



Was bringt's?

Vom Nutzen der Rückschau

Jahresevaluierungsbericht 2015

**MISEREOR**  
● IHR HILFSWERK

# Inhalt

<b>Grußwort</b>	3
<hr/>	
● <b>1. Zusammenschau – Der Außenblick auf die Evaluierungen im Jahr 2015</b>	6
<hr/>	
● <b>2. Die Vogelperspektive – Schlussfolgerungen aus der Förderbereichsevaluierung Berufliche Bildung</b>	22
<hr/>	
● <b>3. Der Blick über den Tellerrand – Querschnittsevaluierungen</b>	32
3.1 Brasilien: Querschnittsevaluierung von fünf Vorhaben zur Förderung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten sowie Landrechten im Bundestaat Maranhão	32
3.2 Haiti: Querschnittsevaluierung der 45 Projekte zur ländlichen Wohnraumversorgung nach dem Erdbeben von 2010	36
<hr/>	
<b>4. Follow-up von 2013 – Veränderungen nach der Evaluierung</b>	43
● 4.1 Ägypten: Follow-up der Evaluierung eines Grundbildungsprojekts	43
4.2 Indien: Follow-up der Querschnittsevaluierung dreier Projekte zu Ernährungssouveränität und Empowerment	46
4.3 Mexiko: Follow-up der Evaluierung eines Projekts zur integralen ländlichen Entwicklung	49
<hr/>	
<b>Überblick</b>	52
Glossar: Die wichtigsten Evaluierungsbegriffe auf einen Blick	52
Die Evaluierungen 2015 auf einen Blick	55



Dr. Martin  
Bröckelmann-Simon

## Liebe Leserin, lieber Leser!

**N**ützen Evaluierungen überhaupt? Und wenn ja: Wem genau? Sie sind natürlich nicht zuletzt für MISEREOR selbst ein nützliches Instrument. Evaluierungen sollen Antwort geben auf Fragen wie: „Fördern wir das Richtige? Und welche Veränderungen im Leben der Armen bewirken die Projekte?“ Die freie Journalistin und EZ-Beraterin Jutta Bangel, die die übergreifende Analyse geschrieben hat, bestätigt, dass das Evaluierungskonzept von MISEREOR die Armen „mit ihrem ganzen Mensch-Sein“ in den Mittelpunkt stellt. Und dass es neben der Überprüfung von messbaren Ergebnissen deshalb auch immer darum geht, „komplexe Selbstentwicklungsprozesse von Personen und Gemeinschaften zu berücksichtigen“.

Die Evaluierungen sollen aber in erster Linie unseren Partnern dienen: 2015 haben sich 48 Projektträger in Afrika, Asien und Lateinamerika einem nach international anerkannten Kriterien durchgeführten Evaluierungsprozess unterzogen oder ihn sogar selber erbeten. Das ist mit viel Zeit und Energie verbunden und erfordert eine gute Planung, Sammlung von Daten, Begleitung des Gutachterteams während des Einsatzes und natürlich die Auseinandersetzung mit den Schlussfolgerungen und Empfehlungen, um diese bestmöglich für ihre Arbeit nutzbar zu machen. Das ist nicht immer einfach, aber die Resonanz in der Regel sehr positiv. So heißt es aus Bolivien: „Besonders hilfreich war es, die Sichtweise der von uns begleiteten Zielgruppen zu erfahren.“

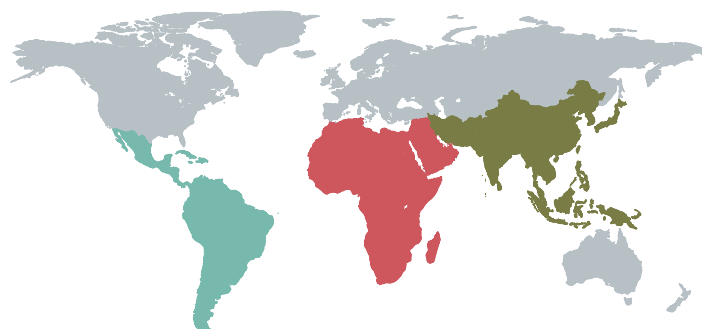
Darüber hinaus haben Partnerorganisationen in den Ländern des Südens in 84 Fällen selber ein vergleichbares Instrument genutzt, die sog. externen, lokal beauftragten Evaluierungen. Das begrüßen wir sehr. Und die dritte, 2015 durchgeführte Förderbereichsevaluierung zum Thema Berufliche Bildung (S. 22) wirkt direkt in die Förderpraxis bei MISEREOR hinein: Gerade entsteht ein neuer Orientierungsrahmen für den Förderbereich, der die Erkenntnisse aus der Evaluierung aufgreift.

Und unsere externen Evaluatorinnen und Evaluatoren? Sie sind sozusagen die kompetenten Mittler. Sie verstehen die Evaluierung als Reflexionsprozess für beide Seiten und gestalten den Prozess so, dass die hervorgebrachten Ergebnisse einen möglichst großen Nutzen für alle Beteiligten haben.

Eine anregende und vielleicht sogar nutzbringende Lektüre wünscht Ihnen Ihr

Dr. Martin Bröckelmann-Simon  
Geschäftsführer

# Evaluierungen weltweit im Jahr 2015



Evaluierungen International 2

„Das Netzwerk wirkte bei der **Freilassung** von zu Unrecht inhaftierten Menschenrechtsverteidiger(inne)n mit.“

Mexiko



## Evaluierungen Lateinamerika

Argentinien	1
Bolivien	1
Brasilien	1
Haiti	1
Honduras	1
Mexiko	1
<b>gesamt</b>	<b>6</b>

## Lateinamerika

„Dank des **Verhandlungsgeschicks** der Partnerorganisation und anderer NRO konnte das federführende Ministerium davon überzeugt werden, dass eines der großen staatlichen **Wohnraumförderungsprogramme** nicht nur von Investoren und Kommunen durchgeführt wird, sondern auch von NRO.“

Argentinien

„Die teilnehmenden Gemeinden liegen meist in entlegenen, schwer zugänglichen und armen Regionen des Landes, und **die Kinder haben zum ersten Mal die Möglichkeit, eine Schule zu besuchen** und von einer vom Projekt fortgebildeten Lehrerin oder einem Lehrer Unterricht in ihrer vertrauten Sprache zu erhalten.“

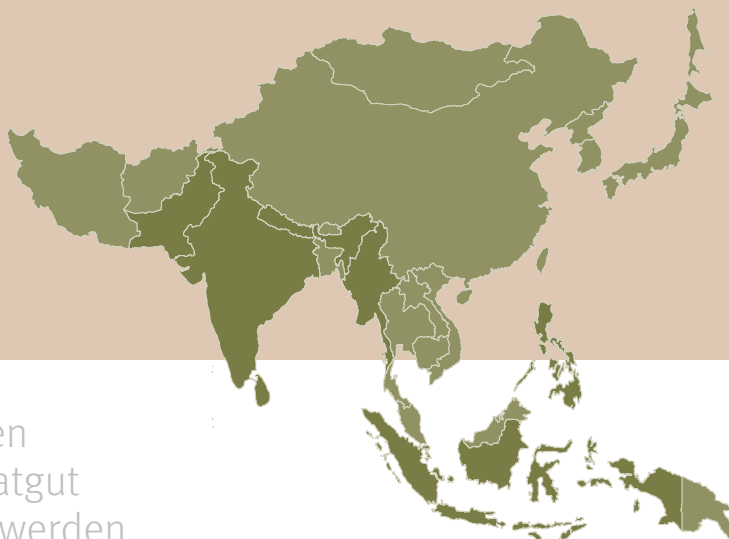
Indien

#### Evaluierungen Asien

Indien	4
Indonesien	1
Myanmar	1
Nepal	1
Pakistan	1
Philippinen	1
Sri Lanka	1

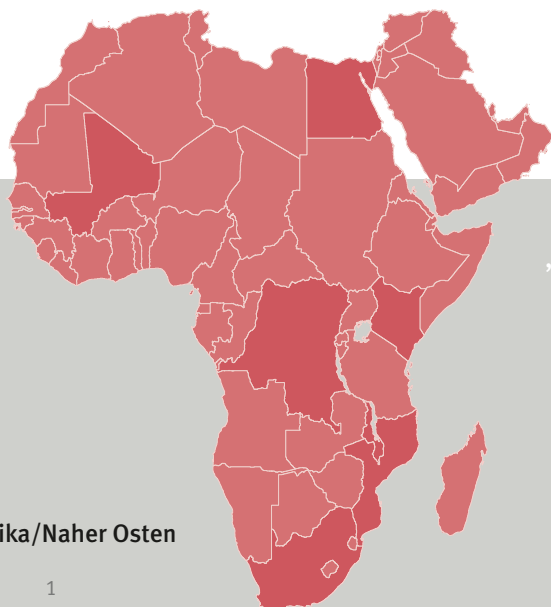
gesamt 10

## Asien



„Durch den Austausch unter den Projektpartnern konnte das Saatgut weiter vermehrt und verbreitet werden. In 112 Dörfern wurden Saatgut-Banken eingerichtet.“

Myanmar



## Afrika

#### Evaluierungen Afrika/Naher Osten

Ägypten	1
DR Kongo	4
Kenia	1
Malawi	1
Mali	1
Mosambik	1
Republik Südafrika	2

gesamt 11

„Vor allem in der Projektregion um Mzuzu hat sich die Erkenntnis verbreitet, dass bestimmte **kulturelle Praktiken sowie Gewalt in jedem Fall Frauenrechtsverletzungen bedeuten**, die insgesamt schädlich für die Gesellschaft sind und dass gemeinsam für eine Verbesserung der Situation eingetreten werden muss.“

Malawi

# 1. Zusammenschau

## Der Außenblick auf die Evaluierungen im Jahr 2015

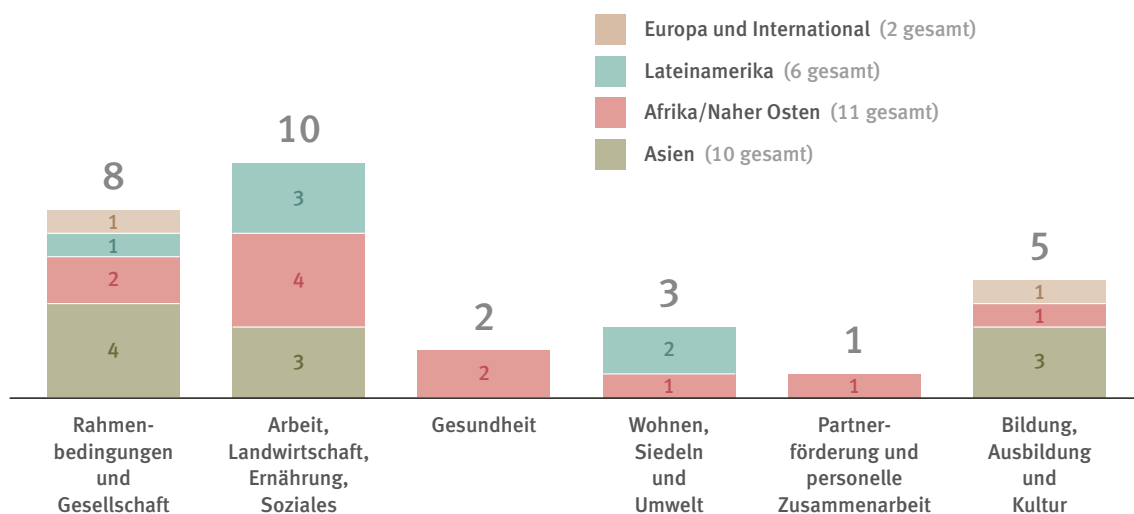
von Jutta Bangel

**M**ISEREOR schaut auf eine lange Evaluierungspraxis zurück; bereits 1968 hat das Hilfswerk die ersten Gutachten durch eine unabhängige Evaluierungsgruppe in Auftrag gegeben. Seitdem hat sich die Evaluierungspraxis beständig weiterentwickelt. Grundsätze wurden erarbeitet, die einerseits die Dynamik der internationalen Diskussion um Evaluierungen widerspiegeln, andererseits aber auch dem Entwicklungsverständnis und den spezifischen Arbeitsansätzen von MISEREOR genügen. Das Ergebnis ist ein Evaluierungskonzept, das die Armen „...mit ihrem ganzen Mensch-Sein“ in den Mittelpunkt stellt. Bei den Evaluierungen des letzten Jahres geht es deshalb neben der Überprüfung

von messbaren Ergebnissen auch immer darum, komplexe Selbstentwicklungsprozesse von Personen und Gemeinschaften zu berücksichtigen. Diese lassen sich oft nur schwer in die kurzfristige Projekt- und Förderlogik der internationalen Entwicklungszusammenarbeit einbinden. Sie bedürfen häufig mehrjähriger aufeinanderfolgender Projektphasen, um sich entfalten zu können. Das hatten auch die Gutachter/-innen im Blick, die ein Projekt zur Lehreraus- und -fortbildung in Pakistan evaluiert haben: „Die Erfolge des Programms in den vergangenen 24 Jahren sind eindrucksvoll und zugleich eine Bestätigung des langfristigen programmatischen und finanziellen Engagements von MISEREOR.“

### Anzahl der Evaluierungen 2015 nach Förderbereichen und Kontinenten

alle über EQM beauftragten Evaluierungen mit Datum Auftragsabnahme 01.01.2015 bis 31.12.2015 und Förderbereichsevaluierung Berufliche Bildung

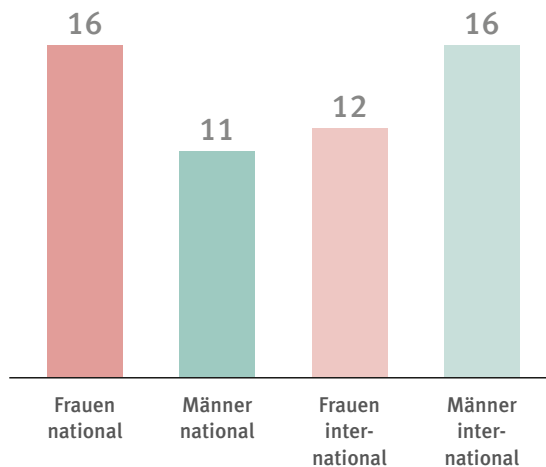




Evaluierungen sollen  
nützen – vor allem den  
betroffenen Menschen.

Foto: Nusch/MISEREOR

### Anzahl Gutachterinnen und Gutachter



Frauen gesamt: 28

Männer gesamt: 27

## Evaluierungen als Lerninstrument

Natürlich werden auch bei MISEREOR Evaluierungen zur Erfolgskontrolle und Rechenschaftslegung eingesetzt, um einen wirkungsvollen Mitteleinsatz sicherzustellen. Sie dienen der Projektsteuerung und ermöglichen gegebenenfalls die strategische Neuausrichtung eines Entwicklungsvorhabens. In den Mittelpunkt seines Evaluierungskonzepts stellt MISEREOR jedoch die Überprüfung und Dokumentation von Wirkungen. Dabei geht es um die Frage, welche Veränderungen im Leben der Armen durch die geförderten Projekte bewirkt werden. Und nicht nur das – Evaluierungen sollen selbst zu positiven Veränderungen beitragen und Lernprozesse ermöglichen.

Die aktive Teilnahme von Partnerorganisationen und Zielgruppen an den Projektprüfungen ist deshalb ausdrücklich erwünscht. Sie kann die Einsicht der Projektpartner in die Notwendigkeit von Veränderungen und die Motivation, diese auch umzusetzen, befördern. Im besten Falle kann durch eine aktive Teilnahme der Begünstigten die Evaluierung selbst zu

einer Maßnahme der Bewusstseinsbildung werden. Neben der zentralen Frage nach den Wirkungen prüften die von MISEREOR beauftragten Gutachter/-innen die Entwicklungsvorhaben auf ihre Relevanz, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Diese fünf Beurteilungskriterien wurden vom Entwicklungsausschuss der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) definiert und sind international anerkannt. Sie bilden auch den Orientierungsrahmen für die vorliegende Zusammenschau der 2015 durchgeführten Evaluierungen.

### Evaluierungen 2015

Im Jahr 2015 führte MISEREOR 29 Evaluierungen durch, davon zwei Querschnittsevaluierungen und eine Förderbereichsevaluierung. Im Rahmen dieser 29 Evaluierungen wurden 146 Projekte geprüft. Sie wurden in der Regel von Teams aus je einem bzw. einer unabhängigen deutschen und lokalen Gutachter/-in

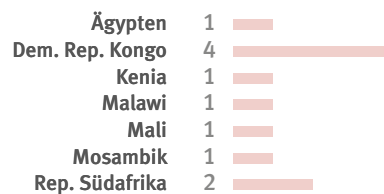


Die Würdigung des Erreichten und das Aufzeigen von Perspektiven lassen zuversichtlich in die Zukunft schauen.

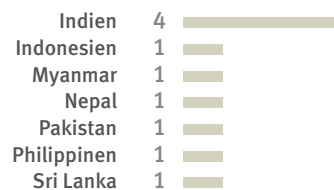
durchgeführt, über 60 % dieser Teams bestanden aus Frauen und Männern. Der größte Teil der Projektprüfungen, insgesamt 62 %, entfiel auf die beiden Bereiche „Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales“ (10) und „Rahmenbedingungen und Gesellschaft“ (8), gefolgt vom Bereich „Bildung, Ausbildung und Kultur“ mit fünf Evaluierungen. Zum letztgenannten Sektor gehört auch die Förderbereichsevaluierung zur Beruflichen Bildung, in deren Rahmen insgesamt 106 Vorhaben aus verschiedenen Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas geprüft wurden. Die evaluierten Projekte aus den insgesamt fünf Förderbereichen werden von lokalen Partnerorganisationen getragen, die zum großen Teil aus dem kirchlichen, christlichen oder glaubensbasierten Kontext stammen. Das sind bei den vorliegenden Projekten mehrheitlich Diözesen. Aber auch katholische Bildungseinrichtungen und Organisationen der Jesuiten und Franziskaner oder zwei nationale CARITAS-Verbände gehören dazu. Knapp die Hälfte der MISEREOR-Partner sind Nichtregierungsorganisationen (NRO), die anerkannte Menschenrechts-, Sozial- und Entwicklungsarbeit leisten. ●

### Evaluierungen aufgeschlüsselt nach Ländern:

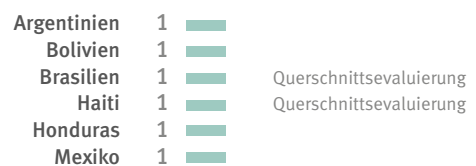
#### Afrika und Naher Osten



#### Asien



#### Lateinamerika

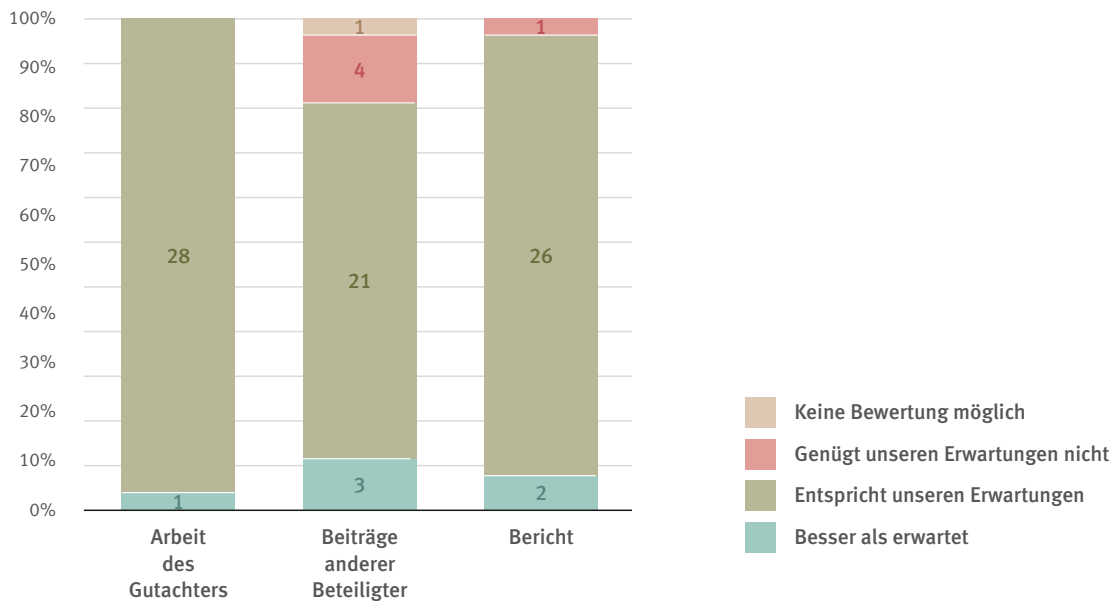


#### Europa / International





## Bewertung der Evaluierungen



## Die Evaluierungsergebnisse nach DAC\*-Kriterien

MISEREOR folgt bei seinen Evaluierungen den OECD/DAC-Kriterien.

**Relevanz:** Im Vordergrund steht der Bedarf der Zielgruppe und dessen Kohärenz zu den Zielen der Partnerorganisation.

**Wirkungen:** Wesentlich sind die Veränderungen, die das Projekt bewirkt. Im Idealfall sind diese beabsichtigt und entsprechen der Planung des Projekts.

**Effektivität:** Wenn ein Projekt seine selbst gesteckten Ziele, also die beabsichtigten Wirkungen, erreicht hat, kann es als effektiv bezeichnet werden.

**Effizienz:** Wesentlich ist, dass die erreichten Ziele in einem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand und den Kosten stehen.

**Nachhaltigkeit:** Und wie geht's weiter? Ein nachhaltiges Projekt sorgt dafür, dass die Veränderungen nach dem Ende des Projekts andauern oder die befähigten Zielgruppen ihre Arbeit fortführen können.

MISEREOR stellt die Frage nach den Wirkungen der Projekte bewusst in den Vordergrund: Alle vom Projekt ausgelösten Veränderungen – auch die unerwarteten positiven oder gar negativen – sind für die betroffenen Menschen von großer Bedeutung. Dies bringt MISEREOR zum Ausdruck, indem Wirkungen als zweites Kriterium, gleich nach der Relevanz, betrachtet werden, während sie üblicherweise erst nach der Effizienz stehen.

\* DAC = Development Assistance Committee

# Relevanz

**A** usgegrenzte und benachteiligte Zielgruppen zu identifizieren, ihre Kernprobleme zu erkennen und sie mit bedarfsgerechten Maßnahmen zu beantworten, das macht Entwicklungsvorhaben relevant. Die 2015 in Auftrag gegebene Förderbereichsevaluierung zur Beruflichen Bildung bestätigt, dass alle 106 geprüften Projekte aus diesem Bereich besonders benachteiligte Zielgruppen erreichen, die bislang von staatlichen Bildungsangeboten und Förderprogrammen ausgeschlossen waren. Dabei gelingt es den MISEREOR-Partnern in der Regel, ihre Fördermaßnahmen an die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen anzupassen. Bei der Kompetenzstärkung von Partnernetzwerken und Vorhaben mit äußerst heterogenen Zielgruppen bedarf es allerdings oft einer noch gründlicheren Analyse, um den jeweils relevanten Fortbildungs- und Beratungsbedarf zu identifizieren. Die Evaluierung eines Netzwerks in Honduras ergab beispielsweise, dass die angebotenen Trainingsmaßnahmen im Projektmanagement vor allem von Basisgruppen und den kleineren der 36 Mitgliedsorganisationen nachgefragt wurden, für die größeren und erfahreneren NRO dagegen wenig relevant waren.

## Schlüsselthemen bearbeiten

Maßnahmen, die erfolgreich zur Existenzsicherung ärmerer Bevölkerungsschichten beitragen oder diskriminierten Gruppen Zugang zu grundlegenden Rechten verschaffen, wird in den Evaluierungen des letzten Jahres eine durchweg hohe Relevanz zugesprochen. In diese Kategorie gehören beispielsweise Projekte, die Rechtshilfe für gesellschaftliche Gruppen anbieten, denen der Zugang zu angemessenem Wohnraum und lebenswichtigen Ressourcen oder

das Recht auf menschenwürdige Arbeit, kulturelle, religiöse und ethnische Identität verwehrt wird. In diesen Bereichen agieren die MISEREOR-Partner mit großer Kompetenz und Wirksamkeit, wie die Projektbeispiele aus Indien und Malawi zeigen.

Die Relevanz einzelner Vorhaben bemisst sich auch an der Rolle, die sie in ihrer Region bzw. in den staatlichen Versorgungssystemen der Partnerländer einnehmen. In der Demokratischen Republik (DR) Kongo beispielsweise spielt die medizinische Abteilung des Projektpartners eine Schlüsselrolle: Sie trägt „seit vielen Jahrzehnten maßgeblich zum Funktionieren des Gesundheitssystems in der Region bei.“ Andere Programme, die im letzten Jahr evaluiert wurden, haben Modellcharakter erreicht. Sie beeinflussen Reformvorhaben und Politikentscheidungen, wie das Beispiel aus Pakistan zeigt. ●



Großer körperlicher Einsatz, Durchhaltevermögen, Bodenfruchtbarkeit und Unterstützung von außen lassen die Saat aufgehen.



Pakistan

### Modellcharakter erwerben

„Das von MISEREOR geförderte Institut für Lehreraus- und -fortbildung leistet Pionierarbeit in der qualitativen Verbesserung der Lehrerausbildung in Pakistan.“ Das Institut hat Modellcharakter und gilt über die Provinzgrenzen hinaus als Synonym für eine qualitativ hochwertige Bildungsinitiative. Die bildungspolitische Relevanz des Programms zeigt sich u. a. an der Nachfrage nach der fachlichen Expertise des Instituts. Es wird von den staatlichen Bildungsbehörden regelmäßig zur Teilnahme an Politikdialogen und Reforminitiativen eingeladen. In bildungspolitischen Gremien leistet der Projektpartner wertvolle inhaltliche Inputs. Zusammenfassend stellt das Gutachten fest: „Das Programm ist im bildungspolitischen Kontext Pakistans und angesichts der anstehenden Veränderungen in der Lehrerausbildung hochrelevant.“



Malawi

### Kostenlose Rechtshilfe

„Die Sensibilisierung und Weiterbildung zu Frauenrechten, verbunden mit kostenloser Rechtsberatung, sind adäquate Maßnahmen, um Diskriminierung zu begegnen“, heißt es im Gutachten über ein Projekt zur Förderung von Frauenrechten in Malawi. Wo patriarchal geprägte kulturelle Praktiken die Rechte von Frauen verletzen und die Betroffenen weder von der formellen noch von der traditionellen Justiz Hilfe erwarten können, ist kostenlose Rechtshilfe von hoher Relevanz. Geleistet wird sie von sogenannten Paralegals. Das sind Ehrenamtliche, die vom Projektpartner in Menschenrechtsfragen und den Grundzügen des malawischen Strafrechts ausgebildet werden. Neben Rechtshilfe und Beratung für Frauen bieten die Paralegals auch Schulungen für traditionelle Autoritäten, Polizei und Mitarbeitende der lokalen Verwaltung und Justiz an, um sie für Gender- und Frauenrechtsfragen zu sensibilisieren. Damit leisten sie einen Beitrag zur Demokratisierung des Malawischen Rechtssystems.



Foto: Pohl/MISEREOR



Indien

### Lokale Initiativen stärken

„Seit vielen Jahren arbeitet die Partnerorganisation im indischen Maharashtra mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen zusammen. Sie unterstützt Landlose und Nomaden, kastenlose Dalits und indigene Bevölkerungsgruppen der Adivasi bei der Einforderung ihrer Landrechte – mit großem Erfolg. Das Evaluierungsteam bestätigt, dass sich das Wissen der benachteiligten Gruppen über ihre Rechte und darüber, wie diese einzufordern sind, deutlich erweitert habe. „Mehr als 18.000 Personen haben ihre persönlichen Dokumente beantragt, die sie für die Einforderung von Landrechten benötigen. Außerdem haben rund 200 Dorfgemeinschaften ihr kollektives Recht zur Absicherung des bebauten Dorfgebiets eingeklagt.“ Bis zum Evaluierungszeitpunkt wurde etwa die Hälfte der Forderungen offiziell positiv entschieden. Diese Wirkungen des Vorhabens betrachten die Betroffenen als eine „wichtige und relevante Verbesserung ihrer Lebenssituation, da dies ihre Existenz absichert.“

## Wirkungen

**D**ie evaluierten Projekte zeigen vor allem auf der Mikroebene deutlich positive Wirkungen: Etwa, wenn es um die Lösung konkreter Probleme der Zielgruppen geht, wie z. B. Wohnraumnot, mangelnden Zugang zu Sozialleistungen, zu Naturressourcen und Land oder um die Verbesserung der Einkommens- und Arbeitssituation. Auch hinsichtlich der Vermittlung von fachlichem Know-how, technischem Wissen und Lebenskompetenzen bescheinigen die Gutachter/-innen den Partnerprojekten gute Ergebnisse. Dagegen scheint sich das soziale Engagement der Zielgruppen in einigen Fällen nur schwer durch gezielte Projektmaßnahmen beeinflussen zu lassen. Das Begleitprogramm eines von MISEREOR in Indonesien geförderten Stipendienprogramms, das explizit auf die Stärkung von sozial verantwortlichem Handeln der Stipendiat(inn)en ausgerichtet ist, hat die beabsichtigte Wirkung nicht erreicht: „Nur 13 % der Teilnehmenden erklärten, dass sie das Programm stärker für soziale Probleme sensibilisiert habe“, schreibt das Evaluierungsteam.

### Hilfe zur Selbsthilfe

Den MISEREOR-Partnern geht es auch um Veränderungen in Organisationen und Strukturen. Das bedeutet in den meisten Fällen, die Selbsthilfefähigkeit der Zielgruppen zu stärken. Die Partner unterstützen Frauen, die bislang kaum Zugang zu Einkommen hatten, bei der Bildung von Spar- und Kreditgruppen. Sie fördern Zusammenschlüsse von landlosen Kleinbauern und -bäuerinnen oder indigenen Gemeinschaften, damit sie sich als Kooperativen auf den lokalen Märkten besser positionieren oder ihre Rechtsansprüche als Verband effektiver durchsetzen können. Oder sie helfen sozial diskriminierten Gruppen, wirkungsvolle Vertretungsstrukturen innerhalb ihrer Gemeinden und Institutionen aufzubauen. Es geht dabei immer darum, einen Prozess anzustoßen, der es den Menschen ermöglicht, Kontrolle über Entscheidungen und Verfahren zu erlangen, die sie

unmittelbar betreffen. Welche Wirkungen diese Art der „Ermächtigung“ benachteiligter Gruppen erzielen kann, zeigt u. a. das Projekt aus Nepal. Hier hat die Stärkung der Selbsthilfestrukturen von Frauen und Minderheiten nicht nur zur Minderung unmittelbarer Armutsprobleme beigetragen, sondern auch den sozialen Status der Zielgruppen positiv verändert.

### Rahmenbedingungen verändern

Einigen Vorhaben gelingt es, über die Veränderungen individueller Lebenssituationen hinaus Einfluss auf die Rahmenbedingungen von Entwicklung zu nehmen. Sie erzielen positive Wirkungen auf Gesetzgebung, staatliche Sozialpolitik oder Förderprogramme der öffentlichen Hand. Einer philippinischen Partnerorganisation ist es dank umfangreicher Lobbyarbeit gelungen, „großen Einfluss auf Gesetzesinitiativen zur Weiterführung der Agrarreform“ auszuüben. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das deutsche Menschenrechtsnetzwerk, das 2015 evaluiert wurde. Dessen beharrlichem Einsatz ist möglicherweise der seltene Erfolg zuzuschreiben, „dass ein geplantes bilaterales Abkommen zur Zusammenarbeit der Sicherheitskräfte mit großer Wahrscheinlichkeit eine Menschenrechtsklausel zum Schutz personenbezogener Daten enthalten wird.“

Nicht immer sind erzielte Wirkungen eindeutig auf Maßnahmen der MISEREOR-Partner zurückzuführen. Manche positiven Veränderungen sind auch Ergebnis einer günstigen politischen oder wirtschaftlichen Konjunktur. Oder sie sind den erfolgreichen Interventionen anderer Organisationen zuzuschreiben. In einigen wenigen Fällen erzeugten die evaluierten Vorhaben auch unbeabsichtigte positive oder negative Wirkungen, wie das Beispiel aus Kenia zeigt. ●





Kleinkredite ermöglichen ein bedachtes Planen – das ist auch für die Konzeption von Projekten erforderlich.



Nepal

## Veränderungen im Sozialverhalten

„Eine der wichtigsten Wirkungen des Projekts ist der verbesserte Zugang zu Krediten“, heißt es im Gutachten über einen Kleinprojektfonds zur ländlichen Entwicklung in Nepal. Das Vorhaben vergibt Kredite an Selbsthilfegruppen und Kooperativen. Investiert werden die Gelder hauptsächlich in Kleinstunternehmungen im informellen Sektor und in den Anbau von Gemüse für den Eigenverzehr und den Verkauf. Das wiederum steigert das Einkommen der vorwiegend aus Frauen bestehenden Selbsthilfegruppen und trägt zur Ernährungssicherheit ihrer Familien bei. Auch positive Auswirkungen auf das Sozialverhalten und den gesellschaftlichen Zusammenhalt beobachtet das Evaluierungsteam. „Dank ihrer aktiven Beteiligung in den Gruppen und im Management der Kooperativen hat sich der soziale Status der Frauen in den Familien und in der Gesellschaft verbessert.“



Kenia

## Unbeabsichtigte Nebenwirkung

Der Aufbau von Rechtszentren in ländlichen Gemeinden, kostenlose Rechtshilfe durch geschulte Rechtsberater/-innen und mobile Rechtshilfekliniken – das sind einige Ergebnisse der erfolgreichen Arbeit des Projektpartners in Kenia. Seit vielen Jahren unterstützt MISEREOR die von Juristinnen und Anwälten gegründete Organisation dabei, ausgegrenzten Bevölkerungsschichten Zugang zur Justiz zu verschaffen. Ziel ist es, nachhaltige Strukturen für eine rechtliche Vertretung armer Menschen zu schaffen und das öffentliche Bewusstsein für grundlegende Menschenrechte zu sensibilisieren. Neben allen positiven Veränderungen gab es allerdings auch nicht beabsichtigte Wirkungen, die kritisch zu betrachten sind: So führte die Arbeit der Organisation mit Häftlingen zu Unstimmigkeiten unter dem Personal der Justizvollzugsanstalt. Es kritisierte, dass sich der MISEREOR-Partner zu einseitig auf die Rechte der Häftlinge konzentriert habe, ohne die Situation des Sicherheitspersonals ausreichend zu berücksichtigen.



Deutschland

## Politik beeinflussen

Dass die Lobbyarbeit von Menschenrechtsorganisationen auch auf höchster politischer Ebene Wirkung zeigen kann, beweist ein Projektpartner aus Deutschland. Mit nur einer Teilzeitstelle und einem hohen Engagement seiner Mitglieder setzt sich das aus 15 deutschen Organisationen bestehende Netzwerk äußerst effizient für die Verbesserung der Menschenrechtslage in Mexiko ein. Es hat dazu beigetragen, dass Menschenrechtsverletzungen vor internationalen Gerichten verhandelt und Täter verurteilt wurden. Es hat die Meinungsbildung im Bundestag durch gut recherchierte Informationen und glaubwürdige Hintergrunddokumente beeinflusst und mitgeholfen, den Forderungen mexikanischer Menschenrechtsorganisationen in UN-Gremien Gehör zu verschaffen. Als wesentliche Erfolgsfaktoren identifizieren die Gutachter/-innen die effektiven Arbeitsformen des Netzwerks.



# Effektivität

**B**is zu welchem Grad werden die geplanten Ziele eines Entwicklungsprojekts tatsächlich erreicht? – Dies ist eine der zentralen Fragen, die Gutachter/-innen gewöhnlich bei Projektprüfungen untersuchen, um die Effektivität eines Vorhabens zu beurteilen. Welchen Stellenwert der Aspekt der Effektivität für MISEREOR hat und was passiert, wenn die geplanten Ziele nicht erreicht werden, erklärt Dorothee Mack, Leiterin des Arbeitsbereichs Evaluierung und Qualitätsmanagement von MISEREOR:

## Welche Aspekte sind für MISEREOR wichtig bei der Frage nach der Effektivität von Projekten?

Unter Effektivität wird geprüft, ob die formulierten Projektziele erreicht wurden bzw. voraussichtlich erreicht werden. Das ist eine zentrale Frage auch im Hinblick auf die formalen Vereinbarungen zwischen MISEREOR und seinen Projektpartnern. Wichtiger noch als die Zielerreichung bzw. Effektivität ist uns aber der Blick auf alle Wirkungen eines Projekts, also auch auf die ungeplanten positiven oder vielleicht auch negativen Veränderungen.

## Was kann MISEREOR zu einer effektiven Projektdurchführung der Partner beitragen?

Zunächst einmal müssen sinnvolle und realistische Projektziele in der Planung definiert werden. Oft gibt es dazu erste Klärungsprozesse zwischen den antragstellenden Partnern und MISEREOR. Während der Projektdurchführung unterstützt MISEREOR die Partnerorganisationen häufig durch Beratungen, sei es zu strategischen und fachlichen Fragen in der Organisationsentwicklung oder auch in der Beobachtung und Dokumentation der Projektwirkungen.

## Was passiert, wenn Planziele nicht erreicht werden?

Vielleicht ist einer der wichtigsten Beiträge MISEREORs unsere Bereitschaft zur Flexibilität. Abweichungen von der Planung können notwendig sein, weil sich die Rahmenbedingungen ändern, z. B. weil die zunehmenden Klimaschwankungen zu einer anderen landwirtschaftlichen Strategie zwingen. Und bei komplexen gesellschaftlichen Veränderungen funktionieren die Dinge häufig nicht so, wie man sich das anfangs vorstellt, und man muss umsteuern. Änderungen der ursprünglich geplanten Ziele und Maßnahmen im Projektverlauf sind deshalb bei MISEREOR grundsätzlich möglich. Ein bewusstes und begründetes Umsteuern kann durchaus ein Qualitätsmerkmal des Projektmanagements sein, wenn es rechtzeitig angezeigt und mit MISEREOR abgesprochen wird. ●



Foto: Rohlf/MISEREOR

Dorothee Mack

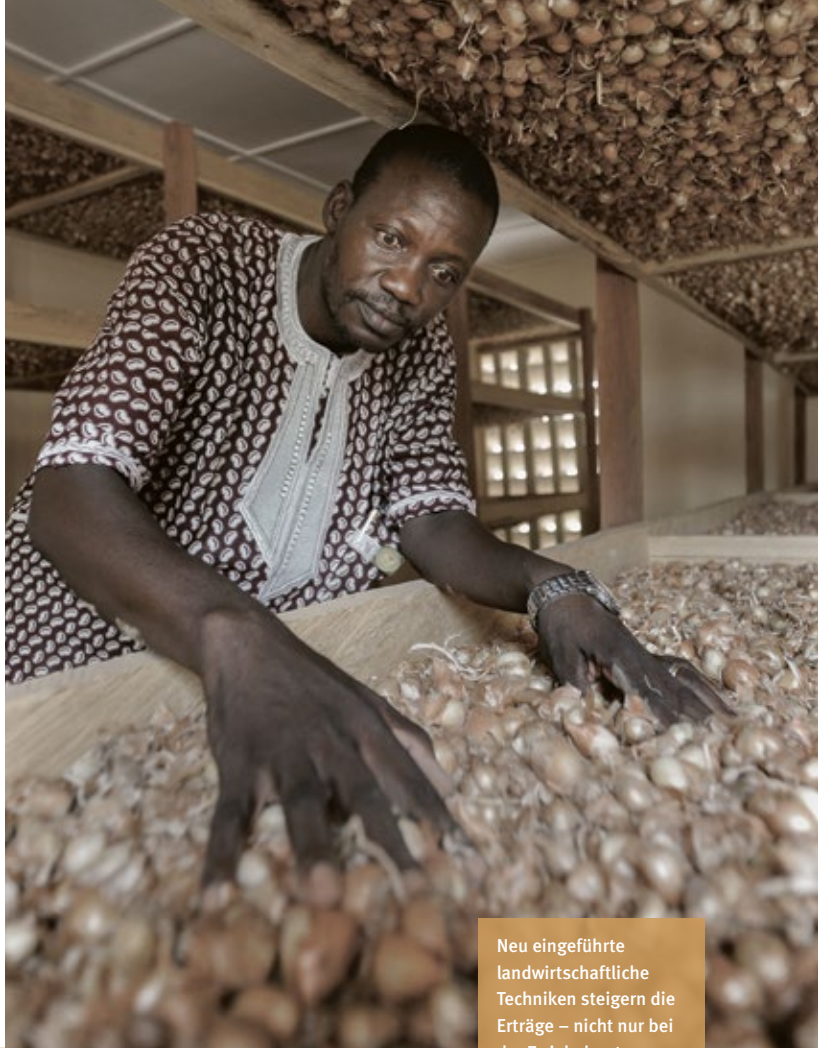


Mali

### Vom Nachbarn lernen

**D**as Projekt zur ländlichen Entwicklung im Süden Malis zeigt eindeutig positive Wirkungen: In 12 Kommunen wurde öffentlich Rechenschaft über den Jahreshaushalt abgelegt. Diese Transparenz führte dazu, dass bis zu 100 % der Steuern und Abgaben gezahlt wurden und die Gemeinden mehr in Schulen, Gesundheitszentren und Brunnenbau investieren können. Auch die gesetzten Ziele in Erosionsschutz und Ernährungssicherung sind erreicht. Dank der neu eingeführten landwirtschaftlichen Techniken wurde die Getreideernte von einer auf vier Tonnen pro Hektar gesteigert. In Selbsthilfegruppen organisierte Frauen haben Gemeinschaftsfelder angelegt. Die Vielfalt der geernteten Gemüse bereichert den Speiseplan der Gemeinden und erhöht das Einkommen der Frauen. Das gute Beispiel hat Schule gemacht: Einige Dörfer, die nicht vom Vorhaben gefördert werden, haben die ressourcenschonenden Anbautechniken übernommen – eine nicht erwartete positive Wirkung des Vorhabens.

Foto: Grossmann/MISEREOR



Neu eingeführte landwirtschaftliche Techniken steigern die Erträge – nicht nur bei der Zwiebelernte.



Brasilien

### Realistischere Ziele formulieren

**K**onflikte um Land, sklavensähnliche Ausbeutung von Arbeitskräften und die Verdrängung traditioneller Gemeinschaften durch Großgrundbesitzer und Agroindustrie bestimmen die Realität im Nordosten Brasiliens. Im Bundesstaat Maranhão widmen sich fünf kirchliche Partnerorganisationen dieser Problematik. In wesentlichen Bereichen wurden die Projektziele im vorgegebenen Rahmen erreicht. So hat sich der Zugang von Kleinbäuerinnen und -bauern und traditionellen Gemeinschaften zu Land und Ressourcen deutlich verbessert. Dank der Aufklärungs- und Bewusstseinsarbeit der Partnerorganisation sind die Kleinbauernfamilien jetzt besser organisiert und leisten erfolgreicher Gegenwehr in Landkonflikten. Manche Ergebnisse blieben allerdings auch hinter den Erwartungen zurück. So erhielten weit weniger Quilombos ihre offizielle Anerkennung als traditionelle Gemeinschaften von Nachfahren ehemaliger Sklav(inn)en als ursprünglich geplant. Das liege an zu ambitionierten Zielformulierungen, analysiert das Evaluierungsteam und schlägt eine Korrektur der Richtwerte vor.



Ägypten

### Fokussiert bleiben

**D**er Ausbruch des Arabischen Frühlings 2011 riss auch die Partnerorganisation in Ägypten in den Strudel der politischen Ereignisse. Neben ihrem Einsatz für das Recht armer Bevölkerungsschichten auf menschenwürdigen Wohnraum, engagierte sich die Menschenrechtsorganisation in den letzten Jahren verstärkt in politischen Aktivitäten. Staatliche Repressionen waren die Folge. Mitarbeitende wurden belästigt und verhaftet, ihre Wohnungen durchsucht. Der steigende Druck auf kritische Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Ägypten beeinträchtigte zeitweise erheblich die Projektarbeit: Ein Teil der geplanten Maßnahmen wurde zugunsten politischer Aktivitäten vernachlässigt, das kleine Team drohte sich in der Vielzahl drängender Menschenrechtsfragen zu verzetteln. Seitdem der MISEREOR-Partner sein politisches Engagement aus Sicherheitsgründen zurückgefahren hat, konzentriert sich das Projektteam wieder stärker auf seine Kernkompetenzen und auf Aktivitäten, die dem eigentlichen Auftrag des Vorhabens entsprechen.

## Effizienz

**W**ie gut nutzen Projekte ihre Ressourcen? Wie hoch sind die Kosten der einzelnen Projektmaßnahmen und stehen sie in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen für die Zielgruppen? Dies sind wichtige Fragen, wenn es um die Effizienz von Entwicklungsprojekten geht. Insgesamt, so betonen die Evaluierungsberichte des letzten Jahres, gelingt es den MISEREOR-Partnern, ihre knappen Ressourcen betriebswirtschaftlich effizient zu nutzen. Manchmal schießen sie allerdings über das Ziel hinaus. Im Bemühen, aus der weit verbreiteten Personalnot eine Tugend zu machen, überlasten einige Partnerorganisationen ihre Teams mit Mehrfachrollen, für die sie nicht immer ausreichend qualifiziert sind. Bei manchen Organisationen grenzt das hohe Engagement des Personals an Selbstausbeutung. Hier bedarf es Strategien, um gegenzusteuern.

Einige Gutachten empfehlen den MISEREOR-Partnern, die Ausbildung von Multiplikator(inn)en weiter auszubauen. Das heißt, Menschen auszubilden, die in ihren eigenen Gemeinden, Stadtvierteln oder Basisgruppen Entwicklungsprozesse vorantreiben. Diese Methode ermöglicht den Partnerorganisationen, Zeit und Personal zu sparen und gleichzeitig Know-how effizient in die Breite zu tragen. Vorausgesetzt, Inhalt und Methoden der Trainingsmaßnahmen sind an Wissensstand und Bedarf der Zielgruppen angepasst.

### Synergien nutzen

Außerdem raten die Evaluierungsteams, durch eine engere Zusammenarbeit mit anderen gleichgesinnten Organisationen, mit staatlichen und privaten Akteuren, Synergien zu nutzen und Aufgaben zu teilen. Das entlastet das eigene Personal und steigert die Effizienz der Projekte. Vorhandene Infrastruktur und Fortbildungsangebote können von den Mitarbeitenden mehrerer Organisationen gemeinsam genutzt werden, das spart Kosten.

Als weitere kritische Punkte, die generell verbesserungswürdig sind, führen die Gutachten an, dass Bedarfsanalysen nicht immer systematisch erstellt und Wirkungen von Trainings- und Beratungsmaßnahmen unzureichend überprüft werden. Vielen Partnern fehlt es auch an brauchbaren Monitoringsystemen, um die Kosteneffizienz ihrer Projekte zu überprüfen. Die Förderbereichsevaluierung zur Beruflichen Bildung bemängelt bei vielen der 106 geprüften Projekte aus diesem Bereich, dass die Pro-Kopf-Kosten von Bildungsmaßnahmen nicht richtig nachgehalten werden. Auch bei der Kosten-Nutzen-Analyse müsse gezielter an der Vermittlung geeigneter Monitoringsysteme gearbeitet werden, mahnen die Gutachten. Als wichtige Faktoren, um die Kosten der Entwicklungsmaßnahmen bei größtmöglichem Nutzen niedrig zu halten, benennen sie neben den bereits erwähnten Maßnahmen eine flexible Planung und die sorgsame Instandhaltung von vorhandener Infrastruktur. ●



Argentinien

### Effizienz durch Allianzen

**D**en städtischen Armen im Großraum Buenos Aires zu menschenwürdigem Wohnraum zu verhelfen, ist Ziel einer argentinischen Partnerorganisation. Sie betreut die Durchführung staatlicher Wohnbauförderprogramme und bietet sozial Benachteiligten juristische Hilfe in Wohnrechtsfragen. Außerdem unterstützt sie Stadtteilorganisationen dabei, sich politisch zu artikulieren. Dank ihrer Arbeit konnten 2.000 Familien ihre Wohnsituation und damit ihre Lebensqualität verbessern. Rechtsverfahren wurden eingeleitet, Besitztitel erstritten und das Wohnrecht zahlreicher Familien dauerhaft abgesichert. Dabei setzt die NRO ihre knappen Ressourcen äußerst effizient ein: Sie nutzt Synergien aus der Arbeit in Netzwerken und aus Allianzen mit gleichgesinnten Organisationen, mit Universitäten und dem öffentlichen Sektor. Die Partnerorganisation kann auch deshalb kosteneffizient arbeiten, weil sie ihrem höchst kompetenten und engagierten Team sehr niedrige Gehälter zahlt. Die vergleichsweise schlechte Bezahlung ist in NRO-Kreisen zwar durchaus normal, wird vom Evaluierungsteam aber kritisch bewertet.





Das Know-how der lokalen Fachkräfte ist eine wichtige Voraussetzung für das Aufzeigen neuer Lebensperspektiven.

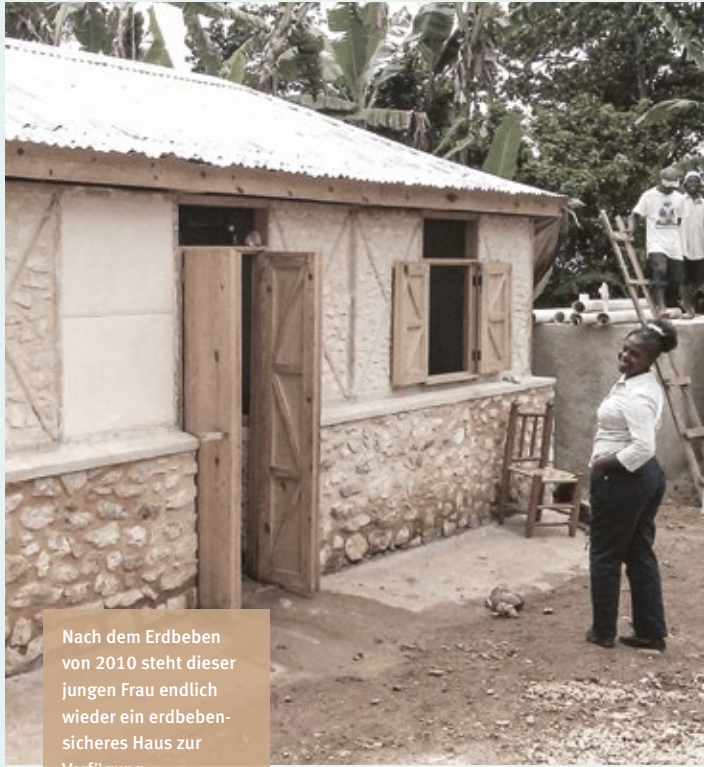


Haiti

### Kosteneffizient bauen

„Im Vergleich zu Projekten anderer Organisationen sind die von MISEREOR geförderten Wohnbauprojekte mit einer Gesamtinvestition von 5.463 Euro pro Hausbau als effizient einzustufen.“ Dies gilt umso mehr, als sich diese Kosten nicht nur auf die reinen Baumaßnahmen zur Wohnraumversorgung nach dem Erdbeben von 2010 beziehen. Sie umfassen auch die Ausbildung lokaler Handwerker, die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur und die Prozessbegleitung durch lokales Personal. Effizienz bescheinigt das Gutachten den Partnern auch in Hinsicht auf ihren Kompetenzerwerb: Mit einer sehr begrenzten Zahl von Mitarbeitenden gelang es den beiden Basisorganisationen in kürzester Zeit, vielfältige Kompetenzen in Bereichen zu erwerben, in denen sie zuvor kaum oder gar keine Erfahrungen hatten. Dank dieser Fähigkeit und ihrer guten Verankerung in den teilweise sehr abgelegenen Gemeinden konnte das Vorhaben einer großen Zahl von Familien zu erdbebensicheren Häusern verhelfen.

Foto: Oelers/MISEREOR



Nach dem Erdbeben von 2010 steht dieser jungen Frau endlich wieder ein erdbebensicheres Haus zur Verfügung.

# Nachhaltigkeit

**S**ollen Entwicklungsmaßnahmen nachhaltig Wirkung erzielen, müssen die Zielgruppen selbst Verantwortung für das Gelingen und die Weiterführung der Projekte übernehmen. Die Eigenverantwortung zu fördern ist ein Grund, warum die MISEREOR-Partner mit partizipativen Projektansätzen arbeiten. Die Zielgruppen sollen nicht nur ein Mitspracherecht an Planung, Durchführung und Wirkungskontrolle von Entwicklungsprojekten haben. Vielmehr sollen sie eine zentrale Rolle in den Entscheidungsprozessen spielen. Das erfordert viel Flexibilität, Geduld und Zeit von den Partnerorganisationen, die insbesondere bei Projekten der Nothilfe nicht immer gegeben ist. Das zeigt das Vorhaben zur Wohnraumversorgung in Haiti. Dort wären die MISEREOR-Partner gut beraten gewesen, den begünstigten Familien mehr Zeit für die eigene Entscheidungsfindung über die Bauausführung ihrer erdbebensicheren Häuser zu geben. Nach Meinung der Gutachterinnen hätten einige Vorschläge der Familien stärker berücksichtigt werden können, auch wenn sie nicht der ursprünglichen Projektplanung entsprachen. Das hätte zu einer größeren Akzeptanz und damit auch sorgfältigeren Instandhaltung der Häuser beigetragen.

## Organisationsmanagement stärken

Die Evaluierungen des letzten Jahres machen deutlich, dass die Nachhaltigkeit von Wirkungen wesentlich von der Funktionsfähigkeit und dem Organisationsgrad der lokalen Basisgruppen abhängt. Das bestätigt u. a. der Evaluierungsbericht eines Vorhabens in Nepal: „Das Projekt zeigt, dass die personelle und institutionelle Stärkung von kommunal verankerten Basisorganisationen eine wirksame Methode für die Förderung der Nachhaltigkeit und der Hilfe zur Selbsthilfe darstellt.“ Die Mehrheit der evaluierten Projekte ist auf einem guten Weg, was die Förderung der Selbstorganisation ihrer Zielgruppen betrifft. Doch nach Meinung der Gutachter/-innen kann noch

an einer besseren Vernetzung und an einem intensiveren Erfahrungsaustausch unter den Basisorganisationen und Selbsthilfegruppen gearbeitet werden.

Auch die Managementstrukturen einiger MISEREOR-Partner sind verbesserungswürdig. Einer Partnerorganisation beispielsweise rät das Evaluierungsteam, interne Arbeitsabläufe zu straffen und Zuständigkeiten neu zu definieren, um die eigene Handlungsfähigkeit zu erhöhen. Anderen Partnern wird empfohlen, zugunsten einer nachhaltigeren Wirkung ihrer Arbeit mehr in die Tiefe anstatt in die Breite zu gehen. Das bedeutet in Einzelfällen, sich angesichts knapper Personalressourcen geografisch und thematisch auf einige wenige Kernbereiche zu beschränken, diese dann aber umso intensiver zu bearbeiten.

## Finanzquellen diversifizieren

Ein weiterer Aspekt, der in fast allen Gutachten thematisiert wird, ist die finanzielle Absicherung der Partnerprojekte. Hier gelte es, so der einhellige Tenor der Gutachten, die Abhängigkeit von der Förderung durch MISEREOR und andere internationale Geldgeber zu verringern. Je nach den Gegebenheiten vor Ort wird den Partnern geraten, neue Geldquellen durch den Ausbau gebührenpflichtiger Dienstleistungen zu erschließen. Oder verstärkt staatliche Förderprogramme in Anspruch zu nehmen und die Spendenwerbung bei Privatwirtschaft und Berufsverbänden zu intensivieren. Den Gutachter/-innen ist durchaus bewusst, dass dies keine leichte Aufgabe ist: „Die Partnerorganisationen entwickeln zunehmend Strategien, ihr Einkommen zu diversifizieren. Die Möglichkeiten, das eigene Einkommen durch Kursgebühren oder Produktverkauf aufzustocken, sind jedoch begrenzt.“ ●

Frisches Gemüse für Eigenbedarf und Vermarktung erhöht die Lebensenergie.







Foto: Ralf/MISEREOR



DR Kongo

## Selbsthilfefähigkeiten stärken

**W**ichtige Schritte zu einer nachhaltigen Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion und Vermarktungsmöglichkeiten in den fünf Gemeinden der Provinz Bas Congo sind getan: Zahlreiche kleinbäuerliche Haushalte haben ihr Spektrum an Anbaukulturen erweitert. Sie konnten dadurch ihr Einkommen steigern, das sie nun in die Ausbildung ihrer Kinder investieren. Einige Bauerngruppen haben sich auf die Produktion von Saatgut spezialisiert. Verbessertes Saatgut ist nun in begrenztem Umfang vor Ort verfügbar und muss nicht mehr teuer eingekauft werden. Zudem lagern drei der fünf betreuten Kleinbauernverbände ihre Ernten in eigenen Lagerhäusern. Jetzt können sie die Vermarktung ihrer Ernten besser steuern. Für die nächste Projektphase hat sich die Partnerorganisation vorgenommen, die Bauerngruppen institutionell zu stärken und dadurch ihre Selbsthilfefähigkeit nachhaltig zu verbessern.



Indien

## Kräfte konzentrieren

**E**ine Gefahr für die finanzielle Nachhaltigkeit des Menschenrechtsprojekts in Gujarat sieht das Evaluierungsteam in der großen Abhängigkeit des Projektpartners von ausländischen Geldgebern. Es empfiehlt deshalb, sich um die Einwerbung von Mitteln großer Unternehmen zu kümmern, die laut indischer Gesetzgebung verpflichtet sind, 2 % ihres Gewinns gemeinnützigen Zwecken zuzuführen. Als weitere Fundraising-Strategie wird die Spendenwerbung bei sozial engagierten Mitgliedern von Anwaltsvereinigungen angeraten. Die geplante Expansion des erfolgreichen Rechtsberatungsmodells der Organisation auf andere indische Bundesstaaten und weitere Länder Südasiens betrachtet das Evaluierungsteam dagegen als Risiko für die Nachhaltigkeit. Es befürchtet, dass der Partner seine Kräfte überschätzt und damit die Existenz des gesamten Projekts gefährdet.



Südafrika

## Nachwuchs einbinden

**D**em Urban Agriculture-Projekt in den Townships von Kapstadt geht der Nachwuchs aus. Obwohl Südafrikas wichtigster und ältester Akteur der Hausgartenbewegung die Ernährung in Tausenden Township-Familien verbessert und zur Gründung zahlreicher Initiativen beigetragen hat, stagniert die Bewegung. Denn der Gartenbau in den Townships von Kapstadt erfordert hohe Produktionskosten, da der Sandboden wenig fruchtbar ist. Große Mengen Kompost müssen eingebracht, umfangreiche Bewässerungsanlagen gebaut und unterhalten werden. Der hohe Arbeitsaufwand bei relativ geringer Produktivität schreckt viele junge Leute ab. Und dies trotz des Potenzials des Projekts. Denn die Nachfrage nach Bio-Gemüse aus den armen Townships wächst beständig. Würden vermehrt staatliche Zuschüsse bereitgestellt, ein nachhaltigeres Konzept zur Bodenfruchtbarkeit erarbeitet, das Beratungs- und Trainingsangebot verbessert und vor allem ein stärkerer Fokus auf die Einbindung junger Menschen gelegt, könnte sich das Projekt verjüngen und weiterwachsen.

## Erreichtes und Herausforderungen

**D**ie Kurzfassungen der Evaluierungsberichte bescheinigen den im Jahr 2015 geprüften Vorhaben eine durchweg hohe Relevanz. Die Förderbereichsevaluierung zur Beruflichen Bildung beispielsweise betont, dass wichtige Querschnittsthemen wie Geschlechtergerechtigkeit, Menschenrechte, Partizipation oder Konflikttransformation in allen Projekten berücksichtigt werden. Diese Beobachtung wird nur von zwei Gutachten aus anderen Sektoren eingeschränkt. Sie bemängeln, dass der Genderaspekt nicht ausreichend berücksichtigt werde. In einem Fall mahnen sie spezifischere Maßnahmen an, um Frauen Zugang zu Führungspositionen zu verschaffen. Im anderen Fall fehlt es ihnen an einem klaren Genderkonzept zur Förderung von Frauen.

Einige Partner beeindrucken durch die Effizienz, mit der sie ihre Projekte trotz schwieriger Rahmenbedingungen durchführen. Dies bezieht sich vor allem auf Vorhaben in Krisen- und ehemaligen Kriegsgebieten. Mehrere Gutachten heben hervor, dass organisationsinterne Hindernisse wie Personalmangel und Finanzmittelknappheit durch großes Engagement und hervorragende fachliche Kompetenzen des Personals wettgemacht werden. Auch die Einsatzfreude von freiwilligen Helfer(inne)n und Multiplikator(inn)en, die sich aus den Zielgruppen heraus entwickelt haben, tragen zur Effizienz der Vorhaben bei.

### Lobbyarbeit ernst nehmen

Viele Evaluierungsberichte heben ein erhöhtes Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl der Zielgruppen als eine wichtige positive Wirkung der Vorhaben hervor. Festgemacht werden diese schwer messbaren persönlichen Entwicklungen Einzelner oder ganzer Gruppen auch daran, dass sie erfolgreicher als zuvor ihre Interessen gegenüber Behörden und Lokalregierungen durchsetzen. Insbesondere

ethnische Minderheiten und gesellschaftlich ausgegrenzte Gruppen trauen sich dank der durchgeführten Aufklärungs- und Bewusstseinsbildungsmaßnahmen häufiger, gesetzlich verbriefte Rechte und staatliche Sozialleistungen einzufordern.

Generell weisen die in 2015 evaluierten Vorhaben einen hohen Grad der Zielerreichung auf, teilweise werden gesetzte Ziele sogar übertroffen. Die Evaluierungsteams bescheinigen mindestens fünf der 29 geprüften Vorhaben Modellcharakter. In ihren Regionen gelten sie als Referenzprojekte, ihre Wirkung strahlt auf andere Vorhaben aus. Begründet werden diese Erfolge u. a. mit der guten Netzwerkarbeit der MISEREOR-Partner und ihrer engen Kooperation mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft. Ein Gutachten hält die „konstruktiv-offene Haltung“ des Partners gegenüber Institutionen des öffentlichen Sektors für besonders erfolgsfördernd. Sechs Berichte empfehlen explizit eine intensivere Lobby- und Advocacyarbeit, um mehr Breitenwirksamkeit zu erzielen und den politischen Druck auf Entscheidungsträger zu erhöhen.

### Nebenwirkungen beachten

Manche Projektergebnisse stellen sich bei genauerer Betrachtung nicht ganz so positiv dar. Zwei Vorhaben erreichten zwar die unmittelbaren Ziele, die Erwartungen an weitergehende Auswirkungen auf ein verstärktes soziales Engagement der Zielgruppen wurden jedoch enttäuscht. In zwei anderen Projekten wurden Wirkungen im Umweltbereich bzw. in der Befriedung von Konflikten nicht im beabsichtigten Ausmaß erzielt. Hier müssen sowohl die möglicherweise zu hohen Erwartungen als auch die Eignung der Maßnahmen hinterfragt werden. Bei einigen Vorhaben lassen sich beobachtete Veränderungen aufgrund der schlechten Datenlage nicht eindeutig auf die Projektmaßnahmen zurückführen.

Unbeabsichtigte Wirkungen werden nur in sieben Evaluierungskurzberichten erwähnt, dabei handelt es sich in fünf Fällen um positive Nebeneffekte. Ein Fall lässt aufhorchen: Hier droht eine vom Projekt installierte, kostenlose Rechtshilfe Konfliktlösungsmechanismen und Rechtsprechung durch traditionelle Autoritäten und das formale Justizsystem zu ersetzen. Das Evaluierungsteam mahnt, über den Aufbau einer alternativen Rechtsberatung für Arme nicht die Sensibilisierung der lokalen Rechtsorgane für eine verbesserte Rechtsprechung zu vernachlässigen. Ziel des Vorhabens sei es schließlich nicht, lokale Institutionen aus ihrer Verantwortung zu entlassen, sondern dazu beizutragen, dass sie ihre Arbeit „effektiv, diskriminierungs- und korruptionsfrei durchführen.“

## Projektdaten systematisieren

Die vorliegenden Kurzfassungen der Evaluierungsberichte zeigen, dass Lernerfahrungen aus den Projekten nur dann optimal genutzt werden können, wenn aussagekräftige Monitoringdaten vorhanden sind. Dies ist aber nur bei gut der Hälfte der in 2015 evaluierten Projekte der Fall. Bei 13 Vorhaben mahnen die Gutachten eine systematischere Erhebung und Auswertung von Projektdaten an. Auch orientieren sich einige Monitoringsysteme zu stark an der Dokumentation von Aktivitäten, anstatt Wirkungen zu beobachten und daraus Schlussfolgerungen für die weitere Projektarbeit zu ziehen. Warum das so ist, erschließt sich aus den Kurzberichten nur indirekt. Zum Teil scheint es sich um ein methodisches Problem zu handeln, oftmals fehlt es den Partnern aber auch an Expertise in wirkungsorientierter Projektplanung und Monitoring. In diesen Bereichen wie auch in der Organisationsentwicklung werden Erwartungen an MISEREOR herangetragen, die Partner intensiver zu begleiten – sei es durch externe Beratung, regelmäßige Feldbesuche und/oder zusätzliche Schulungsmaßnahmen. ●



Mit Aufklärung und Bewusstseinsbildung werden ethnische Minderheiten gestärkt.

Foto: Kopp/MISEREOR

# 2. Vogelperspektive Schlussfolgerungen aus der Förderbereichsevaluierung Berufliche Bildung

## Evaluierung des Förderbereichs Berufliche Bildung bei MISEREOR

### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Die Querschnittsevaluierung fand zwischen September 2014 und November 2015 statt und erfolgte in drei Etappen: (1) eine Deskphase (Dokumentenstudium), die einen Gesamtüberblick über 106 Projekte der beruflichen Bildung bei MISEREOR und eine Beschreibung des Förderbereichs präsentierte; (2) eine Feldphase, in der zentrale Fragestellungen durch exemplarische Evaluierungen von insgesamt 20 Projekten von 17 Organisationen in Äthiopien, Brasilien und Indien vertieft wurden, und (3) eine Synthesephase, in der die Ergebnisse aus den ersten beiden Phasen übergreifend ausgewertet wurden.

Bei der Evaluierung wurden Projekte berücksichtigt, die bei MISEREOR der formalen oder nicht-formalen beruflichen Bildung zugeordnet sind. Sie wurden zwischen 2007 und 2009 bewilligt, die Bewilligungssumme lag mindestens bei 25.000 € – bis zu einer Höchstbewilligung von 810.000 € –, und zum Zeitpunkt der Abfrage am 1.8.2014 galten die Projekte als abgeschlossen. 106 Projekte entsprachen diesen Kriterien, wobei viele Projekte neben Ansätzen der beruflichen Bildung auch in anderen Bereichen aktiv waren (z. B. Jugend-, Frauen- oder Beschäftigungsförderung generell). Da MISEREOR bei einigen Projektpartnern während des Bewilligungs-

zeitraums mehrere Projektphasen gefördert hat, kann die Bezeichnung „Projekt“ auch einer von mehreren Projektphasen desselben Vorhabens bzw. Partners entsprechen. Insgesamt deckt die untersuchte Grundgesamtheit 97 Projektpartner ab.

Bei der untersuchten Grundgesamtheit von 106 Projekten war Afrika mit 54 Projekten in 19 Ländern vertreten, Asien mit 40 Projekten in 17 Ländern und Lateinamerika mit 12 Projekten in drei Ländern. In Lateinamerika war berufliche Bildung während des Untersuchungszeitraums demnach kein Schwerpunkt der Förderung.

Wie in anderen Sektoren arbeitet MISEREOR auch im Bereich Berufliche Bildung vorwiegend mit EZ-Trägern aus dem kirchlichen, christlichen oder glaubensbasierten Kontext zusammen. Dies sind in 72 % der Fälle Organisationen, die eng mit der katholischen oder christlichen Kirche verknüpft sind (Diözesen, Pfarreien, Salesianer, Jesuiten, andere christliche Orden, CARITAS etc.). In 28 % der Fälle handelt es sich um nichtstaatliche Organisationen, die einen glaubensbasierten Hintergrund haben (z. B. Buddhisten, Moslems) oder anerkannte Sozialarbeit mit ausgegrenzten Zielgruppen leisten. Etwa ein Drittel der von kirchlichen Trägern durchgeführten Projekte





Nähkurse für marginalisierte junge Frauen in Indien – die Vermittlung von Fachkompetenzen ist wichtig, aber ebenso das begleitende Lebenskompetenztraining.

Foto: Schwarzbach/MISEREOR

Zielgruppen der Projekte sind grundsätzlich sozial schwache Menschen, mehrheitlich Jugendliche und junge Erwachsene, sowohl aus ländlichen als auch aus städtischen Gebieten. Einige Projekte unterstützen die arme Bevölkerung im Allge-

meinen, andere wiederum richten sich an spezifische Bevölkerungsgruppen, z. B. Prostituierte, weibliche Hausangestellte, arbeitende Kinder, Straßenkinder ehemalige Strafgefangene, Schulabbrecher/-innen. Frauen und Männer sind im Durchschnitt in gleichem Ausmaß vertreten. Vielfach wird geschlechter- und religionsübergreifend unterrichtet.

obliegt der Verantwortung der lokalen Diözesen oder Erzdiozesen, 18 % sind in der Hand von Salesianern. Zahlenmäßige Relevanz haben auch Jesuiten und nationale CARITAS-Verbände. Mit den meisten der Träger hat MISEREOR eine langjährige Partnerschaft aufgebaut, die teilweise bis in die 80er Jahre und länger zurückreicht. Nur 18 % der Projekte werden von neuen Trägern durchgeführt, mit denen sich die Zusammenarbeit erst bewähren muss.

Die während der Feldstudie besuchten Partner und analysierten Projekte decken ein weites Spektrum unterschiedlicher Organisationen und Ansätze ab. Ihnen gemeinsam ist ein breiteres Verständnis von beruflicher Bildung. Neben der fachlichen Qualifizierung wird eine generelle Verbesserung der Entwicklungs- und Integrationschancen für junge Menschen angestrebt, die ansonsten kaum durch Angebote der Berufsbildung erreicht werden. Die Mehrzahl der Projekte nennt die Verbesserung des Einkommens bzw. der wirtschaftlichen Situation der Zielgruppen als langfristiges Oberziel. Einige Ziele beziehen sich auf die Verbesserung der Lebensbedingungen allgemein oder auf die Integration ausgegrenzter Gruppen. Zwei Projekte erwähnen explizit die Verbesserung der Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung als Oberziel.

Während der Feldphase waren in Äthiopien die folgenden Ansätze einbezogen:

- Ein kirchlicher Träger in Addis Abeba mit einem Stadtentwicklungsprogramm, in dem Frauen an Ausbildungslehrgänge anderer Träger vermittelt werden;
- eine NRO, die ehemaligen Prostituierten mit Kursen, Lebenskompetenztrainings und kleinen Zuschüssen den Einstieg in die selbständige Berufstätigkeit erleichtert;
- eine Gewerbe- und Landwirtschaftsschule unter diözesaner Verantwortung im Norden des Landes;
- ein Entwicklungszentrum eines kirchlichen Trägers, das sich speziell an Frauen richtet und u. a. Berufsbildung anbietet;
- ein Trainings- und Gemeindezentrum im Westen des Landes, ebenfalls in Verantwortung eines kirchlichen Trägers.



Die in Brasilien untersuchten Organisationen und Projekte waren:

- Eine NRO, die ein Förder- und Ausbildungsprogramm für Straßenkinder und Arbeitslose in städtischen Randsiedlungen im Großraum Recife durchführt;
- ein Zentrum für die soziale Eingliederung von ehemaligen Prostituierten und Straßenmädchen in Pernambuco;
- ein Projekt der ländlichen Gemeindeentwicklung in Ceará, das u. a. Kurse der Berufsbildung im Programm hat;
- ein Kinder- und Jugendzirkusprojekt für ehemalige Straßenkinder, das von einer NRO in Rio de Janeiro durchgeführt wird;
- ein von einer NRO durchgeführtes Beratungsprojekt für ländliches Gemeinwesen in Piauí, u. a. mit Elementen der Berufsbildung.

In Indien wurden folgende Organisationen und Projekte näher untersucht:

- Ein zentraler Fonds zur Förderung von Ansätzen der non-formalen beruflichen Bildung, der rund 90 Organisationen in ganz Indien unterstützt, in der Regel kleine NRO im ländlichen Raum, die unterschiedliche Kurse der Berufsbildung anbieten;
- eine NRO in Bangalore, die ein Berufsbildungsprogramm für ländliche Jugendliche aus unteren Kasten durchführt;
- eine weitere NRO in Karnataka, die berufliche Bildung im Rahmen eines ländlichen Entwicklungsprogramms anbietet;

- ein integrales Jugendförderungsprogramm einer lokalen NRO in Gujarat, das eine Komponente der beruflichen Bildung beinhaltet;
- ein Bildungsprogramm eines kirchlichen Trägers für ehemalige Kinderarbeiter, das neben Grundbildung auch Kurse der Berufsbildung durchführt;
- eine NRO in Orissa, die Berufsbildungsaktivitäten für Jugendliche im Rahmen eines Gewaltpräventions- und -rehabilitationsvorhabens anbietet;
- eine Stiftung in Indien, die Hausangestellte mit Bildung und in Selbstorganisation unterstützt und die vereinzelt auch Kurse zur Berufsbildung im Programm hat.

MISEREOR unterstützt seine Partner in unterschiedlicher Weise. Zum Teil werden alle Aktivitäten der Partner in bestimmten Schwerpunktbereichen unterstützt, zum Teil nur ausgewählte Maßnahmen der Partner. Beispielsweise waren 23 Projekte (22 %) der Grundgesamtheit reine Bau- oder Ausstattungsprojekte (d. h. MISEREOR hat den Bau oder



Grundbildung und  
Hygieneerziehung –  
wichtige Voraussetzungen  
für den späteren  
persönlichen und  
beruflichen Lebensweg

die Ausstattung von beruflichen Zentren finanziert), und acht Projekte dienten nur der Personalfortbildung oder Qualifizierung von Partnern im Bereich Berufliche Bildung, z. B. durch Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen für Ausbilder/-innen oder der Curriculum-Entwicklung. Konzeptionell liegt dabei der Förderschwerpunkt bei Ansätzen der nichtformalen und ganzheitlichen beruflichen Bildung (75 % der Projekte). Formale Berufliche Bildung macht nur einen geringen Teil der Projekte aus (4 %) und auch duale Ansätze spielen eine nur untergeordnete Rolle (5 %).

## Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Ziel der Evaluierung war einerseits, gemeinsam mit den MISEREOR-Partnerorganisationen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Ansätze im Bereich der Beruflichen Bildung hervorzuheben, um Rückschlüsse für die MISEREOR-Förderstrategie ziehen zu können. Andererseits wollte MISEREOR mit der Evaluierung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) über die im Bereich Berufliche Bildung verwendeten Mittel Rechenschaft ablegen.

Zunächst erfolgte die quantitative Auswertung der 106 Projekte der Grundgesamtheit nach abgestimmten Kriterien. Daneben wurden während der Deskphase 35 Projekte einer vertiefenden Analyse unterzogen und 15 Evaluierungsberichte berücksichtigt, in denen insgesamt 18 Projekte untersucht worden waren. In den drei

Feldstudienländern wurden 12 Partnerorganisationen und ihre Berufsbildungsansätze vor Ort besucht und intensiv untersucht, sechs weitere Partner waren in den Evaluationsprozess durch schriftliche Befragung bzw. Teilnahme an Workshops einbezogen; daneben wurden acht Partnerorganisationen des indischen Fonds persönlich besucht und 33 schriftlich befragt. Während der nachfolgenden Synthesephase wurden die Ergebnisse der Deskphase den Ergebnissen der Feldphase gegenübergestellt und anhand der DAC-Kriterien (Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit) bewertet. Darauf aufbauend wurden übergreifende Schlussfolgerungen und Empfehlungen entwickelt.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden. Sowohl MISEREOR als auch die Partnerorganisationen vor Ort wurden in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung mit einbezogen. Das Methodenspektrum umfasste:

- Dokumentenanalyse bei MISEREOR und vor Ort (einschließlich Analyse vorliegender statistischer Daten zu Abgänger(inne)n der beruflichen Bildung);
- schriftliche Fragebogenbefragung und persönliche Interviews mit Vertreter(inne)n der Partnerorganisationen;
- individuelle und Fokusgruppeninterviews mit Kursteilnehmer(inne)n, Absolvent(inn)en, Ausbilder(inne)n, Vertreter(inne)n relevanter staatlicher und nichtstaatlicher Trägerorganisationen sowie der Privatwirtschaft;
- schriftliche Interviews mit ausgewählten Kursteilnehmer(inne)n und Abgänger(inne)n;
- Feldbesuche bei Partnerorganisationen und Ausbildungseinrichtungen;
- je ein Workshop zu Beginn und gegen Ende der Feldphase zur Abstimmung, Information und Absicherung der Ergebnisse, an dem Vertreter/-innen der Partnerorganisationen sowie anderer sektorrelevanter Organisationen und Institutionen (zivilgesellschaftlich, staatlich, privatwirtschaftlich) teilnahmen.



Foto: Dornbeiger/MISEREOR

Die Evaluierung wurde von einem interdisziplinären Expert(inn)en-Team durchgeführt, mit einer Kerngruppe aus zwei Frauen und zwei Männern, die Erfahrungen in beruflicher Bildung, Jugendförderung, Frauenförderung, städtischer und ländlicher Entwicklung sowie in quantitativen und qualitativen Analysemethoden einbrachten und von einem erweiterten Team internationaler Expert(inn)en unterstützt wurden. Vor Ort standen den internationalen Fachleuten lokale Expert(inn)en unterschiedlicher Fachrichtungen zur Seite, wobei jeweils Frauen und Männer sowie unterschiedliche Fachlichkeiten gemischt wurden. Insgesamt waren 11 Fachpersonen an der Evaluierung beteiligt, davon fünf Frauen. Die Evaluierung und ihre einzelnen Schritte und Zwischenergebnisse wurden mit der fachlichen Begleitgruppe bei MISEREOR abgestimmt. In einem Schlussworkshop wurden die Gesamtergebnisse der Evaluierung vorgestellt und mit Vertreter(inne)n von MISEREOR, Brot für die Welt und dem BMZ diskutiert.

### **Bewertung des Förderbereichs anhand der DAC-Kriterien**

#### **Relevanz**

In allen Projekten werden Zielgruppen erreicht, die eine besondere Unterstützung brauchen und denen oftmals der Zugang zu bestehenden (formalen) Berufsbildungsangeboten verwehrt ist. Um das Angebot diesen Gruppen zugänglich zu machen, bieten MISEREOR-Partner Kurse auf einem relativ niedrigen Level der beruflichen Bildung an, meist von kurzer Dauer. Zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen werden auch soziale und Lebenskompetenzen vermittelt. Die Gesamtzahl der erreichten Begünstigten ist mit ca. 40.000 bis 45.000 Teilnehmer(inne)n pro Jahr und gemessen an den Möglichkeiten und Ressourcen von MISEREOR bemerkenswert.

Auf nationaler Ebene füllen viele der Projekte eine konzeptionelle Lücke; sie zeigen, wie Zielgruppen erreicht werden können, die bislang vom staatlichen Berufsbildungssystem ausgeschlossen sind. Auch







Foto: Krackhardt/MISEREOR

im internationalen Kontext sind die MISEREOR-Vorhaben bedeutend, insbesondere angesichts der Tatsache, dass internationale Geber verstärkt versuchen, das Potenzial der Berufsbildung für Armutsreduzierung zu nutzen. Die Partnerorganisationen von MISEREOR tragen zur Verbesserung der Berufsbildung für marginalisierte und arme Bevölkerungsschichten bei, z. B. im Kontext des informellen Sektors, und passen ihr Angebot an die Bedürfnisse und Prioritäten der spezifischen Zielgruppen an. Viele der MISEREOR-Partner könnten als Vorbild für ganzheitliche Ansätze dienen; eine Verbreitung der Erfahrungen findet allerdings in der Regel nicht statt.

Alle Partner schließen Querschnittsthemen in ihre Arbeit ein. Besonders

Dank der Projekte zur Beruflichen Bildung erlernen Frauen einen Beruf und erwirtschaften eigenes Einkommen.

Geschlechtergerechtigkeit, aber auch Menschenrechte, Partizipation und Konflikttransformation

werden berücksichtigt. Auch wenn das Kursangebot oftmals noch traditionelle Geschlechterrollen bedient, haben sich bereits sehr positive Effekte für die Gleichberechtigung gezeigt, allein dadurch, dass Frauen einen Beruf erlernen und ein eigenes Einkommen erwirtschaften können.

## Wirkungen

Die Projekte erzielen auf der Mikroebene einen positiven Beitrag zur Beschäftigungsförderung, zu der Verbesserung von Lebensperspektiven und des Einkommens. Besonders die praxis- und marktorientierten Ansätze erreichen hohe Beschäftigungsraten. Die meisten Teilnehmenden fühlen sich durch die Ausbildung besser in die Gesellschaft integriert. Schulabbrecher/-innen werden motiviert, an die Schule zurückzukehren. Die Projekte schaffen Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Autonomie und persönliche Stabilität bei den Teilnehmer(inne)n, insbesondere bei Frauen und in Bezug auf ihre Stellung in der Familie. Durch eine breitere Unterstützung von lokalen Netzwerken, wie z. B. Spargruppen und Kooperativen, sowie durch die Verbindung zu staatlichen Maßnahmen der Klein(st)gewerbeförderung und sozialen Sicherung könnten diese Wirkungen noch verstärkt werden.

Nur wenige Projekte versuchen, Einfluss auf die Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung auszuüben, obwohl diese Arbeit großes Potenzial bietet. In den drei Ländern der Feldphase beispielsweise besteht im öffentlichen Sektor der Anspruch, berufliche Bildung auch für marginalisierte Gruppen zugänglich zu machen. Hier hätten die Partnerorganisationen die Möglichkeit, staatliche Stellen für den Umgang mit benachteiligten Gruppen zu sensibilisieren und ihre Erfahrungen im Sinne einer Öffnung der Berufsbildungssysteme für diese Zielgruppen einzubringen.

## Effektivität

Soweit dies ermittelt werden konnte, haben die Projekte der Desk- und Feldphase ihre Zielvorgaben weitgehend erfüllt. Die angestrebten Zielgruppen werden erreicht, ein besonderer Fokus liegt dabei



auf Mädchen und Frauen, die oftmals nicht gleichwertig in der Berufsbildung vertreten sind. Es werden Basiskompetenzen vermittelt, die die Persönlichkeitsentwicklung fördern und die Voraussetzungen schaffen für die Integration in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt. Darüber hinaus werden Werte und Motivation für den Einsatz für gesellschaftliche Veränderungen vermittelt. Die Projekte leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen und zur Erhöhung des Einkommens.

Bei der Qualität der Ausbildung konnten einige Bereiche identifiziert werden, die verbessert werden können. Diese betreffen Räumlichkeiten und Ausstattung, Fortbildung von Ausbilder(inne)n, Marktorientierung sowie ergänzende Angebote zur Vorbereitung auf die Selbständigkeit oder den (informellen) Markt. Letzteres ist besonders für viele Frauen wichtig, die eine Beschäftigung mit den Tätigkeiten im Haushalt kombinieren müssen. Insgesamt wird die Qualität der Ausbildung aber als akzeptabel eingestuft.

Nur wenige Partnerorganisationen sind akkreditiert oder haben ihre Kurse zertifiziert. Dadurch haben die Teilnehmer/-innen nicht immer die Möglichkeit, weitere Fortbildungen anzuschließen. Dennoch ist eine Akkreditierung nicht immer sinnvoll, da sie zu erhöhten Kosten und Ausschluss der Zielgruppe führen kann. Verbesserungswürdig ist die Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Institutionen. Dadurch könnten Erfahrungen stärker verbreitet und eine bessere Breitenwirksamkeit der äußerst wichtigen ganzheitlichen Ansätze erreicht werden.

### **Effizienz**

Die Kosten pro Begünstigter/Begünstigtem sind vergleichsweise niedrig. Viele Partnerorganisationen versuchen, die begrenzten Ressourcen möglichst effizient zu nutzen, z. B. durch flexible Zeitpläne und gute Instandhaltung von Infrastruktur. Teilweise könnte die Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Akteuren die Effizienz erhöhen, beispielsweise durch gemeinsame Nutzung von Infrastruktur. Auch fehlt vielen Partnern ein System zum Monitoring von Kosten pro Begünstigter/Begünstigtem bzw. zum Wirkungsmonitoring.

### **Nachhaltigkeit**

Auf der persönlichen Ebene der Absolvent(inn)en hinterlassen die Projekte durchaus nachhaltige Spuren, indem sie sie zum Weiterführen von sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen befähigen. Die Begünstigten lernen vielfach, sich in unterschiedlichen Kontexten zu bewegen und dem ständig wechselnden Arbeitsmarkt anzupassen. Die Partnerorganisationen entwickeln zum Teil neue und moderne Kursinhalte, um flexibel auf den Marktbedarf zu reagieren. Allerdings macht der Mangel an Ressourcen es oft schwierig, neue Technologien einzubeziehen. Dies kann die Nachhaltigkeit des Lernens behindern.

Die Partnerorganisationen entwickeln zunehmend Strategien, ihr Einkommen zu diversifizieren, um von Geberfinanzierung unabhängiger zu werden. Die Möglichkeiten, das eigene Einkommen durch Kursgebühren oder Produktverkauf aufzustocken, sind jedoch begrenzt. Einige Beispiele zeigen dennoch Möglichkeiten weiterer Einkommensdiversifizierung auf, wie z. B. Beratungsleistungen, gemeinsame Nutzung von Räumen und Werkzeugen durch mehrere Träger, Quersubventionierung durch besser bemittelte Teilnehmer/-innen, staatliche und private Fördermittel. Auch eine bessere Verbreitung der Ansätze kann die institutionelle Nachhaltigkeit stabilisieren. Je mehr Anerkennung die Träger als Institution der ganzheitlichen Berufsbildung erhalten, umso mehr werden ihre Angebote nachgefragt. Eine völlige Unabhängigkeit von Außensubventionen wird es aber im Berufsbildungsbereich sicher nicht geben.

### **Erkenntnisse und Empfehlungen für den Förderbereich**

In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gewinnt berufliche Bildung in den letzten Jahren wieder zunehmend an Bedeutung. Es setzt sich verstärkt ein integrales und ganzheitliches Verständnis von Berufsbildung durch, das den Fokus nicht nur auf die Vermittlung von Fachkompetenzen legt, sondern den gesamten Weg zur Beschäftigung betrachtet und danach fragt, welche Kompetenzen Jugendliche

Chapeau! Mit Energie und Durchhaltevermögen absolvieren die jungen Männer ihre Ausbildung zum Koch.

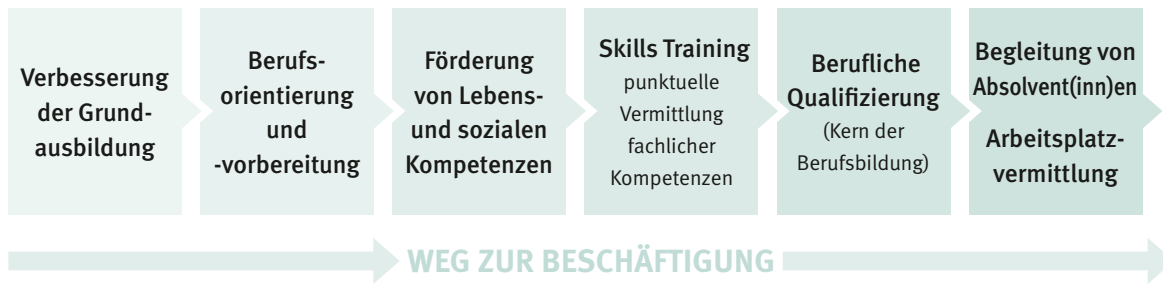


Foto: Eiter/MISEREOR

brauchen, um im Arbeits- und sozialen Leben bestehen zu können. Besonders im Kontext der MISEREOR-Förderung, die Jugendliche aus Armutssituationen oder anderen schwierigen Lebenslagen als Zielgruppe hat, ist die Unterstützung durch Verbesserung von Grundbildung, Berufsorientierung, Lebenskompetenztraining oder Begleitung beim Berufseinstieg notwendig, um marginalisierten jungen Menschen den Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Auch in den nationalen Bildungssystemen vieler Entwicklungsländer erhält berufliche Bildung einen zunehmend höheren Stellenwert. Nichtstaatliche Angebote der Be-

## Strategien der Berufsförderung<sup>1</sup>



rufsbildung wie die der MISEREOR-Partner ergänzen die staatlichen Systeme, indem sie ausgegrenzten Zielgruppen den Zugang zum Bildungsangebot und Arbeitsmarkt ermöglichen. Denn so wichtig die Vereinheitlichung von Zugangsbedingungen, Qualitätsanforderungen und Lehrplänen im staatlichen System ist, sie trägt auch die Gefahr in sich, ärmere Zielgruppen aus dem Berufsbildungssektor auszuschließen. Problematisch ist beispielsweise, dass der Zugang zu formalen Angeboten der beruflichen Bildung in der

Regel einen Abschluss der Sekundarschule erfordert. Diesen haben Jugendliche der armen und marginalisierten Zielgruppen häufig nicht. Aus diesem Grund arbeiten viele MISEREOR-Partner im nichtformalen und informellen Bereich der Berufsbildung und passen ihre Angebote an die Voraussetzungen der Zielgruppe an.

<sup>1</sup> Joanna Kotowski et al.: Evaluierung des Förderbereichs Berufliche Bildung des Hilfswerks MISEREOR e. V., Synthesebericht, S.6, Wiesbaden/Offenbach, 14. Dezember 2015

Bei MISEREOR macht der Förderbereich Berufliche Bildung einen eher kleinen Anteil aus, in 2013 ca. 3,6 % der Gesamtfördersumme von 187,7 Mio. Euro. Ein Großteil der MISEREOR-Fördermittel wird vom BMZ über die Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE) zur Verfügung gestellt; hinzu kommen MISEREOR-Eigenmittel von 21 %. Der Beitrag von MISEREOR im Kontext der deutschen staatlichen Förderung der beruflichen Bildung ist aber nicht unbedeutend; er macht 2013 ca. 7,5 % der BMZ-Fördersumme für Berufliche Bildung aus.



Grundbildung bereitet auf einen zukünftigen Beruf bzw. auf eine nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt vor.

Foto: Meissner/MISEREOR

Während der Deskphase hatte das Evaluierungsteam diejenigen Projekte als Berufsbildungsprojekte definiert, deren wesentliches Ziel in der Verbesserung der beruflichen Bildung von Jugendlichen oder Erwachsenen und der Vermittlung der für ein bestimmtes Berufsbild notwendigen Fachkompetenzen besteht, sowohl im formalen als auch im nichtformalen oder informellen Kontext der Berufsbildung. Während der Feldphase wurde jedoch deutlich, wie wichtig auch Aktivitäten im Vorfeld der Berufsbildung sind, die zunächst keine spezifischen Fachkompetenzen vermitteln, junge Menschen aber auf Angebote der Berufsbildung bzw. auf eine nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt vorbereiten. Dies können Maßnahmen zur Verbesserung der Grundbildung sein (in vielen Ländern ist der Abschluss der zehnten Klasse Voraussetzung, um an Maßnahmen der Berufsbildung teilnehmen zu können), Elemente der

Berufsorientierung oder der beruflichen Vorbereitung, Lebenskompetenztraining und soziale Orientierung, Förderung von für Beruf und Arbeitsmarkt wichtigen Schlüsselqualifikationen („soft skills“ wie z. B. Pünktlichkeit, Disziplin, Ordnung, Auftreten, Kommunikationsfähigkeit und Selbstvertrauen) sowie punktuelle Angebote an technischen, Computer- oder Sprachkursen. Häufig schaffen Jugendliche aus Armutssituationen oder schwierigen Lebenslagen erst über diesen vorbereitenden Weg den Zugang zur eigentlichen Berufsbildung.

Daneben ist die Begleitung von Abgänger(inne)n von Trainingskursen auf ihrem Weg in ein erstes Arbeitsverhältnis ein ebenso wichtiges Element der Berufsförderung. Von daher ist es wichtig, im Kontext von Armut und Unterprivilegierung nicht nur den Kern der fachlichen beruflichen Bildung zu betrachten,

sondern auch die unterschiedlichen Unterstützungsleistungen, die für Jugendliche beim Übergang von der Schule zum Arbeitsmarkt notwendig sind. Bei solch einer Betrachtung der Berufsbildung er-

geben sich zwangsläufig Überschneidungen mit Maßnahmen der Beschäftigungs- und Kleinstgewerbeförderung, der Grundbildung sowie der Jugend- oder Frauenförderung generell. Im Vordergrund steht dabei das übergeordnete Ziel, die Beschäftigungs- und Einkommenssituation der Zielgruppen und somit ihre Lebensbedingungen nachhaltig zu verbessern, und nicht die Berufsbildung als abschließendes oder ausschließliches Ziel.

Das Evaluierungsteam empfiehlt MISEREOR, das Konzept des Förderbereichs im Sinne einer ganzheitlichen Förderung der jeweiligen Zielgruppe im Dialog mit den Partnern besser zu verankern und vorhandene Lernerfahrungen stärker zu verbreiten. Gleichzeitig wäre eine breitere Orientierung im Hinblick auf die „Förderung von Kompetenzen für den Arbeitsmarkt“ sinnvoll. Daneben kann MISEREOR die Partnerorganisationen in den folgenden Bereichen unterstützen: bei der Durchführung von Marktstudien, der Stärkung von Vernetzungsstrategien mit der lokalen Wirtschaft, der Fortbildung von Ausbilder(inne)n, der Systematisierung und Verbreitung von Lernerfahrungen und bewährten Strategien, der Netzwerk- und Lobbyarbeit sowie der Entwicklung von Strategien zur Diversifi-

zierung der Einnahmen. MISEREOR sollte außerdem weiterhin Mittel für Infrastruktur und Ausstattung bereitstellen und die Partner bei einem effektiveren Monitoring unterstützen. Zudem sollte MISEREOR Anstrengungen unternehmen, die positiven Erfahrungen auf der Systemebene zu verbreiten, um somit andere Durchführungsorganisationen in der deutschen oder

internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) in Bezug auf Zielgruppenorientierung und ganzheitliche Ansätze zu sensibilisieren.

Kernteam der Evaluierung:  
Joanna Kotowski, Dr. Wolfgang Schlegel,  
Mareike Fehling, Michael Kleinekathöfer

## Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse der Evaluierung wurden intern bei MISEREOR und mit dem BMZ diskutiert. Zentral erschienen folgende Punkte:  
MISEREOR-Partner haben flexible Konzepte, die besonders in der Arbeit mit benachteiligten Menschen geeignet sind, Zugang zu Ausbildung und eine Verbesserung der Lebenschancen zu ermöglichen. Es besteht jedoch zu wenig Klarheit darüber, was berufliche Bildung insgesamt ausmacht und an welchen Stellen Maßnahmen wie die Verbesserung von Grundbildung, Berufsorientierung, Lebenskompetenztraining oder Begleitung beim Berufseinstieg Teil von beruflicher Bildung sind. Die Erfahrungen aus der Arbeit unserer Partner werden zudem zu wenig verbreitet, obwohl auch staatliche Institutionen von ihnen profitieren könnten, da dort oft gerade angepasste Konzepte für Benachteiligte fehlen.

MISEREOR hat daher entschieden, einen Orientierungsrahmen zu erstellen, in dem der Förderbereich Berufliche Bildung mit seinen Spezifika und der Ausrichtung auf „Förderung von Kompetenzen für den Arbeitsmarkt“ beschrieben wird. Dabei soll das Konzept beruflicher Bildung explizit die Flexibilität beinhalten, die die Arbeit der Partner bisher erfolgreich gemacht hat.

Mit Blick auf eine Verbesserung der konkreten Ansätze beruflicher Bildung ist klar geworden, dass Partner ihre Ausrichtung am (Arbeits-)Markt sowie Monitoring und Steuerung der Maßnahmen verbessern sollten. Aus diesem Grund wird parallel zum Orientierungsrahmen eine Handreichung erstellt, die den Länderverantwortlichen und den Partnern Unterstützung z. B. bei der Erstellung von Marktstudien oder der Entwicklung eines Planungs- und Monitoringsystems gibt.

In Bezug auf die Verbreitung der flexiblen und auf benachteiligte Gruppen fokussierten Berufsbildungskonzepte unserer Partner sucht auch MISEREOR verstärkt den Dialog mit der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen und vor allem den eigenen Berufsbildungspartnern in den Ländern, die nicht im Rahmen der Förderbereichsevaluierung analysiert wurden. Konkret ist eine Vorstellung der Ergebnisse beim Multistakeholderforum (BMZ, Durchführungsorganisationen und Zivilgesellschaft) „Team Berufliche Bildung“ des BMZ für 2016 geplant, genauso wie eine Diskussion mit Partnern in Kenia und der Demokratischen Republik Kongo. Insbesondere die Empfehlungen „Beziehungen zur lokalen Wirtschaft und zu lokalen Unternehmen stärken“ und (verbesserte) „Instrumentarien für Marktanalysen und Monitoringsysteme“ sollen in den Partnerländern diskutiert werden. ●



# 3. Der Blick über den Tellerrand

## Querschnittsevaluierungen

### 3.1 Brasilien

Querschnittsevaluierung von fünf Vorhaben zur Förderung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten sowie Landrechten im Bundesstaat Maranhão

Erwin Geuder-Jilg

#### Kurzbeschreibung der projekt-durchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Die fünf evaluierten kirchlichen Partnerorganisationen arbeiten in den verschiedenen Regionen von Maranhão, dem zweitärmsten Bundesstaat Brasiliens, mit etwa 5.000 Familien. Weitere Gemeinden wurden durch einen von den Partnerorganisationen geförderten Verband von Quilombola-Gemeinden erreicht (damit bezeichnet man in Brasilien die Dörfer von Nachfahren geflohener, afrikanischstämmiger Sklav(inn)en aus der Zeit der portugiesischen Kolonialherrschaft). Einige der fünf Organisationen werden von MISEREOR bereits seit bis zu 19 Jahren gefördert, andere erst seit kurzem. Sie unterstützen Landlose bzw. bedrohte Landnutzende, Begünstigte der Agrarreform, Sammlerinnen der Babassupalmenfrucht, Quilombolas und andere traditionelle Bevölkerungsgruppen bei Organisationsprozessen, Landfragen, Landkonflikten, in der Bekämpfung von sklavenähnlicher Arbeit, bei der agroökologischen Produktion und Vermarktung sowie in der Stärkung der politischen Teilhabe. Im Norden des Bundesstaats stehen traditionelle Gemeinschaften den Ansprüchen von Viehhaltern und Infrastrukturprojekten gegenüber, in anderen Teilen von Maranhão ist die ländliche Bevölkerung

vor allem durch die Ausweitung der agroindustriellen Produktion von Soja und Zuckerrohr sowie von Eukalyptusplantagen bedroht.

#### Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Querschnittsevaluierung sollte Projektwirkungen der letzten Jahre untersuchen, Lernerfahrungen für eine verbesserte Begleitung und Unterstützung der Zielgruppen sammeln und die Veränderungen des Umfelds erfassen, um Möglichkeiten einer verstärkten Vernetzung und eventuellen Fusion der Projekte zu analysieren.

Das Evaluierungsteam bestand aus einem deutschen Agraringenieur und einer brasilianischen Fischzucht-Ingenieurin.

Im Vorfeld der Evaluierung fand ein zweitägiger Workshop des Evaluierungsteams mit Vertreter(inne)n der Partnerorganisationen in São Luís, der Hauptstadt Maranhãos, statt, um gemeinsam Wirkungsmodelle, den Referenzrahmen und die Evaluierungsmethodik zu erarbeiten, die für alle fünf Projekte gelten sollten. Dabei wurde auch die Auswahl der besuchten Zielgruppen und interviewten Personen vereinbart. Sie erfolgte auf der Grundlage von Listen der begleiteten Gruppen und relevanten Personen, die dem Evaluierungsteam für die Auswahl zugeschickt worden

waren: Die Gruppen wurden kriterienbasiert in verschiedene Kategorien eingeteilt, aus denen dann jeweils mit einem Würfel zufällig die zu besuchenden Gruppen bestimmt wurden. Vor der Feldphase wurden Fragebögen an die fünf Partnerorganisationen verschickt und Dokumente ausgewertet. Während der Feldphase der Evaluierung wurden 31 Gruppen besucht und in 16 Gruppen Trendanalysen durchgeführt, bei der die Gruppen hinsichtlich Organisation, Sicherheit des Landbesitzes, Vorkommen von sklavensähnlichen Arbeitsverhältnissen, Ernährung, Familieneinkommen, Umwelt, Konflikte und Gewalt, Rolle der Frauen und politische Einflussnahme ihre Situation zu jeweils verschiedenen Zeitpunkten einschätzten. Es fanden semistrukturierte Leitfadenterviews mit 32 Personen und zwei Fokusgruppen mit 102 Personen statt. In allen fünf Projekten wurden Anfangs- und Schlussversammlungen durchgeführt. In der Feldphase einbezogen wurden insgesamt 367 Frauen und 379 Männer, davon 598 während der Dorfbesuche.

## Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam untersuchte die in den Projektplanungen und den gemeinsamen Wirkungsfügen erwarteten Wirkungen und stellte sehr gute Ergebnisse in den Bereichen Organisation, Zugang zu Land bzw. zu Babassupalmen und Verbesserung der Situation von Frauen fest. Wichtige Projektwirkungen waren die Ansiedlung von 1.450 Familien in Agrarreformsiedlungen und die Anerkennung von 132 Quilombola-Gemeinden durch die „Fundação Cultural Palmares“, ein notwendiger erster Schritt zur Anerkennung ihrer Territorien. Bedeutsam war auch die Verabschiedung eines Gesetzes in zwei Kommunen, das 230 Babassusammlerinnen den freien Zugang zu Babassupalmen gewährt. Diese drei Wirkungen konnten durch die Organisierung der Zielgruppen und die Zunahme der politischen Einflussnahme erreicht werden. Insbesondere der Zusammenschluss der Quilombola-Gemeinden in



Das gemeinsame Sammeln der Babassupalmenfrüchte festigt die kollektive Identität der Frauengruppen und sichert ihre ökonomische Basis.



Ob die vom Projekt ausgehenden Wirkungen nachhaltig sind, wird sich hoffentlich in naher Zukunft zeigen.

Foto: Geuder-Jilg/MISEREOR

als 280 Frauen verbesserten ihr Einkommen durch höhere Preise für Babassufrüchte, eine Projektwirkung, die monatliche Einkommenssteigerungen von sieben bis 20 € pro Frau zur Folge hatte. Die sklavenähnliche Arbeit ging in Maranhão zurück, wobei auch andere Projekte und Akteure eine wichtige Rolle spielten.

## Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Wenngleich bedeutende Wirkungen erzielt wurden, ist der Prozess der Sicherung der Landrechte traditioneller Gemeinden noch nicht abgeschlossen und erfordert eine weitere Begleitung durch die Partnerorganisationen, wobei auf bundestaatlicher Ebene Gruppierungen im neugewählten Parlament versuchen, diesen Prozess zu behindern. Auch Gewalt und Bedrohungen gegen ländliche Gemeinden, ihre Führungspersonlichkeiten sowie das Personal der Partnerorganisationen halten an. Diese Konstellation erfordert eine stärkere Vernetzung der Partnerorganisationen untereinander sowie extern mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft, um die politische Einflussnahme zu erhöhen, die Rolle staatlicher Instanzen bei Konflikten einzufordern und die Bedeutung von traditioneller Landnutzung und Familienlandwirtschaft als Gegenmodell zur agroindustriellen Landwirtschaft in Politik und Gesellschaft zu verankern.

Die unbefriedigende Umweltsituation erfordert neben dem Widerstand gegen die Expansion der agroindustriellen Landwirtschaft ein stärkeres Engagement der Partnerorganisationen, um das Management von Land und Territorien nachhaltig zu gestalten. Dafür ist eine partizipative Nutzungs- und Umweltplanung in den Territorien und Agrarreformsiedlungen notwendig, die anerkannte Regeln und geeignete Institutionen zu deren Umsetzung und Kontrolle auf Dorfebene schafft. In diesem Rahmen ist es auch notwendig, Maßnahmen der Produktion, Verarbeitung und Vermarktung zu fördern. Die Partnerorganisationen sollten die Zielgruppen im Zugang zu nationalen Geldquellen für diese Zwecke unterstützen. Organisierung, Empowerment, Zugang zu Land, Rechtsberatung und politische Einflussnahme erfordern dagegen weiterhin eine externe Finanzierung durch MISEREOR.

einer Bewegung in Maranhão erhöhte das politische Gewicht dieser Zielgruppe.

Weniger gute Wirkungen waren im Umweltbereich sowie bei Gewalt und Konflikten feststellbar. In drei von 15 Gemeinden verschlechterte sich die Situation von Konflikt und Gewalt in den letzten sechs Jahren, da die „Landbesitzer/-innen“ (deren Titel häufig nicht legitim erworben wurden) zunehmend Bedrohungen und Gewalt gegenüber der ländlichen Bevölkerung anwenden, wenn diese sich organisiert und ihre in der Verfassung oder in Bundesgesetzen festgeschriebenen Rechte einfordert. Die Gewalt nimmt ab, wenn diese „Landbesitzer/-innen“ akzeptieren, dass sie das Land abgeben müssen. Allerdings plündern sie in vielen Fällen zuvor wertvolle Ressourcen wie Holz und Wild. In fünf von 15 Gemeinden hat sich auch die Umweltsituation verschlechtert. Dabei spielen auch die Verunreinigung und das Austrocknen von Quellen und Wasserläufen im Umfeld der industriellen Landwirtschaft sowie nicht nachhaltige Landnutzungspraktiken der Gemeinden eine Rolle. Die angestrebte Vernetzung der Partnerorganisationen mit der Zivilgesellschaft fand punktuell statt, ohne dass jedoch gemeinsame mittelfristige Strategien erarbeitet wurden.

Durch den Zugang zu staatlichen Programmen und durch die von MISEREOR geförderten Projekte hat sich die Ernährungs- und Einkommenssituation der Zielgruppen verbessert. Etwa 3.000 Familien zahlen keine Pacht mehr, was jeder Familie Einsparungen in Höhe von 60 bis 200 € pro Jahr einbringt. Mehr



Eine Bündelung von Projekten der Partnerorganisationen zu einem oder mehreren gemeinsamen Projekten wird von einigen Beteiligten skeptisch gesehen, da eine stärkere Zentralisierung von Entscheidungen, die Entfernung von den Zielgruppen und eine administrative Überforderung befürchtet werden. Andererseits werden auch Potenziale einer Fusion erkannt, insbesondere die Stärkung der Bearbeitung regionaler Themen und verstärkter Einfluss in der Region, Kosteneinsparungen, eine Verbesserung des Monitoringsystems sowie die gemeinsamen

Fortbildungen von Freiwilligen und Mitarbeiter(inne)n. Der vorgesehene Fusionsprozess erfordert klare Entscheidungen der Betroffenen über die Rolle der verschiedenen Strukturen der Partnerorganisationen, die Anzahl und regionale Verteilung zukünftiger Projekte sowie Regeln und Zuständigkeiten für Finanzverwaltung und Berichtswesen. Durch den Austausch mit ähnlichen Strukturen in anderen Bundesstaaten und die Erarbeitung dezentraler Entscheidungsstrukturen können Lösungen gefunden werden, die allen Beteiligten gerecht werden.

## Follow-up (MISEREOR)

Die anfängliche Skepsis bei den beteiligten Partnerorganisationen bezüglich einer empfohlenen Bündelung der Projekte ist nach der Evaluierung zunehmend gewichen, und es wurde bereits mit ersten Umsetzungsaktivitäten zur Fusion (vier diözesan verankerte Projekte und die Regionalstelle für den Bundesstaat Maranhão) begonnen. Intern haben die fünf Partnerorganisationen die unterschiedlichen, in der Evaluierung vorgeschlagenen Varianten eingehend diskutiert und sich auf die Zusammenfassung aller Projekte in einem Bündelungsprojekt ab Januar 2017 geeinigt. Zur Vermeidung einer zu zentralistischen Projektstruktur und für eine größere, regionale Agilität haben sich die Partnerorganisationen für die Bildung von zwei regionalen, unabhängig voneinander arbeitenden Teams entschieden, die bereits festgelegt wurden. Ende 2015 hat sich eine Arbeitsgruppe konstituiert, die in der ersten Jahreshälfte 2016 einen konkreten Projektvorschlag für das Bündelungsprojekt ab 2017 erarbeitet.

Die Evaluierung empfiehlt eine intensive, interne Vernetzung zwischen den Partnerorganisationen. Die angestrebte Projektarchitektur (s. o.) erfordert und fördert zwangsläufig eine vermehrte Abstimmung und Vernetzung zwischen den gebündelten Partnerorganisationen in Maranhão. Deshalb ist hier mit vermehrten Akzenten und einer gestärkten, politischen Sichtbarkeit zu rechnen, insbesondere bei der Einforderung und Sicherung der Landrechte traditioneller Gemeinden sowie dem Widerstand gegen die Expansion der agroindustriellen Landwirtschaft.

Die gebündelte Partnerorganisation bleibt weiterhin ein wichtiger Kernpartner und hat ihre besondere Relevanz für die Zielgruppen im Bundesstaat Maranhão. Für MISEREOR steht damit die Fortsetzung einer Kooperation mit der Partnerorganisation außer Frage, da sie im Norden Brasiliens einer der wenigen zivilgesellschaftlichen Akteure mit einer Präsenz in allen Regionen und Bundesstaaten ist. Die landesweit tätige Partnerorganisation hat das Potenzial, ein Gegengewicht zu den immer stärker werdenden wirtschaftlichen Interessen nationaler, aber auch internationaler Investoren zu bilden, um die berechtigten Interessen der dort lebenden Bevölkerung zu artikulieren und ihnen somit Gehör zu verschaffen. ●



## 3.2 Haiti

### Querschnittsevaluierung der 45 Projekte zur ländlichen Wohnraumversorgung nach dem Erdbeben von 2010

von Murielle Mignot  
(Übersetzung MISEREOR/EQM)



#### Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Nach der durch das Erdbeben vom 12. Januar 2010 in Haiti ausgelösten humanitären Katastrophe engagierte sich MISEREOR im Wiederaufbau in den ländlichen Gebieten des Departement Ouest, die aufgrund ihrer Abgelegenheit kaum von anderen Nichtregierungsorganisationen (NRO) erreicht wurden. In den ersten Monaten nach dem Erdbeben, in denen zunächst vorrangig Nothilfe geleistet wurde, erarbeitete MISEREOR zusammen mit seinen haitianischen Partnern ein Konzept zum Wiederaufbau mit lokalen Materialien, das die lokale Baukultur und agrarökologische Prinzipien respektieren sollte. Darin wurden sie von einem Mitglied von CRAterre, einem Forschungs- und Lehrinstitut in Grenoble mit internationaler Anerkennung im Bereich der Erdbauweise, unterstützt.

Zwei Partner, beide Netzwerke von Basisorganisationen (im Folgenden Basis1 und Basis2 genannt), bekundeten sehr schnell Interesse an solchen Projekten. Ab April 2010 wurden zwei Modellhäuser in ihren Regionen gebaut. Zwei haitianische NRO (im Folgenden NRO1 und NRO2 genannt), ebenfalls Partner von MISEREOR, begannen in der 2. Jahreshälfte 2010 mit der Ausarbeitung ihres Konzepts zum Wiederaufbau. MISEREOR hatte allen Partnern

nahegelegt, ein Haus zu bauen, das zuerst einmal nur aus einem Basismodul von 22 m<sup>2</sup> bestand, das die Familien später erweitern könnten und das es wegen der geringeren Kosten erlauben würde, einer sehr viel größeren Zahl von Opfern zu helfen. Ein weiterer Partner zeigte sich zunächst interessiert, lehnte das Konzept dann jedoch ab und entschied sich für einen Haustyp von 40 m<sup>2</sup> in Betonbauweise, finanziert von anderen Geldgebern.

Im Dezember 2010 baute die Basis1 die ersten Häuser in städtischen Randgebieten der Hauptstadt Port-au-Prince, engagierte sich aber in einer zweiten Phase ab Januar 2013 in viel isolierteren Gebieten. Die NRO1 konzentrierte sich auf abgelegene Gebiete, in denen sie vor dem Erdbeben noch nicht gearbeitet, sondern lediglich erste Situationserhebungen durchgeführt hatte. Sie entschied sich zunächst für die Errichtung eines Büros, das im September 2010 eröffnet wurde und dann über ein Jahr lang als Schulungsbaustelle und Modellhaus für den Bau mit lokalen Materialien für die Bevölkerung diente. Die Errichtung der ersten Wohnhäuser begann im Januar 2012. Die NRO2 baute ihr erstes Modellhaus im Januar 2011 und die ersten Wohnmodule ab Oktober 2011. Die Basis2 begann im Februar 2011



mit den Bauarbeiten in sehr abgelegenen Zonen in den Bergen, machte dann jedoch eine schwere institutionelle Krise durch, ausgelöst durch Mittelveruntreuung durch ihren ehemaligen Leiter. Nach einer Unterbrechung von 20 Monaten gelang es ihr, die Projektarbeit wieder aufzunehmen.

MISEREOR finanzierte über seine Partner in zwei Phasen sieben Wohnbauprojekte, wovon zwei zum Zeitpunkt der Evaluierung – zwischen November 2014 und April 2015 – noch nicht ganz abgeschlossen waren. Zusätzlich zu diesen sieben Projekten befasste sich die Evaluierung mit weiteren 38 Nebenprojekten, z. B. dem Bau von Modellhäusern zu Schulungszwecken sowie der Beratung durch Architektinnen und Architekten. Die von CRAterre geschulten Fachkräfte trugen zur technischen Verbesserung der traditionellen Bauweise bei. Die gebauten Häuser sind erdbeben- und wirbelsturmsicher.

Alle Projekte zusammen hatten das Ziel, den begünstigten Familien beim Wiederaufbau ihres Wohnraums zu helfen. Technisches Know-how wurde zur Verfügung gestellt, Selbsthilfegruppen wurden gefördert und 300 Handwerker in den Projektgebieten ausgebildet. Die Beteiligung der Familien bestand darin, die nötigen lokalen Materialien zur Verfügung zu stellen, die importierten Materialien in den eingerichteten Zwischenlagern abzuholen und die Verpflegung der Handwerker und Mitglieder der Selbsthilfegruppen sicherzustellen. Die Fähigkeit zur Selbsthilfe in Haiti hat deutlich zum Erfolg des Wiederaufbaus beigetragen. Die Familien wurden bei der Organisation und Koordination ihrer Aktivitäten von 31 lokalen Animatorinnen und Animatoren motiviert und begleitet. Ein Nebenziel der Bauprojekte war die Wiederaufforstung mit Nutzholzbäumen, die es in Zukunft ermöglichen soll, importiertes Bauholz durch lokales zu ersetzen. Außerdem sollte eine größere Wertschätzung traditioneller Bauweisen in ländlichen Gemeinden und Institutionen erreicht werden.

Klettern in der hölzernen Wandkonstruktion eines neuen Lehmhauses – nachhaltiges Bauen für kommende Generationen

## Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei von MISEREOR benannten Gutachterinnen, einer Französin mit Expertise in der sozialen Begleitung von Prozessen und einer Haitianerin, die über langjährige Erfahrung mit Projekten im ländlichen Haiti verfügt.

Das Ziel der Evaluierung bestand darin, eine systematische Analyse der Wirkungen aller 45 Projekte im sozialen Bereich durchzuführen. Es ging nicht um eine technische Evaluierung der realisierten Neubauten und Reparaturen. Die Evaluierung sollte vielmehr den gesamten Prozess beschreiben, den gewählten Förderansatz analysieren, Lernerfahrungen in Bezug auf sinnvolle und zu vermeidende Praktiken erfassen und strategische Schlussfolgerungen ziehen. Von dieser Evaluierung erhoffte sich MISEREOR Orientierungspunkte, um bei einer ähnlichen Situation in Zukunft schnell und angemessen reagieren zu können.

Das Evaluierungsteam nutzte verschiedene Ansätze: Zunächst konzentrierte es sich auf die Stellungnahmen der begünstigten Familien (einschließlich einer Anzahl Nicht-Begünstigter) und die Erfassung ihrer sozioökonomischen Situation. Später wurden Handwerker, Vorarbeiter, Animator(inn)en, Projektkoordinator(inn)en und die Leitungsteams der vier Organisationen einbezogen. Schließlich wurden die Architekt(inn)en, die zuständigen MISEREOR-Mitarbeitenden und Repräsentant(inn)en von dritten Institutionen, die mit dem Wiederaufbau in Haiti befasst waren, befragt. Zu diesem von der Basis ausgehenden, vertikalen Ansatz wurden sowohl ein – im zeitlichen Sinn – horizontaler Ansatz hinzugenommen, der eine Einschätzung des Entwicklungsverlaufs zwischen der Zeit vor dem Erdbeben und der aktuellen Situation erlaubte, als auch ein funktionaler Ansatz, der die Beziehungen zwischen den verschiedenen Projekttypen zeigen sollte. Zur Stärkung und Systematisierung der Analyse wurden die verschiedenen Aspekte des Rechts auf angemessene Wohnung genutzt (rechtebasierter Ansatz).

## Festgestellte Wirkungen

Angesichts der Bedingungen, unter denen die Projektarbeit stattgefunden hat, sind die quantitativen und technischen Ergebnisse beeindruckend, zumal es sich nicht um die Verteilung von Zelten oder die Errichtung von vorübergehenden Schutzbauten, sondern um den Wiederaufbau von dauerhaften und erdbebensicheren Basis-Wohneinheiten handelte. Die geförderten Projekte haben dazu beigetragen, dass knapp 1.000 Familien in meist isolierten Gebieten nach dem Erdbeben aus ihren beschädigten Notunterkünften in ein erdbeben- und wirbelsturmsicheres Haus ziehen konnten (die Hurrikane von 2012, die erneut etliche Häuser beschädigten oder zerstörten, lenkten das Augenmerk auf die zusätzliche Anforderung der Wirbelsturmsicherheit). Die begünstigten Familien hätten diese Investitionen in sicheren Wohnraum aufgrund ihrer prekären wirtschaftlichen Situation nicht eigenständig leisten können.

Zum Zeitpunkt der Evaluierung, deren Feldphase Ende Februar 2015 endete, hatte die Basis1 insgesamt 441 von 443 geplanten Häusern fertiggestellt, die Basis2 106 von 215 (der Plan wurde nach der internen Krise auf 125 reduziert), die NRO1 170 von 275, was teilweise auf die Unterbrechung der zweiten Projektphase Mitte 2014 aus rein administrativen Gründen ohne Bezug zum Projekt zurückzuführen ist, und die NRO2 159 von 197, wobei die zweite Projektphase noch lief. Das Budget reichte bei der NRO1 noch für den Bau bzw. die Fertigstellung von 80 weiteren Häusern, bei der NRO2 waren 30 Häuser im Bau und acht noch in Planung. Wenn die beiden Partnerorganisationen diese Bauten noch fertigstellen können, wird die Intervention die Zahl von 994 von ursprünglich 1.135 geplanten Wohngebäuden erzielt haben und kann folglich mit einer Zielerreichung von 88 % als effektiv im quantitativen Sinn eingestuft werden (sogar 95 %, wenn man die revidierten Planzahlen der Basis2 zugrunde legt). Die Umsetzungsdauer zog sich erheblich länger hin als geplant; allerdings wird sie angesichts einer sehr schwierigen Ausgangssituation, die insbesondere durch die mangelnde Erfahrung der Partnerorganisationen im Bausektor geprägt war, der Realität gerecht.



Ein weiterer positiver Aspekt ist die Tatsache, dass dank der Ausbildung von zahlreichen lokalen Handwerkern in den Projektgebieten heute technisches Fachwissen vorhanden ist. Dies stellt eine der notwendigen Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit der Projektarbeit dar: Beim Bau neuer Häuser oder Anbauten können die technischen Verbesserungen auch weiterhin optimal umgesetzt werden. Selbst wenn ein Teil des technischen Know-hows mit der Zeit verloren geht, sollte es zu einer umfassenden Verbesserung der lokalen Bautechniken in der Region führen, wobei dies vom Grad der anfänglichen Akzeptanz der geförderten Bauweise und von den gesammelten Erfahrungen der Handwerker abhängig ist. Die Handwerker wurden während der Projektlaufzeit für ihre Arbeit entlohnt, was zu einem sozialen und wirtschaftlichen Aufschwung in den Projektgebieten führte: Sie konnten ihre Kinder zur Schule schicken und für Dienstleistungen zahlen, wovon auch nicht direkt am Projekt beteiligte Familien profitierten.

Im Vergleich zu Projekten anderer Förderorganisationen sind die von MISEREOR geförderten Wohnbauprojekte mit einer Gesamtinvestition von 5.463 Euro pro Hausbau oder 895 Euro pro Person als effizient einzustufen. Die Effizienzbeurteilung muss auch die Kompetenzen berücksichtigen, die die Partnerorganisationen erwerben konnten: Sie mussten mit einer begrenzten Mitarbeiterzahl große Anstrengungen unternehmen, um die Projekte erfolgreich durchzuführen. Alle Beteiligten haben vielfältige Kompetenzen in einem Bereich gewonnen, in dem sie vorher keine oder kaum Erfahrung hatten.

Die Ergebnisse der Projektarbeit sind dagegen nicht durchweg positiv, wenn man ihre Wirkungen im sozialen und im Bereich der ländlichen Entwicklung genauer analysiert. So sehen die verschiedenen Akteure unterschiedliche Wirkungen des Projekts. Das offensichtlichste Beispiel für eine solche unterschiedliche Wahrnehmung ist die Akzeptanz der Lehmbauweise, selbst wenn Lehm letztendlich nur in geringen Mengen verbaut wurde. Die Architekt(inn)en hatten gut ausgearbeitete, stichhaltige Argumente für die Verwendung von Lehm und versicherten, dass es immer möglich sei, das richtige Mischungsverhältnis



Foto: Oelers/MISEREOR

Hausbau mit lokalen Materialien: eine angepasste Bauweise für die Zielgruppe und eine vollwertige Alternative zu anderen Bautechniken



des Lehms zu finden, wobei ihnen bewusst war, dass Lehmbauten regelmäßige Wartung und Instandsetzung erfordern. Die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren ließen sich davon überzeugen und gaben diese Botschaft weiter, allerdings ohne zu begründen, warum sich die bei der Lehmbauweise erforderlichen Anstrengungen lohnen. Die nicht hundertprozentig überzeugten Vorarbeiter und Handwerker setzten das um, wofür sie bezahlt wurden. Weil ihnen aber z. B. die nötige Erfahrung, manchmal auch die Fähigkeiten und oft das Interesse fehlten, geschah dies nicht immer in ausreichender Qualität. Ein Problem war insbesondere das zeitaufwändige Austesten der richtigen Lehmmischungen für den Mörtel – angesichts der Tatsache, dass für die gesamte Fertigstellung eines Hauses nur circa 20 Tage zur Verfügung standen.

Bei Befragungen von Familien, die seit mindestens sechs Monaten in diesen Häusern lebten, war eine Mehrheit der Meinung, dass die Lehmbauweise keine gute Lösung sei. Die nach kurzer Zeit festgestellten Schäden an einigen Häusern (Abbröckeln oder Löcher) scheinen ihnen Recht zu geben. Hier wäre eine weitergehende Evaluierung nötig, um einschätzen zu können, inwieweit diese Reaktion davon beeinflusst wurde, dass Lehmbauten mit Armut assoziiert und deshalb abschätzig beurteilt werden. Wenn die Projektarbeit auch erfolgreich zu einer neuen Wertschätzung ländlicher Bauten mit lokalen Materialien beigetragen haben mag (vor allem trifft dies auf Stein als Baumaterial zu), so doch nicht zu einer Imageverbesserung der Lehmbauweise. Damit verbunden ist die Sichtweise auf die Stabilität der Häuser, die ebenfalls unterschiedlich eingeschätzt wird: Flexible Wände bieten Schutz bei Erdbeben, die Menschen glauben aber eher an die Stabilität der Dinge, die sich nicht bewegen.

Die Familien erlaubten sich, kritisch zu sein, weil sie große physische und manchmal auch finanzielle Anstrengungen auf sich nehmen mussten, um die

Baustellen mit Material und die Arbeiter mit Lebensmitteln zu versorgen. Ihre kritische Haltung ergibt sich also aus ihrer umfangreichen Partizipation im Bauprozess und ist positiv zu bewerten. Gleichzeitig erstreckte sich die Partizipation nicht auf die grundsätzlichen Entscheidungen der Planungsphase, was dazu führte, dass die Familien sich teilweise nicht richtig für das Ergebnis verantwortlich fühlen und in manchen Fällen sogar noch nicht einmal als Eigentümer des Hauses. Die Ausnahme, die die Regel bestätigt, sind Familien in einem Projektgebiet der NRO1, die einen anderen, konstruktiveren Bezug zum Projekt entwickelt haben. Diese haben unter anderem erklärt, dass die zuständige Animatorin in kontinuierlichem Dialog mit ihnen stand und sich sehr bemühte, ihre Ideen weiterzugeben. Die Animatorinnen und Animatoren haben eine fundamentale Rolle bei der Motivierung der Familien gespielt; ihre Arbeitsweise hing allerdings vollkommen von der Persönlichkeit und Sensibilität jedes/jeder Einzelnen ab. Es gab weder eine Schulung noch eine spezifische Reflexion über einen gemeinsamen Arbeitsansatz. Sie waren beauftragt, Selbsthilfe-Arbeitsgruppen zu gründen, die eigentlich den Sockel dieses Ansatzes bilden und den Motor der Solidarität darstellen sollten. Da die Familien auch hier kein Mitspracherecht hatten, nahmen sie die künstliche Art und Weise, feste Arbeitsgruppen zu bilden, nicht zwangsläufig an. In nicht wenigen Fällen behoben die Animator(inn)en die Schwächen dieser Arbeitsgruppen notdürftig, indem sie andere, informelle und flexible Gruppen bildeten. Dies zeigt, dass die Solidarität auf eine bessere Weise hätte gefördert werden können und so eine deutlichere Stärkung des Gemeinsinns erreicht worden wäre.

Dies führt zu einer beabsichtigten, aber ausgebliebenen Wirkung: Die Intervention hätte einen Beitrag zur ländlichen Entwicklung leisten können und sollen. Gemeint ist hier die Fähigkeit der Familien, selbst ihre Probleme zu lösen. Doch im Verlauf des Prozesses



Zupacken und Nägel mit Köpfen machen – so geht es voran.

trat dieses Ziel in den Hintergrund – angesichts des Ernstes und der Dringlichkeit der Lage und angesichts der Tatsache, dass die Partnerorganisationen kaum mit dieser Arbeitsweise vertraut waren. Außerdem ist es schwierig, anderen Entscheidungen zu überlassen, wenn ein Projekt für die Koordinator(inn)en selbst neu ist und es bei den Familien anfänglich Vorbehalte gegen die Verwendung von lokalen Materialien gab. Der Fokus der Intervention hat sich damit vom Subjekt (den betroffenen Familien) zum Objekt (den Häusern) verschoben. Dennoch zeigte die Intervention die Fähigkeit der Bäuerinnen und Bauern, sich zu organisieren. 2010 erschien es vielen logistisch unmöglich, dieses Projekt zum Laufen zu bringen. Heute beweisen die Ergebnisse das Gegenteil.

Eine Folge der Intervention war aber auch Frustration der nichtbegünstigten Familien und die dadurch auftretenden Spannungen. Im schlimmsten Fall wirkten sie sich schädlich auf die innere Dynamik der bestehenden landwirtschaftlichen Basisgruppen aus, was als die einzige wirklich negative Wirkung der Intervention bezeichnet werden kann. Diese Spannungen wurden von den Projektteams oft durch die Ermutigung entschärft, dass eines Tages weitere Häuser wiederaufgebaut würden. Doch ohne zusätzliche externe Unterstützung ist dies schwer möglich: Wenn die Lehmbauweise auch kostengünstiger ist als der Bau von Betonhäusern, so ist sie doch von den Bäuerinnen und Bauern nicht ohne Weiteres reproduzierbar, da das nötige Holz noch teuer importiert werden muss.

## Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Diese breite Intervention in Haiti erfordert eine Exitstrategie von MISEREOR und seinen Partnern, die gleichzeitig der Integration des Aspekts der „Verbesserung des ländlichen Habitats“ in die agrarökologischen Projekte der Partner dienen kann. Das Evaluierungsteam schlägt eine Strategie vor, die den Aktionsschwerpunkt wieder auf die Familien legt, damit sich die Mehrheit unter ihnen die Bauten mehr zu eigen macht und deren Wartung sicherstellt. Neben dieser Strategie sollte es ein Pilotprojekt geben, das ebenfalls Neufokussierung und Eigenverantwortung verfolgt, sich aber um eine Anzahl von Häusern kümmert, deren Bau noch nicht beendet wurde oder noch im Planungsstadium ist, und um alle diejenigen, die Reparaturen erfordern. Als Anfang für die Integration eines agrarökologischen Habitat-Aspekts muss ein solches Projekt von Versuchen begleitet sein, lokales Holz dort, wo die Neuaufforstung schon dafür ausreicht, für den Wiederaufbau zu verwenden. Die in den verschiedenen Projektregionen vorhandenen technischen Fähigkeiten der Handwerker sollten genutzt werden.

Den haitianischen Organisationen wird empfohlen, ihren sozialen und organisatorischen Projektansatz partizipativer zu gestalten. Die Empfehlungen für MISEREOR gehen in die gleiche Richtung: Für die Partnerorganisationen sollte Personal bereitgestellt werden, und zwar sowohl intern (Arbeitsgruppen) als auch extern (lokale Berater/-innen), damit die Familien auch im Katastrophenfall soweit wie möglich

Akteure ihrer eigenen Entwicklung und nicht Hilfspempfänger sind. Es ist empfehlenswert, den Prozess zur Auswahl der Familien besser vorzubereiten – mit einer besseren Definition der Auswahlkriterien und der Organisation der Auswahl, aber auch der notwendigen Flexibilität bei den Kriterien.

In der Konzeptionsphase von Wiederaufbauprojekten müssen außerdem indirekte Wirkungen vorausgesehen werden, da man weiß, dass der Lebensstandard der Familien nach Abschluss der Hilfsprojekte erst einmal sinken wird. Die Bedürfnisse, Hoffnungen und Wahrnehmungen der Familien und der lokalen Institutionen müssen besser verstanden werden, um absehbaren Blockaden vorzubeugen. Es ist ebenfalls

eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Ziele eines so ambitionierten Vorhabens und deren technische Umsetzung nötig, damit die Familien Entscheidungen treffen können, die ihnen am Herzen liegen und die sie beruhigen, selbst wenn diese einmal in eine andere Richtung gehen sollten als die Projektkonzeption.

Abschließend wird es für sehr sinnvoll gehalten, den Familien zu empfehlen, dass sie ihre beschädigten Häuser so bald wie möglich reparieren und verbessern, anstatt neue zu bauen. Reparaturen und Nachrüstungen lassen ihnen üblicherweise einen größeren Wohnraum als das von den Projekten geförderte zentrale Wohnmodul, und die Kosten scheinen gleichzeitig für die Familien eher tragbar zu sein.

## Follow-up (MISEREOR)

**E**igenverantwortung und Teilhabe der Bevölkerung waren und bleiben wichtige Bestandteile der Projektarbeit in Haiti, in der immer wieder die Einbeziehung der Bevölkerung eingefordert und thematisiert wird. In einigen Projekten ist der partizipative Ansatz erfolgreich, in anderen stehen starre Hierarchien im Weg, deren Auflösung nicht in der Macht MISEREORs steht. Das von den Evaluiererinnen empfohlene Projekt zur partizipativen Fertigstellung von bereits begonnenen Häusern wird in Zusammenarbeit mit Animator(inn)en Anfang bis Mitte 2016 umgesetzt. Die Empfehlung, mehr Personal für die Auswahl der Zielgruppen bereitzustellen, wird aus Kostengründen bzw. zur Vermeidung von finanziellen Abhängigkeiten nicht umgesetzt; alternativ wird auf solidarische Selbstorganisation der Zielgruppen gesetzt. Der Besuch eines Beraters Ende 2015 hat gezeigt, dass nach der Evaluierung viele Menschen mit der Reparatur oder dem Ausbau ihrer Häuser auf eigene Kosten begonnen haben und in den Projekten geschulte Fachkräfte dafür bezahlen. Sechs Jahre nach dem Erdbeben in Haiti sind die Spendentöpfe vieler internationaler Hilfsorganisationen für Haiti ausgeschöpft, was dazu führt, dass Eigeninitiative der Haitianer die starre Erwartungshaltung mehr und mehr ablöst, die aufgrund zahlreicher internationaler Interventionen ein teilweise extremes Ausmaß angenommen hatte.

MISEREOR arbeitet weiterhin mit allen vier Partnerorganisationen an der Verbesserung des natürlichen Wohnumfelds der Bevölkerung, überwiegend im Rahmen von agrarökologischen Projekten. Dabei bilden verbesserter Hausbau und Agrarforstwirtschaft in Hinblick auf die Produktion von Holz für den Hausbau wichtige Querschnittsthemen. Um das Interesse an angepasster Bauweise im Land und die Fachkenntnisse der geschulten Handwerker zu erhalten, wurde in Zusammenarbeit mit einer der vier Partnerorganisationen ein Kompetenzpool rund um den Bau mit lokalen Materialien geschaffen, der in den nächsten Jahren zur Anlaufstelle für Universitäten, Geldgeber von Bauvorhaben, einheimische Familien und internationale Akteure werden soll. ●

# 4. Follow-up von 2013

## Veränderungen nach der Evaluierung

### 4.1 Ägypten

Follow-up zur Evaluierung eines Grundbildungsprojekts durch eine kirchliche Nichtregierungsorganisation

von Astrid Meyer

Regionalreferentin Naher Osten/Nordafrika



#### Kontext, Ziele und wichtigste Empfehlungen der Evaluierung 2013

Bereits seit den 1970er Jahren bemüht sich die Nichtregierungsorganisation (NRO), die ein Kernpartner MISEREORs in Ägypten ist, den Kreislauf von Unwissenheit und Armut zu durchbrechen.

Vor allem die seitdem von der NRO initiierten Programme im Bereich Grundbildung geben landesweit wichtige gesellschaftsbildende Impulse für Entwicklung, da die funktionale Alphabetisierung Erwachsener, vor allem von Frauen, integriert ansetzt: Der Ansatz beinhaltet Beratung und Aufklärung zu Gesundheit und Hygiene, Bürgerrechten und -pflichten sowie Einkommensförderung. So haben viele Frauen durch das Programm einen eigenen rechtlichen Status erlangt, der eine wichtige Voraussetzung ist, im Falle der Verwitwung ihre Absicherung einfordern zu können, statt in die Mittellosigkeit abzurutschen. Gemeindeführer und die Familien werden so einbezogen, dass z. B. Mädchen statt einer frühen Heirat zumindest die Grundschule abschließen konnten.

Seit 2003 wurden insgesamt drei externe Evaluierungen und jährliche Selbstevaluierungen durchgeführt. Hauptziel der Evaluierung 2013 war es,



Foto: Pohl/MISEREOR

Der stark benachteiligten Gruppe der Analphabetinnen soll ein Leben in mehr Autonomie und Würde ermöglicht werden.



herauszufinden, wie die NRO (und insbesondere das Grundbildungsprogramm) die Effektivität und Effizienz des Programms sowie die Nachhaltigkeit der positiven Wirkungen im Bereich Grundbildung steigert. Methodisch war die Evaluierung durch den Ansatz der „Wertschätzenden Erkundung“ (Appreciative Inquiry) als gemeinsamer Lernprozess mit allen Beteiligten, insbesondere auch den Kursteilnehmenden, lokalen Partner-NRO und relevanten Behörden, angelegt.

Die Evaluierung 2013 hat die obengenannten Erfolge des Programms überzeugend bestätigt. Allerdings wurde auch sehr deutlich auf mangelnde Nachhaltigkeit und institutionelle und administrative Schwächen hingewiesen.

Die wichtigsten Empfehlungen der Evaluierung waren folgende:

1. Verbesserung des Grads der wechselseitigen Bereicherung zwischen den verschiedenen Sektoren der NRO (z. B. Gesundheit und Beschäftigungsförderung) im Sinne einer integrierten Gemeinwesenentwicklung;
2. Erarbeitung einer angepassten Fundraising-Strategie – einhergehend mit Profilierung und Marketing;
3. Darstellung und Kommunikation der positiven Wirkungen des Grundbildungsprogramms, z. B. durch traditionelle und neue, soziale Medien, d. h. lebendige Darstellung dessen, wie sich das Leben von Menschen positiv verändert hat und wie mehr ganzheitliche Bildungsprojekte realisiert werden könnten;
4. Erarbeitung eines computergestützten Managementsystems, das die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen dem Hauptsitz und den regionalen Außenstellen im Hinblick auf Effizienzverbesserung unterstützt;
5. Neukonzeptionierung von Personalentwicklung, Leitung und Vorstand sowie
6. Engagement zugunsten einer strategischen, nationalen NRO-Allianz, die als starker Verhandlungspartner mit der Regierung agieren kann.



Foto: Pohl/MISEREOR

Angeregt durch die aktivierende Pädagogik von Paulo Freire sind die Kurse für die Lernenden besonders motivierend und dynamisch.



## Aktuelle Situation 2016

Der entwicklungspolitische Rahmen in Ägypten hat sich seit 2011 radikal verändert. Politische Umwälzungen, neue Ansprüche der Nutzergruppen und die Verbreitung sozialer Medien stellen den Projektträger, Kernpartner MISEREORs in Ägypten, vor große Herausforderungen. Der politische Wandel geht einher mit hoher Arbeitslosigkeit, gesellschaftlicher Polarisierung und einer angespannten Sicherheitslage. Religiös motivierte Medien-Kampagnen und Aggression gegen den christlichen Projektpartner beeinträchtigten seine Arbeit und belasteten die Beziehung zur Regierung.

Die Bereitschaft des Projektpartners, aktiv Veränderungen anzugehen, schaffte die Voraussetzung dafür, in diesem Umfeld seinen Fortbestand zu sichern. Daher wird seit 2015 im Rahmen eines auf mehrere Jahre angelegten Reformprojekts mit professioneller Unterstützung durch eine niederländische Consulting an der Umsetzung aller vorgeannten Empfehlungen aus der Evaluierung 2013 gearbeitet.

## Resümierende Beurteilung der Ergebnisse der Evaluierung

**D**ie Evaluierung hat aufgezeigt, wie trotz des schwierigen Umfelds der Revolutionen seit 2011 die Zielerreichung des Grundbildungsprojekts gelungen ist. Die Evaluierung konnte fundiert und konkret den großen Erfolg des Projekts belegen. Die Arbeit der NRO ist in diesem Bereich angesichts einer Analphabetenrate von etwa 28 % bei der Altersgruppe über 14 Jahren wichtiger denn je zuvor. Gleichwohl ist auf organisatorischer Ebene mehr strategische Führung erforderlich, um alten und neuen Herausforderungen begegnen zu können. Dies gilt insbesondere für die Bereiche nachhaltige Finanzierung und Kohärenz mit anderen Sektoren. Dazu gehört auch, die Außendarstellung der Arbeit zu verbessern. Schließlich hat die Evaluierung den entscheidenden Anstoß für den aktuellen, professionell begleiteten Reformprozess der Organisation gegeben.

## 4.2 Indien

# Follow-up der Querschnittsevaluierung dreier Projekte zu Ernährungssouveränität und Empowerment



von Anja Mertineit

*Fachreferentin für Ländliche Entwicklung  
in der Asienabteilung*

### Kontext, Ziele und wichtigste Empfehlungen der Evaluierung 2013

Die drei an diesem Evaluierungsprozess beteiligten Projektpartner sind Teil eines Netzwerks von Partnerorganisationen in Asien, die sich mit der Frage beschäftigen, wie Nichtregierungsorganisationen (NRO) ihre Projektarbeit (wieder) so ausrichten können, dass nicht das Projekt im Mittelpunkt steht, sondern die lokalen Gemeinden die zentrale Rolle im Entwicklungsprozess und folglich auch im Projekt einnehmen. Die ausgewählten Organisationen arbeiten seit über zehn Jahren mit MISEREOR zusammen und unterstützen die lokale Bevölkerung im ländlichen Raum des Bundesstaates Orissa durch Projektaktivitäten im Bereich der Selbstorganisation, des Ressourcenmanagements und der Landwirtschaft sowie der Anwaltschaft für ihre Rechte, vor allem auf Land und Saatgut. Ihnen ist es ein großes Anliegen, lokale Initiative und Führerschaft zu stärken, damit die marginalisierten Menschen im Mittelpunkt der Prozesse stehen und ihre Anliegen nachhaltig und selbstbewusst voranbringen können („people-led development“, PLD). Der Reflexionsprozess von Partnerorganisationen zur Stärkung von PLD wurde von 2006 bis 2014 von einem Berater begleitet.

Die Querschnittsevaluierung nahm zwei Ebenen in den Blick: Zum einen wurde die Arbeit der drei Partnerorganisationen jeweils einzeln in einem

partizipativen Prozess beurteilt und Empfehlungen formuliert. Zum anderen wurde untersucht, inwieweit der PLD-Ansatz umgesetzt und verinnerlicht wurde und wie er sich auf die Projektergebnisse auswirkt. Auch hier wurden Syntheseaussagen und Empfehlungen formuliert.

Insgesamt wurde festgestellt, dass die drei Partnerorganisationen in der Entwicklung und Umsetzung des PLD-Ansatzes erfolgreich waren und sich die lokalen Gemeinschaften, überwiegend Adivasi (indigene Gruppen in Indien) und ihre Organisationen, zu treibenden Kräften in den lokalen Veränderungsprozessen entwickelt haben. Die Führungspersonen hatten erkennbar größere Fähigkeiten und Selbstvertrauen, Frauen konnten sich aktiver einbringen, und viele Entwicklungsaktivitäten wurden in Eigeninitiative unter Mobilisierung externer Mittel durchgeführt, ohne dass die NRO involviert waren. Vor Ort wurden viele Wirkungen beobachtet, von denen einige hier genannt seien: Ein zentrales Anliegen der Bevölkerung war die Wiedereinführung traditioneller Landwirtschafts- und Ernährungspraktiken, die dazu beigetragen haben, die Ernährungssicherheit zu erhöhen und die Ernährung zu verbessern. Die Arbeit zu Waldmanagement und -nutzung führte zu einer weiteren Verbesserung der Ernährung und zu mehr





Frauen spielen bei der Bewahrung der traditionellen Reissorten eine wichtige Rolle.

Foto: Pohl/MISEREOR

Einkommen. Es ist den Dorfgemeinschaften gelungen, individuelle Landtitel für Mitglieder durchzusetzen und Anträge auf Gemeinschaftslandtitel zu stellen. Die gut vernetzten Gruppen konnten einige Erfolge in der Kampagnenarbeit z. B. gegen illegale Abholzung oder Bergbau verzeichnen. Über die Netzwerke geben lokale „Expert(inn)en“ ihr Fachwissen an andere weiter.

Das im Projektverlauf wiederbelebte lokale Wissen und die traditionelle landwirtschaftliche Vielfalt als wichtige Ressource lokaler Entwicklung werden allerdings noch zu wenig genutzt, sodass vom Gutachter-Team empfohlen wurde, das Wissen

zugänglich zu machen und weiter auszubauen. Des Weiteren wurde empfohlen, die Arbeit zur Stärkung der Landwirtschaft zu vertiefen. In gemeinsamen strategischen Entscheidungsprozessen sollten die NRO mit den vielfältig organisierten Gruppen eruieren, welche Organisationsform am besten geeignet ist, um ihre strategischen Interessen langfristig einzubringen und gemeinsam z. B. durch Vermarktung auch ihre ökonomische Situation zu verbessern. Den Projektpartnern wurde empfohlen, ihre Konzeptentwicklung zu PLD zu stärken und interne Verfahren und auch Weiterbildung zu entwickeln, um PLD langfristig zu verankern.



## Aktuelle Situation 2016, was wurde seit der Evaluierung umgesetzt?

Jede einzelne NRO hat sich mit ihren Evaluierungsergebnissen intensiv auseinandergesetzt und einige der Empfehlungen umgesetzt, besonders auf Ebene der Förderung der Selbstorganisation und Verbesserung der Landwirtschaft, hier insbesondere der Anpassung an den Klimawandel. Der Evaluierungsprozess kam zu einem Zeitpunkt, als die PLD-Gruppe intern zerstritten war, weil die einen staatliche Programme nutzen wollten, während die anderen strikt dagegen waren, weil diese Programme nicht auf lokale Bedürfnisse eingehen. Trotz dieser andauernden Schwierigkeiten arbeiten die Partnerorganisationen zusammen und haben die Gründung eines Bauern- und Dorfgruppennetzwerks auf Bundesstaatenebene befördert, wobei hier die lokalen Führungspersonen die Entscheidungen treffen. Insbesondere zum Thema Landrechte bestehen strategische Pläne, die bisherigen Erfahrungen auszuwerten und die Erfolgsgeschichten weiterzuverbreiten. Um Klarheit über PLD und die Wirkungen zu be-

Die Einbeziehung und Stärkung junger Menschen ist wichtig, um positive Wirkungen langfristig abzusichern.

kommen, aber auch um das Konzept noch bekannter zu machen, ist eine Kurzfilmserie in Vorbereitung. Eines der Ergebnisse der Evaluierung war die Weiterentwicklung der PLD-Beratung durch MISEREOR. Statt der direkten Partnerberatung beschäftigt sich die zurzeit tätige Beraterin vor allem mit der

- Unterstützung von Partnerorganisationen, aber auch von MISEREOR, bei der Konzeptentwicklung des PLD-Ansatzes,
- Dokumentation von PLD-Wirkungen sowie
- Stärkung lokaler Ressourcen sowohl über die Qualifizierung von lokalen Berater(inne)n als auch über die Entwicklung von Fortbildungsinstrumenten für PLD-gemäße Veränderungsarbeit.

Die drei Partnerorganisationen haben ihre Lernerfahrungen aus dem Evaluierungsprozess mit dem indischen PLD-Netzwerk aufgearbeitet und arbeiten eng mit der PLD-Beraterin zusammen. Zurzeit erarbeiten sie sich gemeinsam mehr methodisches Rüstzeug, um ihre Mitarbeiter/-innen weiterzubilden, damit sie PLD-Prozesse effektiv unterstützen können.

## Resümierende Beurteilung der Ergebnisse der Evaluierung

Die Evaluierung belegt, dass Projektpartner durch eine konsequente Ausrichtung ihrer Arbeit auf die Stärkung lokaler Initiative und von den Menschen ausgehender lokaler Veränderungsprozesse die Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten erheblich erhöhen können. Die Menschen verbessern nicht nur ihre Lebenssituation, sondern sind auch in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt und trauen sich zu, Veränderungsprozesse selbständig einleiten zu können. So werden reale Partizipation und Ermächtigung möglich, was im Entwicklungsprozess erwünscht ist, durch die Projektlogik vieler NRO jedoch konterkariert wird. Als Antwort auf die Evaluierungsergebnisse hat MISEREOR mit der strategischen Arbeit zu den Themen Konzeptentwicklung, Dokumentation und Weiterbildung nun die Möglichkeit geschaffen, lokale Beratungskräfte einzusetzen und erste Erfahrungen mit der systematischen Schulung zu PLD-fördernden Methoden für Mitarbeitende der Partnerorganisationen zu sammeln.

## 4.3 Mexiko

# Follow-up der Evaluierung eines Projekts zur integralen ländlichen Entwicklung

von Catharina Köhler

*Sachbearbeiterin für inhaltliche Projektbegleitung*

*Mexiko / Guatemala*



### Kontext, Ziele und wichtigste Empfehlungen der Evaluierung im April / Mai 2013

Die Partnerorganisation wird seit über 40 Jahren von MISEREOR und der Katholischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE) unterstützt und gehört somit zu den ältesten Projektpartnern MISEREORS in Mexiko. Projektziel ist die ganzheitliche Entwicklung der ländlichen Gemeinden im Hochland Mexikos nördlich der Hauptstadt. Durch Maßnahmen zur Bildung, Stärkung der Organisationsfähigkeit und Bürgerbeteiligung wird die Identität der auf dem Land Wohnenden gestärkt, und sie werden befähigt, ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten.

Dies geschieht vor dem Hintergrund schwieriger Herausforderungen: Die semiaride Region leidet unter immer unregelmäßigeren Niederschlägen, die Ernten im Regenfeldbau sind äußerst unsicher, die Bevölkerung ist daher überdurchschnittlich arm. Die Abwanderung, meist der Männer, in die USA und die sich daraus ergebenden Geldtransfers an die verbliebene Familie haben die Motivation gesenkt, Landwirtschaft zu betreiben – ein starker Kulturwandel geht damit einher. Parallel stoßen Investoren (teilweise mit Schwarzgeldern) eine hochtechnisierte Landwirtschaftsentwicklung an, die auf starker Ausbeutung des Grundwassers beruht: Der Grundwasserspiegel sinkt jährlich um

bis zu fünf Meter, und inzwischen werden fossile Wasservorkommen hochgepumpt; diese enthalten gesundheitsgefährdende Mengen an Arsen und Fluorid. Daher leidet ein Großteil der armen Landbevölkerung der Region unter Fluorose der Zähne, Schädigungen des Gehirns, der Haut etc., aber auch unter Nierenversagen, welches vor allem auf zu viel Arsen im Trinkwasser hinweist. Aufgrund dieser Situation hat der Projektpartner gemeinsam mit staatlichen Einrichtungen und einem Programm des Rotary Clubs angefangen, eine sogenannte „Regenwasserernte“ durch spezielle Ableitungssysteme von den Dächern in Zisternen einzuführen.

Der Projektpartner setzt jedoch nicht nur auf rein technische Hilfe, sondern auch darauf, die Gemeinden bzw. zumindest eine Animationsgruppe von ca. zehn Personen organisatorisch zu stärken und weiterzubilden. Zisternen werden so grundsätzlich in Gemeinschaftsarbeit aufgebaut und nur dann ermöglicht, wenn sich ein gewisser Organisationsprozess damit verbinden lässt. Auch wird die Fähigkeit der Gemeindemitglieder, sich an lokalpolitischen Prozessen zu beteiligen, gestärkt. Um die Lebenssituation der Gemeinden insgesamt zu verbessern, bemüht sich der Projektpartner jedoch auch darum,





die Gemeinden dazu zu befähigen, ihre Gesundheits-, Ernährungs- und – wenn möglich – auch ihre Einkommenssituation zu verbessern. So werden die Gemeinden u. a. dabei unterstützt, nach agrarökologischen Prinzipien aufgebaute Gemüsegärten anzulegen, nativen Honig herzustellen, ihre Fähigkeiten in der Nachernteverarbeitung zu verbessern, medizinisch nutzbare Pflanzen anzubauen und zu lernen, diese zu verarbeiten und anzuwenden sowie ihre Produkte lokal zu vermarkten.

Die im April/Mai 2013 durchgeführte externe Evaluierung bezog sich auf den Zeitraum von 2005 bis 2012, sie umfasste damit drei Förderphasen, das heißt, drei aufeinanderfolgende Projekte. Es sollten die Ziele der Organisation und ihr Entwicklungsansatz mit Blick auf die Zukunft überprüft und strategische Linien und Arbeitsprogramme im Hinblick auf die zugrundeliegenden Konzepte, ihre Umsetzung und Ergebnisse untersucht werden.

Die wichtigsten Empfehlungen der Evaluierung waren:

- Förderung eines Generationswechsels in der Leitung, einer verbesserten Verwaltung und eines verbesserten Managements der immer komple-

xeren Aktivitäten und einer Neustrukturierung der internen Arbeitsorganisation;

- Methodische Empfehlungen:
  - Festlegung von Kriterien zur Auswahl der Gemeinden und Diskussion über den richtigen Moment für einen Ausstieg aus der intensiven Förderung der Gemeinden;
  - Umsetzung systematischerer, partizipativ gestalteter Analysen der Ausgangssituation sowie partizipative Projektplanung und Wirkungserfassung;
  - Verbesserung der wirkungsorientierten Planungs- und Monitoringinstrumente;
- Stärkung der Unabhängigkeit der Mitgliedsorganisationen des Projektpartners sowie der Gemeindepromotor(inn)en.

### **Aktuelle Situation 2016, was wurde seit der Evaluierung umgesetzt?**

Nachdem die Organisation kurz nach der Evaluierung mit dem plötzlichen Tod der langjährigen Leiterin konfrontiert war, begann das Follow-up der



Nachhaltige Landwirtschaft in einem semiariden Kontext zu fördern ist von zentraler Bedeutung für die Zielgruppen.

Foto: Köhler/MISEREOR

Evaluierung, die ca. 1,5 Jahre vor Ende des damaligen Projekts durchgeführt wurde, zunächst schleppend. Die Schwester der Verstorbenen, ebenfalls schon lange Jahre in der Organisation tätig, übernahm die Leitung und sorgte zunächst dafür, dass insbesondere die Empfehlungen zur institutionellen Stärkung und eines sukzessiven Generationswechsels relativ schnell umgesetzt werden konnten. So wurden eine Sekretärin der Geschäftsführung und eine Administratorin eingestellt sowie eine rotierende, kollektive Leitungsinstanz unter Einbeziehung auch jüngerer Promotor(inn)en eingerichtet. Die methodischen Empfehlungen wurden im Rahmen eines lokalen Beratungsprozesses aufgegriffen und größtenteils umgesetzt. Insbesondere die partizipative Problemanalyse und Erhebung der Ausgangswerte, auf deren Basis die Ziele des derzeit laufenden Folgeprojekts formuliert wurden, sowie eine umfassende Wirkungsanalyse des Vorprojekts zeigen eindrucksvoll, dass der Projektpartner den Prozess der Selbstreflexion und des Lernens sehr ernst genommen hat. Die Stärkung der Unabhängigkeit der Mitgliedsorganisationen und der Gemeindepromotor(inn)en stellt eine der wichtigen Zieldimensionen des aktuell laufenden Projekts dar.

## Resümierende Beurteilung der Ergebnisse der Evaluierung

Die Evaluierung und sicherlich auch der plötzliche Leitungswechsel haben dazu geführt, dass sich die Partnerorganisation intensiv mit ihren institutionellen Schwächen auseinandergesetzt und weiter zu fördernde Potenziale erkannt hat. Die wichtigsten Empfehlungen wurden entweder bereits umgesetzt oder zumindest verstärkt angegangen. In Zukunft muss nun geschaut werden, ob sich diese sehr positive Entwicklung fortsetzt und ob vor allem methodische und die Nachhaltigkeit der Arbeit der Organisation fördernde Änderungen konsequent umgesetzt werden können.



## Glossar

## Die wichtigsten Evaluierungsbegriffe auf einen Blick

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

Evaluierungen werden bei MISEREOR nach den Kriterien der Förderdauer, des Fördervolumens und/

oder Besonderheiten des Vorhabens (z. B. Pilotvorhaben, besonders schwieriges Umfeld) als verpflichtende Evaluierungen durchgeführt. Zusätzliche Evaluierungen finden auf Anregung der Partnerorganisation oder von MISEREOR selbst statt, teils auch in Zusammenarbeit mit ko-finanzierenden Organisationen eines gemeinsam geförderten Projekts.

Alle Evaluierungen – ob international oder lokal beauftragt – orientieren sich an den OECD/DAC-Kriterien (s. u. und S. 9).

Weiterführende Informationen finden Sie auf [www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung](http://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung)

Begriff	Kurze Erläuterung
<b>DAC-Kriterien</b>	Fünf inhaltliche Beurteilungskriterien, die vom Entwicklungsausschuss der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 1991/2010 definiert wurden: Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. MISEREOR stellt die Frage nach den Wirkungen der Projekte bewusst in den Vordergrund: Alle vom Projekt ausgelösten Veränderungen – auch die unerwarteten positiven oder gar negativen – sind für die betroffenen Menschen von großer Bedeutung. Dies bringt MISEREOR zum Ausdruck, indem Wirkungen als zweites Kriterium, gleich nach der Relevanz, betrachtet werden, während sie üblicherweise erst nach der Effizienz stehen.
<b>Einzelevaluierung</b>	Analyse der geplanten und bisher durchgeführten Maßnahmen sowie ihrer Wirkungen in einem einzelnen Projekt oder in einem Projektkontext (vorhergehende und laufende Projektphase(n)).
<b>Effektivität (DAC-Kriterium)</b>	Effektivität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem ein Projekt seine Ziele erreicht hat; die intendierten, geplanten direkten Wirkungen werden verglichen mit den erreichten Wirkungen, die zu beobachten sind (Soll-Ist-Vergleich).
<b>Effizienz (DAC-Kriterium)</b>	Effizienz misst die qualitativen und quantitativen Ergebnisse des Projekts im Verhältnis zu den benutzten Ressourcen (Personal, Finanzen, Zeit ...).
<b>Evaluierungskonzept MISEREOR</b>	„Evaluierung in der partnerschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit von MISEREOR“, 2. Fassung September 2014 <a href="http://www.misereor.de/handreichung-evaluierungskonzept">www.misereor.de/handreichung-evaluierungskonzept</a>

Begriff	Kurze Erläuterung
Externe, lokal beauftragte Evaluierung (ELBE)	Im Unterschied zu einer von MISEREOR beauftragten und i.d.R. international/ interkulturell organisierten Evaluierung werden bei einer sog. ELBE lokale Expert(inn)en direkt von der Partnerorganisation unter Vertrag genommen. Die Rahmenvereinbarungen für ELBEs orientieren sich an den gleichen Qualitätskriterien wie internationale Evaluierungen.
Förderbereichs-Evaluierung (FBE)	MISEREOR arbeitet mit seinen Partnern in fünf Förderbereichen zusammen. Eine Förderbereichsevaluierung betrachtet einen repräsentativen Ausschnitt abgeschlossener und laufender Einzelprojekte innerhalb des entsprechenden Themenbereichs.
Follow-up	Im Nachgang zu einem Evaluierungseinsatz wird der Evaluierungsbericht zunächst durch den Partner und MISEREOR kommentiert und dann ein Konsens über die Umsetzung von Empfehlungen gesucht. Über die weitere Projektzusammenarbeit und -begleitung durch die zuständigen Länderbeauftragten wird kontinuierlich an der Umsetzung der Empfehlungen gearbeitet. Bei internationalen Gutachtereinsätzen wird darüber in der anonymisierten Kurzfassung des Evaluierungsberichts Auskunft gegeben. <a href="http://www.misereor.de/evaluierung-kurzfassungen">www.misereor.de/evaluierung-kurzfassungen</a>
Monitoring	Die regelmäßige Erhebung von Daten zur Projektsteuerung. Dabei sollen auch die Ergebnisse und Wirkungen der Projektarbeit kontinuierlich dokumentiert werden – möglichst mit aktiver Beteiligung der Zielgruppen des Projekts.
Nachhaltigkeit (DAC-Kriterium)	Das Kriterium der Nachhaltigkeit fragt danach, inwiefern es wahrscheinlich ist, dass der Nutzen eines Projekts nach dem Auslaufen der externen Finanzierung weiterbesteht.
Partizipation	Teilhabe der Projektpartner und/oder der Zielgruppen des Projekts an bestimmten Aktivitäten, z. B. einer Evaluierung. Die Projektträger sollen in Evaluierungen aktiv eingebunden werden, um selbst zu lernen und Motivation zu Veränderungen zu entwickeln. Die Zielgruppen eines Projekts sollen in Monitoring und Evaluierung so weit wie möglich einbezogen werden, da MISEREOR ihre Perspektive für die Erfassung und Bewertung von Wirkungen für entscheidend hält.
Querschnitts-evaluierung (QE)	In einer Querschnittsevaluierung analysiert das gleiche Gutachterteam im gleichen methodischen Vorgehen Projekte innerhalb eines Sektors, um die Wirksamkeit der angewandten Projektansätze und gemeinsame Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten.
Relevanz (DAC-Kriterium)	Das Kriterium der Relevanz prüft, in welchem Maß das Projekt den Prioritäten und Strategien der Zielgruppen, des verantwortlichen Projektpartners und der Geberorganisation sowie dem lokalen und thematischen Kontext entspricht.

Begriff	Kurze Erläuterung
Triangulation	Aussagen zum Evaluierungsgegenstand werden von dem Evaluierungsteam aus unterschiedlichen Quellen und Perspektiven oder über unterschiedliche Methoden gesammelt, um ihre intersubjektive Nachprüfbarkeit und damit ihre Aussagekraft für das evaluierte Vorhaben kritisch beurteilen zu können.
Wirkung (DAC-Kriterium)	Wirkungen sind positive und negative, kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen, die durch ein Projekt direkt oder indirekt hervorgerufen werden. Evaluierungen sollen sowohl beabsichtigte (intendierte) als auch nicht intendierte positive wie negative Wirkungen berücksichtigen.
Wirkungsorientierung	Beschreibt die veränderte Zusammenarbeit MISEREORs mit seinen Projektpartnern: Der Blick auf die angestrebten Veränderungen wie auf die tatsächlich zu beobachtenden Wirkungen steht im Zentrum des Dialogs. Dies bedarf kontinuierlicher Qualifizierung der Partnerorganisationen. <a href="http://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung">www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung</a>

Rückschau halten und sich vergewissern – um dann nach vorne zu blicken...



# Die Evaluierungen 2015 auf einen Blick

## Evaluierte Projekte nach Förderbereichen<sup>1</sup>

### Rahmenbedingungen und Gesellschaft

<b>Deutschland</b>	<b>Evaluierung eines deutschen Netzwerks zur Menschenrechtsarbeit in einem lateinamerikanischen Land</b> <i>Gutachterin: Heide Trommer</i>
<b>Indien</b>	<b>Evaluierung der Arbeit einer Partnerorganisation in den Bereichen Organisationsberatung und Fortbildung von Fachkräften für NRO, Verbesserung von Grundschulbildung für Kinder und Schaffung von Lern- und Begegnungsräumen für Jugendliche</b> <i>Gutachterteam: Wim Piels, Uma Ramaswamy</i>
<b>Indien</b>	<b>Evaluierung der Arbeit einer Kommission für Dalit-Christen</b> <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, A. Barnabas</i>
<b>Indien</b>	<b>Evaluierung eines Projekts zur Förderung des Zugangs benachteiligter Gruppen zu Rechtsprechung und Justiz in Gujarat</b> <i>Gutachterteam: Volker Weyel, Biraj Patnaik</i>
<b>Malawi</b>	<b>Evaluierung der Genderberatung für Jugendliche sowie der Förderung von Rechten für Mädchen und Frauen in den Regionen Blantyre und Mzuzu</b> <i>Gutachterteam: Viola Bölscher / Iber-Consult, Peter Ndilowe</i>
<b>Mexiko</b>	<b>Evaluierung der Arbeit einer Menschenrechtsorganisation</b> <i>Gutachterteam: Eberhard Gohl, Elena Aguilar Villalobos</i>
<b>Ostafrika</b>	<b>Evaluierung eines Projekts zur Stärkung des Zugangs zur Justiz</b> <i>Gutachterteam: Stefan Jansen / Iber-Consult, Jennifer Shamalla</i>
<b>Sri Lanka</b>	<b>Evaluierung eines Projekts zu Frieden und Konfliktbewältigung in sechs Distrikten im Norden des Landes</b> <i>Gutachterteam: Thomas Döhne, J.A. Clarence</i>

### Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales allgemein

<b>Bolivien</b>	<b>Evaluierung der Förderung von Agroforstsystemen in der Region des Alto Beni durch eine bolivianische Nichtregierungsorganisation</b> <i>Gutachterteam: Georg Roling, Ana Rosa Angulo</i>
<b>Brasilien</b>	<b>Querschnittsevaluierung von fünf Vorhaben zur Förderung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten sowie Landrechten im Bundestaat Maranhão</b> <i>Gutachterteam: Erwin Geuder-Jilg, Soraya Vanini Tupinambá</i>

<sup>1</sup> Da alle 2015 evaluierten Projekte vor dem 1.1.2015 bewilligt wurden, wurden sie dem bis Ende 2014 geltenden Förderbereichsschlüssel zugeordnet. Seit 2015 gilt ein neuer Förderbereichsschlüssel, der hier noch keine Anwendung findet.



## Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales allgemein

**Demokratische Republik Kongo**

**Evaluierung eines diözesanen, ländlichen Entwicklungsprojekts durch Beratung und Selbsthilfeförderung von Kleinbauernfamilien im Westen des Landes**

*Gutachtertteam: Ilse Hoffmann, Sylvestre Kambaza*

**Demokratische Republik Kongo**

**Evaluierung eines Projekts zur Trinkwasserversorgung und nachhaltigen Nutzung von Sumpfgebieten**

*Gutachtertteam: Gottfried Horneber / FAKT, Hinrich Doering, Clément Bisimwa*

**Honduras**

**Evaluierung von zwei Projekten eines nationalen Netzwerks von Nichtregierungsorganisationen zur Förderung der Agrarökologie in der kleinbäuerlichen Landwirtschaft**

*Gutachtertteam: Jochen Currl / FAKT, Maribel Álvarez Díaz*

**Indien**

**Evaluierung eines Programms zur Förderung von Graswurzelninitiativen und lokalen NRO für die Erforschung landwirtschaftlicher Biodiversität als Beitrag zur Hungerbekämpfung**

und

**Evaluierung eines Programms zur Stärkung von lokalen Initiativen für die Verbesserung der Lebenssituation benachteiligter Gruppen in Maharashtra**

*Gutachtertteam: Oliver Karkoschka, Vinita Tatke*

**Mali**

**Evaluierung eines Projekts zur ländlichen Entwicklung im Süden des Landes**

*Gutachtertteam: Hildegard Schürings, David Sagara*

**Nepal**

**Evaluierung des Projekts „Weiterführung des Fonds für Kleinprojekte zur Förderung ländlicher Entwicklung“**

*Gutachtertteam: Alfred Jäckle, Sr. Roselyn Karakattu*

**Philippinen**

**Evaluierung zweier Projekte zur Unterstützung von Landlosen auf den Philippinen**

*Gutachtertteam: Markus Fiebiger, Regina Argamosa Gaza*

**Republik Südafrika**

**Evaluierung eines Projekts zur Ernährungssicherung durch Gartenbau (Urban Agriculture) in Kapstadt**

*Gutachtertteam: Gottfried Horneber / FAKT, John Roux*

## Wohnen, Siedeln, Umwelt

**Ägypten**

**Evaluierung des Projekts zur Verwirklichung des Rechts auf angemessenen Wohnraum und gegen Vertreibung**

*Gutachtertteam: Frauke Lisa Seidensticker, Ola Mandil, Benjamin Stachursky*

**Argentinien**

**Evaluierung einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Städtische Entwicklung in Buenos Aires**

*Gutachtertteam: Annette Schmidt / FAKT, Adriana Clemente*

**Haiti**

**Querschnittsevaluierung der 45 Projekte zur ländlichen Wohnraumversorgung nach dem Erdbeben von 2010**

*Gutachtertteam: Murielle Mignot, Nattacha Boyer*

## Bildung, Ausbildung, Kultur

**Indonesien**      **Evaluierung eines Stipendienprogramms für Studierende und Dozent(inn)en**  
*Gutachterteam: Barbara Jantzen, Lucia Royanto*

**International**      **Evaluierung des Förderbereichs Berufsbildung von MISEREOR**  
*Gutachter/-innen (Kernteam): Joanna Kotowski, Mareike Fehling, Michael Kleinekathöfer (SUM Consult), Wolfgang Schlegel (INBAS)*

**Mosambik**      **Evaluierung eines Projekts zur Sicherung und Verbesserung der Sekundarschulbildung in ländlichen Gebieten einer Provinz im Norden des Landes**  
*Gutachterteam: Karin Stahl, Heike Friedhoff*

**Myanmar**      **Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Vorschulerziehung in sechs Diözesen und Evaluierung eines Programms zur Verbesserung des kirchlichen Grundschulwesens in acht Diözesen**  
*Gutachterteam: Cornelia Villaseca Ribbeck, Kay Thi*

**Pakistan**      **Evaluierung eines Instituts zur Lehreraus- und -fortbildung**  
*Gutachterteam: Thomas Döhne, Amima Sayeed*

## Gesundheit

**Demokratische Republik Kongo**      **Evaluierung eines Gesundheitsprojekts**  
*Gutachterteam: Heidi Becher, François Zioko Mbenza*

**Demokratische Republik Kongo**      **Evaluierung eines Projekts zur Stärkung der Gesundheitsversorgung im Ostkongo**  
*Gutachterteam: Ursula Kohler / DIFÄM, Hendrew Lusey Gekawaku*

## Partnerförderung und personelle Zusammenarbeit

**Republik Südafrika**      **Evaluierung eines Projekts zur Schulung von Führungskräften von Nichtregierungsorganisationen**  
*Gutachterteam: Wim Piels, Jocelyn Freed*

# Hinweise Publikationen

## Hinweis:

Anonymisierte Kurzfassungen der Evaluierungsergebnisse werden von den internationalen Gutachter(inne)n erstellt. In die bisher durchgeführten Evaluierungen können Sie hier einen Einblick gewinnen: [www.misereor.de/evaluierung-kurzfassungen](http://www.misereor.de/evaluierung-kurzfassungen)

MISEREOR gibt Evaluierungsberichte nur mit vorheriger Zustimmung der Partnerorganisationen weiter. Sollten Sie – z. B. im Rahmen eines akademischen Vorhabens – ein weitergehendes Interesse an einer einzelnen Evaluierung haben, wenden Sie sich bitte direkt an MISEREOR.

Über folgenden Link können Sie tiefer in die methodischen und konzeptionellen Grundlagen der Evaluierungsarbeit bei MISEREOR einsteigen: [www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung](http://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung)

Darüber hinaus sind die Jahresevaluierungsberichte seit 2006 abrufbar unter: [www.misereor.de/evaluierung-archiv](http://www.misereor.de/evaluierung-archiv)

## Positionspapiere, Fachbeiträge, Studien

- Evaluierung in der partnerschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit von MISEREOR (Evaluierungskonzept) [www.misereor.de/handreichung-evaluierungskonzept](http://www.misereor.de/handreichung-evaluierungskonzept)
- Mut zur Verantwortung – Wirksamkeit und Rechenschaft aus kirchlicher Sicht [www.misereor.de/mut-zur-verantwortung](http://www.misereor.de/mut-zur-verantwortung)
- Systemprüfung der Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit [www.misereor.de/systempruefung-evaluation](http://www.misereor.de/systempruefung-evaluation)

## Förderbereichsevaluierungen

Förderbereichsevaluierungen werden zwischen dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und den kirchlichen Zentralstellen für Entwicklungshilfe als Teil der Erfolgskontrolle der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit verabredet.

- MISEREOR hat seinen Förderbereich „Ländliche Entwicklung, Schwerpunkt Ernährungssicherheit“ in den Jahren 2010 und 2011 extern evaluieren lassen. 258 Projekte waren dabei einbezogen. [www.misereor.de/laendliche-entwicklung](http://www.misereor.de/laendliche-entwicklung)
- In den Jahren 2012 und 2013 hat MISEREOR seinen Förderbereich „Gesundheit“ mit besonderem Fokus auf Basisgesundheit extern evaluieren lassen. Einbezogen waren 119 Projekte. [www.misereor.de/foerderbereich-gesundheit](http://www.misereor.de/foerderbereich-gesundheit)
- Seinen Förderbereich „Berufliche Bildung“ hat MISEREOR in den Jahren 2014 und 2015 extern evaluieren lassen. Einbezogen waren 106 Projekte. [www.misereor.de/foerderbereich-beruflichebildung](http://www.misereor.de/foerderbereich-beruflichebildung)

# Impressum

## Herausgeber

Bischöfliches Hilfswerk  
MISEREOR e. V.  
Mozartstraße 9  
52064 Aachen

## Verantwortlich für den Inhalt

Arbeitsbereich Evaluierung  
und Qualitätsmanagement (EQM)

## Redaktion

Catherine Rox-Dornberg

## Redaktionelle Mitarbeit

Ulrike Lennertz  
Brigitte Krott

## Grafische Gestaltung

Anja Hammers  
VISUELL/Bernhard Mergenschroer

## Repro

Roland Küpper  
Type & Image, Aachen

## Druck

Bonifatius GmbH  
Druck – Buch – Verlag  
Paderborn

Der Gesamtüberblick über die durchgeführten Evaluierungen (s. Kap. 1) wurde durch die unabhängige Gutachterin Jutta Bangel verfasst.

Der Jahresevaluierungsbericht kann bei MISEREOR, Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement, bestellt werden:

Tel.: 0241/442-370 (-372)  
evaluation@misereor.de

Er steht auch zum Download bereit unter [www.misereor.de/evaluierungsbericht-2015](http://www.misereor.de/evaluierungsbericht-2015).

Wir freuen uns auf Anmerkungen, Rückfragen und Vorschläge!

## Bitte wenden Sie sich an:

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



MISEREOR-Spendenkonto  
IBAN DE75 3706 0193 0000 1010 10

Gedruckt auf  
Circle Offset Premium White,  
100% Recycling.



ClimatePartner  
klimaneutral

Druck | ID: 53323-1804-1030

Das Umweltmanagement von  
MISEREOR ist nach EMAS  
geprüft und zertifiziert.





Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus der Evaluierung waren für uns überaus hilfreich, denn so konnten wir unsere Lebenswirklichkeit besser erkennen und uns ein umfassendes Bild von den sozialen Problemen und unseren Interventionsmöglichkeiten machen.

Diözese Encarnación, Paraguay