



Es geht! Anders.

Evaluieren im Zeichen der Pandemie

Kurzfassungen der 18 Evaluierungen ●

Ergänzung zur Druckversion
des Jahresevaluierungsberichts 2020

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

1	Afrika Evaluierung einer MISEREOR-Dialog- und Verbindungsstelle <i>Gutachterteam: Dr. Birte Rodenberg, John Okanga</i>	4
2	Afrika Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der Arbeit der Kirche für Entwicklung, Gerechtigkeit und Frieden in Afrika <i>Gutachterteam: Claudia Schwegmann, Dr. Hippolyt Pul</i>	8
3	Asien Evaluierung der Projekte zur Stärkung von Führungskräften indigener Interessenverbände in verschiedenen asiatischen Ländern durch gemeinsames Lernen und Austausch <i>Gutachterteam: Claudia Schwegmann, Dr. Krishna Bhattachan</i>	11
4	Demokratische Republik Kongo Evaluierung einer von MISEREOR geförderten Ausbildungsstätte zur Beruflichen Bildung und wirtschaftlichen Integration von Kindern und Jugendlichen im Nordosten des Landes <i>Gutachterteam: Pia Wahl, Jules Chikuru Binioko</i>	14
5	Deutschland Evaluierung eines deutschen Netzwerks für Bildungs- und Lobbyarbeit zu einem lateinamerikanischen Land <i>Gutachterin: Jutta Bangel</i>	18
6	Kenia Evaluierung eines Projekts zur Stärkung städtischer Basisnetzwerke, zum Schutz vor Vertreibung und zur Lobbyarbeit für das Recht auf Wohnen auf Ebene ausgewählter Verwaltungsbezirke <i>Gutachterteam: Dr. Benjamin Stachursky, Morris Odhiambo</i>	22
7	Lateinamerika Querschnittsevaluierung zum methodischen Ansatz der Vernetzung von Partnerorganisationen im Bereich nachhaltige Landwirtschaft <i>Gutachterteam: Heidrun Gilde, Elizabeth Vargas Solá, Rebecca Peters</i>	26
8	Lateinamerika Querschnittsevaluierung: Zusammenarbeit auf Augenhöhe – Verständnis und Wirksamkeit des Einsatzes von Promotorinnen und Promotoren bei der Verbreitung nachhaltiger Landbewirtschaftung <i>Gutachterteam: Dr. Jochen Currle, Beatriz Barraza, Diana Duque, Elizabeth Vargas, Rebecca Peters</i>	31
9	Myanmar Evaluierung eines Beratungsprogramms zur Stärkung partizipativer Ansätze in der ländlichen Entwicklung im nachhaltigen Reisanbau <i>Gutachterteam: Dr. Lorenz Bachmann, Augusta Nafa</i>	38

10	<p>Myanmar</p> <p>Evaluierung des Projekts „Verbesserung des kirchlichen Schulwesens in ländlichen Gebieten“ <i>Gutachterteam: Huub Schrader, Aung Kyaw Thein, Kay Thi, Nyo Me Htut</i></p>	42
11	<p>Nigeria</p> <p>Evaluierung des Projekts „Einführung und Umsetzung von gemeinnütziger Arbeit statt Gefängnisstrafe“ im Westen des Landes <i>Gutachterteam: Abigail Hansen, Emeka Iheme</i></p>	45
12	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung eines Projekts zur baufachlichen Beratung und Begleitung von armen städtischen Bewohnerinnen und Bewohnern zur selbstbestimmten und nachhaltigen Verbesserung ihrer Siedlungen <i>Gutachterteam: Joanna Kotowski, Debbie Newton</i></p>	48
13	<p>Tansania</p> <p>Evaluierung einer von MISEREOR geförderten Ausbildungsstätte zur Beruflichen Bildung von jungen Frauen in einem Slumgebiet <i>Gutachterteam: Catherine Jura Sentamu, Pamela Mahinda</i></p>	52
14	<p>Tschad</p> <p>Evaluierung des Projekts „Capacity Building für umfassende und hochwertige Bildung“ in ländlichen Gebieten des Landes <i>Gutachterteam: Cokou Thimothée Sowadan, Mamout Banat</i></p>	56
15	<p>Uganda</p> <p>Evaluierung eines Projekts zur städtischen Wasserversorgung <i>Gutachterteam: Richard Ellert, Helen Mwase</i></p>	59
16	<p>Zentralamerika und Mexiko</p> <p>Evaluierung der lokalen Beratungsstruktur für Partnerorganisationen von MISEREOR in der Region <i>Gutachterteam: Dr. Karin Stahl, Luis Samandú</i></p>	63
17	<p>Weltweit</p> <p>Evaluierung der Beratung von Partnerorganisationen <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Josephine Beck-Engelberg, Karola Block</i></p>	67
18	<p>Weltweit</p> <p>Evaluierung eines Netzwerks zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen im urbanen Kontext <i>Gutachterteam: Joanna Kotowski, Prof. Dr. Samia Satti Mohamed Nour</i></p>	71

1 Afrika

Evaluierung einer MISEREOR-Dialog- und Verbindungsstelle

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Wie alle Dialog- und Verbindungsstellen (DVS) von MISEREOR, wurde die evaluierte DVS gegründet, um MISEREOR im Süden „ein Gesicht zu geben“. Das liegt in diesem Fall rund 15 Jahre zurück. Sie ist keine offizielle Außenstelle MISEREORs, nimmt jedoch eine wichtige Brückenfunktion ein: zum einen vertritt sie die humanitären, friedens- und gesellschaftspolitischen Anliegen des Bischöflichen Hilfswerks in der internationalen Gebirgsgemeinschaft im Land für eine abgestimmte Advocacyarbeit zu Gunsten der benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Zum anderen unterstützt sie MISEREORs Partnerorganisationen vor Ort bei der Bewältigung administrativer und organisatorischer Anforderungen im Projektzyklus: von der Antragstellung über das Monitoring der Projektziele bis hin zur Abrechnung und dem Finanzbericht vermittelt die DVS zwischen Partnern und Geschäftsstelle, welche letztlich alle budgetrelevanten Entscheidungen in Aachen trifft. Denn besetzt mit einer von AGIAMONDO entsendeten Fachkraft (und unterstützt von einer Büromanagerin auf einer halben Stelle), ist die DVS selbst ein MISEREOR-Projekt und wird aus MISEREOR-eigenen Mitteln finanziert. Die wichtigste Aufgabe der DVS ist es jedoch, die kirchlichen und säkularen Partnerorganisationen inhaltlich in ihren Fähigkeiten und Kapazitäten zu unterstützen – und das vor allem, indem sie diese durch Fachkonferenzen und Fortbildungen miteinander vernetzt. Ob kleinbäuerliche Basisorganisation oder Diözesanverband – durch Dialogforen haben sie alle die Möglichkeit, ihre inhaltlichen Stärken zu bündeln und zivilgesellschaftliche Stra-

tegien für eine friedliche, demokratische und gleichberechtigte Mitbestimmung im Land zu entwickeln.

Dabei kommt auch MISEREORs übergreifendes Konzept der Partnerorientierung zum Tragen. Bedingt durch das Partnerportfolio konzentriert sich die Arbeit der evaluierten DVS auf die Themenfelder Gute Regierungsführung und Menschenrechte, Gerechtigkeit und Frieden, Berufliche Bildung, Stadtentwicklung, ländliche und agrarische Entwicklung sowie psycho-soziale Gesundheit.

Die inhaltliche Begleitung der Partnerorganisationen erfolgt in erster Linie durch die Fach- und Regionalreferent(inn)en der Geschäftsstelle in Aachen; dabei kommt der DVS eine wichtige Funktion als Informationsvermittlerin zu. Denn sie hat nicht nur das „Ohr an der Basis“, sondern verfolgt das politische (Tages-)Geschehen im Land des Südens aus nächster Nähe. Aufgrund der konfliktreichen politischen Situation muss die DVS auf Medienanfragen aus dem In- und Ausland reagieren. Dabei gilt es, die entwicklungspolitische Arbeit MISEREORs in dem Land ebenso kompakt wie sensibel darzustellen. Zudem muss sie intensive Kommunikationsarbeit in verschiedene Abteilungen der Geschäftsstelle hinein leisten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie und damit verbundener weltweiter Beschränkungen vollständig auf der Basis virtueller oder telefonischer Kontakte durchgeführt. Die Vorbereitungen begannen im Frühjahr 2020; die Erhebungsphase, inklusive Dokumenten-

studium, fand von Mai bis Juni 2020 statt. Die Auswertungsphase, inklusive der Berichterstellung und zweier Debriefings unter Beteiligung der lokalen Projektverantwortlichen, erstreckte sich bis Ende September 2020.

Die Evaluierung wurde im Team von zwei unabhängigen Expert(inn)en durchgeführt: für den lokalen Gutachter galten die gleichen Reise- und Begegnungsbeschränkungen wie für die deutsche Gutachterin. Gemeinsam führte das Evaluierungsteam ein Dutzend qualitativer, leitfadengestützter Interviews mit den Projektverantwortlichen und mit leitenden Vertreter(inne)n der Partnerorganisationen durch. Zudem leiteten beide Gutachter/-innen je einzeln rund 20 weitere Interviews zu ihren jeweiligen Schwerpunkten. Dabei sprachen sie überwiegend, aber nicht ausschließlich, mit Frauen und Männern in leitenden Funktionen bei Partnern und anderen internationalen Nichtregierungsorganisationen (NRO) im Land. Bei MISEREOR stellten sich Interviewpartner/-innen aus verschiedenen Referaten der Auslands- und Inlandsabteilungen für ein Gespräch zur Verfügung. Trotz technischer Schwierigkeiten, v. a. bei Partnern in abgelegenen Regionen, konnten die Gespräche dank des hohen Engagements der Projektleitung und -mitarbeiterin sowie aller angefragten Partnerorganisationen offen und vertrauensvoll geführt werden. Gleichwohl konnten durch das Fehlen persönlicher Kontakte und des „In-Augenschein-Nehmens“ der Schwierigkeiten vor Ort, welche auch die aktive Vernetzung der Partner untereinander beeinträchtigen, Erfolge, Wirkungen und Herausforderungen nur eingeschränkt erfasst werden. An alle im MISEREOR-Netzwerk kooperierenden Partnerorganisationen wurde zusätzlich ein Fragebogen versandt; jedoch mit geringem Rücklauf. Auch diese zurückhaltende Reaktion der Befragten ist auf den Prozess der distanzierten Remote-Evaluierung zurückzuführen. Darüber hinaus konnten die ursprünglich vorgesehenen partizipativen Methoden (Fokusgruppengespräche und Workshops) nicht angewendet werden. Unter diesen Bedingungen wirkte die Transparenz auf Seiten aller Projektverantwortlichen und -mitwirkenden vor Ort und in der MISEREOR-Geschäftsstelle im Umgang auch mit (selbst-)kriti-

schen Fragen zur Zielerreichung ausgleichend unterstützend im Evaluationsprozess. Durch eine mittlerweile relativ hohe Anzahl von Frauen in leitenden oder verantwortungsvollen Funktionen in kirchlichen Entwicklungsorganisationen (in Deutschland etwas stärker als in Afrika), lag die Frauenquote unter den Befragten bei etwas mehr als 50 Prozent.

Im Mittelpunkt der Evaluierung stand die Umsetzung der drei zentralen Projektziele der laufenden Förderphase 2018-2020. Da die letzte externe Evaluierung noch in der Aufbauphase der DVS stattgefunden hatte, wurden auch frühere Förderphasen und vormals aktiv Beteiligte in die Betrachtung einbezogen. Aufgrund der besonderen Situation hat sich das Evaluierungsteam für eine Aufteilung der Bearbeitungsbereiche entlang der Projektziele entschieden, sodass der lokale Gutachter die Ziele 1) Vernetzung vor Ort und 2) Interreligiöser Dialog bearbeitete, während die deutsche Gutachterin die Fragestellung 3) zum Kommunikationsfluss und der Kooperation zwischen der MISEREOR-Geschäftsstelle und der MISEREOR-Verbindungsstelle analysierte.

Festgestellte Wirkungen

Die DVS erfährt eine außerordentlich hohe Wertschätzung im eigenen Haus sowie vor Ort beim Projektträger, der Katholischen Bischofskonferenz, bei den kirchlichen wie säkularen Partnerorganisationen und in der internationalen Gemeinschaft der Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. Sie hat die vielfältigen Aufgaben der Vernetzung, der Informationsvermittlung, der Advocacy- und Medienarbeit sowie der Partnerunterstützung – inhaltlich wie administrativ – durchweg qualitativ hochwertig, sorgfältig, mit inhaltlicher Expertise sowie mit politischem Fingerspitzengefühl erfüllt.

Die Projektziele, deren Erreichung vor allem im Land zu untersuchen waren, konnten aufgrund der Bedingungen nicht auf der Ebene der direkten und indirekten Zielgruppen analysiert werden. Doch sind die Partner in den Bereichen „soziale Gerechtigkeit“, „Friedensbildung“, „ländliche und städtische Entwicklung“ sowie „Berufliche Bildung“ im sogenannten MISEREOR-Netzwerk organisiert. Sie verstehen und nutzen den Austausch für gegensei-

tige Beratung und als Kontaktbörse. In besonderen Situationen (z. B. vor Wahlen oder in Kenntnis von Gesetzesvorlagen) konnten sie Bündnisse für gemeinsame politische Positionierungen herstellen. Insbesondere die kleineren und in ländlichen Regionen arbeitenden Partner konnten durch die Seminare die eigenen Planungs- und Evaluierungskapazitäten stärken und sozialpolitische Informationen mit der eigenen Arbeit verknüpfen. Als sehr wertvoll wurde die Vermittlung von menschenrechtlichen Schutzmaßnahmen, u. a. Kinderschutz (safeguarding) für Mitarbeitende und Zielgruppen der Nichtregierungsorganisationen gewertet. Die Einbindung von einigen wenigen Partnerorganisationen in abgelegenen Gebieten gelang – auch aufgrund von Zeit- und Personalengpässen in der DVS – nur begrenzt. Die Bedeutung des interreligiösen Dialogs im Land konnte über das Netzwerk vermittelt und verstärkt werden, kann jedoch nur von einem Teil der Partnerorganisationen aktiv umgesetzt werden.

Das dritte Projektziel, welches die Funktionsweise des Kommunikationsflusses zwischen der DVS und der MISEREOR-Geschäftsstelle in Aachen (und umgekehrt) abbildet, kann anhand der hohen Zufriedenheit in der Geschäftsstelle mit den rechtzeitig, regelmäßig und jeweils themenspezifisch erhaltenen Informationen zu administrativen und politischen Fragen als erfüllt angesehen werden. Insbesondere in den vergangenen fünf Jahren hat die evaluierte DVS wesentlich dazu beigetragen, dass a) die Fach- und Finanzreferent(inn)en „ihre“ Partnerorganisationen effektiv begleiten konnten, und b) MISEREORs Mission und seine Arbeitsweise im Land für die internationale Gemeinschaft sichtbar wurden und Wertschätzung erfahren. Die verlässliche und transparente Arbeit der DVS hat Vertrauen auf beiden Seiten der Brücke geschaffen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die evaluierte DVS setzt den besonderen Anspruch MISEREORs, das Partnerschaftsprinzip mit Subsidiarität zu verknüpfen, d. h. die Partner darin zu fördern, eine Verbesserung der Lebensumstände eigenständig und in Bündnissen herbeizuführen, erfolgreich um. Dies leistet die DVS trotz

der schwierigen politischen und sozialen Rahmenbedingungen, trotz eines heterogenen Partnergefüges, knapper Personalressourcen und begrenzter Entscheidungsmöglichkeiten. Von der wichtigen Empfehlung abgesehen, dass es nun darauf ankommt, durch kluges Wissensmanagement den erreichten Standard zu erhalten, hat die Evaluierung einige Herausforderungen identifiziert, die gemeinschaftlich, insbesondere aber von der Geschäftsstelle, beantwortet werden sollten:

- Das Partnerschaftsprinzip begrenzt – auch finanziell – die Möglichkeiten der DVS, neue Partner mit menschenrechtlichen Ansätzen anzunehmen. Deshalb sollten strategische Partner identifiziert werden: Wer erfüllt welche unserer Kriterien und Ziele? Zu Beginn der neuen Projektphase kann dies durch eine Stakeholder-Analyse geschehen.
- Die Netzwerkarbeit sollte nach innen und nach außen verstärkt werden. Eine eigene zielorientierte Planung für gemeinsame Themen und strategische Anliegen (also: Lobbyarbeit, um politisch auf nationaler Ebene Gehör zu finden) sowie – wenn möglich – ein kleiner, flexibler Fond für die Vernetzungsarbeit, der kleinen Partnern die Teilnahme erleichtert, können thematische und regionale Zusammenschlüsse fördern.
- Die Stärkung des interreligiösen Dialogs unter den Partnern ist nicht allein durch die DVS zu leisten. Es braucht eine sichtbare Rolle der katholischen Kirche im Land. Dafür sollte die Vernetzung mit diesbezüglich bereits aktiven und mit MISEREOR verbundenen Akteuren (z. B. Agiamondo) im Land verstärkt werden.
- Die Folgen der COVID-19-Pandemie haben Gewalt gegen Frauen und Mädchen in allen Bereichen verstärkt. Durch die bestehenden Kooperationen und durch neue Projekte sollten diese Menschenrechtsverletzungen sowie die Querschnittsthemen Gender und Diversität verstärkt adressiert werden.
- Die eigenen Planungs-, Monitoring- und Evaluierungskapazitäten und -aktivitäten sollten auf mehreren Ebenen verbessert und intensiviert werden: a) Es braucht zukünftig regelmäßige DVS-interne Planung und ein Monitoring der

- Projektziele im Team. b) Die Arbeit der DVS sollte in kürzeren Abständen und vor neuen Planungsprozessen evaluiert werden. c) Eine regelmäßige Querschnittsevaluierung der Partnerprojekte im Land kann helfen, die Wirkungsorientierung und strategische Planung der DVS-Arbeit zu verbessern (z. B. unter dem Gesichtspunkt, wie diese ihre Advocacyarbeit für Menschenrechte in ihren jeweiligen Themenfeldern auf den verschiedenen politischen Ebenen, lokal bis national, organisieren). d) Vor dem Hintergrund problematischer Zukunftsszenarien (Konflikte, Klimawandel, Post-Covid-19) kann eine Querschnittsevaluierung aller Dialog- und Verbindungsstellen in Afrika helfen, die identifizierten Zielkonflikte mit der DVS als „Partnerbrücke“ besser zu bewältigen.
- MISEREOR sollte intern Möglichkeiten prüfen, eine höhere Wertschätzung der Arbeit von DVS zum Ausdruck zu bringen: Erste Schritte wären die stärkere und entscheidungsrelevante Einbindung der DVS a) in hausinterne Debatten (Besprechungen, Lernteams) und b) in fachliche Entscheidungsprozesse (Partnerkooperationen im Land).

Dr. Birte Rodenberg

Follow-up (MISEREOR)

Ende 2020 wurde die Stelle der DVS-Leitung neu besetzt. In der Einarbeitungs- und Übergabephase konnten die Empfehlungen der Evaluierung von den Verantwortlichen bei MISEREOR mit der neuen DVS-Leiterin ausgewertet und erste strategische Überlegungen in Bezug auf die zukünftige Arbeit der DVS erarbeitet werden.

Die Netzwerkarbeit wird – wie bisher auch – ein zentraler Schwerpunkt der DVS sein. In 2022 werden Präsident, Senat und Nationalversammlung im Land neu gewählt, dies hat bereits Anlass zu ersten Treffen des Netzwerks von MISEREOR-Partnern und gemeinsamen Überlegungen gegeben. Weitere Themen werden durch das Netzwerk festgelegt. Eine strategische Planung soll mit allen Beteiligten umgesetzt werden.

Die Empfehlungen zur Verbesserung von Planung, Monitoring und Evaluierung in der DVS sollen Mitte 2021, wenn die neue DVS Leiterin sich einarbeiten konnte, weiter diskutiert werden. Die geplanten Ziele sollen regelmäßig gemeinsam von DVS und MISEREOR überprüft werden.

Die Einbindung der DVS in interne Prozesse bei MISEREOR hat sich aufgrund der Coronapandemie in den letzten Monaten verändert, weil auch Besprechungen bei MISEREOR meist per Video stattfinden. Dies bietet Teilnehmenden aus anderen Ländern die Möglichkeit, ihre Beiträge einzubringen. Wenn sich die Kommunikation im Haus in Zukunft wieder verändert, wird eine wichtige Frage sein, wie diese positive Möglichkeit aufrechterhalten werden kann. Gleichzeitig wird es wichtig sein, ein Gleichgewicht zu finden, um ausreichend Zeit für die Kernaufgabe der DVS, die Kommunikation und den Austausch mit Partnern vor Ort, vorzusehen.

2 Afrika

Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der Arbeit der Kirche für Entwicklung, Gerechtigkeit und Frieden in Afrika

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Ziel des Projekts ist es, den Einfluss der katholischen Kirche für gute Regierungsführung, Umwelt- und Ressourcenschutz, Migration und Frieden auf der panafrikanischen Ebene geltend zu machen und sich stellvertretend für die Belange der Armen und Marginalisierten auf dem Kontinent einzusetzen. Das Projekt wird von insgesamt fünf Mitarbeitenden vom Hauptbüro der Organisation aus durchgeführt. Zusätzlich hat das Projekt ein Büro bei der Afrikanischen Union (AU) eingerichtet, um zu ausgewählten Themen politische Lobbyarbeit hinsichtlich relevanter Gesetze und Politiken zu betreiben. Darüber hinaus arbeitet das Projekt mit regionalen Bischofskonferenzen zusammen, um auch auf der regionalen Ebene auf politische Themen Einfluss zu nehmen, die für den Schutz der Armen und Marginalisierten relevant sind. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Projekts sind Mediation in Konflikten, Klimaschutz, Vorgehen gegen Land- und Ressourcenraub sowie Migration. Direkte Zielgruppe des Projekts sind die katholischen Bischöfe Afrikas; indirekte Zielgruppe des Projekts sind arme und marginalisierte Menschen, die unter Konflikten, Klimawandel, Land- und Ressourcenraub leiden, sowie Migranten und Opfer von Menschenhandel. Das Projekt wird seit 2007 von MISEREOR unterstützt. Seitdem wurden zwei Evaluierungen (in 2013 und in 2016) durchgeführt. Die aktuelle Projektphase wird von weiteren katholischen Institutionen in Europa kofinanziert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde von einer deutschen Gutachterin und einem Gutachter aus einem afrikanischen Land gemeinsam durchgeführt. Ziel der Evaluierung war die Überprüfung der Zielerreichung und der Effektivität und Effizienz der Maßnahmen sowie die Erarbeitung von Empfehlungen und Schlussfolgerungen für die nächste Projektphase. Aufgrund der kontinentalen Reichweite des Projekts war es nicht möglich, die verschiedenen Akteure des Projekts persönlich zu treffen. Durch die Corona-Pandemie war auch ein Besuch der Büros nicht möglich. Vor diesem Hintergrund war die Datenerhebung beschränkt auf ein Dokumentenstudium und verschiedene online-basierte Interaktionen, vor allem Einzelinterviews und Fokusgruppengespräche. Zudem wurde eine anonyme Umfrage unter den Mitarbeitenden umgesetzt. Insgesamt wurden 49 Interviews mit 42 Personen durchgeführt. Von den 41 Personen waren 9 Personen, also knapp 25 %, weiblich. 19 Personen, d.h. fast 50 % waren Priester. Aufgrund der zeitlichen Beschränkung der Evaluierung konnten lediglich zwei Personen interviewt werden, die keine direkten Partner des Projekts waren. Unter den 41 Personen waren sechs Personen in Europa bzw. den USA, davon drei Personen von katholischen Hilfswerken.

Festgestellte Wirkungen

Bei der Beschreibung von Wirkungen wird üblicherweise unterschieden in kurzfristige Ergebnisse (outputs), mittelfristige Ergebnisse (outcomes) und langfristige Wirkungen (impact). In dem hier evaluierten Projekt konnten keine langfristigen Wirkun-

gen festgestellt werden. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe. Der erste Grund ist, dass die Projektziele an sich langfristiger Art sind und in einem dreijährigen Projekt realistischerweise nicht erreicht werden können. Es wurden kurzfristige Ergebnisse erzielt, die eventuell langfristig zu positiven Wirkungen führen. Die kurz- und mittelfristigen Ergebnisse werden weiter unten dargestellt. Der zweite Grund dafür, dass keine langfristigen Wirkungen festgestellt werden konnten, ist methodischer Art. Das Projekt hat eine kontinentale Reichweite und kooperiert mit regionalen Bischofskonferenzen, die wiederum mit nationalen Bischofskonferenzen und teilweise auch mit Diözesen arbeiten. Eine Identifizierung von langfristigen Wirkungen auf der Basis von knapp 50 Online-Interviews ist in diesem komplexen Kontext nur sehr begrenzt möglich. Der wichtigste Grund für die fehlende Feststellung von langfristigen Wirkungen ist jedoch die institutionelle Schwäche der Trägerorganisation des Projekts und die mangelnde Professionalität in der Umsetzung der Projektaktivitäten. Auf diese Schwächen wird im vierten Teil dieser Zusammenfassung näher eingegangen.

Kurzfristige und mittelfristige Ergebnisse

Die grundlegende Wirkungslogik des Projekts ist, dass die katholische Kirche in Afrika sich auf höchster Ebene zu konkreten politischen Themen äußert und die Afrikanische Union, regionale Wirtschaftsgemeinschaften und nationale Regierungen dazu bewegt, Gesetze und Politiken zu verabschieden und umzusetzen, die die Armen und Marginalisierten auf dem Kontinent schützen. Um dies zu erreichen, hat das Projekt Studien zu den vier Schwerpunktthemen Klimaschutz, Frieden, Migration sowie Land- und Ressourcenschutz beauftragt und darauf aufbauend Verlautbarungen veröffentlicht – während der aktuellen Projektphase zwei Studien und sieben Verlautbarungen. Weitere Studien und Verlautbarungen wurden durch die Corona-Pandemie unterbrochen und sollen in Zukunft abgeschlossen werden. Darüber hinaus hat das Projekt zwei offizielle Treffen mit Institutionen der AU sowie zahlreiche informelle Treffen in der AU organisiert. Des Weiteren wurde in einem regionalen

Projekt zum Schutz des Kongobeckens eine umfangreiche Studie zu lokalen Akteuren in vier Ländern durchgeführt. Im Themenbereich Klimaschutz hat eine Arbeitsgruppe des Projekts ein Trainingskompodium zur Enzyklika „Laudato Sí“ erarbeitet. Auch wurde die Schaffung von Bewusstsein zu Umwelt- und Klimaschutz in regionalen Bischofskonferenzen gefördert und im Rahmen der Amazonien-Synode Aufmerksamkeit für die zweite „Lunge“ der Welt, das Kongobecken, geschaffen. Im Bereich Land- und Ressourcenraub hat das Projekt die in 2015 begonnene Vernetzungsarbeit mit nicht kirchlichen Akteuren weiter fortgeführt und konkrete Kooperationen zwischen diesen Akteuren ermöglicht. Eine größere Maßnahme, die vor allem durch die westafrikanische Bischofskonferenz begleitet wurde, war eine Reise zivilgesellschaftlicher Akteure durch mehrere westafrikanische Länder, um in konkreten Fällen von Landraub Lobbyarbeit zugunsten der lokalen Bevölkerung zu leisten. Im Themenbereich Migration hat das Projekt einen Solidaritätsbesuch durch mehrere Bischöfe in Nordafrika organisiert. Im Themenbereich Frieden wurde eine Schulung in Mediation durchgeführt und ein innerkirchlicher Austausch zur Rolle der Kirche in der Konfliktlösung organisiert.

Auf der Ebene mittelfristiger Wirkungen kann man davon ausgehen, dass die Trägerorganisation und das Projekt zunehmend als relevanter Akteur auf der politischen Ebene anerkannt werden und dass das Projekt die Partnerschaft mit einigen kirchlichen und nicht kirchlichen Akteuren vertieft hat. Beispielsweise hat das Projekt in dieser Projektphase die Kooperation mit dem Netzwerk der katholischen parlamentarischen Verbindungsbüros ausgebaut – durch gemeinsame Schulungen und regelmäßigen Austausch. Insgesamt gibt es jedoch sehr wenig Belege dafür, dass die durchgeführten Aktivitäten zu mittelfristigen Wirkungen geführt haben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat erhebliche Schwächen im Projektmanagement, der Qualifizierung der Mitarbeitenden sowie der internen und externen Kommunikation. Die Qualität der Studien und vor allem der

politischen Verlautbarungen des Projekts ist nicht ausreichend – die Verlautbarungen formulieren keine klaren politischen Forderungen und richten sich nicht an spezifische politische Entscheidungstragende. Darüber hinaus werden die politischen Verlautbarungen nicht ausreichend mit Fakten untermauert, beispielsweise durch Fallstudien auf lokaler Ebene. Die Verbindung mit den regionalen Bischofskonferenzen ist nicht systematisch und zielorientiert, und es gibt keine gemeinsame Gesamtstrategie der kontinentalen und der regionalen Ebene. In mehreren Fällen haben die Vertreter der regionalen Ebene den Eindruck, dass ihre Belange auf kontinentaler Ebene kein Gehör finden.

Die Schwächen im Projektmanagement und der Projektdurchführung beruhen auf grundsätzlichen institutionellen Schwächen der Trägerorganisation. Grundlegende Herausforderungen sind ein Mangel an Kontinuität auf der Führungsebene sowie die Tatsache, dass die fachliche Qualifikation der Führungskräfte kein entscheidendes Auswahlkriterium ist. Stattdessen spielen die Berücksichtigung der geographischen Herkunft und sprachliche Kompetenzen eine Rolle. Zudem werden nur Priester für die Führungsrollen berücksichtigt. Neben den Mechanismen der Besetzung der Führungsrollen ist die unzureichende Kontrolle des Projekts durch das Leitungsgremium der Trägerorganisation ein zentraler Grund für die schwachen Projektleistungen. Probleme in der Projektdurchführung werden vom Führungsgremium nicht identifiziert und behoben. Ein weiteres grundlegendes Problem für die fehlende Wirkung ist der Mangel einer klaren Vision.

Auf Projektebene empfiehlt das Evaluierungsteam die Verbesserung des Projektmonitorings, der internen Berichterstattung, der Kommunikationsprozesse und der Förderung systematischer Partnerschaften mit anderen kirchlichen und nicht kirchlichen Akteuren. Darüber hinaus wird eine Verbesserung der anwaltlichen (oder politischen) Lobbyarbeit empfohlen, vor allem die bessere Verknüpfung politischer Forderungen mit lokalen Fallstudien und die Formulierung klarer politischer Forderungen an spezifische politische Entscheidungstragende. Auf institutioneller Ebene wird empfohlen,

dass eine klare Vision für die Kommission formuliert und die Kontinuität und Qualifizierung der Führungskräfte verbessert werden. Vor allem aber sollte die interne Projektaufsicht durch das Leitungsgremium erheblich verbessert werden.

Claudia Schwegmann

Follow-up (MISEREOR)

Im Rahmen einer ersten Auswertungssitzung haben sich die für das Projekt verantwortlichen Akteure intensiv mit den vom Evaluierungsteam präsentierten Analysen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen beschäftigt. Nicht alle Ergebnisse und Einschätzungen des Gutachterteams werden geteilt, dennoch sollen die Ergebnisse sowohl auf institutioneller Leitungsebene diskutiert als auch bei der Planung der weiteren Arbeit des Projekts berücksichtigt werden.

3 Asien

Evaluierung der Projekte zur Stärkung von Führungskräften indigener Interessenverbände in verschiedenen asiatischen Ländern durch gemeinsames Lernen und Austausch

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Gegenstand dieser Evaluierung war ein regionales Netzwerk indigener Organisationen in Asien. Dieses Netzwerk setzt sich seit fast dreißig Jahren für die Wahrung der Menschenrechte und insbesondere für die Wahrung der Rechte indigener Völker ein. Das Netzwerk hat fast 50 Mitgliedsorganisationen in 14 asiatischen Ländern, darunter auch nationale Frauennetzwerke und nationale Jugendnetzwerke. Das Sekretariat der Organisation hat sechs Programmabteilungen: Umwelt, Menschenrechte, Kommunikation, Organisationsentwicklung, Frauen und die regionale Förderung zukünftiger Führungskräfte. Letzteres erhält seit 2014 Unterstützung von MISEREOR, um junge Menschen innerhalb des Netzwerks auf zukünftige Führungsrollen vorzubereiten.

Die direkten Zielgruppen des Projekts sind junge Aktivist(inn)en und Vertreter(innen) indigener Gemeinschaften, die sich auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene für den Schutz der Rechte indigener Völker einsetzen wollen. Die indirekten Zielgruppen sind indigene Gemeinschaften, deren Rechte auf Land, Wasser, kulturelle Identität und Selbstbestimmung bedroht werden – Rechte, die von der politischen Arbeit der Aktivisten und Aktivistinnen eingefordert bzw. verteidigt werden.

Von 2014 bis 2017 wurde ein erstes Projekt von MISEREOR finanziert. Seit 2018 wird ein Folgeprojekt durchgeführt, das 2021 zum Ende kommen wird. Diese beiden Projekte finanzieren insbesondere folgende Maßnahmen: 1) Schulungen junger Indigener auf Landesebene zur Mobilisierung ihrer lokalen Gemeinschaften, inklusive der Entwicklung

dazu erforderlicher Schulungsmaterialien. Auf regionaler Ebene finden insbesondere Schulungen statt zu politischer Arbeit, Landrechten, Gender, UN-Menschenrechtsmechanismen, Kommunikation und zur Dokumentation traditionellen Wissens; 2) Praktika für junge Nachwuchskräfte im Netzwerk-Sekretariat oder bei den Mitgliedsorganisationen; 3) Teilnahme junger Indigener an regionalen Veranstaltungen; 4) Durchführung von Austauschbesuchen unter Mitgliedsorganisationen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Aufgrund der Corona-Pandemie wurde die Evaluierung von Oktober bis November 2020 von einer deutschen Gutachterin und einem nepalesischen Gutachter sowie drei Forschungsassistentinnen aus Thailand, Malaysia und Bangladesch größtenteils online organisiert. Das Gutachterteam hat 33 Interviews mit insgesamt 29 Personen geführt. Die drei Assistentinnen haben 76 junge Indigene aus zwölf Ländern befragt. Darüber hinaus fanden zwei Gruppeninterviews online statt und der nepalesische Gutachter hat zwei Gruppendiskussionen mit Netzwerk-Mitgliedern in Nepal organisiert. Insgesamt waren 75 Männer und 57 Frauen an der Evaluierung beteiligt. 21 % der Befragten waren unter 25 Jahre und 50 % der Befragten waren unter 30 Jahre alt. Zusätzlich zu den Interviews und Diskussionen wurden Dokumente analysiert und die Mitgliedsorganisationen wurden per E-Mail befragt. 17 der insgesamt 47 Organisationen haben darauf geantwortet. Schließlich hat das Gutachterteam auch einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Organisationskompetenz entwickelt, der intern ausgefüllt wurde.

Festgestellte Wirkungen

Die Schulungen und Praktika wurden wie geplant durchgeführt und Trainingsmaterial wurde übersetzt und verbreitet. Aufgrund der Corona-Pandemie mussten einige Aktivitäten verschoben werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese bis zum Ende der Projektlaufzeit nachgeholt werden können. Die Projekte werden von einer Fachkraft innerhalb der Organisation in Zusammenarbeit mit den Mitgliedsorganisationen koordiniert, und die Umsetzung der geplanten Aktivitäten ist sehr effizient. Die Bewertung der unterschiedlichen Aktivitäten durch die Zielgruppen ist sehr positiv.

Beide von MISEREOR finanzierten Projekte konnten ihre selbstgesteckten Ziele erreichen. Auf der Basis der in der Evaluierung gesammelten Daten kommt das Gutachterteam zu dem Ergebnis, dass die Projekte trotz der knappen Personalressourcen und trotz der oben genannten Schwächen zu guten Ergebnissen geführt haben. Die Ergebnisse lassen sich drei Kategorien zuordnen.

Eine erste Kategorie betrifft die Wirkungen der Aktivitäten auf die jungen Männer und Frauen auf persönlicher Ebene. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass die Projektaktivitäten ihre persönliche Entwicklung gestärkt haben. Einige Befragte betonten, dass die Schulungen ihre Augen für die Rechte der Indigenen geöffnet haben und dass sie jetzt verstehen, dass ihr persönliches Engagement Teil einer globalen Bewegung für die Anerkennung der Rechte Indigener ist. Sie sind viel motivierter, sich auf der Basis der relevanten UN-Konventionen für die Rechte der Indigenen einzusetzen. Ihr Selbstvertrauen ist gestärkt, und sie haben jetzt den Mut, in der Öffentlichkeit das Wort zu ergreifen und sich gegenüber staatlichen Autoritäten für die Rechte Indigener stark zu machen. Zudem betonen die Befragten, dass sie viele praktische Kenntnisse gewonnen haben, beispielsweise in der Dokumentation von Menschenrechtsverletzungen oder von traditionellem Wissen. Die gemeinsamen Aktivitäten mit anderen jungen Indigenen haben auch zu einem Solidaritätsgefühl der Jugendlichen und jungen Erwachsenen geführt und viele darin bestärkt, stolz auf ihre eigene Kultur zu sein und die traditionellen Werte zu schützen.

Eine zweite Kategorie betrifft die Wirkung der Projekte auf die soziale Bewegung der Indigenen. Aufgrund des relativ schwachen Monitorings sind nur wenige Daten zur Auswirkung der Schulungen auf die Bewegung vorhanden. Die in der Evaluierung gesammelten Daten legen nahe, dass sich mehr als 60 % der jungen Führungskräfte nach den Schulungen weiter in den Mitgliedsorganisationen des Netzwerks engagieren – die Mehrzahl davon ehrenamtlich.

Aufgrund eines durch das Projekt bezahlten Praktikums war beispielsweise eine junge Führungskraft aus Kambodscha in der Lage, sich ganz für die Organisation des nationalen Netzwerks indigener Organisationen einzusetzen und dieses nationale Netzwerk zu stärken. Mehrere Personen berichteten, dass sie ihre Erfahrung im Sekretariat des regionalen Netzwerks dazu nutzen, das Management ihrer eigenen Organisation zu verbessern. Im Rahmen des Projekts wurde 2019 auch ein regionales Netzwerk junger Indigener ins Leben gerufen. Dieses Netzwerk soll die Bewegung weiter stärken, die Präsenz junger Indigener in politischen Verhandlungen in der Region festigen und das Engagement junger Menschen für die Belange indigener Bevölkerungsgruppen attraktiver machen.

Das übergeordnete Ziel der Förderung des regionalen Netzwerks ist es, dass die Regierungen in Asien die Rechte indigener Völker respektieren und dass die indigenen Völker ihr Land, ihre natürlichen Ressourcen und ihre Kultur erhalten können. Die von MISEREOR geförderten Projektaktivitäten tragen auch zu Wirkungen auf dieser Ebene bei. Viele der Befragten haben an den dreimonatigen Schulungen für die Mobilisierung auf lokaler Ebene teilgenommen. In den Interviews haben viele dieser Teilnehmenden berichtet, dass sie konkrete Schritte unternommen haben, um die Situation ihrer Dorfgemeinschaft zu verbessern. In mehreren Fällen haben die Regierung oder Unternehmen versucht, sich das Land anzueignen, das Indigene gemeinschaftlich besitzen. Die jungen Führungskräfte haben in diesen Fällen den gemeinschaftlichen Landbesitz der indigenen Gruppen dokumentiert und bei Behörden gegen den Landraub interveniert. Andere junge Leute berichteten, dass sie in

ihrem Dorf Einkommen schaffende Maßnahmen im Ökotourismus oder die Dokumentation traditionellen Wissens initiiert haben. Wieder andere Befragte berichteten, dass sie aufgrund der Schulungen in der Lage waren, Menschenrechtsverletzungen auf professionelle Weise zu dokumentieren und anzuzeigen. In Kambodscha konnten auf Initiative eines Praktikanten auch mehrere indigene Gruppen gegen den Bau eines Staudamms auf dem Land indigener Bevölkerungsgruppen mobilisiert werden.

Im Rahmen der Evaluierung wurden auch einige Schwächen identifiziert. Die Auswahl der Teilnehmenden, der Schulungsthemen und Schulungsformate geschieht nicht systematisch und auf der Basis eines klaren Konzepts. Die Begleitung der Schulungsteilnehmenden nach den Schulungen, Praktika oder Austauschaktivitäten ist sehr schwach. Eine systematische Evaluierung von Trainingskursen durch die Teilnehmenden findet nicht statt. Es gibt auch bisher keine klare Aufgabenverteilung zwischen dem regionalen Sekretariat und den Mitgliedsorganisationen im Hinblick auf die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte. Bisher arbeitet die Organisation vorwiegend mit Präsenzveranstaltungen, und das Potential von Online-Schulungen wird bisher zu wenig genutzt. Mit den bisherigen knappen Personalressourcen sind diese Schwachpunkte kaum zu beheben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Insgesamt hat die Partnerorganisation mit relativ beschränkten Mitteln sehr gute Ergebnisse erzielt. Schwächen des Projekts sind das unzureichende Monitoring der Aktivitäten, das Fehlen eines klaren und systematischen Konzepts zur Förderung junger Führungskräfte sowie die beschränkte Nutzung innovativer Schulungsformate auf der Basis digitaler Technologien. Die positiven Ergebnisse überwiegen jedoch, sodass das Gutachterteam sich stark für eine weitere Förderung dieses Projekts ausspricht.

Claudia Schwegmann

Follow-up (MISEREOR)

Der Evaluierungsbericht wurde im Januar 2021 fertiggestellt und in einem Gespräch zwischen den Gutachter(inne)n, den Mitarbeiter(inne)n des Projektpartners sowie MISEREOR-Verantwortlichen diskutiert. Die Partnerorganisation hat zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts (Februar 2021) damit begonnen, die Evaluierungsempfehlungen zu sichten und für die Planung einer nächsten Projektphase (ab Juli 2021) auszuwerten. Es wird für die kommenden Monate ein neuer Antrag erwartet, der dann auch im Hinblick auf die Empfehlungen aus der Evaluierung besprochen werden wird.

4 DR Kongo

Evaluierung einer von MISEREOR geförderten Ausbildungsstätte zur Beruflichen Bildung und wirtschaftlichen Integration von Kindern und Jugendlichen im Nordosten des Landes

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt befindet sich, örtlich gesehen, in einer Stadt im Nordosten der Demokratischen Republik Kongo. Diese Stadt war und ist immer noch Zufluchtsort für zahlreiche Bürgerkriegsflüchtlinge aus meist ländlichen Gebieten. Dadurch ist die Bevölkerung innerhalb weniger Jahre stark gewachsen (von ca. 500.000 im Jahr 2007 auf geschätzt zwei Millionen Einwohner 2019). Armut sowie Arbeits- und Perspektivlosigkeit sind direkte Auswirkungen, die diese Krise für die zum großen Teil junge Bevölkerung mit sich bringt.

Die von MISEREOR unterstützte berufliche Ausbildungsstätte ist Teil eines großen Zentrums, welches ein Waisenhaus, einen Kindergarten und eine Primar- und Sekundarschule betreibt sowie psychosoziale Betreuung, spezielle Angebote für Straßenkinder und für junge benachteiligte Mütter mit ihren Kindern anbietet. Ein Teil der Kinder und Jugendlichen sind in projekteigenen Häusern auf dem Gelände des Schulzentrums untergebracht, die meisten anderen kommen aus dem benachbarten, sehr armen Wohnviertel. Die durchführende Organisation hat eine kirchliche Ausrichtung und setzt sich weltweit für besonders benachteiligte Kinder und Jugendliche ein.

In der Berufsschule des Zentrums werden insgesamt sieben Ausbildungsgänge angeboten (Schreineri, Baugewerbe, Schweißerei/Schlosserei, Klempnerei, Schneiderei, Elektrik und Landwirtschaft). Es gibt die Möglichkeit, eine zwei- oder

dreijährige Ausbildung zu absolvieren. Die dreijährige Ausbildung ist mehr auf theoretische Inhalte ausgerichtet und bietet die Möglichkeit, eine staatlich anerkannte Prüfung abzulegen. Die Schule bietet eine interne Zertifizierung für den zweijährigen Ausbildungsgang an, der mehr praktisch orientiert ist. Die Ausbildung wird immer mit einem dreimonatigen Praktikum in einem Unternehmen abgeschlossen. Die Berufsschule nutzt das psychosoziale Unterstützungsangebot des Zentrums und kann auch auf das Mikro-Kreditsystem zurückgreifen, um Eltern bei der Finanzierung der Schulgebühren zu unterstützen. Zusätzlich werden Kurse zu Grundbildung in der Berufsschule angeboten, die von Lehrerinnen und Lehrern der benachbarten Sekundarschule durchgeführt werden.

Die von MISEREOR unterstützten Projektaktivitäten waren zum einen die bauliche Rehabilitation der Werkstätten und der Bau einer Halle für die Maurer- und Klempnerausbildung, die Einrichtung von Klassenzimmern sowie der Erwerb von pädagogischem Material und Lehrmitteln. Zum anderen wurde eine Lehrerfortbildung zu kompetenzbasierten Ansätzen unterstützt, um die Qualität der Ausbildung zu verbessern. Des Weiteren waren unterstützende Maßnahmen für die Übergangsphase von Schule in die Arbeitswelt vorgesehen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die durchgeführte Evaluierung hatte zum Ziel, die Ergebnisse und erreichten Wirkungen der Berufsschule zu überprüfen und zu dokumentieren. Sie dient zur Rechtfertigung für die Mittelverwendung, aber auch im Wesentlichen als Basis eines

gemeinsamen Lernprozesses für die Partnerorganisation und MISEREOR. Die Evaluierung hat Fragen zu Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirksamkeit sowie Nachhaltigkeit gestellt und ausgewertet. Ein weiterer Aspekt war die Qualität der Fördermaßnahmen, besonders im Hinblick auf Marktorientierung und spätere Beschäftigungsmöglichkeiten für die Absolventinnen und Absolventen. Die Evaluierung wurde durch ein geschlechterausgeglichenes kongolesisch-deutsches Evaluierungsteam durchgeführt. Folgende Methoden kamen dabei zum Einsatz: Dokumentenstudium, Internetrecherche zu aktuellen staatlichen Strukturen und Vorgaben im Bereich der Beruflichen Bildung, 25 strukturierte Einzelinterviews mit 37 Projektmitarbeitenden, einzelnen ehemaligen Auszubildenden und ihren Arbeitgebern sowie Akteuren aus dem weiteren Projektumfeld, acht Fokusgruppen-Diskussionen mit aktuellen und ehemaligen Auszubildenden, Lehrer(inne)n sowie mit Eltern. Die Auszubildenden wurden vor der Fokusgruppen-Diskussion gebeten, kurze Fragebögen zu ihrer finanziellen Situation und Lebensumständen sowie zu einer Bewertung der Ausbildung auszufüllen. Insgesamt hat das Evaluierungsteam mit 103 Personen vor Ort gesprochen. Es fand jeweils ein gemeinsamer Auftakt- und Abschluss-Workshop mit der durchführenden Organisation statt.

Festgestellte Wirkungen

Die Ausbildungsstätte kann einige positive Ergebnisse vorweisen:

- Die Schule ist die einzige berufliche Ausbildungsstätte in dem sehr armen Stadtviertel und bietet Ausbildungsmöglichkeiten für stark benachteiligte junge Menschen (Waisen, Straßenkinder, Geflüchtete etc.).
- Die Reputation der Schule und der angebotenen Ausbildung ist sowohl bei der Bevölkerung als auch bei den lokalen Handwerksbetrieben sowie staatlichen Bildungsinstitutionen sehr positiv.
- Die Auszubildenden der Berufsschule und zum Teil auch deren Familien profitieren stark von den zahlreichen caritativen und psychosozialen Angeboten des Zentrums. Zusätzlich bietet die

Schule ein Mikro-Kreditsystem für Einkommensschaffende Maßnahmen für Eltern an, das es den Familien ermöglicht, die Schulgebühren zu finanzieren.

- Die Schule hat die baulichen Maßnahmen im Projekt gut umgesetzt und verfügt jetzt über eine gute Infrastruktur und ausreichende Ausstattung der Werkstätten und Klassenräume.
- Einige ehemalige Auszubildende sind von den Betrieben übernommen worden, in denen sie ihr abschließendes Praktikum durchgeführt hatten. Andere haben eine feste Arbeit gefunden oder haben vereinzelt auch eigene kleine Kooperativen mit ehemaligen Auszubildenden gegründet. Zudem bietet die Schule in ihren eigenen Werkstätten für ca. 20 ehemalige Auszubildende die Möglichkeit an, in schuleigenen Einkommensschaffenden Maßnahmen Arbeitserfahrung zu sammeln und eigenes Einkommen zu generieren. Die Erfassung der Gesamtheit derjenigen, die eine Arbeit gefunden haben, aber auch die statistische Auswertung der aktuellen Einkommenssituation der ehemaligen Auszubildenden waren im Rahmen der Evaluierung leider nicht möglich, da die Schule bislang kein geeignetes Datenmanagement und Monitoring zur Nachverfolgung vorhält.

Herausforderungen und Schwierigkeiten der Schule, welche die positiven Wirkungen verringern, wurden in folgenden Bereichen festgestellt:

- Die kongolesische Regierung hat angekündigt, dass in Zukunft in staatlichen Schulen keine Schulgebühren mehr bezahlt werden müssen. Da es sich hier um eine kirchliche Ausbildungsstätte handelt, gilt diese Regelung nicht. Allerdings hat die Schule mit der zunehmend mangelnden Zahlungsmoral der Eltern zu kämpfen. Dies hat Auswirkungen auf die Schülerzahlen sowie die Motivation der Lehrkräfte, die jetzt wesentlich weniger verdienen und großer Unsicherheit hinsichtlich ihrer eigenen Zukunft ausgesetzt sind.
- Die von der Berufsschule durchgeführten Maßnahmen in der Übergangsphase von Ausbildung ins Berufsleben sind unzureichend und

erzielen nicht die gewünschten Wirkungen. Dies gilt hauptsächlich für die Integration in den informellen Markt, welcher den Großteil der Einkommensmöglichkeiten bietet.

- Die angebotenen, eher traditionellen Ausbildungsgänge sind nicht innovativ und nur teilweise an den Herausforderungen des Marktes orientiert. Auch die lange Dauer der Ausbildung entspricht nicht den Anforderungen von besonders benachteiligten Zielgruppen, die ein Interesse daran haben, möglichst schnell Geld verdienen zu können.
- In der Schule sind aktuell nur ca. 20 % Mädchen eingeschrieben, da die meisten Ausbildungsgänge in Bauberufen sind und dies häufig junge Frauen nicht anspricht. Die meisten Schülerinnen befinden sich in der Schneiderei.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Grundsätzlich ist die berufliche Ausbildungsstätte für die Zielgruppe sehr relevant, da es für benachteiligte junge Menschen in der Stadt sehr wenige Möglichkeiten gibt, eine berufliche Ausbildung für spätere Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten zu absolvieren. Die Schule ist gut ausgestattet und verfügt über Angebote, die auch jungen Menschen mit Defiziten (geringe Grundbildung, Straßenkinder, Ex-Kindersoldaten etc.) eine Ausbildung ermöglichen. Um die langfristigen Wirkungen zu erhöhen, also die Integration der Abgänger/-innen in den Arbeitsmarkt zu gewährleisten, muss die Schule jedoch deutlich mehr Maßnahmen für die Übergangsphase von der Schule ins Berufsleben vorsehen. Da feste Anstellungen rar sind, sollte sich die Schule mehr auf die Förderung von selbständiger Arbeit im informellen Markt konzentrieren (z. B. durch begleitende Kurse während der Existenzgründungsphase oder Erfahrungsaustauschgruppen). Dazu gehört auch die Unterstützung von kleinen Einzelunternehmen und Kooperativen (Zusammenschlüssen von Abgängern) mit Mikro-Krediten. Um die Wirkungen messbar zu machen, sollte die Schule ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem und effektives Datenmanagement etablieren (z. B. Fragebögen über Apps für ehemalige Auszubildende). Außerdem sollten sich

die Ausbildungsgänge mehr am Markt sowie an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientieren (inhaltlich und zeitlich). Zusätzlich ist eine Neuorientierung der Schule dringend notwendig, um den erheblichen finanziellen Schwierigkeiten der Schule zu begegnen. Nur wenn das Angebot für eine größere Zielgruppe attraktiver wird, besteht die Möglichkeit, dass die Akzeptanz zur Zahlung der notwendigen Schulgebühren wieder erhöht wird. Falls die Einrichtung keine Möglichkeit findet, ihren aktuellen finanziellen Schwierigkeiten etwas entgegenzusetzen, wird es für die Einrichtung in Zukunft schwierig, die laufenden Kosten (besonders Lehrergehälter) zu finanzieren.

Die zentralen Empfehlungen der Evaluierung lauten:

- I. Strategische Neuausrichtung der Berufsschule unter Berücksichtigung von
 - a. partizipativen und transparenten Planungsprozessen
 - b. Verbesserung der strukturellen Schwächen, besonders mehr Konstanz in der Leitungsebene
 - c. Bedarfe der Zielgruppen (kürzere und attraktivere Ausbildungsgänge, eventuell modulare, aufeinander aufbauende Systeme etc.)
 - d. Marktorientierung der Ausbildungsgänge (Marktanalyse und anschließende Anpassung der Angebote)
 - e. Überarbeitung der Ausbildungsinhalte/ Curricula
- II. Verbesserung der sogenannten Übergangsphase von Schule ins Berufsleben
 - a. Berücksichtigung des informellen Marktes
 - b. Aufbau eines Monitoringsystems zur Verfolgung von post-schulischen Laufbahnen
 - c. Unterstützung von Zusammenschlüssen/ Arbeitsgemeinschaften bzw. kleinen Kooperationen von Ehemaligen
- III. Verbesserung des Mikro-Kredit-Services
 - a. Öffnung des Services für Schulabgänger/-innen

Es wird dringend empfohlen, für die weitreichenden notwendigen strategischen und inhaltlichen

chen Veränderungsprozesse eine externe Unterstützung/Moderation einzusetzen, die den Gesamtprozess begleitet. Eine grundsätzliche Fortführung des Projekts mit finanzieller Unterstützung durch MISEREOR wird nur empfohlen, wenn die Organisation die Empfehlungen der Evaluierung umsetzt.

Pia Wahl

Follow-up (MISEREOR)

Im Rahmen des Projektdialogs im Anschluss an die externe Evaluierung wurden drei Schwerpunkte für das Follow-up gesetzt. Sie beruhen darauf, dass die Reputation des Partners, trotz der verhältnismäßig geringen Zielerreichung im evaluierten Projekt, unverändert hoch ist. Die Organisation vor Ort hatte in der Vergangenheit vor allem zu ambitionierte Ziele verfasst und, wegen der großen Bedeutung für das Gemeinwesen, zu viele Arbeitsfelder angepackt.

Konkret wurden in einem ersten Schritt für die neue Förderphase Investitionen in Berufsbilder, die in der Regel mehr Frauen und Mädchen anziehen, vereinbart. So werden seit Oktober 2020 die neuen Ausbildungsberufe Gastronomie/Lebensmittelverarbeitung und Frisörwesen/Kosmetik angeboten. Anvisiert ist, den Schülerinnenanteil von derzeit 20 % auf mindestens 30 % bis 2023 zu erhöhen. Zweitens richtet sich nun ein stärkeres Augenmerk auf die Phase nach dem Abschluss der Ausbildung. Aktivitäten, die den Eintritt in den Arbeitsmarkt, vor allem die Selbständigkeit im informellen Sektor, fördern, erhalten mehr Gewicht. In einem

dritten Schritt wird, wie mit der Leitung vereinbart, mehr personale Kontinuität angestrebt und das Personal für die Projektadministration aufgestockt, um ein besseres und fokussiertes Management zu leisten.

Letztlich ist die weitere Partnerschaft alternativlos, da der Bedarf für Jugendförderung in der Stadt enorm ist. Gleichzeitig gibt es, besonders in den ärmsten, schnell wachsenden Stadtteilen, nur wenige Organisationen, die sich auf nachholende Bildung und Berufsausbildung spezialisiert haben. Die Armutsorientierung der Partnerorganisation ist und bleibt überzeugend! Eine deutliche Verbesserung des Monitorings wurde als Bedarf erkannt und aufgegriffen. MISEREOR wird versuchen, die Partner enger zu begleiten. Die derzeit durch die Corona-Pandemie verursachte Reduzierung der Bewegungsfreiheit und des Miteinanders erschwert die Ausbildung, das Monitoring und den Dialog – erneut leiden die Schwächsten am meisten. Aber auch in der gegenwärtigen Krise haben die Partner sich durch innovative Sensibilisierungsmaßnahmen und Lebensmittelhilfen für die Schwächsten ausgezeichnet.

5 Deutschland

Evaluierung eines deutschen Netzwerks für Bildungs- und Lobbyarbeit zu einem lateinamerikanischen Land

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Vor dem Hintergrund eines jahrzehntelangen internen bewaffneten Konflikts zwischen Guerillabewegungen und dem Militär und den daraus resultierenden Menschenrechtsverletzungen in einem lateinamerikanischen Land, schlossen sich 1990 zahlreiche Solidaritätsgruppen in Deutschland zu einem Netzwerk zusammen. Durch eine koordinierte Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit wollen sie auf die – auch nach Beendigung des Konflikts andauernden – Menschenrechtsverletzungen in dem Land aufmerksam machen und den durch die negativen Folgen von Großprojekten multinationaler Konzerne betroffenen Bevölkerungsgruppen bei politischen Entscheidungsträger(inne)n und in der allgemeinen Öffentlichkeit in Deutschland sowie auf europäischer Ebene Gehör verschaffen.

Anfang der 2000er Jahre wurde in Rechtsträgerschaft des Netzwerks eine Kampagne ins Leben gerufen, die sich mit einer spezifischen Problematik des Partnerlandes befasst und zum größten Teil von kirchlichen Organisationen getragen wird, darunter von Anfang an auch MISEREOR. Mit der Gründung der Kampagne als eigenständiges Projekt sollte der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung der Thematik in der Solidaritätsarbeit Rechnung getragen werden. Juristisch und formal ist die Kampagne dem Netzwerk als fortlaufendes Projekt angegliedert, inhaltlich ist sie aber autonom und verfügt über eine eigene Koordinationsstelle.

MISEREOR finanziert zusammen mit zwei anderen Geldgebern die Geschäftsführung des Netzwerks mit Sitz in Deutschland und trägt darüber hinaus anteilig mit den anderen Kampagnenträgern die Kosten der Koordinationsstelle.

Seine inhaltliche Arbeit gründet das Netzwerk auf die enge Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen im Partnerland, die zur Menschenrechts- und Bergbauproblematik, zum Schutz des Amazonasregenwaldes und der Rechte indigener Völker arbeiten. Ihre Anliegen unterstützt das Netzwerk durch Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Seminare, Lobbygespräche und Kampagnen und viele andere Aktionen. Eine Website informiert über aktuelle Entwicklungen im Partnerland und stellt thematisch relevantes Informationsmaterial zur Verfügung.

Für die laufende Projektphase hat sich das Netzwerk zum Ziel gesetzt, seinen lateinamerikanischen Partnerorganisationen und deren Anliegen in Deutschland durch Öffentlichkeitsarbeit zur oben genannten Thematik Aufmerksamkeit zu verschaffen, die Vernetzung der Partner mit deutschen Solidaritätsgruppen zu stärken sowie durch Lobbyarbeit gegenüber Regierungsstellen und politischen Entscheidungsträger(inne)n in Deutschland für die Einhaltung der Menschenrechte und den Schutz der Umwelt in den wirtschaftlichen Beziehungen einzutreten.

Zielgruppen der Aufklärungs- und Lobbyarbeit sind kirchliche Gruppen und Institutionen sowie Solidaritätsgruppen und Nichtregierungsorganisationen, Entscheidungsträger(innen) aus Politik und Wirtschaft in Deutschland sowie eine an Land und Thematik interessierte allgemeine Öffentlichkeit.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

In Absprache mit dem Netzwerk beauftragte MISEREOR erstmalig eine externe Evaluierung der aktuellen und der vorangegangenen Projektphase. Untersucht werden sollten die Funktionalität und

Arbeitsweise des Netzwerks und der angegliederten Kampagne sowie die Erreichung der gesetzten Ziele und erwarteten Wirkungen. Darüber hinaus sollten Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.

Mit der Evaluierung wurde eine unabhängige Gutachterin mit langjähriger Erfahrung in entwicklungspolitischer Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit und mit regionalem Schwerpunkt Lateinamerika beauftragt.

Methodisch lag der Schwerpunkt der Evaluierung auf einer intensiven Interviewphase mit 50 Gesprächspartner(inne)n aus Deutschland, Europa und dem Partnerland. In Leitfragen gestützten Interviews wurden derzeitige und ehemalige Mitglieder des Netzwerks, Mitarbeitende der Partnerorganisationen sowie eines europäischen Lobbynetzwerks, Vertreter(innen) der Zielgruppen (Mitglieder des Bundestages, Medien, Veranstaltungsteilnehmende) telefonisch, per Skype und Videokonferenz befragt. Auf persönliche Treffen musste wegen der Corona-Pandemie weitgehend verzichtet werden. Ergänzt wurden die Interviews mit einer Analyse interner und externer Dokumente. Außerdem nahm die Gutachterin an einer Vorstandssitzung und Online-Seminaren des Netzwerks teil. Zwischenergebnisse wurden mit der Geschäftsführung und dem Vorstand des Netzwerks diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Wirkungen von politischer Bildungs- und Lobbyarbeit sind generell schwer messbar, da sie zahlreichen äußeren Einflussfaktoren unterliegen. Speziell die Lobbyarbeit verfolgt zumeist längerfristige, über einen Projektzyklus hinausgehende Ziele. Vor diesem Hintergrund lässt sich hinsichtlich Zielerreichung und Wirkungen folgendes feststellen:

- Die sehr ambitionierten, allerdings nur ansatzweise wirkungsorientiert formulierten Ziele des Netzwerks können in Bezug auf die Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit zum großen Teil erreicht werden. So bringen die durchgeführten öffentlichen Bildungsveranstaltungen und Seminare den erhofften zusätzlichen Informations- und Erkenntnisgewinn für die Zielgruppen. Die gewählten Themen und kritischen Analysen

sowie die veröffentlichten Materialien tragen laut Auskunft der Rezipient(inn)en zu einer fundierten Meinungsbildung und zur Sensibilisierung bzgl. der angesprochenen Problematiken bei. Vereinzelt werden die vom Netzwerk veröffentlichten Materialien von Multiplikator(inn)en in ihrer Bildungsarbeit an Schulen und Universitäten genutzt. Die Verbreitung der Materialien ist allerdings noch ausbaufähig.

- Auch die Vernetzung der lateinamerikanischen Partner mit deutschen Solidaritätsgruppen konnte im Evaluierungszeitraum weiter gestärkt werden. Dies gelang unter anderem durch die Organisation von Vortragsrundreisen mit Gästen der Partnerorganisationen. Die in diesem Rahmen vermittelten Kontakte und Gespräche mit Vertreter(inne)n von Organisationen und Institutionen im Bundesgebiet sowie mit einem Netzwerk, das auf europäischer Ebene Advocacyarbeit betreibt, wurden intensiv zur Ausweitung der Kontakte in Deutschland und Europa, zu Erfahrungsaustausch und zur Anbahnung von Projekten genutzt.
- Darüber hinaus zeigten zwei fachspezifische Stellungnahmen, die das Netzwerk in Kooperation mit einem renommierten Wissenschaftsinstitut zu laufenden Menschenrechtsverfahren im Partnerland erarbeitet hat, indirekte Wirkungen. Die Fachstellungnahmen wurden von den zuständigen Gerichten zur Kenntnis genommen und trugen mindestens in einem Fall sehr wahrscheinlich zum positiven Ausgang des Verfahrens bei.
- In der Lobbyarbeit wurden die selbst gesetzten Ziele des Netzwerks insofern erreicht, als die angesprochenen Problematiken und Anliegen der lateinamerikanischen Partner in Deutschland auf kommunaler Ebene von politischen Entscheidungsträgern wahrgenommen und in ihre Planungen einbezogen wurden. Die in einigen Regionen Deutschlands von Mitgliedsgruppen des Netzwerks initiierten bzw. unterstützten Kooperationen zwischen deutschen Kommunen und Gemeinden des Partnerlandes im Bereich Klimaschutz und Rechte indigener Völker führten zu kommunalen Klimapartnerschaften

- ten. Diese beinhalten unter anderem Vereinbarungen über Wissens- und Technologietransfer und zu einer kontinuierlichen Zusammenarbeit der betreffenden Gemeinden in der Bildungsarbeit und in anderen Bereichen. Die Klimapartnerschaften generieren wiederum eine erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit in den beteiligten Kommunen für die vom Netzwerk angesprochenen Anliegen der lateinamerikanischen Partner.
- In der Lobbyarbeit auf Bundesebene konnte das Netzwerk jedoch nicht an Erfolge aus früheren Jahren anknüpfen. Hier stellte sich heraus, dass es an personellen und zeitlichen Kapazitäten wie auch an geeigneten Strategien fehlt, um erkennbare Wirkungen zu erzielen. Vereinzelte Briefaktionen, Stellungnahmen und Lobbygespräche mit politischen Mandatsträger(inne)n auf Bundesebene sind nicht ausreichend, um als kleines Solidaritätsnetzwerk in einer medial übersättigten Zeit in der Politik Gehör zu finden. Die für eine wirksame politische Lobbyarbeit notwendige intensive und kontinuierliche Kontaktpflege ist für das Netzwerk jedoch nicht leistbar, da die Lobbyarbeit nur einer von drei Arbeitsbereichen ist und nicht zu den Prioritäten des Netzwerks gehört. Die Schwerpunkte der Netzwerkarbeit liegen eindeutig auf der Öffentlichkeits- und politischen Bildungsarbeit.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

In Hinsicht auf die Funktionalität von Netzwerk und Kampagnenkoordination erzielen beide Organisationen angesichts des begrenzten Stellenumfangs von Geschäftsführung bzw. Kampagnenkoordination bemerkenswerte Ergebnisse. Allerdings ruht bei beiden die Hauptlast der Arbeit auf den Schultern einiger weniger, überaus engagierter Ehrenamtlicher aus dem Netzwerkvorstand bzw. dem Koordinationskreis der Kampagne. Von den ursprünglich mehr als zwei Dutzend Solidaritätsgruppen zu Gründerzeiten des Netzwerks sind nur noch wenige Gruppen übriggeblieben, die zum großen Teil aus langjährigen älteren Mitgliedern bestehen. Beide Netzwerke müssen durch konkrete Angebote zur Mitarbeit dringend in den „Nachwuchs“ jüngerer Generationen investieren. Um die Nachhaltig-

keit der Arbeit zu gewähren, muss insbesondere die Kampagne ihre Steuerungsstrukturen personell stärken und perspektivisch für Nachwuchs sorgen.

Weitere wesentliche Empfehlungen der Evaluierung beziehen sich darauf, die große Themenbreite in der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks auf prioritäre inhaltliche Linien zu fokussieren. Darüber hinaus könnte die Publikation von Informationen und Materialien der politischen Bildungsarbeit weiter ausgebaut werden, um die gute Reputation des Netzwerks als Referenz für glaubwürdige und relevante Analysen und Informationen zum Partnerland aufrecht zu erhalten.

Generell sind die Instrumente zur Erreichung der Zielgruppen in Deutschland gut gewählt, benötigen vereinzelt aber eine Überarbeitung. Dazu gehört unter anderem die Neustrukturierung der Website als wesentlicher Träger der fast ausschließlich digital verbreiteten Informationsarbeit sowie generell die intensivere Nutzung neuer digitaler Medien. In der Bildungsarbeit haben sich besonders die durch den pandemiebedingten Lockdown intensiv genutzten Online-Seminare als erfolgreiches Instrument erwiesen. Mit dieser neuen digitalen Form der Bildungsarbeit konnte das Netzwerk seine Reichweite erweitern und ein größeres Publikum erreichen als mit den üblichen Präsenzveranstaltungen. Es wird empfohlen, dieses Instrument weiter auszubauen, da es auch von den lateinamerikanischen Partnerorganisationen positiv aufgenommen wurde als eine „emissionsfreie“ Form des Erfahrungs- und Wissensaustauschs über den Atlantik und Ländergrenzen hinweg.

In der Lobby- und Kampagnenarbeit auf Bundesebene sollte sich die Organisation aufgrund ihrer begrenzten personellen Kapazitäten auf die Kooperation mit größeren Netzwerken konzentrieren, z. B. durch länderspezifische Beiträge zu thematisch relevanten bundesweiten Kampagnen.

In der strategischen Planung ihrer Arbeitsbereiche gibt es bei Netzwerk und Kampagne noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Hier gilt es insbesondere, wirkungsorientierte Ziele und Indikatoren zu formulieren, die im Sinne von „SMART“ spezifisch, realistisch und messbar sind.

Jutta Bangel

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen der Evaluierung wurden zwischen der Koordination, dem Vorstand und MISEREOR diskutiert. Folgende, sich an die Evaluierung anschließende Maßnahmen sind geplant bzw. werden teilweise umgesetzt:

In einem zweitägigen Strategieworkshop mit externer Moderation soll die zukünftige Schwerpunktsetzung festgelegt und die Lobbyarbeit an die begrenzten Kapazitäten angepasst werden. Darüber hinaus soll in der Lobbyarbeit die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern gesucht werden, die näher an politischen Entscheidungsträgern sind und/oder mehr Kapazitäten haben. Es ist eine Diversifizierung der Fördermittel durch Kontaktaufnahme und Antragstellung bei anderen möglichen Finanzgebern geplant. Die interne Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Koordination soll gebündelt und gestrafft werden, indem es seltenere, dafür aber längere Treffen gibt. Außerdem wird die Internetseite neu strukturiert und modernisiert.

6 Kenia

Evaluierung eines Projekts zur Stärkung städtischer Basisnetzwerke, zum Schutz vor Vertreibung und zur Lobbyarbeit für das Recht auf Wohnen auf Ebene ausgewählter Verwaltungsbezirke

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die landesweit tätige Nichtregierungsorganisation (NRO) hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 2004 als anerkannter Träger der Menschenrechtsarbeit mit einem Schwerpunkt auf wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (WSK) in Kenia etabliert. Die NRO arbeitet mit marginalisierten Gemeinschaften in städtischen Armenvierteln und von ihnen gebildeten Basisgruppen zusammen. Zentrale Mission der Organisation ist es, die Kapazitäten von Basisgruppen zu stärken. Damit soll ihnen ermöglicht werden, effektiver und selbstständig an Advocacytätigkeiten und somit an der schrittweisen Umsetzung ihrer WSK-Rechte und insbesondere ihrer Land- und Wohnrechte mitzuwirken. Die NRO verfolgt diese Ziele durch Umsetzung von Maßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten und Organisationsentwicklung von Basisgruppen aus städtischen Armenvierteln und deren rechtliche Beratung sowie durch technische Unterstützung auf der lokalen bis hin zur nationalen Ebene. Hierfür arbeitet die NRO mit diversen Akteuren wie der Regierung, Geldgebern, lokalen Gemeinschaften wie auch anderen NRO zusammen.

Zu den zentralen Tätigkeitsfeldern der NRO im Bereich der WSK-Rechte gehören: der Einsatz für die Entwicklung und Umsetzung von armutsorientierten Policies, die auf eine bedarfsorientierte Zuweisung von Haushaltsmitteln und die Anwendung nationaler und internationaler Menschenrechtsstandards abzielen; die Schaffung eines Wissensspeichers für den Wissenstransfer zum Thema WSK-Rechte durch Publikationen und über digitale sowie traditionelle Informationsweitergabe; die

Vertiefung und Diversifizierung strategischer Partnerschaften auf der nationalen und internationalen Ebene zur Verstärkung von Advocacy; die Stärkung organisationaler Effizienz, des Monitorings und innovativer Formen des Lernens.

Die NRO unterstützt inzwischen soziale Bewegungen, bestehend aus über 160 Basisorganisationen und über 100.000 individuellen Mitgliedern in städtischen Armenvierteln in Nairobi, Kisumu und Mombasa.

Die aktuellen sozio-politischen Rahmenbedingungen, beispielsweise die Verabschiedung einer neuen Verfassung im Jahr 2010 und eine damit verbundene politische Dezentralisierung, wirken sich in unterschiedlicher Form auf die Projektdurchführung aus. Trotz der Verankerung des Rechts auf menschenwürdiges Wohnen und anderer WSK-Rechte in der Verfassung sowie progressiver Strategien und Politiken in diesem Bereich, lebt bis heute ein bedeutender Teil der Bevölkerung Kenias in Armut und unter menschenunwürdigen Bedingungen in informellen Siedlungen innerhalb und am Rande der Städte. Kritische zivilgesellschaftliche Akteure prangern diese Umstände an, setzen sich für die Umsetzung relevanter Rechte ein, suchen aber auch den konstruktiven Dialog mit staatlichen Akteuren, um diese bei der Einbeziehung direkt betroffener armer Bevölkerungsschichten zu unterstützen.

MISEREOR unterstützt die NRO seit 2007. Die drei evaluierten Projektzyklen (2013-2016, 2016-2019 und 2020-2023) sind jeweils von weiteren Geberorganisationen kofinanziert worden. Die NRO wurde zuletzt 2014 extern evaluiert. Die Empfehlungen der damaligen Evaluierung flossen in die

Konzeption der beiden letzten hier untersuchten Projektzeiträume ein.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Februar und Mai 2020 statt und wurde gemeinsam von einem deutschen und einem kenianischen Gutachter durchgeführt. Sie umfasste die Vorbereitung und Erstellung eines Anfangsberichts mit einem Vorschlag für die methodische Vorgehensweise, eine zweiwöchige Feldphase vor Ort im Februar 2020 sowie die Erstellung und Nachbereitung des Evaluierungsberichts.

Die Analyse fokussierte auf den Projektzeitraum 2014-2020 und umfasste zwei abgeschlossene Projektzyklen und einen Anfang 2020 angelauenen neuen Projektzeitraum. Das Evaluierungsteam führte Interviews mit Leitung, Projektteam und Vorstand der Partnerorganisation, Führungspersonen und Mitgliedern der unterstützten Basisgruppen in Armenvierteln, Netzwerkpartnern der NRO, politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern sowie mit externen Expertinnen und Experten durch.

Im Mittelpunkt stand die Frage nach den Ergebnissen und Wirkungen des Projekts sowie der Effektivität der Strategien der NRO bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse armer Bevölkerungsgruppen hinsichtlich ihres Rechts auf menschenwürdiges Wohnen. Ebenso wurde nach der Relevanz der lokalen und internationalen Vernetzung der NRO mit diversen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren für die Umsetzung der Projektziele gefragt. Die Analyse basierte auf den OECD/DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit.

Die Evaluierung wurde als Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz konzipiert, bei dem die Partnerorganisation in alle Phasen der Vorbereitung und Durchführung eng einbezogen wurde. Das Methodenspektrum umfasste eine Dokumentenanalyse, 44 individuelle Interviews (36 % Frauen, 64 % Männer) und 3 Fokusgruppendifkussionen mit je acht bis zwölf Teilnehmenden (47 % weiblich und 53 % männlich). Zu Beginn und am Ende der Feldphase wurden Workshops mit der Partnerorga-

nisation durchgeführt, bei denen jeweils Ziele und Vorgehensweise der Evaluierung bzw. erste Ergebnisse und Empfehlungen vorgestellt, diskutiert und validiert wurden.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige direkte und indirekte positive Wirkungen auf die Lebensumstände der Bewohnerinnen und Bewohner städtischer Armenviertel und die Arbeit ihrer Basisbewegungen vorweisen. Gemeinschaften sind gestärkt, organisieren und vernetzen sich, kennen ihre Rechte und erwerben die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen, aktiv für ihre WSK-Rechte einzutreten und diese, wo nötig, vor Gericht einzuklagen. Vertreibungen und Zwangsumsiedlungen können abgewendet bzw. andere Lösungen ausgehandelt und die Einhaltung bestehender rechtlicher Vorgaben eingefordert werden. Strukturen zur Beteiligung von Gemeinschaften an sie betreffenden Entscheidungen sind gestärkt und kooperative Beziehungen zwischen Gemeinschaften und den relevanten Verwaltungsstellen geschaffen. Ebenso werden relevante Gesetzgebungen, Policies und Leitlinien sowie entsprechende Mittelvergaben auf der lokalen bis nationalen Ebene im Sinne der Armutsorientierung und der Stärkung kooperativer Ansätze beeinflusst – auch unter direkter Teilnahme von Vertreterinnen und Vertretern der Gemeinschaften städtischer Armenviertel.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt weist eine hohe Relevanz für die Zielgruppen auf, indem es wichtige soziale und rechtliche Bedarfe bedient. Die Zielgruppen werden dazu befähigt, gemeinsam in Basisgruppen ihre WSK-Rechte einzuklagen und so zu einer selbstbestimmten Verbesserung ihrer Lebensbedingungen beizutragen – wo möglich, in Kooperation mit den zuständigen Regierungsstellen auf lokaler bis nationaler Ebene. Die NRO arbeitet weitgehend effektiv und kostengünstig. Die Zielgruppen sind eng in die Konzipierung und Umsetzung der Projektmaßnahmen eingebunden. Die wichtigen auf den Weg gebrachten sozialen, politischen und rechtlichen Prozesse bieten gute Aussichten auf

mittel- und langfristige Nachhaltigkeit, der verfolgte Ansatz bietet Ansatzpunkte zur Reproduzierbarkeit. Die NRO strebt eine zunehmende finanzielle Unabhängigkeit an, dennoch ist eine Fortsetzung und Festigung der angestoßenen mittel- bis langfristigen Prozesse ohne Außenfinanzierung momentan nicht möglich, sodass mit einem Finanzierungsbedarf auch über den Projektzeitraum hinaus zu rechnen ist.

Die Evaluierung sieht in folgenden Bereichen Potential zur weiteren Verbesserung des Projekts und formuliert entsprechende Empfehlungen:

- Stärkung der finanziellen Nachhaltigkeit durch Generierung eigener Mittel;
- Stärkung der Präsenz vor Ort in zwei weiteren Landkreisen (Counties) außerhalb der Hauptsitz-Stadt;
- Weiterentwicklung des Monitoring- und Evaluierungsplans;
- Weiterführung der wichtigen Netzwerkarbeit auf nationaler und lokaler Ebene und Etablierung von Prozessen für netzwerkinterne(s) Reflexion und Lernen;
- Fokussierung der Advocacyaktivitäten der Netzwerke auf nationaler und lokaler Ebene auf die Entwicklung und Umsetzung von Policies und Rechtsgrundlagen für die Verankerung menschenrechtlicher Prinzipien und Standards bei Zwangsräumungen und unfreiwilligen Umsiedlungen, um die staatlichen Institutionen darin zu bestärken, in solchen Situationen menschenrechtskonform zu handeln;
- weitere Verstärkung des Fokus der Aktivitäten auf den Schutz der Land- und Wohnrechte marginalisierter Bevölkerungsgruppen, geschlechterspezifischer Zielgruppen sowie junger Menschen;
- in die Stärkung des Zugangs zur Justiz von Gemeinschaften investieren – beispielsweise durch das Management gemeinschaftsbasierter juristischer Maßnahmen sowie die Verwendung alternativer Schlichtungsmechanismen;
- weiterhin innovative Ansätze und Instrumente verwenden, die bei der Dokumentation sowie der Abwendung von Zwangsräumungen hilfreich sind und somit die Effektivität von Advoca-

cacytätigkeiten stärken und auch verstärkt von Netzwerkpartnern und Zielgruppen verwendet werden können;

- weitere Verbesserung der externen Kommunikation und Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, die auch die Verwendung sozialer Medien berücksichtigt.

Angesichts der positiven Ergebnisse, der langfristigen Zielsetzung sowie der fortbestehenden Relevanz des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall zu empfehlen. MISEREOR könnte die NRO darüber hinaus in folgenden Bereichen technisch unterstützen:

- Bei der Erarbeitung von Maßnahmen zur Generierung eigener finanzieller Mittel;
- bei der Stärkung der Präsenz vor Ort in zwei Landkreisen außerhalb der Hauptsitz-Stadt;
- bei der Entwicklung eines auf die Bedarfe der NRO ausgerichteten Monitoring- und Evaluierungssystems.

Dr. Benjamin Stachursky

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger sah die Evaluierung als wichtigen Lernprozess, aber auch als Bestätigung seiner erfolgreichen Menschenrechtsarbeit zur Verhinderung von Zwangsräumungen und Zwangsumsiedlungen, wobei die Weiterführung und Weiterentwicklung dieser Arbeit eine der Empfehlungen des Evaluationsteams ist. Besonderen Wert legt der Projektträger auf die Stärkung der Reflexions- und Lernprozesse gemeinsam mit den Zielgruppen, zum Teil auch mit neuen methodischen Ansätzen. Zur bedarfspezifischen Weiterentwicklung im Bereich Monitoring und Evaluierung wird MISEREOR eine lokale Beratung vermitteln. Mit MISEREOR wurden auch Maßnahmen abgestimmt, um bereits kurzfristig eine stärkere Präsenz vor Ort in zunächst einem Landkreis (County) außerhalb der Hauptsitz-Stadt zu gewährleisten. In einem zweiten Landkreis soll eine lokale Basisorganisation diese Funktion übernehmen, eng angebunden an den Projektträger. Ebenso leitete der Projektträger erste Schritte ein, um eine bessere Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Unter anderem werden jüngere Mitarbeitende den Bereich sozialer Medien abdecken. Die Generierung eigener Mittel ist für lokal tätige Menschenrechtsorganisationen immer eine besondere Herausforderung – eine externe Finanzierung wird noch für absehbare Zeit unverzichtbar sein. MISEREOR überlegt jedoch, den Partnerorganisationen in Kenia generell Schulungsmaßnahmen zur Mobilisierung lokaler Spenden sowie zur Generierung anderer Einkünfte anzubieten.

7 Lateinamerika

Querschnittsevaluierung zum methodischen Ansatz der Vernetzung von Partnerorganisationen im Bereich nachhaltige Landwirtschaft

Kurzbeschreibung des evaluierten methodischen Ansatzes

MISEREOR fördert in vielen Ländern Lateinamerikas seit mehr als 25 Jahren die Vernetzung von Partnerorganisationen, die im Bereich nachhaltige Landwirtschaft tätig sind. Dafür hat das Hilfswerk Anfang der 90er Jahre den methodischen Ansatz „Plattform für nachhaltige Landwirtschaft“ entwickelt, der insbesondere auf den Austausch von Erfahrungen und das Lernen voneinander abzielt. Schlüsselakteure dieser „Plattformen“ sind Technikerinnen und Techniker der Partnerorganisationen sowie interessierte Kleinbäuerinnen und -bauern. Lokale und internationale Beraterinnen und Berater von MISEREOR haben die Plattformen über viele Jahre mit methodischen und technischen Impulsen versorgt und im Dialog mit den Partnerorganisationen lokal angepasste Innovationen entwickelt. Über die Plattformen und diverse andere Interventionen hat MISEREOR die Verbreitung von Techniken des agrarökologischen Landbaus insbesondere in folgenden Bereichen gefördert: Bodenverbesserung, Erosionsschutz, lokale Saatgutvielfalt und Diversifizierung des Anbaus, Agroforstwirtschaft, biologischer Pflanzenschutz, wassersparende Bewässerungsformen, Verarbeitung und Vermarktung der landwirtschaftlichen Produkte möglichst auf lokaler und/oder regionaler Ebene. Gleichzeitig war die Intention des Hilfswerks, mit diesem methodischen Ansatz eine Alternative aufzuzeigen zur konventionellen Beratung von Kleinbäuerinnen und Kleinbauern. Diese war in den 90er Jahren gekennzeichnet durch ein vertikales und autoritäres Beratungsmodell, das sich kaum an den lokal vorhandenen Ressourcen und Potentialen orientierte und

vor allem auf die Subventionierung von externen Betriebsmitteln setzte, die zu mehr Abhängigkeiten anstatt zu einer selbstbestimmten Entwicklung führten.

Der methodische Ansatz der Plattform-Arbeit zeichnete sich durch folgende Schlüsselmerkmale aus, die bis heute die Arbeit der meisten untersuchten Plattformen prägen: Begegnung auf Augenhöhe beim Voneinander-Lernen, Freiwilligkeit der Teilnahme und Offenheit für die Beteiligung interessierter externer Akteure, flexible und wenig formalisierte interne Organisation der Plattformen. In der Praxis basiert die Methode des Erfahrungsaustauschs auf dem Rotationsprinzip: Die Treffen finden jeweils an einem anderen Ort statt, und die Partnerorganisation, die als Gastgeber fungiert, organisiert die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation. Neben Vorträgen, Praxisworkshops, Plenumsdiskussionen und Gruppenarbeiten sind Feldbesuche Kernbestandteil der Treffen. Dabei stellen Bäuerinnen und Bauern den Besucherinnen und Besuchern ihre eigenen Erfahrungen mit der agrarökologischen Landwirtschaft vor. Durch diese Art des Austauschs und des gegenseitigen Kennenlernens entsteht ein hohes Maß an Vertrauen und Verbundenheit zwischen den beteiligten Akteuren. Der Austausch von Erfahrungen fand nicht nur innerhalb der Plattformen in jedem Land statt, sondern MISEREOR förderte auch Treffen zwischen den Plattformen in Süd- und Mittelamerika.

Interessant ist, dass MISEREOR anfänglich zwar ein Konzept und einen methodischen Ansatz entwickelte und in vielen Ländern Lateinamerikas einführte, die konkrete Ausgestaltung der Plattform-Arbeit aber den Partnerorganisationen und der betei-

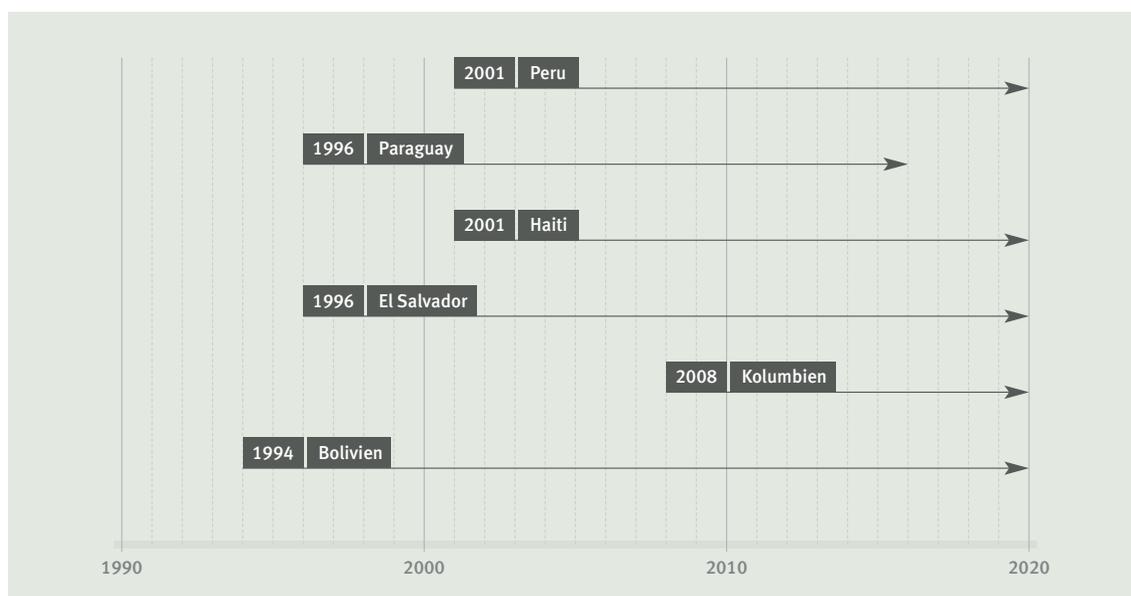
lichten Zielbevölkerung überlassen hat. Daraus entstanden im Laufe der Zeit Netzwerkorganisationen mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten und Funktionsweisen. Sechs dieser Plattformen sind in die vorliegende Evaluierung einbezogen worden.

Ziele der Querschnittsevaluierung und methodisches Vorgehen

Bei dieser Analyse handelt es sich um die erste externe Evaluierung dieses Plattform-Ansatzes von MISEREOR. Bis 2012 reflektierte MISEREOR die Wirkungen und Herausforderungen dieses Ansatzes auf den regelmäßig stattfindenden überregionalen Austauschtreffen unter Beteiligung einer Vielzahl von Plattform-Mitgliedern und MISEREOR-Beraterinnen und -Beratern. Die vorliegende Querschnittsevaluierung basiert auf der Analyse des Konzepts und der sechs Fallstudien. In drei dieser Fälle handelt es sich um Plattformen auf nationaler Ebene (zum Teil mit Substrukturen auf regionaler Ebene), in einem Fall um eine regional verortete Plattform und in einem anderen Fall um eine grenzüberschreitende Plattform. Das wichtigste Auswahlkriterium war, eine möglichst große Vielfalt an Plattform-Erfahrungen abzudecken. Darunter befindet sich auch eine Plattform, die seit 2016 nicht mehr existiert, wie die folgende Grafik zur zeitlichen Dimension der ausgewählten Plattformen zeigt:

Zielsetzung der vorliegenden Querschnittsevaluierung ist es, über die Aufbereitung und Analyse der Erfahrungen zum Lernen der beteiligten Akteure und der Lateinamerika-Abteilung von MISEREOR beizutragen und gleichzeitig die zusammengestellten Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Die Evaluierung wurde von einer deutschen Gutachterin durchgeführt, die während der Feldphase in Bolivien von einer bolivianischen Gutachterin begleitet wurde. Die ursprünglich auch für El Salvador und Peru geplanten Feldbesuche fanden aufgrund der Corona-Pandemie nicht statt und wurden durch digitale Formate ersetzt. Die wichtigsten methodischen Elemente dieser qualitativen Studie waren eine umfangreiche Dokumentenanalyse, halbstrukturierte Interviews sowie eine Fragebogenerhebung zu den wichtigsten Merkmalen und Wirkungen der Plattformen. In Bolivien wurden zusätzlich Reflexions-Workshops mit Bäuerinnen und Bauern, Technikerinnen und Technikern, mit Führungskräften der beteiligten Partnerorganisationen sowie mit jungen Menschen, die sich aktuell für die nachhaltige Landwirtschaft engagieren, durchgeführt. Da die Evaluierung als gemeinsamer Lernprozess angelegt war, fanden Reflexions- und Rückspiegelungs-Workshops sowohl mit der Lateinamerika-Abteilung von MISEREOR als auch mit an den Plattformen beteilig-



ten Schlüsselakteuren in den Ländern statt. Insgesamt wurden Vertreterinnen und Vertreter von 65 Partnerorganisationen, mehr als 80 in die Plattformen involvierte Kleinbäuerinnen und Kleinbauern sowie 11 (ehemalige) MISEREOR-Beraterinnen und Berater in die Evaluierung einbezogen.

Festgestellte Wirkungen

Der methodische Ansatz „Plattform für nachhaltige Landwirtschaft“ hat eine Vielzahl interessanter Wirkungen hervorgebracht. Der Ansatz ist in den Ländern auf eine breite Akzeptanz gestoßen, hat sich über die Vernetzung und den Austausch der Akteure rasch in den Ländern Lateinamerikas verbreitet und zum Lernen von Menschen und Organisationen beigetragen. Im Laufe von fast 30 Jahren konnte die Plattformarbeit in den sechs untersuchten Ländern die Inhalte, Arbeitskonzepte und methodischen Ansätze von über 200 Partnerorganisationen des Hilfswerks positiv beeinflussen. Beispielsweise arbeiten viele der Mitgliedsorganisationen heute mit einem ganzheitlichen Konzept nachhaltiger Landwirtschaft, das nicht nur „klassische Themen“ wie Bodenfruchtbarkeit, Diversifizierung des Anbaus, wassersparende Bewässerungsformen und Agroforstwirtschaft umfasst, sondern auch Aspekte wie die Rolle von Frauen im Produktionssystem, die Weiterverarbeitung und Vermarktung von Produkten, die Sensibilisierung von Verbraucherinnen und Verbrauchern sowie politische Lobbyarbeit für agrarökologische Landwirtschaft erfolgreich adressiert. Viele Partnerorganisationen haben innovative agrarökologische Techniken übernommen. Insbesondere in Kolumbien konnten in den letzten Jahren neue systemische Beratungsansätze erfolgreich vermittelt werden, etwa die Orientierung an vorhandenen lokalen Ressourcen statt an Problemen und Defiziten oder die visuelle Darstellung von Zukunftsentwürfen bäuerlicher Betriebssysteme. Diese Beispiele zeigen, wie sich die Arbeit der direkt an den Plattformen beteiligten Technikerinnen und Technikern sowie, in geringem Ausmaß, die der Mitgliedsorganisationen insgesamt verbessert hat.

Viele Interviewpartner haben zudem bestätigt, dass die Plattformen für sie eine „Schule des Le-

bens“ waren und wichtige persönliche Lernprozesse bei ihnen in Gang gesetzt haben. Sie haben sowohl Grundüberzeugungen bezüglich essentieller landwirtschaftlicher Praktiken hinterfragt als auch ihre Haltung und Rolle reflektiert und weiterentwickelt. Beispielsweise haben Technikerinnen und Techniker gelernt, das Erfahrungswissen der Landbevölkerung anders wertzuschätzen, diese als gleichberechtigte „Expert(inn)en für Nachhaltige Landwirtschaft“ anzusehen und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen, was zur Verbesserung des Selbstwertgefühls von Kleinbäuerinnen und Kleinbauern geführt hat.

Insbesondere in den ersten Jahren wuchsen bei allen Plattformen die Mitgliederzahlen kontinuierlich an. Dies trug entscheidend zur Verbreitung des Konzepts der nachhaltigen Landwirtschaft bei. Einige Plattformen verzeichnen auch heute noch mehr als 50 Mitgliedsorganisationen. Ein Indikator für die Attraktivität der Plattformarbeit in Bolivien ist, dass dort etwa ein Drittel der aktuell teilnehmenden Organisationen gar nicht von MISEREOR gefördert wird. Diese Mitglieder finanzieren die Teilnahme ihrer Technikerinnen und Techniker sowie ausgewählter Kleinbäuerinnen und Kleinbauern aus anderen Quellen. Breitenwirksamkeit entsteht dadurch, dass jede der Mitgliedsorganisationen selbst Projekte mit Produzenten-Familien durchführt. Die Anzahl der Familien, die von den Plattformen angestoßene innovative Techniken und Anbaumethoden angewendet haben, dürfte bei über 50.000 liegen. Allein die zur Plattform Haiti gehörenden Organisationen haben seit 2001 rund 30.000 Kleinbauern-Familien erreicht. Diese haben vor einigen Jahren ihren eigenen nationalen Verband von Öko-Landwirten in Haiti gegründet. Hier, und in geringerem Maße auch in El Salvador, hat der über die Plattform initiierte Austausch also einen zentralen Beitrag zum Empowerment und zur selbstgesteuerten Entwicklung der Zielgruppen geleistet. Zudem haben die Plattformen über die beteiligten Organisationen und Projekte indirekt zur Nahrungsmittelsicherheit armer Bevölkerungsgruppen, zur besseren Verfügbarkeit gesunder agrarökologischer Erzeugnisse und zu Einkommenssteigerungen beigetragen.

Ein zentrales Ergebnis der Plattformarbeit ist auch, dass die beteiligten Akteure verstanden haben, wie wichtig es ist, den großen Herausforderungen der nachhaltigen Landwirtschaft gemeinsam mit anderen entgegenzutreten. So lassen sich beispielsweise Wertschöpfungsketten von den Produzentinnen und Produzenten bis zu den Endverbraucherinnen und -verbrauchern der Produkte nicht als Einzelorganisation, sondern nur im Verbund mit anderen aufbauen. In einigen Ländern werden über regionale Plattformen in größeren Städten „grüne Kisten“ vermarktet und Märkte mit Bio-Produkten entweder gemeinsam beliefert oder sogar selbst organisiert. Die Sensibilisierung von Konsumentinnen und Konsumenten trägt ihrerseits dazu bei, nachhaltig wirtschaftende kleinbäuerliche Betriebe in ihrem Tun zu bestärken.

In Bolivien, Paraguay, El Salvador und Peru haben die an den Plattformen beteiligten Akteure Erfahrungen damit gesammelt, wie sie auf die politischen Entscheidungsprozesse in ihren Ländern Einfluss nehmen können und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden müssen. Während z. B. die Plattform-Mitglieder in Paraguay der neuen, vielversprechenden Regierung von Fernando Lugo 2010 gemeinsam ein Konzeptpapier für eine Agrarreform vorgelegt haben, haben sie in Bolivien 2008 einen Entwurf für ein neues Bodenschutzgesetz erarbeitet und in den Politikdialog auf nationaler Ebene eingebracht. Die hochgesteckten Ziele dieser Initiativen wurden nicht immer erreicht, haben den Akteuren aber wichtige Lernerfahrungen beschert und sie motiviert, aktiver in die Lobbyarbeit für agrarökologischen Landbau auf lokaler Ebene einzusteigen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Querschnittsevaluierung zeigt, dass die Vernetzung von Organisationen und Kleinbauern-Familien im Rahmen des methodischen Ansatzes „Plattform für nachhaltige Landwirtschaft“ in allen Ländern zu interessanten Ergebnissen und Erfolgen geführt hat. Die Offenheit und Flexibilität des Konzeptentwurfs von MISEREOR hat den Partnerorganisationen weitgehende Spielräume bei der Gestaltung ihrer eigenen Vernetzungsprozesse gelassen und

zum „ownership“ des Ansatzes in den Ländern geführt.

Die fünf nach wie vor existierenden Plattformen der sechs untersuchten Fallstudien haben ganz unterschiedliche Entwicklungswege eingeschlagen. Einige setzen heute nach wie vor in erster Linie auf Austausch und Lernen, während andere stärker auf die Ermächtigung der Kleinbauern-Organisationen oder die politische Lobbyarbeit fokussieren. Für so unterschiedliche Zielsetzungen braucht es allerdings auch verschiedene Funktionsformen und Finanzierungsmöglichkeiten. Das ursprüngliche Konzept des Plattform-Ansatzes sollte daher im Sinne des in der Praxis gelebten flexiblen, maßgeschneiderten Vorgehens überprüft und angepasst werden. Dann kann es auch für neue Vernetzungsprozesse im Bereich der nachhaltigen Landwirtschaft in Lateinamerika ein vielversprechender Ansatz sein. Die Evaluierung empfiehlt MISEREOR, den erfolgreichen Weg der Vernetzung von Schlüsselakteuren zur Förderung der nachhaltigen Landwirtschaft in Lateinamerika auch gerade angesichts der aktuellen Herausforderungen einer globalisierten Landwirtschaft und des Klimawandels weiter zu beschreiten.

MISEREOR sollte sich im Dialog mit seinen Partnerorganisationen aktiv der Frage stellen, welche Art der Vernetzung von Akteuren das Hilfswerk heute im Bereich nachhaltige Landwirtschaft in den Partnerländern fördern will und was es damit im Einzelfall erreichen möchte. Im Zusammenhang damit ist auch die zukünftige Ausgestaltung der eigenen Rolle zu sehen: Versucht MISEREOR auch in den kommenden Jahren über seine Beraterinnen und Berater aktiv Impulse zu setzen und die Arbeit dieser und anderer Netzwerke mit thematischen und methodischen Innovationen zu bereichern? Oder will das Hilfswerk die Vernetzung weitgehend selbstorganisiert den Akteuren in den Ländern überlassen? Welche Formate gibt es bei MISEREOR neben der Projektfinanzierung, um Netzwerk-Strukturen in den Ländern finanziell zu unterstützen? Oder sollen die Beraterinnen und Berater in Zukunft stärker auch die Koordination von Netzwerken übernehmen?

Es gibt hier kein „richtig“ oder „falsch“, vieles ist möglich. Die Antworten auf diese Fragen hängen

mit der Gesamtstrategie von MISEREOR im „grünen“ Bereich in Lateinamerika und in jedem einzelnen Land zusammen. Die Querschnittsevaluierung zeigt, dass zumindest in den untersuchten sechs Ländern Lateinamerikas eine Vielzahl an wertvollen Vernetzungserfahrungen vorliegen, die das Hilfswerk gemeinsam mit Schlüsselpartnerorganisationen reflektieren und für seine weitere Arbeit nutzen sollte.

Heidrun Gilde

Follow-up (MISEREOR)

Bei der Vorstellung dieser Querschnittsevaluierung in der Lateinamerikaabteilung wurden die reichhaltigen Erfahrungen von über 25 Jahren mit den Länderreferent(inn)en diskutiert. Die Plattformen sind ein wichtiger Raum für Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Partnerorganisationen über ländliche Entwicklung und um Agrarökologie in den jeweiligen Ländern bekannter zu machen und zu verbreiten. Somit ist die Reflexion dieser Prozesse und auch der Rolle, die hierbei MISEREOR einnahm, ein wichtiger Lernprozess, der Anregungen und Impulse bietet, aber auch neue Anregungen gibt.

Für das Jahr 2021 ist die Durchführung einer digitalen Konferenz mit den involvierten Partnerorganisationen geplant, um die Ergebnisse der Querschnittsevaluierung zu sozialisieren und gemeinsam über weitere Schritte bei der Umsetzung der Empfehlungen nachzudenken. Angesichts der Herausforderungen an Kommunikation, die durch die Corona-Pandemie entstanden, wird analysiert, wie die bei der länderübergreifenden Vernetzungsarbeit gewonnenen Erfahrungen in neue Formate wie digitale Plattformen eingeflochten werden können.

8 Lateinamerika

Querschnittsevaluierung: Zusammenarbeit auf Augenhöhe – Verständnis und Wirksamkeit des Einsatzes von Promotorinnen und Promotoren bei der Verbreitung nachhaltiger Landbewirtschaftung

Kurzbeschreibung der projekt- durchführenden Organisationen und des evaluierten methodischen Ansatzes

MISEREOR fördert den kleinbäuerlichen nachhaltigen Landbau in Lateinamerika seit gut 30 Jahren und ist seit Beginn der Erarbeitung eines agrarökologischen Leitbildes für die ländliche Entwicklung in der Diskussion und Umsetzung dieses Leitbildes engagiert. Der Austausch in sogenannten „Plattformen“¹ (einer Form von Netzwerken) und die Arbeit mit Promotorinnen und Promotoren bilden seit Beginn der 90er Jahre zentrale methodische Instrumente vieler Partnerorganisationen in Lateinamerika zur Umsetzung agrarökologischer Ziele.

Gemeinsam in der Förderung agrarökologischer ländlicher Entwicklung ist den Partnerorganisationen die intensive Zusammenarbeit mit einzelnen Bäuerinnen und Bauern oder bäuerlichen Familien als Multiplikator(inn)en für die nachhaltige Verbreitung ökologischer Anbaumethoden und die Stärkung kleinbäuerlicher Selbstorganisation. Diese Personen werden „Promotorin“ bzw. „Promotor“ genannt. Sie kommen i.d.R. aus den Munizipien², in denen sie aktiv sind und werden übergreifend auch als „Basisakteure“ bezeichnet. Die Kriterien, die angelegt werden, um diese Basisakteure als geeignet auszuwählen, sind weitgehend identisch.

Wie die folgende Tabelle zeigt, gibt es jedoch auch erhebliche Unterschiede zwischen den Organisationen, vor allem in Bezug auf den konkreten Einsatz und die Rolle sowie das Vorgehen in der Rekrutierung und in der Ausbildung der Promotor(inn)en. Hierbei gibt es nicht die strenge Unter-

teilung, wie sie in der rechten oder linken Spalte beschrieben wird, sondern es bestehen gewisse Mischformen.

Die Rolle der Promotorinnen und Promotoren wird bei vier der fünf Partnerorganisationen eher so verstanden, dass sie durch ihre Praxis, ihr Beispiel und ihre Eigeninitiative in der Nachbarschaft und in den Familien wirken. Eine der Partnerorganisationen hat dagegen über Jahrzehnte feste Bauerngruppen aufgebaut, die reguläre Treffen haben, sich austauschen und gemeinsame Aktionen durchführen und von einem ehrenamtlichen Promotor oder einer ehrenamtlichen Promotorin koordiniert werden. In den beiden kolumbianischen Partnerorganisationen gibt es die Besonderheit, dass neben den ehrenamtlichen Promotorinnen und Promotoren auch bei der Organisation angestellte Personen als „Basisakteure“ bezeichnet werden. Auch sie kommen aus den Munizipien, in denen sie aktiv sind, werden aber für ihre Tätigkeit bezahlt. Ihre Aufgabe ist es, jeweils eine kleine Gruppe ehrenamtlicher Promotorinnen und Promotoren regelmäßig zu treffen und zu begleiten.

- 1 Die Vernetzungsarbeit in Plattformen wird in diesem Jahres-evaluierungsbericht in der Zusammenfassung von Frau Gilde beschrieben, s. „Lateinamerika: Querschnittsevaluierung zum methodischen Ansatz der Vernetzung von Partnerorganisationen im Bereich nachhaltige Landwirtschaft.“
- 2 Im Text wird der vom Spanischen abgeleitete Begriff „Munizip“ verwendet, da es in der deutschen Verwaltungsgliederung keine entsprechende Einheit zwischen „Gemeinde“ und „Landkreis“ gibt. Der Terminus „Gemeinde“ wird im Text eher im Sinne einer lokal zusammengehörigen „Ortschaft“ oder eines „Dorfes“ verstanden.

Typische Unterschiede/Ausprägungen in der Arbeit mit Promotorinnen und Promotoren	
Stabile Basisgruppen, regelmäßige Treffen, die von der zuständigen Promotorin / vom zuständigen Promotor begleitet werden	Keine feste Zuständigkeit. Idee: Von der Promotorin / Vom Promotor praktizierte Innovationen werden spontan übernommen
Bezahlte Promotor(inn)en	Freiwillige Promotor(inn)en
Ohne Zertifikation	Zertifikation und formaler Titel
Ausbildung/Training nicht ausschließlich für Promotor(inn)en; Inhalte werden von aktuellen Notwendigkeiten bestimmt	Definierte und geplante Ausbildung mit festen Inhalten
Promotor(inn)en sind herausragende Personen oder Familien, die im Laufe des Prozesses von Techniker(inne)n identifiziert werden	Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich, um an Fortbildung teilzunehmen (mit Unterstützung der Gemeinde)
Promotorenansatz als Teil eines territorialen Entwicklungsprojekts oder -prozesses	Graduierte Promotor(inn)en sind das Ziel eines Ausbildungsprojekts

Die ehrenamtlichen Promotorinnen und Promotoren aller untersuchten Organisationen bekommen kein Gehalt für ihre Tätigkeit, erhalten aber einen Ausgleich für ihren geleisteten Aufwand, finanziell oder in Form von Sachleistungen.

Für vier der fünf untersuchten Organisationen ist der Einsatz von Promotorinnen und Promotoren das im Rahmen eines Projekts definierte methodische Vorgehen für die Förderung agrarökologischer Entwicklung. Hier werden Kandidatinnen und Kandidaten für die Promotorenrolle während der ersten Jahre der territorialen Zusammenarbeit vom Projektteam und den beteiligten Gemeinden identifiziert. Drei dieser vier Organisationen bieten den solcherart identifizierten Personen eine spezifische methodisch-fachliche Ausbildung an; für die vierte Partnerorganisation sind die agrarökologischen Promotorinnen und Promotoren vor allem diejenigen, die bei regulären Praxis- und Beratungsveranstaltungen auf Gemeindeebene immer anwesend sind und dabei eine herausragende Rolle spielen. Sie erhalten keine besondere Ausbildung, ihre Identität als Promotorin oder Promotor ist eher schwach ausgebildet.

Die fünfte untersuchte Organisation bietet die Ausbildung von bäuerlichen Expertinnen und Experten in standortgerechter Agroforstpraxis und ganzheitlicher Führung als festes Projekt an – ohne eine direkte Anbindung an einen definierten territorialen Entwicklungsprozess. In diesem Fall bewerben sich Kandidatinnen und Kandidaten mit der Empfehlung ihrer sozialen oder beruflichen Umgebung und werden vom Ausbildungsteam ausgesucht. Gute und erfolgreiche Abgänger/-innen dieser Kurse werden nach der Graduation zum Teil in territoriale Entwicklungsprojekte der Organisation eingebunden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte zum einen die Erfahrungen sichern, die mit dem seit etwa dreißig Jahren praktizierten methodischen Vorgehen des Einsatzes von Promotorinnen und Promotoren für die Verbreitung agrarökologischer Produktions- und Lebensweisen gesammelt wurden und zum anderen untersuchen, wie wirksam das Instrument dabei helfen kann, inhaltliche Zielsetzungen auch in Zukunft zu erreichen.

Eine Besonderheit der Evaluierung war es, dass methodische Annahmen und Zielsetzungen, deren Erreichen zu überprüfen wäre, zum Promotorenansatz in den untersuchten Organisationen kaum vorhanden sind. Dies entspricht zwar allgemeinen Beobachtungen, dass methodisches Vorgehen in der Regel nicht Gegenstand von systematischer Planung und Reflexion ist. Dieser Faktor erschwerte die Evaluierung aber dadurch, dass kein konkreter Maßstab, z. B. zur Beobachtung der Zielerreichung, vorhanden war. Im Vorlauf der Untersuchung war es daher notwendig, die impliziten Annahmen des methodischen Ansatzes herauszuarbeiten und zur Festlegung von Wirkungsindikatoren auf eine Definition des agrarökologischen Ansatzes zurückzugreifen³.

Der Gesamtprozess der Evaluierung wurde von einem deutschen Gutachter durchgeführt und gesteuert. Nach einer ersten Auswertung von Unterlagen aller Partnerorganisationen in Lateinamerika (außer Brasilien und Haiti), die mit dem methodischen Ansatz „Promotoren“ arbeiten, wurden in drei Ländern Zentralamerikas und in fünf Ländern Südamerikas 14 Organisationen zufällig ausgewählt, die zunächst elektronisch zu ihrem Verständnis, zur Umsetzung und ihren Erfahrungen mit dem Ansatz befragt wurden. Diese elektronische Umfrage wurde durch eine weitere deutsche Gutachterin unterstützt.

Von den elf an der Befragung beteiligten Partnerorganisationen wurden anhand der drei Kriterien „Erfahrung mit dem Ansatz“, „Spezifische Merkmale in der Umsetzung“ und „Geografische Lage“ fünf Organisationen ausgewählt: eine in El Salvador, zwei in Kolumbien und zwei in Bolivien. Diese wurden gebeten, in einen vertieften Dialog mit einzusteigen.

Die Partnerorganisationen in El Salvador und Kolumbien wurden vom deutschen Gutachter besucht. Es wurden Fokusgruppen-Befragungen mit beteiligten Bauernfamilien, mit Promotorinnen und Promotoren und mit den technischen und Leitungsteams der Partnerorganisationen durchgeführt. Promotorinnen und Promotoren wurden zu ihrer Lebensgeschichte befragt, und in beteiligten Gemeinden wurden mithilfe von partizipativen Methoden⁴

Wirkungen ihrer Arbeit identifiziert. Interviews mit einzelnen internen und externen Akteuren vertieften die gewonnenen Erkenntnisse. Diese Phase der Evaluierung wurde durch je eine Gutachterin aus El Salvador und Kolumbien unterstützt.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie konnten zwei geplante, jeweils einwöchige Besuche bei den bolivianischen Partnerorganisationen nicht durchgeführt werden. Stattdessen wurden Einzel- und Gruppeninterviews mit Promotorinnen und Promotoren, technischen Teams und externen Akteuren mithilfe von virtuellen Konferenzen durchgeführt. Die fernmündliche Datenerhebung in Bolivien erfolgte gemeinsam mit einer bolivianischen Gutachterin.

Jeweils nach der Auswertung der elektronischen Befragung und nach dem Fertigstellen des finalen Berichtsentwurfs wurde mit Mitarbeitenden der Lateinamerika-Abteilung von MISEREOR ein Workshop durchgeführt. Diese Reflexionsschleifen dienten zum einen dem Zweck, gewonnene Hypothesen und postulierte Ergebnisse noch einmal kritisch zu hinterfragen. Zum anderen sollte vor allem mit dem zweiten Workshop auch ein Impuls für die Aufnahme und Verarbeitung der Ergebnisse in die Arbeits- und Entscheidungsprozesse der verantwortlichen Mitarbeitenden bei MISEREOR gesetzt werden.

Festgestellte Wirkungen

Sowohl die untersuchten Partnerorganisationen als auch Autorinnen und Autoren, die farmer-to-farmer-Ansätze⁵ beschreiben und untersuchen⁶, gehen davon aus, dass Basisakteure aufgrund ihrer vergleichbaren Situation eine hohe Glaubwür-

3 CIDSE, Die Prinzipien der Agrarökologie https://www.cidse.org/wp-content/uploads/2018/04/GE_Die_Prinzipien_der_Agrarokologie_CIDSE_2018.pdf

4 In diesem Fall wurden MAPP-Methoden verwendet. S. dazu: Method for Impact Assessment of Poverty Alleviation Projects, s. a.: Neubert, S., (2004): Impact Analysis of Development Cooperation is Feasible. Briefing Paper 4/2004, Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik/DIE

5 Beratungsansätze, bei denen nicht hauptsächlich technisch ausgebildete Fachleute als Feldberatende tätig sind, sondern bäuerliche Kolleg(inn)en und Praktizierende in ihrem unmittelbaren Umfeld als Beraterinnen und Berater tätig werden.

6 Scarborough, Killough, Johnson and Farrington, 1997; Farmer-led extension – Concepts and practices. ISBN 1-85339-417-3; Vargas, G. L., Pérez, E.T, 2010; El promotor comunitario en países en desarrollo, COSECHA, Honduras, C.A.

digkeit in ihrem Umfeld besitzen und dass sie eher als z. B. Technikerinnen und Techniker – die teilweise einen anderen Hintergrund haben – ein gemeinsames Lernen ermöglichen. So können sie die Problemlösefähigkeit in ihrem Umfeld verbessern. Diese Annahmen tauchen in der Regel in Projektanträgen und -berichten nicht explizit auf, werden aber genannt, wenn man danach fragt. So nannten alle 11 Partnerorganisationen, die an der schriftlichen Befragung teilnahmen, die hohe Glaubwürdigkeit der Promotorinnen und Promotoren als wichtigste Motivation für die Wahl dieses methodischen Ansatzes. In den beobachteten Treffen sowohl der Promotorinnen und Promotoren unter sich als auch mit am Projekt beteiligten bäuerlichen Familien fiel eine erstaunliche Offenheit im persönlichen Umgang als auch im Berichten von Praxiserfahrungen auf, die sowohl Erfolge als auch erlebte Misserfolge einschloss und eine gemeinsame Suche von Ursachen ermöglichte. Auf diese Weise entwickelten insbesondere stabilere Gruppen, die regelmäßig mit Promotorinnen und Promotoren arbeiten, überzeugende Fähigkeiten darin, gruppenintern Innovationen und Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Agrarökologie beschreibt die Praxis ökologischer Produktion, sozial-kultureller Lebendigkeit, solidarischer und selbstbegrenzter ökonomischer Kreisläufe sowie selbstbestimmter und -verantwortlicher (lokaler) Einflussnahme auf politische Entscheidungen. In allen vier Themenfeldern konnte der Einsatz von Promotorinnen und Promotoren wichtige Beiträge leisten, etwa die Übernahme einzelner ihrer agrarökologischen Praktiken durch die Nachbarschaft. Allerdings konnte dort, wo sie in systematisch geplanten und durchgeführten Aktivitäten zur Verbreitung von agrarökologischen Praktiken koordiniert integriert und beteiligt sind, die Verbreitung dieser Praktiken deutlicher und sichtbarer zutage treten.⁷

Promotorinnen und Promotoren heben sich in der Regel schon vor ihrer Identifikation und Ausbildung als kommunikative und sozial eingebundene Personen in Gruppen hervor. Durch die Ausbildung werden, neben der fachlichen Praxis, auch diese Fähigkeiten weiter geschult. Ihr Einsatz in nicht-tra-

ditionellen sozialen Umgebungen, die von Kontaktlosigkeit und Misstrauen geprägt sind⁸ und die es in vielen Regionen Lateinamerikas gibt, führt über den fachlichen Zugang zu Kontaktaufnahme und gemeinsamen Aktivitäten. Darüber hinaus geben insbesondere die Partnerorganisationen, welche in der Ausbildung einen hohen Wert auf Persönlichkeitsbildung und die Wertschätzung der eigenen sozial-kulturellen und natürlichen Umgebung legen, den Promotorinnen und Promotoren eine wirksame Botschaft der individuellen und kulturellen Wertschätzung mit. Diese gesteigerte Wertschätzung des je Eigenen mündet in der Organisation und Durchführung von lokalen kulturellen Veranstaltungen, in der Ausstellung und dem Verkauf selbst gefertigter Produkte und in gemeinsamen Aktionen, etwa zum Einsammeln von Müll oder zum Bau von Jugendtreffpunkten.

Ein wesentliches Prinzip der Agrarökologie in kleinbäuerlichen Umgebungen ist außerdem eine weitgehende Emanzipation aus den ökonomischen Zwängen anonymer Wertschöpfungsketten. Kleinbäuerliche Betriebe, die auf ihren knappen Flächen nur ein einziges Produkt erzeugen, sind auf dessen Verkauf zu einem guten Preis auf Gedeih und Verderb angewiesen und müssen den Eigenbedarf über den Markt decken. Durch die Erhöhung der Vielfalt und die Ausrichtung eines großen Teils der verfügbaren Produktionsressourcen auf die Eigenversorgung ist es in den besuchten Gemeinden gelungen, die Versorgungssicherheit der Familien langfristig zu steigern. Außerdem gibt es in den von Promotorinnen oder Promotoren betreuten Gruppen wachsende Initiativen zur Be- und Verarbeitung neu angebaute Produkte sowie zur Direktvermarktung der über den Eigenbedarf hinausgehenden Produktion in selbst initiierten Bauernmärkten.

Promotorinnen und Promotoren sind dort, wo selbstbestimmte bäuerliche Organisationen bestehen oder aufgebaut werden, regelmäßig wichtige Akteure in diesen Organisationen. Darüber hinaus gibt es in allen vertieft untersuchten Regionen im Laufe der Arbeit der Partnerorganisationen immer eine Anzahl von ehemaligen Promotorinnen und Promotoren, welche im Laufe der Jahre öffentliche Verantwortung übernommen haben und auf loka-

ler, regionaler oder auch nationaler Ebene die politischen Interessen ihrer Regionen vertreten. In Kolumbien werden bäuerliche Gruppen, die von Promotorinnen und Promotoren betreut werden und gemeinsam für ihre Gemeinde eine Zukunftsplanung erarbeitet haben, regelmäßig als beratende Akteure in Planungsprozesse der Munizipien eingebunden.

Drei der besuchten Organisationen haben seit einigen Jahren ihre Vorgehensweise mit einem spezifischen Angebot auf Jugendliche fokussiert. Dieses Angebot besteht in einem Fall aus dem Veranstalten von Jugendcamps und spezifischen Treffen von Jugendlichen. Bei einer anderen Organisation wird dieses Angebot um ein positives Narrativ einer Kultur des ländlichen Raums⁹ ergänzt, das speziell Jugendliche ansprechen soll. In allen Fällen, in denen Jugendliche diese spezifische Aufmerksamkeit erfahren, liegt ihr Anteil an den Promotorinnen und Promotoren bei 30-50%. Der Frauenanteil bei den „Promotoren“ liegt bei

Land	Gesamtzahl Promotoren	Männer	Frauen
Bolivien	59	33 (56%)	26 (44%)
El Salvador	18	7 (39%)	11 (61%)
Kolumbien	151	73 (48%)	78 (52%)

allen vertieft untersuchten Partnerorganisationen zwischen 44 und 61 Prozent. Die Attraktivität dieser Rolle für Frauen liegt offenbar bei einer von ihnen erfahrenen und für andere deutlich wahrnehmbaren Veränderung in der kommunikativen Interaktion, die zum Teil durch die Ausbildung zustande kommt. Dort erfahren auch die weiblichen Teilnehmerinnen einen hohen Grad an Respekt und Wertschätzung, der sie selbstbewusster und selbstsicherer macht. Außerdem erfahren sie in den begleiteten und ausgewerteten Praxisaufgaben ein hohes Maß an Eigenwirksamkeit und Erfolg.

Außer einer Partnerorganisation, bei der Basisakteure zur Koordination der Projektaktivitäten angestellt sind (Kolumbien), arbeiten Promotorin-

nen und Promotoren bei allen anderen untersuchten Organisationen ehrenamtlich. Alle bekommen aber entweder eine finanzielle oder sachliche Entschädigung für anfallende Kosten im Rahmen ihrer Promotorentätigkeit¹⁰. Diese Entschädigung hat nach Auskunft aller befragten Akteure keine Auswirkung auf die Motivation, mit der sie ihre Aktivitäten verfolgen. Diese Motivation hängt sehr eindeutig von ihrer Überzeugung für die grundlegenden Ideen und ihrer sozialen Einbindung in die Gruppe der Promotorinnen und Promotoren, ihrer eigenen Umgebung und der Organisation ab. Allerdings muss im Interesse der Nachhaltigkeit die Frage beantwortet werden, wie diese Kosten für die Ermöglichung von Promotorenaktivitäten nach einem Rückzug der externen Organisation aufzubringen sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der methodische Ansatz einer Arbeit mit Promotorinnen und Promotoren hat an Aktualität nichts eingebüßt und wird auch in anderen Bereichen der ländlichen Entwicklung und Daseinsvorsorge eingesetzt. Die spezifische Annahme einer höheren Glaubwürdigkeit durch kulturelle und soziale Nähe ist gültig. Allerdings muss festgestellt werden, dass methodische und fachliche Anforderungen an agrarökologische Promotorinnen und Promotoren im Vergleich etwa zu Tiergesundheitspromotor(inn)en komplexer und umfangreicher sind.

Die Austauschplattformen¹¹ als zweites methodisches Instrument der Förderung ökologischer Landwirtschaft haben sich im Lauf der Jahre eher

7 In Bolivien konnte eine gemeinsame Kampagne des Munizips und der Partnerorganisation zur Reduktion der Brandrodung 10% der bäuerlichen Haushalte davon überzeugen, alternative Methoden anzuwenden.

8 Z.B. Neu-Siedlungen von durch Krieg und Bürgerkrieg intern Vertriebenen oder periurbane Siedlungen

9 Leben in Fülle, Land als Raum der sozialen Nähe, der Vielfalt und der gebenden und zu bewahrenden Natur

10 Reisekosten, Kostenersatz für Tagelöhner auf eigenem Feld

11 Siehe hierzu die Beschreibung von Frau Gilde zu Vernetzung in diesem Jahresevaluierungsbericht.

zu Räumen des Austauschs unter den angestellten Technikerinnen und Technikern der Partnerorganisationen entwickelt. Promotorinnen und Promotoren haben dort zwar ihren Platz und bringen ihre Praxiserfahrungen ein, ihre Rolle ist aber eher die von Gästen.

Sowohl bei der Planung von Projekten wie auch in der Alltagsarbeit vieler Partnerorganisationen ist die methodische Reflexion wenig ausgeprägt. Dies birgt mittel- und langfristig die Gefahr eines mechanischen und ritualisierten Vorgehens, welches nicht mehr an die sich wandelnden Gegebenheiten angepasst ist. Daher sollte sowohl auf Organisations- wie auch auf Plattformebene Raum für diese methodische Reflexion geschaffen werden. Dies könnte sich auf Organisationsebene von der alltäglichen Reflexion auch zu methodischen Überlegungen in Projektanträgen verdichten. Auf Plattformebene wären durch den Austausch zu Erfahrungen in der methodischen Umsetzung auch grundsätzlichere Fragen anzusprechen¹². Ein transnationaler Austausch mehrerer Plattformen wäre sicherlich für gegenseitiges Lernen und gemeinsame Weiterentwicklung des methodischen Ansatzes hilfreich.

Methodische Ausbildung findet im Fachstudium oder in der Techniker Ausbildung in der Regel kaum oder nicht statt. Technisches Personal sammelt methodisches Können meist im Lauf vieler Jahre in der Berufspraxis. Um gerade junge Technikerinnen und Techniker, die in der Ausbildung und Begleitung von Promotorinnen und Promotoren tätig sind, in ihrem Vorgehen sicher zu machen, sollten sie grundlegende methodische Fähigkeiten vermittelt bekommen. Ähnliches gilt für die Promotorinnen und Promotoren. Auch sie sollten, neben der notwendigen fachlichen Schulung und Unterstützung, grundlegende Mechanismen menschlicher Interaktion und Partizipation verstehen und in konstruktiver Weise anwenden lernen. Gegebenenfalls könnten die nationalen Plattformen als Dienstleister für eine methodische Basisausbildung der Promotorinnen und Promotoren auftreten.

Viele Partnerorganisationen führen in ihren Regionen parallel verschiedene Projekte zur ländlichen Entwicklung durch. Diese Projekte sind erstaunlicherweise in ihrem planerischen Überbau

oft wenig verbunden. Obwohl sie alle für eine Entwicklung des ländlichen Raums stehen, haben die durchführenden Organisationen keine Zukunftsperspektiven, die diesen Projekten gemeinsam wäre. Solche umfassenden Zukunftsvorstellungen wären aber insbesondere für die Ausgestaltung zukünftig möglicher Wirkungsbereiche und Aufgaben der Promotorinnen und Promotoren hilfreich.

Nachhaltigkeit im Sinne einer eigenständig weiter geführten ländlichen Entwicklung in Richtung eines agrarökologischen Leitbildes kann mithilfe der Promotorinnen und Promotoren erreicht werden, wenn diese in lebendigen und als sinnvoll erlebten Bezügen wirken können. Dazu gehören überzeugende Modelle¹³, tragende soziale Beziehungen über die eigene Familie und Nachbarschaft hinaus und Orte, die inspirieren. Wichtig sind darüber hinaus die Schaffung und Unterstützung von bäuerlich selbstverwalteten Organisationen sowie eine positive Beeinflussung der politischen Stimmung in bestehenden Institutionen lokaler oder regionaler öffentlicher Verwaltung.

Agrarökologische ländliche Entwicklung ist ein langer Prozess, der momentan noch dem politisch-ökonomischen Mainstream entgegenläuft. MISEROR und die Partnerorganisationen sollten sich der Unterstützungsbedürftigkeit dieses Prozesses über einen qualitativ zu bestimmenden Zeitraum bewusst sein. Eine kritische Masse an Personen und Gruppen, die den Prozess vorantreiben, funktionierende selbstbestimmte Institutionen und ein zumindest lokaler politischer Kontext, der den Prozess fördert, sollten als Indikatoren für einen selbst tragenden Prozess und den Rückzug der externen Organisation herangezogen werden. In Bolivien gibt es eine Reihe von Munizipien, in denen mithilfe des Promotorenansatzes sehr erfolgreiche agrarökologische Entwicklungsprozesse angestoßen wurden. Die externen Organisationen haben sich vor Jahren zurückgezogen und halten keine Beziehungen mehr in die Regionen. Interessant für die Frage der Nachhaltigkeit wäre es, in ex-post-Evaluierungen zu untersuchen, ob und wie die Prozesse weitergelaufen sind und welche Maßnahmen und Faktoren zur jeweiligen Situation geführt haben.

Dr. Jochen Curre

Follow-up (MISEREOR)

In Krisenzeiten (COVID-19-Pandemie, Klimakrise, Landnahme, Zunahme von Hunger und Fehlernährung) bietet diese Querschnittsevaluierung einen wichtigen Orientierungsrahmen für die Stärkung der Agrarökologie in Lateinamerika. Die Empfehlungen werden aktuell in die neue Förderstrategie der ländlichen Entwicklung eingearbeitet, in der der Agrarökologie ein zentraler Stellenwert zukommt. Insbesondere wird der Förderung von Jugendlichen und Frauen als Promotorinnen und Promotoren Beachtung geschenkt. Auch wird der Impuls aufgenommen, Reflexionen und Austausch unter den Partnerorganisationen über angewandte Methoden mehr Raum zu ermöglichen. Außerdem sind digitale Konferenzen mit den Partnerorganisationen geplant, um die Ergebnisse der Querschnittsevaluierung und die Empfehlungen zu diskutieren und konkrete Schritte zu planen.

12 „Wie gehen wir vor? Warum gehen wir so vor? Was bewirkt dieses oder jenes Vorgehen?“

13 Beispiele für solche Modelle sind z.B. folgende: ‚De la Escasez a la Abundancia‘ (Perspektive der Fülle statt der Defizite), Torre de la Sostenibilidad (Nachhaltigkeitspyramide), Planes de Vida (Lebenspläne)

9 Myanmar

Evaluierung eines Beratungsprogramms zur Stärkung partizipativer Ansätze in der ländlichen Entwicklung im nachhaltigen Reisanbau

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die gemeinnützige Entwicklungsorganisation hat sich im Bereich der Nothilfe- und Entwicklungsförderung eine gute Reputation erarbeitet und ist zu einer der größten gemeindebasierten Entwicklungsorganisationen in Myanmar herangewachsen, die von einer Vielzahl internationaler Geber unterstützt wird. Mit einem Hauptsitz in einer größeren Stadt betreibt die Organisation für die Arbeit vor Ort verschiedene Zweigstellen und Trainingszentren im ganzen Land.

Vor dem Hintergrund der vielen gewaltsamen Konflikte im Land arbeitet die Organisation mit den am stärksten benachteiligten Gemeinschaften, unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Geschlecht und pflegt eine respektvolle zwischenmenschliche Zusammenarbeit.

Inhaltlich engagiert sich die Organisation neben der Nothilfe hauptsächlich in den Bereichen:

- Reisanbau [System-Intensivierung-Reis (SRI); Züchtung]
- Berglandwirtschaft
- kommunale Forstwirtschaft sowie
- Gemeindeförderung und Jugendarbeit.

Pädagogisch gut fundiert hat die Organisation eine „Farmer Field School“ zu nachhaltig verbessertem Reisanbau entwickelt und dies mit viel Erfolg in bereits mehr als 1.000 Gemeinden eingeführt.

Methodisch nutzt die Organisation einen partizipativen Aktionsforschungsansatz (PAR), der eine von den Zielgruppen gesteuerte Entwicklung [People-Led Development (PLD)] ermöglicht. Somit wird eine Prioritätensetzung nach den originären Bedürfnissen und Zielen der Gemeinden vorgenom-

men. Daraus entwickeln sich kleine gemeindebasierte Projekte zur Verbesserung von Ernährungssicherheit, Lebensunterhalt und dörflicher Infrastruktur. Es wird mit partnerschaftlichen Instrumenten in der Planung, Durchführung, Verwaltung sowie in der Bewertung der Maßnahmen gearbeitet und damit eine besonders gute Nachhaltigkeit erreicht.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand Ende Oktober 2019 statt und schloss die Vorbereitung und eine zweieinhalbwöchige Feldphase vor Ort ein. Sie wurde von einem deutschen Gutachter und einer burmesischen Kollegin im Team durchgeführt.

Die Feldphase begann mit einem zweitägigen Einführungsworkshop mit Projektmitarbeiter(inne)n am Hauptsitz des Partners, um sich mit den Rahmenbedingungen im Land vertraut zu machen und das Forschungsdesign zu erstellen. Danach erfolgte die Reise in das Irrawaddy-Deltagebiet. Nach einem ersten Kennenlernbesuch in einem Dorf wurde das Forschungskonzept zusammen mit den lokalen Mitarbeiter(inne)n entwickelt. In den folgenden zehn Tagen wurden insgesamt zwölf Dörfer untersucht. Das erste Dorf wurde vom Team gemeinsam besucht, dann teilte sich das Team für den Besuch der übrigen elf Dörfer auf. Es wurden getrennte Interviewleitfäden für die Dorfbevölkerung, die Saatguterzeugungsgruppen und die Reiszüchtergruppe erstellt. Insgesamt 153 Personen nahmen an den unterschiedlichen Diskussionen teil. Ergänzend wurden Gespräche mit den offiziellen Vertreter(inne)n der Dorfverwaltung und Mitarbeitenden aus dem Amt des Landwirtschaftsminis-

teriums (DOA) in der Regionalhauptstadt geführt. Die Feldergebnisse wurden zuerst mit den lokalen Mitarbeiter(inne)n des Partners und anschließend dann mit leitenden Mitarbeiter(innen)n der Organisation diskutiert.

Neben den methodischen Ansätzen und den allgemeinen Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden insbesondere Fragen der Agrarökologie, Pflanzenzüchtung, Agroforstwirtschaft und die Möglichkeiten einer besseren Dorfentwicklung vertieft betrachtet.

Festgestellte Wirkungen

Der Partner hat es geschafft, die Reiserträge der Bauernfamilien um etwa 30 % zu erhöhen. Das ist eine sehr gute Wirkung. Die Familien bauen auch etwas mehr Gemüse und Obstbäume in der Nähe der Gehöfte an, was zu einer besseren Ernährungssicherheit und Einkommenseinsparungen beiträgt. Diese Steigerungen wurden durch verschiedene agrarökologische Praktiken insbesondere im Reis-anbau erreicht (SRI: agrarökologisches System der Reisintensivierung), wie z. B.: besseres Saatgut, richtige Pflanzabstände, Bewässerung, verbesserte Düngerausbringung sowie eine gezieltere Weitergabe und Aufarbeitung von traditionellem bäuerlichem Wissen. Der Fokus auf traditionellem Wissen hilft insbesondere, diese Kenntnisse zu erhalten und trägt auch sichtbar zu einer Diversifizierung und Verbesserung der Ernährung in den Familien bei.

Die bäuerliche Reiszüchtung ist sehr erfolgreich gestartet. Zwei Bäuerinnen und fünf Bauern wurden praxisrelevant nach einer auf den Philippinen und in Bangladesch erprobten Methode in der Reiszüchtung ausgebildet. Alle Beteiligten haben bereits ein bis zwei Kreuzungen vorgenommen, und verschiedene Linien befinden sich in einem fortgeschrittenen Selektionsprozess (F4 bis F7) und können bald an Interessierte für erste Feldtests verteilt werden. Dies kann als ein sehr großer Erfolg gewertet werden.

Einige Bauerngruppen haben sich mit gutem Ergebnis auf die Saatguterzeugung spezialisiert. Insgesamt haben alle Bäuerinnen und Bauern einen

Wissenszuwachs über gute eigene Saatgutaufbereitung erreicht.

Als herausragende Wirkung kann auch die Dynamik innerhalb der Züchtergruppe selbst angesehen werden. Belohnt durch den Züchtungserfolg sind ihr persönliches Ansehen und ihr Selbstvertrauen gewachsen, und sie engagieren sich besonders stark innerhalb ihrer Dorfgemeinschaften. Das Konzept der zielgruppengesteuerten Entwicklung wirkt sich somit auch sozial sehr positiv aus.

Unter der Regie des Partners befindet sich auch eine Saatgutbank, die vermehrt beliebte Lokalsorten und darüber hinaus eine Kollektion von bereits 153 Sorten enthält. Dies ist eine ausgezeichnete Basis für die lokalen Züchter(innen), die sich hier regelmäßig treffen und Wissen und Material austauschen. Diese Saatgutbank bietet allen Bäuerinnen und Bauern einen sicheren Zugang zu ertragreichem Saatgut, das normalerweise nur von den wenigen staatlichen Stationen mit Saatgutkonservierungsfunktionen angeboten wird und füllt damit wirkungsvoll eine Lücke.

In der Projektkonzeption wurde die Tierhaltung nicht explizit berücksichtigt. Für ein Projekt mit einem agrarökologischen Fokus ist dies aus agronomischer Sicht eine Designschwäche. In Myanmar, wie im ganzen südostasiatischen Raum, hat es in den letzten 15 Jahren eine rapide Zunahme der Mechanisierung mit Kleintraktoren gegeben. Dies hat insbesondere dazu geführt, dass viele Familien ihre Zugtiere aufgegeben haben. Diesem Trend konnte das Projekt im aktuellen Design kaum entgegensteuern. Die Abnahme der Tierhaltung hat im Vergleich zu früherer Praxis zu einer Verringerung von organischem Dünger geführt, und somit ist es für die Bäuerinnen und Bauern heute schwieriger, auf Kunstdünger zu verzichten. Auf eine Verringerung der Kunstdüngernutzung hatte das Projekt gehofft, doch konnte diese Wirkung nur in Einzelfällen erreicht werden. Da Kunstdünger teuer sind und – erschwerend für die bäuerliche Bevölkerung – die Erlöspreise für Reis im letzten Jahr gesunken sind, haben sich die anfänglich guten Einkommensverbesserungen aus den ersten Projektphasen im aktuellen Jahr 2019 abgeschwächt.

Die meisten Aktivitäten des Partners im Bereich

der Gemeindeentwicklung haben feststellbare Wirkungen gezeigt. Die Trainingsmaßnahmen zu PLD haben bewirkt, dass die Dorfgemeinschaften ihre Lage sehr viel besser analysieren konnten, und somit sind überall kurz- und mittelfristige Verbesserungsinitiativen entstanden. Die lokalen Führungspersonen sind gestärkt und die Beteiligung aller Gruppen in den Dörfern ist gestiegen. In der Folge sind verschiedenste Entwicklungen angestoßen worden: U. a. sind viele neue Spar- sowie Kinder- und Jugendgruppen entstanden, Dorfgemeinschaftshäuser wurden renoviert oder teilweise neu gebaut, viele kleine Verbindungswege zwischen und in den Dörfern in Gemeinschaftsarbeit verbessert und Müll- und Reststoffe gesammelt.

Die Bauerngruppen wurden sehr eng mit der lokalen Verwaltung vernetzt, und über regelmäßige Produktmessen wurden gute Kontakte bis auf Ministeriebene geknüpft. Dadurch ist auf Seiten der Verwaltungen viel Aufklärungsarbeit für nachhaltige Landwirtschaft geleistet worden, und das Verständnis und die Reputation dieser Produktionsrichtung sind bei allen beteiligten Akteuren gewachsen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Relevanz der Maßnahmen ist für die Zielgruppen durch die partizipative Vorgehensweise besonders hoch. Die Maßnahmen können als kostengünstig und besonders nachhaltig eingestuft werden, da lokal vorhandene Ressourcen besser genutzt werden.

Die SRI-Reisinnovationen werden sicher auch in der Zukunft von den Bauernfamilien weiter praktiziert werden, da sie bessere Erträge und Erlöse ermöglichen. Die Adoptionsraten wachsen sogar weiter, wie in einem Referenzdorf, in dem das Projekt schon vor fünf Jahren auslief, gezeigt werden konnte. Dies deutet auf eine ausgezeichnete Nachhaltigkeit hin. Auch die Saatgutproduktion nimmt stetig zu, ein weiterer aussagekräftiger Indikator für Nachhaltigkeit.

Da das Projekt inzwischen vor dem Ende der dritten Phase steht, könnte man es in den beteiligten Dörfern beenden. Der Partner könnte erwägen, diesen erfolgreichen Projekttyp auch mit neuen Dörfern zu replizieren. Eine Komponente des Pro-

jekts, die Reissaatgutbank und die Gruppe der Reiszüchter/-innen, sollte jedoch noch eine Weile länger gefördert werden. Die bäuerlich geführte Reiszüchtung hat einen guten Anfang gemacht, und es wird erwartet, dass in Zukunft neue Sorten mit höherer Klimaresistenz zur Verfügung stehen werden. Die Züchtungsarbeit sollte in einem Folgeprojekt weiter begleitet werden. Hier sind die bisherigen Potenziale sehr hoch, und man könnte diese Komponente auch in anderen Regionen des Landes weiter testen.

Das Projektmonitoring könnte durch die Einführung einer partizipativen Wirkungsbeobachtung (Participatory Impact Monitoring - PIM) in den Zielgruppen verbessert werden. Dieses würde die vorhandenen PLD-Instrumente ergänzen und vertiefen. Die aktuellen PLD-Instrumente sind besonders gut auf Analyse abgestimmt, aber Ergänzungen für die Erarbeitung von Schlussfolgerungen und Aktionsplänen wären sinnvoll. Das Projektpersonal muss eine neue Rolle und Vorgehensweise finden, um aktuelle Neuerungen noch besser in den Diskussionsprozess einzubringen.

Auf nationaler Ebene könnte die Organisation stärker über die Integration der Förderung von Tierhaltung innerhalb der Agrarökologie nachdenken, um dem vorherrschenden negativen Trend hinsichtlich Tierhaltung etwas entgegenzusetzen. Auch eine stärkere Diversifizierung weg vom Reis als vorherrschender Einkommensquelle ist zukünftig notwendig.

Dr. Lorenz Bachmann

Follow-up (MISEREOR)

Die COVID-19-Pandemie hat die Arbeit der Partnerorganisation im Irrawaddy-Delta 2020 beeinträchtigt. Aus diesem Grund wurde die Laufzeit des Projekts um sechs Monate bis Ende Dezember 2020 verlängert. Diese Zeit nutzte der Partner u. a. dafür, die Evaluierungsergebnisse zu reflektieren. Es wurde ein neues Projekt entwickelt und bei MISEREOR/KZE beantragt, das mit einem Beginn zum 1. Januar 2021 für drei Jahre bewilligt wurde. Die Betonung des Neuantrags liegt auf der Agrarökologie, einer verstärkten Diversifizierung von Kulturpflanzen, der Verbesserung der Bodengesundheit und der integrierten Landwirtschaft. Dabei wird die Tierhaltung ein wichtiger Baustein in der Informationsarbeit für die Bauernfamilien sein und so die Empfehlung der Evaluierung aufgreifen. Die Reiszüchtung wird weitergeführt.

Es wird in zehn neuen und sechzig Dörfern aus der vorherigen Projektphase gearbeitet. Diese Entscheidung des Projektpartners hat vor allem damit zu tun, dass in den Dörfern verstärkt mit Frauen, jungen Menschen und Landlosen gearbeitet werden soll. Dazu bedarf es veränderter Ansätze, etwa, um junge Menschen zu motivieren, die landwirtschaftliche Tätigkeit der Eltern fortzuführen und nicht abzuwandern, oder den Zugang zu Land für landlose Familien zu verbessern.

Die neue Projektphase wird überschattet vom Militärputsch am 1. Februar 2021. Inwieweit die geplanten Aktivitäten angesichts der Pandemie und der politischen Unwägbarkeiten in Gänze umgesetzt werden können, ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Publikation noch offen.

10 Myanmar

Evaluierung des Projekts „Verbesserung des kirchlichen Schulwesens in ländlichen Gebieten“

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Zur Zeit des Militärregimes in Myanmar wurde das Thema Bildung sehr vernachlässigt. Aus diesem Grund gibt es bis heute in vielen Teilen Myanmars noch immer keine gut funktionierende Bildungsinfrastruktur. In vielen Dörfern in ländlichen Regionen und in Konfliktgebieten gibt es sogar gar keine Schulen oder Lehrkräfte.

Um dieses Problem anzugehen, will der Rechtsträger des Projekts (kirchliche Organisation) die Qualität der Grundbildung in diesen Regionen verbessern und kindgerechte Lernmethoden fördern. Zu diesem Zweck hat er zahlreiche Gemeindeführer(innen) ausbilden lassen und viele Informationsveranstaltungen für Eltern durchgeführt. Das Ziel dieser Veranstaltungen ist es, die Einstellung der Eltern zum Thema Bildung und Erziehung von Kindern zu ändern.

Die Kooperation zwischen MISEREOR und der durchführenden Organisation hat im Jahr 2007 begonnen. Das Projekt wurde regelmäßig evaluiert, zuletzt im Jahr 2016.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte feststellen, welche Fortschritte das Projekt seit 2016 gemacht hat und ob die Ziele der laufenden Projektphase erreicht wurden. Darüber hinaus sollte geprüft werden, an welchen Stellen die Durchführung des Projekts noch verbessert werden kann und folglich für die Bevölkerung Myanmars noch bessere Unterstützung geleistet werden kann. Die Evaluierung wurde zwischen Januar und März 2020 durchgeführt. Sie um-

fasste mehrere Schritte, beginnend mit der Festlegung des methodischen Vorgehens und des Fokus der Evaluierung. Daraufhin fand ein dreiwöchiger Feldbesuch in Myanmar statt. Im Anschluss wurde ein Evaluierungsbericht verfasst und zuletzt die Ergebnisse der Evaluierung den Stakeholdern vorgestellt, die in das Projekt involviert sind. Die Evaluierung wurde von zwei weiblichen Beraterinnen und einem männlichen Berater aus Myanmar sowie einem männlichen Berater aus dem Ausland durchgeführt.

Während des Evaluierungsprozesses wurden Daten aus verschiedenen Quellen gesammelt:

- Sekundäre Quellen: externe Dokumente (z. B. Berichte über den Zustand des Bildungswesens in Myanmar) sowie interne Dokumente (z. B. jährliche Finanz- und Tätigkeitsberichte, Monitoringberichte und externe Evaluierungsberichte).
- Primärquellen: z. B. Befragungen bei Feldbesuchen an den Projektstandorten sowie Konsultationen mit Schlüsselakteur(inn)en im Bereich der Erwachsenenalphabetisierung. Im Rahmen der Feldphase wurden sechs Schulen in unterschiedlichen Provinzen, ein Lehrerausbildungszentrum sowie elf Informationsveranstaltungen für Eltern zum Thema Bildung besucht. Folgende Personengruppen haben an den Informationsveranstaltungen teilgenommen: 27 Gemeindeführer(innen), 17 Auszubildende und ungefähr 250 Elternteile (überwiegend Mütter). Informationen wurden im Rahmen von Interviews (teilstrukturierte bis offene Interviews), Gruppendiskussionen und Unterrichtsbeobachtungen gewonnen.

Festgestellte Wirkungen

In Bezug auf die letzte Projektphase (2016–2019):

- Die durchführende Organisation hat mehr als 180 neuen Gemeindelehrer(inne)n grundlegende Lehrfähigkeiten vermittelt. Darüber hinaus hat sie jährliche Auffrischkurse für Lehrkräfte durchgeführt, die von mehr als 250 Teilnehmenden besucht wurden. In allen Trainings wurde die Wichtigkeit eines kindzentrierten Ansatzes für den Erfolg der Kinder in der Schule hervorgehoben. Bei Befragungen gaben die Eltern an, dass ihre Kinder nun glücklicher und selbstbewusster sind. Die Kinder erlernen jetzt lebenswichtige Fertigkeiten, anstatt wie früher nur „mit unnützem Wissen gefüttert“ zu werden.
- Es wurden etwa 150 Informationsveranstaltungen für mehr als 5.000 Mütter und Väter durchgeführt. Ihre Einstellung zum Thema Bildung und Erziehung von Kindern hat sich durch die Teilnahme an diesen Veranstaltungen verändert. Die Eltern berichteten, dass sie effektive und konstruktive Methoden für den Umgang mit ihren Kindern kennengelernt haben und Soft-Skills entwickeln konnten, die dazu geführt haben, dass ihre Beziehung zu ihren Kindern harmonischer ist.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der Zweck dieser Evaluierung war es, den Fortschritt des Projekts zu bewerten und Bereiche zu identifizieren, die weiter gestärkt werden müssen. Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen des Evaluierungsteams sind folgende:

Effektivität, Management und institutionelle Kapazität

Bei der Durchführung des Projekts sollte unbedingt auf eine gute Datenverwaltung geachtet werden. Um die Effektivität des Projekts messen zu können, muss die Datenverwaltung auf allen Ebenen besser sein, als dies momentan der Fall ist. Mit der derzeit unzulänglichen Datenverwaltung kann der Projektfortschritt nicht gemessen werden, und die durchführende Organisation verpasst die

Chance, aus gemachten Erfahrungen für die Zukunft zu lernen. Darüber hinaus muss ein Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem (PME-System) auf allen Ebenen eingeführt werden. Der momentan verwendete PME-Prozess scheint wenig durchdacht zu sein und man findet keine Informationen dazu, wer für was verantwortlich ist, welche Formulare und Werkzeuge verwendet werden, wie die Daten innerhalb der Organisation weitergereicht werden und wer unter Berücksichtigung der weitergereichten Daten Entscheidungen trifft.

Da diese Empfehlung bereits im Kontext der Evaluierung von 2016 ausgesprochen wurde, ist für die erfolgreiche Einführung eines solchen Systems eventuell technische Unterstützung notwendig. Zusammengefasst wird empfohlen, effektive Systeme und Richtlinien zu implementieren sowie Mitarbeitende zu schulen, um deren Fähigkeiten und Kenntnisse zu verbessern. All diese Maßnahmen werden dem Management ermöglichen, Fortschritte zu verfolgen, Entscheidungsprozesse zu unterstützen und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen, wenn dies nötig ist, um die Leistung zu verbessern.

Langfristiges Bestehen der Gemeindeschulen

An vielen Gemeindeschulen wird ein sehr niedriger Lohn bezahlt und es gibt deswegen eine hohe Fluktuation der Lehrkräfte. Dies ist eine der größten Herausforderungen für die durchführende Organisation.

Aus diesem Grund empfiehlt das Evaluierungsteam die Gründung einer Lobby, die sich für eine angemessene Entlohnung von Lehrkräften stark macht – die längst überfällig ist. In einigen Provinzen sind diesbezüglich bereits Fortschritte erzielt worden.

Außerdem sollte die durchführende Organisation ihre Kurse zertifizieren lassen, um ihren Auszubildenden zu ermöglichen, ihre Ausbildung über den formalen Bildungsweg fortzusetzen.

Darüber hinaus sollte mehr darauf geachtet werden, dass die Präferenzen und Kompetenzen der Auszubildenden berücksichtigt werden, wenn sie Schulen zugewiesen werden, an denen es offene Stellen gibt. Je besser die Auszubildenden zu ihren

zukünftigen Schulen passen, desto bessere Arbeit leisten sie und desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Stelle wieder aufgeben.

Um die sehr geschätzte Elternbildung in einen kontinuierlichen Lernprozess umzuwandeln, könnte man darüber nachdenken, die derzeit durchgeführten Ad-hoc-Workshops durch regelmäßige Interaktionen zwischen den Gemeindeführer(inne)n und den Gemeindeführer(inne)n zu ersetzen. Der Lernprozess wäre dann mehr auf die Bedürfnisse der Gemeindeführer(inne)n abgestimmt und es könnten Kosten durch die Integration der Elternbildung in bereits bestehende Strukturen gespart werden.

*Huub Schrader
(Übersetzung MISEREOR)*

Follow-up (MISEREOR)

Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden durch einen Berater im Sommer 2020 mit dem Projektpartner eine Serie von Online-Workshops abgehalten, um das Thema „Monitoring“ der Arbeit zu verbessern. Es wurde deutlich, dass der Partner noch zu wenig Methoden besaß, um die Begleitung des Projekts und die Auswertung der Ergebnisse im Sinne einer Wirkungsanalyse gut umzusetzen. Dazu wurden während der Beratung ein Monitoring- und Evaluierungsplan erstellt sowie Instrumente festgelegt, mit denen ein solches Monitoring durchgeführt werden kann. In einer auf sechs Monate angelegten Projektphase (bis 31.03.21) sind neben der Durchführung von Workshops zur Projektplanung mit Mitarbeiter(inne)n des Partners und anderer beteiligter Gruppen auch eine Datenerhebung zur Klärung der Bedürfnisse für die Verbesserung des Unterrichts von Schulen und Gemeinden („baseline study“) sowie Training für Mitarbeiter(innen) im Bereich der Gemeindeführer(inne)n geplant. In dieser Zeit soll auch ein weiterer Projektantrag für MISEREOR/KZE entwickelt werden. Die Unterstützung des internationalen Beraters kann dazu erneut in Anspruch genommen werden. Ergebnis der Beratung soll die Erstellung eines nachhaltigen Monitoring- und Evaluierungskonzepts sein, das in den kommenden Jahren für das Projekt handhabbar ist.

Inwiefern die Pandemie und der Militärputsch in Myanmar vom 1. Februar 2021 eine Weiterarbeit am Projekt verzögern werden, ist zur Zeit der Erstellung dieses Berichts noch nicht absehbar.

11 Nigeria

Evaluierung des Projekts

„Einführung und Umsetzung von gemeinnütziger Arbeit statt Gefängnisstrafe“ im Westen des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

In dieser Evaluierung wurden mehrere Projektphasen untersucht. Diese wurden seit 2011 von einer Nichtregierungsorganisation (NRO) durchgeführt, die sich dafür einsetzt, die Zahl der Gefängnisinsassen zu reduzieren, indem Straftäter(innen), die nur kleinere Delikte begangen haben, anstelle von Freiheitsstrafen Gemeinwesenarbeit ableisten. So wird ein Beitrag zur Steigerung von Effizienz, Effektivität und Humanität in der Strafvollzugspraxis geleistet.

Die Projektziele entwickelten sich im Laufe der verschiedenen Projektphasen weiter, zu ihnen gehörten u. a.: die Steigerung des Bewusstseins über die Vorzüge von Gemeinwesenarbeit; der Einsatz für eine Strafrechtsreform; die Gewährleistung, dass Regierung und Justiz das Gemeinwesenarbeitsprogramm umsetzen; die Einrichtung eines Informationsmanagementsystems, mit dem das Programm überwacht wird.

Das Projekt hatte sehr unterschiedliche Zielgruppen, u. a. Justiz, Regierungsvertreter(innen) und Mitglieder des Parlaments, lokale Führungskräfte, Jurist(inn)en, die Medien sowie die Bevölkerung. Zu den Maßnahmen gehörten Lobbyarbeit, Bewusstseinsbildung (einschließlich intensiver Medienkampagnen), die Fortbildung von Mitarbeitenden des Justizsektors und der Gemeinden sowie die Bereitstellung von juristischer und fachlicher Unterstützung. Das Projekt wurde zuvor noch nicht evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

MISEREOR veranlasste die Evaluierung im Jahr 2019, mit dem Zweck, den Fortschritt und die Wir-

kung des Projekts bis zum jetzigen Zeitpunkt zu ermitteln, die Umsetzung der Projektziele sicherzustellen, von dem Projekt zu lernen und seine zukünftige Entwicklung abzuschätzen sowie Empfehlungen für eine Ausweitung des Projekts einzuholen.

Die Evaluierung erfolgte anhand einer Reihe von Fragen, um eine strukturierte Datenerhebung zu gewährleisten. Die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die sich aus der Evaluierung ergaben, wurden anhand der Antworten zu diesen Fragen gegliedert. Die Evaluierung war in drei Phasen unterteilt: eine Einstiegsphase, in der Geltungsbereich und Methodik der Evaluierung geklärt wurden; eine Feldphase, die sich auf die Erhebung von Daten konzentrierte, und eine Synthesephase, in der die Ergebnisse analysiert und der Abschlussbericht erstellt wurden.

Aufgrund der weltweiten Corona-Pandemie wurde die Evaluierung Anfang 2020 ausgesetzt, jedoch einige Monate später wieder aufgenommen. Wegen der Reisebeschränkungen und Gesundheitsrisiken wurden die Daten jedoch statt durch den geplanten Feldbesuch anhand einer anhaltenden Auswertung von Dokumenten sowie einer Reihe von offenen, semistrukturierten Interviews mit wichtigen Akteuren erhoben. Die Interviews wurden sowohl mit Einzelpersonen als auch mit kleinen Gruppen über verschiedene virtuelle Plattformen geführt. Sie verliefen reibungslos und waren eine wertvolle Quelle für qualitative Informationen.

Etwa 30 Personen wurden vom Evaluierungsteam im Verlauf der Evaluierung interviewt: Begünstigte sowie Vertreter(innen) der Zielgruppe, einschließlich Gemeinwesenarbeit ableistende Straftäter(innen). Das Evaluierungsteam bestand aus

einer europäischen Juristin und einem nigerianischen Juristen.

Festgestellte Wirkungen

Die Wirkungen des Projekts gingen über die Erfüllung seiner Ziele hinaus, da das Projekt signifikant dazu beigetragen hat, das Gemeinwesenarbeitsprogramm im Strafrecht zu verankern und auf dieser Grundlage umzusetzen. Dies wird in den kommenden Jahren weitere Wirkungen zur Folge haben. Die Aufnahme von Gemeinwesenarbeit als Strafe durch die Justiz war ein wesentlicher Erfolg und es wurde vielfach gefordert, dass die Bandbreite der Delikte, für die Gemeinwesenarbeit als Strafe eingesetzt werden kann, ausgeweitet wird. Das Projekt brachte die Strafrechtspflege und -reform voran, beispielsweise, indem gerichtliche Verfahren vereinfacht und Diskussionen und daraus folgende Handlungen in Bezug auf verschiedene andere Aspekte angeregt wurden. Das Projekt trug dazu bei, eine Veränderung der öffentlichen Meinung über Alternativen zur Freiheitsstrafe herbeizuführen und das allgemeine Vertrauen in das Justizsystem zu verbessern. Darüber hinaus hatte das Projekt eine positive Wirkung auf die Straftäter(innen) und ihre Familien und bot Opfern eine Möglichkeit, mit dem Erlebten abzuschließen. Die Bereitstellung eines Beratungsangebots sowie berufsbezogener Unterstützung für Straftäter(innen) im Rahmen des Gemeinwesenarbeitsprogramms wurde zusammen mit staatlichen Sozialeinrichtungen untersucht und das Evaluierungsteam gelangte zu der Überzeugung, dass jede zukünftige Projektphase weiter zu dieser Entwicklung beitragen kann. Insbesondere trug das Projekt dazu bei, dass Menschenrechte respektiert werden, und hier vor allem genderspezifische Rechte sowie Jugendrechte und die Rechte von Angeklagten und Häftlingen.

Verschiedene Faktoren leisteten einen Beitrag zu den Errungenschaften des Projekts, u. a. die Investition in Stakeholderengagement sowie bestimmte Ansätze des Projekts (insbesondere seine Flexibilität, Konsistenz und Beharrlichkeit). Die herausragenden professionellen Fähigkeiten des Projektteams und dessen Engagement für Gemeinwesenarbeit waren ein Schlüsselfaktor für die Errungenschaften des Projekts. Das Evaluierungsteam war jedoch der Ansicht, dass das Projekt mehr in

Zusammenarbeit mit und Lobbyarbeit bei Regierungsstellen investieren sollte, um die Wirkungen des Projekts zu optimieren.

Die Errungenschaften des Projekts konnten langfristig aufrechterhalten werden, da der Beitrag zur Aufnahme der Gemeinwesenarbeit als Strafe in das Gesetz von Dauer ist. Allerdings wurde beobachtet, dass diese Errungenschaften noch instabil sind und eine angemessene und verlässliche Bereitstellung finanzieller Mittel weiterhin nicht gewährleistet werden kann. Dem Evaluierungsteam ist bewusst, dass MISEREOR das Gemeinwesenarbeitsprogramm nicht unendlich weiter fördern kann und dass es essentiell ist, dass die Partnerorganisation mit ihren Dienstleistungen keine Verpflichtungen der Regierung übernimmt. Dennoch ist das Evaluierungsteam der Ansicht, dass eine Förderung für eine weitere Projektphase dabei helfen würde, die Unterstützung für das Programm institutionell und politisch zu verankern und die bisherigen Errungenschaften zu festigen. Zudem wurde festgestellt, dass das Projekt ein großes Potenzial hat, in anderen Teilen des Landes sowie in der unmittelbaren Umgebung ebenfalls umgesetzt zu werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung ergab, dass das Projekt viel mehr Menschen erreicht und deren Lebensumstände beeinflusst hat als zu Beginn erwartet. Zudem überstiegen die erzielten Ergebnisse in Bezug auf die Strafrechtsreform, die öffentliche Bewusstseinsbildung und die Sicherstellung der Unterstützung von Führungspersonlichkeiten die Erwartungen und wurden von Beteiligten als „ein enormer Erfolg“ wahrgenommen.

Das Projekt hatte eine hohe Relevanz, da es in enger Beziehung zu den Bedarfen der direkten und indirekten Begünstigten in der Projektregion stand, insbesondere zum Mangel an realisierbaren Alternativen zu Freiheitsstrafen und zum Problem der Überfüllung der Gefängnisse. Tatsächlich waren Alternativen zu Freiheitsstrafen bereits seit langem von der Justiz gefordert worden. Das Projekt trug außerdem dazu bei, die Ursachen der Überfüllung der Gefängnisse sowie der Unverhältnismäßigkeit und langen Dauer der Untersuchungshaft anzugehen und berücksichtigte die Bedarfe von Straftäter(inne)n und ihren Familien. Darüber hinaus be-

fasste sich das Projekt mit der Notwendigkeit von Strafrechtsansätzen, die auf die Rehabilitation und Reintegration der Straftäter(innen) ausgelegt sind, sowie mit der Notwendigkeit von wiederherstellender Gerechtigkeit für die Opfer und die Gemeinschaft. Dadurch wiederum konnte die Glaubwürdigkeit des nationalen Justizsystems und der Rechtsstaatlichkeit gestärkt werden.

Die dritte Phase des Projekts half nicht nur dabei, das Gesetz über Gemeinwesenarbeit umzusetzen, sondern hatte auch darüber hinaus einen großen Einfluss auf die Urteilspraxis im allgemeinen sowie andere systemische Defizite im Strafrechtssystem, wie etwa Verzögerungen bei gerichtlichen Verfahren.

Selbstverständlich war das Projekt auch mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehörten ein anfänglicher Mangel an politischer Unterstützung in einigen Projektgebieten, das späte Einreichen von Berichten durch Beteiligte, Verzögerungen bei Entscheidungsprozessen der Justiz, logistische Beschränkungen sowie die Auswirkungen der Corona-Pandemie, aufgrund derer bestimmte Aktivitäten nicht durchgeführt werden konnten. Das Evaluierungsteam bemerkte, dass die visuelle Kennzeichnung von Gemeinwesenarbeit Ableistenden (z. B. durch markierte Westen) zwar zur generellen und spezifischen Abschreckung dienen kann, jedoch jederzeit darauf zu achten ist, dass das Programm nicht in einer Weise umgesetzt wird, die eine demütigende oder abwertende Behandlung beinhaltet.

Das Evaluierungsteam hat einige Empfehlungen formuliert, wie die signifikanten Errungenschaften des Projekts gewinnbringend genutzt werden können. Als sinnvoll erscheint, dass das Projekt zur Entwicklung eines formalisierteren Systems der psychosozialen Unterstützung (Beratung etc.) für Straftäter(innen) und ihren engsten Familienkreis im Rahmen des Gemeinwesenarbeitsprogramms beiträgt, um so die rehabilitierende Funktion der Gemeinwesenarbeit zu stärken. Es fiel auf, dass die Rechte der Opfer bei der Unterstützung des Gemeinwesenarbeitsprogramms nicht angemessen berücksichtigt wurden, und dass das Projekt daher direkter und intensiver mit Gruppen zusammenarbeiten sollte, die sich für die Rechte von Opfern einsetzen, um die Relevanz des Programms für diese Beteiligten sicherzustellen.

Zudem befürwortet das Evaluierungsteam, dass das Projekt Regierungsbehörden (insbesondere die Justiz) durch folgende Maßnahmen dabei unterstützen sollte, das Gemeinwesenarbeitsprogramm fest zu etablieren:

- Mobilisierung von Regierungsbehörden, die sich dafür einsetzen, eine erhöhte (höhere Summen) und gesicherte (festgesetzte Haushaltslinie) Förderung des Programms im jährlichen Budget festzuschreiben;
- Unterstützung institutionellen Kapazitätsaufbaus durch die Entwicklung eines Weiterbildungsplans und -handbuchs für Personal, das für die Durchführung des Gemeinwesenarbeitsprogramms unerlässlich ist, sowie durch die Durchführung von Trainings für Trainer; und
- Unterstützung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen einer größeren Anzahl von Abteilungen und Ministerien (Ministerium für Frauen, Entwicklung, Bildung...)

Das Evaluierungsteam kam außerdem zu der Überzeugung, dass die Partnerorganisation in jeder weiteren Projektphase durch die folgenden Maßnahmen als Ressourcenzentrum und „Motor“ für andere Organisationen dienen sollte, die das Programm in anderen Bundesstaaten des Landes ebenfalls einführen wollen:

- Vermittlung und Bereitstellung von Erfahrungen sowie technischer und anderer Hilfsmittel durch Workshops und andere Veranstaltungen;
- Bereitstellung von Unterkünften für Vertreter(innen) anderer Organisationen auf Studienreisen; und
- nach Wunsch Beratung und Unterstützung anderer Organisationen, die sich für die Einführung eines Gemeinwesenarbeitsprogramms in anderen Gebieten einsetzen.

Abigail Hansen (Übersetzung MISEREOR)

Follow-up (MISEREOR)

Die Fertigstellung des Evaluierungsberichts verzögerte sich bis November. Der Partner plant nun auf Basis dieses Berichts und mit Hilfe eines Beraters das weitere Vorgehen.

12 Republik Südafrika

Evaluierung eines Projekts zur beruflichen Beratung und Begleitung von armen städtischen Bewohner(inne)n zur selbstbestimmten und nachhaltigen Verbesserung ihrer Siedlungen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die evaluierte NRO bietet seit 1998 technische Beratung für einkommensschwache Bewohner/innen an. Das Vorhaben hat das übergeordnete Ziel, die Lebensbedingungen armer und extrem armer Stadtbewohner/innen zu verbessern. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Stärkung der Bewohnerpartizipation bei Wohnungsbau und Stadtteilsanierung. MISEREOR unterstützt die NRO seit ihrer Gründung.

Die NRO berät beispielsweise einige in der Allianz der Hüttenbewohner/innen organisierte Spargruppen – in der Mehrzahl Frauen – bei Grunderwerb und Parzellierung, bei Legalisierungsprozessen, beim Kontakt mit städtischen Behörden, bezüglich des Zugangs zu städtischen Dienstleistungen und beim Selbstbau von Häusern. In informellen Siedlungen unterstützt die NRO Bewohnergruppen bei ihren Verhandlungen mit der Stadtverwaltung, um besseren Zugang zu Wasser und öffentlichen Toiletten zu erhalten und, so weit möglich, von weiteren Investitionen der öffentlichen Hand in Siedlungsverbesserung oder Stadtteilsanierung zu profitieren. Gemeinsam mit anderen städtischen NRO kommentiert sie Papiere der Ministerien oder Stadtregierungen zur Wohnungsbaupolitik oder Stadtentwicklung.

Die politischen Rahmenbedingungen in Südafrika wirken sich positiv auf die Tätigkeit der NRO aus, da selbstbestimmte Prozesse in Wohnungsbau und Siedlungsverbesserung ausdrücklich erwünscht sind. Die aktuelle Situation unter der Covid-19-Pandemie und der weitgehende Lockdown könnten dieser Entwicklung jedoch entgegenwirken.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Januar und Mai 2020 statt, einschließlich der Vorbereitung und Erarbeitung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen, einer zweiwöchigen Feldphase vor Ort im März sowie der Erstellung des Evaluierungsberichts und Nachbereitung. Sie wurde gemeinsam von einer deutschen und einer südafrikanischen Gutachterin durchgeführt.

Das Gutachterinnenteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum 2014 bis Anfang 2020. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen auf die Stärkung der Selbstorganisationspotenziale der beteiligten Bewohnergruppen, auf die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der armen Zielgruppen aus stadträumlichen Regionen sowie auf die Beeinflussung der lokalen bis nationalen Rahmenbedingungen. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden die Durchführungsstrategie und die institutionelle Kompetenz der NRO analysiert und die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen von 2013 überprüft.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden; die Partnerorganisation war in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen. Das Methodenspektrum umfasste: Dokumentenanalyse (interne Projektdokumente, externe Berichte – politische Strategien, Gesetzestexte, Medienveröffentlichungen); Besuche und Analyse von Webseiten der NRO und anderer Organisationen; 11 individuelle und Gruppeninterviews mit insgesamt 22 Personen aus der Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Sektor (darunter

41 % Frauen); 7 Interviews mit 6 Angestellten der NRO (2 Männern und 4 Frauen) zu unterschiedlichen Schwerpunktfragen; Feldbesuche in 10 städtischen Siedlungen und Inaugenscheinnahme von Einzelprojekten (individuelle Häuser; Brauchwasserwiederverwendung; solare Wasserheizungen; Gemeinschaftszentren; öffentliche Wasserstellen; Gemeinschaftstoiletten) sowie Einzel und Gruppeninterviews mit insgesamt 19 Bewohner(inne)n (darunter 63 % Frauen) an verschiedenen Standorten und einer weiteren Gemeinde der Provinz Western Cape; eine Netzwerkanalyse der interinstitutionellen Beziehungen; eine von den Mitarbeitenden der NRO durchgeführte institutionelle Selbstbewertung.

Zu Beginn der Feldphase fand ein Workshop statt, an dem Vertreter/-innen der Partnerorganisation, ausgewählter Bewohnergruppen und anderer projektrelevanter Organisationen teilnahmen. Während des Auftaktworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt und gemeinsam eine SWOT-Analyse zu Stärken und Schwächen des Projektansatzes sowie zu aktuellen Chancen und Bedrohungen oder Risiken im externen Umfeld erarbeitet. Am Ende stellten die Gutachterinnen in einem Feedbackmeeting mit Vertreter(inne)n der NRO die vorläufigen Ergebnisse der Evaluierung vor und diskutierten mit ihnen strategische Optionen einer möglichen Neuorientierung.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO war im Untersuchungszeitraum insgesamt in 23 Stadtteilen aktiv, in 19 informellen Siedlungen und 4 Neubaugebieten. In den informellen Siedlungen wurden Bestandsaufnahmen und Bewohnerbefragungen durchgeführt, um prioritäre Probleme zu identifizieren und gemeinsam Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Daraufhin wurden verschiedene Verbesserungen umgesetzt, z. B. neue Wasseranschlüsse, Gemeinschaftstoiletten und eine städtisch finanzierte Organisation der Müllsammlung. In einem Wohngebiet wurde ein offener Regen- und Abwasserkanal abgedeckt und zu einem internen Wohnweg umgestaltet. Alle diese Maßnahmen haben zu einer Verbesserung der hygienischen und Gesundheitsverhältnisse von

ca. 28.000 Bewohner(inne)n beigetragen. Darüber hinaus wurden Vorschläge zur Verbesserung der Wohnungsbausubstanz erarbeitet und mit den Bewohner(inne)n diskutiert, punktuell auch, beispielsweise mit recycelten Materialien, umgesetzt. In den Neubausiedlungen war die NRO beim Entwurf des Siedlungslayouts beteiligt und hat vor allem Prozesse des Selbstbaus und der Grundstückslegalisierung begleitet und beraten. Sie trug mit dazu bei, dass fast 600 Haushalte ihr Bleiberecht gesichert und Zugang zu städtischen Dienstleistungen haben und insgesamt rund 3.000 Menschen (einschließlich der zugezogenen Mieter/-innen und Migrantenhaushalte) ihre Wohn- und Lebensverhältnisse verbessern konnten. In einem Wohngebiet wurden daneben neue Ansätze der Brauchwasseraufbereitung und der städtischen Landwirtschaft initiiert. Auf der Meso- und Makroebene hat die NRO gemeinsam mit anderen Sektor-NRO die lokale bis nationale Politik der Wohnungs- und Siedlungsverbesserung beeinflusst.

Es ist davon auszugehen, dass ein wichtiger Beitrag zu dem übergeordneten Projektziel geleistet wird, eine qualitative Verbesserung der Lebensbedingungen armer und ärmster Stadtbewohner/-innen in Südafrika durch eine nachhaltige Verbesserung ihrer Wohnsituation und ihrer Wohnumwelt zu erreichen.

Festgestellte Schwächen bei der Umsetzung der Maßnahmen beziehen sich auf eine nicht ausreichende Stärkung von Selbsthilfekapazitäten der Bewohner/-innen und damit einem hohen Risiko, Abhängigkeiten von der NRO zu schaffen; einer zum Teil unrealistischen Planung, die Konflikte zwischen unterschiedlichen Gruppen und lokal agierenden Parteiflügeln ungenügend berücksichtigt; einem nicht ausreichenden Dialog zwischen der NRO und ihren Zielgruppen zu Innovationen, die Umweltbelastungen und dem Klimawandel entgegenwirken; einer zu schwachen Vernetzung der NRO mit anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen und nicht ausreichende Nutzung von potenziellen Synergien; einer nicht ausreichenden Differenzierung der Maßnahmen nach Geschlecht, Alter und den Bedarfen anderer Bewohnergruppen, z. B. Migrant(inn)en und Mieter(inne)n.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat im politischen Kontext von Südafrika – wo zwischen 2014 und 2018 rund 675.000 staatlich subventionierte Wohnungen für einkommensschwache Familien entstanden sind – und für die Zielgruppen eine gewisse Relevanz. Es trägt dazu bei, punktuell die bestehenden Ungleichheiten zu visualisieren und zu reduzieren und nationale sowie lokale Politiken zu orientieren, insbesondere in Bezug auf die Wichtigkeit von partizipativen Ansätzen.

Die initiierten Prozesse bieten gute Aussichten für Nachhaltigkeit, insbesondere dort, wo das Bleiberecht gesichert wurde: Die Bewohner/-innen führen die Entwicklungen mit eigenen Mitteln weiter; eine langfristige Partnerschaft zwischen Bewohner(inne)n und lokalen Behörden ist vorbereitet; die baulichen, sozialen und ökonomischen Veränderungen setzen sich mitunter fort. Die institutionelle Nachhaltigkeit der NRO könnte jedoch mit einer klaren Strategie für die Systematisierung und Verbreitung von Lernerfahrungen verbessert werden.

Die Arbeit der NRO wird insgesamt kritisch bewertet, vor allem, weil ein hohes Risiko des Inselfestsitzens besteht. Dies spiegelt sich entsprechend in den formulierten Empfehlungen wider:

- Die NRO sollte ihre Strategie spezifizieren. Dabei sollten u. a. behandelt werden: Schwerpunktthemen und Nischenrolle, Fokus auf Qualität versus Quantität, Integration von Querschnittsthemen, Risikobewertung und realistische Zielsetzungen. Auch sollte die NRO festlegen, von welchen anderen Organisationen sie zusätzliche Unterstützung erhalten könnte, um Synergien zu verbessern und Veränderungen in den intervenierten Siedlungen wirkungsvoller zu initiieren.
- Als Teil der strategischen Planung sollten Arbeitsweise und Inhalte überarbeitet werden, einschließlich Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen Bewohner(inne)n, Stärkung von grünen und klimafreundlichen Ansätzen in Verknüpfung mit Kosteneffizienz und Einkommensverbesserung, Schulung von Gemeindepersonal und Bewohnervertreter(inne)n, ganzheitliche Wohnungsbau- und Stadtteilsanie-

rungsansätze, Zusammenarbeit mit anderen NRO, Synergien mit anderen Akteuren.

- Dem Vorstand sollte auch eine inhaltlich beratende Rolle zukommen bzw. sollte die Einrichtung eines beratenden Gremiums erwogen werden.
- Es sollte eine klare Exitstrategie aus den betreuten Siedlungen definiert werden, bei gleichzeitiger Stärkung von Selbstverwaltungs- und Selbstorganisationsstrukturen der Bewohner/-innen.
- Die internen Verwaltungs- und Verfahrenssysteme sollten in folgenden Bereichen verbessert werden: Personalorientierung und -schulung, Wissensmanagement, Organisationsstruktur und Rollenverteilung, systematisierte Datenerhebung und Projektmonitoring sowie verbesserte Online-Verbreitung von Erfahrungen und Erkenntnissen.

MISEREOR wird empfohlen (i) die strategische Planung der NRO mit Ressourcen zu unterstützen, z. B. durch eine entsprechende Expertenbeteiligung; (ii) die NRO beim Zugang zu weiteren interessanten Beispielen für Niedrigkostenwohnungsbau-Lösungen oder kosteneffizienter grüner Stadtentwicklung zu unterstützen; (iii) bei Bedarf die gegenwärtige Vereinbarung mit der NRO zu überprüfen und anzupassen. Der Prozess sollte von einem kritischen Dialog hinsichtlich der Stärkung der expliziten Teilhabe von Frauen, Kindern, Jugendlichen, Migrant(inn)en, Mieter(inne)n und anderen Teilgruppen sowie der Umsetzung innovativer, umwelt- und klimafreundlicher Ansätze begleitet werden.

Joanna Kotowski

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger akzeptierte die kritische Bewertung durch das Evaluierungsteam und zeigte sich offen dafür, an den aufgezeigten Mängeln zu arbeiten. In den wöchentlichen Teambesprechungen des Jahres 2020 standen die Aufarbeitung der Schwächen und die Entwicklung neuer Arbeitsansätze im Mittelpunkt. Dazu sollte auch eine intensive inhaltliche Beratung durch den Aufsichtsrat beitragen, besonders durch ein neues Mitglied des Gremiums, das an einem renommierten Institut in Südafrika lehrt. Bisher lässt sich noch nicht beurteilen, wie dies die Arbeitspraxis real beeinflussen wird. Mit den Schließungen im Rahmen der Coronapandemie waren Kontakte und Austauschveranstaltungen mit Zielgruppen sowie auch der Austausch mit anderen Organisationen stark eingeschränkt. Geplante neue Ansätze zur Stärkung der Basisorganisationen konnten noch nicht in der Praxis erprobt werden. Mit ebenfalls in den Arbeitsfeldern Siedlungsentwicklung und Mietwohnungsbau arbeitenden Organisationen wurde eine engere Zusammenarbeit vereinbart. Das Arbeitsteam erhielt Fortbildungen zu verschiedenen methodischen oder fachlichen Themen. Die Datenerfassung zu den einzelnen Siedlungen, auch desaggregiert für Jugendliche, Frauen, Kinder, Migrierte, zur Miete Lebende etc. wurde stark verbessert. Aus zwei langjährig unterstützten Siedlungen wird sich der Projektträger in Kürze zurückziehen. MISEREOR plant, wie vom Evaluierungsteam angeregt, eine professionelle Unterstützung durch fachliche Beratung sowie durch einen Erfahrungsaustausch mit anderen Partnerorganisationen, allerdings erst nach der Zeit der pandemiebedingten Einschränkungen.

13 Tansania

Evaluierung einer von MISEREOR geförderten Ausbildungsstätte zur Beruflichen Bildung von jungen Frauen in einem Slumgebiet

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird von einer kirchlichen Organisation in Tansania durchgeführt, das Zielgebiet des Projekts umfasst vier Verwaltungsdistrikte. Das Referat „Gender und Entwicklung“ der Organisation ist für das Projekt verantwortlich. Dieses besteht seit 1997 und hat seitdem sechs Projektphasen durchlaufen. Die hier beschriebene Evaluierung bezieht sich auf die aktuelle Projektphase des Projekts (Phase 7), die im Juli 2017 begonnen hat. Zu den Begünstigten dieser Projektphase gehören 270 Haushalte mit niedrigem Einkommen sowie 1.375 Schüler(innen) von sieben Grundschulen und vier weiterführenden Schulen aus fünf Dörfern. Folgende Ziele sollten mit dem Projekt erreicht werden: In den fünf Zieldörfern gibt es weniger Fälle von geschlechtsspezifischer Gewalt (z. B. häusliche Gewalt), von frühen Schwangerschaften und Alkoholismus; 270 Haushalte mit Vorbildfunktion können ihr Einkommen steigern; Krankheiten, die durch unsauberes Wasser (z. B. Typhus und Amöbenruhr) und mangelnde Hygiene verursacht werden, treten seltener auf.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Evaluierung sollte beurteilt werden, inwieweit die Ziele des Projekts erreicht wurden – insbesondere aus der Perspektive der Zielgruppen. Darüber hinaus sollte die durchführende Organisation über die Stärken, Chancen, Schwächen und Risiken des Projekts sowie die damit zusammenhängenden Faktoren informiert werden, um für die Zukunft aus den gemachten Er-

fahrungen lernen zu können. Zuletzt sollte überprüft werden, inwiefern die durchführende Organisation ihre Rechenschaftspflicht gegenüber den Gemeinden und ihren Partnern einhält. Zum Zeitpunkt der Evaluierung nahmen nur noch 160 Haushalte aktiv an dem Projekt teil. Das Evaluierungsteam wählte von diesen 160 Haushalten aus vier Dörfern 89 Haushalte nach dem Zufallsprinzip aus und erhob Daten im Rahmen einer Umfrage. Bei der Durchführung der Evaluierung wurde viel Wert auf einen partizipativen Ansatz gelegt und es wurden verschiedene Akteure in die Planung der Evaluierung, die Datenerhebung und Datenanalyse eingebunden. Darüber hinaus kamen verschiedene Datenerhebungsinstrumente zur Anwendung, was die Triangulation von Informationen aus unterschiedlichen Quellen möglich machte. Das Evaluierungsteam bestand aus einer Evaluiererin aus Kenia, die das Team leitete, und einer Evaluiererin aus Tansania.

Festgestellte Wirkungen

Bewusstsein für geschlechtsspezifische Gewalt

Die befragten Personen waren sich der Problematik von geschlechtsspezifischer Gewalt bewusst und gaben an, dass folgende Formen von geschlechtsspezifischer Gewalt in ihren Gemeinden existieren: häusliche Gewalt, weibliche Genitalverstümmelung, Frühehen und frühe Schwangerschaften. Einige Personen gaben an, dass es Fälle häuslicher Gewalt (körperlich und emotional) gibt, die auf den hohen Alkoholkonsum von einigen Gemeindemitgliedern – sowohl Männer als auch Frauen – zurückzuführen sind. Diese Fälle werden jedoch auf Familienebene aufgeklärt und daher nicht

erfasst. Im Kontext des Projekts konnte außerdem das Bewusstsein der Gemeinden für die Gefahren geschärft werden, denen Mädchen und Jungen aufgrund der Schlaf- und Wohnformen ausgesetzt sind, die in ihren Gemeinden traditionell üblich sind und im Rahmen derer es völlig normal ist, dass sich ein Mädchen ein Zimmer mit einem jungen Mann aus der Gemeinde teilt. Befragte Eltern, insbesondere Mütter, gaben an, dass sie dank ihres geschärften Bewusstseins bezüglich dieses Themas aufmerksamer geworden sind. Bei Feldbesuchen konnte zudem festgestellt werden, dass mehrere Gemeindemitglieder ihr Einkommen auch dafür verwenden, ihre Unterkünfte so umzubauen, dass Mädchen und Jungen in getrennten Räumen schlafen können.

Fälle von Frühehen und frühen Schwangerschaften

Bei Befragungen, die im Rahmen der Evaluierung an weiterführenden Schulen durchgeführt wurden, gaben vier von neun Schulen an, dass es an ihren Schulen Fälle von Teenagerschwangerschaften gab und in der Folge in den Jahren 2018/2019 elf Mädchen die Schule abgebrochen haben. Im Rahmen des Projekts konnte bei Mädchen und Jungen ein Bewusstsein für die negativen gesundheitlichen Auswirkungen von Teenagerschwangerschaften geschaffen werden. Die Tatsache, dass Teenagerschwangerschaften in den letzten Jahren abgenommen haben, ist nicht unbedingt der alleinige Erfolg des Projekts. Auch andere Faktoren, wie z. B. Programme zu Teenagerschwangerschaften, die die tansanische Regierung an Schulen durchführt, können zu diesem Erfolg beigetragen haben.

Einkommensgenerierende Aktivitäten der Haushalte

Die Gründung von Spar- und Kreditgruppen bildete eine weitere Komponente des Projekts. Die teilnehmenden Gruppen erhielten Ziegen, Schweine und Hühner sowie Geld für Saatgut (Kredite). Die Gruppenmitglieder zahlten die Kredite in bar zurück und die Nachkommen der Nutztiere gaben sie an andere Gruppenmitglieder weiter. Von den Mitgliedern der Spar- und Kreditgruppen wurde er-

wartet, dass sie pro Woche zwischen 1.000 und 2.000 TZS (Tansania-Schilling) in die Gemeinschaftskasse einzahlen. Alle Gruppenmitglieder nahmen innerhalb der Projektlaufzeit Kredite zwischen 100.000 und 300.000 TZS auf. Diese wurden hauptsächlich für den Kauf von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln verwendet.

Es wurde eine Abbrecherquote von 23 % verzeichnet. Dies bedeutet, dass durchschnittlich elf Mitglieder pro Gruppe wieder aus den Spar- und Kreditgruppen ausgetreten sind. Verschiedene Gründe wurden für den Austritt identifiziert, unter anderem, dass einige Mitglieder an Krediten und anderen unmittelbaren materiellen Vorteilen interessiert waren, es ihnen aber an längerfristigem Engagement mangelte. So traten sie nach den ersten Treffen wieder aus den Spar- und Kreditgruppen aus. In einigen Dörfern boten die Dorfvorsteher keine ausreichende Unterstützung bei der Gründung der Spar- und Kreditgruppen an und motivierten die Gemeindemitglieder nicht dazu, sich in den Gruppen zu engagieren. Diese Dorfvorsteher begründeten ihr Verhalten damit, dass sie die Ziele des Projekts von Anfang an nicht richtig verstanden hätten. In Gruppen mit überzeugungsstarken Animator(inn)en war die Wahrscheinlichkeit höher, dass es einen guten Zusammenhalt unter den Mitgliedern gab und die Gruppen bestehen blieben. In Gruppen mit überzeugungsschwachen Animator(inn)en traten häufiger Mitglieder wieder aus der Gruppe aus. Mitglieder traten aber auch deswegen wieder aus, weil sie es nicht schafften, die erwarteten Einzahlungen zu leisten.

Bei Feldbesuchen konnte festgestellt werden, dass die Gemeindemitglieder, die in der kleinbäuerlichen Landwirtschaft tätig sind, sich selbst mit Nahrungsmitteln versorgen können, und sie die Ersparnisse aus den Spar- und Kreditgruppen in erster Linie für den Erwerb von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln verwenden. Aus Interviews ging hervor, dass die Haushalte nur einen Teil der Überschüsse nach der Ernte verkaufen (Bohnen, Mais, Reis) und den Großteil für den eigenen Konsum lagern. Die bedürftigsten Gruppen dieser Gemeinden (diejenigen, die nicht wöchentlich Ersparnisse vorweisen können, ältere Gemeindemitglieder und

Frauen, die keinen einkommensgenerierenden Aktivitäten nachgehen) sind de facto von der Teilnahme in den Spar- und Kreditgruppen ausgeschlossen.

Durchschnittliches Einkommen aus Kleinstunternehmen

Wie bereits erwähnt, wurden den Spar- und Kreditgruppen Ziegen, Schweine und Hühner sowie Startkapital für revolving Kredite zur Verfügung gestellt. Die Spar- und Kreditgruppen, die bereits in den vorangegangenen Projektphasen gebildet wurden, haben bereits ein beträchtliches Kapital angespart (13.000.000 TZS) und sparen weiterhin 10.000 TZS im Monat. Dies deutet darauf hin, dass es über einen längeren Zeitraum hinweg tatsächlich ein gewisses Einkommenswachstum gibt. Es war jedoch nicht möglich, konkrete Daten zur Einkommenssituation der Haushalte zu erheben, da es für die Haushalte unmöglich war, den Wert der Produkte anzugeben, die sie selbst konsumieren.

Krankheiten, verursacht durch unsauberes Wasser und mangelnde Hygiene

Das Evaluierungsteam prüfte, ob die Haushalte über Toiletten und Handwaschvorrichtungen verfügen, um festzustellen, ob diese bemüht waren, wasser- und sanitärbedingte Krankheiten zu reduzieren. Der sanitäre Zustand von 71 % der untersuchten Toiletten war unzureichend. In 47 % der Haushalte gab es keine Handwaschvorrichtungen mit Wasser und Seife. Die Bereitschaft der Haushalte, die sanitären Verhältnisse, in denen sie leben, zu verbessern und zu diesem Zweck mithilfe der Ersparnisse der Spar- und Kreditgruppen bessere Toiletten zu bauen bzw. den sanitären Zustand von bereits vorhandenen Toiletten aufrecht zu erhalten, schien sich in Grenzen zu halten. Insgesamt hat sich herausgestellt, dass die Spar- und Kreditgruppen nicht ausreichend dazu genutzt wurden, um Verbesserungen im Bereich Wasser, Sanitärversorgung und Hygiene (WaSH) zu erzielen.

Schulbesuch von Mädchen

Ein weiteres Ziel des Projekts war es, sicherzustellen, dass mehr Mädchen weiterführende Schulen besuchen. Um zu verhindern, dass Mädchen insbesondere während ihrer Menstruation aufgrund von schlechten sanitären Verhältnissen nicht

zur Schule gehen, setzte sich das Projektteam für bessere Toilettenanlagen und gute hygienische Bedingungen an Schulen ein. Es gelang tatsächlich im Rahmen des Projekts, in den Schulen ein Bewusstsein für Hygienepraktiken zu schaffen. In diesem Zusammenhang wurden Themen wie die Toilettenbenutzung, das Händewaschen mit Seife und das Abkochen von Trinkwasser thematisiert. Mädchen an weiterführenden Schulen schätzten es sehr, mit Personen, die nicht ihre Lehrkräfte waren, sachlich über Themen rund um die Menstruationshygiene reden zu können.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat es geschafft, Haushalte zu erreichen, die „etwas bessergestellt“ sind. Die bedürftigsten Mitglieder der Zielgemeinden konnten jedoch nicht erreicht werden. Aus diesem Grund wird empfohlen, dass das Projektteam Aufzeichnungen zu jeder Spar- und Kreditgruppe macht, die im Rahmen des Projekts gegründet wurde. Diese Aufzeichnungen sollten Informationen zu den wirtschaftlichen Aktivitäten der Spar- und Kreditgruppen, den Amtsträgern, durchgeführten Schulungen, dem weiterhin vorhandenen Schulungsbedarf der Gruppenmitglieder und zu der Anzahl der Mitglieder, die wieder aus den Gruppen ausgetreten sind, sowie zu den Gründen für deren Austritt enthalten. Dadurch kann sich das Projektteam einen besseren Überblick darüber verschaffen, welche Gemeindeglieder mit dem Projekt erreicht werden und sicherstellen, dass auch die bedürftigsten Gemeindeglieder in die Projektaktivitäten einbezogen werden.

Frauen werden noch immer selten als Gruppenleiterinnen gewählt, wenn die Spar- und Kreditgruppen groß sind und viel Verantwortung haben. Es wird deswegen empfohlen, systematische Maßnahmen zum Aufbau von Führungsqualitäten in die Projektaktivitäten einzubinden, wie z. B. das Einführen einer Tandemleitung, welche sich aus einer erfahrenen/erfolgreichen Gruppenleitung und einer neuen Gruppenleitung zusammensetzt.

Spar- und Kreditgruppen mit ausschließlich weiblichen Mitgliedern sollten selbst entscheiden dürfen, ob sie, sobald sie Selbstvertrauen aufgebaut haben und ihre Meinung in ihren Familien und

Dörfern anerkannt wird, auch männliche Mitglieder zulassen. Bewusstseinsbildende Maßnahmen, Schulungen und ein Dialog über Genderfragen auf Gemeindeebene sollten diesen Prozess ergänzen.

Das Evaluierungsteam empfiehlt darüber hinaus, die Zuständigkeiten der einzelnen Projektmitarbeitenden im Monitoring- und Evaluierungsplan festzuhalten (in einer zusätzlichen Spalte), um überprüfen zu können, ob sie ihren Pflichten hinsichtlich der Datenerfassung, -bereinigung und -analyse nachkommen.

Außerdem ist es wichtig, dass alle Schulungen systematisch geplant werden. Der Schulungsbedarf der einzelnen Gruppen sollte analysiert und Schulungsrichtlinien für Trainer(innen) erstellt werden. Darüber hinaus sollte dokumentiert werden, welche Schulungsmodule in welcher Gruppe bearbeitet werden und welche Evaluierungsinstrumente eingesetzt werden. Zuletzt sollten Evaluierungsberichte erstellt werden und detailliert aufgelistet werden, welche Ausgaben für Schulungszwecke getätigt werden.

Des Weiteren empfiehlt das Evaluierungsteam, Projektaktivitäten im Voraus zu planen und Vierteljahres- sowie Jahresaktivitäten festzulegen. Zu diesem Zweck eignet sich die Verwendung eines systematischen Planungsinstruments wie das Gantt-Diagramm. In einem solchen umfassenden Leistungsmanagementprogramm sollte auch eine Verbindung zwischen dem Jahresarbeitsplan und den Zielen der Mitarbeitenden geschaffen werden.

Weiter empfiehlt das Evaluierungsteam, eine gründliche Stakeholder-Analyse zu Beginn des Projekts durchzuführen und somit strategische Partnerschaften sowie die Zusammenarbeit mit anderen Behörden zu ermöglichen, wie z. B. mit dem Büro der District Executive Directors (DEDs). Dies wird dazu beitragen, dass sich das Projektteam weniger auf Einzelpersonen verlassen muss, die zufällig Hilfe anbieten, sondern sich mehr auf bestehende Strukturen (einschließlich staatlicher Einrichtungen) verlassen kann, sowie auf andere Akteure und Akteurinnen, die sich darum bemühen, Veränderungen herbeizuführen und mit den Zielen des Projekts übereinstimmen (einschließlich anderer Projekte in der Region, die sich mit verwandten Themen befassen).

Das Evaluierungsteam schlägt vor, dass das Projektteam den Dorfvorstand, relevante Komitees und die Gruppenleitung so lange unterstützt, bis klar ist, dass diese langfristig staatliche oder zivile Unterstützung bekommen.

Catherine Jura Sentamu (Übersetzung MISEREOR)

Follow-up (MISEREOR)

Mit Hilfe der Evaluierungsempfehlungen und einer externen Beraterin für Ländliche Entwicklung wurde der Antrag für eine weitere Phase des Projekts ausgearbeitet. Die Evaluierung schlug vor, dass stärker auf den ökonomischen Aspekt eingegangen werden sollte, um die Effektivität der Projektmaßnahmen zu erhöhen. Da die Zielgruppe überwiegend von der Landwirtschaft lebt, wurde für die neue Projektphase eine zusätzliche Beratungskomponente für den landwirtschaftlichen Bereich hinzugenommen. Weitere Empfehlungen, die im Folgeprojekt aufgenommen wurden, sind:

- stärkere Einbindung der gesamten Haushalte (Männer und Frauen) in die Aktivitäten, um das Verständnis aller Haushaltsmitglieder zu erreichen und somit die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu erhöhen;
- intensivere Begleitung durch das Projektteam zur Festigung der neu erlernten Methoden (dafür und für den landwirtschaftlichen Bereich wurde das Projektteam um eine weitere Fachkraft erweitert);
- stärkere Einbindung der Zielgruppen in Planung und Evaluierung der Projektmaßnahmen;
- verbesserte Datenerfassung und -auswertung.
- Vor der neuen Projektplanung wurde mit Unterstützung anderer von MISEREOR geförderter Projektteams eine Bedarfsstudie in einem der neuen Dörfer durchgeführt. Die Ergebnisse gingen – ebenso wie die Empfehlungen der Evaluierung – in die Planung ein.

14 Tschad

Evaluierung des Projekts

„Capacity Building für umfassende und hochwertige Bildung“ in ländlichen Gebieten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Es handelt sich um eine jesuitische Organisation, die sich für umfassende Bildung für alle und soziale Förderung in ländlichen Gebieten im Tschad einsetzt. Ihr Ziel ist es, benachteiligten Gesellschaftsgruppen ganzheitliche Bildung zu ermöglichen, sodass sie Führungsrollen und Verantwortung für eine gerechte, geschwisterliche und solidarische Gesellschaft im Tschad übernehmen. Die Organisation begleitet Gemeinden und Eltern und unterstützt sie dabei, sich so in die Ausbildung ihrer Kinder einzubringen, dass sich Schule und Gemeinde bei Bildung und Erziehung gegenseitig ergänzen. Bereits seit vielen Jahren realisiert sie konkrete Vorhaben, um eine angemessene schulische Infrastruktur zu schaffen, die Fähigkeiten der im Bildungsbereich Tätigen zu stärken und die lokalen Eltern- und Müttervereine bei der Begleitung ihrer Kinder zu unterstützen.

Neben ihrem Engagement für Bildung setzt sich die Organisation für mehr sozialen Zusammenhalt und einen offenen interreligiösen Dialog ein.

Das Projekt lief vom 1. August 2017 bis zum 31. Juli 2020. Hintergrund war eine Bildungssituation, bei der sich das Lernniveau der Schüler/-innen stetig verschlechterte, da es an entsprechend ausgebildetem Personal, angemessener schulischer Infrastruktur und bisweilen auch den nötigen Kenntnissen der Eltern mangelte. Die Aufklärungskampagnen und Bildungsmaßnahmen der Organisation schärften das Bewusstsein der marginalisierten Gruppen für die Bedeutung von Bildung für ihre Kinder und regen sie dazu an, sich für diese einzusetzen. Das Oberziel dieses Projekts war eine Qua-

litätssteigerung der Grundbildung in der Projektregion im Tschad. Das von MISEREOR kofinanzierte Projekt wurde bereits nach Abschluss der zweiten Phase (2013-2016) im Jahr 2017 intern evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die vorliegende Evaluierung fand im Januar 2020 statt. Sie wurde von einem zweiköpfigen Evaluierungsteam (ein Evaluierer aus dem In- und einer aus dem Ausland) durchgeführt und nahm nur das laufende Projekt in den Blick. Folgende Hauptziele wurden dabei verfolgt:

- Auswertung der Relevanz der Ziele, der vertraglich vereinbarten Indikatoren und der Strategien, die zu ihrer Umsetzung angewandt wurden;
- Auswertung des Zielerreichungsgrads und der erzielten Fortschritte;
- Identifizierung der erwarteten und unerwarteten positiven wie negativen Wirkungen und der externen projektbeeinflussenden Faktoren;
- Empfehlungen für kurz- und langfristige Verbesserungen der Ergebnisse und eine dauerhafte Erhaltung des Erreichten im Hinblick auf ein Folgeprojekt.

Für ihre Arbeit verwendeten die Evaluierenden eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden und banden alle Beteiligten (Lehrer/-innen, Schüler/-innen, Vertreter/-innen der staatlichen Bildungspolitik u.v.m.) in ihre Arbeit ein. Die Evaluierung berücksichtigte soweit wie möglich die Kriterien Gender, Gerechtigkeit und Menschenrechte im Allgemeinen.

Der Projekterfolg wurde anhand der fünf Kriterien des Ausschusses für Entwicklungshilfe (DAC)

der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gemessen: Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit. Dabei wurden mehrere Datensammlungstechniken nebeneinander eingesetzt:

- Dokumentenanalyse (vor und während der Projektlaufzeit);
- Halbstrukturierte Einzelinterviews mit einem Teil der Verantwortlichen;
- Gruppeninterviews mit den Eltern- und Müttervereinen;
- Fokusgruppendifkussionen;
- Teilnehmende Beobachtungen bei der Arbeit und in den Schulen.

Die 19 Dörfer, in denen das Projekt durchgeführt wurde, wurden besucht. Dort fanden Treffen mit den Mütter- und Elternvereinen, dem Lehrpersonal und den Schüler(inne)n der 19 Grundschulen und drei weiterführenden Schulen statt.

Festgestellte Wirkungen

In den verschiedenen Fortbildungsangeboten lernten die Mitglieder der Mütter- und Elternvereine, wie wichtig die Ausbildung ihrer Kinder ist und welche Rolle sie selbst dabei spielen. So begannen sie, sich in die Organisation der Schulen und die Betreuung ihrer Kinder einzubringen. Mit den Gewinnen, die durch einkommenschaffende Maßnahmen wie beispielsweise Gemeinschaftsfelder erzielt werden, können die Schulgelder bezahlt und andere erforderliche Ausgaben für die Schulen finanziert werden. Seitdem einkommenswirksame Tätigkeiten für die Eltern der Schulkinder eingeführt wurden, sind die Gemeinden finanziell unabhängiger geworden. Dadurch gehen mehr Kinder zur Schule, erhalten Lernmittel und haben Zugang zu Gesundheitsversorgung.

Durch die zahlreichen Treffen und Weiterbildungen ist zudem im Laufe der Zeit eine Solidarität zwischen den Eltern entstanden, die über den engeren Kreis des Dorfes oder der Familie hinausgeht. Die gemeinschaftliche Arbeit hat zu einer Stärkung der sozialen Bindungen beigetragen. Auf diese Weise wurden Beziehungen zwischen den verschiedenen Dorfvorstehern geknüpft und die Gemeinschaften arbeiten mit anderen lokalen Verantwortlichen zu-

sammen, um die Ausbildung ihrer Kinder zu verbessern. Darüber hinaus lernten alle Beteiligten, Konflikte durch Absprachen friedlich zu lösen und durch einen Austausch dafür zu sorgen, dass die Schulen reibungslos funktionieren.

Die Rolle der Frau in der Gemeinschaft hat sich ebenfalls stark verändert. Im Rahmen des Projekts hatten Frauen die Möglichkeit, bei Besprechungen zum Thema Schule frei ihre Meinung zu äußern. Sie werden als wertvolle Mitglieder der Gemeinschaft angesehen und ihnen wird mehr Gehör geschenkt. Bei Entscheidungen zur Schulbildung, vor allem der Mädchen, wird ihnen eine stärkere Teilhabe ermöglicht. Dank der Ermutigungen ihrer Mütter gehen mehr Mädchen zur Schule. Die Mütter sind damit einverstanden, zugunsten der Schulbildung ihrer Töchter mehr Hausarbeiten zu übernehmen. Einige setzen sich inzwischen auch dafür ein, die Zahl der Zwangs- und Kinderehen zu reduzieren. Insgesamt stieg die Zahl der Mädchen in den Schulen des Netzwerks von 2.215 im Schuljahr 2017/2018 auf 3.146 im darauffolgenden Schuljahr.

Die Lehrkräfte konnten ihr Wissen durch verschiedene Workshops diverser Niveaustufen erweitern. So verbesserten sich ihre Lehrfähigkeiten und ihr Verhalten gegenüber der Klasse. Zugleich stieg das Niveau der Lernenden, was zu besseren Ergebnissen in der Schule führte. Durch die Bereitstellung guter schulischer Infrastruktur fangen Schuljahre pünktlicher an, die Kinder verbleiben länger im Bildungssystem und die Zahl der Schulabbrüche sinkt dementsprechend.

Den Schulleitungen gelingt die administrative Leitung ihrer Schulen besser.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Qualität des Schulunterrichts hängt in großen Teilen von der schulischen Infrastruktur, den Lehrmitteln und den Kenntnissen des Lehrpersonals ab. Dahingehend hat das Projekt in der Zielregion einige Mängel beseitigen können. Es wurden Klassenzimmer und Latrinen gebaut, ebenso Gebäude für den Vorschulunterricht. Darüber hinaus bilden sich die Lehrkräfte ständig fort, um ihre Kenntnisse auszubauen. Die guten Ergebnisse der Schüler/-innen sind nicht zuletzt den verbesserten

Fähigkeiten der Lehrkräfte zu verdanken. Dank dieser lernen sie unter idealen Bedingungen und eignen sich dabei wichtige gesellschaftliche Werte an. Das schafft eine hochwertige Lernumgebung und bringt sie in eine bessere Position als die Schüler/-innen, deren Schulen nicht von dem Projekt begleitet werden.

Dadurch ist die Schule zu einem Mittelpunkt für die ganze Gemeinde geworden und es herrscht mehr gegenseitige Solidarität. In einer Gegend, in der Zerwürfnisse in den Familien an der Tagesordnung sind, haben die Verbände der Elternvereine die Gemeinden zu mehr sozialem Zusammenhalt und friedlicher Konfliktlösung angespornt. Das führte zu mehr Einsatz für die Schulen, und die Gemeinden wurden dazu bewogen, allen Menschen vor Augen zu führen, wie wichtig Schulbildung für Kinder und insbesondere für Mädchen ist. Die rege Beteiligung der Eltern erleichterte die Arbeit des Projekts.

Mädchen haben dieselben Lernbedingungen wie Jungen; in dieser Hinsicht gibt es keinerlei Diskriminierung. Einige Frauen betonen heute, wie wichtig es ist, dass Mädchen so lange wie möglich zur Schule gehen. Im Zuge dessen werden auch junge Mütter dazu ermuntert, wieder zur Schule zu gehen. Ein Teil der Mütter setzt sich dafür ein, diese Rückkehr an die Schulen zu erleichtern. Des Weiteren gehen die Mitglieder der Mütter- und Elternvereine von Tür zu Tür, um die Menschen dazu zu animieren, Mädchen schon im Vorschulalter einzuschulen.

Das Projekt war ein Erfolg. Gleichzeitig sind noch ein paar Schwächen auszubügeln. Hierzu werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Aus- und Weiterbildung des gesamten Lehrerkollegiums und Organisation internationaler Austauschbesuche für sie.
- Schaffung eines Gesprächsrahmens mit allen Beteiligten aus dem Bildungssektor (Weltbank, UNICEF), um von der Regierung bessere Bildungsinitiativen für die Provinz einfordern zu können.
- Unterstützung der Gemeinden bei der Suche nach möglichen Geldquellen für die Schaffung eines physischen Rahmens, in dem die Kinder angemessen lernen können.

- Weiterführung von Aufklärungskampagnen zur Bedeutung von Schulbildung für Mädchen und zu den Folgen von Kinderehen.
- Wiederaufnahme der Evaluierungs- und Bewertungsmaßnahmen des Lehrpersonals.
- Begleitung eines dreijährigen Folgeprojekts.

*Cokou Thimothee Sowadan
(Übersetzung MISEREOR)*

Follow-up (MISEREOR)

Die Leitung der MISEREOR-Partnerorganisation nahm die Empfehlungen des Evaluierungsteams auf und berücksichtigte diese bei der Planung des Folgeprojekts, das am 1. August 2020 startete. So ist für die Lehrkräfte ein dreiwöchiger Austauschbesuch in der Demokratischen Republik Kongo vorgesehen, der dazu dienen soll, der pädagogischen Begleitung neuen Schwung zu verleihen. Darüber hinaus beinhaltet das Projekt Lobbyarbeit bei lokalen und nationalen staatlichen Stellen aus dem Bildungssektor. Die Partnerschaftsvereinbarung mit der Regierung des Tschad befindet sich derzeit in der Überprüfungsphase. Durch die Anschaffung von 500 Schulbänken und die Bereitstellung von Lernmaterialien werden sich die Lernbedingungen für Schüler/-innen weiter verbessern. Ein anderer zentraler Bestandteil des Projekts ist die Unterstützung der Initiativen der Elternvereine, vor allem durch die Bereitstellung von Saatgut für die Gemeinschaftsfelder (deren Erträge zu 100 % den Schulen zugutekommen) und durch Aufklärungskampagnen für Eltern zur großen Bedeutung der finanziellen Eigenständigkeit von Gemeindeschulen. Auch die Sensibilisierungsmaßnahmen in den Dörfern bezüglich der Schulbildung für Mädchen werden weitergeführt. Zu diesem Zweck wird in der Provinz Guéra ein Film über den Schulalltag gedreht, der dieses Thema ebenfalls aufgreift.

15 Uganda

Evaluierung eines Projekts zur städtischen Wasserversorgung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die ugandische Nichtregierungsorganisation (NRO) ist eine gemeinnützige Organisation, die 1996 gegründet und als NRO registriert wurde. Sie ist ein wichtiger Akteur im NRO-Sektor und wird von zahlreichen internationalen NRO und Entwicklungsbanken unterstützt. Seit 2001 ist die Organisation ein Projektpartner von MISEREOR in Uganda. Die NRO ist in mehr als 20 Distrikten Ugandas aktiv und konzentriert sich dabei auf folgende Bereiche:

1. Städtische Wasser- und Sanitärversorgung, Abwassermanagement in informellen Siedlungen in Kampala; ländliche Wasser- und Abwasserprojekte sowie spezielle Schulprojekte zur Verbesserung der Wasser-/Abwasserentsorgung und der Hygiene;
2. Landwirtschaft zur generellen Verbesserung der Ernährungssicherung sowie Ernährungssicherung auf Haushaltsebene und in Schulen;
3. Konfliktlösung und Wirtschaftsförderung;
4. Basisgesundheitsversorgung in städtischen Armutssiedlungen;
5. Unterstützung der Organisationsfähigkeit von städtischen Armen durch integrative Prozesse in Armutssiedlungen; Stärkung der Lobbykapazität der armen Bevölkerung im urbanen Bereich.

Das begutachtete Projekt wurde von April 2015 bis Dezember 2018 (verlängert um 8 Monate) durchgeführt und hatte die Verbesserung der öffentlichen Gesundheit und Hygiene in vier Gemeinden in Kampala zum Ziel.

Die Maßnahmen strebten im Detail eine Verbesserung der Wasser- und Sanitärversorgung sowie der Abfallentsorgung und Einsparung von fossilen Brennstoffen in den Küchen von neun Schulen an. Information über Allgemein- und Menstruations-

hygiene wurden an den Schulen vermittelt und sollten sowohl die Gesundheitssituation verbessern als auch die Ausfallrate von jugendlichen Mädchen beim Schulunterricht verringern.

Weiterer Schwerpunkt war der Bau öffentlicher Sanitäreinrichtungen in drei Stadtteilen Kampalas. Die öffentlichen Toiletten, meist in der Nähe von Märkten, unterstützten die Sanitärsituation des öffentlichen Raums in den jeweiligen Stadtgebieten. Im Rahmen des Projekts stellte der geplante Bau einer Fäkalschlammbehandlungsanlage (FBA), die nach Fertigstellung bis zu 60 m³ Fäkalschlamm pro Tag behandeln soll, die größte Herausforderung dar. Ziel dieser Maßnahme war, die Fäkalienentsorgung einer informellen Siedlung zu verbessern. Die Anlage hat daneben eine komplementäre Funktion, da die NRO Saugtanker zur Sammlung von Fäkalschlamm betreibt und sich mit Fertigstellung der Anlage die Transportwege verkürzen würden. Aufgrund von Schwierigkeiten bei Planung und Genehmigungen konnte die FBA nicht im Projektzeitraum fertiggestellt werden.

Die Infrastrukturmaßnahmen wurden von Schulungen, Aufklärungs- und Informationskampagnen zu den Themen Gesundheit und Hygiene, Menstruationshygiene in Schulen, Umweltbewusstsein und Stärkung der Bürgerinnen und Bürger zur Einforderung von staatlichen Leistungen begleitet.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Projekt wurde zwischen dem 29.01.2019 (Aufakttreffen bei MISEREOR in Aachen) und dem 26.02.2020 (abschließendes De-Briefing in Aachen) evaluiert. Die Feldphase erstreckte sich vom 09.11.2019 bis zum 24.11.2019 über 2 Wochen, wobei sich die Datensammlung und Analyse auf

den Zeitraum 2015-2018 konzentrierten. Das Gutachterteam bestand aus einem deutschen Gutachter und einer ugandischen Kollegin.

Das Methodenspektrum umfasste eine Dokumentenanalyse, Interviews mittels semi-strukturierter Interviewleitfäden mit 14 Personen und 17 Fokusgruppen unter Beteiligung von insgesamt 160 Informant(inn)en vor Ort (ca. 50 % Frauen) sowie Feldbesuche in 12 ausgewählten Stadtteilen. Es wurden die Schulleitung und Schülerinnen und Schüler in allen neun Schulen interviewt sowie das Betriebspersonal der öffentlichen Toiletten, Personen in staatlichen Stellen (Gesundheits-/Bildungsabteilung der Stadtverwaltung, Wasser-/Abwasser-versorger) und Expert(inn)en des Sektors.

Im Mittelpunkt der Interviews stand die Erfassung der Wirkungen und der Nachhaltigkeit der bereitgestellten Infrastruktur und der Trainingsmaßnahmen. Neben den weiteren Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität und Effizienz wurden auch Fragen zur Partizipation der Zielgruppen, zum generellen Projektansatz, zum strategischen Ansatz der Unterstützung der Infrastruktur in Schulen sowie zum Fäkalschlamm-Management in den Stadtteilen erörtert. Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz verstanden; die Partnerorganisation wurde in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen. Zu Beginn und am Ende der Feldphase fand jeweils ein Workshop statt, an dem Vertreter/innen der Partnerorganisation teilnahmen. Während des Eingangsworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt. Der Schlussworkshop diente der Information über die vorläufigen Ergebnisse und der Validierung der Empfehlungen durch die Teilnehmenden.

Ergebnisse der Evaluierung

Die Relevanz der bereitgestellten Infrastruktur (Schulen, öffentliche Latrinen, FBA) ist zweifelsohne gegeben. Die Sensibilisierungs- und Informationskampagnen in den Gemeinden, Hygiene- und Gesundheitskampagnen in den Schulen sind von untergeordneter Priorität für die Zielgruppe. Dies ist jedoch angesichts des enormen Bedarfs an Infrastruktur und der prekären Situation und auch

der politischen Rahmenbedingungen nachvollziehbar und zu erwarten. Sämtliche Arbeiten, mit Ausnahme der FBA, wurden in der geplanten Projektlaufzeit ausgeführt. Für die Fertigstellung der FBA musste eine Projektlaufzeitverlängerung beantragt werden, da die NRO die Komplexität der Planung und des Baus einer FBA unterschätzt hatte. Dies ist insofern nachvollziehbar, als es für die NRO das erste Projekt dieser Art darstellte. Die Effektivität ist insgesamt als durchschnittlich zu bezeichnen. Die Effizienz ist jedoch, gemessen am Verhältnis der einzelnen Budgetlinien zur Gesamtsumme, gut. Fast 2/3 der Mittel wurden für Baumaßnahmen verwendet und lediglich 20 % für Personalkosten. Ausgehend von 15.000 direkt Begünstigten, sind ca. 40 Euro pro Person investiert worden, was im Rahmen der Norm liegt.

Festgestellte Wirkungen und Nachhaltigkeit

Die Wirkung der Infrastruktur ist, vor allem was die Schulen betrifft, essentiell, wichtig und gut (angesichts der Bedürftigkeit der Schulen jedoch zu erwarten). Die Maßnahmen bewirkten einen Anstieg der Schülerzahlen, bessere hygienische Zustände und letztendlich eine verbesserte Schulumgebung für die Schülerschaft. Insbesondere die Bereitstellung von Duschen als Teil der Latrinenkomplexe verringerte die menstruationsbedingte Abwesenheit von Schülerinnen vom Schulunterricht. Eine erhöhte Wasserverfügbarkeit und deutliche Reduzierung von Brennholz verringerten die Ausgaben der Schulen. Die Auswirkungen der FBA konnten nicht bewertet werden, jedoch sind die Erwartungen der umliegenden Gemeinden an die Wirkung der FBA sehr hoch. Die Auswirkungen der öffentlichen Latrinen sind aufgrund ihrer Anzahl gegenüber dem Bedarf marginal, jedoch verringern sie vermutlich die unkontrollierte Verrichtung der Notdurft in der Umgebung der Toiletten.

Die Nachhaltigkeit der Arbeiten in den Schulen und Gemeinden ist, abgesehen von kleineren Mängeln, unbedenklich. Die Infrastruktur ist von akzeptabler Bauqualität, von essentieller Bedeutung für die Schulen und von den Gemeinden geschätzt. Es stehen grundsätzlich Mittel für Wartung und Betrieb zur Verfügung. Die technischen Mängel, die

während der Evaluierung festgestellt wurden, können über konstruktive Änderungen behoben werden. Die öffentlichen Latrinen generieren ausreichende Einnahmen für Betrieb und Wartung, sind in gutem Zustand und werden von der Bevölkerung angenommen. In Bezug auf die FBA kann die Nachhaltigkeit nicht ohne eine umfassende Analyse der Wirtschaftlichkeit bewertet werden. Erste Überlegungen im Rahmen der Evaluierung lassen auf eine realistische Erfolgchance schließen, auch hinsichtlich einer Duplizierung in anderen Stadtteilen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Verbesserungspotenzial liegt nicht in der definierten Zielsetzung und Zielgruppe, sondern im generellen Ansatz und der Implementierung der NRO. Die sehr standardisierte, „modulare“ Art der Unterstützung ist nur begrenzt geeignet, das Servicenniveau in den Schulen nachhaltig zu verändern. Jede Schule muss individuell betrachtet werden, sowohl in administrativer (Art der Schülerschaft, Führung, finanzielle Situation) als auch in technischer Hinsicht. Die Entscheidung über Art und Umfang der Maßnahme sollte auf der Grundlage einer Analyse der einzelnen Schule bzw. Gemeinde getroffen werden. Der jeweiligen Schule sollten eine, unter den Rahmenbedingungen, zuverlässige, nachhaltige und ausreichende Wasser- und Sanitärversorgung sowie ein umfassendes Abfall- und Energiekonzept hinterlassen werden. Die Unterstützung soll Dienstleistungen auf der Grundlage von definierten Mindeststandards gewährleisten und normierte Standardunterstützung vermeiden, d.h.:

- Anwendung von Mindeststandards zur Wasser- und Sanitärversorgung, über die sich der Umfang und die Art der benötigten Infrastruktur definiert; d.h. Planung basierend auf einer Berechnung des benötigten Wasserbedarfs in Abhängigkeit von der Anzahl der Schüler/-innen, Internatsschüler/-innen und Lehrer/-innen; benötigte sanitäre Einrichtungen;
- Einführung eines Dienstleistungsgedankens hinsichtlich der Bereitstellung von Infrastruktur (bspw. Sicherstellung einer ausreichenden Wassermenge, gute Wasserqualität und Zuverlässigkeit der Versorgung);

- Fokussierung auf eine insgesamt hygienische Essenszubereitung und nicht nur eine Optimierung des Ofens;
- Optimierung der bestehenden Designs durch Einbeziehung der bisherigen Erfahrungen von Nutzergruppen sowie durch Lernen aus auftretenden Defekten.

Zukünftige Programme sollten sich auf kleinere Regionen konzentrieren, um einerseits die Wirkung zu erhöhen und andererseits, in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Regierungsstellen, erfolgreich ein Pilotgebiet zu entwickeln, das Chancen auf Replikation in anderen Stadtteilen hat.

Was die FBA betrifft, wird auf Empfehlung des Evaluierungsteams eine solide Machbarkeitsstudie einschließlich eines Geschäftsmodells durchgeführt, um die Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und über das finale Betreibermodell zu entscheiden. Die Projektidee selbst scheint, basierend auf Diskussionen und Treffen vor Ort, Potenzial zu besitzen, da es mit den Zielsetzungen von Sektor-Akteuren in Kampala (städtischer Wasser-/Abwasserentsorger, Stadtverwaltung, NRO-Netzwerk) übereinstimmt.

Schließlich haben die Informationen vor Ort deutlich gezeigt, dass das „Empowerment“ der Begünstigten verbessert werden sollte. Sämtliche Befragte waren der Meinung, dass sie die ihnen gewährte Unterstützung letztendlich nicht beeinflussen können.

Angesichts der positiven Wirkungen in den Schulen, der Sinnhaftigkeit von öffentlichen Toiletten und auch der FBA, ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR potenziell sinnvoll. MISEREOR sollte jedoch die NRO weiter dabei unterstützen, ihren Ansatz von einer standardisierten Vorgehensweise auf eine umfassende und fallspezifisch, bedarfsorientiert geplante Vorgehensweise umzustellen. Es sollte das Ziel sein, einen Multiplikationseffekt zu erreichen, der, durch überzeugende Ergebnisse in anderen Teilen von Kampala (evtl. auch weiteren Städten in Uganda) repliziert wird. Der Bedarf für die durchgeführten Infrastrukturmaßnahmen des Projekts ist zweifelsfrei gegeben.

Richard Ellert

Follow-up (MISEREOR)

Welche Perspektiven der weiteren Partnerschaft bestehen?

Es werden mit der Partnerorganisation weitere Vorhaben realisiert:

- Im Projektgebiet (Moroto) und
- in Kampala sowohl im WaSH (Water, Sanitation and Hygiene)- als auch im Bereich der Optimierung der Fäkalschlammanlage

Welche Empfehlungen sind in Bearbeitung bzw. wurden umgesetzt?

Da die Partnerorganisation ebenfalls in anderen Regionen nach einem ähnlichen Ansatz arbeitet, wurden auch für diesen Zweig die Empfehlungen für die neue Projektphase mitgedacht:

Der institutionelle, standardisierte Ansatz soll zu einem eher individuellen Lösungsansatz umgewandelt werden. Ausgangspunkt soll die Bevölkerung im ländlichen Kontext sein, für die Ansätze erarbeitet werden, in denen die Institution als Teil der Gesellschaft mit individualisierten, angepassten Lösungen von den Maßnahmen profitiert. Hierbei werden die Bedarfserfassung und der Dienstleistungsgedanke für die Infrastrukturauslegung und ein ganzheitlicher Hygienegedanke in den Institutionen stärker in den Mittelpunkt gestellt.

Welche Gründe gibt es für eventuelle Schwierigkeiten in der Umsetzung der Evaluierungsergebnisse?

Bedingt durch die Corona-Pandemie konnte eine geplante Dienstreise der Fachreferentin für 2020 nicht umgesetzt werden. Wesentliche Elemente der Evaluierung konnten daher noch nicht mit dem gesamten Team diskutiert und weitergeführt werden. Dieser Austausch wird zurzeit über Video durchgeführt; eine Dienstreise und notwendige Gespräche vor Ort stehen jedoch noch aus.

16 Zentralamerika und Mexiko

Evaluierung der lokalen Beratungsstruktur für Partnerorganisationen von MISEREOR in der Region

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Projektträger ist eine gemeinnützige Beratungsorganisation in Costa Rica. Projektdurchführende Instanz ist zurzeit ein zweiköpfiges Team lokaler Berater. Zusätzlich steht ein sogenannter „Fonds für Fachberatung“ zur Verfügung. Über diesen Fonds kann die Rekrutierung zusätzlicher Personen für punktuelle Fachberatung finanziert werden, wenn der Beratungsbedarf von Partnerorganisationen über die Kapazitäten dieser beiden Personen hinausgeht und in den jeweiligen Projekten der Partner keine freien Mittel für zusätzliche Beratung vorhanden sind. Schwerpunkt dieser Evaluierung waren die Arbeit des Beratungsteams von 2015 – 2020 sowie der Fonds für Fachberatung.

Das Beratungsteam führt Beratungsleistungen zur Qualifizierung von Partnerorganisationen und deren von MISEREOR unterstützte Projekte durch. Ziel ist, die Projekte konzeptionell zu verbessern, die Partner in ihrer strategischen Ausrichtung und in ihren Beziehungen zu den Zielgruppen zu stärken, die Vernetzung unter den Partnern zu fördern und insgesamt die Partnerorganisationen von MISEREOR in Zentralamerika und Mexiko zu qualifizieren. Die Qualifizierungsmaßnahmen konzentrieren sich auf wirkungsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung (PME), strategische Planung, nachhaltige Landwirtschaft und ländliche Entwicklung, Stärkung von Plattformen und Netzwerken. Es überwiegen Einzelberatungen von Partnerorganisationen, es finden aber auch kollektive Beratungen von Plattformen und Netzwerken statt. Das Beratungsteam gibt ferner bei Bedarf fachliche Stellungnahmen zu Projektanträgen oder Fortschrittsberichten ab.

Direkte Zielgruppe sind ca. 90 kirchliche und säkulare Partnerorganisationen von MISEREOR in der Region. Einige dieser Partner und Netzwerke werden seit mehreren Jahren intensiv beraten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz der Beratungsarbeit, die Effizienz und Effektivität der Umsetzung, die beobachtbaren Effekte und Wirkungen sowie deren Nachhaltigkeit zu analysieren und die Beratungsstrategien und Methoden, die fachliche Zusammensetzung des Beraterteams und die Beratungsstruktur zu bewerten. Ein von MISEREOR und den Beratern formulierter Fragenkatalog orientierte die Erhebung. Die Evaluierung wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem Gutachter aus Costa Rica, durchgeführt.

Es wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, um eine möglichst breite Beteiligung der verschiedenen Akteure und einen gemeinsamen Lernprozess zu gewährleisten. Das Evaluierungsteam nutzte einen Methodenmix, bestehend aus Dokumentenstudium, einer Online-Umfrage, Einzel- und Fokusgruppen-Interviews mit Projektbeteiligten und Zielgruppen sowie Feldbesuchen bei ausgewählten Partnern. Die Online-Umfrage bei 60 beratenen Partnern mit einem Rücklauf von 73 % sowie Interviews mit Mitarbeiter(inne)n von MISEREOR im Vorfeld des Feldaufenthalts lieferten wichtige Inputs, die durch Gespräche in Zentralamerika und Mexiko vertieft werden konnten. Vor Ort wurden acht Einzelinterviews mit Berater(inne)n, einem Buchprüfer und einer Mitarbeiterin des Projektträgers und vier

Fokusgruppeninterviews mit Vertreter(inne)n von insgesamt 32 fortgebildeten Partnerorganisationen durchgeführt. Acht Projekte wurden zur vertiefenden Analyse individuell besucht. Insgesamt wurden 129 Personen befragt, 62 Frauen und 67 Männer.

Die Evaluierung besaß Elemente einer Selbstevaluierung, indem das Evaluierungsteam zu Beginn einen kritischen Selbstreflexionsprozess des Beraterteams anregte. In einem Abschlussworkshop vor Ort wurden die Erkenntnisse und Empfehlungen des Evaluierungsteams mit den Beratern diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Seit 2015 wurden 93 (Partner-)Organisationen individuell beraten, davon 20 intensiv, zehn Plattformen oder Netzwerke begleitet, 24 Workshops oder Austauschforen durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse und direkten Wirkungen dieser Qualifizierungsmaßnahmen liegen auf der Ebene der Nutzung der Beratungsinhalte durch Projektteams und deren Zielgruppen und der Veränderung von Projektmanagement und Politik von Partnern. Besonders im Bereich ländlicher Entwicklung sind die Zielgruppen an den Qualifizierungsmaßnahmen beteiligt oder werden die Kenntnisse an diese weitergegeben.

Im ländlichen Bereich wenden Partner und deren überwiegend bäuerliche Zielgruppen erlernte nachhaltige Techniken und basisorientierte, partizipative Verbreitungsmethoden an. Initiativen zur Verteidigung von Land- und Territorialrechten wurden gestärkt. Partner im Bereich nachhaltiger Landwirtschaft vernetzen sich untereinander. Dies gilt besonders für die Länder Honduras und El Salvador und dort in von Dürre und Trockenheit betroffenen Regionen. In Guatemala und Mexiko ist die Vernetzung untereinander aufgrund der geographischen Gegebenheiten schwieriger. Ein von den Beratern angestoßener Austausch von Partnern zur Arbeit mit Jugendlichen und zum Monitoring in der

Menschenrechtsarbeit blieb weitgehend ohne Folgewirkung.

Über die Nutzung von Beratungsinhalten hinaus lassen sich Wirkungen auf institutioneller Ebene und in der Organisationskultur bei verschiedenen Partnerorganisationen feststellen. Die befragten Partner wenden mehrheitlich wirkungsbezogene Projektplanungsinstrumente und partizipative Instrumente des Monitorings der Projektwirkungen an. Ihre Kompetenz zu wirkungsorientierter Planung ist aber noch ausbaufähig. In einigen Partnerorganisationen wurden die institutionelle Kohärenz und die langfristige strategische Ausrichtung der Arbeit gestärkt. Im ländlichen Bereich haben sich bäuerliche Organisationen konsolidiert. Das partizipative Monitoring von Projektwirkungen zusammen mit den Zielgruppen hat die Beziehungen zu diesen gefestigt und die institutionelle Transparenz gefördert. Dort, wo es starke Führungspersonlichkeiten unter den Zielgruppen gibt, ist die Eigeninitiative von Zielgruppen ausgeprägter, Erlerntes auch selbständig weiter umzusetzen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Trotz guter Qualifikation der Berater und vielfältiger Wirkungen gibt es noch Potenzial, das Beratungsangebot und die Beratungsleistungen zu verbessern. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung der Beratungen ist nicht in ein Förderkonzept MISEREORs für die Region eingebettet. Dem Beratungsangebot liegt auch keine Bedarfsanalyse der Partner zugrunde. Die thematische Eingrenzung der Beratungen auf PME (Planung, Monitoring und Evaluierung) und nachhaltige ländliche Entwicklung lässt wichtige Beratungsfelder außer Acht, die von Partnern nachgefragt und auch von MISEREOR für wichtig erachtet werden: z. B. politische Partizipation und Lobbyarbeit, Gender, Menschenrechte, Klimawandel, Risikomanagement, persönlicher Schutz und Sicherheitskonzepte.

Die Berater wären zeitlich wie auch von ihrer Qualifikation her überfordert, alle diese Inhalte anzubieten. Dennoch wird kaum auf den Fonds für punktuelle Fachberatung seitens dritter lokaler Berater/-innen zurückgegriffen. Der Aufbau eines regionalen Pools zusätzlicher lokaler Berater/-innen mit unterschiedlicher Qualifikation ist schleppend.

Die strategische Orientierung der lokalen Beratung durch das Beratungskonzept von MISEREOR ist gut, in der Umsetzung klaffen Konzept und Wirklichkeit aber auseinander. Personalfuktuation, aufgesplitterte Zuständigkeiten und Überarbeitung des zuständigen regionalen Teams von MISEREOR haben die Steuerung des Beratungsprogramms beeinträchtigt. Die Berater selbst wie auch MISEREOR führen noch kein qualitatives Wirkungsmonitoring der Beratungstätigkeit durch.

Unter den Beratern ist eine individualisierte Arbeitsweise vorherrschend, was durch die Einzelbeauftragung befördert wird. Dies hat Auswirkungen auf die Entwicklung einheitlicher, aufeinander abgestimmter Beratungskonzepte und Inhalte. Von den verschiedenen Beratungsansätzen (punktuelle oder prozesshafte Einzelberatung, kollektive Fortbildung in Workshops oder Austauschforen) wird die prozesshafte, intensive Einzelberatung über einen längeren Zeitraum als effektivster Ansatz bewertet. Dabei ist eine zeitliche Befristung nicht immer gegeben und die Abgrenzung zu anderen Beratungsansätzen, insbesondere zu einer eher ergebnisoffenen Projekt- bzw. institutionellen Begleitung, ist nicht immer deutlich.

Die Evaluierung empfiehlt daher MISEREOR, als Grundlage für das künftige Beratungsangebot einen Orientierungsrahmen mit Förderschwerpunkten für die Region und eine Bedarfsanalyse der Partnerorganisationen in der Region zu erstellen. Darauf aufbauend sollten die fachlichen Prioritäten der Berater überprüft und die Beauftragung eines/r lokalen Beraters/in für Menschenrechte erwogen

werden. Ein regionaler Beratungspool mit weiteren lokalen Berater(inne)n unterschiedlicher Qualifikation sollte zügig aufgebaut werden, um weitere Beratungsinhalte vermitteln zu können und die Präsenz eines lokalen Beraters pro Land zu stärken. MISEREOR sollte den strategischen Dialog mit den lokalen Berater(inne)n stärken und periodisch Beratertreffen mit allen durchführen.

Die Einzelprojekte der Berater sollten künftig zu einem einzigen Beratungsprojekt zusammengefasst werden. Dies erleichtert die Steuerung und das strategische Monitoring des Beratungsprogramms seitens MISEREOR mit klaren Zuständigkeiten unter den Mitarbeiter(inne)n. Instrumente eines qualitativen, wirkungsorientierten Monitorings sollten von MISEREOR wie von den Beratern angewandt werden.

Was die unterschiedlichen Beratungsansätze und die Rolle der Berater betrifft, sollte die Rolle der Berater als Verbindungsglied zwischen MISEREOR und den Partnern mit der Funktion, stellvertretend den inhaltlich-strategischen Dialog zwischen MISEREOR und den Partnern zu fördern, gestärkt werden. In diesem Zusammenhang sollten wieder periodisch Partnertreffen mit Verantwortlichen von MISEREOR durchgeführt werden. Stärker als bisher sollten die kollektive Beratung und Austausch der Partner untereinander im Beratungskonzept Raum finden, die als Prozess mit mehreren inhaltlich abgestuften Modulen angelegt sein sollten. Schließlich sollte in einer gemeinsamen Auftragsklärung zwischen MISEREOR und den Beratern stärker differenziert werden, was unter den unterschiedlichen Beratungsformen zu verstehen ist und welche Aufgaben damit verbunden sind: Partnerbegleitung, Prozessberatung, strategischer und beispielhafter Dialog, punktuelle Beratung, delegierte Linienaufgaben.

Dr. Karin Stahl

Follow-up (MISEREOR)

Es läuft ein intensiver Dialog zwischen lokalen Beratern und den für die Region zuständigen Mitarbeiter(inne)n von MISEREOR sowie der zuständigen Abteilungsleitung, um ein möglichst effektives Follow-Up bezüglich der Evaluierungsergebnisse zu gewährleisten. Aufgrund einer weiter bestehenden Instabilität des Zentralamerika-Mexiko-Teams läuft dieser Dialog langsamer als geplant. Dennoch kann Folgendes berichtet werden:

Ein Orientierungsrahmen mit Förderschwerpunkten für die Region befindet sich in der Bearbeitung. Bereits vorhandene Informationen aus Dialogprozessen mit Partnerorganisationen, einer Sondierung zum Engagement von Jugendorganisationen in Guatemala und El Salvador sowie aus der Evaluierung selbst wurden genutzt, um auf die Bedarfe der Partnerorganisationen angepasste thematische Beratungsvorschläge zu er-

arbeiten. Beispiele hierfür sind thematische Beratung bzw. Austausch erfahrener und weniger erfahrener Organisationen im Bereich der Lobby- und Advocacyarbeit und im Bereich der ganzheitlichen Bearbeitung territorialer Prozesse. Diese sollen im Dialog mit ausgewählten Partnerorganisationen der Region voraussichtlich in virtueller Form weiterdiskutiert werden. Auch die Auswahl und Qualifizierung lokaler Fachberatungspersonen schreitet u. a. für die Beratung von Menschenrechtsorganisationen in Mexiko voran.

Wie durch die Evaluierung empfohlen, werden beide Einzelberatungsprojekte zusammengeführt und eine stärkere Abstimmung der Beratungskonzepte für die gesamte Region angestrebt. Im Rahmen des neuen Beraterprojekts werden die Berater in ihrer Rolle als Verbindungsglied zwischen MISEREOR und den Partnern gestärkt und ein eher inhaltlich-strategischer Dialog angestrebt.

17 Weltweit

Evaluierung der Beratung von Partnerorganisationen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Evaluiert wurde ein spezifisches Beratungsinstrument MISEREORs, das sich aus einem Bündel von Beratungsprojekten zusammensetzt. Das Instrument existiert seit 1980, wobei die Evaluierung insbesondere die letzten fünf Jahre in den Blick nehmen sollte. Über AGIAMONDO (die frühere AGEH, der Dienst der katholischen Kirche für persönliche Entwicklungszusammenarbeit) beauftragt MISEREOR internationale (meist deutsche) Beraterinnen und Berater mit der Beratung von Partnerorganisationen. AGIAMONDO stellt MISEREOR diese Beraterinnen und Berater als Anstellungsträger für Beratungsaufträge zur Verfügung und bringt insbesondere die spezifischen Kompetenzen in der internationalen personellen Zusammenarbeit ein, z. B. im Rahmen der Personalentwicklung

MISEREOR dagegen definiert den Beratungsbedarf in Absprache mit den Partnerorganisationen und das gesuchte fachliche Profil. Über die Jahre sind einige Sektoren der Beratung gleichgeblieben, so die Qualifizierung bei finanzieller Zusammenarbeit, bei Menschenrechten und Bergbau, nachhaltiger Landwirtschaft, Wasser sowie die Förderung ökologischen Bauens (in Afrika). Andere Themen/Sektoren haben sich gewandelt.

Ab etwa 2010 gab es z. B. eine größere Zahl an Beratungsprojekten zur Wirkungsorientierung der Partnerorganisationen, die seither ausgelaufen sind, und später kam auch Fundraising zum Beratungsportfolio hinzu. 2020, zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluierung, wurden durch dreizehn Beraterinnen und Berater folgende Sektoren abgedeckt: ländliche Entwicklung, Wasser, ökologisches Bauen, Fundraising und Diversifizierung des Einkommens der Partnerorganisationen, finanzielle

Zusammenarbeit sowie politische Vernetzung zu Menschenrechten und Bergbau. Schwerpunkte der fachlichen Beratung lagen in Afrika, Schwerpunkt der politischen Vernetzung in Lateinamerika. In Asien wurde dieser hier beschriebene Beratungsansatz weniger genutzt.

Die Beraterinnen und Berater erhalten zumeist vierteljährliche Beratungsaufträge von MISEREOR. In der Regel ist damit eine Reise zu mehreren Partnerorganisationen verbunden. Bei einem Teil der Beratungsaufträge wurde zunehmend per Telefon, Mail oder Video beraten, z. B. wenn Partner in mehreren Ländern qualifiziert oder vernetzt wurden, weil das kostengünstiger und effizienter online möglich ist. Die Covid-19-Krise mit ihren Auswirkungen begann, während die Evaluierung noch durchgeführt wurde, und verstärkte die Überlegungen, den „virtuellen“ Teil der Beratungen noch weiter auszubauen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Beauftragt wurde die Evaluierung gemeinsam von MISEREOR und AGIAMONDO. Aufgabe der Evaluierung war es, die Beratungsprojekte nach den Kriterien zu überprüfen, die in der Entwicklungszusammenarbeit bei Evaluierungen (DAC-Kriterien) üblich sind. Von der Evaluierung wurde erwartet, dass sie Hinweise für die strategische Weiterentwicklung dieser spezifischen Form der Partnerberatung gibt.

Ein Workshop zur Vorbereitung der Evaluierung, an dem zehn der aktuellen Beraterinnen und Berater sowie zehn bei MISEREOR und AGIAMONDO Zuständige teilgenommen haben, gab erste intensive Einblicke. Danach wirkte die Corona-Krise, sodass persönliche Treffen nicht mehr möglich waren.

Daher wurden mit den Beraterinnen und Beratern sowie fast allen Beteiligten bei MISEREOR und AGIAMONDO Telefon- oder Videogespräche geführt. Alle über die letzten drei Jahre beratenen Partnerorganisationen, insgesamt 216, wurden mit Hilfe eines online-Fragebogens in die Evaluierung einbezogen. Mit einem Rücklauf von 75 % war die Resonanz sehr zufriedenstellend. Statt der geplanten Reisen zu ausgewählten Partnerorganisationen in Afrika und Lateinamerika wurden per Telefon oder Video 30 ausführliche Einzel- und 18 Gruppengespräche mit Partnerorganisationen in 12 Ländern geführt. Die fernmündliche Befragung hatte den Vorteil, dass eine größere Breite an Partnerorganisationen erreicht werden konnte. Die Intensität war jedoch oft geringer und Nebeninformationen, die sich sonst bei persönlichen Besuchen ergeben, konnten nicht aufgenommen werden.

Zum Schluss der Evaluierung wurden vorläufige Ergebnisse in einer Video-Konferenz mit ca. 30 Teilnehmenden (alle Beraterinnen und Berater sowie Zuständige bei AGIAMONDO und MISEREOR) vorgestellt. Die anschließende Diskussion erbrachte viele Anregungen zur weiteren Präzisierung des Berichts und der Empfehlungen.

Festgestellte Wirkungen

Ein sehr großer Teil der Partnerorganisationen ist zufrieden bis sehr zufrieden mit der Zielerreichung der Beratungen. 88 % geben in einer offenen Frage mindestens ein Beispiel für einen Nutzen, den sie aus der Beratung ziehen – ein sehr hoher Wert. Viele dieser Wirkungen gehen über das Lernen der direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partnerorganisationen hinaus. So konnten Zielgruppen dazu angeregt werden, ihre landwirtschaftlichen Methoden zu verbessern. Eine Landwirtschaftsschule in Kamerun wurde zu einem landesweiten Referenzzentrum für ökologischen Landbau. Ökologische Bauweisen wurden ausgeweitet und Expertenpools zum Thema existieren jetzt in einigen Ländern. Die Beratung von Wasserprojekten in Simbabwe führte dazu, dass die Gemeinwesen-Entwicklung demokratischer wird und zur Konfliktprävention beiträgt. Nutzergruppen profitieren jetzt von verbindlichen Verträgen bei der Bewässerung.

Die Selbstverwaltung der Wasser-Ressourcen wurde in Benin so gestärkt, dass: „...die Leute zufrieden und stolz sind. Sie wissen, dass es ihre eigenen Wasserversorgungsinstallationen sind. Daher beteiligen sie sich und zahlen die Tarife“, wie eine Organisation berichtete. Mehrere Netzwerke von Partnerorganisationen, in denen sie Erfahrungen und Fachexpertise austauschen, wurden aufgebaut.

Im Bereich der finanziellen Zusammenarbeit haben viele Partnerorganisationen aufgrund der Beratung ihr Finanzwesen verbessert und halten die geltenden Regeln besser ein. So konnten einige Organisationen auf einen Stand kommen, in dem es möglich wurde, dass sie Zuwendungen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit erhalten und verantwortlich verwalten. Auch die unabhängige Wirtschaftsprüfung hat sich verbessert in dem Sinn, dass sie besser die Anforderungen der deutschen staatlichen Stellen berücksichtigt und sich das Finanzwesen der Partnerorganisationen daraufhin nachvollziehbarer gestaltet.

Die Beratung für politische Vernetzung hat bewirkt, dass zivilgesellschaftliche Netzwerke, die sich für Menschenrechte oder gegen schädliche Bergbaupraktiken einsetzen, gestärkt wurden und dass sie gemeinsame Strategien haben. Verletzungen von Menschenrechten werden aufgearbeitet und Verteidiger(innen) von Menschenrechten geschützt. Viele Partnerorganisationen haben gelernt, Beschwerdemechanismen bei internationalen Organisationen zu nutzen und wenden das auf ihre Fälle an. Organisationen des globalen Südens und Nordens arbeiten aufgrund der Beratung intensiver zu solchen Fällen zusammen. Betroffenen- und Opferverbände vertreten ihre Interessen jetzt kompetenter und erfolgreicher. Die Beratung zu Fundraising bewirkte, dass die beratenen Partnerorganisationen in drei Schwellenländern Lateinamerikas ein Verständnis dafür entwickelten, dass sie in institutionelle Nachhaltigkeit investieren und lokal Geld beschaffen müssen. Damit ist in knapp drei Jahren die Grundlage geschaffen, damit diese Partnerorganisationen weniger von ausländischen Mitteln abhängig sein werden. Eine dieser Organisationen sammelte in einer Online-Spendenkampagne Mittel für Nothilfe für 120 von HIV/AIDS betroffene

Haushalte in der Corona-Zeit, was nur aufgrund der Beratung möglich war – ein erstes Beispiel für gelungenes Fundraising.

Bei der Beratung für Wirkungsorientierung sind in Lateinamerika Netzwerke für lokale Evaluierung entstanden, die nach der Beratung weiter existieren. In Asien gibt es mehrere Beratungsorganisationen, die durch die Beratung qualifiziert wurden und jetzt Partnerorganisationen für MISEREOR kompetenter beraten.

MISEREOR hat durch den regelmäßigen Austausch mit den Beraterinnen und Beratern ein besseres Verständnis von den Partnerorganisationen und ihren Anliegen gewonnen. Die Beratung wurde oft als „Brücke“ zwischen MISEREOR und den Partnerorganisationen bezeichnet, die die Intensität der Beziehung und das Vertrauen verstärkt. Die Partnerorganisationen sehen einen viel stärkeren persönlichen Kontakt, was sie hoch gewichten. MISEREOR kann, weil die Beratung die Sicht der Partnerorganisationen einbringt, inhaltlich erheblich qualifizierter konzeptionell an Zukunftsthemen arbeiten. Die Beratung trägt auch dazu bei, dass MISEREOR z. B. zum Thema Rohstoffe in Deutschland und anderen westlichen Ländern sehr aktiv sein kann, weil die Beraterinnen und Berater Besuche von Partnerorganisationen begleiten, in denen diese ihre Sicht darstellen, was MISEREOR dann aufgreift.

Durch die Beratung entstehen auch immer wieder Hinweise auf neue potenzielle Partnerorganisationen, mit denen MISEREOR anschließend eine Kooperation aufbauen kann. Viele Publikationen und Instrumente, die im Rahmen der Beratung entwickelt wurden, kann MISEREOR auch weiterhin und für andere Kontexte nutzen. Ebenso wurden im Rahmen einiger Beratungen Beratungsstrukturen in Afrika, Asien und Lateinamerika aufgebaut, die MISEREOR und die Partnerorganisationen weiter nutzen können. Auch inhaltlich haben Mitarbeitende von MISEREOR viel gelernt, um die Beratungsprojekte noch partnergerechter steuern zu können.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung kommt zum Ergebnis, dass Partnerorganisationen einen signifikanten Bera-

tungsbedarf haben und dass die evaluierten Beratungsprojekte diesen Bedarf bedienen, was von MISEREOR wie den Partnerorganisationen als bereichernd bewertet wird. Die evaluierten Beratungsprojekte können den vorhandenen Beratungsbedarf jedoch nicht alleine abdecken. Es wird daher empfohlen, die Beratung fortzusetzen und sie neu zu justieren.

Aus Sicht des Evaluierungsteams sollte das evaluierte Beratungsinstrument mit anderen Formen der Beratung verbunden und andere Personalinstrumente (Entsendung von Fachkräften, externe lokale und internationale Beratung) sollten stärker komplementär genutzt werden. Teilweise wird z. B. fachliche oder Prozess-Beratung benötigt, die nicht zur Expertise der eingesetzten Beraterinnen und Berater gehört und die über andere Instrumente der externen Beratung sinnvoll ergänzt werden könnte. Zudem sollte MISEREOR das evaluierte Beratungsinstrument mehr und gezielter für den Aufbau von lokalen Beratungsstrukturen und -kompetenzen einsetzen, sodass die internationale Beratung danach für andere Regionen/Länder nutzbar gemacht werden kann.

Der Zugriff auf das Material, das im Rahmen der Beratungen geschaffen wird, sollte für MISEREOR-Mitarbeitende, Partnerorganisationen und Öffentlichkeit verbessert werden.

Die internationale Beratung hat in der politischen Nord-Süd-Arbeit ein besonderes Potenzial. Sie kann Partnerorganisationen unterstützen, ihre Anliegen untereinander zu vernetzen und im globalen Norden einzubringen. Dies wird im Bereich Rohstoffe und Menschenrechte bereits deutlich. Es wird daher empfohlen, dass MISEREOR mehr Beratungskapazitäten in den Feldern Advocacy und Vernetzung von Partnerorganisationen schafft. Die Beratung der politischen Süd-Nord-Arbeit sollte neben Lateinamerika auch auf die anderen Kontinente ausgedehnt werden.

Es werden einige Empfehlungen ausgesprochen, Verfahren zur Abwicklung der Beratungsprojekte zu vereinfachen und den administrativen Aufwand zu verringern, um mehr Zeit für die inhaltliche Nutzung der Beratung zu gewinnen und die übergreifende Steuerung des Beratungsinstru-

ments zu stärken. Es wird auch empfohlen, den kollegialen Austausch und die Weiterbildung der Beraterinnen und Berater zu stärken. Kontinuierliche Weiterbildung wird als Teil professionellen Verhaltens in der Beratung verstanden. Insbesondere Kompetenzen in der Prozessberatung sollten gestärkt werden.

Für AGIAMONDO wird empfohlen, dass es übergreifende Fragen des Weltdienstes (z. B. Aspekte des sozialökologischen Wandels, Süd-Nord-Transfer, Länder und Kontinente übergreifende Zusammenarbeit, Kooperation ohne Reisen) mit den Beraterinnen und Beratern bearbeitet und diese Erfahrungen mit der Erfahrung anderer Dienste von AGIAMONDO zusammenbringt.

*Bernward Causemann,
Josephine Beck-Engelberg, Karola Block*

Follow-up (MISEREOR)

MISEREOR hat sich sehr intensiv mit den Evaluierungsergebnissen beschäftigt und ist entschlossen, dieses wirkungsvolle und gleichzeitig begleitungsintensive Beratungsinstrument im Interesse der Partner, und auch im eigenen Interesse, weiterzuführen bzw. weiterzuentwickeln. Die Begleitgruppe zur Evaluierung hat in einem Follow-Up-Vorschlag die Empfehlungen weitgehend aufgegriffen und der zuständigen Abteilungsleitungsrunde Vorschläge für inhaltliche Entscheidungen und Veränderung in den internen Verfahren vorgelegt, die angenommen wurden. Die Entscheidungsvorlage für neue Stellen wurde umgehend überarbeitet, um sicherzustellen, dass eine strategische und Synergie schaffende Nutzung der Beratungseinsätze verstärkt wird und Partnerorganisationen stärker in die Planung von Beratungsstellen involviert werden. Es wurden Entscheidungen zur Rollenklärung und Vereinfachung der administrativen Abläufe getroffen, die nun umgesetzt werden. Z. B. wurden gemeinsam mit AGIAMONDO die An-

trags- und Berichtsformate verändert, und eine Workshop-Reihe zur gemeinsamen Bearbeitung von z. B. PME-Verfahren und dem Wissensmanagement ist in der Planung, um Wirkungsorientierung und Nachhaltigkeit der Beratungseinsätze zu stärken. Die zuständige Leitungsrunde wird sich verstärkt mit der strategischen Auswertung und Planung sowie übergreifenden Steuerung befassen. In diesem Rahmen wird auch die Empfehlung, das Beratungsinstrument verstärkt für die politische Süd-Nord-Arbeit zu nutzen, überprüft, denn diese Komponente des Beratungsprojekts wird als sehr wichtig angesehen. Gleichzeitig haben internationale Beratungseinsätze auch in den Bereichen der institutionellen Partnerstärkung und im thematischen Zusammenhang ihre strategische Berechtigung. Es ist geplant, die jährlichen Treffen aller am Beratungsprojekt beteiligten Akteure verstärkt für das gemeinsame Lernen zu nutzen und gemeinsam mit AGIAMONDO das Weiterbildungsangebot zu überarbeiten.

18 Weltweit

Evaluierung eines Netzwerks zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen im urbanen Kontext

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die evaluierte Organisation ist ein weltweit operierendes, nichtstaatliches, mitgliederbasiertes Netzwerk, das seit über 40 Jahren besteht. Im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten steht auf der einen Seite die Unterstützung von lokalen bis regionalen Organisationen, Zusammenschlüssen und Bewohnergruppen, die im Bereich Habitat, Wohnungsbau und Stadtentwicklung aktiv sind. Andererseits versucht das Netzwerk, Einfluss auf kommunale, staatliche und internationale Organisationen zu nehmen, damit diese für das Recht auf Wohnen, Stadt und Habitat sensibilisiert werden. Die Vision des Netzwerks ist eine Welt, in der jeder Mensch einen sicheren Ort hat, an dem er und sie in Frieden und Würde leben können. Zu seinem thematischen Spektrum gehören innerhalb der Wohnungs- und Habitat-Themen die Verteidigung der Landrechte, der Schutz vor Vertreibung, die Ernährungssicherheit in Städten sowie die Gleichstellung der Geschlechter. Zielgruppen sind vornehmlich unter schlechten Wohnbedingungen Lebende, Obdachlose, Verarmte und Vertriebene. MISEREOR unterstützt das Netzwerk seit vielen Jahren.

Die aktuellen Rahmenbedingungen beeinflussen einerseits positiv die Projektdurchführung: Die gemeinsam von staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen auf der Habitat III-Konferenz verabschiedete „Neue Urbane Agenda“ (NUA) schreibt die Stärkung des Menschenrechts auf Wohnen, des Rechts auf einen angemessenen Lebensstandard und zum Zugang zu städtischen und sozialen Diensten fest. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung beinhalten, Städte und Siedlungen inklusiv, sicher,

widerstandsfähig und nachhaltig zu gestalten (SDG 11) und die Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle zu gewährleisten (SDG 6). Kommunen und Megastädte nehmen diese Prinzipien zunehmend in ihre lokalen Politiken auf. Andererseits werden die Arbeitsbedingungen für NRO in vielen Ländern immer schwieriger, die Organisationen werden vielfach ausgegrenzt, diffamiert oder kriminalisiert. Verletzungen von habitatrelevanten Menschenrechten (wie etwa des Rechts auf Wohnung, auf Land, auf Wasser und Sanitärversorgung) sind nach wie vor an der Tagesordnung.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Juni 2019 und Februar 2020 statt, einschließlich der Erarbeitung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen (Vorbereitungsphase), der Durchführung von Befragungen (Interviewphase), der Erstellung des Evaluierungsberichts und der Nachbereitung (Berichtsphase). Sie wurde gemeinsam von einer deutschen Gutachterin und einer Kollegin aus dem Sudan durchgeführt.

Das Gutachterteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum 2014-2019. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden u. a. Fragen zu den derzeitigen wesentlichen Herausforderungen und ihrer Bewältigung sowie zur besonderen Bedeutung der MISEREOR-Förderung für das Netzwerk erörtert.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden und das Netzwerk wurde in die

wesentlichen Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen. Das Methodenspektrum umfasste Dokumentenanalyse; eine Online-Befragung der Mitgliedsorganisationen, persönliche, telefonische bzw. Skype-Interviews mit ausgewählten Vertreter(inne)n von Mitglieds- und Partnerorganisationen sowie Mitarbeitenden des Netzwerks (insgesamt 49 Informant(inn)en, darunter 49 % Frauen); eine zum Teil persönlich, zum Teil schriftlich mit Vertreter(inne)n des Netzwerks durchgeführte SWOT- sowie Netzwerkanalyse; teilnehmende Beobachtung bei einer Online-Sitzung des Vorstands sowie einer Online-Mitgliederversammlung. Zu Beginn und am Ende der Interviewphase fanden jeweils Workshops statt, an dem Vertreter/-innen des Netzwerks teilnahmen, sowohl persönlich als auch durch Online-Zuschaltung. Während des Auftaktworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt. Der Schlussworkshop diente der Information über die vorläufigen Ergebnisse und einer ersten Validierung der Empfehlungen. Nach Abgabe des Schlussberichts fand ein weiterer Workshop bei MISEREOR statt, an dem gemeinsam mit der Leitung des Netzwerks die Ergebnisse nochmals reflektiert wurden.

Festgestellte Wirkungen

Das Netzwerk kann vielfältige positive Wirkungen vorweisen, die Ergebnis des gemeinsamen Arbeitens mit Mitgliedsorganisationen, Partnern und verbündeten Netzwerken sind und auf ihrer gemeinsamen Einflussnahme basieren:

- Stärkung der internationalen, regionalen und nationalen Netzwerke von Organisationen der Zivilgesellschaft und sozialen Bewegungen, die sich mit der Verbesserung von städtischen Wohn- und Lebensräumen sowie mit habitatrelevanten Menschenrechten befassen
- Berücksichtigung von Habitat- und Wohnungsfragen in der Agenda 2030 und den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs)
- Überwachung der Umsetzung von habitatrelevanten SDGs und Menschenrechten, sowohl durch Engagement mit UN-Organisationen als auch auf nationaler Ebene in ausgewählten Ländern durch Beiträge zu nationalen UN-Prüf-

verfahren, den sogenannten Universal Periodic Reviews (UPR); dadurch Orientierung bei der Anpassung lokaler und nationaler Prozesse an die Anforderungen der SDGs

- Berücksichtigung der Prioritäten von Basis- und sozialen Bewegungen im Habitat III-Prozess und inhaltliche Orientierung der „Neuen Urbanen Agenda“ (NUA) sowie von UN-Habitat-Ansätzen
- Sensibilisierung von UN-Organisationen und von weltweiten Städtenetzwerken im Konzept der habitatrelevanten Menschenrechte, die u. a. zur Unterzeichnung einer Verpflichtung zum Recht auf Wohnen und auf die Stadt durch Bürgermeister verschiedener Großstädte führte (z. B. Berlin, Barcelona, London, Paris, New York) und zur Übernahme der Konzepte in lokale Verfassungen (z. B. in Mexiko-Stadt und Beirut)
- Erfolgreiche Unterstützung von Kampagnen gegen konkrete Verletzungen der habitatrelevanten Rechte sowie gegen Vertreibungen von Bewohner(inne)n
- Orientierung des FAO-Ansatzes (Food and Agriculture Organization) zur städtischen Ernährungssicherheit.

Über ihre Mitgliedsorganisationen und Bündnispartner erreicht das Netzwerk Millionen von Menschen, die von städtischer Armut betroffen sind, und trägt dazu bei, ihre Lebensbedingungen zu verbessern.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist im globalen politischen Kontext und für die Zielgruppen – sowohl die Mitgliedsorganisationen als auch die städtische Bewohnerschaft – außerordentlich relevant. Die Online-Befragung und weitere Interviews bestätigen, dass die Fähigkeiten der teilnehmenden Organisationen zur Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Methoden zur Verteidigung von Habitat-, Wohnungs- und Landrechten verbessert wurden. Sie profitieren daneben vom „Upscaling“, der Verbindung der lokalen Ansätze mit globalen Strategien und akademischer Diskussion. Die Arbeit des Netzwerks steht im Einklang mit den langjährigen Zielen der Vereinten Nationen im Bereich Menschen-

rechte und nachhaltige Entwicklung. Es gibt keine andere, weltweit wirksame Organisation, die sich vergleichbar auf den integralen Ansatz für habitat-relevante Menschenrechte konzentriert.

Das Netzwerk hat die festgesetzten kurz- und mittelfristigen Ziele weitgehend erreicht. Es entwickelt seine Strategien realistisch und pragmatisch und verfolgt ehrgeizig die Umsetzung der Planvorgaben, wobei es gleichzeitig genügend Raum für Flexibilität lässt, um auf neue Bedingungen oder die akute Verletzung von Wohn- oder Landrechten zu reagieren. Die globale Vernetzung mit NRO und sozialen Bewegungen sowie die Zusammenarbeit mit vielen anderen Institutionen und Netzwerken führt zu einer hohen Effizienz.

Die Evaluierung hat die besondere Bedeutung der Unterstützung durch MISEREOR hervorgehoben. MISEREOR hilft dem Netzwerk, seine globalen Bemühungen besser zu strukturieren (z. B. bei der Vernetzung und Solidarität mit sozialen Bewegungen und beim Menschenrechtsansatz), und ist ein wichtiger Diskussionspartner. Aktuelle Chancen wie die zunehmende Anerkennung der Bedeutung des Menschenrechtsansatzes im Habitat-Bereich, der verstärkte Fokus auf den Klimawandel und das Recht auf Wohnung stellen gleichzeitig eine Herausforderung dar, da das Netzwerk gleichzeitig an vielen wichtigen Fronten Präsenz und Fachkompetenz zeigen muss. Die derzeitige Teilnahme des Netzwerks an der Globalen Plattform für das Recht auf die Stadt führt dabei zu wichtigen Nebeneffekten, wie z. B. Nähe zu kommunalen Zusammenschlüssen oder das Entstehen von neuen Partnerschaften in Asien und Afrika.

Bei u. a. folgenden Aktivitäten/Bereichen wird Verbesserungspotenzial gesehen: Manchmal unzureichender Austausch mit Mitgliedsorganisationen; fehlende Strategien zu Wissenstransfer und zur Einbindung neuer Generationen; unzureichende Zusammenarbeit mit Organisationen und Partnern aus Afrika und Asien bzw. ungenügende Anpassung der propagierten Konzepte auf die Lebensrealitäten in Afrika und Asien.

Insgesamt fällt die Bewertung der Arbeit des Netzwerks positiv aus. Folgende Empfehlungen wurden übermittelt:

- Unter Beibehaltung der demokratischen, mitgliederbasierten Struktur sollten Partnerschaften mit Organisationen und anderen Netzwerken strategischer ausgerichtet und institutionalisiert werden, auch, um die globale Sichtbarkeit und Präsenz des Netzwerks zu verbessern.
 - Die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Mitgliedsorganisationen sollten verbessert werden, z. B. durch die Entwicklung einer Fortbildungsstrategie und die Formulierung gemeinsamer Projekte.
 - Der Erfahrungsaustausch und die regionale Zusammenarbeit der Mitgliedsorganisationen untereinander sollten gefördert werden, z. B. durch die Unterstützung ihrer eigenen Projektformulierung oder eine bessere Verbreitung von Solidaritätsaktionen.
 - Die konzeptionellen Ansätze bedürfen einer Revision, z. B. im Hinblick auf eine stärkere Berücksichtigung von Strategien der Wohnungsversorgung, bei der Verurteilung und Anprangerung von Vertreibungspraktiken, bei der Erklärung von zunächst akademischen Konzepten (wie „Recht auf die Stadt“ oder „Soziale Produktion von Wohnraum“), bei der breiten Umsetzung von Strategien der Geschlechtergleichstellung, zur Interdependenz zwischen Stadt und Land sowie zur Anpassung an den Klimawandel.
 - Die administrative und Managementeffizienz des Netzwerks könnte verbessert werden, einerseits durch das Zurückgreifen auf computerbasierte Systeme, andererseits durch die Bündelung von Leitungsfunktionen und die Einbindung von Mitgliedsorganisationen in laufende Prozesse.
 - Die Zusammenarbeit mit MISEREOR könnte durch einen jährlichen Austausch und unter Einbeziehung der zuständigen regionalen und Sektor-Referate optimiert werden.
- Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen, globalen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung des Netzwerks durch MISEREOR sinnvoll.

Joanna Kotowski

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen der Evaluatorinnen wurden auf den verschiedenen Entscheidungsebenen des demokratisch verfassten Netzwerks intensiv diskutiert und flossen in den MISEREOR vorgelegten Antrag zur weiteren Projektförderung ein. Als Zielsetzungen für den dreijährigen Projektzeitraum ab April 2021 wurden – wie in den Empfehlungen angeregt – sowohl die Umsetzung einer neuen Fortbildungsstrategie als auch die Stärkung von Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit der Mitgliedsorganisationen verankert. Eine intensivere Ausrichtung auf Partnerschaften mit Städte- und Hochschulnetzwerken soll zur globalen Sichtbarkeit und Präsenz des Netzwerks beitragen. Mit der Verlagerung des Generalsekretariats nach Afrika soll auch eine Revision von bislang stark lateinamerikanisch geprägten konzeptionellen Ansätzen verbunden sein. Die Stärkung der bestehenden Arbeitsgruppen zur Genderthematik und zu Umweltfragen sowie ein neu eingerichteter Jugendbeirat sollen die Kompetenz und Ausstrahlungskraft des Netzwerks in diesen Bereichen erhöhen. Die Anregung eines umfassenderen jährlichen Austauschs mit MISEREOR wurde beiderseits sehr positiv aufgenommen und soll dieses Jahr begonnen werden.