lebensmittelgeschäfte).

Gemäß der vorliegenden Monitoringdaten bestätigen 64 % der befragten Haushalte, dass sich ihr Einkommen durch die geförderten Maßnahmen erhöht hat, damit wurde der entsprechende Zielindikator („80 % der Haushalte haben ihr Einkommen signifikant erhöht“) weitgehend erreicht. Laut der Ergebnisse der Fokusgruppen sind 54 % der Befragten mit dem Wachstum ihres Einkommens zufrieden. Die Zielerreichung wurde u.a. von stark sinkenden Marktpreisen für landwirtschaftliche Produkte und von Ausfuhrbeschränkungen (insbesondere für Schweinefleisch nach China) beeinflusst. Zudem sind die Investitionen von Haushalten in Bereichen wie Teeanbau und Forstwirtschaft v.a. von langfristiger Natur und daher erst in den kommenden Jahren für die Haushalte einkommenswirksam. Neben den Einkommenseffekten konnten v.a. positive qualitative Wirkungen verzeichnet werden: Teilnehmer berichteten, dass sie das erworbene Wissen im täglichen Einkommenserwerb anwenden können: z. B. frühzeitiges Erkennen von Tierkrankheiten, bessere Hygiene, Planung von Investitionen und Krediten bzw. deren Risikoeinschätzung. Die Projektmaßnahmen haben auch dazu geführt, dass sich der Wissensaustausch der Kleinbauern verbessert. Allerdings gibt es bislang keine Beispiele von systematischer Kooperation. Das Projekt hat zudem dazu beigetragen, dass lokale Verwaltungen stärker als bisher für die Armutssituation in ihren Kommunen sensibilisiert wurden. Allerdings fehlen auf Distrikt- und kommunaler Ebene die Strukturen und Ressourcen, um die pilotierten Projektmaßnahmen eigenständig fortzuführen bzw. neue Projekte zu initiieren. Eine Schwachstelle ist insbesondere die unzureichende Zusammenarbeit der hier relevanten Ressorts, wie den Sozialämtern, den für die Förderung von Kleinstunternehmen zuständigen Organisationseinheiten, sowie den landwirtschaftlichen Beratungsdiensten. Zwar hat das

Projekt sehr fähige, häufig in der Hauptstadt Hanoi tätige Fachkräfte eingesetzt, dabei kam jedoch die Stärkung der lokalen Strukturen zu kurz. Mit dem Projekt wurden neue Ansätze in der Armutsbekämpfung getestet, deren weitere Verbreitung seitens der staatlichen Strukturen steht jedoch erst am Anfang. So wurde nach dem Vorbild eines UNDP-Projekts das Instrument Business Plan-Wettbewerb erfolgreich angewendet und weiterentwickelt.

### Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zentrales Element der Armutsbekämpfung auf Regierungsebene waren bislang finanzielle Zuschüsse an als arm klassifizierte Haushalte. Der hier geförderte Ansatz versucht hingegen, die Selbsthilfekapazitäten armer Zielgruppen, d.h. ihre Befähigung zum Einkommenserwerb zu stärken. Dieser Ansatz wurde von allen Stakeholdern als relevant angesehen. Die Auswahl der Kommunen und der Begünstigten ist relevant und im Einklang mit den Projektzielen. Die Stärke des Projekts ist es, dass es mit relativ beschränkten Mitteln eine recht große Anzahl armer Haushalte erreichen konnte und, trotz anfänglicher Verzögerungen, eine Fülle an relevanten Trainings- und Beratungsmaßnahmen realisiert hat. Der gewählte Business-Training-Ansatz kann jedoch wirksamer gestaltet werden, wenn er stärker an die Lebenswelt der Zielgruppen, insbesondere an die kleinbäuerlichen Kontexte, angepasst wird. Ein hierfür beispielhafter Ansatz sind business schools für Landwirte. Die Wirksamkeit der Maßnahmen könnte zudem durch ein ausgewogeneres Verhältnis von Training, Beratung und Peer-Learning unter besserer Einbeziehung lokaler Beratungskapazitäten und Modellbauern erhöht werden. In Zukunft sollen lokale landwirtschaftliche Beratungsstrukturen stärker einbezogen und der Kapazitätsaufbau in den Massenorganisationen (Bauernorganisationen etc.) entsprechend verstärkt werden. Dazu ist es notwendig, dass die geförderte Partnerinstitution im Feld der Armutsbekämpfung, stärker als bisher, mit anderen relevanten Ressorts auf lokaler Ebene hinsichtlich Umsetzung und auf nationaler Ebene hinsichtlich Policyentwicklung kooperiert.

Die Leitfrage, inwiefern die ausgewählten Kommunen mehr von den Maßnahmen profitieren könnten, wenn sie bereits im Vorfeld in Mobilisierungsmaßnahmen, bspw. durch NROs, einbezogen werden, konnte bei dieser Evaluation nicht ausreichend geklärt werden. Dazu hätten bereits im Rahmen des Monitorings relevante Vergleichsgruppen gebildet werden müssen. Allerdings ist es plausibel, dass eine systematische Stärkung kommunaler Strukturen, einhergehend mit einer Sensibilisierung und Mobilisierung der Zielgruppen, bessere Voraussetzungen für das Erzielen nachhaltiger Wirkungen bietet. Das betrifft insbesondere die Stärkung von Kommunen mit einem überdurchschnittlichen Anteil benachteiligter ethnischer Minderheiten. Der vom Projekt gewählte Ansatz der Förderung von Mikro-Businessaktivitäten individueller Haushalte ist relevant, aber er hat seine Grenzen, v.a. hinsichtlich der Stärkung des Zugangs armer Zielgruppen zum Markt. Für eine zukünftige Weiterentwicklung des Ansatzes wird daher eine Kombination aus individueller Förderung von Haushalten sowie kooperativen Ansätzen (z. B. Förderung von Vermarktungskooperativen) empfohlen. Das Instrument Business-Plan-Contest hat sich als ein transparentes und öffentlichkeitwirksames Instrument erwiesen und sollte breitere Anwendung finden. Um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu erhöhen, sollten in Zukunft die ausgewählten Provinzen und Distriktverwaltungen zur Finanzierung von Anbeginn beitragen. Dazu müsste der Ansatz weiter dezentralisiert, d.h. die Projektsteuerung stärker auf die lokale Ebene verlagert werden. Um die Ansätze im System weiter zu verbreiten, benötigt es partnerseitig (a) eine entsprechende Budgetplanung und (b) den Aufbau von Kapazitäten für die Förderung von Kleinstunternehmen/Maßnahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik auf Provinz- und Distriktebenen, zumindest in den Distrikten mit einer überdurchschnittlichen Armutsrate. Alternativ könnten regierungsseitig wettbewerbsbasierte Fonds von Kleinstbetrieben im ländlichen Raum aufgelegt werden, für deren Umsetzung sich NROs und andere spezialisierte Dienstleister bewerben können.

*Ralf Lange*

### Follow-up (MISEREOR)

Die durchgeführte Evaluierung diene nicht zuletzt auch der Vorbereitung eines neuen Projekts. Dieses neue Projekt soll die Lernerfahrungen aus der Evaluierung aufnehmen und weiterentwickeln. So ist in Planung, dass das Ministerium das im Projektverlauf entwickelte Monitoringsystem nutzt und auch weiterentwickelt. Zudem soll in den kommenden Jahren mit dem „Ministerium für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung“ (MARD) zusammengearbeitet werden, um dessen Kompetenzen aktiv für das Projekt zu nutzen. Insofern wird die Partnerschaft perspektivisch ausgeweitet werden. Um möglichen Herausforderungen bei der umfangreichen Umsetzung der gemachten Lernerfahrungen aktiv zu begegnen, ist angedacht, das Gutachterteam in die Vorbereitung des Folgeprojekts einzubeziehen. Ferner soll der Projektträger dabei unterstützt werden, Projektstrukturen zu entwickeln, die es erlauben, fortan die Kommunikation und Zusammenarbeit zweier Ministerien auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen (national, Provinz, Distrikt, Kommune, Dorf) zu ermöglichen.