



Was wirkt?

Dem Gelingen auf der Spur

Kurzfassungen der 36 Evaluierungen ●

Ergänzung zur Druckversion
des Jahresevaluierungsberichts 2016

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

1	Ägypten Evaluierung eines Projekts zur Behandlung und Rehabilitation von Verbrennungsoptionen im Großraum Assiut <i>Gutachterin: Susanne Neymeyer</i>	6
2	Afrika Evaluierung eines interafrikanischen Netzwerks zur Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft <i>Gutachterin: Adelheid Kückelhaus</i>	10
3	Angola Evaluierung eines Projekts der nachhaltigen Landnutzung und ländlichen Entwicklung <i>Gutachterin: Barbara Jilg</i>	16
4	Argentinien Evaluierung der Arbeit einer Nichtregierungsorganisation, die mit indigenen Bevölkerungsgruppen im Nordwesten des Landes arbeitet <i>Gutachterin: Heidrun Gilde</i>	19
5	Deutschland Evaluierung der gemeinsamen Fastenaktion von MISEREOR mit einer kirchlichen Dachorganisation in Brasilien <i>Gutachterteam: Susanne Höck, Marco Hanitzsch</i>	23
6	Deutschland Evaluierung eines deutschen Lobbynetzwerks zu Menschenrechten <i>Gutachterin: Frauke Lisa Seidensticker</i>	26
7	Deutschland Metaevaluierung 2016 <i>Gutachterteam: Jens Koy, Cornelia Römling, Susanne Väth</i>	29
8	Haiti Evaluierung eines Projekts zur Förderung und Verteidigung der Menschenwürde und der Menschenrechte <i>Gutachter: Stefan Jansen</i>	34
9.1	Indien Evaluierung eines Projekts zur Organisation von Adivasi und Rechtshilfe in Gujarat <i>Gutachter: Wim Piels</i>	37
9.2	Indien Evaluierung des Projekts „Stärkung der Adivasi-Bewegung, juristische Unterstützung und Menschenrechtsaufklärung“ <i>Gutachter: Wim Piels</i>	40
10	Indonesien Evaluierung eines Projekts im Bereich integrierte ländliche Entwicklung <i>Gutachterin: Birgit Laue</i>	44

11	International Evaluierung des Förderbereichs Berufsbildung von MISEREOR <i>Gutachter/-innen (Kernteam): Joanna Kotowski, Mareike Fehling, Michael Kleinekathöfer, Wolfgang Schlegel</i>	47
12	International Evaluierung eines Beratungsangebotes im Kontext von Freiwilligendiensten <i>Gutachterin: Birgit Laue</i>	48
13	International Evaluierung eines Projekts zum Aufbau eines Netzwerks zur psychotherapeutischen Behandlung von Menschen mit post-traumatischen Belastungsstörungen im arabischen Raum <i>Gutachterin: Sandra Popp</i>	51
14.1	Kamerun Evaluierung eines regionalen Projekts zur Förderung von Menschenrechten und guter Regierungsführung <i>Gutachterin: Claudia Schwegmann</i>	54
14.2	Kamerun Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Demokratie, Menschenrechten und guter Regierungsführung auf nationaler Ebene <i>Gutachterin: Claudia Schwegmann</i>	57
15	DR Kongo Evaluierung eines Gesundheitsprojekts <i>Gutachterin: Heidi Becher</i>	60
16	Lateinamerika Evaluierung einer lokalen Beratungsorganisation für Partnerorganisationen von MISEREOR <i>Gutachterin: Karin Stahl</i>	64
17	Lateinamerika Evaluierung einer Nichtregierungsorganisation, die Beratungsdienstleistungen für eine Vielzahl von MISEREOR-Partnerorganisationen in einem lateinamerikanischen Land anbietet <i>Gutachterin: Heidrun Gilde</i>	68
18	Mali Evaluierung eines Projekts zum Schutz der natürlichen Ressourcen in der Region Zentrum/Westen <i>Gutachterin: Hildegard Schuerings</i>	72
19	Nepal Evaluierung von Ausbildungskursen im Bereich Soziale Arbeit <i>Gutachter: Thomas Döhne</i>	75

20	Nepal Evaluierung von Projekten zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen von städtischen Armen <i>Gutachterin: Joanna Kotowski</i>	80
21	Nigeria Evaluierung der Förderung der Strafverfahrensrechtsreform in fünf Bundesstaaten <i>Gutachterin: Viola Bölscher</i>	84
22	Nigeria Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Südwesten des Landes <i>Gutachterin: Andrea Queiros de Souza</i>	87
23	Nigeria Evaluierung eines Projekts zur Förderung nachhaltiger, kleinbäuerlicher Landwirtschaft in einer Diözese im Südwesten des Landes <i>Gutachterin: Heike Meuser</i>	90
24	Nigeria Evaluierung im Bereich Menschenrechte für Strafgefangene <i>Gutachter: Thomas Döhne</i>	93
25	Peru Evaluierung der Arbeit einer kirchlichen Organisation zu Demokratieförderung, Menschenrechten und Bewahrung der Schöpfung <i>Gutachterin: Jutta Blauert</i>	96
26	Philippinen Evaluierung eines Netzwerks von Partnerorganisationen <i>Gutachter: Bernward Causemann</i>	99
27	Sambia Evaluierung eines Projekts im Bereich Alphabetisierung, Gender und Landrechte <i>Gutachterin: Pia Wahl</i>	103
28	Senegal Evaluierung eines kirchlichen Gesundheitsprogramms <i>Gutachterin: Katarina Greifeld</i>	106
29	Simbabwe Evaluierung des Projekts einer Partnerorganisation: „Bildungs- und Beratungsarbeit für Bürger(innen) sowie politische und soziale Führungskräfte“ <i>Gutachter: Wim Piels</i>	109
30	Südafrika Evaluierung eines ländlichen Entwicklungs- und Ausbildungsprojekts mit den Schwerpunkten Gartenbau, Ernährungssicherung und Gemeinwesenentwicklung <i>Gutachter: Gottfried Horneber</i>	112

31	Südafrika Evaluierung eines Projekts zur Bewusstseinsbildung (in Politik/Gesetzgebung) für politische Entscheidungsträger <i>Gutachter: Wim Piels</i>	115
32	Tschad Evaluierung eines Gesundheitsprojekts im Landesinneren <i>Gutachterin: Heidi Becher</i>	119
33	Tschad Evaluierung eines Gesundheitsprojekts im Südwesten des Landes <i>Gutachterin: Heidi Becher</i>	123
34	Uganda Evaluierung eines Projekts zur Förderung der nachhaltigen bäuerlichen Landwirtschaft im Südwesten des Landes <i>Gutachterin: Adelheid Kückelhaus</i>	127
35	Uganda Evaluierung eines Projekts zur Förderung der nachhaltigen bäuerlichen Landwirtschaft im Zentrum des Landes <i>Gutachterin: Adelheid Kückelhaus</i>	130
36	Vietnam Evaluierung eines Stipendienfonds zur Ausbildung in Sozialarbeit <i>Gutachterin: Barbara Jantzen</i>	133

1

Ägypten

Evaluierung eines Projekts zur Behandlung und Rehabilitation von Verbrennungsopfern im Großraum Assiut

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Aufgrund von Haushaltsunfällen kommen schwere Verbrennungen, insbesondere bei armen Frauen und Kindern, in Ägypten unverhältnismäßig oft vor. Der Partner ist ein privates Pflegezentrum, welches die Behandlung und Rehabilitation von Verbrennungsopfern im Großraum Assiut ganzheitlich angeht. Verbrennungsoffer werden nicht nur medizinisch im Pflegezentrum behandelt, sondern ihnen werden auch psychosoziale und ökonomische Hilfen zuteil. Die direkten Zielgruppen sind Verbrennungsoffer, insbesondere benachteiligte Frauen und Kinder, sowie Bevölkerungsgruppen, die anfällig für Verbrennungsunfälle sind. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Arbeit sind die Verhütung von derartigen Unfällen und die Weitervermittlung sozialmedizinischer Kenntnisse an ärztliches Personal, Pflegekräfte sowie Krankenpflegeschülerinnen und -schüler. MISEREOR unterstützt die Organisation schon seit 1996. Die Evaluierung beschränkte sich auf die zwei Projekte, die ab Juli 2012 von MISEREOR unterstützt wurden. Das gegenwärtige Projekt hat noch eine Laufzeit bis Juni 2017. Es war das erste Mal, dass die von MISEREOR unterstützten Projekte des Partners extern evaluiert wurden. Das übergeordnete Ziel beider begutachteten Projekte war bzw. ist es, dazu beizutragen, die Häufigkeit von Verbrennungsunfällen zu reduzieren und die Behandlung von Verbrennungspatient(inn)en in Oberägypten zu verbessern. Die soziale und ökonomische Reintegration von Verbrennungsopfern ist ein weiteres Projektziel.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte im Wesentlichen zwei Ziele: 1) Einerseits stand der damit verbundene Lernprozess und eine Orientierung für die Formulierung eines neuen Projektvorschlags im Vordergrund. 2) Andererseits sollte die Evaluierung auch der Rechenschaftslegung gegenüber jenen dienen, die die Projekte in den letzten Jahren mitfinanziert haben (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie private Spender). Die Projekte sollten entlang der OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit analysiert und bewertet werden. Zur Durchführung und Beantwortung der damit verbundenen Evaluierungsfragen wurde ein Gutachterteam zusammengestellt, das aus einer internationalen Evaluierungsexpertin und einem nationalen Gutachter und Mediziner bestand. Dadurch konnten unterschiedliche Expertise, Erfahrungen und Perspektiven in die Evaluierung einfließen. Zur Erhebung der Daten sammelte das Gutachterteam quantitative als auch qualitative Daten. Insgesamt führte es 37 Einzel- und Gruppeninterviews sowie 12 Fokusgruppendifkussionen mit Verbrennungsopfern, Teilnehmenden von Präventionsseminaren und Gesundheitshelferinnen durch. Darüber hinaus wurden sämtliche Projektunterlagen sowie weitere relevante Literatur gesichtet und ausgewertet. Um eine höhere Validität der Evaluierungsergebnisse zu erreichen, wurden die Daten, da wo möglich, trianguliert (verschiedene Methoden oder Sichtweisen wurden für spezifische Fragestellungen berücksichtigt).

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Wirkungen der Projektinterventionen feststellen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Organisation bislang noch der einzige Anbieter in der Region ist, der sich nicht allein auf die medizinische Behandlung konzentriert, sondern auch psychosoziale Hilfen sowie Präventionsmaßnahmen durchführt. In der Präventionsarbeit waren die evaluierten Projekte besonders erfolgreich. Ergebnisse von Prä- und Posttests zeigten, dass die Menschen in den Projektgemeinden und -dörfern ihre Kenntnisse über Brandursachen und Unfallverhütung verbessert haben. Dies ging auch aus den Gesprächen mit den Begünstigten hervor. Der Rückgang von Brandunfällen in Oberägypten kann teilweise auf die Projektinterventionen zurückgeführt werden. Auch die vergleichsweise hohe Qualität der medizinischen Versorgung wird durch eine zunehmende Anzahl von Patient(inn)en belegt. Trotz neu eröffneter Stationen für Brandverletzungen in öffentlichen und privaten Krankenhäusern, konnte der Partner erreichen, dass sich immer mehr Patient(inn)en in seine Behandlung begeben. Entscheidend für diese Entwicklung sind langjährige Erfahrungen und die Qualifikation des Projektpersonals sowie eine sehr gute strategische Ausrichtung der gemeindebasierten Präventionsaktivitäten. Weniger signifikant sind allerdings die Ergebnisse der Aktivitäten zur sozialen und ökonomischen Wiedereingliederung von Verbrennungsoptionen und jener, die die institutionelle Stärkung von anderen öffentlichen Gesundheitseinrichtungen anstrebten. Hier fehlt es an klaren Strategien und an ausreichenden Aktivitäten. Dennoch ist die Verbesserung der medizinischen Versorgung von Brandwunden in einigen medizinischen Einrichtungen auch auf die Projektinterventionen zurückzuführen. Zumindest war das die Aussage des medizinischen Personals in einigen Einrichtungen. Darüber hinaus haben die Maßnahmen zur Wiedereingliederung insbesondere das Selbstvertrauen von Verbrennungsoptionen erneut gestärkt. Dies ging aus den Gesprächen mit insgesamt 16 Verbrennungsoptionen hervor. Das Projektziel bezüglich der Personalentwicklung bei der Organisation wurde nicht intensiv

angegangen. Die wenigen Interventionen, die in diesem Zusammenhang durchgeführt wurden, konnten somit auch kaum Wirkungen entfalten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Relevanz

Die durchgeführten Projekte sind angesichts der aktuellen Situation von Verbrennungspatient(inn)en in der Region und im Land sehr relevant. Die staatlichen Gesundheitseinrichtungen sind für die Behandlung unzureichend ausgestattet und qualifiziert. Das Projekt ist auch relevant hinsichtlich seiner Zielgruppe: Es werden benachteiligte Verbrennungsoptionen sowie gefährdete Bevölkerungsgruppen erreicht. Allerdings kommt die Hilfe noch zu wenig bei den Bedürftigsten an. Solche Personen verfügen in der Regel über keine Transportmittel, um geeignete Gesundheitseinrichtungen zu erreichen. Jene Einrichtungen, die in unmittelbarer Nähe vorhanden sind, sind, wenn überhaupt, meist personell und materiell unzureichend ausgestattet.

Effektivität

Die Ziele bezüglich der Prävention von Brandunfällen und der medizinischen Versorgung im Pflegezentrum wurden oder werden noch bis Juni 2017 erreicht. Trotz allem gibt es Verbesserungsmöglichkeiten: Noch mehr Schulungen in der Prävention sind notwendig, und medizinische Protokolle sollten für alle Behandlungsformen verfügbar sein. Zu den Projektzielen „Bessere medizinische Versorgung von Brandwunden in Oberägypten“ und „Gesellschaftlich und wirtschaftlich bessere Integration von Verbrennungsoptionen“ kann die Organisation derzeit nur beitragen. Es bräuchte stärker strukturierte und durchdachte Strategien auf individueller, institutioneller und wenn möglich auch auf systemischer Ebene, um hier effektiver zu sein. Die weitgehend positive Rückmeldung von Brandüberlebenden zur sozialen Rehabilitation verdeutlicht dennoch die Bedeutung dieser Komponente.

Effizienz

Die Aufwendungen in der Prävention (insbesondere Aufklärungsseminare und Puppentheater) sowie für die psychosozialen Workshops für Ver-

brennungsoffer sind angesichts der zahlreichen Aktivitäten, die in dieser Hinsicht erfolgreich umgesetzt wurden, angemessen. Eine breite und gute Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren und einigen Gesundheitseinrichtungen in der Region trug zu einer Zunahme neuer Patient(inn)en im Pflegezentrum bei und half, Hindernisse bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen an öffentlichen Schulen zu überwinden. Bis vor Kurzem hatte die Organisation jedoch ernsthafte Managementprobleme. Unter anderem hatte das Management vorübergehend keinen ausreichenden Überblick über die eigene finanzielle Situation.

Nachhaltigkeit

Die Begünstigten der Präventionsmaßnahmen werden die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten voraussichtlich in Zukunft weiter nutzen. Ein wichtiger Faktor, der dazu beitragen wird, ist, dass staatliche und nicht staatliche lokale Strukturen diese Interventionen unterstützen und bereit sind, die Arbeit nach Projektende fortzusetzen. Die nachhaltige Anwendung erworbener Kompetenzen in öffentlichen Gesundheitseinrichtungen hängt von den dort verfügbaren Ressourcen ab. Derzeit sind viele solcher Einrichtungen aufgrund geringer staatlicher Gesundheitsausgaben schlecht ausgestattet. Darüber hinaus ist das Gesundheitsministerium in den Projekten nicht genug beteiligt. Nur wenn die Partnerorganisation enger mit den Strukturen des Gesundheitsministeriums zusammenarbeitet, kann sie einen Einfluss auf die Qualität der medizinischen Versorgung in öffentlichen Gesundheitseinrichtungen nehmen. Die finanzielle Situation der Partnerorganisation ist noch fragil, aber eine neue und wichtige Möglichkeit hat sich aufgetan: dem Partner ist es gelungen, sich als ägyptische Wohlfahrtsorganisation zu registrieren. Damit können jetzt auch nationale Spendengelder gewonnen werden. Die Chancen dafür stehen gut, denn die Organisation ist allgemein bekannt und angesehen. Eine bessere Sichtbarkeit der Projektleistungen außerhalb von Assiut würde diese Chancen zusätzlich erhöhen.

Empfehlungen

Die Organisation darf sich trotz bedeutender Erfolge in der Vergangenheit nicht zurücklehnen. Andernfalls riskiert das Zentrum, von anderen Akteuren in der Region überholt zu werden. Das Management braucht derzeit besondere Aufmerksamkeit. Verschiedene Aspekte müssen diesbezüglich überarbeitet werden. Es wäre auch zu überlegen, eine Organisationsberatung heranzuziehen, um Organisationsstrukturen und Prozesse zu verbessern. Eine weitere zentrale Empfehlung ist eine engere und auch offizielle Kooperation mit dem Gesundheitsministerium, um die Reichweite der implementierten Maßnahmen zu verbessern. Die soziale und ökonomische Wiedereingliederung von Verbrennungsoffern ist wichtig, wurde aber in den letzten Jahren bei der Projektarbeit vernachlässigt. Deswegen sind hier zielorientierte Maßnahmen nötig.

Susanne Neymeyer

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung hat eine große Bandbreite an Empfehlungen gegeben, welche sich vor allem auf die Managementstrukturen der Organisation sowie die strategische Ausrichtung der einzelnen Abteilungen beziehen. Die zum ersten Mal evaluierte Organisation hat die Ergebnisse und Empfehlungen sehr gut aufgenommen und arbeitet seitdem aktiv an der Umsetzung. Ein großer Teil der Mitarbeitenden wurde in den Umsetzungsprozess eingebunden. Unter anderem wurden bereits Workshops für das Personal zu den Themen Projektplanung und Antragsentwicklung geplant und Maßnahmen zur Verbesserung des Finanzmonitorings durchgeführt. Die Organisation hat zudem begonnen, ihre Öffentlichkeitsarbeit, unter anderem durch Entwicklung einer neuen Website, sowie ihre Vernetzung mit lokalen Regie-

rungsstrukturen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu verbessern. Des Weiteren wurden erste Schritte für eine bessere Personalstruktur und effektivere Personalfortbildungen unternommen.

Unter Berücksichtigung der Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wird die Organisation einen neuen Projektantrag vorbereiten. Im Zentrum der Planung der neuen Förderphase ab Sommer 2017 steht die Verbesserung des Managements, der Personalstruktur und der Vernetzung der Abteilungen sowie des Monitoringsystems.

Die größten Probleme in der Umsetzung der Evaluierungsergebnisse resultieren aus der Personalknappheit und der Schwierigkeit, qualifiziertes Personal für sehr niedrige Löhne zu bekommen und zu halten. Die Gehaltsstrukturen in Nichtregierungsorganisationen in Ägypten sind sehr problematisch und die Gehälter reichen oft nicht aus, um den Lebensunterhalt zu bestreiten. Erschwerend kommt die Armut der Zielgruppen hinzu, die keinen finanziellen Beitrag für die Leistungen erbringen können. Die Investitionen der ägyptischen Regierung in die Gesundheitsversorgung im Allgemeinen und in die adäquate Versorgung von Verbrennungsopferten im Besonderen bleiben weiterhin unzureichend. Eine dringend benötigte stärkere Unterstützung der Organisation von staatlicher Seite ist daher auch zukünftig unwahrscheinlich.

2 Afrika

Evaluierung eines interafrikanischen Netzwerks zur Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Organisation ist langjähriger Partner von MISEREOR und in zehn afrikanischen Ländern im Bereich der selbsthilfeorientierten ländlichen Entwicklung tätig. Es handelt sich um ein dezentral verankertes und demokratisch aufgebautes Netzwerk. Vertreter/-innen von Bauernorganisationen sind in den nationalen und internationalen Aufsichtsgremien vertreten. Der Förderansatz hat sich dabei im Lauf der Jahre stark gewandelt und erweitert: Ausgehend von agrartechnischen Fortbildungen einzelner Bäuerinnen und Bauern ist die Organisation seit längerem im Aufbau und der Begleitung bäuerlicher Erzeugergemeinschaften und Genossenschaften tätig. Diese sollen über organisatorische, kaufmännische und technische Fortbildung und Beratung befähigt werden, ihre Position im Rahmen der Wertschöpfungskette eines Produkts bzw. einer Produktgruppe zu verbessern. Die ausgewählten Produkte variieren dabei von Land zu Land bzw. Region.

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

Um die Rahmenbedingungen für die bäuerliche Landwirtschaft in Subsahara-Afrika auf verschiedenen Ebenen zu beeinflussen, ist die Partnerorganisation zunehmend auch in der Lobbyarbeit tätig. Hierbei konzentriert sie sich länderübergreifend vor allem auf die Themen Gentechnik/Biodiversität, massive Landaneignung („Land Grabbing“) und die

Aufklärung über die Leistungen und Wichtigkeit der bäuerlichen Landwirtschaft für Ernährungssicherung und Armutsbekämpfung. Auf Länderebene werden zusätzlich verschiedene aktuelle Themen aufgegriffen.

Gegenwärtig führt das Netzwerk über seine nationalen Büros Projekte in acht frankophonen und zwei anglophonen Ländern durch und erreicht damit direkt oder indirekt etwa 300.000 bäuerliche Haushalte, d. h. bis zu 2 Mio. Menschen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand auf gemeinsame Initiative des Partners und MISEREORs statt. Es handelte sich um die Folgemaßnahme einer im Jahr 2012 durchgeführten Evaluierung, die die drei wesentlichen Förderbereiche (Förderung kleinbäuerlicher Landwirtschaft über Wertschöpfungsketten, selbstverwaltete Mikrofinanzorganisationen und Lobbyarbeit) umfasste. Im Vordergrund standen dabei die Untersuchung der Relevanz und die Qualität der Förderansätze, ihre Effektivität, direkte und indirekte Wirkungen und deren Nachhaltigkeit. Die damals untersuchten Länder waren Togo, Ruanda und die Demokratische Republik Kongo.

Die gegenwärtige Evaluierung nahm – unter Anwendung der gleichen Fragestellungen und methodischen Ansätze – die Arbeit in den drei Ländern Côte d’Ivoire, Burkina Faso und Kamerun in den Blick. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Untersuchung der Rolle und Funktion des Generalsekretariats als Dienstleister zur Stärkung der Lernprozesse in der Organisation sowie der Funktionalität des organisationseigenen Planungs-, Monitoring- und

Evaluierungssystem. Des Weiteren sollte die Umsetzung der in der vorangegangenen Evaluierung formulierten Empfehlungen überprüft werden. Auf dieser Basis waren Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu geben für die Weiterentwicklung der Konzepte, Programmansätze, Beratungsmethoden und internen Instrumentarien.

Das Gutachterteam bestand aus zwei internationalen Fachleuten, die bereits bei der vorangehenden Evaluierung eingesetzt waren, in Kooperation mit nationalen Experten aus den jeweiligen Untersuchungsländern. Zum Instrumentarium gehörten die Auswertung von Dokumenten und Daten, die von den Partnern zur Verfügung gestellt worden waren, sowie Interviews und kurze Workshops mit Mitarbeiter(inne)n des Partners auf allen Ebenen sowie externen Schlüsselakteuren. In den Partnerländern standen Befragungen und Beobachtungen auf Zielgruppenebene im Vordergrund. In jedem Land sowie auf der Ebene des Generalsekretariats wurde ein Abschlussworkshop mit den Partnern durchgeführt und jeweils ein Länderbericht mit spezifischen Analysen und Empfehlungen vorgelegt. Die Ergebnisse wurden sowohl bei MISEREOR als auch auf der Jahresversammlung des internationalen Vorstands der Partnerorganisation vorgestellt und diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

1) Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft

Insgesamt wurden in den drei Untersuchungsländern ähnlich positive Wirkungen wie in der Vorläuferevaluierung festgestellt. In Burkina Faso ist es gelungen, in den letzten Jahren sehr gut organisierte Bauernorganisationen aufzubauen. Diese haben bei der Produktion und Vermarktung von Grundnahrungsmitteln wie Mais und Hirse große Fortschritte erzielt. Dies führte sowohl zur Verbesserung der Ernährungssicherheit als auch zur Steigerung des Einkommens bei den beteiligten Familien und leistete einen Beitrag zur Dynamisierung von lokalen Wirtschaftskreisläufen. Gleichzeitig unterstützt die Partnerorganisation in einem beispielhaften Projekt die Dorfgemeinschaften bei der Verabschiedung lokaler Vereinbarungen zur kontrollierten Nutzung der natürlichen Ressourcen (insbe-

sondere Land), um deren fortschreitender Degradierung entgegenzuwirken.

In der Côte d'Ivoire konnten in der Vergangenheit große Erfolge bei der Förderung der kleinbäuerlichen Produktion und Verarbeitung von Cashewnüssen erzielt werden. Die maßgeblich von der Partnerorganisation entwickelten pädagogischen Konzepte, Beratungsinhalte und -methoden werden inzwischen landesweit angewandt. Hiervon profitieren tausende kleinbäuerliche Produzent(innen). Entsprechend einer geänderten Schwerpunktsetzung der Partnerorganisation – nicht zuletzt im Gefolge der vorangehenden Evaluierung – widmet sich das Landesbüro neuerdings vor allem der Förderung von Anbau und Vermarktung der Grundnahrungsmittel Mais, Yams und Foniohirse. Da das Projekt zum Zeitpunkt der Evaluierung erst ein Jahr lief, konnten zwar positive Ansätze, aber noch keine durchschlagenden Wirkungen festgestellt werden. Dagegen kann ein über Jahre verfolgtes Pilotprojekt zur Förderung von biologisch und fair angebaute Kakao als richtungweisend gelten.

In Kamerun war die Partnerorganisation in verschiedenen Regionen bereits über Jahre erfolgreich in der Förderung des Anbaus von Grundnahrungsmitteln und der Bildung entsprechender bäuerlicher Vermarktungsorganisationen aktiv. Im Norden des Landes, einer von Dürre und periodischen Hungerkrisen geprägten Region, konnte so die Ernährungssicherheit der ländlichen Bevölkerung maßgeblich gestärkt werden. In einer fruchtbaren Region im Westen des Landes erzielten die Bäuerinnen und Bauern aufgrund der verbesserten Anbaumethoden dauerhafte Überschüsse im Maisanbau. Um die lokale Wertschöpfung zu steigern, werden diese nun in einem Folgeprojekt von Frauengruppen als Futter für die Geflügelmast genutzt. Die gemästeten Hähnchen finden vor Ort guten Absatz, verbessern die Ernährung und erhöhen das verfügbare Einkommen der Familien. Allerdings erreicht das Projekt bisher nur eine beschränkte Anzahl Frauen und ist noch nicht ausreichend auf die Bedarfe ärmerer Haushalte ausgerichtet.

Insgesamt hat die Partnerorganisation in der Agrarförderung einen wichtigen, neuen Akzent gesetzt mit der verstärkten Förderung des Anbaus

und der Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln und auch der zunehmenden Aufmerksamkeit gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels. Dabei wird allerdings noch zu wenig das Gesamtsystem des bäuerlichen Familienbetriebs in den Blick genommen, und die technischen und administrativen Aspekte stehen beim Aufbau von Bauernorganisationen im Vordergrund, während sozioökonomische Fragen – z. B. die wachsenden Ungleichheiten in der ländlichen Gesellschaft und die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern bei der Entscheidung über die Einkommensverwendung – zu wenig beachtet werden.

2) Spar- und Kreditgemeinschaften

Die Zahl der betreuten Selbsthilfeorganisationen im Mikrofinanzbereich hat sich gegenüber der Vorgängerevaluierung leicht erhöht und umfasst aktuell 39 Organisationen in sieben Ländern. Durch verschiedene Maßnahmen, die im Gefolge der vorangehenden Evaluierung unternommen wurden, konnte die Mitgliederzahl auf ca. 80.000 gesteigert sowie der Frauenanteil auf über 50 % erhöht werden. Die meisten Selbsthilfeorganisationen, die überwiegend auf ehrenamtlichem Engagement basieren, funktionieren gut bis zufriedenstellend. Der wichtige Aufbau von Ersparnissen steht dabei weiterhin im Vordergrund gegenüber der Vergabe von Krediten. Letztere fließen vielfach in die Ausbildung der Kinder, weniger in landwirtschaftliche Investitionen, da diese relativ hohen Risiken unterworfen sind. Einige der Gruppen sind denn auch durch Überschuldung mancher Mitglieder sowie auch Managementfehler in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Zusätzliche Probleme bereiten nach wie vor die erhöhten gesetzlichen Anforderungen an Mikrofinanzinstitutionen, die von den Spar- und Kreditkooperativen schwer zu erfüllen sind. Allerdings sind weder die in der Vergangenheit stark propagierten, kommerziellen Mikrofinanzinstitute noch die Geschäftsbanken bisher in der Lage, die notwendigen Dienstleistungen zu akzeptablen Bedingungen und in Reichweite der bäuerlichen Bevölkerung anzubieten. Insgesamt hat sich deshalb die wichtige Rolle selbstverwalteter Spar- und Kreditorganisationen bestätigt. Daher ist die Partneror-

ganisation weiterhin aktiv bemüht, auch in Kooperation mit anderen Organisationen, deren Fortbestehen gegenüber den Behörden zu verteidigen.

3) Lobbyarbeit

In diesem Bereich hat die Partnerorganisation – entsprechend den Empfehlungen der vorangehenden Evaluierung – ihre Aktivitäten stark ausgebaut. Ein Schwerpunkt lag auf verschiedenen Aktionen im Zusammenhang mit dem UN-Jahr der Bäuerlichen Landwirtschaft 2014. Zur konzeptionellen Vorbereitung wurde in Kooperation mit MISEREOR hierzu eine wichtige internationale Konferenz organisiert. Anschließend bildeten sich in verschiedenen Ländern, insbesondere in der Côte d'Ivoire, auf Initiative des Partners breite Koalitionen verschiedener Organisationen, die die Regierungen an ihre Selbstverpflichtungen zur Förderung der Landwirtschaft erinnerten. Um dem auf Druck internationaler Konzerne propagierten Modell des „Agrobusiness“ als vermeintliche Lösung des Hungerproblems entgegenzutreten, wurde die breite Öffentlichkeit auf die entscheidende Rolle der bäuerlichen Produzent(inn)en zur Sicherung der Ernährung, der Biodiversität und gesamten endogenen Wirtschaftsentwicklung aufmerksam gemacht und Eckpunkte zur Förderung der landwirtschaftlichen Familienbetriebe formuliert. Getragen wurde diese Bewegung (insbesondere in der Côte d'Ivoire) durch die breite Mobilisierung von Bäuerinnen und Bauern in verschiedenen Landesteilen, die den Entscheidungsträgern ihre Forderungen vortrugen. In den betreffenden Ländern wurde hierdurch eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit erreicht. Des Weiteren konnte die Partnerorganisation wesentlich zur Aufklärung und Mobilisierung gegen den massiven Einsatz genetisch veränderter Baumwollsorten in westafrikanischen Ländern beitragen. Wichtig wird nun ein Follow-up der begonnenen Initiativen sein. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, die Fähigkeit und Bereitschaft der Basis zur Vertretung ihrer eigenen Interessen zu mobilisieren und lokale Quellen für die Finanzierung von Lobbyarbeit zu erschließen.

Die letzten drei Jahre waren zusätzlich gekennzeichnet durch eine intensivere Zusammenarbeit

zwischen der Partnerorganisation und MISEREOR in der Lobbyarbeit. Auf der Basis ihrer Verankerung in verschiedenen Ländern und ihrer Fachexpertise konnte die Partnerorganisation wesentliche Beiträge für den agrar- und entwicklungspolitischen Dialog in Deutschland leisten.

4) Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem

Seit der letzten Evaluierung hat die Partnerorganisation in diesem Bereich wichtige Fortschritte gemacht. Das wirkungsorientierte Monitoringsystem funktioniert nun in nahezu allen Landesbüros gut bis zufriedenstellend und liefert Daten zur laufenden Beobachtung der Projektwirkungen. Die Teams haben auch dazugelernt im Hinblick auf die partizipative Durchführung und die gemeinsame Reflexion mit den Bäuerinnen und Bauern über die Gründe für die festgestellten Entwicklungen und die daraus zu ziehenden Konsequenzen. Allerdings bestehen immer noch gewisse Schwächen bei der (oft sehr ambitionierten) Formulierung von Zielen und (häufig sehr zahlreichen) Indikatoren sowie die Gefahr einer einseitigen, schematischen Anwendung des Instrumentariums, wobei unerwartete, möglicherweise sogar negative Wirkungen der Projektarbeit und ursächliche Zusammenhänge aus dem Blickfeld geraten können.

5) Dienstleistungen des Generalsekretariats, insbesondere für innerorganisatorische Lernprozesse

Das Generalsekretariat leistet im Rahmen seiner begrenzten personellen und finanziellen Möglichkeiten Bedeutendes zur Kompetenzstärkung und Weiterentwicklung der Strategien für die gesamte Organisation. Die erarbeiteten pädagogischen Materialien sind durchweg von guter Qualität und sehr praxisorientiert. Die für die Lobbyarbeit erstellten Studien und Filmbeiträge erscheinen allerdings zum Teil noch etwas oberflächlich. Im Rahmen von internationalen Workshops zu verschiedenen Arbeitsbereichen wurden die Erfahrungen der verschiedenen Landesbüros ausgewertet und richtungweisende Aktionspläne für die gesamte Organisation erarbeitet, deren Umsetzung gut nachgehalten wurde. Diese partizipative Herange-

hensweise zur Stärkung des organisationalen Lernens ist weiterhin ein wichtiges Markenzeichen der Organisation.

Gleichzeitig muss sich die Partnerorganisation jedoch mit entscheidenden Veränderungen des Umfeldes auseinandersetzen, die sie vor große Herausforderungen stellen: Zahlreiche Geldgeber haben in den letzten Jahren auf eine reine Projektfiananzierung – meist im Rahmen von Ausschreibungsverfahren – umgestellt, oft verbunden mit sehr kurzen Projektlaufzeiten. Dem will die Partnerorganisation nun proaktiv durch eine interne Reorganisation und die engere Zusammenarbeit zwischen Generalsekretariat und einzelnen Landesbüros bei der Bewerbung für größere, auch internationale Projekte begegnen. Die Partnerorganisation will dabei ihr Profil als „Fürsprecherin des Gemeinwohls“ in den durch das Vorherrschen von Partikularinteressen geprägten afrikanischen Ländern schärfen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Partnerorganisation hat ihre Ansätze und Strategien systematisch weiterentwickelt und dabei wesentliche Empfehlungen der vorangehenden Evaluierung umgesetzt. Um die Wirksamkeit zukünftiger Programme im Sinne einer Transformation bestehender Strukturen und wirksamer Armutsbekämpfung noch weiter zu verbessern, werden der Partnerorganisation folgende Schritte empfohlen:

Die begonnene Neuorientierung im Bereich der Agrarberatung hin auf eine integrierte Entwicklung nachhaltiger bäuerlicher Betriebssysteme (statt einseitiger Ausrichtung auf einzelne Produkte mit hohem Einsatz externer Inputs) und einen „territorialen Ansatz“, bei dem auch das Management der natürlichen Ressourcen verbessert wird, sollte von der Partnerorganisation konsequent umgesetzt werden. Auch potenzielle Auftraggeber sollten in dieser Hinsicht sensibilisiert werden.

Die Förderung der Mikrofinanz-Selbsthilfeorganisationen sollte – ggf. in Kooperation mit anderen Nichtregierungsorganisationen – fortgesetzt werden; dabei sollte das Organisationsmodell flexibilisiert werden, um noch stärker auf die Bedarfe der

jeweiligen Zielgruppen und die Besonderheiten unterschiedlicher Milieus einzugehen. Der Einsatz für die rechtliche Anerkennung der Spar- und Kreditgruppen in den einzelnen Ländern sollte eine wichtige Priorität bleiben.

Die erfolgreiche Lobbyarbeit sollte insgesamt auf nationaler wie internationaler Ebene weiter ausgebaut werden, allerdings müssen hierzu die Strategien und Konzepte noch klarer durchdacht und formuliert werden. Der Ansatz, schwerpunktmäßig im Rahmen von Koalitionen mit gleichgesinnten Organisationen zu arbeiten und zunehmend auch städtische Bevölkerungsgruppen und Jugendliche anzusprechen, sollte weiterverfolgt werden.

Das wirkungsorientierte Monitoring- und Evaluierungssystem sollte weiter konsolidiert und noch besser für die Steuerung der Projekte und die Berichterstattung genutzt werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Kultur der partizipativen Reflexion und Selbstevaluierung vertieft, Veränderungen des Kontextes noch konsequenter analysiert, Ursachen hinterfragt und auch unbeabsichtigte Wirkungen der eigenen Interventionen kritisch beobachtet werden.

Insgesamt sollte die Partnerorganisation ein Gleichgewicht der drei sich ergänzenden zentralen Funktionen (Begleitung und Beratung bäuerlicher Organisationen/handlungsorientierte Studien/Lobbying und Kampagnenarbeit) anstreben und das dafür erforderliche Handwerkszeug weiterentwickeln sowie die innovativen Kräfte im Netzwerk – auch im Austausch mit externen Partnern – stärken. Die politische Analyse sollte vermehrt in die internen Diskussionsprozesse Eingang finden. Die Partnerorganisation sollte hierfür auch einen eigenen ökonomischen Referenzrahmen entwickeln, um vorherrschenden neoliberalen Ansätzen die Grundsätze einer lokal und solidarisch ausgerichteten, gemeinwohlorientierten Wirtschaftsweise entgegenzusetzen. Bei der begonnenen Reorganisation sollte darauf geachtet werden, dass alle Akteure im Netzwerk „mitgenommen“ und ihr Engagement gestärkt wird. Dabei ist insbesondere auf die Bedürfnisse der Belegschaft zu achten, um die weiterhin hohe Fluktuation der Mitarbeitenden zu bremsen.

MISEREOR wird empfohlen, die Partnerorganisation weiterhin aktiv bei der Umsetzung ihrer strategischen Reorganisation und der Umsetzung der Empfehlungen zu unterstützen.

Dr. Adelheid Kückelhaus

Follow-up (MISEREOR)

Diese Partnerorganisation, die über ein sehr großes Netzwerk in den acht frankophonen und zwei anglophonen afrikanischen Staaten verfügt, wird auch weiterhin durch ein Folgeprojekt unterstützt.

Mit der Organisation wurde eine noch engere Zusammenarbeit vereinbart, und es bestehen in der Tat viele Schnittstellen, wie z. B.:

- als Beratungsorganisation für andere lokale Partner,
- als Kooperationspartner bei der Lobbyarbeit zu relevanten Themen der „Ländlichen Entwicklung“ oder Landwirtschaft im afrikanischen und europäischen Kontext sowie
- als Moderations- und Reflexionspartner zu entwicklungspolitischen Orientierungen und Zukunftsfragen im afrikanischen Kontext.

Die im Evaluierungsbericht besonders hervorgehobene Kakaokooperative, wo sich in einem Postkonfliktstaat junge Familien zu einer Kooperative zusammenschlossen und sich unter besonders schwierigen Bedingungen dazu durchringen konnten, BIO-Kakao zu produzieren, wird auf dem Weg der Vermarktung (Fair-Trade) und der Konsolidierung ihrer Kooperative weiterhin begleitet. Dieses Beispiel wird MISEREOR auch für die Bildungsarbeit in der Bundesrepublik aufarbeiten und veröffentlichen.

Mit dem Partner werden in der neuen Phase insbesondere die von den bäuerlichen Familien und städtischen Konsument(inn)en ausgewählten traditionellen Nahrungsmittel, die sich gerade in Zeiten des Klimawandels bewährt haben, gefördert. Es handelt sich

dabei um Arten, die nur wenig von der internationalen Züchtung beachtet werden, wie verschiedene Hirsesorten, lokale Bohnensorten, Foniogetreide u. a. Gleiches gilt dabei für die lokale Geflügelproduktion. Der Partner will damit verhindern, dass wichtige Arten und Tierrassen durch exotische Arten/Sorten und Rassen verdrängt werden und die Bevölkerung dadurch immer weniger in der Lage sein würde, ihre Ernährung in Eigenregie unter den sich wandelnden Bedingungen, insbesondere dem Klimawandel, zu sichern.

3 Angola

Evaluierung eines Projekts der nachhaltigen Landnutzung und ländlichen Entwicklung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Durchführungsorganisation ist ein kirchlicher Träger, mit dem MISEREOR seit 2006 zusammenarbeitet. Die Organisation unterstützt in vier Dörfern der Diözese die Bereiche nachhaltige Landnutzung, ländliche Entwicklung, Frauenförderung, Alphabetisierung und andere Fortbildungskurse. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Lebensqualität der Familien durch die Förderung von nachhaltiger Landwirtschaft und Vermarktung sowie durch die Erarbeitung von kommunalen Dorfentwicklungsplänen und die Stärkung von Gemeindeentwicklungsgruppen in vier Dörfern zu erhöhen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde von einem angolischen Gutachter und einer deutschen Gutachterin gemeinschaftlich durchgeführt. Da bereits 2010 eine externe Evaluierung stattgefunden hatte, bezog sich die Evaluierung auf das aktuelle und das Vorgängerprojekt.

Der Evaluierung lag folgende Zielsetzung zugrunde:

- Darstellung der in den Gemeinden und bei den Partnern erzielten Wirkungen des Projekts sowie der aufgetretenen Schwierigkeiten;
- Erarbeitung von Empfehlungen, um eine wirkungsvolle Fortsetzung der Arbeit zu ermöglichen;
- gemeinschaftliche Reflexion darüber, wie die Ziele des Projekts an die aktuelle Situation angepasst werden können, falls dies erforderlich sein sollte;

- Anstoß eines Lernprozesses in Bezug auf neue Themen und Methoden des Projekts;
- aktive Einbeziehung der Projektmitarbeitenden zur Förderung der Partizipation bei der Beantwortung der Evaluierungsfragen, die sich insbesondere auf Relevanz, Effektivität, Wirkungen, Effizienz und Nachhaltigkeit beziehen;
- Erarbeitung von Empfehlungen, um die generelle Partizipation zu erhöhen.

Die Evaluierungsmethodik beruhte auf der Einbeziehung aller relevanten Akteure, wobei die Projektmitarbeitenden sowie die begünstigten Familien in den Dörfern eine wichtige Rolle spielten. Es wurden alle vier Dörfer, in denen das Projekt arbeitet, sowie ein Vergleichsdorf besucht.

Während der Dorfbesuche wurde folgender Ablauf eingehalten:

- Gruppenversammlung (insgesamt nahmen 181 Personen, 105 Männer und 76 Frauen an den Versammlungen in den vier Projektdörfern teil);
- Durchführung von Trendanalysen (TA), bei denen Männer und Frauen in getrennten Gruppen ihre Situation in verschiedenen Bereichen (Ernährung, Vermarktung, Verwendung nachhaltiger Landnutzungstechnologien etc.) zu verschiedenen Zeitpunkten (vor Projektbeginn und heute) bewerten und die Gründe für eingetretene Veränderungen nannten. Es wurden acht Trendanalysen mit insgesamt 153 Teilnehmenden, 66 Männern und 87 Frauen, durchgeführt, wobei die Teilnehmenden der Gruppenversammlung und der Trendanalysen größtenteils identisch waren;
- Gespräch mit den Autoritäten des Dorfes;

- Besuche vor Ort (Besichtigung der Felder, Gärten, Maniokmühlen, Brunnen); aufgrund der weiten Entfernungen konnten allerdings nur wenige Felder und Gärten besucht werden.

Mit den Projektmitarbeitenden wurde, neben Einzelgesprächen, ein Auftakttreffen durchgeführt, bei dem das Vorgehen während der Evaluierung besprochen wurde sowie weitere Themen diskutiert wurden, insbesondere die Logik der Projektintervention, der Projektfortschritt und aufgetretene Schwierigkeiten. Beim Abschlusstreffen wurden die wichtigsten Ergebnisse und die Empfehlungen des Evaluierungsteams vorgestellt und diskutiert. Darüber hinaus wurden eine Analyse relevanter Dokumente des aktuellen und der Vorläuferprojekte sowie semistrukturierte Interviews mit 14 Schlüsselpersonen durchgeführt.

Festgestellte Wirkungen

Da das Projekt in drei Dörfern bereits seit 2006 tätig ist, basieren die erreichten Wirkungen teilweise auch auf früheren Projektphasen, insbesondere in den Bereichen nachhaltige Landwirtschaft und Sicherung der Landrechte.

Die folgenden Wirkungen des aktuellen und des Vorläuferprojekts konnten festgestellt werden:

- In geringem Maße (bei 80 bis 90 Familien) Diversifizierung der Produktion und der Ernährung (Kartoffeln und in geringem Umfang Gemüse);
- Bei einem relativ kleinen Teil der Familien: Produktionserhöhung (da diesbezüglich keine Monitoringdaten vorliegen, können die Ergebnisse lediglich geschätzt werden);
- Eine wichtige Wirkung ist die Tatsache, dass in den Dörfern, in denen das Projekt arbeitet, der Einsatz von Feuer für die Feldbestellung deutlich zurückgegangen ist bzw. vollkommen vermieden wird;
- Die während des Vorprojekts in drei Dörfern mit Eigenbeteiligung der Dorfbewölkerung installierten Maniokmühlen verringern die Arbeitsbelastung der Frauen erheblich und werden auch von Bewohner(inne)n der Nachbardörfer genutzt;

- Verbesserung des Zugangs zu Trinkwasser in zwei Dörfern durch staatliche Tiefbrunnen, zu deren Errichtung die Einflussnahme von Projektmitarbeitenden bei staatlichen Stellen beigetragen hat. Durch die verbesserte Trinkwasserqualität hat nach Aussagen der Dorfbewohner/-innen die Häufigkeit von Durchfallerkrankungen abgenommen;
- Registrierung von Erwachsenen und Kindern, um Ausweise ausstellen zu können (durch staatliche Stellen und unter Vermittlung der Projektmitarbeitenden);
- Vermehrtes Wissen und Reflexionsvermögen in den Dörfern;
- Verbesserter Organisationsgrad der Dörfer durch die Stärkung von Gemeindeentwicklungsgruppen und dadurch bessere Möglichkeiten, Probleme zu lösen, Kampagnen durchzuführen (beispielsweise für mehr Sauberkeit in den Dörfern) und Prozesse wie die Vergabe von kommunalen Landtiteln zu begleiten bzw. voranzutreiben.

Es wurden keine negativen Wirkungen festgestellt; allerdings besteht die Gefahr, dass bei zu langer Begleitung der Dörfer eine gewisse Abhängigkeit entsteht.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Projekt eine hohe Relevanz besitzt, sowohl für die betroffene Bevölkerung als auch für die Durchführungsorganisation, die angolansische Regierung und für MISEREOR. Außerdem konnten verschiedene Wirkungen als Folge des aktuellen bzw. des Vorgängerprojekts festgestellt werden. Dagegen sind Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit Punkte, an denen noch gearbeitet werden muss. Insbesondere der häufige Wechsel der Projektmitarbeitenden und der Projektleitung hat der Implementierung geschadet. In Bezug auf die Effektivität muss festgestellt werden, dass die nachhaltige Landnutzung nur einen geringen Verbreitungsgrad erreichen konnte. Ein wichtiger Grund dafür ist die Tatsache, dass für die organische Düngung der Felder und damit für die angestrebte Ertragssteigerung keine ausreichenden Düngemittel zur Verfügung

gung stehen. Tierischer Dung ist kaum verfügbar, da die Tiere, insbesondere auch die Kleinwiederkäuer, freilaufend gehalten werden. Andere Strategien der Düngung, wie z. B. Gründüngung, werden von den Projektmitarbeitenden nicht propagiert. Im Bereich Vermarktung wurden nur punktuelle Aktivitäten unternommen und die geplanten Dorfentwicklungspläne wurden nicht erarbeitet.

Der für die Effizienz wichtige Kosten-Nutzen-Vergleich zeigt relativ hohe Kosten pro Familie im Vergleich zu den erreichten Wirkungen, da die Anzahl der erreichten Familien relativ klein ist.

Empfehlungen an MISEREOR

- Weiterfinanzierung der nächsten Phase unter Berücksichtigung der Empfehlungen;
- Weitere Unterstützung der Beratung im Bereich Wirkungsmonitoring;
- Analyse, ob die finanzielle Abwicklung vereinfacht werden kann, beispielsweise, indem die Finanzplanung nach Arbeitsschwerpunkten und in Euro vorgenommen wird;
- Unterstützung der geplanten Reaktivierung des Partnernetzwerks.

Empfehlungen an den Projektträger:

- Zusammenarbeit mit einer größeren Zielgruppe, insbesondere im Bereich nachhaltige Landnutzung und stärkere Einbeziehung von Frauen;
- Verbesserung von Planung und Monitoring. Insbesondere sollten die aufgestellten Indikatoren regelmäßig gemessen und die Ergebnisse in die Berichte integriert werden; außerdem wird empfohlen, die Zielgruppe stärker zu beteiligen und direkt in den Planungsprozess einzubeziehen;
- Vermeidung weiterer Fluktuation der Mitarbeitenden;
- Stärkere Fortbildung der Mitarbeitenden;
- Stärkerer Austausch und Koordinierung mit anderen, staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren;
- Die Unterstützung der Zielgruppe sollte zeitlich begrenzt sein und entsprechende Ausstiegsstrategien entwickelt werden;
- Für die Projektmitarbeitenden sollte in der Nähe der begleiteten Dörfer ein einfaches Haus für Übernachtungen und als Bürosatz gebaut werden;

- Aktive Teilnahme bei der Reaktivierung des Netzwerks;
- Zusammen mit den begleiteten Familien sollten effektive Methoden der organischen Düngung identifiziert und erprobt werden. Dabei sollte unbedingt externe Unterstützung, insbesondere Ausbildungs- und Beratungsangebote der Escola Agrícola de Natureza in Luanda, in Anspruch genommen werden.
- Es wird empfohlen, das Thema Klimawandel im Folgeprojekt stärker zu berücksichtigen. Dabei geht es einerseits um Anpassungsstrategien der Bevölkerung an die veränderten Klimabedingungen und andererseits um Maßnahmen, die den Ausstoß von Treibhausgasen, insbesondere durch ausgedehnte Brände, verringern.
- Die Themen Landsicherheit (Titel für kommunales Land) und Stärkung der dörflichen Organisation sollten auch in Zukunft unterstützt werden.
- Es wird empfohlen, weiterhin Vermarktungsiniciativen zu begleiten und dabei insbesondere Frauen zu berücksichtigen und eine kontinuierliche Produktion für den Markt zu fördern. Bei Bedarf sollte punktuell externe Beratung in Anspruch genommen werden.

Barbara Jilg

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung stellte keine negativen Wirkungen des Projekts fest, wohl aber einige Schwachpunkte bei der Logik der Projektintervention. Um diese zu beheben, wurde gemeinsam mit dem Partner überlegt und entschieden, welche der Empfehlungen der Evaluierung prioritär umgesetzt werden müssen, um zur Verbesserung der Fachkompetenz des Teams beizutragen. Die Umsetzung genau dieser Empfehlungen ist notwendig, um das Team in die Lage zu versetzen, eine an die Arbeit in den Gemeinden angepasste Interventionsstrategie zu erarbeiten. Dafür wurde eine einjährige Zwischenfinanzierung bewilligt.

4 Argentinien

Evaluierung der Arbeit einer Nichtregierungsorganisation, die mit indigenen Bevölkerungsgruppen im Nordwesten des Landes arbeitet

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei dem Projektträger handelt es sich um eine kleine, seit knapp 30 Jahren existierende Nichtregierungsorganisation (NRO), die sich auf die Arbeit mit indigenen Jäger- und Sammlervölkern im Chaco-Tiefland spezialisiert hat. Ihren Sitz hat die Organisation in der weit von der Hauptstadt entfernten Provinz Formosa, die zu den ärmsten Provinzen des Landes gehört. Hier werden die natürlichen Lebensgrundlagen der indigenen Völker durch hochtechnisierte Großprojekte der Agrarindustrie (Baumwolle, Zuckerrohr, Soja) massiv bedroht. Proteste dagegen werden durch die Provinzregierung mit Gewalt unterdrückt und kriminalisiert.

Die Organisation ist auf verschiedenen Interventionsebenen tätig: Sie unterstützt direkt vor Ort indigene Familien und Gruppen zweier ethnischer Minderheiten in 15 Dörfern bei der Stärkung ihrer kulturellen Identität und ihrem langfristigen Überleben. Dabei arbeitet sie sehr nachfrageorientiert und deckt ein breites Themenspektrum ab. Insbesondere der Zugang zu Land und natürlichen Ressourcen sowie die Bewahrung der indigenen Sprachen sind zentrale, identitätsstiftende Aspekte dieser Arbeit. Weiterhin werden Themen wie nachhaltige Landwirtschaft, Umwelt- und Ressourcenschutz, Bildung und Gesundheit bearbeitet. Durch Weiterbildung und Beratung werden indigene Führungskräfte, Jugendliche und Frauen dabei unterstützt, sich zu organisieren und aktiv ihre Rechte einzufordern.

Neben dieser Arbeit auf der Mikro-Ebene ist die Organisation seit vielen Jahren über die Provinzgrenzen hinaus vernetzt. Es wurden gut funktionie-

rende Netzwerke mit anderen NRO und indigenen Gruppen aus den Nachbarprovinzen aufgebaut, die zum Erfahrungsaustausch sowie für konzertierte Aktionen im Chaco-Tiefland und auf nationaler Ebene genutzt werden. Insbesondere in den letzten Jahren konnte die Organisation ihre Netzwerkbeziehungen auf nationaler und internationaler Ebene verbessern und neue wichtige Bündnispartner für ihre mit viel Engagement betriebene Lobbyarbeit gewinnen.

Die Organisation wird von MISEREOR seit 28 Jahren gefördert und nimmt zum zweiten Mal an einer externen Evaluierung teil. Während es sich bei der ersten Evaluierung um eine Netzwerkevaluierung von insgesamt neun Partnern MISEREORs handelte, fand diese Einzelevaluierung auf expliziten Wunsch der evaluierten NRO statt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Projektarbeit der NRO im Hinblick auf ihre Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit zu beleuchten. Sie sollte zu einer strategischen Neuausrichtung der Arbeit dieser Organisation unter sich rasch verändernden Rahmenbedingungen im Schwellenland Argentinien beitragen und Anregungen für die Förderstrategie MISEREORs für indigene Bevölkerungsgruppen liefern.

Das Evaluierungsteam, das aus einer deutschen Gutachterin und einem argentinischen Gutachter bestand, wandte im Rahmen des knapp dreiwöchigen Evaluierungsprozesses folgende Methoden an: leitfadengestützte Einzelinterviews mit 16 Schlüsselpersonen auf nationaler Ebene und in

der Provinz Formosa, Fokusgruppen-Interviews mit indigenen Führungskräften, Jugendlichen und Frauen, Besuche in zwei Dorfgemeinschaften sowie drei Teamworkshops mit den Mitarbeitenden der Organisation. Vor der Feldphase wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt.

Festgestellte Wirkungen

Die Organisation hat mit den vier zu evaluierenden Projekten im Zeitraum zwischen 2007 und 2015 wichtige Verbesserungen in Bezug auf die Wahrung der Identität und die Beachtung der Rechte beider in der Projektregion lebende indigene Ethnien erreicht.

Die Bewusstseinsarbeit mit den indigenen Gruppen hat dazu geführt, dass diese ihre wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte nicht nur kennen, sondern inzwischen auch selbständig aktiv einfordern. Dafür haben sie ihre Kontakte mit diversen Organisationen und Behörden auf nationaler und Provinzebene ausgebaut und von den bestehenden Netzwerken der NRO profitieren können. Auch haben einige der weitergebildeten indigenen Führungskräfte öffentliche Ämter übernommen und sind damit in der Öffentlichkeit anders präsent als früher. Als Beispiele für die erfolgreiche Lobbyarbeit der indigenen Bevölkerungsgruppen sind zu nennen: Bau von sechs Grundschulen und Gesundheitszentren, Wohnhäuser für 7 bis 15 indigene Familien pro Dorf, Sicherung von Landtiteln für beide ethnische Gruppen, Ernennung indigener Lehrkräfte für alle Dorfschulen, Verbesserung der Dienstleistungen für Indigene in einem nahegelegenen Krankenhaus.

Insbesondere auf nationaler Ebene sind die indigenen Gruppen aus der Provinz Formosa in den Medien sichtbarer geworden und haben Unterstützung für ihre Anliegen gewonnen. Die bisher in der Provinz öffentlich noch nicht registrierte Ethnie der Nivaclé ist nun auf der aktuellen Karte des Bildungsministeriums verzeichnet, und Mitglieder dieser Ethnie erhalten argentinische Personalausweise, die ihnen den Zugang zu Land und Sozialleistungen ermöglichen. Auch auf lokaler Ebene konnten indigene Jugendgruppen durch ihre Teilnahme an öffentlichen Umzügen und Festlichkeiten zu

einem positiven Bild bei der nicht indigenen Bevölkerung beitragen.

Die aktive und erfolgreiche Lobbyarbeit hatte aber auch negative Auswirkungen. So haben sich in der Provinz latent bestehende Konflikte um Land, Ressourcen und Rechte indigener Gruppen stärker manifestiert und zugespitzt. Proteste und Straßensperren der indigenen Gruppen (als Antwort auf die Nichtbeachtung ihrer legitimen Forderungen) wurden seitens der Provinzregierung massiv unterdrückt. In der öffentlichen Meinung der Provinz sind rassistische Äußerungen gegenüber Indigenen häufiger geworden. Neben repressiven Maßnahmen und Drohungen der Provinzregierung gegenüber indigenen Führungskräften werden auch öffentliche Diffamierung, Verfolgung mittels strafrechtlicher Verfahren, Bestechung und der „Kauf von Gefälligkeiten“ angewandt, um die indigenen Proteste zu schwächen. Dies hat nicht nur die Arbeit der NRO erschwert, sondern auch die anfänglich sehr positiven Auswirkungen der Förderung einer kulturell angepassten Organisation indigener Gruppen in der Projektregion abgeschwächt.

Einige erhoffte Wirkungen sind nicht eingetreten. Piloterfahrungen mit nachhaltigen Bewirtschaftungskonzepten ließen sich nicht breiter verankern. Auch die Versuche der Sensibilisierung einer breiteren Bevölkerung hinsichtlich der Rechte Indigener und der Risiken des aktuellen Entwicklungsmodells zeigen bisher nur bescheidene Erfolge.

Die Arbeit der evaluierten NRO besitzt angesichts der weiterhin starken Benachteiligung und Nichtbeachtung der Rechte Indigener in der Provinz Formosa eine hohe Relevanz. Die Organisation hat es trotz ihrer geringen Größe geschafft, auf der lokalen, regionalen und nationalen Ebene wichtige Wirkungen zu erzielen. Hilfreich dafür waren eine langjährige erfolgreiche Vernetzungsarbeit und der „Blick über den Tellerrand“, der das Team dieser Organisation auszeichnet. Auch die Rolle der NRO hat sich im Laufe der Zeit gewandelt: Ausgehend von der direkten Arbeit mit indigenen Gruppen auf lokaler Ebene hat die Organisation – mit zunehmendem Empowerment der indigenen Führungskräfte – ihre Lobbyarbeit immer stärker ausgebaut. Zudem ist es ihr gelungen, neben MISEREOR weitere Geld-

geber zu gewinnen, die heute fast die Hälfte der laufenden Kosten finanzieren. Das Team hat sich flexibel an neue Rahmenbedingungen angepasst und aktuelle Herausforderungen in seine Arbeitsansätze integriert.

Dies fand allerdings teilweise auf Kosten einer längerfristigen strategischen Ausrichtung statt. So sind die konkreten Ziele und spezifischen Strategien einiger Arbeitslinien – wie z. B. Weiterbildung indigener Lehrkräfte, Jugendförderung, Frauenförderung – nicht eindeutig. Auch fehlen im Team klare Vereinbarungen bezüglich des Vorgehens bei der Weiterbildung und Unterstützung von Multiplikator(inn)en sowie bei der Sensibilisierung einer breiteren Öffentlichkeit.

Durch die relativ neue Arbeit mit der Ethnie der Nivaclé, die in der Provinz unter extrem schlechten Bedingungen lebt, wird die Organisation aufgrund der vielfältigen Bedarfe aktuell vor die Herausforderung gestellt, sich inhaltlich nicht zu verzetteln und die eigene Rolle als NRO zwischen Dienstleister und Lobbyist immer wieder zu überprüfen. Dabei gilt es, die Übernahme staatlicher Leistungen zu vermeiden. Empfohlen wird, dass die Organisation angesichts nur begrenzt zur Verfügung stehender personeller und finanzieller Ressourcen den inhaltlichen Schwerpunkt auf das Thema Identität setzt und dafür insbesondere die Rechte der Indigenen in Bezug auf ihr Territorium und die Ausübung ihrer eigenen Sprache und Kultur unterstützt. Wichtige Umsetzungsstrategien sollten politische Lobbyarbeit, die Erhöhung der Sichtbarkeit der indigenen Ethnien sowie die Förderung interkultureller Beziehungen sein. Um längerfristige institutionelle Schwerpunkte und Strategien zu definieren, wird ein Prozess der strategischen Planung vorgeschlagen.

Angesichts der Konflikte in der Provinz sollte auf direkte Konfrontationen mit der Provinzregierung verzichtet werden. Stattdessen empfiehlt sich eine noch intensivere Vernetzung mit Schlüsselakteuren aus den Nachbarprovinzen sowie mit Menschenrechtsorganisationen der nationalen Ebene, um über Dritte Druck auf die Provinzregierung auszuüben. Zur nachhaltigen Verankerung der bisherigen positiven Wirkungen ist zukünftig ein stärkerer Fokus auf die systematische Weiterbildung männli-

cher und weiblicher indigener Multiplikatoren zu legen.

Das Hilfswerk MISEREOR wird angeregt, mit der Partnerorganisation in einen erneuten Dialog bezüglich der weiteren Entwicklung der Organisation angesichts potenziell unterschiedlicher Erwartungen der verschiedenen Geldgeber zu treten. Das Hilfswerk sollte prüfen, ob für eine massivere Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung der (nicht indigenen) Bevölkerung in der Chaco-Region die Möglichkeit der Finanzierung eines gemeinsamen Projekts all derjenigen NRO besteht, die sich im Chaco für die Rechte Indigener einsetzen.

Heidrun Gilde

Follow-up (MISEREOR)

Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluierung wurden mit der Partnerorganisation in einem Treffen im April 2016 mit der MISEREOR-Länderreferentin für Argentinien und einem lokalen Berater besprochen. Sowohl der Evaluierungsprozess selbst als auch dessen Ergebnisse wurden von der Partnerorganisation mit Zustimmung aufgenommen und für die Entwicklung einer längerfristigen strategischen Ausrichtung als hilfreich empfunden. Insbesondere die Frage nach einer stärkeren Priorisierung stellt sich für die Partnerorganisation als zentral dar. Sie sieht sich in einem Spannungsfeld zwischen den Erfordernissen der direkten Arbeit mit indigenen Gruppen auf lokaler Ebene und den als strategisch erachteten Vernetzungs- und Lobbymaßnahmen auf Provinzebene, im Chaco-Tiefland und auf nationaler Ebene.

Die im Rahmen der Evaluierung empfohlene, stärkere Vernetzung mit Schlüsselakteuren aus den Nachbarprovinzen sowie mit Menschenrechtsorganisationen der nationalen Ebene wird grundsätzlich geteilt, stößt aber angesichts der gegenwärtigen ungünstigen

Rahmenbedingungen auf größere Schwierigkeiten. In Argentinien sind zunehmend viele NRO in ihrer institutionellen Nachhaltigkeit gefährdet. Hohe Preissteigerungen und abnehmende institutionelle Einnahmen – bedingt durch die mit dem Regierungswechsel einhergehenden Einschnitte in Sozialtransferprogramme, zum anderen durch den Rückzug vieler internationaler Geldgeber – zwingen viele NRO zu Mitteleinsparungen. Hiervon sind kosten- und zeitintensive Vernetzungs- und Lobbyaktivitäten überproportional stark betroffen. Die von der Partnerorganisation bereits bestehende und durchaus erfolgreiche Fundraising-Praxis – vor allem hinsichtlich der Akquise von privaten Spendenmitteln – soll auch vor diesem Hintergrund weiter ausgebaut und durch eine Kommunikationsstrategie, u. a. die professionelle Gestaltung der Website, unterstützt werden.

Die Fortführung der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation für eine weitere Etappe (bis Dezember 2020) wird aufgrund ihrer sehr guten Arbeit angestrebt.

5 Deutschland

Evaluierung der gemeinsamen Fastenaktion von MISEREOR mit einer kirchlichen Dachorganisation in Brasilien

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisationen und der evaluierten Aktion

2016 hat MISEREOR erstmalig eine gemeinsame Fastenaktion mit einer kirchlichen Dachorganisation in Brasilien durchgeführt. Grundlage hierfür war vor allem der Bericht der MISEREOR-Perspektivkommission III für die Jahre 2011-2016. Darin wird unter der Überschrift „MISEREOR gestaltet eine Lern- und Solidargemeinschaft in einer komplexen Welt“ vorgeschlagen, eine gemeinsame Fastenaktion mit einem Land des globalen Südens durchzuführen.

Das Projekt der gemeinsamen Fastenaktion 2016 knüpfte an die Traditionen der jährlichen Fastenaktionen sowohl bei MISEREOR (seit 1959) als auch in Brasilien an. Die kirchliche Dachorganisation in Brasilien setzt alle fünf Jahre eine ökumenische Fastenaktion in enger Zusammenarbeit mit ihren Mitgliedskirchen um. Dabei steht die Ökumene im Vordergrund.

Für MISEREOR ist die jährliche Fastenaktion ein wesentliches Instrument zur Bewusstseinsbildung und zur Darstellung seiner vielseitigen Projektarbeit gegenüber den Zielgruppen in Deutschland. So hatte MISEREOR – neben der genannten kirchlichen Dachorganisation in Brasilien – wie in den bisherigen Fastenaktionen auch zwei lokale brasilianische Partnerorganisationen in die gemeinsame Fastenaktion miteinbezogen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte als Entscheidungsgrundlage dafür dienen, ob und wie weitere gemeinsame Fastenaktionen umgesetzt werden können. Schwer-

punkte der Untersuchung waren die Vorbereitungs- und Durchführungsprozesse, die Sichtbarkeit des „Gemeinsamen“, die Effizienz der Maßnahmen sowie der eventuelle Mehrwert dieses Vorhabens für die deutsche Seite.

Die beiden Personen des deutschen externen Evaluierungsteams brachten umfassende Erfahrungen in der Evaluierung entwicklungspolitischer Bildungsarbeit, die benötigten Kenntnisse der entwicklungspolitischen Situation in Brasilien sowie auch Erfahrungen aus einer vorangegangenen Evaluierung mit der Fastenaktion von MISEREOR mit. Das Team interviewte leitfadengestützt 14 Mitarbeitende bei MISEREOR, die Generalsekretärin der kirchlichen Dachorganisation in Brasilien sowie acht (von 44 kontaktierten) Vertreter/-innen von Zielgruppen in Deutschland. Um die brasilianischen Akteure einzubeziehen, nutzte das Evaluierungsteam eine standardisierte Online-Umfrage, die auch eine Reihe von qualitativen Fragen enthielt. 26 der 32 kontaktierten Personen beteiligten sich daran. Zusätzlich analysierte das Team die umfassende Dokumentation des zweijährigen Vorbereitungsprozesses der gemeinsamen Fastenaktion sowie Medienberichte, den Webauftritt der Jugendaktion und diverse Kommunikationsmaterialien. Auf Basis der Dokumente und eines Kurzworkshops mit den Mitarbeitenden der Fastenaktions-Steuerungsgruppe erstellte das Team einen sogenannten „Zeitstrahl“, der wesentliche Entscheidungen im Prozess der gemeinsamen Fastenaktion sowie die Hauptarbeitsphasen der Beteiligten auf der Seite von MISEREOR und der brasilianischen kirchlichen Dachorganisation sowie die „Dichte“ ihrer Kooperation dokumentiert.

Festgestellte Wirkungen

MISEREOR und sein brasilianisches Gegenüber hatten vorab weder für sich noch untereinander definiert, was sie unter Gemeinsamkeit verstehen. Zum Zeitpunkt ihrer Kontaktaufnahme im Frühjahr 2014 waren die Vorbereitungen in Brasilien bereits weit vorangeschritten und das Thema „Sanitäre Grundversorgung“ für die Fastenaktion in Brasilien definiert. Dieses Thema erachtete MISEREOR als in Deutschland nur schwer vermittelbar. Im Planungsprozess einigten sich die beiden Kooperationspartner auf das Rahmenthema „Gemeinsames Haus – gemeinsame Verantwortung“, das in Deutschland in den Themen „Recht auf Wohnen in der Stadt und soziale Stadtentwicklung“ sowie „Recht auf wirtschaftliche, soziale und kulturelle Selbstbestimmung“ konkretisiert wurde. Das gemeinsame Leitwort „...und das Recht ströme wie Wasser“ bildete dabei die Klammer für das breite Themenspektrum der brasilianischen und der deutschen Seite.

Die Gemeinsamkeiten der beiden Fastenaktionen in Deutschland und Brasilien waren nicht für alle Beteiligten gleichermaßen sichtbar. Die fehlende Klarheit innerhalb von MISEREOR über Ziele und Aufgaben einer gemeinsamen Fastenaktion ging einher mit einem breiten Spektrum an Auffassungen über die Bedeutung von Gemeinsamkeit. Die Mitglieder der brasilianischen kirchlichen Dachorganisation sowie die brasilianischen Partnerorganisationen von MISEREOR sahen ein stärkeres Maß an Gemeinsamkeit in der gemeinsamen Fastenaktion als die Beteiligten bei MISEREOR. Beide Seiten entwickelten zahlreiche Produkte auf bisherige Weise – auch begründet in den kulturell bedingten, unterschiedlichen Sichtweisen der jeweiligen Zielgruppen –, insbesondere die Plakate und Druckmaterialien. Gemeinsamkeiten ergaben sich fallweise durch den Austausch und die teilweise Übernahme von Materialien oder Inhalten. Ein gemeinsames politisches Ziel konnte aufgrund der unterschiedlichen thematischen Prioritäten nicht entwickelt werden.

Weite Teile der Zielgruppen in Deutschland haben aus der Sicht der Veranstaltenden die gemeinsame Fastenaktion 2016 kaum „gemeinsamer“ wahrgenommen als bisherige Fastenaktionen.

Dies war letztlich die Folge der nicht durchgängigen Benennung dieses Anspruchs durch MISEREOR und einer geringen Beachtung des Novums „gemeinsame Fastenaktion“ in einer ansonsten umfassenden Pressepräsenz. Die Arbeit der brasilianischen kirchlichen Dachorganisation und der MISEREOR-Partnerorganisationen, vereinzelt auch neue Produkte und Aktionen – wie das Lied und der Austausch von Bibelarbeiten, aber auch die Unterschriftenaktion gegen den Staudamm am Tapajós – nahmen die Zielgruppen jedoch wahr. Nicht nachweisbar war, ob und ggf. wie sich die gemeinsame Fastenaktion auf die nachhaltige Erschließung neuer Zielgruppen auswirken kann. Dass Veranstaltungen bisher nicht erreichte Personen ansprechen können, ist keine notwendige Folge einer gemeinsamen Fastenaktion. Ebenso war nicht nachweisbar, ob sich die Gemeinsamkeit auf die Spendenhöhe ausgewirkt hat.

Die zentralen Themenkomplexe „Recht auf Wohnen und soziale Stadtentwicklung“ sowie „Recht auf wirtschaftliche, soziale und kulturelle Selbstbestimmung“ wurden in Deutschland weniger als eine gemeinsam zu lösende globale Kernfrage wahrgenommen, sondern viel mehr als brasilianisches Thema. Die brasilianischen Partner benannten als Erfolg der gemeinsamen Fastenaktion einhellig die Stärkung der Ökumene. Ein weiterer Effekt war die Erkenntnis, dass „sanitäre Grundversorgung“ ein Menschenrecht ist. Die von MISEREOR initiierte Unterschriftenaktion gegen den Staudamm in Tapajós erfolgte mit Blick auf eine der brasilianischen Projektpartnerorganisationen von MISEREOR, wurde aber in Brasilien als wenig relevant wahrgenommen. Während wesentliche Produkte und Aktionen auf beiden Seiten des Atlantiks wie in den bisherigen eigenen Fastenaktionen umgesetzt wurden, möchte die brasilianische Seite die MISEREOR-Jugendaktion und Teile der Kinderaktion in den kommenden Jahren übernehmen. Eine ganz wesentliche Wirkung der ersten gemeinsamen Fastenaktion besteht in den intensiven und umfassenden organisationsinternen Lerneffekten für die Beteiligten bei MISEREOR, aber auch bei der brasilianischen kirchlichen Dachorganisation.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

An diese Lernerfahrungen sollte angeknüpft werden, um bei möglichen weiteren gemeinsamen Fastenaktionen wesentlich zielgenauer vorzugehen: durch eine frühzeitige Definition des Gemeinsamen zwischen MISEREOR und seinem Kooperationspartner und eine systematische, über Zwischenziele definierte Planung. Wesentlich ist vorab eine Einigung innerhalb von MISEREOR zu Bedeutung und Ausmaß von „Gemeinsamkeit“ in einer gemeinsamen Fastenaktion. Internationale Vereinbarungen, wie bspw. die Sustainable Development Goals (SDG) und globale Themen wie der Klimawandel sollten die Ausgangspunkte zur Erarbeitung eines gemeinsamen Themas mit einem Kooperationspartner im globalen Süden bilden. Das Thema sollte zudem für die Zielgruppen beider beteiligter Seiten leicht verständlich aufbereitet werden können. Durch die Einhaltung von klaren Kriterien bei der Auswahl des Kooperationspartners sowie beim Kontaktaufbau und der Etablierung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage (gemeinsame Steuerungsgruppen, Kick-off-Workshop, Definition von Meilensteinen) kann die Gemeinsamkeit künftiger gemeinsamer Fastenaktionen besser abgesichert werden. Es empfiehlt sich auch, die Gemeinsamkeit durch Kommunikationsarbeit und mittels anderer Veranstaltungsformate, die die Verbindung der Kooperationspartner und ihrer Zielgruppen über die gemeinsame Fastenaktion deutlich herausstellen, stärker sichtbar zu machen. Da eine gemeinsame Fastenaktion vergleichsweise aufwändig ist, liegt es nahe, sie nur im Abstand von drei bis fünf Jahren durchzuführen, abwechselnd mit den Fastenaktionen im bisherigen Format.

Da es wohl wenige Kooperationspartner mit einer Tradition der Fastenaktion gibt, empfiehlt sich, alternativ eine „gemeinsame Aktion in der Fastenzeit“ ins Auge zu fassen, die ggf. auch lokale Fastentraditionen aufgreifen kann.

Susanne Höck, Marco Hanitzsch

Follow-up (MISEREOR)

MISEREOR bereitet für 2018 erneut eine gemeinsame Fastenaktion vor, diesmal mit der Kirche in Indien. Da die Evaluierung der Fastenaktion 2016 erst nach dem Abschluss der Aktion erfolgen konnte, mussten bereits erste Schritte mit Blick auf die Fastenaktion 2018 unternommen werden, bevor die Ergebnisse der Evaluierung vorlagen. Somit können manche Empfehlungen erst mittelfristig umgesetzt werden.

In Bezug auf die kommende gemeinsame Fastenaktion 2018 werden einige Empfehlungen aber auch bereits aufgenommen: So wird verstärkt Wert darauf gelegt, dass der Dialog im Kontext der Vorbereitung und Ausgestaltung der Fastenaktion mit der Kirche und den Partnern in Indien auf Augenhöhe geführt wird. Außerdem ist im Blick, die Gemeinsamkeit der Fastenaktion bei der Themenfindung und in der Außenkommunikation deutlicher werden zu lassen. Weiterhin werden die personellen Ressourcen, die bei MISEREOR und auf indischer Seite für eine erfolgreiche Planung und Durchführung erforderlich sind, mit eingeplant.

Nicht alle Empfehlungen der Evaluierung sind auf kommende gemeinsame Fastenaktionen zu übertragen, weil sie jeweils mit einem anderen Land, einer anderen Kultur, einer anderen Gestalt von Kirche zu entwickeln sind.

6 Deutschland

Evaluierung eines deutschen Lobbynetzwerks zu Menschenrechten

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Netzwerk befasst sich mit der menschenrechtlichen, politischen, kulturellen, sozialen und ökologischen Situation eines Landesteils in Südostasien. Es setzt sich insbesondere für die Rechte der marginalisierten indigenen Bevölkerung ein. Die Rechte dieser marginalisierten Bevölkerungsgruppe, die etwa 42 % der Gesamtbevölkerung des Landesteiles darstellt, werden unter dem gegenwärtigen Regime in hohem Ausmaß verletzt. Willkürliche und politisch motivierte Verhaftungen, Folter und Misshandlungen, außergerichtliche Tötungen und Einschränkungen von Rede- und Meinungsfreiheit ordnen sich in ein repressives und diskriminierendes Regime der Sicherheitskräfte gegen Menschen ein, die sich für die Selbstbestimmung und Unabhängigkeit des Landesteils sowie für die Aufarbeitung der Vergangenheit einsetzen. Zentralen internationalen Akteuren wird der Zugang zur Region erschwert oder verweigert. Die Kirchen nehmen in diesem Konflikt eine zentrale Rolle ein. Sie bieten wichtige Dienstleistungen an und bemühen sich um eine friedliche Lösung des Konflikts.

Als ein Forum aus kirchlichen und säkularen Organisationen, Einrichtungen und Einzelpersonen haben sich die am Netzwerk beteiligten Akteure mit der Absicht zusammengeschlossen, ihre Kräfte zu bündeln, um Lobby-, Advocacy- und Öffentlichkeitsarbeit zu allen Menschenrechten in der Zielregion in einem Maße zu leisten, zu der die Einzelnen nicht in der Lage gewesen wären. Die gesetzten Ziele werden mit Rundbriefen und anderen Publikationen, Konferenzen und Seminaren, Lobbyaktivitäten in Berlin, Brüssel und Genf und Besucher-

reisen angestrebt. Das Netzwerk, das eng mit einem internationalen Netzwerk kooperiert, hat seine Organe in Statuten festgehalten, ohne formal einen Verein zu bilden. Wesentliche Organe sind eine Mitgliederversammlung, ein Beirat und eine kleine Koordinationsstelle, die räumlich bei einer kirchlichen Entwicklungsorganisation untergebracht ist. Die Arbeit wird von einer Person koordiniert, die ihrerseits von zwei Mitarbeitenden unterstützt wird; insgesamt entsprechen diese Positionen aber noch nicht einmal einer vollen Stelle.

MISEREOR unterstützt das Netzwerk seit 2003; diese Evaluierung bezieht sich auf die Projektphase vom 1.2.2013 bis zum 31.1.2016, wobei die gegenwärtige Projektphase und einige Aspekte der davorliegenden ebenfalls angeschaut wurden. Dieses war die erste Evaluierung und wurde vom Netzwerk gewünscht.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem deutschen Gutachter, untersuchte das Wirken des Netzwerks auf die Kriterien der Relevanz, der Wirkung, der Effektivität und Effizienz, der Qualität der Zusammenarbeit sowie der Nachhaltigkeit hin. Methodisch stellte die Evaluierung zunächst auf eine Dokumentenanalyse ab. Dazu standen interne Dokumente ebenso wie nach außen orientierte Produkte, etwa Rundbriefe, Fachdossiers, andere Publikationen und die Website, zur Verfügung. Die eigentliche Analyse wurde aufgrund eigener Datenkompilationen des Gutachterteams besonders hinsichtlich der tatsächlich erreichten Wirkungen durchgeführt.

Dem Dokumentenstudium folgte eine ausführliche Interviewphase, in der etwa 35 leitfadengestützte Gespräche in Berlin, Brüssel und Genf sowie der Zielregion zusätzlich zu zahlreichen Rücksprachen mit dem Team durchgeführt wurden. Mit einem konstruktiven und partizipativen Vorgehen wurde die Evaluierung als ein Lernprozess gestaltet. Intensive Debriefings mit der Steuerungsgruppe des Netzwerks sowie mit MISEREOR sicherten die Erkenntnisse ab und trugen dazu bei, dass die Empfehlungen anwendungsorientiert gestaltet waren.

Festgestellte Wirkungen

Das Netzwerk hat bei verschiedenen Institutionen in Berlin, Brüssel und Genf zu politischen Entscheidungen und Meinungen bezüglich der Politik des Ziellandes beraten, informiert und auch Einfluss ausgeübt. In Berlin wurden Mitglieder des Bundestags (insbesondere Mitglieder des Ausschusses für Menschenrechte), des Auswärtigen Amts (AA) und des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) sowie der Bundesbeauftragte für Menschenrechte und humanitäre Hilfe in unterschiedlichen Formaten informiert und entsprechende Empfehlungen und Handlungsoptionen an sie herangetragen. Eine sichtbare Wirkung entfaltete die Reise eines hochrangigen Diplomaten in die schwer zugängliche Zielregion. So konnte die Isolation der betroffenen Bevölkerung durchbrochen werden, und die Reise trug zur Sichtbarkeit der Zielregion bei. Ihr Zustandekommen lässt sich nachweislich dem Netzwerk zuordnen. Auch andere hochrangige Politiker behielten, informiert durch das Netzwerk, im Dialog mit dem Zielland das Thema Menschenrechte auf der Agenda.

Auf der Ebene der Europäischen Union (EU) informierte das Netzwerk insbesondere Mitglieder des Europäischen Parlaments sowie Referentinnen und Referenten des Europäischen Auswärtigen Dienstes über die Lage im Zielland. Diese Informationen und Empfehlungen flossen in zentrale Dialogprojekte und Wirtschaftsabkommen ein. Das Vorgehen des Netzwerks zeugt von guten Kenntnissen der Prozesse innerhalb der EU.

Bei den Vereinten Nationen (VN) in Genf konnten bei verschiedenen Gremien sowie Ländervertretungen und durch das Mitwirken an Parallelberichten für Vertragsorgane immer wieder wichtige Informationen und Anliegen zur Zielregion eingebracht werden. Die bereits vor dem Evaluierungszeitraum erwirkte Berücksichtigung der Zielregion im Rahmen des Allgemeinen Periodischen Überprüfungsverfahrens der VN kann als ein Erfolg der Lobbyarbeit des Netzwerks im Verbund mit anderen Organisationen gewertet werden. In Genf wurde auch über die Zusammenarbeit mit Vertretungen von Ländern der Pazifik-Region auf die Zielregion aufmerksam gemacht; ein Pazifik-Land verwies im Menschenrechtsrat auf die Zielregion, und lokale Lobbygruppen verwendeten das Material des Netzwerks für ihre Lobbyarbeit in der Melanesian Spearhead Group.

Die Auswirkungen der Aktivitäten des Netzwerks auf die Meinungsbildung zum Thema der Zielregion in der breiteren Öffentlichkeit und in den Medien müssen als begrenzt eingestuft werden. Der Konflikt um die Zielregion steht nicht im Medieninteresse, und das Netzwerk verwendet seine wenigen Mittel nicht für breiter angelegte Öffentlichkeitsarbeit, eine richtige Entscheidung aus Sicht der Gutachter. Bei einem interessierten politischen wie kirchlichen Fachpublikum wurde hingegen erreicht, dass die Problematik der Region besser bekannt ist und als Menschenrechtsthema verstanden wird. Über die kirchlichen Verbindungen wird immer eine Tür zwischen den Menschen in Deutschland und der Zielregion offen gehalten, während andere direkte Kontaktmöglichkeiten immer wieder gefährdet sind. Damit bleiben Informationskanäle erhalten, selbst wenn andere Türen zuschlagen.

Innerhalb des Ziellandes und der Zielregion verfügt das Netzwerk über einen gewissen Bekanntheitsgrad und hat dazu beigetragen, dass die Regierung die indigene Bevölkerung regelmäßiger konsultiert. Auch wird, so Beobachter, weniger bedenkenlos auf Demonstranten geschossen. Insgesamt hat der erhöhte internationale Druck auf die Regierung dazu geführt, dass Menschenrechtsfälle gutwilliger gelöst wurden. Lobbyaktivitäten in Ber-

lin, Brüssel und Genf tragen dazu bei, dass die Regierung mit internationaler Aufmerksamkeit für Menschenrechtsfragen in der Region rechnet und, so lässt sich beobachten, ihr Handeln diesem Druck anpasst.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Netzwerk ist grundsätzlich trotz seiner geringen Größe gut aufgestellt. Dank wertvoller Vernetzung und umfangreicher Kenntnisse hinsichtlich der Möglichkeiten seiner Lobbyadressaten holt es sehr viel aus seinen knappen Ressourcen heraus. Das Gutachterteam empfiehlt, die gute Situation in Team und Begleitgremien zu nutzen, das Netzwerk strategisch noch etwas weiterzuentwickeln und sich besser gegen Risiken abzusichern. Die strategische Weiterentwicklung könnte in noch aktiverem Arbeiten in Partnerschaften mit externen Akteuren, aber auch mit Partnern der eigenen Mitglieder liegen. Der Bezug zu den Kirchen sollte vielfältig genutzt werden. Verstärkte Medienarbeit, gegebenenfalls mit zusätzlich eingeworbenen Mitteln, wäre eine interessante Möglichkeit, um eine breitere Öffentlichkeit über den Konflikt zu informieren und mittelbar Druck auszuüben, um Verbesserungen zu erlangen. Die Wirkungsorientierung des Netzwerks sollte durch die Formulierung von mehr und präziseren Indikatoren und Benchmarks gestärkt werden.

Intern könnte sich das Netzwerk gegen einige Risiken absichern: Den möglichen Verlust von Fachkompetenz durch Abgänge aus Gremien und Team, und Sicherheitsrisiken für alle, die für das Netzwerk in der Zielregion reisen. Zur gegenwärtigen engen und kollegialen Begleitung des Teams sollte eine auch formal optimale Mitarbeiter(innen)betreuung hinzukommen. Damit das Netzwerk durch seine stets wachsende Vernetzung und Bekanntheit nicht einen Preis für seinen Erfolg zahlen muss, wäre die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen sinnvoll.

Frauke Lisa Seidensticker

Follow-up (MISEREOR)

Das Netzwerk hat den Prozess und die Empfehlungen der Evaluierung insgesamt sehr positiv aufgenommen und bereits erste Schritte der Umsetzung unternommen. So sollen 2017 ein bis drei Kooperationen mit neuen externen Akteuren gesucht werden, und bereits Ende 2016 sind zwei Aktionen durchgeführt worden, die das Potenzial zu mittel- bis längerfristigen Kooperationen haben. Für eine Postkartenaktion wurden erfolgreich die kirchlichen Bezüge des Netzwerks genutzt. Zur Stärkung der Medienarbeit ist die Empfehlung der Gutachter, durch ein Spezialprojekt separate Fördermittel einzuwerben, auf fruchtbaren Boden gefallen; das Team und die Begleitgremien sondieren und priorisieren gerade mögliche Finanzierungspartner dafür. Die Begleitgremien beauftragten das Team zudem damit, Aspekte und sinnvolle Neuerungen, die eine gestärkte Wirkungsorientierung notwendig machen, in der kommenden Zeit und frühzeitig vor einem Folgeantrag zur Diskussion zu stellen.

Hinsichtlich der Art und Weise der Realisierbarkeit einer grundsätzlich willkommen geheißenen strukturellen Stärkung und Risikoabsicherung gehen die internen Diskussionen noch weiter. Formale Mitarbeitergespräche haben inzwischen stattgefunden, in denen auch Fragen der Sicherheitsrisiken und Schritte zur weitestmöglichen Minimierung derselben thematisiert wurden.

7 Deutschland

Metaevaluierung 2016

Das Bischöfliche Hilfswerk MISEREOR unterstützt weltweit lokale Partnerorganisationen in der Durchführung von Projekten und Programmen, die zur nachhaltigen Entwicklung und zur Armutsbekämpfung beitragen sollen. Für diese Arbeit stellt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Mittel zur Verfügung. In 2015 waren dies 147,59 Mio. Euro. Neben staatlichen Mitteln setzt MISEREOR auch Spendenmittel und Kirchensteuern für die Projektarbeit ein. Insgesamt wurden 2015 178,75 Mio. Euro in die Projektförderung investiert. Für die ziel- und wirkungsorientierte Erfolgskontrolle sind zwischen BMZ und der Katholischen Zentralstelle für Entwicklung (KZE), vertreten durch MISEREOR, Leitlinien vereinbart, die u. a. regelmäßige Einzelprojektevaluierungen und Meta-Evaluierungen vorsehen. Für die hier vorliegende Meta-Evaluierung bildeten 261 Evaluierungen aus den Jahren 2014/15 die Grundgesamtheit. Die Untersuchung wurde im Auftrag von MISEREOR durch die externen Beratungsbüros .Evaluation.Consulting, Bonn und Centrum für Evaluation (CEval), Saarbrücken durchgeführt.

Ziel der Meta-Evaluierung ist, dass MISEREOR über aussagekräftige Rückmeldungen zu der Qualität sowohl der von Partnern beauftragten Evaluierungen als auch der selbst beauftragten Evaluierungen verfügt. Das methodische Vorgehen umfasste einen repräsentativen Qualitäts-Basischeck von 70 der 261 Evaluierungen. Dabei wurden 14 Evaluierungen des MISEREOR-Arbeitsbereichs Evaluation und Qualitätsmanagement (EQM) und 56 von Partnerorganisationen beauftragte, sog. externe, lokal beauftragte Evaluierungen (ELBE) untersucht. Untersuchungskriterien waren Vollständig-

keit und Angemessenheit der Dokumentation, Unabhängigkeit und Überparteilichkeit, Glaubwürdigkeit und Nützlichkeit. Die Prüfung erfolgte auf der Grundlage der Lektüre von Zusammenfassung, Einleitung, Methodenkapitel, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sowie einer raschen Durchsicht des Berichts. In einem zweiten Schritt wurden 20 Evaluierungen einer vertieften Analyse (Stufe 2) unterzogen. Dabei wurden auch die Kriterien Partizipation und Konsistenz der TOR untersucht. Bei den Untersuchungen wurde jeweils der ganze Bericht mit Anlagen gelesen.

In der zusammenfassenden Qualitätsbewertung der Berichte wird insgesamt eine befriedigende Qualität festgestellt. Die Bewertung umfasst die Ergebnisse des Qualitäts-Basischecks und der vertieften Analyse.

Unterschied ELBE und EQM-Evaluierungen. EQM-Evaluierungen wurden in der Regel besser eingestuft als ELBE. Die Erklärungen dafür liegen aus Sicht des Meta-Evaluierungsteams in folgenden Aspekten:

- a) Direkte Qualitätskontrolle der Berichte durch Evaluierungsfachleute von EQM, höheres methodisches Know-how/ Evaluierungs-Know-how;
- b) Mehr Arbeitstage und mehr Finanzmitteleinsatz für die Gutachter/-innen pro EQM-Evaluierung im Vergleich zu ELBE; Einhaltung des Vieraugenprinzips (i. d. R. immer zwei Gutachter/-innen bei EQM-Evaluierungen, bei ELBE oft nur ein(e) Gutachter/-in);
- c) Mehr Distanz der Gutachter/-innen zum Projekt sowie die EQM-Unterstützung bei der Äußerung von Kritik am Projekt.

Im Bereich Partizipation, welche nur in Stufe 2

untersucht wurde, lässt sich von der Tendenz ein vergleichbares und zum Teil besseres Abschneiden der ELBE finden. Dieses Ergebnis ist nicht repräsentativ, zeigt jedoch, dass mögliche Vorteile in der Einbeziehung der Stakeholder in die Evaluierungen liegen.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen im Einzelnen

Ergebnisse des Qualitäts-Basischecks: 60-70 % der Evaluierungsberichte befinden sich je Kriterium im „grünen“ Bereich, d. h. zwischen den Bewertungen sehr gut bis befriedigend. Der andere Teil von 30-40 % wurde als eher schwach bis schwach eingestuft (siehe Abbildung).

Dokumentation

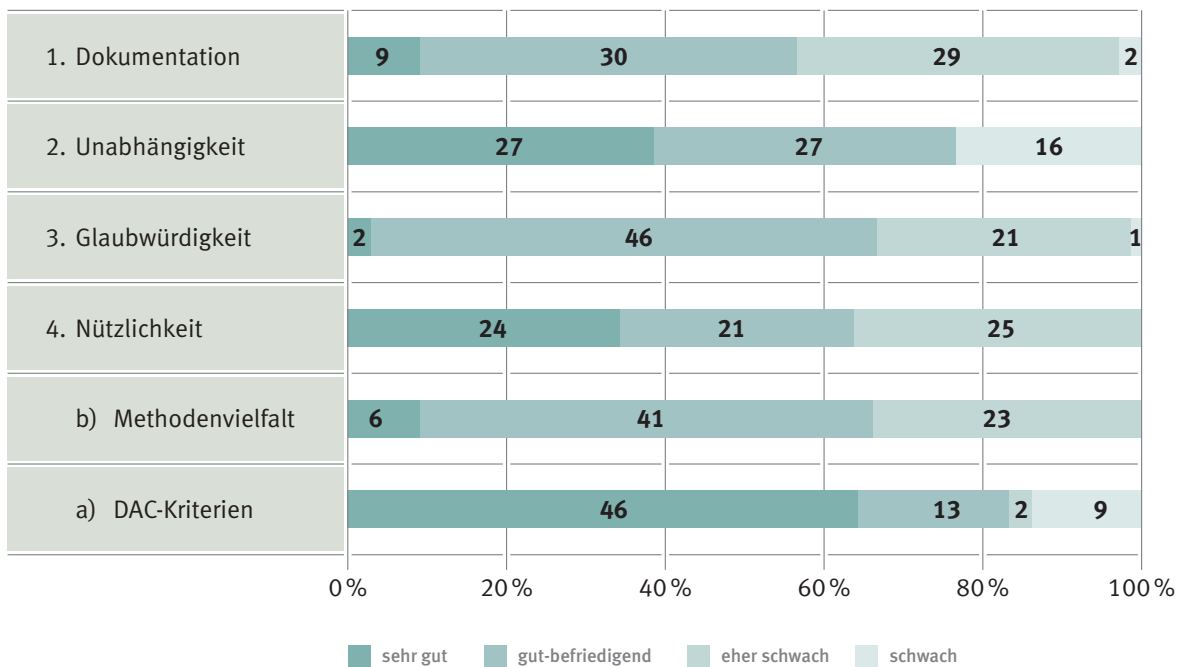
Anforderungen an die Dokumentation sind nicht ausreichend klar und meist zu komprimiert dargestellt, d. h. es sind nicht ausreichend praktische Umsetzungshilfen vorhanden. Zentraler Schwachpunkt fast aller Dokumentationen ist die

praktisch nicht vorhandene Darstellung der Auswahl der Stichprobe und die unvollständige Dokumentation im Annex. Das führte in der Bewertung zum Zusatz „bis eher schwach“. Gliederungen sind in der Regel angemessen, jedoch fehlen in den schwächeren Evaluierungen wichtige Kapitel wie Zusammenfassung und Methodenkapitel. Feste Vorgaben sind erforderlich und würden Abhilfe schaffen.

Unabhängigkeit und Überparteilichkeit

Die Einschätzung der Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit ist über die reine Analyse von Evaluationsberichten nicht abschließend überprüfbar. Im vorliegenden Fall deuten ca. 3/4 (73 %) der Berichte darauf hin, dass die Gutachter/-innen extern waren. Es ist davon auszugehen, dass diese Zahl höher ist, da es keine spezifischen Vorgaben durch MISEREOR oder auch durch maßgebliche internationale Institutionen wie OECD-DAC gibt, die die Dokumentation der Unabhängigkeit und Qualifikation der Evaluator(inn)en im Bericht explizit einfordern.

Übersicht der Ergebnisse des Basischecks



Daher wird davon ausgegangen, dass mehr externe Evaluator(inn)en und Gutachter(innen) zum Einsatz kommen, als in den Berichten ausgewiesen wird.

Glaubwürdigkeit

Ein wichtiger Beitrag zur Glaubwürdigkeit einer Evaluierung ist die Darlegung der Untersuchungsmethoden und die Information zu den Befragten. Gerade die Auswahlkriterien werden fast nie dargelegt und stellen somit die Glaubwürdigkeit in Frage. Eine Darlegung der Auswahlkriterien würde zudem eine bewusstere Auswahl unterstützen, da es einen Rechtfertigungsdruck gibt.

In der Auswertung der oft umfassenden Daten gibt es noch einige Verbesserungsmöglichkeiten. Sowohl die Quantifizierung der Aussagen als auch die Differenzierung der Zielgruppen findet kaum statt, obwohl beides explizit in den Handreichungen gefordert ist. Der Überprüfung auf Wirkungen wird sehr viel Raum in den Evaluierungen eingeräumt, jedoch ist fraglich, ob mit den angewandten Methoden sichergestellt werden kann, dass die identifizierten Wirkungen wirklich auf das Projekt zurückzuführen sind.

Weiterhin fällt auf, dass wichtige Bereiche des Projektmanagements oder der Untersuchung der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung von Arbeitsabläufen in der Evaluierung nicht oder i. d. R. nur relativ kurz angesprochen werden. Eine Ursache dafür kann in der Fokussierung auf die Wirkungserfassung und Zielerreichung liegen. Möglicherweise führt die Praxis, das Ergebnis-Kapitel mit den DAC-Bewertungen zu kombinieren, dazu, dass in vielen Fällen die Beschreibung der Situation anhand der erhobenen Daten ganz unterbleibt und sofort die Bewertung dargelegt wird. Die Kapitel heißen zwar oft „Ergebnisse und Analysen“, die puren Ergebnisse der Datenerhebung werden dort aber selten aufgezeigt.

Nützlichkeit

Die Evaluierungsfragen werden in der Regel gut abgedeckt, jedoch geht durch die zum Teil große Anzahl und die sehr detaillierten Fragen der Überblick verloren und es fehlen Gesamtschätzungen. Zum Teil werden so in der Beantwortung der DAC-Kriterien gewissenhaft alle Fragen zu dem Themenbereich beantwortet, ohne eine generelle

Einschätzung zu geben, wie relevant das Projekt einzuschätzen ist. Außerdem werden so auch nur die in den Fragen beschriebenen Themen in der Evaluierung eingebracht. Für die Vertiefung von zentralen Fragestellungen, die sich in der Feldphase ergeben können, fehlt dann oft der Raum. Die Erfahrung zeigt, dass die Nützlichkeit der Empfehlungen sehr stark verbessert werden kann, wenn für diese eine strukturierte Umsetzungsplanung vorgenommen wird. Dieser wichtige erste Schritt der Umsetzung von Empfehlungen wird jedoch bei der ELBE-Handreichung nicht berücksichtigt. Bei der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen ist die Erfahrung der vergangenen Jahre zu berücksichtigen, dass Evaluierungen teilweise stark die Komplexität von Abläufen und Verfahren erhöhten und damit eine gewisse hemmende „Bürokratie“ unterstützten. Dies sollte bei der Umsetzung von neuen Verfahren wie z. B. Monitoring-Systemen überlegt und abgewogen werden: Welche Daten sind notwendig? Inwiefern führen auch einfachere Verfahren zu einem vergleichbaren Ergebnis?

Eine deutliche Trennung von Beschreibungen und Bewertungen konnte immer dann vorgenommen werden, wenn zunächst eine Beschreibung des Sachverhalts, möglichst mit Bezug auf die Quellen, und dann eine Bewertung ggf. mit Begründung bzw. weiterer Erläuterung vorgenommen wurde. Es entspricht ebenfalls guter Praxis, dass Ergebnisse und Bewertungen auch dann in einem Kapitel zusammengefasst werden können, wenn die Inhalte deutlich voneinander getrennt sind.

Partizipation

Die explizit durch das MISEREOR-Evaluierungskonzept geförderte Partizipation von Partnerorganisationen und geförderten Personen steht im Spannungsfeld mit der Unabhängigkeit der Evaluierung. Im MISEREOR-Evaluierungskonzept wird diese Herausforderung nur indirekt thematisiert, indem der Anregung aus der Fachdiskussion gefolgt wird, dass Schlussfolgerungen und Empfehlungen sich aus den Ergebnissen nachvollziehbar im Evaluierungsbericht ergeben sollten.

MISEREOR und seine Partnerorganisationen haben teilweise direkten Zugang zu den Zielgruppen und können diesen noch weiter ausbauen und

damit die Unterstützung für Benachteiligte noch effektiver machen.

Konsistenz der TOR*

Die Aufteilung von Wirkungen auf der Outcome-Ebene in die Kapitel Wirkungen und Effektivität sollte aufgelöst werden und die Abgrenzung der Fragestellungen zwischen den Kapiteln Relevanz und Wirkungen klarer herausgearbeitet werden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Entwicklung guter TOR Zeit und Know-how benötigt, um die Evaluierung wirklich auf die entscheidenden Fragen zu fokussieren. Daher wird es als angemessen angesehen, wenn Partnerorganisationen bei ELBE wenige zentrale Fragestellungen entwickeln und dann die Standardfragen der TOR einsetzen.

Gute TOR sind wichtig. Noch wichtiger für die Erstellung einer guten ELBE ist die Auswahl einer guten Evaluatorin bzw. eines guten Evaluators. Dazu ist es wichtig, dass die Vorgaben für das Evaluierungsbudget angemessen sind und die Partnerorganisation Zugang zu Netzwerken erfahrener Evaluator(inn)en hat.

Die wichtigsten Empfehlungen

Die zentralen Empfehlungen sind hier nach Adressaten und nach Priorität geordnet und in Kurzform dargestellt. (Im Kapitel Schlussfolgerungen und Empfehlungen des ausführlichen Evaluierungsberichts werden Erläuterungen und Ansatzpunkte für die Umsetzung benannt und alle 19 Empfehlungen ausgeführt.)

An die Kontinentalabteilungen und EQM

1) Weitere Integration des Werkzeugs „Evaluierung“ in den Partnerdialog. Evaluierungen dienen der Rechenschaftslegung und des Lernens. Für die Stärkung des Lernens bedarf es des Vertrauens der Partnerorganisation in MISEREOR, dass auch gewisse Schwachpunkte nicht zum Abbruch der Förderungen führen (Empfehlung 2).

2) Gesamtkonzept der ELBE und EQM-Evaluierungen überprüfen und ggf. unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und inhaltliche Ausgestaltungen für ELBE und EQM-Evaluierungen entwickeln (Empfehlung 8).

3) Wirkungen nicht methodisch aufwendiger prüfen, jedoch Methoden anwenden, um diese plausibel auf das Projekt zurückzuführen, zum Beispiel über verstärkte Diskussion/Hinterfragung der Wirkungslogik und stärkerer Triangulation der Informationen zu möglichen Wirkungen (Empfehlung 5).

4) Zusätzlich zu den Wirkungen auch andere zentrale Faktoren des Projekterfolgs in den Blick der Evaluierungen nehmen. Zum Beispiel mehr auf konkrete Arbeitsabläufe, Projektmanagement (nicht nur Monitoring!) oder inhaltliche Ausgestaltung des Projekts achten (Empfehlung 7).

5) ELBE benötigen eine angemessene finanzielle Ausstattung, um qualifizierte Evaluierungsteams mit ausreichend Arbeitstagen unter Vertrag nehmen zu können (8000-15.000 €) (Empfehlung 18).

6) Unterstützung von Partnerorganisationen bei der Suche nach geeigneten Evaluator(inn)en für ELBE. Das könnte über EQM oder über Berater(innen) (BAZ) erfolgen (Empfehlung 19).

Weitere zentrale Empfehlungen für EQM

7) Darstellungen der Wirkungen des Projekts in einem Kapitel „Outcome & Effektivität“ sowie „Impact“ oder ganz klassisch nach DAC in den Kriterien „Effektivität“ und „Impact“. Klarere Abgrenzung der Fragestellungen des Kapitel Relevanz zu denen der Kapitel Wirkungen und Effektivität. Darstellung der DAC-Kriterien in internationaler Reihenfolge, da chronologisch sinnvoll. Alternativ: Bewertung der DAC-Kriterien in einem separaten Kapitel und Untergliederung der Evaluierungsergebnisse beispielsweise auf Aktivitätenebene (Empfehlung 15).

8) MISEREOR sollte die Anforderungen und die verbindlichen Inhalte für die Dokumentation in Evaluierungen klarer benennen (Empfehlung 1).

9) Die Vorgaben für ELBE und EQM-Evaluierungen sollten die Wichtigkeit der Auswahl der Stichproben und deren Dokumentation verdeutlichen und dafür klare Vorgaben entwickeln (Empfehlung 3).

Jens Koy et al.

* TOR = Terms of Reference (Referenzrahmen)

Follow-up (MISEREOR)

MISEREOR nimmt aus dieser Metaevaluierung zunächst einmal mit, dass im Durchschnitt bereits eine ordentliche Qualität der Evaluierungen vorliegt. Verbesserungsbedarf besteht vor allem bei den lokal beauftragten Evaluierungen, auf die MISEREOR nur begrenzten Einfluss hat. Den vorhandenen Einfluss will MISEREOR aber in Zukunft stärker nutzen: Die Handreichung, die alle Projektpartner beachten müssen, wenn sie Evaluierungen beauftragen, wird derzeit überarbeitet und wird verschiedene Aspekte der Empfehlungen aufgreifen. Die Mitarbeitenden, die die Projekte begleiten, sind sensibilisiert und werden das Thema im Partnerdialog aufgreifen. Sie können bei Bedarf auf zusätzliche Angebote zurückgreifen, z. B. Workshops für Partner, die vor der Beauftragung einer lokalen Evaluierung stehen, oder die Identifizierung und Qualifizierung von Gutachter(inne)n in einzelnen Ländern. Der Kostenrahmen für lokal beauftragte Evaluierungen wurde bereits angepasst und lässt nun mehr Spielraum für die Projektpartner, eine angemessene Auswertung zu beauftragen. Eine vergleichbare Qualitätsüberprüfung wird in ca. drei Jahren wieder stattfinden.

8 Haiti

Evaluierung eines Projekts zur Förderung und Verteidigung der Menschenwürde und der Menschenrechte

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR unterstützt seit Januar 2012 ein kirchliches Projekt, dessen Ziel es ist, zur Wahrung der Menschenwürde und zur Sicherung der Menschenrechte in Haiti beizutragen. Die Evaluierung bezog sich auf das Vorprojekt und die aktuelle Projektphase.

Im Rahmen des Projekts sollen die Gemeinde- und Diözesangremien befähigt werden, Aktivitäten zur Prävention von lokalen Gewaltmechanismen durchzuführen, in den Gemeinden einen nachhaltigen Dialog zwischen Konfliktparteien zu gestalten und die Schaffung von Gemeindeausschüssen zu Fragen der Gerechtigkeit und dem Zugang zur Justiz zu ermöglichen. Die Aktivitäten des Projekts umfassen die Schaffung von lokalen Arbeitsgruppen für Gerechtigkeit und Frieden durch die Fortbildung von ehrenamtlichen Mittlerpersonen, die die Struktur auf Gemeindeebene betreuen und dadurch die Nachhaltigkeit der Maßnahmen garantieren sollen. Das Projekt wird durch ein Team von hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Port-au-Prince koordiniert. Die fünf Arbeitsbereiche des Projekts umfassen (1) Organisationsentwicklung und Stärkung der Struktur, (2) Ausbildung der Mitglieder der Kommissionen in Konfliktmanagement und Rechtsstaatlichkeit, (3) Beobachtung der Menschenrechtssituation in Haiti, (4) Rechtsbeistand für Opfer von Menschenrechtsverletzungen durch Rechtsbeistand sowie (5) Lobbyaktivitäten und Kampagnenarbeit zum Thema Justizreform.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, das Projekt vor dem Hintergrund der tatsächlich umgesetzten Aktivitäten in Bezug auf die Aspekte Relevanz, Wirksamkeit, Zielerreichung, Effizienz und Nachhaltigkeit zu analysieren. Im Rahmen der Begutachtung, die zwischen März und Juni 2016 mit der Feldphase vom 6. bis 20. März in Haiti stattfand, wurden Interviews und Arbeitstreffen in drei Diözesen durchgeführt. Zur Wirkungsanalyse und partizipativen Wirkungsmessung wurden Workshops durchgeführt sowie im Rahmen einer Organisationsanalyse mit dem nationalen Büro in Port-au-Prince die Stärken, Schwächen und Potenziale des evaluierten Projekts analysiert. Die Evaluierung wurde von einem Beraterteam, bestehend aus zwei Experten aus Deutschland und Haiti, durchgeführt.

Festgestellte Wirkungen

Die Ausbildung von Mittlerinnen und Mittlern für das Projekt in den Gemeinden und Diözesen erfolgte in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe und war demnach bedarfsorientiert ausgerichtet. Die kirchlichen Gremien spielen eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Kommunikation zwischen den beteiligten Personen, Opfern und Beklagten auf der einen und Repräsentanten des Justizsektors auf der anderen Seite. Einige der befragten Personen sprachen von der guten Reputation der katholischen Kirche in Haiti, die sich solidarisch zeigt mit den Opfern von Menschenrechtsver-

letzungen und damit einen wichtigen Beitrag zur Förderung der sozialen Gerechtigkeit und zum Zugang zur Justiz leistet.

Der kirchliche Projektträger hat ein Netzwerk von lokalen Gruppen zur Beobachtung der Menschenrechtsslage in 335 Gemeinden des Landes etabliert. Die Ergebnisse werden in eher unregelmäßigen Abständen in Quartals- und Jahresberichten veröffentlicht. Die lokalen Gremien arbeiten in den Gemeinden mit einem Minimum an Ausstattung sowohl technischer als auch finanzieller Natur, was die Regelmäßigkeit der Informationsweitergabe beeinträchtigt. Trotz dieser operativen Einschränkungen stellte das Gutachterteam bei allen Beteiligten in den drei besuchten Diözesen ein hohes Maß an Verantwortung und Engagement fest.

Das evaluierte Projekt greift kontinuierlich relevante Anliegen im Bereich Justiz und Menschenrechte in den Gemeinden auf, wobei die lokalen Gremien für Gerechtigkeit und Frieden in einer konstruktiven und transparenten Weise arbeiten. Der sehr auf ausgleichendem Dialog beruhende Ansatz wirkte vertrauensbildend und hatte zur Folge, dass Kontakte zur lokalen Justizadministration – und teilweise auch zur Polizei – hergestellt werden konnten und die Bearbeitung von individuellen Fällen von Ungerechtigkeit (zum Beispiel bei Landstreitigkeiten) möglich wurde. Gemeinsame, regional ausgerichtete Aktivitäten der Gemeinde- und Diözesangremien stellen allerdings eine große Herausforderung insbesondere in den ländlichen Gebieten Haitis dar, da eine kaum vorhandene Verkehrsinfrastruktur die Kontakte der Kirchengruppen untereinander erschwert. Bei der Bewertung der Lobbyarbeit auf nationaler Ebene zeigte sich letztlich, dass der Projektträger nicht stark genug ist, um als unabhängige Interessengruppe für eine Justizreform zu agieren.

Im Rahmen des geförderten Projekts wurden jährlich durchschnittlich ca. 200 Fälle von Konflikten und Menschenrechtsverletzungen bearbeitet und dabei ca. 50 % der behandelten Fälle erfolgreich beendet. Die Schaffung der Gremien für Frie-

den und Gerechtigkeit hat somit in den Gemeinden eine nachhaltige und funktionierende Struktur etabliert, was als eine wesentliche Wirkung des Projekts identifiziert werden kann.

Es wurde aber auch berichtet, dass die Aktivitäten der Gruppen im politisch sensiblen Bereich der Menschenrechtsarbeit teilweise durch politische Repression und Versuche der Einschüchterung erschwert werden. Einzelne Mitglieder der Gemeindegremien fühlten sich durch diese Maßnahmen in ihrer persönlichen Sicherheit bedroht.

Die Gremien stellen nicht zuletzt eine wichtige soziale Komponente für die Freiwilligen dar, die einen wesentlichen Beitrag zur Funktionsfähigkeit der gesamten Struktur leisten. Ein erhebliches Defizit wurde allerdings bei der Zusammenführung der Informationen in einer Datenbank zur Menschenrechtsbeobachtung im nationalen Büro identifiziert, die nicht den erwarteten und notwendigen technischen Standards entsprach. Hier ist eine Überprüfung der weiteren Vorgehensweise in diesem Arbeitsfeld unumgänglich, um eine strukturierte und zeitnahe Reaktion auf Menschenrechtsverletzungen gewährleisten zu können.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die wesentlichen Wirkungen des evaluierten Projekts konnten auf der lokalen Gemeindeebene nachgewiesen werden. Durch die Kooperation mit MISEREOR hat das Projekt einen deutlichen Zuwachs an Dynamik erfahren und wurde in die Lage versetzt, nachhaltige lokale Strukturen für den Zugang zur Justiz und zur Konfliktbearbeitung aufzubauen und individuellen Rechtsbeistand zu leisten.

Im Hinblick auf die Stärkung des Projekts zur Erreichung der angestrebten Wirkungen hat das Evaluierungsteam positive Ergebnisse vor allem für die Themenbereiche Mediation auf kommunaler Ebene, den Zugang zur Justiz, Rechtsbeistand und Stärkung der Kompetenzen der Zielgruppen identifiziert. Diese Ergebnisse können als repräsentative Beispiele dafür dienen, welche nachhaltigen Wirkungen auf Gemeindeebene in der Arbeit mit engagierten Freiwilligen erzielt werden können.

Auf der strategischen Ebene wird dem Projektträger empfohlen, besonders den Arbeitsbereich der Menschenrechtsbeobachtung zu überprüfen und darzulegen, inwiefern durch die Erneuerung der technischen Ausstattung und der Kommunikationsstruktur eine nachhaltige Wirkung erzielt werden kann.

Zur Verbesserung der Wirkungsanalyse wird dem Projektträger empfohlen, das vorhandene System für Monitoring und Evaluierung zu überarbeiten und mit kontinuierlich überprüfbaren Indikatoren zu versehen, um so neben den quantitativen Ergebnissen der Projektarbeit auch die längerfristigen qualitativen Wirkungen identifizieren zu können.

Als ein problematischer Faktor für die Nachhaltigkeit des evaluierten Projekts wurde vom Evaluierungsteam die ungesicherte finanzielle Ausstattung des Projekts identifiziert. Langfristig kann sich der Projektträger nicht alleine auf die Förderung durch Geber aus Drittländern konzentrieren, sondern muss neue und innovative Wege der Mittelbeschaffung beschreiten. Hierzu bedarf es der Ausarbeitung einer spezifischen Fundraising-Strategie.

Die vorhandenen sozialen und wirtschaftlichen Ungleichheiten ebenso wie die noch weit verbreitete Korruption, der begrenzte Zugang zum Justizsystem und die anhaltenden Menschenrechtsverletzungen stellen den Kontext dar, in dem sich die Arbeit des Projekts als relevant erwies und auch für die Zukunft notwendig und sinnvoll erscheint. Trotz dieser enormen Herausforderungen kann davon ausgegangen werden, dass der Prozess der Konsolidierung der Gemeinde- und Diözesangremien im Gange ist und die dargestellten Wirkungen nachhaltig verankert werden können. MISEREOR wird daher eine weitere Unterstützung des Projekts zur Förderung und Verteidigung der Menschenwürde und der Menschenrechte in Haiti empfohlen.

Stefan Jansen

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen im Bereich Menschenrechtsbeobachtung wurden überprüft: Die Verbesserung der technischen Ausstattung und der Kommunikationsstruktur sind in einigen diözesanen Büros teilweise umgesetzt, brauchen aber noch mehr Zeit und zusätzliche Finanzierung. Zum Thema Wirkungsanalyse wird der Projektpartner von einer externen Fachkraft begleitet, die von einer anderen internationalen Organisation finanziert wird. Gemeinsam sollen in der nächsten Zeit leicht zu erfassende Indikatoren festgelegt und nachgehalten werden. Die empfohlene Strategie zur Beschaffung weiterer Mittel zur Finanzierung der Arbeit ist seit Jahren im Gespräch und wird im Dialog mit dem Partner immer wieder aufgegriffen, konkrete Pläne wurden aber von seiner Seite bisher noch nicht vorgestellt. MISEREOR hat dem Projektpartner gegenüber die Bereitschaft zugesichert, ihm bei der Konsolidierung der bisherigen Maßnahmen und Erfolge auch weiterhin zur Seite zu stehen und für nötige Veränderungsprozesse gegebenenfalls Beratung durch lokale Expert(in)en anzubieten.

9.1 Indien

Evaluierung eines Projekts zur Organisierung von Adivasi und Rechtshilfe in Gujarat

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Durchführungsorganisation ist eine säkularer, durch die katholische Kirche unterstützte Nicht-regierungsorganisation (NRO). Sie wurde 1975 gegründet und wird seit 1994 durch MISEREOR finanziert. Von den 95 Beschäftigten sind 17 % weiblich. Das jährliche Projektbudget stammt zu 20 % aus dem MISEREOR/KZE-Fonds.

Die Organisation arbeitet mit und für Adivasi, die indigenen Bevölkerungsgruppen im heutigen Indien, und dies in rund 450 Dörfern innerhalb von acht Distrikten.

Die spezifischen Ziele des Projekts sind es, (i) der indigenen Bevölkerung in zwei Distrikten Zugang zu Rechtsberatung zu verschaffen und (ii) die Adivasi-Bewegung zu Selbstorganisation und Selbsthilfe zu befähigen. Das Projekt arbeitet ausschließlich in solchen Dörfern, die bereits eine Bürgerorganisation auf Dorfebene haben (das sind insgesamt 75 Dörfer in zwei Distrikten).

Das Vorprojekt wurde ebenfalls evaluiert, es arbeitete in 150 anderen Dörfern in den gleichen Distrikten. Die vorliegende Evaluierung ist die erste, die von MISEREOR und der Organisation gemeinsam beauftragt wurde.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung folgte den Vorgaben der OECD für eine Projektevaluierung, den sog. DAC-Kriterien, und bewertete die Relevanz des Projekts, die Effektivität, die Effizienz, die Wirkungen und die Nachhaltigkeit. Ebenfalls evaluiert wurden die Organisationskultur, die Leitung auf verschiedenen Ebenen,

die Organisationsstruktur sowie die internen Abläufe der Organisation im Kontext ihrer Leitlinien, ihres Auftrags und ihrer Strategie.

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Gutachtern und arbeitete überwiegend mit partizipativen Methoden, Projektdokumente und Sekundärdaten wurden ebenfalls untersucht. Außerdem profitierte es von der guten Mitarbeit des Projektteams. Die Feldphase begann mit einem Auftaktworkshop, an dem das Personal der Partnerorganisation sowie Vertreter/-innen von fünf Bürgerorganisationen teilnahmen. Ziel dieses Workshops war es, rückblickend die Veränderungen im Leben der Dorfbevölkerung und die organisatorische Entwicklung der Bürgerorganisationen zu erfassen.

Während der anschließenden fünftägigen Feldphase wurden die beiden Evaluatoren von Mitarbeitenden der Organisation und einigen Mitgliedern der Vorstände der Bürgerorganisationen begleitet. Sie besuchten zehn Dörfer in den fünf Verwaltungsbezirken, wobei aus jedem Verwaltungsbezirk nach dem Zufallsprinzip je ein Dorf aus dem laufenden Projekt und eines aus dem Vorprojekt ausgewählt wurden. Vor Ort traf das Team jeweils den Vorstand der Bürgerorganisationen, die Mitglieder der Bürgerorganisationen und andere Dorfbewohner. Mit allen diesen Personen wurden semi-strukturierte Interviews geführt. Weiterhin besuchte das Evaluierungsteam 50 stichprobenartig ausgewählte Haushalte in den zehn Dörfern und führte dort teilstandardisierte Befragungen durch. Zudem gab es Treffen mit dem Projekt- und Verwaltungspersonal der Organisation, um deren interne Abläufe zu verstehen. Am Ende der Evaluierung fand ein Abschlussworkshop mit dem Mitarbeiterstab der Or-

ganisation statt, um die wichtigsten Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen vorzustellen und strategische Alternativen für die kommende Periode zu diskutieren.

Festgestellte Wirkungen

Während der dreijährigen Projektlaufzeit nutzten 17.725 Personen die Rechtsberatung durch die Büros der Organisation. 463 Personen erhielten Zugang zu staatlicher Unterstützung, 20 Personen erhielten Landtitel, 42 Streitfälle wurden außergerichtlich gelöst, viele andere Menschen bekamen das urkundlich festgelegte Recht, Forstflächen für die Landwirtschaft zu nutzen. Zahlreiche Adivasi nahmen an kulturellen Veranstaltungen teil und erhielten für ihre Dörfer über 72 Regierungsprojekte, so etwa für Trinkwasser, Bewässerung, Bustransfer für Schulkinder, Anschluss an das Stromnetz, Straßenbau u. v. m., mit einer geschätzten Gesamtsumme von 210.000 Euro. Weiterhin konnten durch außergerichtliche Konfliktlösung und Prozesskostenhilfe mehr als 3.000 EUR eingespart werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der wesentliche Nutzen des Projekts für die Adivasi-Zielgruppen bestand in der Rechtsberatung und in der Verteidigung der Waldnutzungsrechte. Zukünftig sollte das Projekt mehr Breitenwirksamkeit entfalten, das heißt für mehr Menschen als bisher Zugang sowohl zu staatlichen Wohlfahrtsprogrammen als auch zu eher technischen Förderprogrammen zu vermitteln, die von der Regierung und von NGOs in den Bereichen Landwirtschaft, Bewässerung, Viehzucht angeboten werden.

Das Projekt war bisher mäßig wirksam. Die gesetzten Projektziele wurden teilweise erreicht: Während der ersten zweieinhalb Jahre des laufenden Dreijahresprojekts unterstützte die Organisation 145 Personen bei Gerichtsverhandlungen oder außergerichtlichen Einigungen, wohingegen die angestrebte Zahl bei 400 lag. Das Ziel, dass Adivasi in ca. 200 Fällen ihre Bedürfnisse gegenüber Regierungsinstitutionen aktiv einfordern, konnte nicht überprüft werden, da hierfür keine messbaren Indikatoren verfügbar waren. Die Effektivität der juristischen Dienstleistungen der Organisation war insge-

samt gut. Im Bereich der Stärkung der Bürgerorganisation war sie jedoch weniger zufriedenstellend. Das liegt hauptsächlich an den begrenzten Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen in den Bereichen Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Training.

Das Projekt unterstützte die indigenen Bevölkerungsgruppen wirksam bei der Vermittlung von staatlichen Zuwendungsprogrammen, schaffte es jedoch nicht, auch diejenigen Zielgruppen zu erreichen, die noch nicht über ihre Möglichkeiten und Rechte im Bereich der staatlichen Zuwendungsprogramme informiert sind oder durch diese nicht erreicht werden. Dies sind insbesondere die bedürftigsten Bevölkerungsgruppen, denen zukünftig stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

Die wichtigsten Empfehlungen aus dieser Evaluierung sind:

1. Die Organisation sollte die Mitglieder der Bürgerkomitees darauf vorbereiten, den Dorfbewohnern Anleitung und Beratung insbesondere bei relativ einfachen Sachverhalten zu erteilen und sollte diese Aufgabe schrittweise von der Organisation an die Bürgerorganisation delegieren. Die Bürgerkomitees auf Bezirksebene sollten befähigt werden, Themen interner Streitigkeiten aufzugreifen, die auf Dorfebene nicht angesprochen werden.
2. Auf Dorfebene sollten die Bürgerkomitees alle Haushalte erreichen, insbesondere auch die Ärmsten und Schwächsten. Hierfür ist eine proaktivere Herangehensweise erforderlich, d. h. das Projekt sollte gezielter auf diese Haushalte zugehen.
3. Neben Beratung zu Forstrechtsfragen sollte die Unterstützung auch andere Bereiche einschließen, insbesondere den Zugang zu staatlichen Förderprogrammen für individuelle Haushalte, das Nachhalten zur Umsetzung des staatlichen Beschäftigungsplans MGNREGA, die Organisation der Verteilung von Nahrungsmittelrationen sowie die Förderung der Gemeindeentwicklung (Bewässerung, Bildung, Unterstützung von Kooperativen in der Milchproduktion etc.). Zusätzlich zur Unterstützung individueller Haushalte sollten pro Jahr mindestens zwei bis drei

Aktivitäten aufgegriffen werden, die Bedürfnisse der Dorfgemeinschaften als Ganzes betreffen.

4. Der Schwerpunkt der Arbeit sollte stärker darin liegen, die Dorfbevölkerung zur Selbsthilfe zu befähigen.
5. Für die Unterstützung der Bürgerkomitees in diesem Bereich sollten ausgewählte Mitarbeiter/-innen im Bereich der Organisationsentwicklung geschult werden. Angesichts der Höhe der Mittel und der Transaktionen, die die Organisation verwaltet, sollte eine kompetente und unabhängige Buchhaltungsfachkraft eingestellt werden. Diese Person sollte die Verwaltungsangestellten anleiten und direkt dem Direktor der Organisation gegenüber verantwortlich sein.
6. Die Organisation sollte deutliche Anstrengungen unternehmen, um den Prozentsatz an weiblichen Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu erhöhen. Auch im Bereich der Bürgerorganisationen sollte die aktive Beteiligung von Frauen insbesondere auch in den Führungskomitees gesteigert werden.
7. Die Organisation sollte ihre Grundsätze und Verfahren in den Bereichen „Finanzvorschriften und -regelungen“, „Beschaffungs- und Logistikverfahren“ sowie in der „Personalpolitik“ klar definieren und entsprechend dokumentieren.
8. Die Organisation sollte einige Finanzmanagementpraktiken verbessern und Schwachstellen in ihrem Personalwesen beheben.

Der Verwaltungsrat der Organisation sollte vom Direktor der Organisation alle sechs Monate eine offizielle Erklärung verlangen, in der die Einhaltung finanzieller und rechtlicher Vorschriften sowohl der Geberorganisationen als auch des indischen Gesetzeskontextes bestätigt wird.

Wim Piels
(Übersetzung MISEREOR)

Follow-up (MISEREOR)

Das Folgeprojekt beinhaltet zunächst eine Konsolidierungsphase von zwei Jahren, in der die Empfehlungen der Evaluierung umgesetzt werden sollen. In dieser Zeit werden keine neuen Dörfer durch die Projektaktivitäten erschlossen. Vielmehr werden die bestehenden Bürgerkomitees auf Dorf- und Bezirksebene gestärkt, damit sie dort noch mehr Haushalte erreichen können. Ihre Rechtsberatung wird intensiviert und auf mehr Themen ausgeweitet. Mitarbeiter/-innen der Partnerorganisation werden in Organisationsentwicklung und Buchhaltung weitergebildet. Viele Grundsätze und Verfahren wurden bereits standardisiert und entsprechend dokumentiert, weitere werden folgen. Die Partnerorganisation achtet in der laufenden Projektphase verstärkt auf die aktive Einbeziehung von Frauen.

9.2 Indien

Evaluierung des Projekts

„Stärkung der Adivasi-Bewegung, juristische Unterstützung und Menschenrechtsaufklärung“

Kurzbeschreibung der durchführenden Partnerorganisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird von einer säkularen Nichtregierungsorganisation (NRO) unter der Leitung einer katholischen Institution durchgeführt, die seit ihrer Gründung im Jahre 2006 von MISEREOR unterstützt wird. Die Organisation hat 42 Mitarbeitende, wovon 43 % Frauen sind. 48 % ihres jährlichen Projektbudgets stammen aus MISEREOR/KZE-Mitteln.

Die Organisation arbeitet mit und für Adivasi (indigene Bevölkerungsgruppen) in zehn Unterbezirken (talukas) von drei Distrikten. Ihr Ziel ist es, Adivasi und andere marginalisierte Bevölkerungsgruppen zu organisieren, sodass lokale Bürgerorganisationen, Bürgerbewegungen und Graswurzelorganisationen gefördert, unterstützt und gestärkt werden. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist der Kampf gegen Unrecht und Diskriminierung sowie die Einforderung der Einhaltung der Menschenrechte. Die NRO hat die Entstehung von sieben taluka-basierten Adivasi-Bürgerorganisationen ermöglicht, die insgesamt 30.982 Mitglieder (davon 41 % Frauen) in 561 Dörfern (von insgesamt 863 in den 7 talukas) haben. 325 dieser Dörfer – mit einer Bevölkerung von 775.665 Personen – haben ausgebildete Vertreter/-innen, die die Verbindung zwischen den Aktivitäten auf Dorfebene und den Verwaltungsrats-Ausschüssen der Bürgerorganisationen herstellen.

Das zu evaluierende Projekt hat folgende Ziele:

- (i) Adivasi im Projektgebiet verfügen über einen verbesserten Zugang zum Rechtssystem.
- (ii) Die Adivasi-Bewegung wird in zwei der drei genannten Distrikte insgesamt gestärkt.

In der Vergangenheit gab die Partnerorganisation mehrere Evaluierungen lokal in Auftrag, von denen die letzte 2011 stattfand. Die vorliegende Evaluierung ist die erste, die von MISEREOR und der Organisation gemeinsam beauftragt wurde.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung orientierte sich an den OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit.

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Gutachtern, die vom Projektteam logistisch sehr unterstützt wurden. Die Gutachter sichteten zunächst Projektdokumente und Sekundärdaten und arbeiteten mit partizipativen Erhebungsmethoden. Die eigentliche Feldphase begann mit einem Briefing der Partner und einem Feldbesuch. Danach folgte der Eröffnungsworkshop, an dem das Personal der Partnerorganisation sowie Vertreter/-innen der sieben taluka-basierten Bürgerorganisationen teilnahmen. Ziel war es, rückblickend die Veränderungen im Leben der Dorfbevölkerung und die organisatorische Entwicklung in den Bürgerorganisationen zu erfassen.

Während der fünftägigen Feldphase wurden die beiden Evaluierer von Mitarbeitenden der Partnerorganisation sowie von Mitgliedern der Verwaltungsrats-Ausschüsse und der Bürgerorganisationen begleitet. Sie besuchten neun zufällig ausgewählte Projektdörfer in fünf talukas: ein im Waldgebiet gelegenes Dorf, ein Dorf mit besonders schutzbedürftigen Stammesgruppen, zwei Dörfer mit wieder angesiedelten Vertriebenen und fünf Adivasi-Dörfer ohne besondere Merkmale. In jedem der

fünf talukas traf sich das Gutachterteam mit dem Verwaltungsrats-Ausschuss der Bürgerorganisation und den Mitarbeitenden der Organisation, die in dem jeweiligen taluka arbeiten. In den Dörfern trafen sie Mitglieder der Bürgerorganisation und andere Dorfbewohner(inne)n. Mit all diesen Personen wurden leitfadengesteuerte Interviews geführt. Weiterhin besuchte das Evaluierungsteam 47 per Zufallsstichprobe ausgewählte Haushalte in neun Dörfern (ebenfalls per Zufallsstichprobe ausgewählt aus der Grundgesamtheit von 325 Dörfern, in denen die Bürger organisiert sind und die Vertreter (innen) in die taluka-Versammlungen schicken). Zudem gab es Treffen mit dem Projekt- und Verwaltungspersonal der Partnerorganisation, um deren interne Strukturen und Arbeitsweisen kennenzulernen. Zum Abschluss der Evaluierung fand ein Workshop mit den Leiter(inne)n der Bürgerorganisationen und mit dem "Kernteam" der Partnerorganisation statt. Hier wurden die wichtigsten Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen vorgestellt und die strategischen Optionen für den kommenden Förderzeitraum diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Arbeit der Partnerorganisation und auch der Bürgerorganisationen hat eine große Reichweite. Die 180 aktiven und para-juristisch geschulten Mitglieder der Bürgerorganisationen sind die Kontaktpersonen auf Dorfebene.

Während der dreijährigen Projektdauer erhielten die vom Projekt erreichten Adivasi Zielgruppen Zugang zu staatlichen Unterstützungsprogrammen (595 Personen) und 202 Personen erhielten Landtitel. 188 Konflikte konnten mit Unterstützung des Projekts außergerichtlich beigelegt werden. Weitere Adivasi konnten ihre traditionellen Rechte auf angepasste landwirtschaftliche Nutzung von Waldgebieten beurkunden lassen und an kulturellen Veranstaltungen teilnehmen. Insgesamt wurde in den Dörfern die staatliche Förderung von mehr als 208 Maßnahmen zur Verbesserung der dörflichen Infrastruktur vermittelt, wie z. B. Zugang zu Trinkwasser, Bewässerungsanlagen, Schulbusse, Anschluss an das Stromnetz, Straßenbau usw. (insgesamt Maßnahmen im Wert von ca. 2 Mio. Euro für 79 Straßen-

bauprojekte und 360.000 Euro für 129 sonstige Projekte). Darüber hinaus konnten die Begünstigten schätzungsweise 390.000 Euro Prozesskosten durch außergerichtliche Einigungen sparen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die obengenannten Zahlen zeigen, dass das Projekt sehr relevant für die indigenen Bevölkerungsgruppen war. 25 % der Projektdörfer sind Dörfer mit besonders schutzbedürftigen Stammesgruppen (sog. PVTGs = Particularly Vulnerable Tribal Groups) und 26 % der Mitglieder der Bürgerorganisationen sind Angehörige solcher PVTGs. Somit ist es dem Projekt gelungen, sowohl die schutzbedürftigsten Personen zu erreichen als auch die Lebensbedingungen von Tausenden von Haushalten zu verbessern.

Das Projekt war insbesondere relevant für Frauen, da sowohl bei ihnen als auch bei ihren Ehemännern das Bewusstsein für die Gesetzgebung, die staatliche Unterstützung sowie den Status von Frauen im Haushalt geweckt wurde. In Dörfern, in denen die Bürgerorganisationen mit aktiven Frauen-Spar- und Kreditgruppen arbeiten, finden viele Aktivitäten statt, und Frauen spielen eine führende Rolle in der Entwicklung dieser Dörfer.

Das Projekt hat insgesamt die ihm gesteckten Ziele erreicht und war somit effektiv: 17.483 Personen machten Gebrauch von juristischer Beratung und die Mitgliederzahl der Bürgerorganisationen stieg auf 30.982.

Das Projekt vermittelte den Zielgruppen Zugang zu staatlicher Unterstützung, und erhebliche Ersparnisse an Prozesskosten konnten durch außergerichtliche Schlichtung erzielt werden. Das Projekt erzielte also ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Die Arbeit mit den Bürgerorganisationen und deren Förderung tragen wesentlich zur Nachhaltigkeit des Projekts bei.

Die wichtigsten Empfehlungen aus dieser Evaluierung sind folgende:

1. Nach und nach sollte die Partnerorganisation die weniger komplexe para-juristische Beratungsarbeit und damit zunehmende Verantwortung an die jeweiligen Verwaltungsrats-Aus-

schüsse der Bürgerorganisation übergeben. Dies würde sowohl die Effizienz als auch die Nachhaltigkeit des Projekts weiter steigern.

2. Die Partnerorganisation kann das Personal, das in den talukas direkt mit der Dorfbevölkerung und deren Vertreter(-inne)n arbeitet, allmählich reduzieren. Gleichzeitig kann sie die Kapazitäten der Bürgerorganisationen weiter stärken helfen und möglicherweise auch die Kapazitäten lokaler Animator(inn)en, die die taluka-basierten Bürgerorganisationen unter Vertrag nehmen könnten, falls sie sich selbst zeitlich nicht in der Lage sehen, diese Rolle im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit mit auszufüllen. Je nach den Prioritäten in den einzelnen talukas kann die Partnerorganisation dann den Ausbau von lokaler Kompetenzstärkung über den Bereich der para-juristischen Unterstützung und Führungsentwicklung hinaus auf die Stärkung in anderen Sektoren wie Landwirtschaft, Tierhaltung, Bewässerung, Bildung usw. ausdehnen.
3. Die para-juristische Ausbildung, die die Partnerorganisation auf verschiedenen Ebenen anbietet, sollte vorzugsweise denjenigen aktiven Mitgliedern zugutekommen, die von den Bürgerorganisationen vorgeschlagen werden. Dörfer, die noch keine aktiven para-juristisch ausgebildeten Mitglieder haben, sollten bei der Auswahl bevorzugt werden.
4. Die Partnerorganisation sollte mit den sieben Bürgerorganisationen eine Strategie entwickeln, wie speziell in den Dörfern mit wieder angesiedelten Vertriebenen gearbeitet werden kann, da diese besonders schutzbedürftig sind und schlechtere Grundvoraussetzungen haben, um ihren Lebensunterhalt zu sichern.
5. Das Folgeprojekt könnte als ein weiteres spezifisches Ziel haben, die Bürgerorganisationen dahingehend zu unterstützen, dass sie den Adivasi einen umfangreicheren und besseren Zugang zu verschiedenen staatlichen Förderungen ermöglichen, auf die diese laut Gesetz ein Anrecht haben.
6. In dem Folgeprojekt könnte der Indikator „Mitgliederzahl“ in „Zahl der aktiven Mitglieder“ ab-

geändert werden. Die Verwaltungsrats-Ausschüsse der Bürgerorganisationen könnten sich zum Ziel setzen, die aktive Mitgliedschaft und kollektive Führung der Bürgerorganisationen in den Dörfern zu stärken.

Zur Stärkung der Bürgerorganisationen auf Dorfebene ist folgendes zu empfehlen:

- Der jeweilige Verwaltungsrats-Ausschuss der Bürgerorganisation sollte den Kontakt zu den Dorfvertreter(inne)n intensivieren.
 - Auf Dorfebene sollte ermöglicht werden, dass neue Leute in führende Positionen gelangen. Ein Dorfkomitee mit festgelegter Amtszeit (erneuerbar) sollte etabliert werden. Die Mitglieder dieses Komitees (und andere aktive Dorfbewohner) könnten dann an den Versammlungen auf taluka-Ebene teilnehmen.
 - Die Verwaltungsrats-Ausschüsse auf taluka-Ebene sollten geschult werden, um die Führungsrolle der Bürgerorganisationen auf Dorfebene zu stärken.
 - Das tatsächliche Engagement für das Gemeinwohl auf Dorfebene sollte ein Auswahlkriterium für die Entsendung der Vertreter(inne)n auf taluka-Ebene sein.
 - Es sollte eine bessere und umfangreichere Ausbildung für die Führungsteams und Vertreter(-innen) der Bürgerorganisationen in den Dörfern geben.
7. Die Bürgerorganisationen sollten ihre Mitglieder in den Dörfern darin bestärken, sich selbst zu organisieren. Sie sollten die Dorfbevölkerung ermutigen, die im Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act (MGNREGA) garantierten 100 Tage Arbeit in der Nebensaison zu beantragen und für nicht zustande gekommene Arbeitstage Arbeitslosenunterstützung in Anspruch zu nehmen. Dies könnte dazu beitragen, den Bedarf an Migrationsarbeit zu reduzieren. Auch den daheimbleibenden Familienmitgliedern könnte es helfen, ihr Einkommen zu steigern.
 8. Zukünftig sollten die Bürgerorganisationen ihre Mitglieder in den Dörfern dazu ermutigen, sich entsprechend zu organisieren, sodass sie sich

als Mitglieder der Milchkooperative qualifizieren können oder kreditwürdig für Nutztierdarlehen werden.

9. Es wird empfohlen, dass die Büros der Partnerorganisation auf taluka-Ebene Informationen zu Ergebnissen und Wirkungen in einheitlichem Format in eine Datenbank einspeisen, sodass die Daten im Zentralbüro leicht aggregiert werden können. Eine zweite Datenbank zu durchgeführten Aktivitäten und Teilnehmerzahlen sollte ebenfalls geführt werden.
10. Damit eine gute Verwaltungspraxis der Organisation sichergestellt werden kann, sollte der Verwaltungsrat vom Direktor regelmäßig einen sog. Compliance Report erbitten, in dem die Einhaltung der indischen Gesetzgebung in finanzieller und juristischer Hinsicht sowie die Einhaltung der Verträge mit Geldgebern bestätigt werden.
11. In finanzieller Hinsicht sollte die Partnerorganisation versuchen, ihre Abhängigkeit von MISEREOR/KZE-Mitteln zu reduzieren (gegenwärtig 48 % des Projektbudgets).

Wim Piels (Übersetzung MISEREOR)

Follow-up (MISEREOR)

In seiner Planung der nächsten Projektphase baute der Projektträger auf den Empfehlungen der Evaluierungen auf und berücksichtigte diese in seinen Überlegungen. Im Rahmen des Folgeprojekts wird demnach ein größerer Fokus auf den Zugang der Dorfbevölkerung zu staatlichen Förderprogrammen gelegt. Auch sollen die Bürgerorganisationen noch autonomer werden und eigenständiger, die Rechte ihrer Mitglieder einfordern können. Schließlich arbeitet die Partnerorganisation verstärkt daran, bei den Mitgliedern der Bürgerorganisationen Einkommen schaffende Kompetenzen im Bereich der Landwirtschaft und Tierzucht aufzubauen und jugendliche Adivasi in der Berufsorientierung zu unterstützen. Auf diesem Wege soll sich neben dem Rechtzugang auch die wirtschaftliche Situation der Trainingsteilnehmer/-innen verbessern.

10 Indonesien

Evaluierung eines Projekts im Bereich integrierte ländliche Entwicklung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Organisation ist eine der ältesten Nichtregierungsorganisationen in Indonesien. Sie ist in neun Regionen tätig und bietet vor allem Aus- und Fortbildung auf kommunaler Ebene sowie politische Interessenvertretung für Basisgruppen und -bewegungen an. Zunehmend treibt die Organisation die Ausbreitung ökologischer Landwirtschaft voran.

Mit MISEREOR gibt es bereits seit Beginn der 1990er Jahre eine Kooperation, die letzte Evaluierung hat 2008 stattgefunden. Im Rahmen der Evaluierung im November 2015 wurden drei aufeinanderfolgende Projekte betrachtet, die seit 2009 durchgeführt wurden. Alle Projekte haben die Unterstützung und Weiterentwicklung von unabhängigen lokalen Gruppen zum Ziel. Die Organisation hat hierfür ein eigenes Konzept entwickelt. Die Projektsequenz sieht vor, den Gruppen zuerst zu einer guten Verhandlungsposition auf lokaler Ebene zu verhelfen, um den Zugang zu Ressourcen zu sichern, dann ihre Einbindung in Netzwerke auf regionaler oder Provinzebene zu unterstützen und sie in einem letzten Schritt in ihrer Interessenvertretung auf nationaler Ebene zu fördern.

Die geförderten Maßnahmen beinhalteten die Unterstützung von Basisorganisationen in 42 Dörfern, Trainingsmaßnahmen und Austausch zwischen Gruppen, die Entwicklung eines Strategieplans und die Unterstützung beim Aufbau von Netzwerkstrukturen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Hauptziel der Evaluierung war die Messung der Wirkung des Projekts auf die Zielgruppe sowie die projektdurchführende Organisation selbst.

Die Evaluierung wurde von einem Evaluierungsteam mit einer deutschen Gutachterin und einem indonesischen Gutachter sowie einem Übersetzer in einem partizipativen und lernorientierten Ansatz durchgeführt, wobei die Projektteams soweit wie möglich in die Evaluierungsaktivitäten einbezogen wurden. Um die Besonderheiten der einzelnen Projektregionen angemessen herausarbeiten zu können, kamen vorwiegend qualitative Methoden zum Einsatz, die punktuell durch quantitativ erhobene Daten gestützt wurden. Die Evaluierungssprachen waren Englisch und Indonesisch, häufig wurde zusätzlich in lokale Sprachen übersetzt.

Es wurden 28 teilstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews geführt, transkribiert und IT-gestützt ausgewertet. Im Rahmen eines zweiwöchigen Feldaufenthalts wurden fünf Projektregionen besucht. Die Auswahl der Projektgebiete erfolgte durch das Evaluierungsteam, gemeinsam mit den Projektverantwortlichen, nach ausgewählten Kriterien wie z. B. Zeitpunkt und Zeitraum der Beteiligung im Projekt. Es fanden Gespräche und Workshops mit 14 lokalen Gruppen und Netzwerken sowie Feldbesuche statt. Angewendet wurden dabei Methoden wie das Aufzeichnen von Zeitleisten, soziometrische Übungen, Story Telling, Netzwerkanalysen oder Selbstevaluierungen in kleinen Gruppen. Wenn möglich, waren die Gruppen gender-differenziert, was aber aufgrund nur eines männlichen Übersetzers technisch selten möglich war.

Mit den Mitarbeitenden der projektdurchführenden Organisation wurden insgesamt vier Workshops zur Auftragsklärung, Selbstevaluierung, Reflexion und abschließenden Ergänzung der Daten durchgeführt. An den wichtigsten Workshops nahmen auch ein Vertreter und eine Vertreterin der Vorstandsgremien teil. Dokumente und Studien der Organisation ergänzten die Analyse der Projektunterlagen.

Festgestellte Wirkungen

Die Projekte haben vor allem durch ihre Trainingsaktivitäten dazu beigetragen, Gruppen auf Dorfebene zu befähigen, sich in die politische Diskussion einzubringen und den Zugang zu Ressourcen zu verbessern.

Die Zugehörigkeit zu einer der unabhängigen lokalen Gruppen bewirkt bei den Mitgliedern, vor allem den Frauen, einen Wissens- und Erfahrungszuwachs und ermöglicht einen gemeinschaftlichen und dabei auch individuellen Lernprozess.

Gruppen haben sich zu Netzwerken zusammengesetzt, um entweder synergetisch zu arbeiten, den Austausch zu verstärken oder ihrer Stimme gegenüber der jeweiligen staatlichen Stelle mehr Gewicht zu verleihen.

Die Projekte haben auch in die Partnerorganisation selbst hinein gewirkt. Im evaluierten Zeitraum konnte das Projektmanagement noch einmal erheblich verbessert und personenunabhängig verankert werden. Die Evaluierung hat aber auch gezeigt, dass an einzelnen Aspekten der Organisationsentwicklung bezüglich der Entscheidungswege und der Projektdurchführung, z. B. bezogen auf Instrumente des Wirkungsmonitorings, noch weiter gearbeitet werden muss.

Stark ist die Partnerorganisation seit langem in den Bereichen der Dorfentwicklung und der politischen Interessenvertretung nach außen. Im Rahmen der evaluierten Projekte konnte auch eine politische Einflussnahme bewirkt werden. Die langjährige Erfahrung führte über die Jahre hinweg zu steigenden Erwartungen der Netzwerkpartner.

Im Zeitraum und Rahmen der drei untersuchten Projekte wurde einiges im Rahmen der Weiterentwicklung der ökologischen Landwirtschaft bewegt, sodass die Organisation inzwischen auf mehrere

gute Beispiele zurückgreifen kann. In allen besuchten Projektgebieten wird ökologische Landwirtschaft praktiziert, ein Dorf baut zu 70 % auf ökologischer Grundlage an. Ein Austausch zwischen den Projektregionen wurde bereits initiiert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die evaluierte Organisation übt wichtige Funktionen im Rahmen der Dorfentwicklung in Indonesien aus. Sie hat einen guten Ruf, gilt als beständig und wirksam, was aber auch Herausforderungen und Erwartungen mit sich bringt. Um sich dem zu stellen, hat sie sich einem Organisationsentwicklungsprozess gestellt und kann nun mit einem engagierten, sowohl neu aufgestellten als auch erfahrenen Team voranschreiten.

Eine Schwierigkeit der Organisation und Herausforderung für die Zukunft besteht darin, sich auf die wichtigsten Wirkungsbereiche und Netzwerke zu konzentrieren. Dazu gehören in jedem Fall die Stärkung der Basisgruppen als auch die politische Interessenvertretung auf nationaler Ebene, denn diese ist eine logische Ergänzung zu den Trainingsmaßnahmen und Vernetzungsaktivitäten auf lokaler und regionaler Ebene. Eine gute strategische Planung sollte ergänzt werden durch Instrumente des Wirkungsmonitorings. Dabei sollten auch die sich herausbildenden und gegebenenfalls übertragbaren Modelle für die ländliche Entwicklung im Blick behalten werden.

Der Ansatz, über ökologische Landwirtschaft nicht nur die Ernährungssouveränität, sondern auch die Gemeinschaftsentwicklung zu stärken, erscheint nach dem Besuch einiger erfolgreicher Projektregionen vielversprechend. Die Gruppen, die sich gebildet haben oder durch einen Multiplikatorenansatz in Zukunft bilden werden, verdienen weiterhin Unterstützung. Von Vorteil wird dabei sein, dass sich die Organisation vorerst auf die Gebiete konzentriert, in denen sie bereits tätig ist.

Aktivitäten zur Netzwerkbildung auf regionaler Ebene sind noch jung, aber zahlreiche Ideen für einen Ausbau sind vorhanden. Es gibt in jeder Region potenzielle Partner, die entweder Synergien in Bereichen bieten, in denen die Organisation nicht stark ist (wie z. B. die Bereitstellung von sauberem

Wasser und Energie) oder die über ein Mitglieder-Netz verfügen, aus dem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren gewonnen werden können. Da Vertrauen eine wichtige Grundlage für eine Zusammenarbeit ist, muss der Rhythmus der Netzwerkbildung den jeweils beteiligten Gruppen und Personen überlassen werden.

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

Die breite Erfahrung der Organisation sollte zunehmend im Rahmen von angewandter Forschung publiziert sowie in nationale und internationale Diskussionen eingespeist werden, z. B. im Rahmen von „People-Led-Development“ oder asienweiten Netzwerken.

Birgit Laue

Follow-up (MISEREOR)

Die evaluierte Organisation hat bereits Anfang 2016 einen umfangreichen strategischen Planungsprozess durchgeführt, in dessen Rahmen die Empfehlungen der Evaluation aufgegriffen wurden. Daraufhin wurde auch ein Mechanismus des qualitativen Wirkungsmonitorings geschaffen, in dem auch das Netzwerk der Basisgruppen eine konstitutive Rolle spielt. Die lokalen Basisgruppen, deren Vernetzung und der Austausch dieser Gruppen wie auch der ländlichen Multiplikator(inn)en untereinander werden im Rahmen des Folgeprojekts weiter gestärkt. Eine Ausweitung der Distrikte, in denen die Organisation tätig ist, hat dabei nicht stattgefunden. Partnerschaften der Kooperation mit jeweils einem nationalen Forschungsinstitut, einem Institut zur ländlichen Technologieentwicklung und einem nationalen Netzwerk für das Recht auf sauberes Wasser wurden zur Förderung von Synergien eingegangen. Es ist zudem vorgesehen, die aktionsorientierte Forschung zur Unterstützung der Lobby- und Advocacyarbeit auf Distriktebene bis hin zur nationalen Ebene zu stärken. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Fragen der Landreform, insbesondere aus Gender-Perspektive. Auch spielt die kritisch-konstruktive Begleitung des neuen Dezentralisierungsgesetzes zur Stärkung der Entscheidungsbefugnisse auf lokaler dörflicher Ebene eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sollen die Erfahrungen der Basisgruppen mit der naturnahen Landwirtschaft systematischer dokumentiert und die Dokumentationsarbeit insgesamt verbessert werden. Schließlich wird 2017 der interne Organisationsentwicklungsprozess mit externer Unterstützung wieder aufgegriffen und auch mit einer systematischen Personalweiterbildung begonnen.

11 International

Evaluierung des Förderbereichs Berufsbildung von MISEREOR

Dieser Einsatz wurde formell im Januar 2016 komplett abgeschlossen und fällt daher in den Erhebungszeitraum dieser Ausgabe; vorgestellt wurde die Förderbereichsevaluierung aber schon im MISEREOR-Jahresevaluierungsbericht 2015.

12 International

Evaluierung eines Beratungsangebotes im Kontext von Freiwilligendiensten

Kurzbeschreibung des evaluierten Projekts

Die Evaluierung beschäftigte sich mit einem Beratungsvorhaben im Rahmen von zwei Projekten, die von 2009 bis 2011 und 2012 bis 2015 durchgeführt wurden. Drei Beraterinnen auf Zeit (BaZ) begleiteten deutsche Trägerorganisationen von Freiwilligendiensten im Rahmen eines BMZ-Förderprogramms und ihre Partnerorganisationen in Afrika.

Die Ziele des Angebots waren in beiden Phasen ähnlich und bezogen sich 1) auf die Zusammenarbeit und Verständigung zwischen Entsendeorganisation und aufnehmenden Organisationen, 2) auf die Qualitätsentwicklung für internationale Freiwilligendienste einschließlich der Vor-Ort-Begleitung der Aufnahmeorganisationen und 3) die Einbindung der Beratungstätigkeit in die Trägerlandschaft.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte Auskunft darüber geben, ob die mit dem Projekt verbundenen Erwartungen erreicht worden sind und ob es Hinweise gibt, die Wirksamkeit zu verstärken. Methodisch wurden sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden gewählt. Der Auswertung von Projektunterlagen und Dokumenten folgten Online-Befragungen bei Entsende- und Aufnahmeorganisationen. Insgesamt 34 Organisationen nahmen an der Befragung teil, wobei die Entsendeorganisationen den größten Teil stellten. 18 Telefoninterviews brachten ergänzende und neue Informationen und Sichtweisen. Zur Reflexion der Ergebnisse wurde ein Workshop mit Personen aus relevanten Gremien gestaltet.

An der Online-Befragung nahmen Entsendeorganisationen teil, die Freiwillige nach Afrika schicken. Sie entsenden zu etwa gleichen Teilen weniger als fünf, fünf bis zehn oder mehr als zehn Teilnehmende pro Jahr nach Afrika. 90 % der Organisationen senden auch Freiwillige auf andere Kontinente.

Festgestellte Wirkungen

In Anspruch genommen wurden Beratungsleistungen bzw. Angebote in unterschiedlicher Intensität. Die größte Nachfrage bestand in den Bereichen „Unterstützung des Partnerdialogs“ und „Beratung im Themenfeld Safety und Security“. Bei den Aufnahmeorganisationen stand nach dem Partnerdialog die „Förderung der Vernetzung“ an zweiter Stelle.

Durch die Unterstützung der Beraterinnen auf Zeit (BaZ) konnte ein gegenseitiges Verständnis für die Belange der beteiligten Akteure im Freiwilligendienst erreicht und der Partnerdialog verbessert werden. Die aufnehmenden Organisationen konnten sich mit ähnlichen Organisationen vernetzen und wurden in ihrem internen Handeln gestärkt.

Die Beraterin hat ihre Erfahrungen mit uns geteilt. Wir hatten Defizite im Umgang mit den Freiwilligen. Jetzt arbeiten wir als ein Team und beziehen alle Ebenen mit ein – die Gastfamilien, das Gastprojekt, die Mentoren, die deutsche Partnerorganisation und die Freiwilligen selbst. Alle Beteiligten sollten einander verstehen, um ihren Teil zur Verbesserung des Freiwilligendienstes beitragen zu können. (Zusammenfassung aus einem Interview mit einer Aufnahmeorganisation)

Das Beratungsangebot traf in vielen Punkten die Bedarfe der Entsendeorganisationen. Es hat zur Intensivierung des Dialogs zwischen den Organisationen in Nord und Süd beigetragen. Die afrikanischen Organisationen sehen ein besseres Verständnis von Partnerschaft und die Verbesserung der Koordination. Durch das Angebot konnte ein Beitrag zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung geleistet werden. Das Thema Qualitätsentwicklung wurde explizit behandelt, und viele Qualitätsaspekte wurden mit konkreten Maßnahmen innerhalb der einzelnen afrikanischen Organisationen bearbeitet und verbessert.

Die Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen für Freiwillige, das Verstehen ihrer Bedürfnisse und praktische Aspekte der Begleitung von Freiwilligen waren wiederkehrend Bestandteil der Beratungen und hatten Auswirkungen auf die Begleitung von Freiwilligen. Auch der „Begleitung der Begleiter“ wurde viel Aufmerksamkeit geschenkt, was zu spürbaren Verbesserungen in der Durchführung von Freiwilligenprogrammen führte. Das Projekt hat bei den afrikanischen Organisationen zu einem verbesserten Verständnis des Förderprogramms geführt, da Fragen zum Freiwilligenprogramm regelmäßig bearbeitet wurden.

Die Entsendeorganisationen konnten sich in die Planung und Durchführung einzelner Beratungsaufträge einbringen, einzelne wären aber auch gerne mehr an der Ausgestaltung des Projekts insgesamt beteiligt (gewesen). Beklagt wurde wiederholt eine mangelnde Information über das Angebot.

Die erste und die zweite Projektphase unterscheiden sich grundlegend in zwei Punkten: Zum einen hat sich die Trägerstruktur verändert, zum anderen bestand in der ersten Projektphase die Möglichkeit, Workshops und Veranstaltungen in Verbindung mit einem Dialogprogramm durchzuführen und zu finanzieren. In der zweiten Phase bestand dieser Zugang nicht mehr. Die Evaluierung zeigt, dass die Ziele qualitativ in beiden Phasen erreicht wurden, wobei sich die Formate und Zugänge unterschieden. Aus beiden Phasen lassen sich „best practices“ vor allem in Bezug auf die Abfolge von Beratungsleistungen ableiten, die bei der Planung zukünftiger ähnlicher Angebote aufgegriffen werden sollten.

Sehr wichtig war die neutrale Rolle und Position der Beraterinnen. Die Beraterinnen wurden nicht einer Entsendeorganisation oder einem Programm zugeordnet, sondern als externe Moderatorin, Begleiterin oder Beraterin wahrgenommen.

Die Hauptaufgaben in beiden Projektphasen waren wichtig für die Organisationen in Deutschland wie auch in Afrika, und die Inhalte der beiden Phasen sind nach wie vor von Bedeutung für die Zielgruppen. Wirkungen der Beratungen sind auch im Bereich Qualitätsentwicklung auszumachen. Vernetzungen im Süden und/oder Norden sind durch das Angebot erzielt worden. Bei Partner-Workshops kamen Partner verschiedener Organisationen zusammen. Afrikanische Partner haben sich untereinander kennengelernt, was den Anstoß für einen Süd-Süd-Austausch gab. Vernetzungen sind durch die Teilnahme an Veranstaltungen in Deutschland auch kontinentübergreifend entstanden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluatorin empfiehlt die Fortführung bzw. Neuaufgabe des Projekts bzw. die erneute Einrichtung einer Beratungsstelle oder mehrerer Stellen, die sich einzelnen Kontinenten widmen, dabei aber den kontinentübergreifenden Austausch im Blick behalten. Die Entsendeorganisationen sollten bei einer Neuaufgabe des Angebots in die Planung eingebunden werden, zum Beispiel über eine Bedarfserhebung oder die Einbindung in eine Begleitgruppe.

Für die Zielgruppe der Beratung sollte auch zukünftig daran festgehalten werden, den Fokus auf das Zusammenspiel von Entsende- und Aufnahmeorganisationen zu legen. Die Transparenz und die Einbindung der Trägerorganisationen sollten über regelmäßige Aktivitäten auf Trägerkonferenzen und Rundbriefe gesichert sein. Die strukturelle Anbindung des/der BaZ sollte nach inhaltlichen und organisatorischen Kriterien erfolgen. Inhaltlich ist vor allem die unabhängige Position zu wahren. Diese kann am besten erfolgen durch die Anbindung an ein Netzwerk oder eine als unabhängig wahrgenommene Stelle. Eine Koordinatorin oder ein Koordinator sollten mit einem klaren Aufgabenfeld als dauerhafte Ansprechperson für die Bera-

tenden zur Verfügung stehen. Zwischenauswertungen sollten regelmäßig gemeinsam mit den relevanten Akteuren durchgeführt und allen Interessierten kommuniziert werden. Idealerweise werden die Zwischenauswertungen mit einer Jahresplanung verbunden.

Um die Wirksamkeit zu verstärken, sollten sich die zukünftigen Angebote an den Nachfragen der vergangenen Phasen und den Ergebnissen der Bedarfsabfrage orientieren. Der Bewerbung des Projekts und der Bekanntmachung der Angebote sollten zukünftig prioritär Aufmerksamkeit geschenkt werden. Unbedingt empfohlen wird die Verbindung der BaZ-Beratungstätigkeit mit Begleitmaßnahmen bzw. die Ausstattung der BaZ-Stelle mit Ressourcen für Workshops.

Es bietet sich an, die Erfahrungen und gesammelten Informationen der BaZ zu bündeln, um sie für interessierte Organisationen und als Argumentationshilfe in der politischen Diskussion nutzbar zu machen.

Birgit Laue

Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse und die daraus resultierenden Empfehlungen wurden auf verschiedenen Ebenen diskutiert und ausgewertet. Auswertungsgespräche fanden in der zuständigen Service- und Beratungsstelle, zwischen MISEREOR und der AGEH und im Rahmen der katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft Freiwilligendienste (Kath. BAG FWD) statt. Die überwiegend positiven Ergebnisse der Evaluierung haben dazu beigetragen, das Beratungsangebot bei Bedarf nochmals anzubieten. Dabei werden die Lernerfahrungen berücksichtigt, insbesondere der Einbezug der Trägerlandschaft in die Planung, die Durchführung eines neuen Angebots und die begleitende Ausstattung mit einem Budget für Kurse und Workshops.

13 International

Evaluierung eines Projekts zum Aufbau eines Netzwerks zur psychotherapeutischen Behandlung von Menschen mit posttraumatischen Belastungsstörungen im arabischen Raum

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des zu evaluierenden Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) ist langjähriger Partner von MISEREOR und hat zum Ziel, Menschen, die Auswirkungen von Gewalt, Flucht, sozialer Marginalisierung oder kultureller Fremdheit zu bewältigen haben, so zu unterstützen, dass sie sich ein Leben in Würde aufbauen und gesellschaftliche Teilhabe erlangen können.

Zentrales Ziel des Projekts, in dem neben anderen Mitarbeitenden insgesamt sieben psychologische Fachkräfte tätig sind, ist es, den Zugang zur psychotherapeutischen Behandlung für Personen im arabischsprachigen Raum, die unter posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS) bzw. Depression leiden, zu verbessern. Durch die Bereitstellung von webbasierten Therapieangeboten soll eine nachhaltige Symptomreduktion bei den Patientinnen und Patienten erreicht und hierdurch deren aktive Partizipation an der Gesellschaft erhöht werden. Weitere wichtige Projektziele sind die Entwicklung einer Smartphone-App für Menschen mit leichten bis mittleren Depressionen, die Schulung von fünf ortsansässigen Therapeutinnen und Therapeuten in den Therapieansätzen sowie zu einem Wissenstransfer in die lokalen psychosozialen Strukturen im arabischen Raum beizutragen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung stellte Fragen nach der Relevanz des Projekts, den Wirkungen für die Zielgruppen, der Effektivität und Effizienz des Projekts sowie der Nachhaltigkeit in den Fokus. In diesem

Sinne zielte die Evaluierung auf Rückblick und Bilanzierung. Zweitens beinhaltete die Evaluierung aber auch eine in die Zukunft gerichtete Komponente. Sie sollte Impulse für die zukünftige Entwicklung und Umsetzung von Therapieansätzen im arabischsprachigen Raum und die Netzwerkbildung mit lokal verankerten Organisationen geben. Hierzu sollten Faktoren für das Gelingen des Projekts identifiziert und so aufbereitet werden, dass die Erfolge (im Sinne der Zielsetzungen des Projekts) erkennbar werden und nachvollziehbar wird, was zum Erfolg geführt hat.

Methodisch basieren die Evaluierungsergebnisse zum einen auf einer Daten- und Dokumentenanalyse. Zum anderen wurden qualitative Einzelinterviews mit den sieben Therapeutinnen und Therapeuten, den beiden IT-Verantwortlichen und der Projektkoordinatorin geführt. Ergänzt wurde das Design durch Gruppeninterviews bzw. Gruppendiskussionen mit Projektbeteiligten zu Beginn und gegen Ende der Evaluierung.

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Wirkungen der Interventionen feststellen. Besonders bedeutsam ist, dass das Projekt nachhaltig dazu beiträgt, dass die psychischen Belastungen der Patientinnen und Patienten reduziert werden. So konnte eine klinisch signifikante Symptomreduktion bei 60 Prozent der 241 Patient(inn)en, die eine PTBS-Therapie, und bei 79 Prozent der 441 Patient(inn)en, die eine Depressions-Therapie abgeschlossen haben, festgestellt werden.

Der Netzwerkausbau konnte ebenfalls erfolgreich vorangetrieben werden. Mit einer lokalen

Partnerorganisation wurde im Jahr 2013 ein Kooperationsvertrag geschlossen, und mittlerweile ist ein lokales Therapeutenteam von fünf Personen aufgebaut, das in den Therapieansätzen geschult ist und diese auch selbständig anwenden kann.

Betrachtet man die erzielten Wirkungen im Bereich Qualitätssicherung und Wissenstransfer, zeigt sich ebenfalls, dass die Ziele des Projekts erreicht werden konnten. Den Therapeutinnen und Therapeuten werden ein umfangreiches Fortbildungsangebot sowie eine engmaschige Begleitung (z. B. Supervision) zur Verfügung gestellt, das von diesen auch sehr positiv bewertet wird. Es kann abschließend konstatiert werden, dass die Einhaltung hoher Standards bei der Durchführung der Therapien gewährleistet ist und ein Wissenstransfer in die lokalen Strukturen stattgefunden hat.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Nach systematischer Betrachtung der Anfragen an das Projekt und den realisierten Nutzerzahlen der angebotenen Therapien kann dem Projekt nach wie vor eine hohe Relevanz zugesprochen werden. Die andauernden Konflikte und Krisensituationen in vielen arabischen Ländern haben zur Konsequenz, dass ein hoher Anteil der Bevölkerung unter Traumatisierungen leidet. Die gesetzten Projektziele wurden auf allen relevanten Ebenen erreicht. Das neue Therapieangebot für Personen mit Depressionen wurde erfolgreich entwickelt und implementiert, während die Therapie für PTBS um eine Kurzversion erweitert wurde. Die anvisierte niedrigschwellige Smartphone-App befindet sich mittlerweile im Veröffentlichungsprozess bei relevanten Anbietern und wird Personen mit leichten bis mittleren Depressionen vermutlich in Kürze zur Verfügung stehen. Es wurden durch das Projekt somit verschiedene Angebote für die psychosoziale Versorgung von Personen mit PTBS und Depressionen im arabischen Sprachraum geschaffen.

Eine Herausforderung bei der Bereitstellung der Therapien stellt die erhöhte Dropout-Rate, also Abbrecherquote, dar. Das Projektteam ist sich dieses Problems bewusst und arbeitet an einer Reduktion. So wurde zum einen eine Handreichung für die Therapeutinnen und Therapeuten erarbeitet, um geziel-

ter auf mögliche Dropouts frühzeitig reagieren zu können. Zum anderen wurde die neue Webseite mit transparenteren Informationen über die Zielgruppe der Therapien und die vorgesehenen Abläufe versehen. Um die Dropouts während der Schreibtherapie zu reduzieren, wurde darüber hinaus die Kurzversion für die PTBS-Therapie erarbeitet, da sich gezeigt hat, dass durch eine kürzere Therapiedauer Abbrüche signifikant um ca. zwanzig Prozent verringert werden können. Diese Anstrengungen sind sehr positiv zu werten.

Dennoch bleibt festzuhalten, dass eine der Grundproblematiken darin besteht, dass eine hohe Anzahl an Personen, die einen Bedarf an psychotherapeutischer Unterstützung anmeldet, nicht zu der engeren Zielgruppe der entwickelten Therapien zur Behandlung von PTBS und Depression gehört, was zu einer relativ hohen Ablehnungsquote führt. Diese Personen sind häufig ebenfalls psychisch stark belastet und werden durch die Therapeutinnen und Therapeuten im Rahmen einer Kurzberatung unterstützt. Für diese Kurzberatungen gibt es bislang keine Qualitätsstandards wie für die Diagnostik-Interviews oder die Schreibtherapien. Die Evaluierung regte deshalb an, ein Handbuch für die Therapeutinnen und Therapeuten anzudenken, um ein einheitliches Vorgehen bei den Beratungen gewährleisten zu können. Zudem sollte eine systematische Auswertung der vorhandenen Therapiebedarfe der abgelehnten Interessenten durch das Projektteam vorgenommen werden. Daran anschließend könnte gemeinsam zwischen MISEREOR und dem Projektteam eruiert werden, ob nach Abschätzung des vorhandenen Bedarfs und der vorhandenen Ressourcen eine Ausweitung des bisherigen Therapieangebotes zielführend wäre.

Empfohlen wird weiterhin ein Ausbau des Therapeutenteams. Um den Wissenstransfer sowie die Personalressourcen in den arabischen Ländern weiterhin zu erhöhen, sollten das Projektteam und MISEREOR prüfen, ob das lokale Therapeutenteam aufgestockt wird oder als Alternative in einem weiteren, möglichst vergleichsweise stabilen arabischen Land (z. B. Jordanien) Teamstrukturen aufgebaut werden.

Sandra Popp

Follow-up (MISEREOR)

Das Projekt wird für eine weitere Phase bis 2020 von MISEREOR unterstützt. Es werden alle Empfehlungen der Evaluierung aufgegriffen: Um die relativ hohe Abbrecherquote zu reduzieren, wird z. B. die Kurzversion für die PTBS-Therapie weiter verbessert. Außerdem wird eine Kurzberatung konzipiert. Wichtig ist hierbei, Qualitätsstandards zu erhalten. Außerdem zeigt die Auswertung, dass das Therapiespektrum erweitert werden sollte. So werden die störungsspezifischen Therapien (wie bisher für PTBS und Depression) durch störungsunspezifische psychologische Angebote ergänzt. Darüber hinaus soll der IT-Bereich verbessert und ein Regionalteam in Jordanien aufgebaut werden.

14.1 Kamerun

Evaluierung eines regionalen Projekts zur Förderung von Menschenrechten und guter Regierungsführung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das evaluierte Projekt wird von einer kirchlichen Organisation in Kamerun durchgeführt, die sich auf regionaler Ebene seit über 30 Jahren für Gerechtigkeit und Frieden einsetzt. Die Organisation verfügt über zwölf Mitarbeiter/-innen und arbeitet eng mit lokalen kirchlichen Gruppen auf Pfarreebene zusammen, um friedliche Konfliktlösung zu fördern und vor allem armen Menschen am Rande der Gesellschaft zu ihrem Recht zu verhelfen. Zu diesem Zweck werden folgende Aktivitäten durchgeführt:

- Beratung und Mediation: In ihrem Büro bietet die Organisation durchgehend kostenlose Einzelberatung und Mediation an. Die Einzelberatung schließt auch Besuche der Ratsuchenden zu Hause oder Gespräche mit Behörden mit ein. Die Partnerorganisation fördert darüber hinaus die Einrichtung und die Arbeit von lokalen Gruppen, die sich für friedliche Konfliktlösung vor Ort und für Gerechtigkeit engagieren. Bisher bestehen solche Gruppen in etwa einem Drittel der Pfarreien der Region.
- Rechtsbeistand für Häftlinge: Die Organisation bietet Häftlingen in den Gefängnissen Beratung an und beauftragt teilweise Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte zur Unterstützung der Häftlinge. Zusammen mit anderen Organisationen führt die Partnerorganisation Gespräche mit der Gefängnisleitung, um die Bedingungen in den Gefängnissen zu verbessern. Schließlich arbeitet die Partnerorganisation auch mit nationalen Netzwerken zusammen, um Daten zu den Haftbedingungen für die Lobbyarbeit auf nationaler Ebene zu sammeln.

- Schulung in friedlicher Konfliktlösung für Motorrad-Taxifahrer im städtischen Bereich.
- Dialoge zwischen der Bevölkerung und lokalen Politiker(inne)n zur Stärkung der staatlichen Rechenschaftslegung. Diese „Bürgerdialoge“ werden durch Schulungen der lokalen Gruppen vorbereitet.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

MISEREOR arbeitet seit über 20 Jahren mit der Partnerorganisation zusammen. In diesem Zeitraum wurde noch keine von MISEREOR beauftragte Evaluierung durchgeführt. Das Ziel der Evaluierung war es, die in den vergangenen drei Jahren geleistete Arbeit mit den angestrebten Zielen zu vergleichen und die erreichten Wirkungen zu erheben. Zu diesem Zweck führte das Gutachterteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem kamerunischen Gutachter, ausführliche Gespräche mit den Mitarbeiter(inne)n der Organisation, mit den lokalen Gruppen auf Pfarreebene und mit externen Partnerorganisationen. Darüber hinaus wurde ein standardisierter Fragebogen verwandt, um Informationen über die Kooperation der Partnerorganisation mit den lokalen Gruppen zu sammeln. Diese Befragung wurde telefonisch durchgeführt. Das Gutachterteam hat zudem sechs lokale Gruppen besucht, Fokusgruppengespräche geführt und zwei Evaluierungsworkshops mit dem Projektteam organisiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass die Maßnahmen der Partnerorganisation insge-

samt sehr relevant sind und auf dringende Probleme der Bevölkerung, insbesondere der Armen und Marginalisierten, eingehen. Vor allem die Bürgerdialoge sind eine sinnvolle Maßnahme, um eine Kultur der Rechenschaftslegung von Politiker(inne)n gegenüber der Bevölkerung zu fördern. Die in der Evaluierung befragten Personen in den Dörfern im Arbeitsgebiet der Organisation bestätigten, dass die Schulungen und die Dialoge ihnen die Augen dafür geöffnet haben, dass sie als Bürger/-innen von den Politiker(inne)n Rechenschaft einfordern können und müssen. Dies zeigt, dass die Bürgerdialoge einen Bewusstseinswandel bei der Bevölkerung bewirken. Bisher sind die lokalen Gruppen, mit denen die Partnerorganisation zusammenarbeitet, jedoch noch nicht in der Lage, selber solche Dialoge zu organisieren – unter anderem, weil die Politiker/-innen häufig negativ auf solche Anfragen reagieren.

Die Arbeit in den übrigen Aktivitäten stellt eine große Hilfestellung für einzelne Menschen dar, wirkt bisher jedoch nur sehr punktuell. Einzelne Konfliktfälle konnten gelöst werden, einzelne Häftlinge kamen aus dem Gefängnis oder wurden zumindest rechtskräftig verurteilt. Der für die Aktivitäten gewählte Ansatz ist insgesamt sehr auf individuelle Hilfe zugeschnitten und bezieht nur sehr bedingt die strukturellen Ursachen der Probleme mit ein, die häufig beim Staat liegen. Bei den geringen Ressourcen der Partnerorganisation kann daher nur ein sehr kleiner Teil der Gesellschaft erreicht werden.

Das Teilprojekt mit den Motorrad-Taxifahrern – durch das Strukturen geschaffen werden sollen, die eine gewaltfreie Konfliktlösung für Motorrad-Taxifahrer ermöglichen – konnte darüber hinaus erst später als geplant begonnen werden, sodass hier noch keine Wirkungen zu verzeichnen sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Dialoge zwischen Bürger(inne)n und Politiker(inne)n sind im aktuellen kamerunischen Kontext hoch relevant und stellen eine sinnvolle Maßnahme dar, um die schlechte Regierungsführung auf lokaler Ebene graduell zu verbessern. Es zeigt sich allerdings, dass auch lokale Politiker/-innen

sich nicht ohne weiteres auf solche Dialoge einlassen. Um das zu erreichen, ist es sinnvoll, wenn die Partnerorganisation noch stärker den Schulterchluss mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen sucht, um der Forderung nach Rechenschaftslegung Nachdruck zu verleihen. Das von der Partnerorganisation angestrebte Ziel ist ein langfristiger Wandel der politischen Kultur. Solch ein Wandel erfordert Zeit und Ausdauer – daher sollten diese Dialoge weitergeführt und ausgedehnt werden.

Im Hinblick auf die Beratung und Mediation sowie auf die Rechtshilfe für Häftlinge besteht aus Sicht des Gutachtertteams ein Ungleichgewicht zwischen den eingesetzten Ressourcen und den erreichten Personen. Für eine höhere Wirksamkeit sollte die Partnerorganisation verstärkt strukturelle Probleme aufgreifen und zu ausgewählten Themen Lobbyarbeit betreiben. Dies muss nicht notwendigerweise zu einer Verschlechterung der Beziehung zu staatlichen Akteuren führen. Solch eine Lobbyarbeit kann vor allem dadurch an Gewicht gewinnen, wenn die Zusammenarbeit mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren verstärkt wird. Die individuelle Beratung und Mediation beansprucht im Moment einen großen Teil der Ressourcen, ohne dabei viele Menschen zu erreichen. Dieser Dienst sollte soweit wie möglich auf die lokale Ebene delegiert werden. Darüber hinaus sollten Überlegungen angestellt werden, inwiefern auch andere Akteure Mediationsdienste anbieten können und inwiefern solche Akteure unterstützt werden können.

Claudia Schwegmann

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat bereits einige der relevanten Empfehlungen der Evaluierung aufgegriffen und konstruktiv umgesetzt. So ist inzwischen eine intensiviertere Zusammenarbeit mit anderen Organisationen geplant, die zum Netzwerk der zur Gefängnisproblematik arbeitenden Strukturen gehören. Gemeinsam soll verstärkt Lobbyarbeit für die Verbesserung der Haftbedingungen in den kamerunischen Gefängnissen gemacht werden.

Des Weiteren ist ein Kurrikulum für die Ausbildung und professionelle Begleitung von Schlichter(inne)n und Mediator(inn)en auf Gemeindeebene in Arbeit. So soll gewaltfreie Konfliktbearbeitung dezentralisiert werden.

Die Partnerorganisation nimmt sich für die nächste Projektphase vor, die Bürgerdialoge vermehrt dezentral zu organisieren. Gerade angesichts der bevorstehenden Wahlen in Kamerun hält die Partnerorganisation die Fortführung der Bürgerdialoge und die Schaffung einer kritischen Öffentlichkeit für absolut prioritär.

14.2 Kamerun

Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Demokratie, Menschenrechten und guter Regierungsführung auf nationaler Ebene

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Organisation existiert seit 1988 und setzt sich auf nationaler Ebene für Gerechtigkeit und Frieden ein. Ihre Aufgabe ist die Koordinierung und Unterstützung lokaler Strukturen, die in der Förderung von Demokratie, Menschenrechten und guter Regierungsführung aktiv sind.

Seit 1999 wird die Organisation punktuell von MISEREOR unterstützt und seit 2007 besteht eine enge inhaltliche und finanzielle Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationen. Die Organisation hat 16 Angestellte, die in acht verschiedenen Projekten tätig sind.

Der nationale Kontext in Kamerun ist gekennzeichnet durch Korruption, Armut, schlechte Regierungsführung und Menschenrechtsverletzungen. Das Justizsystem des Landes ist ineffizient, teuer und korrupt, sodass viele Menschen faktisch keinen Zugang zu Justiz haben. Viele Konflikte werden daher nicht auf dem Rechtsweg, sondern durch Gewalt geregelt. Das Land wird seit über 30 Jahren von der gleichen Partei regiert. Lokalpolitiker/-innen werden zum Teil nicht gewählt, sondern von der herrschenden Partei ernannt, sodass sie sich nicht dem Volk gegenüber rechenschaftspflichtig fühlen, sondern ihrer Partei.

Vor diesem Hintergrund sind die wesentlichen Arbeitsbereiche der auf nationaler Ebene arbeitenden Organisation die Korruptionsbekämpfung, die Wahlbeobachtung, die Überwachung der Menschenrechte sowie die Stärkung von Organisationen, die sich auf lokaler Ebene für Gerechtigkeit und Frieden einsetzen. Die konkreten Aktivitäten der evaluierten Organisation umfassen gesell-

schaftspolitische Arbeit auf nationaler Ebene, die Vorbereitung öffentlicher Stellungnahmen anderer Akteure zu Themen mit Bezug zu Gerechtigkeit und Frieden, die Durchführung von lokalen Projekten zur Stärkung der Interessen insbesondere ärmerer Bevölkerungsgruppen gegenüber dem Staat und Firmen im Bereich extraktiver Industrien sowie die Förderung von lokalen Initiativen zum Abbau interreligiöser Spannungen. Darüber hinaus fördert die Organisation den Dialog und die Vernetzung unter lokal arbeitenden Organisationen, bietet vereinzelt Fortbildungen an und berät punktuell bei der Akquisition von Mitteln und der Durchführung von Aktivitäten.

Gegenstand der externen Evaluierung war ein dreijähriges Projekt mit folgenden Zielen:

1. Förderung der demokratischen Regierungsführung und einer nachhaltigen und gerechten Nutzung natürlicher Ressourcen;
2. Reduzierung religiös motivierter Konflikte im Land, insbesondere im Norden des Landes;
3. Stärkung des nationalen Netzwerks für Gerechtigkeit und Frieden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung verfolgte mehrere Ziele. Erstens sollte untersucht werden, ob die Aktivitäten der Organisation dem Bedarf vor Ort entsprechen und ob sie effizient und wirksam umgesetzt werden. Darüber hinaus diente die Evaluierung dem Zweck, die vertragsgemäße und wirkungsorientierte Umsetzung der Aktivitäten, inklusive des Finanzmanagements, zu überprüfen.

Bei der Evaluierung kamen mehrere Erhebungsmethoden zur Anwendung: a) semi-strukturierte Interviews mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Vertreter(inne)n der unterstützten lokalen Organisationen sowie externen Akteuren, b) ein standardisierter Fragebogen, der von 21 der insgesamt 25 beratenen lokalen Organisationen ausgefüllt wurde, c) Dokumentenanalyse sowie d) partizipative Erhebungsmethoden im Rahmen von zwei Workshops.

Die Erfassung der Wirkungen dieses Projekts im Rahmen der externen Evaluierung wurde durch mehrere Faktoren erschwert. Zum einen sind die zwei ersten Ziele (s. oben) sehr weitreichend, schwer messbar und von sehr vielen externen Faktoren abhängig. Zweitens ist die Zielgruppe dieser Ziele nicht klar definiert, sodass nicht klar war, welche Personen zur Erreichung der Ziele befragt werden können. Drittens wurde die Evaluierung nur in der Hauptstadt Yaoundé durchgeführt, während ein Großteil der Projektaktivitäten in anderen Landesteilen in Zusammenarbeit mit den auf lokaler Ebene arbeitenden Organisationen durchgeführt wurde. An diesen Projekten vor Ort beteiligte Personen konnten daher nur sehr punktuell befragt werden. Viertens war die Dokumentation der Projektaktivitäten unzureichend und quantitative Daten der Projektdurchführung lagen kaum vor. Schließlich agiert die untersuchte Organisation wie oben beschrieben auch durch auf lokaler Ebene ansetzende Organisationen. Dabei ist nicht immer unterscheidbar, welcher Anteil einer Aktivität der evaluierten Organisation direkt zuzuschreiben ist.

Festgestellte Wirkungen

Die evaluierte Organisation hat zahlreiche relevante Aktivitäten im Projektzeitraum durchgeführt. Es ist wahrscheinlich, dass sie damit zur Erreichung der angestrebten Ziele beigetragen hat. Allerdings erlaubt die Datenlage aus den oben genannten Gründen keine eindeutigen Aussagen zu den Wirkungen des Projekts in Bezug auf Ziel 1) und Ziel 2).

Eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der evaluierten Organisation ist die Unterstützung der Arbeit durch andere Akteure. Diese Unterstützung ist bisher nur partiell gegeben. Teil-

weise fehlt es hier am Konsens zu Positionspapieren der evaluierten Organisation. Dieser Konsens ist jedoch eine Voraussetzung für eine öffentliche Stellungnahme der anderen Akteure. So wurden beispielsweise in allen Diözesen Daten zur Menschenrechtslage in den kamerunischen Gefängnissen erhoben. Der daraus resultierende Bericht wurde jedoch bisher nicht von einer öffentlichen Stellungnahme begleitet.

Zwei weitere wichtige Aspekte, die die Wirkungen der evaluierten Organisation in Bezug auf Ziel 1) und Ziel 2) beeinflussen, sind die externe Kommunikation und die Sichtbarkeit. Die Organisation hat bereits eine relativ gute Sichtbarkeit und eine hohe Glaubwürdigkeit im nationalen Kontext. Die externe Kommunikation wurde auch im Rahmen des Projekts kontinuierlich verbessert. Allerdings besteht weiterhin großer Verbesserungsbedarf in diesem Bereich, damit die inhaltlich sehr gute Arbeit auf nationaler Ebene Wirkung entfalten kann.

Das dritte Ziel der Organisation in dem evaluierten Projekt war die Stärkung eines nationalen Netzwerks der beratenen, auf lokaler Ebene arbeitenden Organisationen. Dieses Ziel wurde teilweise erreicht. Die zu vernetzenden Organisationen arbeiten stärker als zuvor auf Provinzebene zusammen und entwickeln gemeinsame Aktivitäten. Die Kommunikation im Netzwerk hat sich in den vergangenen Jahren verbessert und die lokal arbeitenden Organisationen wissen mehr über die Arbeit der Organisationen in anderen Regionen. Über diese konkreten Wirkungen hinaus wächst unter den auf lokaler Ebene arbeitenden Organisationen das Bewusstsein dafür, dass sie Teil eines nationalen Netzwerks sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit in den unterschiedlichen Projekten der evaluierten Organisation wird durch Mängel in der Planung und ein unzureichendes Projektmonitoring behindert. Darüber hinaus sind die internen Prozesse der Mittelbereitstellung langsam und erschweren die Durchführung der Projekte. Auch die konfliktive interne Kommunikation in der evaluierten Organisation wirkt sich negativ auf die Durchführung der Arbeit aus.

Insgesamt sind die Ergebnisse der Evaluierung eher ernüchternd. Grundsätzlich hat die evaluierte Organisation ein großes Potenzial, in Zukunft einen größeren Beitrag zu Frieden und Gerechtigkeit in Kamerun zu leisten. Um dieses Potenzial zu erreichen, empfehlen die Autor(inn)en der Evaluierung vor allem eine Verbesserung der internen Planungs- und Monitoringprozesse, eine Verbesserung der externen Kommunikation sowie ein stärkeres Engagement zu klaren politischen Stellungnahmen der für die evaluierte Organisation wichtigen anderen Akteure auf nationaler Ebene, um der inhaltlichen Arbeit auf nationaler Ebene Gewicht zu verleihen.

Claudia Schwegmann

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat sich vorgenommen, stärker und kontinuierlicher auf bedeutende Persönlichkeiten der kamerunischen Zivilgesellschaft, insbesondere Kirchenführer, einzuwirken, um sie zu bewegen, deutlicher als zuvor zu politisch relevanten Fragen Stellung zu beziehen. Des Weiteren sollen die beobachteten Schwächen im Projektmonitoring und in der internen Kommunikation der Partnerorganisation durch regelmäßige und besser vorbereitete Besprechungen behoben werden. Die internen Entscheidungsprozesse sollen über eine monatlich zu erfolgende, sehr detaillierte Berichterstattung zu inhaltlichen und finanztechnischen Fragen unter Einbeziehung aller beteiligten Akteure beschleunigt werden.

Die Rolle des Präsidenten des nationalen Netzwerks wird zudem in einer neuen Projektphase dadurch gestärkt, dass er nunmehr alle drei Monate einer wichtigen Besprechung der Partnerorganisation vorsitzen wird.

In den kommenden Jahren wird der Partnerorganisation eine entscheidende begleitende und beobachtende Rolle zukommen, da in Kamerun eine Reihe von wichtigen Wahlen anstehen, die für die politische Zukunft des Landes von großer Bedeutung sind.

15 DR Kongo

Evaluierung eines Gesundheitsprojekts

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird durch ein diözesanes Gesundheitsbüro im Südwesten der Demokratischen Republik Kongo durchgeführt. Hauptanliegen ist es, einen Beitrag zu qualitativ guter Gesundheitsversorgung im Einzugsgebiet zu leisten. Die Organisation koordiniert und berät 51 ihr angeschlossene Gesundheitseinrichtungen und fünf Krankenpflegeschulen und vertritt deren Interessen bei Regierung und Geberorganisationen. Sie arbeitet dabei in Koordination mit den staatlichen Gesundheitsbehörden. Die kirchlichen Einrichtungen sind in das staatliche Gesundheitswesen integriert. Einige der Einrichtungen sind staatlich, aber unter diözesaner Verwaltung.

Das Gesundheitsbüro wird seit 2009 von MISEREOR unterstützt. Die laufende Projektperiode erstreckt sich von Januar 2015 bis Dezember 2017. Ziel des Vorhabens ist es, den Zugang zu qualitativ guten Gesundheitsdiensten zu erleichtern. Daneben verfolgt das Projekt die spezifischen Ziele, die Qualität der medizinischen Versorgung zu steigern, die Medikamentenverfügbarkeit zu erhöhen und den Zugang von Mittellosen und Diabetiker(inne)n zu Gesundheitsdiensten zu verbessern.

Zu diesem Zweck führt das Gesundheitsbüro ein Paket von Maßnahmen durch: 1) Supervision und Personalfortbildung, 2) Bereitstellung von Guthaben in der regionalen Medikamentenzentrale, die zwölf der Gesundheitseinrichtungen den Einkauf von qualitätsgesicherten Medikamenten erleichtern, 3) Ausstattung mit medizinischem Gerät, 4) Einrichtung eines Fonds zur Deckung der Behandlungskosten von Mittellosen, 5) Bereitstellung

von Material und Medikamenten zur Behandlung von Diabetes zum Einkaufspreis, 6) Bau von zwei Personalwohnhäusern auf dem Gelände eines Krankenhauses (in einem Vorprojekt hat MISEREOR auch den Bau eines kleinen Krankenhauses finanziert) und 7) Lobbyarbeit bei staatlichen Stellen für die Übernahme der Gehälter des medizinischen Personals und der Unterhaltskosten der Einrichtungen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

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

Die Evaluierung, die von einem deutsch-kongolischen Zweierteam durchgeführt wurde, fand im September 2016 statt und umfasste eine 17-tägige Feldphase. Verschiedene Methoden zur Datenerhebung wurden genutzt. Dazu gehörten ein Auftakt- und Abschlussworkshop mit dem Projektpartnerteam, Dokumentenstudium, 24 leitfadengestützte und informelle, individuelle Interviews sowie 25 Gruppeninterviews mit Projektmitarbeitenden, Begünstigten, Gesundheitsbehörden, anderen Gesundheitsakteuren, MISEREOR und deren Fachberaterin, außerdem eine standardisierte Befragung von 15 Gesundheitseinrichtungen. 13 Einrichtun-

gen wurden besucht, medizinische Daten wurden analysiert und ein Workshop zur Organisationsanalyse fand statt.

Festgestellte Wirkungen

Eine Reihe *positiver Wirkungen* wurde festgestellt:

- Besonders hervorzuheben ist die *verbesserte Qualität der Gesundheitsversorgung*, was sich an mehreren Punkten festmacht: verbesserte Einhaltung von Qualitätsstandards unter anderem für rationelle Medikamentenverschreibung, reduzierte Krankenhausaufenthaltsdauer, reduzierte postoperative Infektionsrate, akzeptable Krankenhaussterberate und Anerkennung der guten Qualität durch die Gemeinden und Gesundheitsbehörden. Keinen Fortschritt gibt es bei Müttersterblichkeit und Totgeburten.
- Eine weitgehend *ununterbrochene Versorgung mit essentiellen Medikamenten*, zu der die Bereitstellung der Guthaben bei der Medikamentenzentrale zu einem gewissen Grade beigetragen hat. Jedoch ist die erhoffte Wirkung – die Nutzung ausschließlich dieser Beschaffungsmöglichkeit und damit garantiert qualitätsgesicherter Medikamente – aufgrund der Konkurrenz privater Depots, die günstigere Preise anbieten, nicht in vollem Umfang eingetreten.
- Eine verbesserte *Ausstattung mit medizinischem Gerät*, wenn auch in einigen Einrichtungen noch unzureichend. Diese hat auch zu einer höheren Attraktivität der Einrichtungen und damit zu ihrer Nutzung beigetragen und gleichzeitig die Einnahmemöglichkeiten der Einrichtungen erhöht.
- Eine *Zunahme* der in allen Einrichtungen *behandelten Personen* von 112.326 (2012) auf 143.790 (2015), jedoch mit einer abnehmenden Tendenz im 1. Halbjahr 2016. Für Geburten ist der Trend seit 2014 leicht fallend. Alle Trends der Nutzerzahlen variieren aber deutlich zwischen den einzelnen Einrichtungen.
- Ein *verbesserter Zugang zu Diagnose und Behandlung von Diabetes* durch die Bereitstellung von Medikamenten und Material zum Einkaufspreis für die Einrichtungen und Personalfortbil-

dung. Infolge der Maßnahmen dieses Projekts und von anderen Gebern finanzierter Vorprojekte wurden seit 2009 insgesamt 5.189 Fälle von Diabetes diagnostiziert. Allerdings stellen die Medikamentenpreise nach wie vor eine finanzielle Barriere für viele Betroffene dar.

- Ein *verbesserter finanzieller Zugang der Armen zur Gesundheitsversorgung* durch den Behandlungskostenfonds. Dieser hat auch einen positiven Nebeneffekt auf die geringere finanzielle Belastung der Einrichtungen durch unbezahlte Rechnungen.
- Ein *verbesserter geographischer Zugang* zu qualitativ adäquater Gesundheitsversorgung in einem zuvor unterversorgten Stadtviertel durch den Bau eines Krankenhauses in einem Vorprojekt.
- Die *Anerkennung des Gesundheitsbüros als kompetenter Kooperationspartner* bei staatlichen Stellen, was einen positiven Nährboden für weitere Lobbyarbeit darstellt.
- Erste Verhandlungserfolge der *Lobbyarbeit bei staatlichen Behörden*.
- Die hohe Zahl der diagnostizierten Diabetesfälle hat einen Beitrag geleistet, auf das bisher kaum gekannte Ausmaß dieses Gesundheitsproblems im Einzugsgebiet hinzuweisen.
- Einzelne Krankenhäuser haben sich aktiv in Gemeindeaktivitäten engagiert.

Unerwünschte Wirkungen waren:

- Die Notwendigkeit der Gesundheitseinrichtungen, ihre Kosten durch die Einnahmen aus der Patientenversorgung zu decken, hat unerwünschte Folgen: 1) zu hohe Tarife in einem Teil der Einrichtungen, 2) eine Tendenz, die Prioritäten auf Einnahmen anstatt auf Gesundheitsversorgung zu setzen.
- Für den Behandlungsfonds für Mittellose: eine Tendenz der Einrichtungen, zu viel in Rechnung zu stellen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Angesichts der Schwächen des staatlichen Gesundheitssystems hat das evaluierte Projekt eine hohe Relevanz. Die Strategien sind überwiegend angemessen. Das Projekt ist auf dem Wege, seine

Ziele zu erreichen. Positive Wirkungen sind sichtbar (s. o.). Das Gesundheitsbüro hat ein kompetentes medizinisches Team und ein gutes Supervisions- und Monitoringsystem, wenn man von Schwächen in der Datenqualität und bei der Auswahl einiger Indikatoren absieht. Die Lobbykomponente ist gut entwickelt.

Es gibt aber Verbesserungsbedarf in manchen Bereichen: Die Resultate einiger Einrichtungen zeigen, dass dort die Qualität noch weiter verbessert werden muss. Auch wird dem Aspekt der Präventivmedizin zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die abnehmende Nutzung einer steigenden Anzahl von Einrichtungen ist beunruhigend. Es scheint, dass die positive Wirkung der verbesserten Qualität der Gesundheitsdienste durch die wachsende Konkurrenz neuer Einrichtungen von fraglicher Qualität und diverse finanzielle Zugangsbarrieren abgeschwächt wird. Aufgrund der begrenzten Finanzmittel wurde der Behandlungsfonds für Mittellose nur in 24 Einrichtungen eingeführt. Angesichts der weitverbreiteten Problematik wäre es daher sinnvoll, flächendeckendere Strategien zu entwickeln. Auch ist aufgrund hoher Preise in der regionalen Medikamentenzentrale und der Konkurrenz privater Depots der Gebrauch ausschließlich qualitätsgesicherter Medikamente derzeit nicht garantiert. Darüber hinaus bestehen angesichts weitverbreiteter Mängel in den Einrichtungen des Netzwerks einige Zweifel an der Angemessenheit der Prioritätensetzung für Baumaßnahmen und Ausstattung mit medizinischem Gerät. Die Koordination mit den staatlichen Stellen ist gut, die mit anderen NRO im Gesundheitsbereich aber unzureichend. Schwächen im Bereich der Finanzverwaltung und externe Faktoren (unzulänglicher Buchprüferbericht) haben zu Verzögerung bei der Auszahlung von Projektmitteln und der Implementierung geführt. Auch fehlt

dem Leiter ein/e Stellvertreter/in, der/die ihn entlasten und in Abwesenheit vertreten könnte. Angesichts unzureichender Finanzquellen ist die Nachhaltigkeit des Projekts ohne weitere Außenfinanzierung durch MISEREOR gefährdet.

Empfohlen wird dem Träger auf der programmatischen Seite, 1) die Qualität der Gesundheitsversorgung weiter zu verbessern und präventive Aspekte stärker mit einzubeziehen, 2) die Nutzung qualitätsgesicherter Medikamente durch strengere Kontrolle durchzusetzen, 3) die finanzielle Zugänglichkeit weiter zu verbessern, z. B. durch ein einheitliches Tarifsysteem und Einführung von Festbeträgen, 4) Strategien gegen die abnehmende Nutzung eines Teils der Einrichtungen zu entwickeln, 5) auf eine angemessene Priorisierung bei Baumaßnahmen und Beschaffung medizinischer Geräte zu achten, 6) das Potenzial der Gemeindebeteiligung besser zu nutzen, 7) die Koordination mit anderen Gesundheitsakteuren zu verbessern und 8) die Lobbyarbeit aktiv fortzuführen.

Zur Behebung der internen Schwächen wird empfohlen, 1) die Finanz- und Verwaltungsabteilung zu stärken und MISEREOR um technische Unterstützung für das Coaching des zukünftigen Personals der Abteilung zu bitten, 2) eine/n Stellvertreter/in für den Leiter zu benennen und 3) beim nächsten Projektantrag Nutzungsindikatoren zu wählen, die das Monitoring vereinfachen.

MISEREOR wird empfohlen, 1) die Finanzierung fortzusetzen, 2) Ressourcen für das Coaching des zukünftigen Personals der Finanzverwaltungsabteilung bereitzustellen, 3) die intermittierende Projektberatung fortzuführen, 4) den Auszahlungsrhythmus der Projektmittel von drei auf sechs Monate zu verlängern und 5) die Buchprüfer mit klareren Richtlinien auszustatten.

Heidi Becher

Follow-up (MISEREOR)

Bereits erfolgreich umgesetzt wurden die Stärkung der Organisationsentwicklung und die Verbesserung des Finanzmanagements der Partnerorganisation. In der Folgephase wird sie den Schwerpunkt auf den präventiven anstatt auf den kurativen Gesundheitsbereich legen und somit die Vorbeugungsaspekte wesentlich stärker berücksichtigen. Zudem wird die Beratung und Fortbildung des Personals der insgesamt 51 Gesundheitseinrichtungen im Interventionsgebiet ausgebaut.

Die beiden Empfehlungen, die Patientengebühren zu senken und die flächendeckende Versorgung mittelloser Patienten zu ermöglichen, sind aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen zurzeit nicht umsetzbar, da dies einen erheblichen Budgetzuwachs erfordern würde.

Der Projektansatz hat sich aber weiterhin positiv entwickelt, die Fortsetzung der Finanzierung in den nächsten drei Jahren (2017-2020) durch MISEREOR ist vorgesehen.

16 Lateinamerika

Evaluierung einer lokalen Beratungsorganisation für Partnerorganisationen von MISEREOR

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine gemeinnützige Beratungsorganisation, die 2007 auf Initiative von MISEREOR und Personen aus dem Umfeld der katholischen Kirche gegründet wurde. Die Organisation führt die Beratungsleistungen zur Qualifizierung diözesaner Sozialprojekte und anderer von MISEREOR unterstützter Projekte fort, die seit den 1990er Jahren unter dem Dach eines Zentrums für Statistik und Sozialforschung der katholischen Kirche durchgeführt wurden. Das Beratungsteam besteht derzeit aus sechs Beratern und zwei Beraterinnen, die mit einer Ausnahme auf freiberuflicher Basis für die Organisation tätig sind. Eine Geschäftsführerin und eine administrative Fachkraft vervollständigen das Team. Die Qualifizierungsmaßnahmen konzentrieren sich auf folgende Themenfelder: wirkungsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung, Advocacy- und Lobbystrategien, administrativ-finanzielles Projektmanagement, Mobilisierung nationaler Ressourcen sowie städtische Entwicklung und Sicherheit. Die Organisation führt Workshops und Einzelberatungen von Partnerorganisationen durch.

Die Beratungsorganisation wird von Misereor seit der Gründung immer wieder mit spezifischen Projekten unterstützt. Ziel dieser Vorhaben ist es, die Partner zum einen in ihrem Projektmanagement hinsichtlich wirkungsorientierter Planung, Monitoring und Evaluierung sowie administrativ-finanziellem Projektmanagement, einschließlich der Akquise lokaler nationaler Mittel, zu beraten. Zum anderen sollen die Lobbystrategien der Partner effektiver gestaltet und ihre Zusammenarbeit in Netzwerken verstärkt werden. Direkte Zielgruppe sind

ca. 130 kirchliche und säkulare Partnerorganisationen von MISEREOR, vorzugsweise im Norden und Nordosten Brasiliens. 20 dieser Partner werden in Prozessen zu verschiedenen Themen intensiv beraten. Schwerpunkt dieser Evaluierung waren die beiden Projektphasen von 2010 bis 2015.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz der Beratungsarbeit für die Partnerorganisationen zu bewerten sowie die Effektivität und Effizienz der Umsetzung, die beobachtbaren Wirkungen und deren Nachhaltigkeit zu analysieren. Die Erhebung orientierte sich an einem vom Projektträger und MISEREOR formulierten Fragenkatalog und wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem Gutachter aus Lateinamerika durchgeführt.

Es wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, um eine möglichst breite Beteiligung der verschiedenen Akteure und einen gemeinsamen Lernprozess zu gewährleisten. Das Evaluierungsteam nutzte einen Methodenmix bestehend aus Dokumentenstudium, einer Online-Befragung, Interviews mit Projektbeteiligten und Zielgruppen, Feldbesuchen bei ausgewählten Partnern sowie teilnehmender Beobachtung an einem von der Beratungsinstitution durchgeführten Workshop. Die Online-Befragung von 59 beratenen Partnern sowie fünf Gruppen- und Einzelinterviews mit Projektverantwortlichen und einer Beraterin auf Zeit von MISEREOR im Vorfeld der Evaluierung lieferten wichtige Inputs, die in den Interviews vor Ort vertieft werden konnten. Dort wurden 14 Einzelinterviews mit aktuellen

und auch ehemaligen Berater(inne)n und Mitarbeiter(inne)n der evaluierten Organisation und fünf Fokusgruppeninterviews mit Vertreter(inne)n von insgesamt 20 fortgebildeten Partnerorganisationen durchgeführt. Sechs Partnerorganisationen wurden zur vertiefenden Analyse besucht. Die teilnehmende Beobachtung an einem Workshop zu wirkungsorientierter Planung und Monitoring ermöglichte weitere Einblicke in die inhaltliche und methodisch-didaktische Beratungsarbeit der Organisation.

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

Festgestellte Wirkungen

Seit 2010 hat die Beratungsorganisation 25 Seminare und Workshops mit insgesamt 272 Teilnehmenden durchgeführt sowie 130 Partnerorganisationen individuell beraten, davon 20 intensiv. Die wichtigsten Ergebnisse und direkten Wirkungen dieser Qualifizierungsmaßnahmen sind: eine Verbesserung der Kompetenzen der beratenen Partnerorganisationen in den Bereichen Projektplanung, Buchhaltung und Abwicklung. Die Umsetzung von Instrumenten zwecks Monitoring der Projektwirkungen verläuft hingegen zögerlicher, da dies Veränderungen in der Arbeits- und Organisationskultur der Partner erfordert, die langfristiger angelegt sind. 24 Partnerorganisationen sind aufgefordert, ihre Lobbystrategien zu verbessern. Die Vernetzung von Partnern mit ähnlichen Aktionsfeldern (Menschenrechte, städtische Entwicklung etc.) ist noch gering.

Eher indirekte Wirkungen der Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich in der Organisationskultur verschiedener Partnerorganisationen feststellen. So hat die Einführung von Planungs- und Monitoringsystemen eine Dezentralisierung von Entscheidungsgewalt und die Stärkung von partizipativen Arbeitsprozessen bewirkt, in denen die Interessen kommunaler Gruppen und anderer Zielgruppen verstärkt zum Tragen kommen. Ebenso haben die strategische Planung von Veränderungsprozessen sowie das Beobachten und die Analyse dieser Pro-

zesse zur Überwindung von kurzfristigem Aktionismus und Assistenzialismus beigetragen. Dennoch gab es auch einige negative Wirkungen, wie z. B. interne Konflikte mit Projektteams, die diese Veränderungen nicht mittragen wollten. Einige wenige Partnerorganisationen fühlten sich durch die eingeführten Planungsprozesse in der Vielfältigkeit ihrer Aktivitäten eingeengt und lehnen diese weiter ab. Eine durch verschiedene Gründe bedingte hohe Personalfuktuation in den Partnerorganisationen verhindert, dass das erlernte Wissen in diesen besser umgesetzt und institutionalisiert werden kann. Die Verbreitung der erlernten Kenntnisse innerhalb der Organisationen und zwischen Partnerorganisationen ist noch ausbaufähig.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Trotz vielfältiger Wirkungen gibt es noch Potenzial, das Beratungsangebot und die Beratungsleistungen zu verbessern. Auch acht Jahre nach ihrer Gründung ist der Konsolidierungsprozess der Beratungsorganisation noch nicht abgeschlossen. Das institutionelle Innenleben ist bisher wenig formalisiert. Es fehlt eine stärkere strategische Ausrichtung der Organisation und ein Marketingkonzept, um sich als eigenständige Organisation zu etablieren und die einseitige finanzielle Abhängigkeit von MISEREOR zu überwinden. Das institutionelle Modell einer minimalen Verwaltungsstruktur bei gleichzeitiger Auftragsfinanzierung von unabhängigen juristischen Personen wirkt sich nachteilig auf die Identifikation der Berater/-innen mit der Organisation, auf die Teambildung und auf die Entwicklung einheitlicher, aufeinander abgestimmter institutioneller Beratungskonzepte und Inhalte aus. Alle Berater/-innen vermitteln eigene Inhalte und Methoden, die nicht immer widerspruchsfrei sind. Die Workshops sind kaum aufeinander bezogen, mögliche Synergien werden unzureichend genutzt. Qualitätskontrollen sind verbesserungswürdig. Von den verschiedenen Beratungsansätzen, die von der evaluierten Organisation durchgeführt werden, ist der Ansatz der intensiven Einzelberatung über einen Zeitraum von drei Jahren erfolgversprechend, um nachhaltige institutionelle Wirkungen in den beratenen Partnerorganisationen zu erreichen. Häu-

fig handelt es sich aber um Dauerberatungen ohne eine zeitliche Befristung und konkrete Lernziele.

Das Evaluierungsteam empfiehlt daher, die derzeitige institutionelle Verfasstheit zwischen minimaler fester und offener Struktur zu überprüfen und verschiedene organisatorische Modelle dahingehend zu analysieren, ob sie juristisch, politisch und wirtschaftlich für die Beratungszwecke der Organisation am geeignetsten sind. In diesem Zusammenhang ist auch das Modell fortgesetzter Auftragsfinanzierung „freier“ Berater/-innen auf seine Sinnhaftigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Die Beauftragungsform sollte für alle Beratenden einheitlich sein. Eine strategische Planung sollte die langfristige institutionelle Ausrichtung der Organisation festlegen, einschließlich einer Marketingstrategie zur Diversifizierung der Auftraggeber. Funktionsbeschreibungen zur Klärung von Aufgabenbereichen und Arbeitsabläufen sollten erarbeitet werden, um den Konsolidierungsprozess der Beratungsorganisation zu vertiefen. Die Organisation sollte einheitliche konzeptionelle und didaktische Materialien zu den verschiedenen Themenfeldern entwickeln, die den Beratenden

wie den Partnern als Orientierung dienen können. Auch MISEREOR sollte seine Konzepte – insbesondere zur Wirkungsorientierung von Planung und Monitoring – aktualisieren. Workshops und Seminare sollten stärker als Prozess mit mehreren Modulen konzipiert werden. Als Teil einer Marketingstrategie sollte ein institutionelles Fortbildungsangebot erarbeitet werden, das auf drei Säulen beruht: methodische Beratung hinsichtlich eines wirkungsorientierten Projektmanagements, Förderung institutioneller Nachhaltigkeit der Partner und politisch-strategische Beratung im Bereich Lobbying und Netzwerkbildung. Hinzu kommt die Beratung im finanziell-administrativen Bereich. Der Dialog mit MISEREOR über Förderkonzepte und -politik sollte ausgeweitet werden. Die intensive Einzelberatung sollte sich am Projektzyklus der Partner mit einer zeitlichen Befristung und klar definierten Aufgaben und Lernzielen auf der Grundlage von Vereinbarungen orientieren, um Dauerberatungen als Selbstläufer zu vermeiden. Schließlich sollten Qualitätskriterien für die Beratungsarbeit weiterentwickelt und horizontale Qualitätskontrollen eingeführt werden.

Dr. Karin Stahl

Follow-up (MISEREOR)

Die o. g. Empfehlungen wurden ausführlich diskutiert, sowohl innerhalb der evaluierten lokalen Beratungsorganisation als auch zwischen ihr und MISEREOR. Die Empfehlung zur Überprüfung einer möglichen Veränderung der institutionellen Verfasstheit hat die lokale Beratungsorganisation nach intensiven Beratungen mit dem Direktorium nicht weiterverfolgt, da es die einstimmige Meinung gab, dass die gewählte Institutionsform die bestmögliche sei. In Bezug auf die Auftragsvergabe wird sich nur insofern ab 2017 etwas ändern, als dass es neben der halbtags angestellten Geschäftsführerin und der ebenfalls in Teilzeit arbeitenden administrativen Fachkraft einen Koordinator für den Bereich Methodik und Konzeption mit einer ganzen Stelle geben wird. Dieser wird auch dazu beitragen, das o. g. „Innenleben“ der Institution zu stärken und die Beratungskonzepte zu vereinheitlichen.

Die Diversifizierung der Auftraggeber ist ein Wunsch, den die Beratungsorganisation bereits seit einigen Jahren hegt, bisher gibt es jedoch keine darauf ausgerichteten Akquise-Konzepte. Der Lokalberater für Fundraising wird jedoch in Kürze auch die lokale Beratungsorganisation selbst beraten, sodass die berechtigte Hoffnung besteht, dass weitere Finanzgeber gefunden werden können.

Die Klärung von Arbeitsabläufen und Aufgabenbereichen hat seit der Durchführung der Evaluierung Ende 2015 Fortschritte gemacht. Funktionsbeschreibungen für die einzelnen Berater/-innen wird es allerdings nicht geben, dies wurde als nicht prioritär beurteilt.

Die empfohlene Entwicklung von konzeptionellen und didaktischen Materialien wurde in Angriff genommen. Es existiert bereits eine Publikation zum Thema „politische Einflussnahme“, weitere Materialien sind in Vorbereitung. Auch die Empfehlungen hinsichtlich des Beratungskonzepts wurden vor Ort positiv aufgegriffen. In der nächsten Projektphase ist eine Qualifizierung mit inhaltlich aufeinander aufbauenden Modulen sowie in bestimmten Fällen dazwischengeschaltete bilaterale Beratungen mit einer zeitlich klar definierten Perspektive als Prozess mit Partnergruppen vorgesehen.

Aufgrund der derzeitigen politischen Situation führt die lokale Beratungsorganisation Gespräche mit weiteren Akteuren und Netzwerken, die mit Institutionen der internationalen Kooperation zusammenarbeiten. Ein Dialog mit MISEREOR als auch der Dialog- und Verbindungsstelle über Förderkonzepte und Förderpolitik von MISEREOR findet konstant statt.

17 Lateinamerika

Evaluierung einer Nichtregierungsorganisation, die Beratungsdienstleistungen für eine Vielzahl von MISEREOR-Partnerorganisationen in einem lateinamerikanischen Land anbietet

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei dem Projektträger handelt es sich um eine Stiftung, die 2004 gegründet wurde, um im Auftrag von MISEREOR andere Partnerorganisationen im Land zu beraten. Schwerpunkte im zu evaluierenden Zeitraum von 2008 bis 2015 waren die Themen Wirkungsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung (PME) sowie Ländliche Entwicklung. Seit 2008 hat die Stiftung insgesamt 79 Partnerorganisationen (von aktuell etwa 120) in verschiedenen Regionen des Landes beraten. Das Spektrum der beratenen Partner ist sehr breit: Es reicht von kleinen Basisorganisationen im entlegenen ländlichen Raum über Sozialpastorale und Kirchengemeinden bis zu Nichtregierungsorganisationen (NRO), die ihren Sitz in den großen Städten des Landes haben und dort z. B. Menschenrechtsarbeit machen. Zurzeit arbeiten bei der Stiftung sieben Personen, darunter fünf Beraterinnen und Berater. Auch die Direktorin der Institution ist als Beraterin tätig und hat als Einzige eine feste Anstellung; alle anderen Beratenden sind freiberuflich tätig.

Die Stiftung wird seit ihrem Bestehen von MISEREOR gefördert und hat keine anderen Finanzierungsquellen. Sie nimmt zum ersten Mal an einer externen Evaluierung teil. Die Organisation, die die Stiftung 2004 gründete, hatte vor dem Bestehen der Stiftung ebenfalls die Rolle, Partnerorganisationen MISEREORs im Land zu begleiten und zu beraten. Aufgrund dieser Geschichte und der Nähe zu MISEREOR (die Beratungsaufträge werden von den Länderverantwortlichen MISEREORs in Aachen erteilt) wurde es nötig, im Rahmen der Evaluierung

das gesamte Beratungssystem in den Blick zu nehmen, das MISEREOR und die Stifterorganisation mit einschließt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Beratungsarbeit der Stiftung unter Berücksichtigung der sich verändernden Rahmenbedingungen im Land im Hinblick auf ihre Relevanz, Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit zu beleuchten. Insbesondere sollte der Beitrag der Beratung zur nachhaltigen Kompetenzentwicklung bei den Partnerorganisationen herausgearbeitet werden. Ein Augenmerk sollte auch auf der Beratungsrolle der Stiftung liegen.

Das Evaluierungsteam, das aus einer deutschen und einer nationalen Gutachterin bestand, wandte im Rahmen des dreiwöchigen Evaluierungsprozesses folgende Methoden an: zwei eintägige Workshops mit dem Team der Stiftung selbst, Fragebogen zur Kundenzufriedenheit (Rücklaufquote 39 %), leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden von insgesamt 28 Partnerorganisationen (35 % aller beratenen Organisationen), Einzelinterviews mit Führungskräften ausgewählter Partnerorganisationen sowie Gruppen-Workshops mit mehreren beratenen Partnerorganisationen zusammen. Bei der Auswahl der Stichprobe der besuchten Organisationen wurde sorgfältig auf Repräsentativität hinsichtlich der verschiedenen Organisationstypen, Regionen und Beratungsthemen geachtet. Vor und während der Feldphase führte das Evaluierungsteam eine umfangreiche Dokumentenanalyse durch.

Festgestellte Wirkungen

Die Organisation hat mit den vier zu evaluierenden Projekten im Zeitraum zwischen 2008 und 2015 einige Wirkungen in Bezug auf beide Beratungsthemen erreichen können. Was das Thema wirkungsorientierte Planung, Monitoring und Evaluation anbelangt, so ist das Verständnis in Bezug auf den Ansatz deutlich gewachsen, und insbesondere auf individueller Ebene haben wichtige Lern- und Erkenntnisprozesse stattgefunden. Allerdings sieht sich maximal ein Drittel der befragten Personen zum Zeitpunkt der Evaluierung in der Lage, den Ansatz zukünftig im Rahmen von Projektplanung und -management selbständig anzuwenden und umzusetzen. Die meisten Akteure möchten auch in Zukunft auf die Unterstützung der Beratungsorganisation zählen, um wirkungsorientierte Projektanträge und Berichte zu verfassen und den Ansprüchen von MISEREOR gerecht zu werden. Die stichprobenartig durchgeführte Überprüfung der Projektanträge ausgewählter Partnerorganisationen, die seit Jahren die Beratung zu diesem Thema in Anspruch nehmen, hat gezeigt, dass sich die Qualität dieser Anträge zum Teil sogar deutlich verbessert hat. Allerdings konnte nicht eindeutig ermittelt werden, ob diese Verbesserungen tatsächlich auf neu entwickelte Kompetenzen in den Partnerorganisationen oder nicht auch auf die Unterstützung der Beratungsorganisation zum Zeitpunkt der Erstellung von Anträgen zurückgehen. Aufgrund der Beratung haben einige Projektteams selbständig wirkungsorientierte Monitoring-Systeme für ihre Projekte entwickelt und erheben systematisch Informationen zu den Indikatoren, die die Zielerreichung messen sollen. Solche Systeme sind bisher allerdings eher positive Ausnahmen.

In Bezug auf die Wirkungen der Beratung zum Thema Ländliche Entwicklung zeigte sich, dass viele Mitarbeitende in den Projekten das Konzept des ökologischen Landbaus verinnerlicht haben und diverse innovative, durch die Beratung erlernte Techniken anwenden und an Bäuerinnen und Bauern vermitteln. Allerdings ließ sich oft noch nicht die angestrebte Breitenwirksamkeit erzielen. Auch die Vernetzung der Akteure, die zum Thema Ländli-

che Entwicklung beraten werden, ist nur ansatzweise gelungen und hängt immer noch sehr stark von der Initiative des Beratenden ab.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Wirkungen feststellen, dass diese vor allem auf der Ebene von Einzelpersonen wahrnehmbar sind, die an den Beratungsprozessen teilnehmen bzw. teilgenommen haben. Die nachhaltige Verankerung der Lernerfahrungen auf Ebene der Organisationen hat in vielen Fällen nicht ausreichend stattgefunden. Aufgrund der recht häufigen Personalwechsel, insbesondere bei den Partnerorganisationen aus dem kirchlichen Kontext und den Basisorganisationen, gehen die erzielten Wirkungen über die Jahre oft wieder verloren oder werden abgeschwächt, und der Lernprozess muss dann wieder von Neuem beginnen.

Auch einige negative Wirkungen konnten identifiziert werden. So bieten sich gerade den Personen, die besonders viel in den Beratungsprozessen dazulernen, bessere Arbeitsmöglichkeiten, sodass sie die Partnerorganisation von MISEREOR wieder verlassen. Die von der Stiftung angewandten Beratungsansätze erschienen dem Evaluierungsteam teilweise zu anspruchsvoll und zu technisch, wodurch sich bei den beratenen Personen und Organisationen das Gefühl der Überforderung und der nicht ausreichenden Kompetenzen verstärken kann. Die Beratung ist insgesamt eher angebots- als nachfrageorientiert, und die Rolle der Beratungsorganisation zwischen MISEREOR und den übrigen Partnerorganisationen bleibt für viele Akteure unklar und bildet den Nährboden für eine Vielzahl von (falschen) Vermutungen über deren tatsächlichen Einfluss. Ein so konzipiertes Beratungssystem führt eher nicht dazu, dass die beratenen Partner selbst die Verantwortung für eine nachhaltige Verankerung des Gelernten übernehmen, sondern birgt das Risiko, dass Partner sich zurücklehnen und auf die nächste Initiative seitens der Beraterinnen und Berater oder seitens MISEREORs warten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Obwohl unter den „Kunden“ des Beratungssystems insgesamt durchaus Zufriedenheit mit der Ar-

beit der Stiftung besteht, stellt das Evaluierungsteam die Relevanz der beiden Themen und des eher technisch-operativen Ansatzes der Beratung unter den aktuellen Rahmenbedingungen und politischen Veränderungen im Land infrage. Langfristige strategische Überlegungen (Wohin wollen wir mit der Beratung? Was brauchen welche Partnerorganisationen, um eine qualitativ gute Arbeit für die Zielgruppen zu leisten und ihr Überleben als Organisation zu sichern?) sowie der Aspekt nachhaltiger Wirkungen (Wie können wir die Partnerorganisationen so stärken, dass sie nach einiger Zeit von der Beratung unabhängig werden?) hatten bisher in diesem System nicht genug Raum. Dabei ist für das Evaluierungsteam aufgrund bestehender Rollen-Unklarheiten bis zuletzt nicht ganz klar geworden, welche dieser Fragen eher in den Verantwortungsbereich der Stiftung selbst und welche in den Verantwortungsbereich der MISEREOR-Länderverantwortlichen fallen. Leider wandte die Stiftung viele der bei der Beratung der Partnerorganisationen eingesetzten Instrumente und Herangehensweisen (Wirkungsmodell, Erarbeitung messbarer und verständlicher Indikatoren und Ziele, systematische Erhebung von Informationen zum Projektfortschritt) nicht für ihr eigenes Projekt an, sodass die Evaluierung kaum auf solide Daten zur Bewertung von Wirkungen und Effizienz der Beratung zurückgreifen konnte. Schätzungen des Aufwands (Anzahl von Beratungstagen pro Organisation) und des Nutzens (erkennbare Verbesserungen und Veränderungen mit Aussicht auf Nachhaltigkeit) ergaben, dass das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen nur im Fall von sechs beratenen Organisationen wirklich überzeugte und im Fall von fünf Organisationen als schlecht bewertet wurde. Das Fehlen eines Projekt-Monitoringsystems, das Wirkungen und deren Ur-

sachen nicht nur dokumentiert, sondern auch analysiert und rechtzeitige Korrekturen ermöglicht, führte dazu, dass das seit Langem bekannte und beklagte Problem der Personalfluktuations im Rahmen der Beratungsprozesse nicht angemessen adressiert wurde. Stattdessen war es das Hauptargument der Stiftung dafür, die Beratung nicht temporär begrenzen zu können.

Um nachhaltigere Wirkungen zu erreichen, sollten die Beraterinnen und Berater zukünftig systematischer die Partnerorganisation als Ganzes sowie die jeweiligen Führungskräfte der Organisation mit einbeziehen. Gruppen-Beratungsprozesse, die den Erfahrungsaustausch unter den Akteuren fördern und kostengünstiger als Einzelberatungen sein können, sollten standardmäßig mit Einzelberatung kombiniert werden, um die Übertragung des Gelernten in dem spezifischen organisationalen Kontext einer jeden Partnerorganisation zu unterstützen. Insgesamt erarbeitete das Evaluierungsteam 28 Empfehlungen, von denen sich ein großer Teil an MISEREOR selbst richtet. Das Hilfswerk wird angeregt, sein Beratungskonzept zu überprüfen und eine professionelle Klärung und Wahrnehmung der Rolle von Beraterinnen und Beratern sicherzustellen, die im Auftrag von MISEREOR Partnerorganisationen unterstützen. Auch gilt es, immer wieder eine Balance zwischen der Begleitung von Partnern in technisch-operativen Fragen und der politisch-strategischen Diskussion mit den Partnern herzustellen. Dies gilt insbesondere für ein Land, in dem sich die politischen Rahmenbedingungen rasant verändern, was eine gemeinsame strategische Reflexion bezüglich der Rolle verschiedener Organisationen der Zivilgesellschaft dringend erforderlich macht.

Heidrun Gilde

Follow-up (MISEREOR)

Um über die Beratungen durch die Stiftung bei den Projektpartnern methodische und technische Fortschritte in der Projektplanung und -umsetzung zu erreichen und diese Prozesse gezielter zu fördern, gab es einen langen und intensiven Dialog zwischen der Stiftung und MISEREOR über die Inhalte und die strategische Ausrichtung des Beratungskonzeptes.

Im Folgeantrag, der Mitte 2017 bewilligt werden soll, erfolgt eine Umorientierung weg von der „Angebotsorientierung“ der Beratungen hin zu einem Konzept, bei dem die Partnerorganisationen eine größere Verantwortung übernehmen sollen. Die Partner erstellen den Referenzrahmen für den von ihnen definierten Beratungsbedarf im Bereich Planung und Wirkungsorientierung und nehmen die Berater(innen) direkt unter Vertrag. Da viele Partner in ihren jeweiligen Projekten nicht über Mittel für Beratungen verfügen, ist im neuen Projekt für die Stiftung eine Art Beratungsfonds vorgesehen, der so lange zum Einsatz kommt, bis die Partner im Rahmen von eigenen neuen Projekten direkt Mittel für Beratungen erhalten.

Der Stiftung kommt zukünftig verstärkt eine orientierende und unterstützende Funktion zu, wobei die Beratungsprozesse auch ausgewertet werden, um Empfehlungen für zukünftige Prozesse zu gewinnen.

Die langjährige Beratung im Bereich „Nachhaltige Ländliche Entwicklung“ wird nicht weitergeführt, da die Ergebnisse in der Vergangenheit nicht immer überzeugend waren. Da im Rahmen des Friedensprozesses aber ein erheblicher Bedarf für Partner gesehen wird, die sich für Frieden und Versöhnung in den vormals stark vom bewaffneten Konflikt geprägten Zonen einsetzen, sollen dafür Kapazitäten geschaffen werden. Es hat sich gezeigt, dass es schwierig ist, eine Art Beraterpool zu diesem Thema aufzubauen. Gleichzeitig tun sich Partner aus abgelegenen ländlichen Regionen, seien sie kirchlich oder von Basisorganisationen getragen, schwer damit, ihren Beratungsbedarf zu definieren. MISEREOR ist stark daran interessiert, das Engagement in diesem Bereich nach den erzielten Friedensvereinbarungen auszuweiten, und es wird überlegt, dazu Beratungspersonal bei der Stiftung anzusiedeln.

18 Mali

Evaluierung eines Projekts zum Schutz der natürlichen Ressourcen in der Region Zentrum/Westen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Seit 2012 ist die malische Gesellschaft besonders im Norden von zahlreichen, oft tödlich ausgehenden Konflikten betroffen, die sich zunehmend über das ganze Land erstrecken. Trotz eines mit den Rebellenbewegungen 2015 abgeschlossenen Friedensabkommens kommt das Land nicht zur Ruhe. Terroristische Angriffe, oft durch islamistische Gruppen verübt, nehmen zu. Dadurch wird die Umsetzung des Abkommens erschwert, und dies führt zu Verunsicherung und Angst unter der Bevölkerung, insbesondere gegenüber Fremden.

Die landwirtschaftliche Situation im Zentrum Malis ist gekennzeichnet durch Abholzung, Übernutzung der Wälder und Böden, Erosion, die Folgen des Klimawandels sowie die Aneignung von Bodenflächen durch externe Aufkäufer. Die Verschlechterung der Bodenqualität bedroht die Nahrungsmittelsicherheit. Zudem kommt es häufig zu Konflikten über die Ressourcennutzung – besonders zwischen Viehzüchtern, die mit großen Viehherden die Region durchqueren, und sesshaften Ackerbäuerinnen und -bauern.

Das Projekt hat die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen in neun Landgemeinden und die Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung zum Ziel, um somit den Bedarf der zukünftigen Generationen zu sichern.

Der Projektträger, eine malische Nichtregierungsorganisation (NRO), fördert seit Ende der neunziger Jahre, mit (begrenzter) Unterstützung durch MISEREOR, die Landwirtschaft. Das aktuelle Projekt ist eine Ausweitung vorheriger Phasen auf heute 107 Dörfer. Seit 2007 unterstützt der Träger

Landnutzungsplanung und -management durch die Zusammenarbeit von dörflicher Bevölkerung, Gemeinden, den gewählten Volksvertreter(inne)n und den öffentlichen Fachdiensten. Im Rahmen der Dezentralisierung wurden den Kommunen Aufgabengebiete wie Entwicklungsplanung, Ressourcenmanagement, Landnutzung, Raumordnung und Umweltschutz übertragen. Investitionen werden mittels verschiedener staatlicher Finanzierungsinstrumente getätigt wie auch durch internationale Vorhaben. Allerdings erfolgt bisher kein ausreichender Transfer von staatlichen Finanzmitteln. Der Träger und das Projektteam haben langjährige Erfahrung in der Region. Mit Unterstützung anderer Geber führt er zurzeit weitere acht Vorhaben durch.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte Aufschluss darüber geben, inwieweit die Ziele des Projekts in der aktuellen Phase (Mai 2014 bis Juni 2016) erreicht werden können. Insbesondere sollte bewertet werden, welchen Nutzen die Zielgruppen haben, inwieweit sich das Projekt in nationale und lokale Entwicklungsstrategien einbettet, kosteneffizient ist und welche positiven oder negativen Wirkungen zu beobachten sind. Eine Einschätzung wurde erwartet, in welchem Maß die Bevölkerung des ländlichen Raums in der Lage ist, durch Förderung von Strukturbildung (zum Beispiel dörfliche Komitees für Ressourcenschutz, Genossenschaften), Qualifizierungsmaßnahmen, Regelungen (lokale Konventionen) zum Schutz der natürlichen Ressourcen sowie Nutzung von Pisten für die Viehherden, Erosionsschutz, Aufforstung und Lobbyarbeit gegen Land-

kauf und Bodenspekulation langfristig und nachhaltig zur Sicherung der natürlichen Ressourcen beizutragen.

Das Evaluierungsteam setzte sich zusammen aus einem malischen Gutachter und einer deutschen Gutachterin, beide mit langjährigen Erfahrungen in Organisationsentwicklung und Förderung des ländlichen Raums. Die Evaluierung wurde durch eine Dokumentenanalyse vorbereitet. Das methodische Vorgehen und die Erwartungen an die Evaluierung wurden mit dem Projektteam abgesprochen. Die wichtigsten Instrumente waren: Bewertung des aktuellen Stands der zu erreichenden Ergebnisse durch das Projektteam und interne wie externe Akteure. Insgesamt wurden in fünf von insgesamt neun Kommunen zehn von insgesamt 107 Dörfern, die das Projekt begleitet, zur Durchführung von Interviews ausgewählt: Vertreter/-innen von Dorfkomitees, traditionelle Autoritäten, Frauengruppen, Bürgermeister, Gemeinderäte sowie öffentliche Fachdienste. Zudem wurden Infrastrukturmaßnahmen wie Gemüsegärten, Baumschulen, Viehpisten sowie Maßnahmen zur Aufforstung und Erosionsschutz besichtigt. Pro Dorf nahmen zwischen 10 und 30 Personen an den Gesprächen teil, davon ca. 10-15 % Frauen, und in einigen Dörfern auch Jugendliche. In einem Workshop zum Abschluss des Einsatzes in Mali wurden dem Projektteam, den Bürgermeistern und öffentlichen Fachdiensten die vorläufigen Ergebnisse der Datenanalyse und wichtige Empfehlungen vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Insgesamt bewerteten die Beteiligten die Evaluierung als konstruktiv und partnerschaftlich.

Festgestellte Wirkungen

Das Projekt arbeitet zusammen mit – im Rahmen des Vorhabens gegründeten –Dorfkomitees, Kooperativen und Verbänden im Bereich Gemüseanbau und Rinderhaltung sowie mit den Kommunen und öffentlichen Fachdiensten. Neun kommunale Konventionen sowie eine Konvention für die neun Landgemeinden zu Ressourcenschutz und damit zur Vorbeugung und Regelung von Konflikten liegen vor. Um der unkontrollierten Aneignung von Ackerland durch externe Akteure vorzubeugen, wer-

den Informationsveranstaltungen für die Bäuerinnen und Bauern und Lobbyarbeit gegenüber der Verwaltung organisiert. Dadurch konnten Ackerflächen erhalten oder sogar zurückgegeben und die Bodenspekulation verringert werden. Die Arbeit der Dorfkomitees fördert den Rückgang von Abholzung und Erosion. Zudem ist zu beobachten, dass wertvolle Hölzer wie der Karitébaum und Affenbrotbaum sowie weitere bedrohte Pflanzenarten und Waldprodukte wieder gedeihen und sich die Bodenfruchtbarkeit der Ackerflächen durch die Ausbringung von Kompost verbessert. Die Genossenschaften tragen zur Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktion bei, die durch die Nähe großer Städte gut vermarktet werden kann. Holzsparende Kochherde werden zunehmend genutzt. Durch die Zusammenarbeit zwischen den dörflichen Supervisionskomitees, den traditionellen Chefs, den Kommunen und öffentlichen Fachdiensten hat sich die Anzahl der Konflikte zwischen Ackerbauern und Viehzüchtern verringert.

In allen Bereichen führt das Vorhaben Qualifizierungsmaßnahmen durch, besonders für die Mitglieder der Dorfkomitees sowie die Verantwortlichen der Baumschulen. Erwirtschaftete Gewinne werden häufig in Hausbau, Gesundheit, Schulbildung, Aussteuer oder Transportkarren mit tierischer Anspannung investiert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Insgesamt entsprechen die Projektziele und die daraus abgeleiteten Aktivitäten und Produkte den strategischen Zielen der nationalen und regionalen Entwicklungsplanung. Die Zusammenarbeit mit den Kommunen und dörflichen Strukturen erweist sich unter Nachhaltigkeitsaspekten als sehr sinnvoll. Jedoch werden als Zielgruppen vorrangig Männer, kaum Frauen und Jugendliche angesprochen, die aber die große Mehrheit der Bevölkerung stellen.

Es kann nicht bewertet werden, wie breitenwirksam die Maßnahmen sind, das heißt, wie viele Familien wirklich erreicht werden. Alle begleiteten Dörfer erhalten dasselbe Maßnahmenpaket, unabhängig von der bisherigen Förderdauer durch das Projekt (teils seit 2007). Die spezifischen Ausgangssituationen in den Dörfern und deren Fort-

schritte werden bei der Maßnahmenplanung kaum berücksichtigt. Dies spiegelt sich auch im projekteigenen Monitoringsystem wider, das nicht ausreichend auf die jeweils spezifische Situation in den Dörfern ausgerichtet ist. Hier wird ein differenzierteres Vorgehen empfohlen, also aufbauend auf einer Analyse der sozio-ökonomischen Ausgangssituation der Familien unter Berücksichtigung großer sozialer Unterschiede in ländlichen Regionen. Mangels ausreichender Arbeitsmöglichkeiten und Perspektiven wandern viele junge Männer in städtische Räume ab oder machen sich durch die Sahara und über das Mittelmeer auf den Weg nach Europa und laufen Gefahr, durch terroristische Gruppen rekrutiert zu werden. Die Entwicklung einer Strategie für eine gezielte Förderung von Frauen und speziell für männliche und weibliche Jugendliche ist dringend erforderlich. Letztere wäre auch ein wichtiger Beitrag zur zivilen Konfliktprävention und Friedensförderung.

Die Kontrolle der Konventionen durch Dorfkomitees, Kommunen und Fachdienste haben die Konflikte unter den Nutzer(inne)n der natürlichen Ressourcen reduziert. Die Bereitstellung von Mitteln für Gemüseanbau und Bullenmast sowie Erosionsschutz und Aufforstung zeigen positive Wirkungen. Jedoch werden alle Maßnahmen bislang wesentlich durch die NRO gesteuert, sodass erhebliche Zweifel bestehen, ob die Dörfer diese über die Dauer des Vorhabens hinaus weiterführen werden. Während der Gemüseanbau und die Bullenmast als attraktive Einkommen schaffende Tätigkeiten auch nach Projektende gute Aussichten auf Nachhaltigkeit haben, muss dies in den Bereichen Erosionsschutz und Aufforstung bezweifelt werden.

Für das Projektteam gibt es nur wenige Fortbildungen; die angewandten Methoden wie zum Beispiel die Stärkung der Rollen der Kommunen oder die Gleichberechtigung der Geschlechter, die inzwischen gesetzlich verankert ist, haben sich kaum an veränderte Bedingungen angepasst. Um nachhaltig wirksam zu werden, sollten die dörflichen und kommunalen Strukturen zunehmend selbst ihre Entwicklung steuern.

Das Projektteam müsste stärker konzeptionell arbeiten und Lernerfahrungen, auch anderer Pro-

jekte innerhalb und außerhalb der Institution, nutzen. Eine Situationsanalyse der Dörfer mit den Bewohner(inne)n und eine Bewertung, welche Ansätze voraussichtlich nachhaltige Wirkungen haben werden und welche nicht, ist notwendig. So sollten Gruppen je nach Organisationsgrad gefördert und, wenn sie ein gewisses Niveau an Autonomie erreicht haben, die Förderung beendet werden. Dies erfordert die Stärkung des Managements des Vorhabens.

Für 2014 bis 2018 hat die NRO mit Unterstützung durch eine von MISEREOR finanzierte Beratung eine interne Strategieplanung mit neuen Ausrichtungen entwickelt, so zum Beispiel die Kompetenzstärkung und Leistungssteigerung des Projektteams sowie die Entwicklung einer Förderstrategie für Frauen und Jugendliche. Diese Strategieplanung sollte die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen der Bevölkerung und der Kommunen einbeziehen und kurzfristig umgesetzt werden.

MISEREOR wird empfohlen, die Umsetzung der Empfehlungen der Evaluierung konstruktiv zu begleiten und, sofern die strategische Planung zeitnah geschieht, eine weitere Phase zu fördern. Diese sollte die aktuelle Konfliktsituation in Mali und die Folgen für die sozialen Beziehungen berücksichtigen und ein konfliktsensibles Vorgehen beinhalten.

Dr. Hildegard Schürings

Follow-up (MISEREOR)

Die zentralen Empfehlungen der Evaluierung wurden seitens der Durchführungsorganisation im Rahmen der Antragstellung für die Folgephase aufgegriffen. Der nächste Besuch der Fachreferentin für Ländliche Entwicklung in Mali im Mai 2017 wird dazu genutzt werden, die konkrete Umsetzung der Empfehlungen durch die Durchführungsorganisation zu beurteilen und gegebenenfalls die weitere Ausrichtung des Projekts zu entwickeln.

19 Nepal

Evaluierung von Ausbildungskursen im Bereich Soziale Arbeit

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Weiterbildungszentrum wurde 1987 gegründet und zählt zu den Pionierorganisationen im Bereich der Wohlfahrtspflege und Sozialarbeit in Nepal. Anfangs lagen die Arbeitsschwerpunkte auf der Betreuung von Familien und Individuen. Es wurden Fachkräfte zur Arbeit mit Drogenabhängigen geschult und Angebote zur Beratung, Unterstützung und Therapie für Betroffene und Familienangehörige bei Drogen- und Alkoholproblemen, Kindesmissbrauch und Vernachlässigung organisiert. Später erweiterte das Institut seinen Tätigkeitsbereich, inspiriert von der Lehre Paolo Freires und dem von ihm entwickelten Konzept der „Animation“. Danach sollen Erziehung und Bildung einen Beitrag zur sozialen Transformation und Vermenschlichung der Welt leisten. Aus diesem Anspruch ergaben sich weitgehende Konsequenzen für die pädagogische Konzeption und die soziale Praxis, die sich das Zentrum zu eigen machen wollte. Um einen umfassenden Lernvorgang in Gang zu setzen, waren/sind motivierende, aktivierende und partizipative Techniken erforderlich, die

- ein gemeinsames Diskutieren und Reflektieren ermöglichen,
- die Sozialisierung individuellen Wissens ermöglichen und dieses wiederum bereichern,
- eine gemeinsame Lernerfahrung bewirken und
- ein wirklich gemeinsames Schaffen von Wissen ermöglichen.

Demgemäß erweiterte das Institut seinen Handlungsrahmen über die individuelle und familiäre Ebene hinaus und vertrat fortan den Anspruch, durch seine Arbeit auf soziale Transformation hin-

zuwirken. Das Konzept der Animation wurde zum integralen Bestandteil des Curriculums für sämtliche Weiterbildungsangebote des Instituts. Das Kursangebot dient in erster Linie der Qualifizierung und Befähigung von ländlichen Führungskräften und wird seit einigen Jahren mit praktischen Projekten zur Förderung von Selbsthilfe und nachhaltiger Entwicklung durch gemeinwesenbasierte Kleinstvorhaben in ländlichen Gebieten verknüpft, die in der Regel von Absolvent(inn)en des Instituts initiiert oder durchgeführt werden. Damit soll eine direkte Verbindung von Theorie und Praxis hergestellt werden. Praktisches Lernen aus der Projektarbeit soll in den (theoretischen) Unterricht bzw. in die Kursgestaltung einfließen, und in den Kursen Erlerntes soll in der Projektpraxis zur Anwendung kommen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Untersuchung war es, die Arbeit des Weiterbildungszentrums einschließlich der daraus erwachsenen gemeinwesenbasierten Kleinstvorhaben in ländlichen Gebieten hinsichtlich ihrer Wirkungen einzuschätzen und Vorschläge zu erarbeiten, wie das Projekt verbessert und nachhaltiger ausgerichtet werden kann. Das methodische Vorgehen erfolgte anhand einer Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Verfahren, deren Auswahl sich aus der Verständigung im deutsch-nepalischen Gutachterteam darüber ergab, wie die vereinbarten Aufgaben am besten im vorgesehenen inhaltlichen und zeitlichen Rahmen zu bewältigen seien. Ausgehend von der Sichtung vorhandener Projektdokumente in Deutschland und auf der Basis des Referenzrahmens wurde ein vom Grund-

satz her partizipativer Untersuchungsablauf geplant, der u. a. Feldbesuche und eine Befragung von Zielgruppen, Mitarbeitenden und außenstehenden Informanten beinhaltete. In Kathmandu wurde der zeitliche Ablauf der Evaluierung einschließlich des Reiseplans mit dem Leiter des Weiterbildungszentrums festgelegt. Das Gutachterteam begann seine Arbeit mit dem Besuch einer Reihe von sozialen Einrichtungen, in denen die Kursteilnehmer/-innen während des Studiums im Rahmen von Praktika, so genannten „field placements“, mitarbeiten. Es wurde ein eintägiger Workshop organisiert, bei dem die Mitarbeitenden des Instituts zunächst über Anlass und Ziele der Evaluierung informiert wurden und Gelegenheit erhielten, ihr Projekt vorzustellen. Im weiteren Verlauf des Workshops wurden verschiedene Aspekte des Projekts näher beleuchtet und diskutiert. Ein vom Gutachterteam vorbereiteter Entwurf zur standardisierten schriftlichen Befragung der graduierten Kursteilnehmenden der letzten fünf Jahre wurde vorgestellt und diskutiert. Dann reiste das Gutachterteam in die Projektgebiete und führte zahlreiche Gespräche/Interviews mit Vertreter(inne)n der Zielgruppen sowie Partnerorganisationen. Im Anschluss wurden die Fragebögen ausgewertet und tabellarisch erfasst. In einem weiteren halbtägigen Workshop mit leitenden Mitarbeiter(inne)n wurden die vorläufigen Ergebnisse der Untersuchung präsentiert, offene Fragen geklärt und Schritte zur Verbesserung des Projekts in der nächsten Projektphase besprochen.

Festgestellte Wirkungen

Das Weiterbildungszentrum hat in den vergangenen fünf Jahren im Rahmen des stark praxisorientierten, neunmonatigen Kurses, der das Herzstück des gesamten Kursangebots bildet, fast 150 aktive Mitglieder aus ländlichen Gemeinden zu Sozialarbeiter(inne)n und Führungskräften der Gemeindeentwicklung ausgebildet, die wertorientiert und engagiert entweder in die Durchführung von durch MISEREOR finanzierte Kleinstprojekte eingebunden oder ehrenamtlich oder bezahlt bei staatlichen oder zivilgesellschaftlich organisierten sozialen Einrichtungen tätig sind. Darüber hinaus werden zahlreiche Ergänzungskurse angeboten und durch-

geführt, die von Mitarbeitenden der Kleinstprojekte wie auch Partnerorganisationen als sehr praxisbezogen, nützlich und relevant beschrieben werden. Eine Besonderheit des Kursangebots, geradezu ein Alleinstellungsmerkmal, sind folgende Kriterien: (a) die vom Institut in der Kursarbeit vorgenommene Auswahl der Teilnehmenden, die zum großen Teil aus entlegenen ländlichen Gebieten kommen, (b) die durch gezielte Praktika und Feldaufenthalte angestrebte Verbindung von Theorie und Praxis und (c) die dabei erfolgte Aneignung von neuen praktischen Erfahrungen außerhalb des eigenen Erfahrungshorizonts. Kriterien, die seitens der Leitungen von sozialen Einrichtungen, die vom Gutachterteam im Rahmen der Untersuchung interviewt wurden, durchgängig als sehr positiv bewertet wurden.

Das stark an wertorientiertem und praktischem Lernen ausgerichtete Kursprojekt unterscheidet sich qualitativ von den meist praxisfernen Schulungsangeboten anderer Weiterbildungseinrichtungen, so die generelle Einschätzung und Rückmeldung der Befragten. Zahlreiche Interaktionen des Gutachterteams mit den Mitarbeitenden des Projekts und der mit Durchführung der Kleinstprojekte betrauten Partnerorganisationen sowie die Befragungen der Zielgruppen haben gezeigt, dass in den vergangenen Jahren sehr gute Arbeit geleistet wurde und positive Wirkungen hinsichtlich Bewusstseinsbildung, Organisation von Dorfgemeinden sowie Sicherung und Stärkung der Existenzgrundlagen feststellbar sind. In diesem Sinne hat das Institut durch seine Arbeit einen wichtigen Beitrag zur sozialen Transformation geleistet.

Die teilstandardisierte Befragung hat ergeben, dass über 80 Prozent der Kursabsolvent(inn)en entweder Anstellungen bei staatlichen oder privat geführten sozialen Einrichtungen erhalten haben oder sich bei Nichtregierungsorganisationen (NRO) oder im Rahmen der Kleinstprojekte in ihren Herkunftsgemeinden engagieren. Aufgrund der rapiden sozialen Transformation, die Nepal zurzeit durchläuft, besteht weiter ein hoher, wahrscheinlich in Zukunft noch ansteigender Bedarf an Fachkräften mit den spezifischen professionellen Qualitäten und Kompetenzen, einschließlich der für das Institut charakteristischen Wertorientierung.

Viele der im Rahmen der Untersuchung befragten Kursabsolvent(inn)en äußerten, dass sie in ihrer persönlichen Entwicklung sehr von der Teilnahme am Kurs profitierten, so etwas wie eine individuelle Transformation erlebten und die im Verlauf des Kurses erlernten Inhalte und Methoden sowohl in ihrem persönlichen Leben als auch in ihrer beruflichen Praxis anwenden. Das Interesse, sich über die Beendigung des Kurses zu vernetzen und mit dem Zentrum verbunden zu bleiben, ist bei vielen Graduierten groß.

Die Leiter der Sozialeinrichtungen wiesen wiederholt auf die besonderen Qualitäten der von dort vermittelten Praktikant(inn)en hin, die zum großen Teil aus abgelegenen ländlichen Regionen kämen und mit dem Stadtleben in Kathmandu nicht vertraut seien. Diese würden von den Mitarbeitenden des Instituts gut ausgebildet und betreut. Die meisten seien sehr lernmotiviert und fleißig und würden nach der Einarbeitung keine der anfallenden Arbeiten scheuen. Sie wären bereit und in der Lage, hingebungsvoll praktisch zu arbeiten, auch schwierige und unangenehme Arbeiten zu verrichten, etwa wenn es darum geht, psychisch kranke Menschen zu betreuen, zu waschen und zu kleiden. Sie fänden es persönlich bereichernd, mit vernachlässigten Kindern oder in einem Frauenhaus zu arbeiten.

Die seit Jahren bestehende Partnerschaft und Zusammenarbeit mit den Sozialeinrichtungen, die Praktikumsplätze bereitstellen, wurde durchgängig als sehr vertrauensvoll beschrieben. Sie sei für beide Seiten ein großer Gewinn; für die Student(inn)en, weil die Kursteilnehmenden dort praktische Erfahrungen sammeln können und für die Einrichtungen, da sie oftmals nur über eine begrenzte Zahl von Mitarbeitenden verfügen und auf Unterstützung durch die Praktikant(inn)en angewiesen seien. Zudem würden erfahrene Mitarbeitende der sozialen Einrichtungen regelmäßig als Ressource-Personen an das Institut eingeladen, andere würden an Kursen teilnehmen, sodass sich ein ständiger Austausch ergibt.

Die vom Gutachterteam besuchten Kleinstprojekte tragen signifikant zu einer Verbesserung der Lebensqualität wie auch zur ökonomischen Stärkung und Absicherung der Zielgruppen in den je-

weiligen Dorfgemeinden bei. Sie unterstützen den Kompetenzzuwachs bei den betreffenden Partner-NRO und befähigen diese zunehmend, auf Distriktebene auch mit anderen staatlichen und nicht staatlichen Akteuren zusammenzuarbeiten, was die Nachhaltigkeit der Kleinstprojekte über die unmittelbar erzielten Wirkungen hinaus stärkt. Die im Rahmen von Fokusgruppen-Interviews befragten Personen dieser relativ abgelegenen Projektorte äußerten einerseits große Wertschätzung für die laufende Projektarbeit und wünschen sich eine Fortsetzung in den nächsten Jahren. Sie brachten andererseits zum Ausdruck, dass sie durch die Projekte befähigt wurden, auf eigenen Füßen zu stehen und ihre Arbeit notfalls auch allein weiterzuführen.

Positive Wirkungen der im Rahmen der Kleinstprojekte erfolgten Gruppenbildung sind auch in Bezug auf das Ansehen und den Status von Frauen in den jeweiligen Dörfern feststellbar. Zahlreiche Frauen sind in diesen Gruppen aktiv und fühlen sich dort gut aufgehoben, akzeptiert und weniger isoliert als in ihren jeweiligen Familiensituationen. Frauen nehmen wichtige Funktionen und oftmals Führungspositionen in den Sparvereinen und Kooperativen ein, die im Laufe der Jahre zahlreiche Mitglieder, die meisten von ihnen Frauen, gewonnen haben und zum Teil über beträchtliches Kapital verfügen. Zahlreiche weibliche Kooperative-Mitglieder erhielten Schulungen durch das Zentrum und konnten durch den Zugang zu zinsgünstigen Darlehen auch ökonomisch von den Projekten profitieren.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das evaluierte Projekt ist im Kontext der sich rasch ändernden nepalischen Gesellschaft nach wie vor relevant und wurde in den letzten fünf Jahren verantwortlich, effektiv, effizient und erfolgreich durchgeführt. Viele der formulierten Projektziele wurden in dieser Zeit planmäßig und kosteneffizient erreicht. Angesichts schwieriger Rahmenbedingungen und der durch die Erdbeben vom April und Mai 2015 zusätzlich entstandenen Probleme ist dies ein großer Erfolg, an den sich in Zukunft sinnvoll anknüpfen lässt und der zugleich eine Bestätigung der langfristig angelegten Koope-

ration wie auch des programmatischen und finanziellen Engagements von MISEREOR ist. Mit der positiven Entscheidung zur Finanzierung eines Neubaus der Weiterbildungsstätte wurde das Interesse an der Fortsetzung dieser Partnerschaft in den kommenden Jahren seitens MISEREORs bereits signalisiert. Der individuelle und institutionelle Kompetenzzuwachs, der im Laufe der Jahre entwickelt wurde, ist verfügbar und bleibt den Zielgruppen auf absehbare Zeit erhalten. Allerdings ist es wichtig, das sich schnell verändernde sozio-kulturelle und politische Umfeld im Auge zu behalten und die strategische (Neu-)Ausrichtung des gesamten Projekts für die kommenden fünf Jahre zu klären. Dabei geht es vor allem um eine Klärung des eigenen Selbstverständnisses und größere Zielklarheit in Bezug auf die Frage, wie sich das Zentrum zukünftig im weiteren Spektrum der staatlichen und nicht staatlichen Institute, die ebenfalls im Sozialbereich arbeiten und ausbilden, positionieren möchte. Wie verträgt sich der Anspruch, ein Weiterbildungszentrum kompetent zu organisieren und die damit einhergehende Verpflichtung, stets professionell auf dem neuesten Stand zu sein, sich verändernden Marktbedingungen im Sektor sozialer Arbeit anzupassen und an den Kundenwünschen und -bedarfen zu orientieren, d. h. auch die Qualität der eigenen Angebote zu überprüfen, dauerhaft mit dem Anspruch, die in den ländlichen Gebieten initiierten Dorfentwicklungsprojekte ange-

messen zu unterstützen? Lässt sich da eine sinnvolle Balance herstellen? Aus Sicht des Gutachterteams ist dies die Kernfrage der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Projekts, mit Implikationen für die gesamte weitere Arbeit. In beiden Bereichen steigen die Anforderungen an Spezialisierung und Professionalität und das Zentrum ist gut beraten, so bald wie möglich eine Klärung dieser Frage herbeizuführen. Es gilt, den eigenen Projektfokus stärker herauszuarbeiten und eigene Systemgrenzen zu definieren. Dazu müssen klare strategische Ziele für den Trainings- und Weiterbildungsbereich wie auch klar definierte Grenzen hinsichtlich der Durchführung der Kleinstprojekte benannt werden sowie spezifische, messbare, erreichbare, relevante und zeitlich gebundene (SMART) Ziele mit entsprechenden Indikatoren, die es ermöglichen, die erwarteten und tatsächlichen Wirkungen noch genauer zu messen und zu beschreiben, als dies derzeit möglich ist. Da die laufende Projektphase demnächst endet, bietet es sich an, aufbauend auf den bisher gemachten Erfahrungen in einem gründlichen, extern moderierten Planungsprozess die anstehende Klärung der zukünftigen strategischen Ausrichtung vorzunehmen. Des Weiteren sollte darüber nachgedacht werden, wie die Nachhaltigkeit des Projekts in Zukunft verbessert werden kann. Dies schließt die Frage nach dem weiteren Kompetenzzuwachs des Personals mit ein.

Dr. Thomas Döhne

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung war beim Besuch der Organisation im September 2016 Gegenstand der Gespräche vor Ort. Der Evaluierungsprozess war von den Mitarbeiter(inne)n auch als Lernprozess positiv aufgenommen worden. Den Verantwortlichen war die Notwendigkeit einer zukunftsfähigen Strategieplanung bewusst geworden. Angesichts der hohen Relevanz des Ausbildungsinstituts speziell für junge Menschen, die im sozialen Sektor arbeiten möchten, sich aber nicht für ein Hochschulstudium qualifizieren konnten bzw. denen die finanziellen Möglichkeiten dazu fehlen, ist eine zukunfts- und konkurrenzfähige Aufstellung des Instituts notwendig.

Da das Tagesgeschäft in der Regel jedoch wenig Gelegenheit zu fundierter und in die Tiefe gehender Reflexion bietet und der Projektpartner um fachliche Unterstützung gebeten hatte, wurde eine ca. einjährige Beratungsphase (ab März 2017) mit einem professionellen Team, bestehend aus einer internationalen Expertin zu Organisationsentwicklung sowie einer lokalen Moderatorin/Mittlerin vereinbart. Am Ende der Beratung sollen die Erarbeitung einer institutionellen Strategie, die Definition der Kernkompetenzen und Kernpartnern des Projektpartners sowie die Identifikation von wichtigen Kooperationspartnern abgeschlossen sein. Wenn möglich, werden Fragen der Wirkungserfassung mitbehandelt.

Bei der evaluierten Organisation handelt es sich für MISEREOR um einen strategisch wichtigen Partner, der sich zudem über Jahre als zuverlässig erwiesen hat. Die Stärkung der Organisation, die zur Qualitätssicherung der Arbeit beiträgt, bedeutet eine sinnvolle Investition, die der Entwicklungsarbeit in Nepal insgesamt zugutekommt.

20 Nepal

Evaluierung von Projekten zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen von städtischen Armen

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die nepalesische Nichtregierungsorganisation (NRO) arbeitet seit ihrer Gründung 1993 mit Bewohner(inne)n städtischer Armutssiedlungen in urbanen Zentren zusammen, neben Kathmandu auch in verschiedenen Mittelstädten, insbesondere im Süden Nepals. Die NRO setzt sich für die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der Zielgruppen ein. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Organisation von Frauenspargruppen und Kreditkooperativen, dem Zugang zu Mikro- und Wohnungsbaukrediten, dem Bau und der Verbesserung von Wohnhäusern, der Verbesserung von hygienischen Bedingungen durch den Bau von Latrinen und Zugang zu Wasserversorgung, der Stärkung von Bewohnerorganisationen und ihren Netzwerken sowie der Unterstützung von Kinder- und Jugendgruppen. Zu ihren Zielgruppen gehören die besonders ausgegrenzten Bewohner/-innen, z. B. Dalits, und Muslime. Mit ihrem Engagement hat die NRO bisher einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Wohnprobleme insbesondere beim Wiederaufbau nach verschiedenen Naturkatastrophen geleistet – zuletzt nach dem Erdbeben 2015. Gemeinsam mit anderen internationalen Geberorganisationen unterstützt MISEREOR die NRO seit mehr als zehn Jahren.

Die NRO verfolgt einen integralen Entwicklungsansatz und stellt die Förderung der Selbstorganisations- und Managementkapazitäten der Bevölkerung in den Vordergrund ihrer Aktionen: die von Bewohner(inne)n gesteuerte Entwicklung (people-led development – PLD), die als Antrieb für den nachhaltigen sozialen Wandel gilt. Sie versucht dabei, Mittel des öffentlichen Sektors in die städtischen

Armutssiedlungen zu kanalisieren, insbesondere durch den Aufbau von Fonds, die mit Beiträgen der NRO, der Frauenkooperativen, der städtischen Armen sowie der lokalen Gemeindeverwaltungen und anderer staatlicher Institutionen gespeist werden. Die Ko-Finanzierung der Projektmaßnahmen durch die Bewohner/-innen und ihre Beteiligung bei der Durchführung sind wichtige Standbeine für Nachhaltigkeit. Die unterstützten Maßnahmen beinhalten den Bau und die Verbesserung von Wohnhäusern, individuelle Toiletten mit Klärgruben, Installation von Wasserleitungen, Wasseranschlüssen und Wassertanks, Bau von Mauern gegen Überflutung, Nachbarschaftshäuser, Verbesserung von Straßen, Einrichtung von Regenwasserkanälen, Zugang zu Schulbildung, Organisation von Kindern und Jugendlichen in Kinder- und Jugendgruppen, Verbesserung der Gesundheitsbedingungen, Müllbeseitigung und regelmäßige Reinigung der Stadtteile, Einrichtung von lokalen Infrastrukturfonds sowie Organisation und Verknüpfung der Bewohner/-innen mit städtischen Behörden.

Die aktuellen Rahmenbedingungen beeinflussen die Projektdurchführung in unterschiedlicher Weise. Neuere nepalische Gesetze wie auch verschiedene international geförderte Programme helfen, das Problem der städtischen Armut anzugehen. Andererseits fanden auf lokaler Ebene seit Jahren keine Wahlen statt, was Kontinuität und Entscheidungsprozesse stark behindert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Mai und August 2016 statt, einschließlich einer dreiwöchigen Feld-

phase vor Ort. Sie wurde gemeinsam von einer nepalesischen und einer deutschen Gutachterin durchgeführt.

Die Gutachterinnen konzentrierten ihre Analyse auf den Zeitraum 2011-2016 und besuchten drei Projektstandorte sowie die NRO-Zentrale in Kathmandu. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen auf die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der städtischen Armen sowie auf die Stärkung der Selbstorganisationspotenziale der beteiligten Bewohnergruppen und Basisnetzwerke. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen, Nachhaltigkeit und Partizipation der Zielbevölkerung wurden insbesondere Fragen zur Stellung der Frauen im Entwicklungsprozess, zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen sowie zur Zweckmäßigkeit des Projektansatzes für die Erreichung der Ziele bearbeitet.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz verstanden; die Partnerorganisation wurde in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen. Das Methodenspektrum umfasste Dokumentenanalyse (einschließlich Analyse vorliegender statistischer Daten zur Zielbevölkerung), individuelle und Fokusgruppeninterviews vor Ort sowie Besuche der einbezogenen Stadtteile. Am Ende der Feldbesuche fand an zwei Standorten jeweils ein Workshop zur Information über die vorläufigen Ergebnisse statt, an dem Vertreter(innen) der Partnerorganisation, der Bewohnergruppen, der Basisnetzwerke, der städtischen Behörden und anderer projektrelevanter Organisationen und Institutionen teilnahmen. Am Ende der Feldphase fand ein Abschlussgespräch mit dem NRO-Management und den Projektleitern statt, um die wichtigsten Ergebnisse zu diskutieren und abzustimmen.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige positive Wirkungen vorweisen: Frauen wurden durch Teilnahme an Spargruppen und Kreditkooperativen ökonomisch gestärkt, das Familieneinkommen wurde vielfach verbessert. Frauen übernehmen zunehmend Führungsaufgaben und sind an Entscheidungen zur lokalen Entwicklung beteiligt. Insgesamt bestimmen

die Slumbewohner/-innen zunehmend die ihre Stadtteile betreffende Entwicklung selbst. Die Wohnungssituation und das physische Wohnumfeld in den beteiligten Slums wurden verbessert; es gibt mehr Schutz vor Vertreibung. Es wurden lokale Entwicklungspläne formuliert, und einige Elemente dieser Pläne werden von städtischen Behörden umgesetzt. Die Gesundheitssituation ist durch den Zugang zu Trinkwasser verbessert. Die Mehrzahl der Kinder nimmt am Schulunterricht teil. Die bislang ausgegrenzten Menschen gewinnen ihre Würde zurück. Der lokale Zusammenhalt in den Armutssiedlungen wurde gestärkt. Der Dialog zwischen Slumbewohner(inne)n und den Stadtverwaltungen wurde verbessert, mitunter in einem partnerschaftlichen Verhältnis. Die Bewohner/-innen fordern öffentliche Mittel für Stadtteilverbesserung ein und Stadtverwaltungen sind zunehmend bereit, in Slumverbesserung zu investieren. Auch nach dem stufenweisen Rückzug der NRO geht die Stadtteilverbesserung weiter und die Konsolidierung nimmt zu. Die NRO hatte Einfluss auf öffentliche Politiken und Programme, insbesondere die nationale Wasserversorgungs- und die Stadtentwicklungspolitik. Insgesamt wurden mit den Maßnahmen ca. 25.000 Bewohner/-innen der Armutssiedlungen erreicht, ca. 24 % der armen Bevölkerung in den teilnehmenden Städten.

Das Projekt leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Erreichung von einem der Millenniumentwicklungsziele (MDG 7), nämlich bis 2020 weltweit die Lebensbedingungen von mindestens 100 Millionen Slumbewohner(inne)n maßgeblich zu verbessern, sowie zu einigen der neuen Nachhaltigkeitsziele: Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung (SDG 4); Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen (SDG 5); Verfügbarkeit von Wasser und Sanitärversorgung (SDG 6); inklusive, sichere, belastbare und nachhaltige Städte und Siedlungen (SDG 11).

Durch den integralen Arbeitsansatz, der Wohnungsbau und Wohnumfeldverbesserung mit Mikrokrediten, Frauenförderung und Organisation der Bewohner/-innen zur selbständigen Einflussnahme verknüpft, wird die NRO von anderen Organisationen und von Institutionen des öffentlichen Sek-

tors national und lokal als Referenz und potenzieller Partner für Wohnungsbau- oder Slumsanierungsvorhaben anerkannt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist für die Zielgruppen außerordentlich relevant, weil es die Lebensbedingungen von marginalisierten Bewohner(inne)n verbessert. Es ist relevant im nationalen Kontext von Nepal und trägt zur Umsetzung nationaler Politiken bei. Die NRO arbeitet weitgehend effektiv, indem sie gemeinsam mit den Bewohner(inne)n die geplanten Projektziele umsetzt. Sie ist effizient, denn die angestoßenen Spar- und Kreditsysteme sowie die finanzielle Beteiligung der Bewohner/-innen an Infrastrukturmaßnahmen erhöhen die Mittelbereitstellung der öffentlichen Hand (auf lokaler bis nationaler Ebene); daneben werden Wohnungsbaufonds anderer Organisationen in die Stadtteile kanalisiert. Das Projekt bietet gute Aussichten für eine längerfristige Nachhaltigkeit: Die Frauenkooperativen arbeiten zunehmend unabhängig von Fremdförderung und stützen sich allein auf das Mikrofinanzierungssystem; die Bewohner/-innen setzen die initiierten Entwicklungen mit eigenen Mitteln fort und übertragen ihre Erfahrungen auf andere Stadtteile; eine langfristige Partnerschaft zwischen Bewohner(inne)n und den Gemeinden ist vorbereitet; die baulichen, sozialen und ökonomischen Veränderungen setzen sich fort. Die Evaluierung stellt aber auch einige Schwächen und Bereiche für Verbesserungen fest, die sich entsprechend in den formulierten Empfehlungen widerspiegeln:

- Den PLD-Ansatz, die von den Bewohner(inne)n selbst gesteuerte Entwicklung, nachjustieren: PLD beispielsweise nicht als Fehlen professioneller Ansätze missverstehen. Zielgruppen brauchen Orientierung, um sich für die richtigen Optionen entscheiden zu können; Projektmitarbeiter/-innen müssen breit geschult werden, um diese Orientierung an die Bewohner/-innen herantragen zu können. Nachbesserungsbedarf wurde insbesondere bei der Ausrichtung der Kinder- und Jugendarbeit sowie bei Handlungsansätzen zu Menschen- und Frauen-

rechten festgestellt. Noch ist PLD nicht ausreichend ausbalanciert und lässt zu viel Raum für Ungleichheit und für undemokratische Handlungsweisen. Obwohl PLD an sich ein partizipativer Ansatz ist, führt es nicht automatisch zur Überwindung autoritärer Strukturen. PLD sollte darüber hinaus aktuelle Themen wie Aussöhnung zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen, Friedens- und Staatsbildung, Zukunftsperspektiven der Jugend, Klimawandel u. ä. aufgreifen – Themen, die nicht unbedingt von den Zielgruppen selbst angesprochen werden. Daneben ist es wichtig anzuerkennen und gegenüber Geberinstitutionen (einschließlich MISEREOR) zu vertreten, dass die von unten gesteuerte Entwicklung evtl. mehr Zeit und mehr Flexibilität benötigt, die in einer ergebnisorientierten Planung nicht immer gegeben sind.

- Gute Praktiken nach außen tragen: Das Projekt sollte seine qualitative und quantitative Relevanz im politischen Kontext von Nepal besser hervorheben und seine Erfahrungen besser dokumentieren und verbreiten.
- Chancennutzung und Wissensmanagement: Die NRO sollte bestehende Chancen besser wahrnehmen und Bewohner/-innen besser darin unterstützen, die Chancen zu nutzen (Fonds, Ressourcen, laufende Programme der Stadtteilverbesserung, Zugang zu Wissen und Information insgesamt). Der horizontale Austausch zwischen Bewohnergruppen und zwischen Gemeinden sollte im Sinne von Informationsaustausch und einer verbesserten Netzwerkbildung gestärkt werden. Wichtige Themen (Gewalt, Drogenmissbrauch, Kriminalität, Zukunftsperspektiven für junge Menschen, Klimawandel und Umweltschutz...) sollten besser in die Projektarbeit einfließen.
- Wirkungsorientierung und Wirkungspotenzierung: Das partizipative Monitoring- und Evaluierungssystem (M&E-System) mit Bewohner- und Gemeindebeteiligung sollte besser an Wirkungen ausgerichtet werden. Die Wirkungen des Projekts könnten verfestigt werden durch eine vertiefte Rechtsorientierung der Bewohner/-innen, Informationen zu Landrechten,

Staatsbürgerrechten, Menschen-, Kinder-, Frauenrechten..., durch Beratung der Bewohner/-innen in fachlichen Fragen, durch die Ausrichtung der Kinder- und Jugendarbeit am Bedarf und an Prioritäten dieser Altersgruppen, durch mehr Einfluss auf staatliche Programme und Politiken auf Gemeinde- bis Nationalebene, durch eine stärkere Orientierung von lokalen Stadtentwicklungsprozessen.

- Die Effizienz und Transparenz könnten durch die Einbindung der Bewohnerorganisationen, Squatter- und Frauenverbände in Projektplanung und Konzeptentwicklung gesteigert werden.
- Das Projekt könnte seine Nachhaltigkeit erhöhen, indem es Bewohner/-innen in Betrieb und Wartung der Anlagen schult, die Kinder- und Jugendarbeit verbessert (Bedarfs- und Rechtsberatung, Beteiligung der Stadt und anderer Akteure...), die Funktionsweise der Infrastrukturfonds überprüft und verbessert, eine klare Exit-Strategie definiert und Stadtteile und Organisationen nach Ausstieg aus dem Projekt punktuell weiter begleitet.

Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall sinnvoll. MISEREOR könnte die NRO durch einen permanenten kritischen Dialog stärker bei der Umsetzung der M&E-Konzepte, der partizipativen und strategischen Planung, bei Datenmanagement und Organisationsentwicklung unterstützen sowie eine bessere Verbindung zu anderen nationalen und internationalen Partnerorganisationen und Netzwerken herstellen.

Joanna Kotowski

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsergebnisse wurden mit der Organisation während des Besuchs der Länderzuständigen vor Ort besprochen. Dabei wurden die Erkenntnisse aus der Evaluierung von beiden Seiten bekräftigt, MISEREOR unterstrich seine Absicht, das Projekt auch weiterhin unterstützen zu wollen, und es wurden Schwachpunkte besprochen, die in einer nächsten Phase behoben werden müssen. So sollen die Bewohner(innen) der betroffenen städtischen Siedlungen in Zukunft die Möglichkeit haben, auch über ihr Umfeld hinaus hinreichend Zugang zu Wissen und Informationen zu bekommen. Dies betrifft neben allgemeinen gesellschaftsrelevanten und menschenrechtlichen Themen auch Entwicklungen im Bereich nationale und globale Stadtentwicklung, Klimaanpassungsmaßnahmen und -investitionen etc.

Darüber hinaus muss die Nachhaltigkeit bei Solaranlagen und anderen infrastrukturellen Investitionen durch den Einsatz technischer Fachkenntnis und Instandhaltung durch die Bewohner(innen) in Angriff genommen und sichergestellt werden.

Insgesamt soll eine stärkere und langfristige Begleitung der Zielgruppen entweder durch die Vernetzung mit anderen relevanten Akteuren oder durch den Projektpartner selbst gewährleistet werden.

Momentan befindet sich MISEREOR mit der Organisation im Dialog zu einer nächsten Projektphase ab Juli 2017.

21 Nigeria

Evaluierung der Förderung der Strafverfahrensrechtsreform in fünf Bundesstaaten

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der zivilgesellschaftliche Projektträger ist als langjähriger Partner MISEREORs in mehreren Bundesstaaten Nigerias sowie auf nationaler Ebene und in Lagos tätig. Als Menschenrechtsorganisation fördert er mit lokalen Unterstützungsstrukturen die Rechtsstaatlichkeit sowie die Verbesserung der Menschenrechtssituation in Nigeria. Das Ziel des Projekts ist die Verbesserung der Strafrechtspflege durch eine Reform des Strafverfahrensrechts. Aufgrund der föderalen Struktur Nigerias ist trotz der erreichten Strafverfahrensrechtsreform auf nationaler Ebene eine entsprechende Reform auf Ebene der Bundesstaaten vonnöten. Zielgruppen des Projekts sind Gesetzgebungsorgane, bundesstaatliche Regierungen, Rechtsanwaltskammern, Justizministerien sowie zivilgesellschaftliche Organisationen und die Presse. Begünstigte sind Tatverdächtige und angeklagte Straftäter (insbesondere Untersuchungshäftlinge) sowie alle weiteren Personen und Organe, die mit der Strafrechtspflege befasst sind (beispielsweise Polizei-, Justiz- und Gefängnispersonal).

In vielen Bundesstaaten gelten noch die kolonialen Strafverfahrensgesetze, die trotz der Unabhängigkeit im Jahre 1960 nicht modifiziert wurden. Weiterentwicklungen der Menschenrechte, rechtsstaatlicher Standards, kriminologischer Methoden sowie Veränderungen von grundsätzlich strafbaren Handlungen haben noch keinen Eingang in das Strafverfahrensrecht gefunden. Gefängnisse sind in erbärmlichem und menschenunwürdigem Zustand. Beschuldigte, die auf ihr Verfahren warten, sind gemeinsam mit Verurteilten untergebracht und warten teilweise länger auf ihren Prozess als

die Höchststrafe für die vermeintliche Straftat wäre. Korruption und schlecht ausgebildete Polizeibeamtete verschlimmern die Lage, Akten gehen verloren, Beschuldigte werden im Gefängnis vergessen. Vor allem in Armut lebende Personen können sich mangels Zugang zu Justiz oder anwaltlicher Unterstützung nicht gegen polizeiliche Willkür wehren. Weibliche Gefangene sind zusätzlich sexualisierter Gewalt ausgesetzt.

Eine Strafverfahrensrechtsreform würde die gesetzliche Grundlage für eine Verbesserung des Verfahrens und der Situation für die Beschuldigten und Verurteilten bieten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Qualität und die Wirkungen der Arbeit der Menschenrechtsorganisation in fünf Bundesstaaten in den zurückliegenden vier Jahren zu analysieren. (In den Jahren 2009 und 2011 wurden bereits lokale Evaluierungen durchgeführt.) Neben den Fragen nach Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden gesondert auch die Wirkungen des reformierten Strafverfahrensrechts in dem Bundesstaat Lagos analysiert; es war zwar nicht mehr Bestandteil des Projekts, bot aber wichtige Lernerfahrungen für die weitere Arbeit in den aktuellen Bundesstaaten.

Das Evaluierungsteam bestand aus einer weiblichen (europäischen) Gutachterin und einem männlichen lokalen Gutachter. Letzterer hatte die Evaluierung 2011 durchgeführt; diese Vorerfahrung wurde in diesem Fall als Vorteil angesehen. Das Evaluierungsteam entwickelte im Vorfeld der Eva-

luierung einen breiten methodischen Ansatz, um möglichst partizipativ mit einer Vielzahl von beteiligten Personen zu sprechen. Da aus Sicherheitsgründen zwei der Bundesstaaten nicht bereist werden konnten, entwickelte das Evaluierungsteam einen Fragebogen, der in die fünf Bundesstaaten verschickt wurde und so ergänzend eine Vergleichsbasis für die Evaluierung bot.

Ein Hauptinstrument der Evaluierung wurde ungeplant die teilnehmende Beobachtung, da die beiden Mitglieder des Evaluierungsteams auf Wunsch der Partnerorganisation in den meisten Meetings mit externen Teilnehmenden nicht als evaluierende, sondern als juristisch forschende Personen vorgestellt wurden. Die Partnerorganisation vermeidet die Nennung der finanziellen Partnerschaft mit MISEREOR, um auch zukünftig von finanziellen Forderungen wichtiger Stakeholder und Parlamentsabgeordneter in den Bundesstaaten verschont zu bleiben.

Ferner wurden Treffen des Gutachterteams in zwei Bundesstaaten von der Presse begleitet.

Die methodischen Einschränkungen bzw. mögliche Verzerrungen in den ggf. betonten Aussagen politischer Akteure zu ihrer Unterstützung der Reformbestrebungen wurden in der Analyse und den Schlussfolgerungen berücksichtigt.

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte feststellen, dass unter Berücksichtigung der Evaluierungsempfehlungen von 2011 viele Verbesserungen der Projektstrategie vorgenommen sowie Erfolge des Projekts erzielt wurden. Die gegründeten lokalen Unterstützungsgruppen in den fünf Bundesstaaten verbesserten den Zugang zu den politischen Schlüsselpersonen erheblich. Die Unterstützung durch die föderalen Rechtsanwaltskammern, durch zivilgesellschaftliche Organisationen und staatliche Reformteams fördern das lokale Ownership sowie die Möglichkeiten der kontinuierlichen und effizienten Lobbyarbeit zur Erreichung der Strafverfahrensreform.

In zwei Staaten konnten durch die Sensibilisierungsworkshops trotz noch nicht erfolgter Reformen des Gesetzes Verbesserungen des Strafverfahrens erreicht werden, beispielsweise die Schaffung

des spezifischen Gerichtszweiges für Strafverfahren oder eines Fallmanagementsystems innerhalb der Strafverfahren, das verhindert, dass Akten verloren gehen und somit Menschen in Gefängnissen Jahre auf ihr Verfahren warten. Ferner wurden Gefängnisse von vorsitzenden Richtern besucht und anhängige Fälle analysiert, mit dem Ergebnis, dass Beschuldigte, die bislang jahrelang ohne Verfahren im Gefängnis saßen, entlassen werden konnten.

Es wird für das Projekt allerdings kaum möglich sein, die bisher definierten Indikatoren zu erreichen. Die Indikatoren sehen die offizielle Präsentation der Reformvorschläge in den föderalen Parlamenten sowie die Verabschiedung der Gesetzesentwürfe in mindestens zwei Bundesstaaten vor. Die stark ergebnisbezogenen und auf Gesetzgebungsverfahren fokussierten Indikatoren sind für ein Projekt, welches von politischen Stimmungen abhängig ist, nicht geeignet, die Ergebnisse der Projektarbeit vollständig zu erfassen. So konnten zwar die oben genannten Wirkungen erzielt werden, paradoxerweise wurde aber das definierte Ziel gemäß der bisherigen Indikatoren verfehlt.

In Lagos wurde von dem Evaluierungsteam festgestellt, dass das erfolgreich reformierte Strafverfahren vor allem im Bereich sexualisierter Gewalt und entsprechender Straftatbestände durch die Einführung eines Registers für sogenannte Sexualstraftäter Erfolge vorweisen kann: Die Anzahl an angezeigten Sexualstraftaten ist gesunken.

Trotz erheblicher Verbesserungen der Verfahrensvorschriften ändert sich die Praxis allerdings nur langsam. Die Situation in den Gefängnissen ist vor allem aufgrund der Korruption der Polizei nach wie vor unerträglich und menschenrechtswidrig. Anwaltsfirmen versuchen, die Situation durch ehrenamtliche Arbeit sowie vom Staat beauftragt zu verbessern und bieten Gefangenen teilweise kostenlosen Rechtsbeistand an.

Ein Follow-up der Implementierung des reformierten Gesetzes wurde nach Erreichen der Reform des Strafverfahrensrechts von den beteiligten zivilgesellschaftlichen Gruppen nicht durchgeführt; auch die Evaluierung der Auswirkungen der Strafverfahrensrechtsreform musste dadurch mit einer dünnen Datenlage jonglieren.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt besitzt eine hohe Relevanz, bezogen auf die oben skizzierte Situation der Strafverfahren. Strafverfahren und der damit verbundene Freiheitsentzug von Bürgerinnen und Bürgern stellen Staaten und Regierungen auf die rechtsstaatliche Probe. Der derzeitige Zustand verursacht nicht nur den Freiheitsentzug von Unschuldigen und die rechtswidrige Überschreitung der möglichen Höchststrafe von Untersuchungshäftlingen, sondern auch die Zerstörung des Vertrauens in den Staat an sich. Vor allem in Armut lebende Menschen sind von willkürlicher Verhaftung bedroht. Trotz möglicher Verbesserungen der Situation innerhalb des bestehenden Systems ist eine Reform des Strafverfahrensrechts notwendig, um diese gegen politische Einflussnahme abzusichern. Gerade in Zeiten terroristischer Bedrohung (Boko Haram) und dem erneuten Aufleben der Todesstrafe ist ein rechtsstaatliches und menschenrechtskonformes Strafverfahrensrecht für eine gute Regierungsführung von zentraler Bedeutung.

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für das Projekt ist die hohe Reputation der zivilgesellschaftlichen Partnerorganisation, die Bildung von lokalen Unterstützungsgruppen und der damit verbundene Zugang zu politischen Entscheidungsträgern sowie zur lokalen Zivilgesellschaft.

Die kürzlich verabschiedete Strafverfahrensrechtsreform auf nationaler Ebene fördert nicht nur die Relevanz, sondern auch die Legitimität für die Lobbyarbeit auf bundesstaatlicher Ebene.

Die partnerschaftliche Beziehung von MISEREOR zu der Partnerorganisation sowie das Verständnis für die begrenzte Steuerbarkeit politischer Prozesse haben zu den bisherigen Fortschritten ent-

scheidend beigetragen. Es ist eine Herausforderung für beide Organisationen, die notwendige Projektlogik einschließlich (kurzer) Projektlaufzeiten sowie Indikatoren mit chaotischen – im Sinne von begrenzt beeinflussbaren – politischen Prozessen, die von Krisen geschüttelt sind, zu verbinden. Gleichzeitig ist die fast hundertprozentige Rotation der politischen Schlüsselpersonen infolge der Wahlperioden zu berücksichtigen, die Erfolge in Reformprozessen zunichtemacht. Ein der Situation besser entsprechendes Monitoringsystem könnte dazu beitragen, die Steuerung des Projekts dem politischen Kontext besser anzupassen und auf Krisen zeitnah zu reagieren.

Bei einer grundsätzlichen Beibehaltung des Förderschwerpunkts wird empfohlen, das Thema Anti-Korruption innerhalb der Polizei aufzugreifen, Bemühungen zur Integration des Gendermainstreamings zu unterstützen sowie die Indikatoren zu modifizieren und die Partnerorganisation beim Aufbau eines Monitoringsystems zu unterstützen. Berücksichtigt werden sollte auch das Potenzial eines mittelfristigen Follow-up bereits erreichter gesetzlicher bzw. Verfahrensreformen.

Viola Bölscher

Follow-up (MISEREOR)

Die Arbeit wurde fortgeführt. Dabei hat der Partner die Empfehlungen der Evaluierung aktiv aufgegriffen. Mittlerweile konnte das Folgeprojekt nach Neuformulierung der Ziele und Indikatoren bewilligt werden.

22 Nigeria

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Südwesten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der kirchliche Projektträger wird seit 1994 von MISEREOR gefördert. Er engagiert sich in den Bereichen Ländliche Entwicklung, Menschenrechte, gute Regierungsführung und Demokratieförderung. Das unterstützte Projekt fördert eine nachhaltige ländliche Entwicklung in der Region.

Die Projektregion liegt teils in der Regenwald- und teils in der Savannenzonen. Der Großteil der ländlichen Bevölkerung ist in der Landwirtschaft tätig. Es überwiegen kleine bis mittelgroße bäuerliche Betriebe, die vor allem Knollenfrüchte wie Yams und Maniok sowie Mais für die eigene Versorgung und die Vermarktung anbauen. Außerdem sind Kakao und Palmöl wichtige Marktfrüchte. Die hohe Besiedlungsdichte und die Zuwanderung von Menschen aus anderen Landesteilen erhöhen den Druck auf die vorhandenen natürlichen Ressourcen. Da junge Menschen häufig Lebensperspektiven außerhalb der Landwirtschaft anstreben, bleibt eine überalterte bäuerliche Bevölkerung zurück, die zunehmend auf von auswärts kommende Saisonarbeiter zurückgreift, um Felder und Plantagen zu bewirtschaften. Viele Kleinbäuerinnen und Kleinbauern sind nicht in der Lage, ausreichende Erträge zu erwirtschaften, um ihre Lebensgrundlagen zu sichern.

Das Projekt zielt darauf ab, circa 700 kleinbäuerliche Haushalte in 36 Gemeinden dabei zu unterstützen, ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Zu den zentralen Zielen des Projekts zählen:

- die Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktivität durch eine nachhaltigere, ressourcenschonende Landwirtschaft, die mit weniger externen Produktionsmitteln auskommt, und

durch verbesserte Nachernteverfahren wie verlustarme Lagerhaltung, Weiterverarbeitung der landwirtschaftlichen Rohstoffe und eine verbesserte Vermarktung;

- die Entwicklung zusätzlicher Produktionszweige und Einkommensmöglichkeiten, vor allem für Frauen und jüngere Menschen;
- die Stärkung von bäuerlichen Organisationsstrukturen;
- der Aufbau von Spar- und Kreditgruppen, um Zugang zu Finanzmitteln für Produktionsmittel und Investitionen zu gewährleisten;
- die Stärkung der Landrechte zum Schutz vor „Landgrabbing“;
- die Verbesserung von Hygienepraktiken zur Vermeidung von Krankheiten.

Eine externe Projektevaluierung hat bislang lediglich im Jahr 2006 als Teil einer größer angelegten Querschnittsevaluierung mehrerer Projekte stattgefunden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die in den beiden letzten Projektphasen erreichten Wirkungen zu eruieren. Außerdem wurden weitere international anerkannte Evaluierungskriterien wie Relevanz, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit für eine Reflexion des Projekterfolgs angewandt. Auf Basis der Ergebnisse sollten gemeinsam mit dem Projektträger Empfehlungen für die strategische Ausrichtung der folgenden Förderphase erarbeitet werden.

Das zweiköpfige Evaluierungsteam (eine internationale Expertin für ländliche Entwicklung und ein nationaler Universitätsprofessor für Agrarbera-

tung) nutzte unterschiedliche, einander ergänzende Methoden, um zu den Evaluierungsergebnissen zu kommen. Die wichtigsten Informationsquellen stellten die qualitativen Gruppen- und Einzeldiskussionen dar, die auf halbstrukturierten Interviewleitfäden basierten. Insgesamt wurden 267 Bauern, Bäuerinnen und andere Schlüsselpersonen in die Evaluierung einbezogen. Eine zentrale quantitative Datenquelle stellte das projekteigene Monitoring-System dar. Weitere Methodenbausteine waren die Analyse von Sekundärdaten, Feldbesuche/Beobachtungen sowie ein Auftakt- und ein Abschlussworkshop mit der Trägerorganisation.

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam stellte verschiedene positive Wirkungen des Projekts fest. Für die Zielgruppen selbst steht der verbesserte Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten über die Spar- und Kreditgruppen im Vordergrund, wenn sie über die Wirkungen des Projekts reflektieren. Die Gruppen ermöglichen den Bäuerinnen und Bauern ein Ansparen von Finanzmitteln, und in vielen Fällen werden Kredite für die Anschaffung landwirtschaftlicher Produktionsmittel (z. B. Saatgut), für die Zahlung der Saisonarbeiter oder für landwirtschaftliche Investitionen (z. B. Bienenstöcke, Maniok-Verarbeitungsmaschinen) eingesetzt. Des Weiteren sehen die Bäuerinnen und Bauern die Vorteile des Zusammenschlusses in der mit Unterstützung des Projekts aufgebauten Bauernorganisation. Durch die Organisation hoffen sie auf einen besseren Zugang zu landwirtschaftlichen Produktionsmitteln, entweder umsonst durch die Bereitstellung durch Institutionen und Programme oder subventioniert durch die Regierung. Auch wenn das Projekt selbst keine Verteilung von Produktionsmitteln vornimmt, so vermittelt es doch den Zugang dazu, wenn sich Möglichkeiten über Dritte ergeben. Bislang ist die Bauernorganisation vor allem als Lobbyorganisation tätig, die den Mitgliedern Zugang zu Unterstützungsleistungen verschaffen soll. Bäuerliche Interessensvertretung im Sinne von Politikbeeinflussung und dem Einfordern institutioneller Verbesserungen gehört nicht zum Selbstverständnis der Bauernorganisation.

Bäuerinnen und Bauern betonen die positiven Auswirkungen des Projekts auf den dörflichen Zusammenhalt. Da die Gruppen und Projektinterventionen Menschen aller Glaubensrichtungen offenstehen, sind Gruppen besonders von ihrer religiösen Zusammensetzung her gemischt. Immer wieder betonten Interviewpartnerinnen und -partner, dass dies im soziokulturellen Kontext der Projektregion unüblich ist und dass die Kooperation in den Gruppen spürbar zum Zusammenhalt in den Gemeinden beiträgt.

Frauen konnten durch zusätzliche Einkommen aus der Entwicklung von Erwerbstätigkeiten und durch ihre aktive Beteiligung in den Gruppen ihren Status in Gemeinde und Familie stärken.

Zu den ökonomischen Wirkungen des Projekts liegen keine aussagekräftigen Daten vor, sodass nicht festgestellt werden konnte, ob Bäuerinnen und Bauern ihre Flächenproduktivität gesteigert haben und ob sie über die Projektmaßnahmen höhere Preise für ihre landwirtschaftlichen Produkte erzielen konnten. Auf der Ebene der Umsetzung von Trainingsinhalten sind allerdings Wirkungen feststellbar. So verwenden 83 % der erreichten Bäuerinnen und Bauern selbst hergestellte Pestizide aus dem integrierten Pflanzenschutz als Alternative zu herkömmlichen, industriell hergestellten Pestiziden. Außerdem nimmt die Anzahl der Produzierenden, die die Produkte weiterverarbeiten und eigenständig vermarkten, zu.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Bezogen auf zentrale Probleme der Kleinbauernfamilien besitzen die Interventionen des Projekts eine hohe Relevanz. Die Kombination aus fachlich-technischer Unterstützung, verbunden mit einem partizipativen Ansatz, der gemeinsame Lernprozesse forciert, und dem Aufbau von lokalen Organisationsstrukturen, die einen hohen Grad an Eigenständigkeit erreicht haben, ist im Hinblick auf die Verbesserung der Lebensbedingungen der Zielgruppen insgesamt erfolgreich.

Schwierigkeiten hat das Projekt mit der strategischen Weiterentwicklung des Projektansatzes. Dies zeigt sich besonders deutlich in den in der laufenden Projektphase neu aufgenommenen Komponen-

ten zu Landrechten und zu Hygiene. Hier beschränkte sich das Projekt auf einige wenige Informationsveranstaltungen, ohne eine überzeugende Strategie für die Zielerreichung zu haben. Es ist weder deutlich geworden, wieso diese Komponenten im Rahmen des laufenden Projekts von Bedeutung sind, noch sind die gewählten Problemlösungsansätze plausibel. Hinsichtlich des sich verändernden Kontexts (z. B. eine stärkere Ausrichtung jüngerer Bäuerinnen und Bauern auf eine kommerzieller orientierte Landwirtschaft, Überalterung der autochthonen Bauernschaft und Zunahme von Saisonarbeitskräften aus anderen Landesteilen und Nachbarländern, Importsubstitutionspolitik der nigerianischen Regierung und damit verbundenen Investitionen in die heimische Landwirtschaft sowie Entwicklungen und Veränderungen in spezifischen Märkten für heimische Marktfrüchte) ist eine strategische Anpassung der Projektkonzeption mittelfristig jedoch geboten.

Eine weitere Herausforderung für das Projekt ist die Fokussierung auf kleinbäuerliche Haushalte. In vielen Gruppen scheinen besser gestellte mittelbäuerliche Haushalte zu dominieren, sodass sich die Frage nach dem Armutsbezug stellt. Auch investiert das Projekt einen Großteil der Ressourcen in Gruppen, die schon seit vielen Jahren unterstützt werden. Eine Exit-Strategie aus diesen Gruppen, die inzwischen in der Lage sein sollten, eigenständig weiter zu funktionieren, liegt zwar vor, wird aber nur unzureichend umgesetzt.

Das Evaluierungsteam empfiehlt dem Projektträger, gemeinsam mit den anderen von MISEREOR

unterstützten kirchlichen Projektträgern, strategische Diskussionen zu vertiefen. Hierbei sollte auch MISEREOR den Dialog mit der Partnerorganisation weiterhin suchen und unterstützend tätig werden, z. B. über Fortbildungen oder Exkursionen zur Exploration neuer Ansätze. In der nächsten Projektphase sollte das Projekt Interventionen auf die Kernbereiche ländlicher Entwicklung fokussieren und neue Themen nur dann als Projektziele aufnehmen, wenn diese eine direkte Relevanz hierzu aufweisen. In Bezug auf die Zielgruppen sollte das Projekt ein klareres Verständnis der verschiedenen Interessensgruppen und der Heterogenität der Zielgruppen entwickeln. Die ärmeren kleinbäuerlichen Haushalte sollten stärker in den Mittelpunkt der Interventionen rücken. Gruppen sollten nicht länger als sechs Jahre unterstützt werden, und die Bauernorganisation mit ihren Untergruppen sollte mehr Verantwortung für die weitere Begleitung der Gruppen übernehmen.

Andrea Queiroz de Souza

Follow-up (MISEREOR)

Mittlerweile wurde das Folgeprojekt begonnen. Die strategische Weiterentwicklung der Konzeption soll im Laufe dieses Zeitraums erfolgen. Die Frage nach der Zusammensetzung der Zielgruppen ist dabei ein wichtiger Baustein. Weiterer Schwerpunkt ist die Vermarktung.

23 Nigeria

Evaluierung eines Projekts zur Förderung nachhaltiger, kleinbäuerlicher Landwirtschaft in einer Diözese im Südwesten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der kirchliche Projektträger unterstützt Kleinbäuerinnen und -bauern in einer Diözese im Südwesten Nigerias seit 1994 im Sinn seines Auftrags, einen Beitrag zu Frieden und sozialer Gerechtigkeit zu leisten. Das ländliche Entwicklungsprogramm wird in langjähriger Partnerschaft mit MISEREOR gefördert; es war anfangs stark auf die landwirtschaftliche Ausstattung zentriert und wandelte sich mittlerweile hin zu einem ganzheitlichen Ansatz, um die Lebenssituation von Kleinbäuerinnen und -bauern zu verbessern und ihre Eigenständigkeit zu stärken.

Das ländliche Entwicklungsvorhaben arbeitet in sechs Zonen von acht lokalen Regierungsbezirken mit nahezu 400 armen Kleinbäuerinnen und -bauern unterschiedlicher Ethnien und Religionszugehörigkeit sowie unterschiedlichen Alters, die in Kleingruppen organisiert sind. Im Rahmen des Projekts werden landwirtschaftliche Methoden vermittelt wie Mulchen und der Anbau von Mischkulturen, die umweltschonend die Bodenqualität verbessern und Erträge steigern helfen sollen. Um die Einkommensbasis komplementär zu verbessern, fördert das Vorhaben die Kenntnisse über Kleintierhaltung von Schweinen, Hühnern, Hasen und Schnecken sowie die Ausbildung von Hilfsveterinären. Der Zugang zu Kapital ist für das eigenständige Arbeiten und den Erfolg der Kleinbäuerinnen und -bauern elementar, um z. B. Saatgut zu finanzieren und Erntehelfer/-innen zu entlohnen. Innerhalb der Kleingruppen und auf übergeordneter zentraler Ebene fördert das Projekt ein Spar- und Kleinkreditsystem, das der Beantwortung kurzfristigen Finan-

zierungsbedarfs sowie dem Erfahrungsaustausch dient. Mindestens zehn junge Menschen sollten in der laufenden Projektphase zum Erwerb des Lebensunterhalts an die Landwirtschaft herangeführt werden, um nicht in Städte und drohende Arbeitslosigkeit abzuwandern, sowie die überalterte Bauernstruktur in Nigeria zu verjüngen. Eine wichtige Komponente zu eigenständiger Entwicklung ist die angestrebte Stärkung von sechs Dorfkomitees, um Bedürfnisse und Forderungen nach sozialer Infrastruktur wie Straßen, Schulen und funktionierenden Brunnen gegenüber der lokalen Regierung zu vertreten und einzufordern.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die vorangegangene und aktuelle Förderphase zu bewerten und unter Betrachtung der in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen Perspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. Das deutsch-nigerianische Evaluierungsteam sollte ermitteln, inwieweit das angestrebte Ziel, die Lebenssituation der Kleinbäuerinnen und -bauern zu verbessern, und die definierten Unterziele noch angebracht sind und ob sie erreicht wurden. Neben der Frage nach Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen wurde die Einbeziehung und Beachtung von Querschnittsthemen wie Gender, Jugend, Umwelt und HIV/Aids analysiert. Das Evaluierungsteam interessierte sich außerdem besonders für die Lernerfahrungen und gute Praxis sowie die Zusammenarbeit mit MISEREOR.

Die deutsche Gutachterin und der nigerianische Gutachter wandten dabei unterschiedliche Metho-

den an: Dokumentenstudium, semistrukturierte Gruppengespräche mit 151 Kleinbäuerinnen und -bauern sowie 30 Mitgliedern von vier Dorfkomitees, Auswertung von Fragebögen, die an acht vom Evaluierungsteam ausgewählte und besuchte Kleinbauerngruppen verteilt worden waren sowie semistrukturierte Interviews mit drei Jungbauern und einer Jungbäuerin, Projektmitarbeitenden und Vertretern von Kooperationspartnern wie dem lokalen Radiosender, der lokalen Regierung und der diözesanen Landwirtschaftsschule. Daneben boten Besichtigungen von Feldern, Tierhaltung und erstellter Infrastruktur einen Einblick in die Projektpraxis. Es fand jeweils ein gemeinsamer Auftakt- und Abschlussworkshop mit dem Projektteam statt.

Festgestellte Wirkungen

Obleich die Wirkungen der verschiedenen Projektphasen fließend ineinander übergehen und keine genauen Daten zur Ausgangssituation der Kleinbauerngruppen sowie zu den aktuellen Erträgen und Einkommen vorlagen, gab es klare Anhaltspunkte für eine Verbesserung der Lebenssituation der unterstützten Kleinbäuerinnen und -bauern, so z. B. deren gute Kleidung (u. a. feste Sandalen), die Anfahrt mit Motorrädern und immer wieder Aussagen, dass die Kinder zur Schule und zur Universität gingen. Die Kleinbäuerinnen und -bauern unterstrichen, dass sich ihre Erträge und ihr Leben durch die im Projekt vermittelten Kenntnisse und Techniken verbessert hätten. Verbessertes Saatgut und Saatgutaustausch wurden erwähnt, mittels der Spar- und Kleinkredite könne man sich z. B. Unterstützung durch Erntehelfer/-innen leisten und Traktoren zum Pflügen mieten; einige Kleinbauern kauften Silos. Die 20 im Projekt beratenen Jungbauern waren insbesondere an Hühnerhaltung und Fischzucht interessiert. Bei den Feldbesuchen des Evaluierungsteams konnte der Anbau von Mischkulturen, das Mulchen und gegen die Hanglage ausgerichtete Saat- bzw. Pflanzweise beobachtet werden, also verbesserte landwirtschaftliche Methoden, die bereits recht verbreitet sind. Bodenverbessernde Anbaumethoden werden von den Kleinbäuerinnen und -bauern weiter vermittelt in gegenseitigem Erfahrungsaustausch und professio-

nellen Radiosendungen in der lokalen Sprache Yoruba, die fünf Millionen Hörerinnen und Hörer erreichen.

Ein Erfolg ist die Registrierung aller Kleinbauerngruppen bei der lokalen Regierung. Mit dem so erlangten Rechtsstatus als juristische Person gewinnen die Gruppen Zugang zu staatlichen Fördermöglichkeiten und Agrarkrediten, die gewählten Repräsentanten der Bauernvereine sind eingeladen, an den Sitzungen der Lokalregierung teilzunehmen, und vertreten die kleinbäuerlichen Anliegen wie die Vermarktung der Produkte durch bessere Straßen oder Probleme des Herdendurchzugs von Fulani-Rindern durch Felder. Durch langfristige Beratung ist es dem Projekt gelungen, eine solide wirkende Vereinsstruktur aufzubauen, die die Interessen der Kleinbäuerinnen und -bauern selbstbewusst vertritt und das Potenzial hat, zu einer genossenschaftlichen Struktur zu wachsen. Die vom Projektpartner beratenen neun Dorfkomitees haben Briefpapier mit eigenem Briefkopf erstellt und richten ihre Forderungen schriftlich an die Lokalregierung – eine sehr erfolgreiche Taktik, die zu insgesamt 19 Infrastrukturmaßnahmen (Brunnen, Straßen, Schule und Krankenstation) führte, von denen einige noch fertigzustellen sind.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der partizipative Projektansatz hat sich bewährt, und die Zusammenarbeit mit anderen Projekten innerhalb der Projektträgerstruktur brachte positive Synergieeffekte, sodass das Projekt mit relativ geringem Mitteleinsatz viel erreichen und eine starke Vertrauensbasis mit den Kleinbäuerinnen und -bauern schaffen konnte. Die konfessionell unabhängige Arbeit trägt zu Toleranz und Frieden innerhalb der Bauerngemeinschaften bei. Bisher konzentriert sich das Vorhaben aber noch nicht ausreichend auf die schlechter ausgestatteten bäuerlichen Familienbetriebe mit Flächen unter 2,5 ha.

Das Projektziel, nämlich die Verbesserung der Lebenssituation von armen Kleinbäuerinnen und -bauern, ist nach wie vor relevant in der Diözese, jedoch sollten noch in dieser Phase zumindest sechs neue Gruppen vorwiegend mit Jungbäuerinnen und Jungbauern aufgenommen und die Beratung sol-

cher Kleinbauerngruppen deutlich reduziert werden, die bereits mehr als sechs Jahre betreut wurden. Der Fokus der Beratungsarbeit sollte weiterhin auf dem bereits erarbeiteten Beratungspaket liegen. Jedoch sollte die Vermittlung der auf Handarbeit gestützten boden- und umweltschonenden Techniken bedarfsgerecht durch weitere Neuerungen erweitert werden. Der Schwerpunkt der nächsten Phase sollte weniger auf die Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktionstechniken und Ertragssteigerung, sondern stärker auf die Weiterverarbeitung und Vermarktung ausgerichtet sein und dabei Frauen stärker berücksichtigen und zur Übernahme von verantwortlichen Positionen ermutigen. Der Schwerpunkt der Spar- und Kleinkredite sollte auf dem Sparen innerhalb der Kleingruppen liegen; außerdem wird empfohlen, ein einheitliches Finanzmanagementsystem zu erarbeiten, um Transparenz und Nachhaltigkeit in den Gruppen zu gewährleisten.

Für eine nächste Projektplanung sollte der Projektträger – insbesondere für die Spar- und Kreditkomponente – wirkungsorientierte Indikatoren formulieren. In der Planungslogik sollten die geplan-

ten Aktivitäten den gesetzten Zielen und erwarteten Wirkungen klar zugeordnet werden. Das Evaluierungsteam empfiehlt, vor einer neuen Projektphase die Ausgangslage im Hinblick auf die Projektziele und Indikatoren zu erfassen; ebenso sollte das regelmäßige Monitoring der Gruppen auf die definierten Projektziele und Indikatoren ausgerichtet sein. Eine entsprechende Monitoring-Vorlage wurde vom Evaluierungsteam unter Berücksichtigung bereits vorliegender Arbeitsdokumente des Projektteams vorgeschlagen.

Heike E. Meuser

Follow-up (MISEREOR)

Mittlerweile wurde das Folgeprojekt begonnen. Die Beratung konzentriert sich verstärkt auf neue Gruppen und neue Mitglieder in bestehenden Gruppen. Vermarktung spielt in diesem Projekt eine wesentliche Rolle.

24 Nigeria

Evaluierung im Bereich Menschenrechte für Strafgefangene

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Eingebunden in den institutionellen Kontext einer Diözese im Südosten von Nigeria engagieren sich die Mitarbeitenden der projektdurchführenden Organisation mit finanzieller Hilfe von MISEREOR seit langem in den Kernbereichen Betreuung und Rechtsberatung von Strafgefangenen und Untersuchungshäftlingen sowie außergerichtliche Schlichtung von Streitfällen mittels alternativer Konfliktlösung. Dies geschieht in einer breit angelegten Gesetzesinitiative zur Justizreform im Bereich des Strafvollzugs sowie bei der Förderung von Menschenrechtsbildung im Bundesstaat Enugu. Die Mitarbeitenden führen regelmäßig Besuche in vier Gefängnissen von Enugu durch und versuchen, durch gezielte Maßnahmen die physischen und seelischen Nöte der Gefangenen zu lindern. Sie sammeln Kleiderspenden, Medikamente und Decken in Gemeinden, die sie an bedürftige Gefangene verteilen und stellen Kontakte mit Familienangehörigen her. Untersuchungshäftlinge, die oftmals jahrelang ohne Gerichtsverhandlung einsitzen, d. h. ohne jemals von einem Richter gehört worden zu sein, erhalten Rechtsberatung und Unterstützung. Inhaftierte Frauen, einige von ihnen mit Kindern, werden von den Mitarbeiterinnen des Projekts regelmäßig besucht und unterstützt. Darüber hinaus versucht die Partnerorganisation, die Gemeinden und Öffentlichkeit für Menschenrechtsanliegen zu sensibilisieren und hat eine Initiative gestartet, um diese im Schullehrplan von Oberstufenklassen im Bundesstaat Enugu zu verankern.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Untersuchung war es, das Menschenrechts- und Gefängnisreformprojekt hinsichtlich seiner quantitativen und qualitativen Wirkungen zu evaluieren und Vorschläge für die Fortführung der nächsten Projektphase zu erarbeiten, einschließlich der Frage, wie das Projekt institutionell gestärkt und die Arbeit in Zukunft nachhaltiger ausgerichtet werden kann. Schon bald nach der Ankunft in Enugu und ersten Gesprächen/Sitzungen mit Mitarbeitenden der Partnerorganisation sah sich das Gutachterteam mit klaren Anzeichen einer akuten Krise konfrontiert, die sich in wahrnehmbaren Spannungen, gereizter Stimmung, Hierarchieproblemen und Kommunikationsblockaden seitens einer Reihe von Mitarbeitenden ausdrückte. In dieser Situation des emotionalen „Drunter und Drüber“, d. h. der vorgefundenen schwierigen Gruppendynamik, war es zunächst nicht möglich, in das „Business as usual“ in Gestalt eines routinierten Evaluierungsablaufs einzusteigen.

Gemäß der erwachsenenpädagogischen Maxime, dass Störungen stets Vorrang haben, entschied sich das Gutachterteam, sich dieser besonderen Situation zu stellen und gemeinsam mit dem dortigen Team die Gründe für diese missliche Lage eingehender zu untersuchen. Was folgte, war ein zunehmend offener und intensiv geführter Austausch in Workshops, Kleingruppen und Einzelgesprächen über die aktuell sehr schwierige und verfahrenere Situation, der wesentlich dazu beitrug, die internen Gesprächsbarrieren wenigstens zum Teil

zu überwinden und gemeinsam in einen Prozess einzutreten, der lösungs- und zukunftsorientiert ist. Die damit einhergehende Absorbierung des Evaluierungsteams in das vorgefundene gruppendynamische Geschehen, administrative Unzulänglichkeiten der Partnerorganisation und das Nichtzustandekommen bzw. kurzfristige Absagen von zuvor vereinbarten Gesprächsterminen, z. B. mit ehemaligen Strafgefangenen, führten dazu, dass der direkte Kontakt mit Zielgruppen eingeschränkt war. Dennoch war es dem Gutachterteam möglich, im Verlauf der Evaluierung unter Verwendung diverser qualitativer und quantitativer Verfahren einen multi-perspektivischen Blick auf das Projektgeschehen zu werfen und auf dieser Grundlage Aussagen zu Relevanz, Resultaten und zukünftigen Perspektiven zu treffen. Dabei wurde ein partizipativer Untersuchungsansatz gewählt, der Beobachtungen, Diskussion und individuelle Befragungen sämtlicher Projektmitarbeitenden beinhaltet. Es wurden Gespräche und Interviews mit einer Auswahl von staatlichen und nicht staatlichen Akteuren geführt, die im Bereich von Gefangenenarbeit und Justizreform tätig sind. Außerdem wurden Vertreter staatlicher Justizorgane wie Generalstaatsanwalt, Polizei-offiziere sowie Vollzugsbeamte eines Hochsicherheitsgefängnisses befragt, die mit der Arbeit der Partnerorganisation vertraut oder am Gefängnisreformprogramm beteiligt sind.

Festgestellte Wirkungen

Das Projekt ist seit Langem in einem schwierigen sozialen Umfeld tätig und hat dort im Berichtszeitraum der letzten acht Jahre wichtige Beiträge bei der Betreuung und beim Schutz der Rechte von Strafgefangenen sowie einer breit angelegten Reforminitiative zur Verbesserung der Haftbedingungen und damit der Menschenrechtslage in Nigeria geleistet. Das hohe Engagement der Mitarbeitenden hat im Leben vieler Inhaftierter direkte Wirkungen erzielt, indem deren Wissen und Bewusstsein über ihre Rechte gestärkt und Gerichtsverfahren von Untersuchungshäftlingen, die jahrelang infolge mangelnden Rechtsbeistands einsaßen, eingeleitet oder beschleunigt wurden und Haftbedingungen, wenigstens in Teilen, durch die bei regelmäßigen

Besuchen erfolgte Ansprache, emotionale und karitative Fürsorge einschließlich von Kleider-, Medikamenten- und anderen Sachspenden erträglich gestaltet werden konnten. Dies trifft insbesondere auch auf inhaftierte Frauen, manche von ihnen mit Kindern, zu, die durch Mitarbeitende des Projekts regelmäßig besucht und betreut werden. Außerdem konnten im Lauf der Zeit von den Anwält(inn)en der Partnerorganisation Tausende von Streitverfahren außergerichtlich geschlichtet und beigelegt werden. Dadurch wurde zudem das Bewusstsein über die Sinnhaftigkeit gewaltfreier Konfliktlösung, das in den lokalen Traditionen der nigerianischen Gesellschaft verankert ist, geweckt, bestärkt und neu belebt. Die Beteiligung an einer breit angelegten Gesetzesinitiative zur Gefängnis- und Justizreform geht demnächst in ihre Abschlussphase und wird sehr wahrscheinlich zu langfristigen Verbesserungen des derzeit völlig überlasteten Strafvollzugs beitragen, wenn deren Implementierung konsequent umgesetzt wird.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der mit dem Weggang des charismatischen Gründungsleiters und langjährigen Leiters der Partnerorganisation verbundene Leitungswechsel hat eine akute (Führungs-)Krise ausgelöst bzw. offengelegt, die sich bei einigen Mitarbeitenden in z. T. latenter, z. T. offener Spannung, Frustration und „Schockstarre“ äußerte. Die so vehement aufgetretenen Krisenanzeichen waren/sind ein Beleg dafür, dass die Schwierigkeiten, die ein solcher Führungswechsel nach fast dreißig Jahren auslösen kann, und der damit eingeleitete Übergang weder vom Management noch vom Vorstand (Board of Trustees) der Partnerorganisation angemessen antizipiert wurden. Es stellte sich bald heraus, dass die völlig einseitig auf die charismatische Persönlichkeit des Vorgängers zugeschnittene Organisationsstruktur, mittels der zuvor durchaus achtbare Resultate und Wirkungen erzielt worden waren, sich plötzlich als inadäquat, defizitär und nicht nachhaltig erwies. Jetzt wurde offenbar, dass die über Jahre etablierten, stark personenzentrierten Strukturen und Abläufe der Entwicklung von internen Potenzialen, die einen sanfteren Übergang ermöglicht hätten,

ten, im Weg standen. Im Verlauf des durch die Evaluierung angestoßenen Diskussionsprozesses wurde deutlich, dass der neue Leiter nicht in die alten Schuhe schlüpfen kann. Vielmehr geht es jetzt dringend darum, die Krise als Chance zu begreifen und zügig zu überwinden, indem interne Abläufe neu gestaltet werden und gezielt am Aufbau funktionsfähiger Managementsysteme und -strukturen gearbeitet wird, die weniger personenabhängig sind als zuvor.

Trotz der internen Herausforderungen ist die Arbeit der Partnerorganisation nach wie vor von hoher Relevanz. Die vorhandenen professionellen Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden, die im Laufe der Jahre entwickelt wurden, kommen allerdings derzeit angesichts der akuten Führungskrise nicht zur vollen Entfaltung. Es gilt, ein funktionsfähiges PME-System zu etablieren und ein an Wirkungen orientiertes Projektmanagement anstelle des weitgehend aktivitätsbasierten einzuführen. Außerdem sollten der Programmfokus stärker herausgearbeitet und eigene Systemgrenzen definiert werden. Dazu müssen klare strategische Ziele für die Projektarbeit sowie spezifische Ziele mit entsprechenden Indikatoren benannt werden, die es ermöglichen, die erwarteten und tatsächlichen Wirkungen zu messen und zu beschreiben. Die im Untersuchungszeitraum abgeschlossenen Projektver-

träge enthalten ziemlich genau definierte Zielvereinbarungen, die allerdings bei der Projektdurchführung nicht angemessen berücksichtigt wurden, sodass es schwer war/ist, die jeweiligen Grade der Zielerreichung einzuschätzen. Auch hier besteht dringender Änderungsbedarf hin zu einer professionelleren Gestaltung der Planungs- und Implementierungsprozesse sowie des Berichtswesens. Der hier skizzierte Veränderungsbedarf macht die Einleitung eines extern begleiteten und durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen unterstützten Veränderungsprozesses erforderlich, der vom Board of Trustees und der administrativen Leitung aktiv unterstützt werden muss, um erfolgreich zu sein. Dazu gehören eine strategische Neuausrichtung des Programms, ein erneuertes und verstärktes Ownership und mutige, zukunftsorientierte Entscheidungen aller beteiligten Akteure.

Dr. Thomas Döhne

Follow-up (MISEREOR)

Der Bericht des Gutachterteams liegt erst seit einigen Wochen vor und wurde dem Partner zeitnah übermittelt. Dieser hat eine Rückmeldung angekündigt.

25 Peru

Evaluierung der Arbeit einer kirchlichen Organisation zu Demokratieförderung, Menschenrechten und Bewahrung der Schöpfung

vKurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die bischöfliche Organisation arbeitet seit 1965 auf nationaler Ebene vor allem mit Diözesen und kirchlichen Einrichtungen in den Bereichen Demokratieförderung, Rechtsstaatlichkeit, Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung und wird von MISEREOR seit 1976 finanziell unterstützt. Sie sucht auf drei Ebenen zu wirken: a) lokal-regional, mit Personen und Personengruppen von Bauerndörfern und katholischen Gemeinden sowie mit lokalen Nichtregierungsorganisationen (NRO), Produzentenorganisationen und Gefangenen; b) auf Ebene der Diözesen durch die Stärkung ihrer pastoralen Arbeit und c) national als wichtige Vernetzerin von sozialen Akteuren und zur Verteidigung der Interessen armer und marginalisierter Bevölkerungsgruppen in konkreten Verhandlungen. Auch auf internationaler Ebene ist die Organisation ein respektierter Akteur der katholischen Kirche in diesen Bereichen. Aktuell gibt es eine enge Zusammenarbeit mit 17 Diözesen innerhalb des Landes.

Die Projektmaßnahmen konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

- Aus- und Fortbildung von Frauen und Männern, die in den Diözesen angestellt sind oder ehrenamtlich auf Pfarreebene mitarbeiten, in kirchlicher Soziallehre, sozialer Arbeit mit Gefangenen und Konfliktschlichtung. Die Organisation bietet thematische und juristische Fachberatung sowie Begleitung und Orientierung bei Schlichtungsprozessen an und unterstützt bei der Durchführung von regionalen und nationalen Veranstaltungen. Damit sollen die Zielgruppen verstärkt ihre Rechte einfordern und wahr-

nehmen können und Konflikte bearbeitet oder gelöst werden.

- Rechtsberatung von Personen, Gemeinschaften oder Gruppen in national repräsentativen Fällen von Umwelt- und Sozialkonflikten zur Durchsetzung ihrer Rechtsansprüche (wie z. B. Entschädigungszahlungen); psychosoziale Begleitung von Opfern von Gewalt und von Gefangenen.
- Zusammenarbeit mit Netzwerkorganisationen der Zivilgesellschaft sowie mit ländlichen Gemeinden und einzelnen Personen zu Menschenrechtsthemen und Solidarwirtschaft.
- Fortbildung von Frauen und Männern aus staatlichen Institutionen zur Problematik der Menschenrechte von Häftlingen.
- Ausbildung von Häftlingen im Bereich der Solidarwirtschaft und in handwerklichen Tätigkeiten, um ihre soziale Reintegration zu ermöglichen.
- Durchführung von Kampagnen und Veranstaltungen auf nationaler Ebene zur Bewusstseinsbildung und Lobbyarbeit zu Themen wie ethische Verantwortung von Politiker(inne)n, Klimawandel, Extraktivismus und die Situation in den Gefängnissen.
- Erarbeitung und Vertrieb von Materialien und Publikationen für Fortbildung, Weiterbildung und Öffentlichkeitsarbeit.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

In enger Absprache mit der Organisation beauftragte MISEREOR erstmalig eine externe Evaluierung, die die Funktionalität und Arbeitsweise

sowie die Erreichung der gesetzten Ziele überprüfen und Verbesserungsvorschläge erarbeiten sollte. Die Evaluierung wurde durch eine ausführliche Dokumentenanalyse vorbereitet. Vor Ort war die Analyse der Stärken und Schwächen der Organisation wichtig. Dazu wurden die Geschichte der NRO und die letzten zwei Projekte, die MISEREOR mit vier anderen internationalen kirchlichen Organisationen von 2011 an finanzierte, in den Blick genommen.

Das venezolanisch-deutsche Evaluierungsteam nutzte seine Erfahrung der partizipativen Evaluierung und der theologisch-sozialen Arbeit, um die Evaluierungsziele sowie Fragen zum Umgang mit Gender und Partizipation mit der ganzen Organisation zu bearbeiten. Tätigkeitsbereiche und interne Prozesse wurden im Hinblick auf Relevanz, Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit analysiert. Das Team befragte 208 Personen als Stakeholder der Organisation in Workshops, Besprechungen und Einzel- oder Gruppeninterviews. Informationen und Schlussfolgerungen wurden den Mitarbeitenden im Auftakt- und Abschlussworkshop vorgetragen und deren Kommentare bis zum Ende des Auftrags konstant miteinbezogen.

Festgestellte Wirkungen

Im Rahmen der Evaluierung konnten eindeutig positive Wirkungen festgestellt werden. Ziel der zwei Projekte war es, einen Beitrag zur Verteidigung der Menschenrechte, zur Bewahrung der Schöpfung und zur Stärkung der Demokratie in Peru zu leisten. Es ist klar, dass die geleistete Aus- und Fortbildungsarbeit von Stakeholdern hier generell von großer Relevanz ist. Auch wird sie von Akteuren in den Diözesen explizit gewünscht, wenn auch eher in Form von langfristigen und damit tiefergehenden Lernprozessen als einzelnen Workshops. Vor allem in den Bereichen der Schlichtung von Umweltkonflikten und der katholischen Soziallehre sowie in spezifischen rechtlichen Notfällen werden die Aktionen der Organisation hoch geachtet. Soziale und kirchliche Organisationen, Gruppen und Netzwerke schätzen ihre Funktion als Vernetzerin sehr. Darüber hinaus haben die Justizarbeit und die wassertechnische Beratung und Ausbildung bei national repräsentativen Fällen von so-

zioökologischen Konflikten bewirkt, dass indigene und kleinbäuerliche Gemeinschaften nicht nur Schutz vor der Kriminalisierung ihrer Proteste erhielten, sondern auch selber lernten, an Konfliktlösungen mit anderen Akteuren mitzuwirken. Diese Arbeit sowie das langfristige Engagement zugunsten der Achtung der Menschenrechte der Opfer von Gewalt haben dazu beigetragen, dass die Organisation national und international als kompetenter Gesprächspartner angesehen wird. Auch ehrenamtliche und angestellte Mitarbeitende in vielen Pfarreien und Diözesen in Peru geben an, dank der Arbeit der Organisation ihre Standpunkte klarer darstellen zu können und sich staatlichen und auch teilweise privaten Akteuren wie Bergbaufirmen mit Selbstsicherheit und konkreten Lösungsvorschlägen stellen zu können.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Verankerung der Organisation in der katholischen Kirche stellt einen Schutz dar und erlaubt der Organisation dank der Kompetenz und Legitimität der Kirche, andere in Schutz zu nehmen – obgleich diese Verankerung durch die hierarchischen kirchlichen Strukturen und damit oft einhergehenden wertekonservativen Arbeitsweisen und Ansätze auch eine Herausforderung darstellt. Der Ansatz der jetzt tiefergehenden Ausbildung in Konflikt-schlichtung ist ebenso relevant wie die Materialien und die Bildungsarbeit in katholischer Soziallehre und der Arbeit mit Netzwerken. Die langjährige Erfahrung mit der Arbeit in Gefängnissen ist wohl einzigartig in Peru und könnte noch stärker dazu genutzt werden, rechtliche und praktische Verbesserungen in den Gefängnissen sowie eine nationale Strategie zur Beendigung der dort herrschenden Korruption und Misshandlungen sowie zur Reintegration von Häftlingen zu erreichen. Es wird der Organisation geraten, hier dringend eine Strategie zu erarbeiten, um andere Akteure, z. B. ehrenamtliche Mitarbeitende von Diözesen, an diese Arbeit mit den Häftlingen heranzuführen und zu erreichen, dass der Staat selber seine Verantwortung in dem Bereich wahrnimmt.

Das Subsidiaritätsprinzip, so wichtig es in der katholischen Soziallehre und der politischen Ent-

wicklungszusammenarbeit ist, wird in der Praxis ungenügend umgesetzt. Die Teilnahme der Organisation an Konflikt-schlichtungsprozessen muss z. B. nicht endlos andauern, wenn im Vorfeld soziale Akteure gestärkt werden. Auch gibt es heute viele NRO, die Rechtsschutz anbieten und mit denen noch mehr gemeinsame Lobbyarbeit effektiv geschehen könnte. Es fehlt eine Strategie, die klar darstellt, wie viele der Aufgaben, die die Organisation noch weiterführt, heute Teil der Verantwortung des Staates sind und von diesem wirklich übernommen werden könnten und sollten.

Intern ist es wichtig, eine Koordinationsgruppe einzurichten, die die operativ tätigen Teammitglieder mehr in die Verantwortung einbezieht, Mitarbeitende in den Diözesen stärker motiviert und als kollegiale Gesprächspartnerin der Bischofskonferenz fungiert. Organisationsinterne Probleme wie Einhaltung der Arbeitnehmerrechte, Transparenz, effizientes Finanzmanagement, Verwaltung, Partizipation und effektive Kommunikation wurden detailliert besprochen, und es wäre gut, wenn MISEREOR die Organisation – evtl. zusammen mit anderen Geberorganisationen – bei diesen wichtigen Themen begleiten könnte. Empfohlen wird auch eine sofortige gemeinsame Erarbeitung des neuen Projekts bzgl. Inhalt, Ziele, Teams und Zusammenarbeit mit anderen Projekten der Organisation. Diese Aufgabe kann von lokalen Beraterinnen oder Beratern begleitet werden; gleiches gilt für die empfohlene Weiterbildung des Teams in finanziellen und arbeitsrechtlichen Themen sowie Planungs- und Evaluierungsarbeit. Schließlich ist die größte Stärke

der Organisation die ihres Teams: Die Menschen, die in ihr arbeiten, kombinieren eine vielversprechende jahrelange Erfahrung mit einer von allen Seiten anerkannten persönlichen Hingabe an ihre anstrengende und anspruchsvolle Arbeit.

Dr. Jutta Blauert

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung setzte eine positive Dynamik im Entwicklungsprozess der Partnerorganisation frei. Im Juni 2016 wurden die Ergebnisse der Evaluierung vor Ort bei einem Projektbesuch besprochen. Im Anschluss entwickelte die Partnerorganisation einen Arbeitsplan mit Zielen und Terminen, wie einzelne Empfehlungen konkret umgesetzt werden können. Es handelt sich dabei durchaus um einen komplexen Prozess. Um diesen zu unterstützen, wurden durch einen einheimischen Berater zwei Workshops mit der Projektleitung und den einzelnen Arbeitsgruppen durchgeführt. Weitere Workshops sind geplant. Das Monitoring über die Umsetzung der Empfehlungen ist fester Bestandteil der halbjährlichen Projektbesuche. Gleichzeitig wurden die Ergebnisse der Evaluierung mit den beteiligten Verantwortlichen auf der Ebene der Peruanischen Bischofskonferenz besprochen.

26 Philippinen

Evaluierung eines Netzwerks von Partnerorganisationen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Evaluiert wurde das Hauptprojekt eines landesweiten Netzwerks von MISEREOR-Partnern auf den Philippinen, das von 2012 bis 2015 lief. Mit dem Projekt wurde die Vernetzung von über 200 nicht-staatlichen Organisationen und diözesanen Entwicklungswerken, die im ganzen Land vertreten sind, gefördert. MISEREOR unterstützt das Netzwerk bereits seit dessen Gründung 2003 und war auch an der Vorbereitungsphase in den Jahren 1999 bis 2003 beteiligt. Die meisten Mitglieder waren irgendwann Partner von MISEREOR, heute ist es nur noch die Hälfte, aber viele sind im Netzwerk geblieben, um den Kontakt zu halten und von den Aktivitäten des Netzwerks zu profitieren. Vernetzung ist auf den Philippinen beliebt, und es war zu beobachten, dass viele Organisationen diese Vernetzung für ihre Arbeit nutzen können.

Das Netzwerk ist in Regionen organisiert, die in etwa den Erzdiozesen der philippinischen Bischofskonferenz entsprechen. Die regionalen Cluster der Organisation treffen sich regelmäßig, um Erfahrungen auszutauschen und sich mit den Themen zu befassen, auf die sich das Netzwerk konzentriert. Die Schirmherrschaft eines Bischofs aus der Region wird angestrebt.

Zentrale Themen dieser Projektphase sind:

- Nachhaltige Landwirtschaft: Hier geht es darum, die Landwirtschaft von Kleinbäuerinnen und -bauern weniger abhängig von externen Inputs wie Kunstdünger zu machen und sie so zu diversifizieren, dass die Produzentinnen und Produzenten von Wetterextremen weniger abhängig sind. Es geht hier aber auch darum, einen nachhaltigen Lebensstil zu fördern.
- Klimawandel und Katastrophenvorsorge: Die Philippinen erlebten in den letzten Jahren einige extreme Katastrophen wie Taifune und Erdbeben, die auch große internationale Aufmerksamkeit fanden. Hinzu kamen viele kleine Katastrophen, die deutlich machen, dass die Philippinen sehr vom Klimawandel betroffen sind und erst recht in Zukunft sein werden. Angesichts dieser Bedrohung bemüht sich das Netzwerk darum, dass die Mitglieder das Thema Klimawandel in ihre Arbeit aufnehmen und mit ihren Zielgruppen Maßnahmen zur Katastrophenvorsorge durchführen.
- Frieden: Seit Jahrzehnten sind die Philippinen Schauplatz verschiedener bewaffneter Konflikte. Einer der wichtigsten konzentriert sich auf den muslimischen Süden des Landes. Dort kämpfen mehrere Gruppen mit militärischen Mitteln für die Unabhängigkeit. Während der Projektlaufzeit wurde ein Friedensabkommen geschlossen, das aber noch vom Parlament angenommen werden musste. Das Netzwerk engagierte sich dafür, dass dieses Friedensabkommen landesweit bekannt und angenommen wird. Ein anderer militärischer Konflikt ist ein Guerillakampf kommunistischer Aufständischer, der in verschiedenen Landesteilen geführt wird. Die Gespräche zwischen Staat und Rebellen zeigen keinen Fortschritt und das Netzwerk sah wenige Möglichkeiten zu handeln.
- Bergbau: Beim Abbau von Rohstoffen werden auf den Philippinen, wie in vielen anderen Ländern auch, die Belange der lokalen Bevölkerung und Umweltbelange oft nicht berücksichtigt und zum Teil schwere Schäden angerichtet.

Ein Teil der Menschen findet dadurch zwar Arbeit, aber für eine große Zahl werden die natürlichen Lebensgrundlagen vernichtet. Das Netzwerk stärkt lokale Bewegungen gegen Bergbauvorhaben, vertritt ihre Interessen gegenüber Unternehmen und Staat und bezieht die betroffenen Regionalgruppen ein. Dies ist zwar Gegenstand eines gesonderten Projekts von MISEREOR mit demselben Netzwerk, im Rahmen der Evaluierung war aber die Verbindung zu den ersten drei Themen zu untersuchen.

Fachgruppen zu den vier Themen erarbeiteten zusammen mit dem Sekretariat und dem Vorstand Material und Stellungnahmen und führten Fortbildungen durch. MISEREOR ist in diesem Netzwerk nicht nur Finanzier, sondern auch Mitglied, intensiver Dialogpartner, der im Vorstand vertreten ist, Ideengeber und Partner, der international Vernetzung mit anderen Partnern ermöglicht. Auf Vermittlung von MISEREOR nahm das Netzwerk an mehreren internationalen Netzwerktreffen teil. Dass MISEREOR sich in dieser Form engagiert, wurde von vielen Mitgliedern sehr geschätzt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

In der Evaluierung sollte untersucht werden, inwieweit das laufende Projekt zu den Zielen des Netzwerks beigetragen hat, ob die internen Strukturen angemessen sind und welche Faktoren dazu beitragen, dass mehr Partnerschaft zwischen den Mitgliedern entsteht.

Die Evaluierung wurde von einem Team aus zwei philippinischen Evaluator(inn)en (eine Frau, ein Mann) und einem deutschen Evaluator, der die Leitung innehatte, durchgeführt. Zunächst wurden die Projektunterlagen gesichtet. Die Datenerhebung auf den Philippinen hatte drei Phasen: Beim ersten Besuch des Teamleiters auf den Philippinen wurden viele Gespräche mit den engsten Projektbeteiligten, vor allem den Angestellten des Sekretariats, und einigen Mitgliedern des Netzwerks geführt. In der Zwischenphase haben die philippinischen Teammitglieder an mehreren Regionaltreffen des Netzwerks teilgenommen und weitere Interviews geführt. Gleichzeitig wurden alle 216 Mitglie-

der online mit der Software Limesurvey zu ihren Erfahrungen und Erwartungen sowie den Wirkungen des Netzwerks befragt. 79 Personen (37 %) antworteten. Die Antworten geben einen guten Einblick insbesondere in die Sicht der ca. 160 aktiven Mitglieder. Beim zweiten Besuch des Teamleiters in den Philippinen wurden weitere Interviews geführt und schließlich die Ergebnisse bei einem Treffen des nationalen Vorstands, in dem alle Regionen vertreten sind, vorgestellt, was erneut wichtige Denkanstöße gab. Aufbauend auf den Evaluierungsergebnissen bereitete der Vorstand noch während des Aufenthalts der Evaluator(inn)en die für Anfang 2016 geplante Mitgliederversammlung vor, um die nächste Projektphase zu planen.

Festgestellte Wirkungen

Vor Beginn der aktuellen Projektphase hatten Mitglieder ihre Prioritäten für die Zusammenarbeit im Netzwerk bestimmt und ihre Interessen Vorstand und Sekretariat mitgeteilt. Aus den Fortbildungen und den zweimal im Jahr stattfindenden Vorstandssitzungen wurden Material und Impulse in die Regionalgruppen eingebracht. Die Online-Befragung und Interviews bestätigten, dass diese Impulse in den Regionalgruppen tatsächlich diskutiert wurden. Interessanterweise nahmen viele Organisationen teil, die nicht (mehr) von MISEREOR finanziert werden. Ihnen gab dieses Netzwerk die Möglichkeit zu erfahren, welche neuen Entwicklungen es national und international gibt. So können sie am Puls der Zeit bleiben. Viele dieser Organisationen erhalten gar keine internationale Finanzierung mehr, leisten aber einen Beitrag zur philippinischen Zivilgesellschaft. MISEREOR trägt also durch das Netzwerk dazu bei, dass seine frühere Förderung auf Dauer wirkt.

Das Ausmaß, in dem Themen in den Regionalgruppen diskutiert wurden, war unterschiedlich. Am meisten diskutiert wurden Klimawandel und Katastrophenvorsorge. 75 % der Befragten nannten diese Themen. Am wenigsten diskutiert wurde die nachhaltige Landwirtschaft, aber auch hier waren es noch mehr als drei Fünftel.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten bestätigte, dass die Kompetenz der beteiligten Organisatio-

nen durch die Aktivitäten der Regionalgruppen in den vier Themenfeldern gestiegen ist und dass die eigene Organisation die Themen in der einen oder anderen Weise aufgenommen hat. Hier gibt es ein breites Spektrum. Es kann einfach bedeuten, dass sich die Angestellten der Organisation eine Meinung zum Friedensabkommen im Süden des Landes gebildet haben, oder dass die Organisation befähigt wurde, ihre Arbeit deutlich zu verbessern. So wurde von einer Mitgliedsorganisation berichtet, die nach einem Taifun ihr Wiederaufbauprogramm veränderte. Auf der Grundlage einer Fortbildung über nachhaltige Landwirtschaft half sie Hunderten von Bauernfamilien, Tierhaltung einzuführen, wodurch die Familien ihr Einkommen deutlich verbesserten. Außer der Fortbildung war nichts von MISE-REOR finanziert. Andere Hilfsorganisationen und der philippinische Staat gaben Geld. Dennoch führten die Gesprächspartner die ganze Maßnahme auf das Netzwerk zurück, weil die Fortbildung den entscheidenden Impuls gesetzt hatte.

Eine Mehrheit der Befragten bestätigte auch, dass sie das erworbene Wissen in Trainings weitergegeben haben. Fast alle Organisationen sind Mitglied lokaler Komitees, z. B. für Entwicklungsprogramme und Katastrophenschutz. Auch hier haben sie ihr erworbenes Wissen eingesetzt. Im Laufe des Projekts nahmen die Aktivitäten der Regionalgruppen zu, der Austausch zwischen Mitgliedern verstärkte sich und sie arbeiteten mehr zusammen, und zwar zum größeren Teil auf eigene Initiative. So konzentriert sich das nationale Netzwerk auf einige wenige Bergbauregionen, die Regionalgruppen jedoch nahmen weitere Themen auf, zuletzt das Thema Kohlebergbau, das in den Philippinen an Bedeutung gewinnt. Auch auf nationaler Ebene wurde das Netzwerk bekannter und einflussreicher. Insbesondere in Bezug auf die Friedensprozesse gewann es viel Reputation.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat viel zu den Zielen des Netzwerks beigetragen. Seine Arbeit wurde stark von den Regionen getragen und orientiert sich deutlich an deren Prioritäten. Das sind wesentliche Erfolgsfaktoren, durch die das Netzwerk einen wichtigen

Beitrag zu Stärkung der Zivilgesellschaft leistet, auch weil es sich darin von vielen anderen Netzwerken in den Philippinen unterscheidet. Beiträge und Impulse der Regionen ebenso wie ein sehr gut organisiertes Sekretariat und ein kompetenter Vorstand haben viel dazu beigetragen. Die Rücken-deckung durch katholische Bischöfe hilft ebenfalls und mit anderen Projekten wie dem Bergbauprojekt gibt es Synergieeffekte.

Etwas skeptisch ist die Evaluierung in Bezug auf die starke Betonung von Führung durch die Regionen, die auch dazu beiträgt, dass viele Regionalkoordinator(inn)en, die alle ehrenamtlich arbeiten, überlastet sind. Die Evaluierung empfiehlt, die Verantwortung von Mitgliedern zu stärken und die Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen. Die Evaluierung empfiehlt zudem, die Arbeit des Netzwerks im Wesentlichen weiterzuführen wie bisher, sich weiterhin auf wenige Themen zu beschränken und den Regionalgruppen mehr Geld für Aktivitäten zu geben. Der Charakter des Netzwerks mit viel ehrenamtlicher Arbeit und Vernetzung sollte dabei nicht verlorengehen. Weil das Netzwerk viele Mitglieder hat, die nicht mehr international gefördert werden, sollte es sich mit der Frage beschäftigen, wie die philippinische Zivilgesellschaft sich lokal finanzieren kann. Die Evaluierung empfiehlt, mit den Mitgliedern einen Reflexionsprozess zu dieser Frage zu organisieren; denn in Schwellenländern wie den Philippinen ist davon auszugehen, dass die Zahl der Organisationen ebenso wie der Bedarf an zivilgesellschaftlicher Arbeit steigen, die Finanzierung aus dem Ausland jedoch sinken wird. Das Netzwerk kann hier einen weiteren Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft insgesamt leisten.

Bernward Causemann

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wurden auf der angesprochenen Mitgliederversammlung im Frühjahr 2016 sowie bei Gremiensitzungen und Clustertreffen im Vorfeld der Versammlung und danach ausführlich diskutiert. Diese Diskussionen leisteten einen wichtigen Beitrag zur Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte des Netzwerks für die Jahre 2017 bis 2020. Das Netzwerk folgte den Evaluierungsempfehlungen, den Fokus auf wenige Themenschwerpunkte beizubehalten, und hat Schritte in die Wege geleitet, um die Handlungsfähigkeit der Cluster zu stärken und die Netzwerkaktivitäten auf seine Kernaufgaben von Vernetzung, gegenseitigem Lernen und gemeinsamer anwaltschaftlicher Arbeit zu fokussieren. MISEREOR beteiligte sich an diesen Diskussionen in seiner Rolle als Mitglied des Vorstands. Daran anschließend und auf den Evaluierungsergebnissen aufbauend, hat das Netzwerk für die Jahre 2017 bis 2020 einen Projektantrag an MISEREOR ausgearbeitet. Die Evaluierungsergebnisse waren auch im Antragsdialog eine wichtige Referenz. Insbesondere Fragen zur weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsorganisationen und der weiteren Festigung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, aber auch Fragen bezüglich der Kapazitäten zur angemessenen Reaktion auf Naturkatastrophen, der Verbesserung der Fähigkeit zu effektiver anwaltschaftlicher Arbeit sowie zur Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte innerhalb der Cluster und zwischen Mitgliedern aus verschiedenen Clustern wurden dabei intensiv diskutiert.

27 Sambia

Evaluierung eines Projekts im Bereich Alphabetisierung, Gender und Landrechte

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die durchführende Organisation ist ein langjähriger Partner von MISEREOR. Das Projekt befindet sich in seiner zweiten Phase und wird seit 2011 von MISEREOR unterstützt. Die Partnerorganisation setzt sich für arme und benachteiligte Menschen in der großen, jedoch spärlich besiedelten Nord-West-Provinz von Sambia ein. Die Menschen dort werden durch starke Veränderungen herausgefordert. Der sogenannte Kupfergürtel verlagert sich mit seinen großen Minen immer weiter in nordwestliche Richtung. Dies schafft begrenzt Arbeitsplätze. Die Bevölkerung hat sich jedoch durch den Zuzug von Arbeit suchenden Menschen verdoppelt. 80 % der Menschen leben weiterhin von Subsistenzlandwirtschaft am Rande des Existenzminimums. Durch die Minentätigkeiten, aber auch durch ein insgesamt gestiegenes Interesse an Land und Holz, verlieren immer mehr Kleinbäuerinnen und Kleinbauern ihre landwirtschaftlich nutzbaren Flächen und damit ihre Lebensgrundlage. Insgesamt sind Frauen von dieser Entwicklung mehr betroffen, da sie traditionell wenig an Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Dazu kommt, dass die Analphabetenrate bei Frauen besonders hoch ist. Die Förderungsschwerpunkte des Projekts decken drei der dringendsten Entwicklungsfelder für die arme Bevölkerung ab. Alphabetisierung ist die Grundlage für Teilhabe und Entwicklung. In 26 ländlichen Kommunen werden deshalb Alphabetisierungskurse durch freiwillige Laienlehrer/-innen, welche durch das Projekt ausgebildet wurden, durchgeführt. Durch Informations- und Diskussionsveranstaltungen zum Thema Geschlechtergerechtigkeit und die Rolle der

Frauen in Familie und Gesellschaft wird die ländliche Bevölkerung für das Thema sensibilisiert. In von Veränderungen und Landraub besonders betroffenen Gebieten liegt das Hauptaugenmerk darauf, die Menschen über Landrechte und Ressourcenschutz aufzuklären und ihnen Handlungsoptionen zu vermitteln. Direkt an Projektaktivitäten beteiligt sind mehr als 5.000 Personen. Durch Radio-sendungen und Veranstaltungen wie zum Weltfrauentag werden noch wesentlich mehr Menschen erreicht. Auf nationaler und Provinzebene setzt sich die Organisation für eine verbesserte Ausbildungssituation von Mädchen und Frauen sowie für gerechtere Landverteilung und Rechtssicherheit für den Landbesitz von Kleinbauernfamilien ein.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die durchgeführte Evaluierung hatte zum Ziel, die Ergebnisse und erreichten Wirkungen des Projekts zu überprüfen und zu dokumentieren. Sie dient zur Rechtfertigung für die Mittelverwendung, aber auch im Wesentlichen als Basis für einen Lernprozess, den die Partnerorganisation und MISEREOR gemeinsam durchlaufen. Die Ergebnisse und Empfehlungen fließen in die Weiterführung des Projekts ein. Die Evaluierung hat Fragen zu Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirksamkeit sowie Nachhaltigkeit gestellt und ausgewertet. Weitere Evaluierungsaspekte waren die Qualität und Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen, hier besonders der Ansatz mit freiwilligen Laienlehrer(inne)n sowie die Lernerfahrungen aus der politischen Lobbyarbeit.

Die Evaluierung wurde durch ein geschlechterausgeglichenes, sambisch-deutsches Evaluierungs-

team durchgeführt. Folgende Methoden kamen dabei zum Einsatz: Dokumentenstudium, Recherche zu staatlichen und traditionellen Landrechten in Sambia, strukturierte Einzelinterviews mit 40 Projektmitarbeitenden, einzelnen Projektteilnehmer(inne)n sowie Akteuren aus dem weiteren Projektumfeld, 19 Fokusgruppen-Diskussionen mit 180 Projektmitarbeitenden aus neun verschiedenen Gemeinden. Es fand jeweils ein gemeinsamer Auftakt- und Abschlussworkshop mit der durchführenden Organisation statt.

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte zahlreiche positive Ergebnisse und erste langfristige Wirkungen der Projektaktivitäten feststellen. Durch das Alphabetisierungsprojekt haben rund 1.000 Personen, die meisten davon Frauen, Lesen, Schreiben und Grundrechnen gelernt. Dies hat positive Auswirkungen auf die persönliche, soziale und ökonomische Entwicklung der Teilnehmenden. Durch die Alphabetisierung werden Kleinbäuerinnen und Kleinbauern in die Lage versetzt, Dokumente lesen und unterschreiben zu können. Sie haben somit die Möglichkeit, mehr Rechtssicherheit, besonders im Bereich Landrechte, zu erlangen. Durch die Fähigkeit zu rechnen und auch Texte auf dem Telefon zu versenden, können die Bäuerinnen und Bauern ihre Produkte besser vermarkten und verkaufen. Des Weiteren lesen manche in der Messe öffentlich aus der Bibel vor und bekommen dadurch gesellschaftliche Anerkennung. Durch die Informationsveranstaltungen und Diskussionen zum Thema Gendergerechtigkeit sind Veränderungsprozesse in den Kommunen in Gang gekommen. Deutlich mehr Frauen nehmen offizielle Positionen in der Kommune oder in den Kirchengemeinden ein. Gewalt gegenüber Frauen und Kindern wird zunehmend thematisiert. Mehr Fälle werden angezeigt und auch verfolgt. Mädchen werden mehr unterstützt, damit sie einen Schulabschluss machen. Durch die Aufklärungsarbeit im Bereich Landrechte kennen Kleinbäuerinnen und Kleinbauern ihre rechtliche Situation und Möglichkeiten. Sie nutzen die neu erlernten Handlungsoptionen, um sich gegenüber Landraub und/oder zu niedriger Entschädigung zur Wehr zu

setzen. 600 Personen, darunter ein Viertel Frauen, haben Dokumente zum Landbesitz bei der Provinzregierung beantragt. Davon sind bislang 113 positiv beschieden worden. Die restlichen Anträge werden noch durch Regierungsstellen bearbeitet. Lokale Landrechtsinitiativen konnten bereits mehrmals illegalen Landraub und illegale Minentätigkeit sowie großflächige Abholzung verhindern.

Das Projekt hat Menschen auch in abgelegenen Gebieten erreicht, da die Aktivitäten in Zusammenarbeit mit bereits bestehenden lokalen Strukturen durchgeführt wurden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt hat eine hohe Relevanz, da es zentrale entwicklungshemmende Faktoren für Kleinbäuerinnen und Kleinbauern identifiziert. Der Grad der Wirkungserreichung ist gut. Die angefallenen Kosten sind im Verhältnis zu den erreichten Ergebnissen moderat. Das Projekt wurde in einem sehr großen, ländlich geprägten Gebiet mit verhältnismäßig wenig Personal umgesetzt, da die Organisation auf bestehende kommunale und kirchliche Strukturen in der Provinz zurückgreifen konnte. Alle Aktionen vor Ort wurden mit Freiwilligen durchgeführt. Dies funktioniert bislang erstaunlich gut, wird jedoch besonders von den Laienlehrer(inne)n zunehmend als Belastung empfunden. Lokale Lösungen durch kleine Unterstützungen von den Teilnehmer(inne)n der Alphabetisierungskurse (Naturalien, Arbeitskraft) sollten hier gefunden werden, um die Motivation der Laienlehrer(innen) zu erhalten und gleichzeitig die Freiwilligkeit nicht aufzuheben. Die durchführende Organisation sollte die Qualität der Ausbildung durch regelmäßige Fortbildungen dieser Lehrkräfte sicherstellen und eine Austauschplattform für die Beteiligten schaffen.

Einige Informationsveranstaltungen wurden nur einmalig in den Kommunen durchgeführt. Um Veränderungsprozesse anzustoßen und um Veränderungen zu messen, reicht das nicht aus. Deshalb wird empfohlen, die Projektaktivitäten auf ein kleineres Gebiet zu beschränken und dort die Aktivitäten zu intensivieren.

Die Kommunen und Kirchengemeinden mit ihren bestehenden Strukturen wie Entwicklungsko-

mitees, Komitees zu Gerechtigkeit und Frieden, Rechtsberatungsgruppen und Frauengruppen sind wichtige Multiplikatoren im Projekt. Eine Zusammenarbeit findet sporadisch statt, sollte jedoch systematisch durch das Projekt gefördert werden. Dies ist besonders in Hinblick auf eine langfristige, nachhaltige Verankerung des Projekts wichtig.

Die langwierigen offiziellen Verfahren zum Erlangen von verbrieften Besitzurkunden für Land sind oft ermüdend und frustrierend für die Antragstellenden. In einigen Fällen wurden durch Korruption bedingte Unregelmäßigkeiten festgestellt. Die Erwartungen der Kleinbäuerinnen und Kleinbauern an die Unterstützung durch das Projekt gehen zum Teil über die Möglichkeiten der durchführenden Organisation hinaus. Klare Zielvereinbarungen, partizipative Planungen und regelmäßiger Austausch zum Verlauf von Interventionen mit den Zielgruppen werden hier empfohlen.

Der beurkundete Landbesitz für Kleinbäuerinnen und Kleinbauern ist das Ziel der Projektaktivitäten. Besitzurkunden ermöglichen den Bäuerinnen und Bauern allerdings auch, ihr Land zu verkaufen. Dies birgt die Gefahr, dass die Menschen, die von Subsistenzlandwirtschaft leben, ihr Land aus Geldmangel verkaufen und sich ihre Situation dadurch mittelfristig verschlechtern. Es wird deshalb empfohlen, dass das Thema Landrechte umfassender vom Projekt bearbeitet wird.

Eine grundsätzliche Fortführung des Projekts wird unter Berücksichtigung der Konsolidierung von lokalen Projektstrukturen und einem verbesserten Qualitätsmanagement empfohlen.

Pia Wahl

Follow-up (MISEREOR)

Alle Begünstigten und Projektbeteiligten betrachten die drei Projektkomponenten Alphabetisierung, Gleichstellung der Geschlechter und Landrechte und -sicherung als sehr wichtig für die Entwicklung der Armen und Benachteiligten.

Die Evaluierung ergab aber auch, dass die formulierten Ziele für zwei der drei Projektkomponenten für das Gesamtprojekt nicht völlig ausreichend waren. Die Ziele und Indikatoren zur Erfolgsmessung wurden daraufhin noch einmal gemeinsam mit dem Projektpartner überarbeitet und flossen in den Folgeantrag ein, sodass ab Anfang 2017 eine neue dreijährige Projektphase bewilligt werden konnte.

28 Senegal

Evaluierung eines kirchlichen Gesundheitsprogramms

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die katholische Nichtregierungsorganisation (NRO) ist ein langjähriger Partner von MISEREOR und führt seit sechs Jahren ein Unterstützungsprogramm für ländliche und städtische Gesundheitsposten der katholischen Kirche im gesamten Senegal durch, vor allem in besonders benachteiligten Zonen. Diese sind geprägt von großer Armut und gesundheitlicher Unterversorgung und häufig aufgrund ihrer geographischen Lage schlecht zugänglich. Das Vorhaben richtet sich an die gesamte Bevölkerung, aber insbesondere an Schwangere, Mütter und ihre Kinder, um deren Gesundheitszustand z. B. durch Vorsorgeuntersuchungen, Impfungen oder Ernährungsprogramme zu verbessern. Das Projekt zielt daher unter anderem darauf, die kontinuierliche Medikamentenversorgung in den insgesamt 72 Einrichtungen sowie die Weiterbildung, Supervision und den Austausch unter den Schwestern, die die Gesundheitsposten leiten, sicherzustellen. Es gibt kleine Einrichtungen mit rund 20 Patient(inn)en, aber auch solche mit 200 Patient(inn)en am Tag, die eher Polikliniken ähnlich sind.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die von MISEREOR erstmalig beauftragte externe Evaluierung hatte zum Ziel, die Wirkung des Vorhabens mit den Beteiligten zu reflektieren. Dazu diente die sektorübergreifende Schlüsselfrage, welche Faktoren die Integration der katholischen Ge-

sundheitsposten in das Gesundheitssystem Senegals positiv oder negativ beeinflussen. Die Fragen nach Relevanz, Effektivität, Wirkungen und Nachhaltigkeit dienten dazu, weitere Aspekte der Wirksamkeit des Vorhabens zu analysieren. Das Evaluierungsteam bestand aus einer europäischen Gutachterin und einem senegalesischen Gutachter. Beiden waren die Strukturen der katholischen Kirche unbekannt. Neben einer detaillierten Dokumentenanalyse wurden mit verschiedenen Personengruppen Interviews mit spezifischen Leitfragen geführt: mit den leitenden Schwestern der Gesundheitsposten, dem Personal der Unterstützungsorganisation, den Verantwortlichen der Distrikte des öffentlichen Gesundheitswesens, mit Patientinnen und Patienten der Einrichtungen (insgesamt 23 Frauen und 13 Männer) sowie mit 63 Frauen und 33 Männern in den umliegenden und weiter entfernt liegenden Dörfern. Im Anschluss wurden diese Interviews ausgewertet und die Ergebnisse mit den Verantwortlichen der Organisation überprüft und analysiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Einrichtungen werden von der Bevölkerung gut angenommen und im Krankheitsfall gerne aufgesucht. Das ist zurückzuführen auf die Kosten, die im Vergleich zum öffentlichen Gesundheitssystem vergleichsweise gering sind. Zwar sind die Dienstleistungen des Personals in öffentlichen Einrichtungen kostenlos, doch weitere Labor- oder andere Untersuchungen sowie die Medikamente müssen zusätzlich bezahlt werden. Aufgrund der häufigen Ver-

sorgungslücken müssen diese z. T. in privaten Apotheken zu höheren Preisen eingekauft werden. Die katholischen Gesundheitsposten dagegen versorgen sich gemeinsam, zentral und zeitgerecht in der staatlichen Zentralapotheke und geben die Medikamente zwar mit einem Aufschlag ab, der jedoch niedriger ist als im öffentlichen System. Damit sind sie zuverlässiger in der Versorgung, außerdem machen sie im Fall von großer Bedürftigkeit auch Ausnahmen beim Bezahlen. Die Einnahmen durch festgelegte Gebühren sichern die Existenz der Einrichtungen, z. B. die Lohnzahlungen für die zahlreichen Laienmitarbeiter(innen) und die Wiederbeschaffung von Medikamenten und weiterem notwendigen Material. Insgesamt konnte die Zahl der Patient(inn)en im Zeitraum zwischen 2011 und 2015 von 146.000 auf 430.000 gesteigert werden, wobei Angaben zur Gesamtbevölkerung in den Verwaltungseinheiten fehlen. Dennoch spricht diese Steigerung für sich.

Die Einrichtungen waren besonders erfolgreich bei den Vorsorgeuntersuchungen für Schwangere: Während 2011 nur 27 % der Schwangeren alle Vorsorgeuntersuchungen wahrnahmen, waren es 2014 mit 89,6 % bereits fast alle Schwangeren, während der Landesdurchschnitt bei nur 40 % liegt. Damit trägt das Vorhaben richtigerweise ganz besonders zur Verbesserung der Mütter- und Kindergesundheit bei und damit zu den beiden entsprechenden globalen Entwicklungszielen.

Die Unterstützung der NRO war dabei zentral und ihre Fortbildungen konnten zur Erreichung der staatlichen Gesundheitsziele beitragen. Dies wurde auch von den Vertreter(inne)n des öffentlichen Gesundheitssystems festgestellt, die die Bedeutung der katholischen Gesundheitsposten für die gute Versorgung der Bevölkerung unterstrichen.

Für die Leiterinnen der katholischen Gesundheitsposten ist die NRO nicht nur hinsichtlich der Versorgung mit Medikamenten, Fortbildung und Kommunikation mit den Gesundheitsverwaltungen von großer Bedeutung, sondern auch als Koordinierungs- und Vernetzungseinheit sowie als Sprach-

rohr für ihre Interessenvertretung gegenüber Diözesen und Kongregationen. Dadurch konnte sie insgesamt ihre Sichtbarkeit und Bedeutung verbessern.

Das Projekt wird zeitlich und finanziell angemessen umgesetzt. Fast alle Ziele sind bereits kurz vor Ende der Förderung erreicht.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Unterstützung der Partnerorganisation durch MISEREOR ist und bleibt wichtig, um die vereinzelt Gesundheitsposten zu vernetzen und diese gemeinsam, unter anderem mit Medikamenten, zu versorgen. Sie erfüllt eine zentrale Funktion, ohne die die Posten nicht überleben könnten. Insofern ist sie von nicht zu unterschätzender Relevanz, um einen Beitrag zu leisten zur Verbesserung des Gesundheitszugangs und -zustands der Teile der senegalesischen Bevölkerung, die besonders bedürftig sind. Damit trägt sie zur Stärkung des Gesundheitssystems im Senegal bei. Außerdem arbeitet die NRO eng mit staatlichen Stellen zusammen, um zum einen auf dem aktuellen Stand der senegalesischen Gesundheitspolitik zu bleiben, aber ebenso, um bei bevorstehenden Aufgaben wie Impfprogrammen auch von dritter Seite unterstützt zu werden.

Der NRO fehlt es aber an Durchsetzungsvermögen gegenüber kirchlichen Stellen, da sie ihnen gegenüber über keine Autorität oder Weisungsbefugnisse verfügt. So könnte das Unterstützungspotenzial weiter verbessert werden, wenn angebotene Fortbildungen und Supervisionen von den Schwestern regelmäßig besucht werden könnten, ohne dass andere Termine von Kongregationen oder Diözesen die Pläne immer wieder torpedierten. Damit könnten auch die Managementkompetenzen der Schwestern wie geplant erhöht werden, die sowohl für das allgemeine als auch für das finanzielle Management der Gesundheitsposten und ihrer Mitarbeiter/-innen benötigt werden und die noch nicht voll ausgeschöpft sind. Dies würde weiter dazu beitragen, dass die bisher rudimentäre Supervision besser durchgeführt und damit die Qualität der

Dienstleistungen und der Dokumentation gesteigert würden.

Die personelle Unterausstattung der NRO führt dazu, dass wichtige Aufgaben – wie z. B. das Monitoring der Aktivitäten (Wirkungsmonitoring, Erstellen von Statistiken), aber auch die vermehrte Außendarstellung – nicht angemessen durchgeführt werden können. Daher empfiehlt sich die Fortführung des Vorhabens von Seiten MISEREORs mit einer Aufstockung des finanziellen Beitrags für das Personal.

Dr. Katarina Greifeld

Follow-up (MISEREOR)

Angesichts der Bedeutsamkeit und Wirksamkeit der Arbeit der Partnerorganisation fördert MISEREOR das Projekt weiter. In dem seit Januar 2017 laufenden Vorhaben, das nach der Evaluierung vorgelegt wurde, werden die wesentlichen Empfehlungen der Gutachterin angemessen berücksichtigt. Im neuen Projekt wird ein besonderes Augenmerk auf das Durchsetzungsvermögen des Projektpartners gegenüber kirchlichen Stellen gerichtet. So wurde z. B. vereinbart, dass das von den Kongregationen freigestellte Fachpersonal den Gesundheitseinrichtungen sowie dem Netzwerk ungehindert und im Durchschnitt für fünf statt für drei Jahre zur Verfügung steht. Diese Vereinbarung, die Teil der Projektziele ist, gewährleistet die Personalstabilität, verbessert die Qualität der Dienstleistungen und festigt die Partnerorganisation in ihrer Rolle als Einheit, die fachlich und politisch vernetzt, koordiniert, repräsentiert und stärkt.

29 Simbabwe

Evaluierung des Projekts einer Partnerorganisation: „Bildungs- und Beratungsarbeit für Bürger(innen) sowie politische und soziale Führungskräfte“

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Träger des evaluierten Projekts ist das Sozialwerk einer katholischen Ordensgemeinschaft in Simbabwe. MISEREOR unterstützt deren Arbeit seit 1968, wenige Jahre nach der Gründung der Organisation.

Das evaluierte Projekt wird in benachteiligten ländlichen Bezirken in zwei Provinzen Simbawwes durchgeführt. Übergeordnetes Ziel ist es, die Abhängigkeit der Gemeinwesen von fremden Geldgebern zu verringern und die Eigenverantwortung für selbst durchgeführte Projekte zu stärken. Das Projekt strebt eine besser funktionierende kommunale Verwaltung an und mehr Übernahme von Verantwortung in den Bezirken (districts) bis hin zur Ebene der Unterbezirke (wards), Dörfer und Projektkomitees. Auf der Grundlage des „Training-for-Transformation“-Ansatzes durchlaufen Führungspersönlichkeiten spezielle ein- bis fünftägige Kurse und Seminare zum Thema Gemeinwesenentwicklung. Staatliche Fachkräfte werden für bestimmte Fächer als Ausbilder(innen) mit eingebunden.

Ziele der Evaluierung und eingesetzte Methoden

Ziel der Evaluierung war die Bewertung von Relevanz, direkten und indirekten Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit des Projekts. Es ging auch darum, Lernerfahrungen und Empfehlungen abzuleiten, um wirksamere Strategien zur Entwicklung der Gemeinwesen und Projektmanagementsysteme auszuarbeiten.

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Gutachtern (aus Simbabwe bzw. Europa), die

vom Personal des evaluierten Projekts unterstützt wurden.

Für die Evaluierung wurde ein partizipatorischer Ansatz gewählt. Zunächst wurden Sekundärdaten gesichtet. Nach anfänglichen Orientierungsbesuchen vor Ort fand ein Auftaktworkshop mit allen Projektmitarbeitenden, acht Unterbezirksräten (ward councillors) und zwei Vertreter(inne)n katholischer Pfarrgemeinden statt. Dort wurde rückblickend bestimmt, wer direkt und indirekt durch das evaluierte Projekt begünstigt worden war, so dass eine Auswahl der zu besuchenden Regionen und Personen möglich wurde. Der Workshop legte auch rückblickend zusätzliche Indikatoren für direkte und indirekte Wirkungen fest, die in der Folge einer Überprüfung unterzogen und bei den späteren Besuchen vor Ort eingesetzt wurden. Im Rahmen der Feldphase der Evaluierung wurden 12 der 29 Projekt-Unterbezirke besucht. Etwa 200 Begünstigte wurden befragt, hauptsächlich im Rahmen von Gruppendiskussionen. Mit zwei Beamten der Exekutive und einem Koordinator für Nichtregierungsorganisationen (NRO) jeweils auf Ebene des Bezirks wurden Interviews geführt. Außerdem gab es Treffen mit dem Generalsekretär der Simbabweischen Katholischen Bischofskonferenz, dem nationalen und diözesanen Koordinator der Katholischen Kommission für Gerechtigkeit und Frieden, dem Leiter des katholischen Verbindungsbüros zum Parlament, dem Generaloberen der Ordensgemeinschaft, die auch Projektträger ist, sowie den Vorstandsvorsitzenden der Organisation. Zudem wurden die internen Systeme für Planung, Monitoring und Reporting, Verwaltung der Finanzen und Personalwesen untersucht. Nach Beendigung der

Arbeit vor Ort ließ das Gutachterteam die Ergebnisse und Schlussfolgerungen in einem zweitägigen Workshop von den Projektmitarbeitenden überprüfen und stellte die vorläufigen Empfehlungen zur Diskussion.

Festgestellte Wirkungen

Die von den Interviewpartner(inne)n berichteten, direkten Wirkungen sind positiv. Traditionelle und gewählte Führungspersonlichkeiten auf Ebene der Unterbezirke und Dörfer haben ein besseres Verständnis ihrer eigenen Rolle im Verhältnis zu den anderen Führungspersonlichkeiten entwickelt. Das reduziert die Konflikte untereinander und stärkt den allgemeinen verantwortungsvollen Einsatz für Entwicklung in den betreffenden Unterbezirken und einzelnen Dörfern. Personen, die an den Schulungen teilgenommen haben, verwenden jetzt bei Versammlungen und in Entscheidungsprozessen einen stärker partizipatorischen Führungsstil, während viele von ihnen früher einen eher autoritären Ansatz anlegten. Die Dorfbewohner/-innen berichteten, dass ihnen jetzt mehr Möglichkeiten zugestanden würden, Ideen einzubringen. Die Personen in übergeordneten Positionen hörten besser zu und verhielten sich höflicher. Infolgedessen gäbe es eine rege Beteiligung bei den Dorfversammlungen. Die Haltung einer „Abhängigkeit von fremden Geldgebern“ habe abgenommen und die Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen, zugenommen.

Einige Personen, die in einem Unterbezirk, wo das Vorprojekt im April 2014 ausgelaufen ist, als Trainer/-innen ausgebildet wurden, arbeiteten zum Zeitpunkt der Evaluierung immer noch als Beratergruppe für verschiedene lokale Projektkomitees in ihrer Region: etwa für die Komitees für Brückenbau, Brunnenbau, Straßeninstandhaltung, frühkindliche Entwicklung oder Vorbereitung auf den Schulbesuch.

Berichtet wurde von der wesentlichen direkten Wirkung, die in den besuchten Unterbezirken auch zu beobachten war: Heute werden mehr Entwicklungsprojekte durchgeführt als vor den Schulungsmaßnahmen und die Zielgruppen leisten größere Eigenbeiträge. Im evaluierten Projektzeitraum von

viereinhalb Jahren haben ausgebildete Führungspersonlichkeiten 28 Gemeinwesenprojekte (Bau von Klassenräumen, Reparatur von Brunnen, Bau von Gesundheitszentren oder Dämmen für Gemüseanbau und Viehzucht usw.) mit einem Gesamtwert von 130.980 USD in Gang gebracht. 64 % dieses Wertes machten Selbsthilfebemühungen aus, die die Mitglieder der Gemeinwesen selber mobilisiert haben: Sammlung von vor Ort verfügbaren Materialien, Herstellung von Ziegelsteinen für Baumaßnahmen, Bereitstellung von Arbeitskraft, während der „Geldgeber“ (Staat oder NRO) das übrige Material beschaffte.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Für die Führungskräfte vor Ort und die ländlichen Gemeinwesen waren die durchgeführten Führungsseminare und Fortbildungen zur Entwicklungsbildung sehr relevant und nützlich, denn es gibt jetzt aktive und fähigere Impulsgeber/-innen, und die Bereitschaft zur Übernahme von Eigenverantwortung ist gestiegen. Die Relevanz des Projekts für die letztendlich Begünstigten (Dorfbewohner/-innen) kann durch folgende Maßnahmen noch gesteigert werden: (a) Schulungen zur Verbesserung ihrer Lebensgrundlagen in den Bereichen Landwirtschaft und Viehzucht (Herstellung von Kontakten zwischen der Dorfbevölkerung mit den zuständigen Regierungsstellen), Erstellung von Geschäftsplänen, Vermittlung von Marketingkenntnissen und berufliche Ausbildung sowie (b) Schulung nicht nur von Personen auf der Ebene der Bezirke und Unterbezirke, sondern auch von Projektkomitees in den Unterbezirken und Dörfern selber, denen bisher deutlich weniger Aufmerksamkeit gilt.

Die Nachhaltigkeit des Projekts kann durch ein Training der Trainer/Multiplikator(inn)en vor Ort bei einer gleichzeitigen, engeren Nachbetreuung ihrer Arbeit gesteigert werden. Zu diesen Multiplikator(inn)en können auch Mitarbeiter/-innen lokaler NRO oder kirchlicher Organisationen vor Ort gehören. Das Evaluierungsteam empfiehlt, dass die Organisation „Training of Trainers“ nicht nur im Rahmen der „Exit-Strategie“ durchführt, sondern stattdessen noch längere Zeit zu den so ausgebildeten Trainer(inne)n in geringer Intensität Kontakt

hält: Das wäre eine preisgünstige Strategie zur Stärkung des Multiplikatoreneffekts. Die Organisation führt das Projekt durch, indem sie selbst unmittelbar vor Ort tätig ist, anstatt Mittlerorganisationen durch die Stärkung ihrer Fähigkeiten oder praxisorientierte Schulungen dazu in die Lage zu versetzen – etwa NRO, die im Projektgebiet arbeiten, oder die Diözesanabteilungen für Gerechtigkeit und Frieden bzw. andere vor Ort tätige Organisationen anderer Konfessionen. Das Evaluierungsteam rät dazu, die Empfehlung der katholischen Kirche aufzugreifen, nämlich sich aus der unmittelbaren Umsetzung zurückzuziehen, um – wie in früheren Jahren – wieder vermehrt die Fähigkeiten bei Kirchenpersonal und Regierungsfunktionär(inn)en zu stärken.

Die Planung des Projekts erfolgte ohne direkte Beteiligung der Begünstigten, und es fehlt eine ausdrückliche „Theorie des Wandels“. Das Monitoringsystem hat Schwächen: Die Indikatoren für direkte Wirkungen sind nicht gut anwendbar, und es wurden keine Ausgangswerte ermittelt. Daten im Zusammenhang mit direkten Wirkungen werden nicht systematisch erhoben und analysiert. Auch die Verwaltung der Projektfinanzen könnte verbessert werden.

Die Führung der Geschäfte durch die Organisation ist ebenfalls verbesserungsfähig. Die letzte Vorstandssitzung fand vor über zweieinhalb Jahren statt. Der Vorstand hat keinen Finanzausschuss. Die Satzung wurde vom Rechtsträger der Organisation nicht beschlossen. Ein Grundsatzdokument über den Umgang mit Finanzen (financial policy document) fehlt. Die Berater haben Vorschläge gemacht, wie die vorgenannten Punkte künftig korrigiert werden könnten.

*Wim Piels
(Übersetzung extern)*

Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung – obwohl diese zum Teil recht kritisch waren – wurden vom Projektträger durchweg sehr positiv aufgenommen. Konkret hat die Ordensgemeinschaft als Rechtsträger der Organisation unmittelbar nach Vorlage des Evaluierungsberichts einige Empfehlungen direkt umgesetzt, z. B. die Berufung eines neuen Vorstands, die Einrichtung eines Finanzaufsichtskomitees desselben und die Erarbeitung eines Dokuments zur Finanzverwaltung der Organisation.

Der Projektträger begann, in die Trainingsmaßnahmen verstärkt lokale kirchliche und säkulare NRO einzubeziehen und hat die Empfehlung, mehr Trainer(innen) und lokale Multiplikator(inn)en auszubilden, aufgegriffen, um dadurch größere Breitenwirkung und Nachhaltigkeit zu erzielen.

Die Anregung des Evaluierungsteams, die Trainings der Zielgruppen mit konkreten Maßnahmen zur Verbesserung deren Lebensbedingungen zu verbinden, wurde grundsätzlich positiv aufgenommen, findet jedoch ihre Begrenzung in der Notwendigkeit, dafür anderweitig zusätzliche Projektmittel aufbringen zu müssen.

Außerdem hat der Projektträger in Folge der Evaluierung umfassende Anstrengungen unternommen, sein Monitoring- und Evaluierungssystem effizienter zu gestalten, um die Wirkungen seiner Interventionen besser erfassen zu können.

30 Südafrika

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungs- und Ausbildungsprojekts mit den Schwerpunkten Gartenbau, Ernährungssicherung und Gemeinwesenentwicklung

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die 1992 in der Provinz Ostkap, einer der ärmsten Provinzen Südafrikas, gegründete Ausbildungsorganisation ist ein langjähriger Partner von MISEREOR. Ihr Ziel ist die Stärkung von Fähigkeiten von benachteiligten schwarzen Bevölkerungsgruppen (v. a. Frauen, Kinder, Jugendliche, Arbeitslose) in ländlichen und kleinstädtischen Regionen. Im Lauf der Jahre wurden sieben Ausbildungsbereiche aufgebaut: Bio-Gartenbau, Ernährung, Gesundheits-erziehung, häusliche Pflege, einkommenschaffende Maßnahmen, Klimawandel und Advocacy/Lobbying. Inhalte zu diesen Themen werden in Kurzkursen (drei Tage) oder in Intensivkursen (acht Tage) von angestellten Trainerinnen und Trainern auf sehr praktische und verständliche Weise weitergegeben. Schwerpunkt der Arbeit ist allerdings seit Beginn die Förderung von Haus- und Gemeinschaftsgärten (community gardens), um die häufig prekäre Ernährungssituation zu verbessern und durch den Verkauf von Gemüse Einkommen zu erzielen. Am Ende des Intensivkurses erhalten alle Teilnehmenden ein Starterpaket mit von der Organisation selbst produzierten Gemüsesetzlingen, damit das Gelernte sofort in die Tat umgesetzt werden kann. Die Organisation fördert darüber hinaus die Sensibilisierung von Schüler(inne)n für Gartenbau und Umweltschutz und hilft bei der Anlage von Schulgärten. In der Region ist sie als das Bio-Gartenbau-projekt bekannt, beteiligt sie sich doch an vielerlei öffentlichen Veranstaltungen.

Die Organisation beschäftigt derzeit neun Personen, die die Trainings durchführen, Setzlinge produzieren und Verwaltungsaufgaben wahrnehmen.

Die drei wichtigsten Geldgeber, die jedes Jahr etwa 60 bis 80 % des Gesamtbudgets finanzieren, sind MISEREOR, Fastenopfer Schweiz und die südafrikanische WesBank.

Ziel des laufenden Projekts ist – neben der Verbesserung der Ernährungs- und Gesundheitssituation von 1.650 Personen durch die Vermittlung von Kenntnissen in Gartenbau und gesunder Ernährung – die Steigerung der Einkommen durch den Verkauf von Gemüse und der sorgfältigere Umgang mit dem zur Verfügung stehenden Einkommen. Durch die Ausbildung von 60 lokalen Dorfmultiplikator(inn)en ("Champions") sollen die Begleitung der Trainings-teilnehmenden sichergestellt und Gemeinwesen-initiativen gestärkt werden. Ein besonderer Fokus liegt auf der Förderung von Frauen, sowohl was die Verbesserung ihrer praktischen Fähigkeiten als auch das Eintreten für ihre Interessen betrifft.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Diese erste externe Evaluierung der Organisation seit Förderbeginn hatte zum Ziel, die Ergebnisse und Wirkungen der letzten zwei Projektphasen, mit Schwerpunkt auf der laufenden Phase, zu ermitteln und konkrete Empfehlungen für die weitere Arbeit zu geben. Neben der standardmäßigen Analyse von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden Schlüsselthemen festgelegt, die besonders zu untersuchen waren. Dazu gehörten eine Organisations- und Managementanalyse, die Bewertung der Konzepte, Strategien und Ansätze und die Bedeutung von externen und internen fördernden und hemmenden Faktoren für die Projektergebnisse und Wirkungen.

Das Evaluierungsteam (ein deutscher Gutachter und eine Xhosa-sprachige südafrikanische Gutachterin) führte mit fünf von sieben Aufsichtsratsmitgliedern, allen neun derzeitigen und sieben ehemaligen Angestellten und zwölf Champions Einzel- und Gruppengespräche, besuchte mehr als 30 Haus- und Gemeinschaftsgärten und sieben Schulgärten, interviewte zahlreiche Haus- und Gemeinschaftsgärtner(innen), Schuldirektor(inn)en und Lehrer(innen), und sprach mit Behörden und NRO-Vertreter(inne)n. Auf einen anonymen Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen antworteten alle Angestellten. Ein umfassendes Dokumentenstudium komplettierte die Datenerhebung. Aufgrund der hohen Fluktuation im Management in den vergangenen Jahren waren nicht mehr alle gewünschten Dokumente und Informationen erhältlich. Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wurden in einem Abschlussworkshop vorgestellt und in Gruppen diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Organisation führt noch kein systematisches und quantitatives Wirkungsmonitoring durch, sodass sich die Aussagen auf Interviews, anekdotische Berichte und Beobachtungen stützen.

Das Projekt arbeitet in einem Umfeld, in dem Gartenbau, insbesondere bei jüngeren Menschen, ein negatives Image hat und mit Armut, Unwirtschaftlichkeit und sozialem Abstieg in Verbindung gebracht wird. Dennoch gibt es Menschen, i. d. R. ältere Frauen, die die Vorteile der eigenen Gemüseproduktion sehen, da dadurch die Ernährungssicherheit und der Gesundheitszustand der Großfamilie verbessert werden kann. Teilnehmende an Trainings, die bereits einen Gemüsegarten betreiben, profitieren am meisten von den Fortbildungen, da sie neue Kenntnisse erwerben, Antworten auf konkrete Fragen erhalten und ihre Produktion steigern können.

Die hohe Arbeitslosigkeit in der Provinz befördert das Gefühl von Sinnlosigkeit und Perspektivlosigkeit. Gartenbau, ob privat oder in Gruppen, hat bei einigen dieser benachteiligten Menschen zu einem besseren Selbstwertgefühl und gestärkter Würde geführt. Man verzehrt selbst angebautes

Gemüse und kann noch etwas an Nachbarn und Verwandte verschenken. Allein die Tatsache, dass sie an Trainings zu unterschiedlichen Themen teilnehmen können, gibt ihnen Mut zu kleinen Initiativen und Veränderungen. Manche Teilnehmende berichten von der Umstellung von Ernährungsgewohnheiten: von einseitigen, stärkehaltigen Maisgerichten und von Fastfood zu abwechslungsreichen Mahlzeiten mit mehr Gemüse. Andere geben weniger Geld für unnötige Dinge aus. Wieder andere schließen sich zu Gartengruppen zusammen und versuchen an staatliche Hilfe zu kommen. In etlichen sozialen Einrichtungen (Altenheime, Kinderhorte) wird der Speisezettel durch das eigene Gemüse aufgewertet.

Die Anbaumethoden orientieren sich an ökologischen Standards und ermöglichen dadurch die bessere Nutzung von lokalen Ressourcen, die Schonung der Umwelt und die Verbesserung der Biodiversität, u. a. durch die Anpflanzung von lokalen Baumarten.

Der Organisation ist es in manchen Fällen gelungen, Behörden und staatliche Stellen für die Unterstützung ihrer Zielgruppen zu gewinnen, indem z. B. der Zäunebau und Bewässerungseinrichtungen gefördert wurden.

Die erhoffte Wirkung, durch Gartenbau Einkommen zu erzielen, konnte allerdings nur in sehr bescheidenem Maße verwirklicht werden. Die Anbauflächen reichen meist gerade für den Eigenverbrauch. Umherstreunende Tiere, immer wieder auftretender Wassermangel, Schädlinge und Krankheiten und mangelnder oder unregelmäßiger Zugang zu Setzlingen behindern eine Produktion, die auch lokale Märkte bedienen könnte.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Förderung von Gartenbau, Ernährungs- und Gesundheitskurse und der nachhaltigere Umgang mit Einkommen sind von hoher Relevanz, ist doch nach wie vor die Ernährungssicherheit in vielen Familien nicht gegeben und der Gesundheitsstatus schlecht. Ungenutzte Ressourcen (Boden, Wasser, Arbeitskraft) könnten in Wert gesetzt werden und zumindest einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen leisten. Leider hat aber die Ar-

beit mit dem Boden, ob kleinbäuerliche Landwirtschaft oder Gartenbau, einen so schlechten Ruf, dass häufig nur bereits praktizierende Gärtner/-innen oder ältere Projektbegünstigte an dieser Beschäftigung interessiert sind.

Der armen Bevölkerung der Provinz werden nur sehr selten Fortbildungsmaßnahmen angeboten, sodass eine sehr hohe Nachfrage nach Trainings besteht. Die Trainings werden i. d. R. überall nach dem gleichen Schema und mit den gleichen Themen angeboten. Auch wenn die Trainer sehr praxisbezogen arbeiten, so wären doch bedarfsorientierte und an der Lernfähigkeit der Teilnehmenden ausgerichtete Trainings für homogene Gruppen wesentlich effizienter.

Leider führt die Organisation nur Trainings durch, ohne eine Nachbetreuung und Begleitung (Follow-up) der Teilnehmenden anzubieten. Dadurch sind die Anwendung von Trainingsinhalten und Projekterfolge nur mäßig und v. a. nicht nachhaltig gesichert.

Das vor einigen Jahren aufgelegte Champions-Programm mit lokalen ehrenamtlichen Dorfberater(inne)n sollte diese Lücke schließen. Die Champions erhalten spezielle Trainings, um die fachliche Begleitung der Kursteilnehmenden sicherzustellen. Bisher ist der Erfolg nur in wenigen Fällen sichtbar, da bereits viele Champions abgesprungen sind, sobald sie bezahlte Arbeit fanden oder weil sie mit der ehrenamtlichen Tätigkeit nicht zufrieden waren. Die Organisation hat seit einigen Jahren mit dem Übergang von der Pionierphase zur professionellen Phase zu kämpfen. Besonders die langjährigen Mitarbeitenden wehren sich dagegen, den informellen, familiären Arbeitsstil zugunsten von erfolgsorientiertem, formalem Arbeiten aufzugeben. Wachsende Ansprüche und Standards der Geber machen diese Veränderung aber unausweichlich.

Um bessere Projektergebnisse und Wirkungen zu erzielen, sollte die Organisation folgende Emp-

fehlungen umsetzen: Durchführung eines partizipativen Strategieprozesses, der extern moderiert werden sollte, um interne Konflikte besser bearbeiten zu können; Gestaltung des Übergangs von der Pionier- zur professionellen Phase unter Einbeziehung aller Akteure der Organisation; Einrichtung eines einfachen und wirkungsorientierten Monitoringsystems; Erweiterung des Trainingskonzepts um eine Follow-up-Komponente und um teilnehmerspezifische Angebote; gezielte Förderung von Gruppen in technischer, organisatorischer und finanzieller Hinsicht; Evaluierung und Überarbeitung des ehrenamtlichen Champion-Konzepts und verbesserte Angebote für junge Menschen.

Gottfried Horneber

Follow-up (MISEREOR)

Die zum Teil recht kritischen Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen zur Revision der bisherigen Praxis führten zunächst zu einer grundsätzlichen Krise des Projektträgers, die in dem Beschluss des Vorstandes, die Organisation aufzulösen, gipfelte. Nachdem dieser Beschluss zurückgenommen wurde und die Direktorin der Organisation sich bereit erklärte, den notwendigen Veränderungsprozess zu steuern, wurde die lokale Gutachterin beauftragt, die Organisation bei der Erarbeitung von Schlussfolgerungen aus der Evaluierung sowie eines neuen Strategieplans zu unterstützen. Auf dieser Basis soll ein Projektantrag entwickelt werden, der maßgebliche Empfehlungen der Evaluierung berücksichtigt.

31 Südafrika

Evaluierung eines Projekts zur Bewusstseinsbildung (in Politik/Gesetzgebung) für politische Entscheidungsträger

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Träger des evaluierten Projekts ist eine Organisation der katholischen Kirche in Südafrika. Diese Organisation eröffnet der Kirche – als Teil der Zivilgesellschaft – einen Weg, zu politischen Strategiedebatten und legislativen und politischen Entwicklungen beizutragen. Ihre Vertreter/-innen besuchen parlamentarische Ausschusssitzungen zu den Schwerpunktthemen der Organisation, streben eine Vernetzung mit Abgeordneten, dem wissenschaftlichen Dienst des Parlaments und hochrangigen Regierungsbeamten an, beschäftigen sich mit politischen Konzepten und Gesetzesentwürfen, organisieren runde Tische, stehen im Kontakt mit führenden Köpfen anderer katholischer Organisationen und Konfessionen, der Leitung vieler zivilgesellschaftlicher Organisationen (ZGO) und sozialen Aktivist(inn)en sowie Vertreter(inn)en aus Forschung und Lehre. Sie veröffentlichen politische Stellungnahmen und andere Dokumente, die von führenden Kirchenvertreter(inn)en, der Leitung von ZGO und wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en des Parlaments genutzt werden.

Die Organisation begünstigt drei verschiedene Zielgruppen unmittelbar: (a) die katholischen Bischöfe, führende Persönlichkeiten verschiedener katholischer Organisationen und anderer Konfessionen, (b) Parlamentsabgeordnete und deren wissenschaftliche Mitarbeiterstäbe sowie die Mitglieder der parlamentarischen Ausschüsse, Regierungsbeamte und Mitglieder des Nationalen Rates der Provinzen (National Council of Provinces) sowie (c) die Leitung zivilgesellschaftlicher Organisationen. MISEREOR unterstützt die Arbeit der Organisation, die

sich derzeit schwerpunktmäßig den Themen „Landbesitz und Wohnen“, „Umwelt und Energie“ und „Kommunale Verwaltung und öffentliche Dienstleistungen“ widmet, seit 2001.

Jeweils für einen Zyklus von drei Jahren arbeitet die Organisation eigeninitiativ mit einem externen Berater zusammen, um die von ihr geleistete Arbeit evaluieren zu lassen. Im nächsten Zyklus kommt dann ein anderer Berater zum Einsatz. Die jetzt durchgeführte Evaluierung ist jedoch die erste externe Evaluierung, die gemeinsam von MISEREOR und der Organisation in Auftrag gegeben wurde.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierungsziele folgten den Vorgaben des OECD/DAC für eine Projektevaluierung: Evaluierung der Relevanz des Projekts, der Effektivität, Effizienz, direkten und indirekten Wirkungen und Nachhaltigkeit. Daneben wurden die Rahmenbedingungen der Organisationsarbeit ebenso kritisch bewertet wie die von der Organisation ausgewählten Schwerpunktthemen, das Verhältnis zu und die Kooperation mit anderen sozialen Trägern der katholischen Kirche und die Zweckmäßigkeit der internen Systeme der Organisation.

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Beratern, die vom Projektteam der Organisation umfassend unterstützt wurden.

Die Evaluierung bediente sich eines partizipatorischen Ansatzes. Zunächst wurden die Projektunterlagen und Sekundärdaten gesichtet. Die Feldphase der Evaluierung begann mit einem zweitägigen Workshop unter Beteiligung der Mitarbeitenden der Organisation. Hier galt es, mehr über das

Wesen der Arbeit zu erfahren und gemeinsam die im Rahmen der Evaluierung vor Ort anfallende Arbeit zu planen: Es wurde festgelegt, mit wem Interviews zu führen sind und welche Fragen gestellt werden, die Einblick in Relevanz, Effektivität und Zweckmäßigkeit der Interventionen der Organisation geben sollten. Acht Tage waren für die Arbeit vor Ort angesetzt. In dieser Zeit interviewten die Gutachter 36 Personen aus unterschiedlichen Organisationen, die die Dienste des Projektträgers nutzen – einige per Telefon, die meisten allerdings persönlich in verschiedenen größeren Städten des Landes. Einige Telefoninterviews führten die Gutachter gemeinsam mit dem Projektteam durch, um dieses mit einer Methode zur Erhebung von Daten über die „Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ bekannt zu machen. Danach übernahmen die Projektmitarbeiter(innen) eigenständig weitere sieben Telefoninterviews, sodass sich die Gesamtzahl der Interviews am Ende auf 43 belief. Zwei Tage waren für das Studium der internen Systeme der Organisation angesetzt: das System für Planung, Monitoring und Reporting, Verwaltung der Finanzen und Personalwesen. Die Feldphase der Evaluierung endete mit einem zweitägigen Workshop unter Beteiligung der Projektmitarbeitenden zwecks Überprüfung der Erkenntnisse und Schlussfolgerungen und einer Strategiediskussion.

Festgestellte Wirkungen

Alle im Rahmen dieser Evaluierung interviewten Personen erzählten beispielhaft, wie sie die Erkenntnisse und Kontakte, die sie durch die Inanspruchnahme der Dienstleistungen der Organisation gewonnen haben, für die Verbesserung ihrer Arbeit nutzen. Keine einzige Person äußerte gegenüber dem Gutachterteam: „Ich habe viel gelernt, aber es bei meiner Arbeit nicht eingesetzt.“ Meistens wurden die Kontakte und Erkenntnisse aus den runden Tischen und Publikationen der Organisation für eine weitere Verbreitung dieses Wissens, die Ausarbeitung von Erklärungen und Stellungnahmen, die inhaltliche Ausgestaltung von Kampagnenarbeit und die eigenen Veranstaltungen genutzt. Da die Arbeit der einzelnen direkt Begünstigten sich stark unterscheidet, gibt es auch große Un-

terschiede dabei, wie die Leistungen der Organisation genutzt werden.

Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) erklärten, die Informationen und Erkenntnisse aus den runden Tischen und Informationspapieren der Organisation in die Arbeit der parlamentarischen Ausschüsse und Abgeordneten einzubringen, für die sie arbeiten, und dementsprechend Dinge auf die Tagesordnung der Ausschüsse zu setzen. Texte und Erklärungen in Eingaben werden verwendet, um politische Konzepte und Gesetze (entwürfe) zu verbessern. Kontakte und Kenntnisse, die die Zivilgesellschaft bei den runden Tischen gewinnt, sind hilfreich bei den Kontrollbesuchen in parlamentarischen Ausschüssen. Das Verfahren zur Ernennung von neuen Bürgerbeauftragten (Public Protector) konnte dank der Gespräche im Rahmen eines runden Tisches der Organisation verbessert werden. Das Ministerium für Soziale Entwicklung hat zusammen mit der Organisation Gesprächsrunden zur Regierungspolitik organisiert, mit dem Ziel, das Familienleben und die Stellung der Familie in Südafrika zu stärken. In der Folge sind Jugendorganisationen und Fachkräfte, die sich mit der Resozialisierung von Straffälligen beschäftigen, dem offiziellen Familienentwicklungsforum (Family Development Forum) beigetreten.

Die Organisation hat wichtige Beiträge für verschiedene Positionspapiere und Hirtenbriefe der katholischen Bischöfe geliefert. Der Direktor der Organisation ist oft zu Treffen der Bischofskonferenz eingeladen, wenn es um Themen geht, für die Einsicht in nationale politische Entwicklungen nötig ist.

Die Arbeit vieler zivilgesellschaftlicher Organisationen profitiert von der Organisation. Sie lassen sich in ihrer Arbeit und bei ihren Kampagnen teilweise durch die Kontakte leiten, die sie durch die Organisation geknüpft haben, aber auch durch die Einsichten, die sie im Umgang mit dem Personal der Organisation, den Besuch der runden Tische und die Lektüre der Publikationen der Organisation gewonnen haben. Dank der Kontakte, die zivilgesellschaftliche Organisationen als Träger solcher Maßnahmen in den Gesprächsrunden knüpfen, werden z. B. Schulen wiedereröffnet und soziale Dienstleistungen erreichen bedürftige Gemeinwesen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die jüngsten politischen Entwicklungen in Südafrika und die zunehmende Empfänglichkeit der Regierung für die Meinung konfessioneller Organisationen bedeuten, dass die Arbeit der Organisation heute wichtiger denn je und für alle direkt Begünstigten sehr relevant ist. Die ausgewählten Themenkreise sind im aktuellen südafrikanischen Kontext und angesichts der Bedürfnisse der befragten direkt Begünstigten stimmig. Gleichzeitig hat das Gutachterteam in vielen Interviews den Wunsch vernommen, dass die Organisation ihr Blickfeld vom „legislativen Prozess“ auf das gesamte „parlamentarische Verfahren“ erweitern möge, um auch Aufsichtsthemen mit abzudecken, die die tatsächliche Umsetzung der Gesetzgebung auf lokaler Ebene betreffen. Während sich die nationale Gesetzgebung in Südafrika im Großen und Ganzen gut entwickelt, sind Fragen der Kontrolle und Umsetzung auf kommunaler Ebene ein größeres Problem. Demokratische Prozesse auf der kommunalen Ebene und die nationale Kontrolle darüber funktionieren nicht zufriedenstellend. Die Organisation kann dieses Problem aus Sicht der Befragten auf zwei Arten angehen:

1. Stärker zu Themen einer funktionierenden Kontrolle aus nationaler Perspektive arbeiten und
2. (gemeinsam mit Vermittler(inne)n, die mit Gruppen vor Ort arbeiten) dazu beitragen, Personal dieser Mittlerorganisationen auszubilden, damit diese die Methoden der Organisation für die kommunale Ebene übernehmen und anpassen: Stärkung von Fähigkeiten zur Verteidigung und Nutzung demokratischer Freiräume auf lokaler Ebene.

Die Arbeit der Organisation ist nicht sehr effektiv im Hinblick auf die Erreichung der Ziele, die im Projektvertrag mit MISEREOR/KZE festgelegt sind. Für diese geringe Effektivität ist vor allem auch die Art und Weise verantwortlich, wie die Ziele und Indikatoren formuliert sind. Trotzdem hat die Arbeit der Organisation viele positive direkte Wirkungen. Die Gesetzgebung wurde durch mehrere Eingaben beeinflusst, aber auch durch wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) im Parlament, die die Tagesordnung für die Ausschüsse vorgeben, durch Kommentare zu Gesetzgebungsverfahren und Kontrollbesu-

che. Einige der befragten Personen wiesen warnend darauf hin, dass die Moderation bei den Gesprächsrunden im Hinblick auf Zeiteinteilung und Qualität der Debatten mitunter besser sein könnte.

Die Effizienz der Dienstleistungen der Organisation ist, gemessen an der Menge der Projekt-Outputs im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen, noch verbesserungsfähig. In den letzten viereinhalb Jahren lagen die Outputs des Projekts im Hinblick auf runde Tische und Informationspapiere zu den drei durch das Projekt geförderten Themenkreisen bei 63 % bis 76 % der ursprünglich geplanten runden Tische und Informationspapiere.

Relevanz und Effektivität könnten weiter steigen, wenn (a) die Organisation mehr Zeit dafür aufwenden würde, die Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen zu analysieren und dementsprechend Anpassungen vorzunehmen, und wenn (b) sie systematisch direkt Begünstigte in den Planungsprozess einbinden würde. Dazu würden z. B. die Organisationen der Kommission für katholische Sozialarbeit (department of Catholic Social Action) der Südafrikanischen Katholischen Bischofskonferenz, der wissenschaftliche Dienst des Parlaments und einige der größeren zivilgesellschaftlichen Organisationen gehören, mit denen die Organisation zusammenarbeitet.

Während die Arbeit der Organisation relevant ist und ihre Strategien angemessen sind, besteht die Gefahr, sich bei den etablierten Ansätzen und schon lange bewährten Praktiken „festzufahren und zu erlahmen“. Es besteht also Veränderungsdruck. Dieser Druck geht in Richtung einer Verschiebung von einer eher „pionierhaften“ Phase der Organisationsentwicklung hin zu einer stärker „strukturierten“ Phase. Damit steht die Organisation aktuell vor einer größeren Herausforderung: Das Personal in der Organisation und insbesondere das Managementteam müssen die Art und Weise grundlegend verändern, wie sie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten wahrnehmen. Die Organisation ist sich dessen bewusst und hat sich bereits dazu verpflichtet, darauf zu reagieren. Der Organisationsentwicklungsprozess, den die Organisation angestoßen hat, berücksichtigt das.

Wim Piels (Übersetzung extern)

Follow-up (MISEREOR)

Die evaluierte Organisation hat den Prozess und die Ergebnisse sowie die Empfehlungen der externen Evaluierung sehr ernst genommen, um die schon länger als notwendig empfundenen Schritte zur Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen wie auch der Verbesserung der Beobachtung und Analyse der Wirkungen der verschiedenen Arbeitsinstrumente einzuleiten. Die Empfehlungen der Evaluierung wurden im Rahmen der Jahresauswertung 2016 durchweg positiv aufgegriffen. Derzeit ist die Organisation damit beschäftigt,

- die internen Strukturen im Interesse eines verbesserten Monitorings der Arbeit zu verändern,
- Methoden zur Überprüfung der Wirkungen der verschiedenen Arbeitsinstrumente (runde Tische, Anhörungen, Publikationen ...) zu entwickeln bzw. anzuwenden,
- die Planung der nachfolgenden Projektphase stärker auf die angestrebte Nutzung der Outputs (Veranstaltungen, Publikationen) zu fokussieren,
- die Zusammenarbeit mit anderen (katholischen) zivilgesellschaftlichen Organisationen, die in den bearbeiteten Themenbereichen engagiert sind, zu verstärken und
- die Empfehlungen zur Verbesserung des Finanzmanagements umzusetzen.

Insgesamt hat die externe Evaluierung einen umfassenden Lern- und Veränderungsprozess der untersuchten Organisation angestoßen.

32 Tschad

Evaluierung eines Gesundheitsprojekts im Landesinneren

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird von einer diözesanen Entwicklungsorganisation im Zentrum des Tschads durchgeführt. Hauptanliegen des Gesundheitsprogramms ist es, dazu beizutragen, den Zugang zu qualitativ hochwertiger Basisgesundheitsversorgung zu verbessern. Die Organisation unterstützt und berät drei ihr angeschlossene gemeindeverwaltete Gesundheitszentren im Einzugsgebiet und gewährleistet deren Versorgung mit qualitätsgesicherten Medikamenten. Sie arbeitet dabei in Koordination mit den staatlichen Gesundheitsbehörden. Die Einrichtungen sind in das staatliche Gesundheitswesen integriert. Die Entwicklungsorganisation ist ein langjähriger Partner von MISEREOR. Die laufende Projektperiode, die Gegenstand der Evaluierung war, erstreckt sich von Januar 2014 bis Dezember 2016. Oberziel des Vorhabens ist es, einen Beitrag zu verbessertem Zugang zu qualitativ adäquater präventiver und kurativer Gesundheitsversorgung im Einzugsbereich zu leisten. Daneben verfolgt das Projekt die spezifischen Ziele, die Qualität der medizinischen Versorgung zu verbessern, krankheitsvorbeugende Verhaltensänderungen zu bewirken und die Nutzung präventiver Dienste für Frauen und Kinder zu erhöhen.

Zu diesem Zweck führt das Gesundheitsprogramm ein Paket von Maßnahmen durch: kurative und präventive Gesundheitsversorgung inklusive Entbindungen in den drei Gesundheitszentren, Aufklärung der Bevölkerung über Gesundheitsthemen

zusammen mit Gesundheitspromotor(inn)en, Supervision, Personalfortbildung, Schulung von Mitgliedern der dörflichen Verwaltungskomitees der Gesundheitszentren und der Gesundheitspromotor(inn)en, Medikamentenversorgung und Koordination mit anderen Gesundheitsakteuren. Diese Maßnahmen werden durch Lobbyaktivitäten bei staatlichen Stellen für die Übernahme der Gehälter des medizinischen Personals und die zollfreie Einfuhrerlaubnis von qualitätsgesicherten Medikamenten ergänzt und durch eine kirchliche Dachorganisation unterstützt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

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

Die Evaluierung fand im Juni 2016 statt einschließlich einer zehntägigen Feldphase vor Ort und wurde von einem deutsch-tschadischen Zweier-team durchgeführt. Verschiedene Methoden zur Datenerhebung wurden genutzt. Dazu gehörten ein Auftakt- und ein Abschlussworkshop mit dem Projektpartner team, Dokumentenstudium, 17 leitfadengestützte und informelle individuelle Interviews sowie 13 Gruppeninterviews mit Projektmit-

arbeitenden, Begünstigten, Gesundheitsbehörden, anderen Gesundheitsakteuren, der Dachorganisation und MISEREOR. Die drei Gesundheitseinrichtungen wurden besucht und medizinische Daten wurden analysiert.

Festgestellte Wirkungen

Eine Reihe positiver Wirkungen wurde festgestellt:

- Besonders hervorzuheben ist die verstärkte Nutzung der Gesundheitszentren: ein Anstieg der Nutzung kurativer Dienste mindestens einmal im Jahr durch die Bevölkerung im Einzugsgebiet von 46,1 % auf 52,7 %, der Frauen, die viermal zur Schwangerenvorsorgeuntersuchung kommen, von 4,6 % auf 23,9 % und der Geburten in Einrichtungen von 26,5 % auf 31,9 % (Daten von 2013 im Vergleich zu 2015). Trotz Anstieg bleiben die Nutzerraten aber weiter unter dem, was wünschenswert wäre. Auch muss einschränkend gesagt werden, dass die genannten Raten auch Patient(inn)en von außerhalb des Einzugsgebiets beinhalten. Bereinigte Daten von 2015 ergaben eine Abdeckungsrate im offiziellen Einzugsgebiet von 41,3 % für kurative Dienste und von 27,6 % für Geburten in Einrichtungen. Beide Raten liegen über dem Durchschnitt der jeweiligen Gesundheitsdistrikte.
- Eine gute vollständige Impfabdeckung im ersten Lebensjahr, allerdings mit fallender Tendenz von 92,2 % in 2014 auf 82,5 % in 2015. Auch bei diesen Zahlen sind vermutlich Kinder von außerhalb des Einzugsgebiets eingeschlossen. Berichte von Interviewpartner(inne)n über eine deutliche Reduzierung von Masern, Keuchhusten und Tetanus im Verlauf der letzten Jahre weisen auch auf die positiven Wirkungen einer guten Impfabdeckung hin.
- Eine adäquate Qualität der Gesundheitsversorgung, sichergestellt durch kompetentes Personal, weitgehend ununterbrochene Verfügbarkeit der notwendigen Medikamente, mehrheitlich erschwingliche Nutzergebühren und eine ange-

messene Infrastruktur. Die Einrichtungen haben einen guten Ruf bei Behörden und Gemeinden, worauf auch der hohe Prozentsatz von Nutzern von außerhalb des Einzugsgebiets hinweist.

- Eine aktive Gemeindepertizipation mit einem guten Bewusstsein der Eigenverantwortung für Belange der Gesundheitsversorgung. Verwaltungskomitees, Gesundheitspromotor(inn)en und Gesundheitskomitees beteiligen sich an der Verwaltung, Instandhaltung und dem Ausbau der Gesundheitszentren, an der Gesundheitsaufklärung und bei Impfkampagnen. Auch wurden von den Gemeinden verschiedene Initiativen ergriffen, um die Einnahmen der Gesundheitszentren zu verbessern (neue Tarifstruktur, Getreideverkauf, Pläne für einen Jahresbeitrag pro Haushalt). Frauen sind in den verschiedenen Gremien jedoch stark unterrepräsentiert.
- Eine von Interviewpartner(inne)n berichtete Zunahme von krankheitsvorbeugendem Verhalten: verstärkte Anwendung von Moskitonetzen, verbessertes Hygieneverhalten, Trinkwasserdesinfektion und Latrinennutzung. Repräsentative Umfrageergebnisse standen allerdings nicht zur Verfügung. Außerdem muss einschränkend gesagt werden, dass es angesichts der zahlreichen Akteure, die im Einzugsgebiet im Bereich der Gesundheitspromotion, Trinkwasser- und Sanitärversorgung tätig sind, nicht möglich ist, diese Wirkungen allein einem Projekt zuzuschreiben.
- Die Anerkennung der Entwicklungsorganisation als effektiver Kooperationspartner bei staatlichen Stellen, was einen positiven Nährboden für weitere Lobbyarbeit darstellt.
- Die Lobbyarbeit der Dachorganisation bei staatlichen Behörden zeigt erste Verhandlungserfolge.

Unerwünschte Wirkungen waren:

- Die Umstellung auf das seit 2015 eingeführte neue Tarifsysteem der Gesundheitseinrichtungen, das zu einer vorübergehenden Abnahme der Nutzung der Einrichtungen geführt hat.

- Das Gebührensystem, das für manche Patient(inn)en eine Barriere darstellt, sich frühzeitig und mit vollständiger Medikation behandeln zu lassen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das evaluierte Projekt hat angesichts der Schwächen des staatlichen Gesundheitssystems eine hohe Relevanz. Die Strategien sind überwiegend angemessen. Das Projekt ist auf dem Wege, seine Ziele zu erreichen. Positive Wirkungen sind sichtbar (s. o.). Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist zufriedenstellend.

Das Projekt hat aber einigen Verbesserungsbedarf in der effektiven und effizienten Durchführung einiger Maßnahmen und der technischen Begleitung des Personals, was zum einen an der unzureichenden Finanzausstattung liegt, zum anderen aber auch an organisationsinternen Schwächen. So ist die Supervision der klinischen Arbeit des Gesundheitspersonals aufgrund der fehlenden klinischen Qualifikation des Gesundheitskoordinators unzureichend. Auch wurden weitere Kompetenzlücken des Koordinators im Bereich der programmatischen Steuerung und des Monitoring deutlich, die bisher nur unzureichend durch Beratung und Fortbildung ausgeglichen wurden.

Die Mitarbeitenden der Gesundheitszentren halten die freiwilligen Gesundheitspromotor(inn)en für weniger effektiv als die Promotor(inn)en anderer Organisationen, die eine finanzielle oder materielle Entschädigung erhalten.

Die Koordination zwischen den verschiedenen Gesundheitsakteuren (Staat, andere NRO, UN-Organisationen) ist unzureichend, was sich negativ auf die Effektivität und die Effizienz auswirkt.

Auch weisen die Strategien zur Erhöhung der Anzahl von in Einrichtungen betreuten Geburten einige Lücken auf. Ebenso stellt das bestehende Gebühren- und Bezahlungssystem eine Barriere für die effektive Nutzung der Angebote durch die Ärmsten und durch die Patient(inn)en dar, die im Krankheitsfall nicht über ausreichend Bargeld verfügen.

Darüber hinaus wurden Schwächen im Beschaffungs- und Versorgungssystem für Medikamente festgestellt. Es fehlt eine ausreichende Medikamentenreserve im zentralen Depot, und die Medikamente werden unnötig teuer an die Gesundheitszentren weiterverkauft.

Angesichts unzureichender Finanzquellen ist die Nachhaltigkeit des Projekts ohne weitere Außenfinanzierung durch MISEREOR gefährdet.

Empfohlen wird dem Träger auf der programmatischen Seite, 1) die fachlich-medizinische Beratung und Supervision der Gesundheitszentren zu verbessern, 2) die Koordination mit anderen Partnern vor Ort zu intensivieren, 3) umfassendere Strategien für die Müttergesundheit zu entwickeln, 4) die Verwaltungskomitees, Gesundheitskomitees und Gesundheitspromotor(inn)en weiter zu stärken, 5) HIV-bezogene Dienste zu integrieren, 6) die finanzielle Zugänglichkeit für die Ärmsten zu verbessern und die Machbarkeit der Einführung lokaler Krankenversicherungen zu überprüfen.

Für ein effektiveres und effizienteres Projektmanagement und -monitoring wird dem Träger darüber hinaus empfohlen, 1) die Kompetenzen des Gesundheitskoordinators weiter zu stärken, 2) das Monitoring-System zu verbessern, 3) die Schwächen im Medikamentenversorgungssystem zu beheben, 4) die Überarbeitung des Leitfadens für administrative Verfahren voranzutreiben, 5) ein ausreichendes Budget für die Einstellung von qualifiziertem Personal in Schlüsselpositionen bereitzustellen, 6) die Lobbyarbeit gegenüber dem Staat weiterzuführen.

MISEREOR wird empfohlen, 1) die Finanzierung fortzusetzen, 2) weiterhin Ressourcen für die Organisationsentwicklung sowie das gezielte Coaching und die Schulung des Gesundheitskoordinators bereitzustellen, 3) eine ausreichende Budgetausstattung für die Weiterbildung des Gesundheitspersonals und Projektevaluierungen zu bewilligen, 4) den Träger bei der Entwicklung von Strategien für einen besseren finanziellen Zugang der Ärmsten zu unterstützen.

Heidi Becher

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat sich die Empfehlungen der Evaluierung voll zu eigen gemacht und schon damit begonnen, sowohl die Verwaltungskomitees als auch die Gesundheitskomitees und die Gesundheitspromotor(inn)en über eine regelmäßige wertschätzende Beratung und Besprechung zu stärken. Ein Qualifizierungsprogramm für den Gesundheitskoordinator der Partnerorganisation wurde bereits erstellt, und ein Coaching erfolgt lokal durch einen externen medizinischen Berater. Des Weiteren wurde der Leitfaden für administrative Verfahren bereits überarbeitet und fertiggestellt. Der nationalen Gesundheitskoordination ist es inzwischen gelungen, das Abkommen mit dem Staat für die zollfreie Einfuhr von Medikamenten zu erneuern und somit einen limitierenden Faktor für die Medikamentenversorgung zu beheben.

Überlegungen sind im Gange, um die lokale Medikamentenversorgung für die Ärmsten über die Einrichtung eines Solidarfonds zu sichern. Schließlich ist eine umfassende Strategie für die Müttergesundheit in Arbeit, die auf eine weitere Qualifizierung des zuständigen medizinischen Personals und auf eine bessere Ausstattung der Entbindungsräumlichkeiten abzielt.

Die Lobbyarbeit gegenüber dem tschadischen Staat wird auch graduell intensiviert, um zu erreichen, dass ein Teil des Gesundheitspersonals der Partnerorganisation vom Staat unter Vertrag genommen wird. So sollen die staatlichen Strukturen im Tschad verstärkt in die Pflicht genommen werden.

33 Tschad

Evaluierung eines Gesundheitsprojekts im Südwesten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird durch ein diözesanes Entwicklungsbüro im Südwesten des Tschads durchgeführt. Hauptanliegen des Gesundheitsprojekts ist es, dazu beizutragen, den Zugang zu qualitativ hochwertiger Basisgesundheitsversorgung, HIV-Prävention und Behandlung und Rehabilitierung von Menschen mit Körperbehinderungen zu verbessern. Die Gesundheitsabteilung unterstützt und berät die katholischen Gesundheitseinrichtungen im Einzugsgebiet und gewährleistet deren Versorgung mit qualitätsgesicherten Medikamenten. Sie koordiniert ihre Arbeit mit den staatlichen Gesundheitsbehörden, und die katholischen Einrichtungen sind in das staatliche Gesundheitswesen integriert.

Das diözesane Entwicklungsbüro ist ein langjähriger Partner von MISEREOR. Seit 2014 konzentriert sich MISEREOR in der Zusammenarbeit mit der Diözese auf die Bereiche Bildung und Gesundheit. Die laufende Projektperiode, die Gegenstand der Evaluierung war, erstreckt sich von März 2014 bis Februar 2017. In die Evaluierung einbezogen wurde nur das Gesundheitsprojekt. Oberziel des Vorhabens im Bereich Gesundheit ist es, einen Beitrag zu verbessertem Zugang zu qualitativ adäquater Gesundheitsversorgung im Einzugsbereich zu leisten. Daneben verfolgt das Projekt die spezifischen Ziele, den Zugang zu und die Nutzung von kurativen und präventiven Diensten zu verbessern und die Partizipation der Gemeinden bei der Organisation der Gesundheitsarbeit zu stärken. Im Bereich HIV sollen mehr Menschen mit Tests, Prävention von Mutter-Kind-Übertragung (PMTCT) und Behandlung erreicht werden. Körperbehinderten soll Zugang zu adäquater Versorgung ermöglicht werden.

Zu diesem Zweck führt das Gesundheitsbüro ein Paket von Maßnahmen durch: kurative und präventive Gesundheitsversorgung inklusive normaler Geburten in den acht Gesundheitszentren; Aufklärung der Bevölkerung über Gesundheitsthemen zusammen mit dörflichen Gesundheitskomitees, HIV-Tests, PMTCT und HIV-Behandlung in den acht Gesundheitszentren und den zwei HIV-Kliniken; regelmäßige gemeindenahe Bedarfserhebung, Behandlung von Menschen mit Behinderungen in den zwei Rehabilitationszentren und bei Bedarf deren Überweisung zu operativer und Hilfsmittelversorgung durch Spezialisten; Supervision, Personalfortbildung, Medikamentenversorgung und Koordination mit anderen Gesundheitsakteuren. Diese Maßnahmen werden durch Lobbyaktivitäten bei staatlichen Stellen für die Übernahme der Gehälter des medizinischen Personals und die zollfreie Einfuhrerlaubnis von qualitätsgesicherten Medikamenten ergänzt und durch eine kirchliche Dachorganisation unterstützt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

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

Die Evaluierung fand im Februar 2016 einschließlich einer zweiwöchigen Feldphase vor Ort statt und wurde von einem deutsch-tschadischen

Zweierteam durchgeführt. Verschiedene Methoden zur Datenerhebung wurden genutzt. Dazu gehörten ein Auftakt- und Abschlussworkshop mit dem Projektteam, Dokumentenstudium, 30 leitfadengestützte und informelle individuelle Interviews sowie 24 Gruppeninterviews mit Projektmitarbeitenden, Begünstigten, Gesundheitsbehörden, der Dachorganisation und MISEREOR. Sieben Gesundheitseinrichtungen wurden besucht und die medizinischen Daten wurden analysiert.

Festgestellte Wirkungen

Das Gutachterteam stellte eine Reihe positiver Wirkungen fest:

- *Die verstärkte Nutzung der Gesundheitszentren:* Besonders hervorzuheben ist der Anstieg der Frauen, die drei Mal zur Schwangerenvorsorge kamen (22% ⇒ 83%). Jedoch bleiben die Nutzerrate der kurativen Dienste (19% ⇒ 30%) und die Rate der Frauen, die in Einrichtungen entbinden (9% ⇒ 17%), trotz Zielerreichung weiter unter dem, was wünschenswert wäre.
- *Ein erheblicher Anstieg der vollständigen Impf-abdeckung im ersten Lebensjahr* (44% ⇒ 92%). Allerdings beinhaltet die 2015 erreichte Rate auch Kinder von außerhalb des Einzugsgebiets.
- *Eine adäquate Qualität der Gesundheitsversorgung* mit zufriedenstellenden Resultaten, sichergestellt durch kompetentes Personal, weitgehend ununterbrochene Verfügbarkeit der notwendigen Medikamente, mehrheitlich erschwingliche Nutzergebühren und eine angemessene Infrastruktur.
- *Eine zunehmende Gemeindepertizipation* durch Gesundheitskomitees, die sich aktiv an Aufklärung und Impfkampagnen beteiligen und Initiativen für erweiternde Baumaßnahmen aus selbst erwirtschafteten Mitteln ergriffen haben. Als positiver Nebeneffekt haben sich z. T. auch Selbsthilfestrukturen unter den Mitgliedern entwickelt. Allerdings sind die Komitees noch wenig in die Verwaltung der Einrichtungen eingebunden. Auch sind Frauen stark unterrepräsentiert.
- *Ein verbesserter Zugang zu HIV-Tests, PMTCT und HIV-Behandlung durch Dezentralisierung* in

den acht Gesundheitszentren unter Beibehaltung der zwei HIV-Kliniken.

- *Ein wesentlicher Beitrag zu Aufklärung, Prävention, Reduktion HIV-bedingter Sterblichkeit, verbesserter Lebensqualität von Menschen mit HIV und zur Reduzierung der mit HIV einhergehenden Stigmatisierung* im Einzugsgebiet. Allerdings hat das Programm mit hohen Raten von „Lost-to-follow up“ –Patient(inn)en zu kämpfen, weshalb die Zahl betreuter HIV-Patient(inn)en stagniert bzw. für Patient(inn)en unter antiretroviraler Behandlung leicht abnehmende Tendenz hat.
- *Ein entscheidender Beitrag für den Zugang von Körperbehinderten zur Behandlung*, auch wenn das Ausmaß der Suche nach unversorgten Personen aufgrund von Personalmangel begrenzt ist und die Versorgung mit Operationen oder Hilfsmitteln, wo nötig, oft erst mit beträchtlicher Verzögerung stattfindet.
- *Sehr gute Erfolge bei der Behandlung und körperlichen Rehabilitierung der Menschen mit Behinderungen*, die zu deren Autonomieentwicklung beigetragen haben.
- *Die Anerkennung des diözesanen Gesundheitsbüros als kompetenter Kooperationspartner* bei staatlichen Stellen, was einen positiven Nährboden für weitere Lobbyarbeit darstellt.
- *Das Bemühen des diözesanen Entwicklungsbüros um nachhaltige Lösungen, die den finanziellen Zugang zur Gesundheitsversorgung erleichtern.* In Zusammenarbeit mit einem anderen Partner beteiligt es sich am Aufbau lokaler Krankenversicherungen.
- *Die Lobbyarbeit bei staatlichen Behörden zeigt erste Verhandlungserfolge.*

Einige unerwünschte Nebeneffekte wurden festgestellt:

- Das Bemühen um Förderung zur Selbsthilfe, Geberforderungen nach lokaler Beteiligung und Mittelbeschränkung haben zu der Entscheidung geführt, Nutzergebühren für die HIV-Behandlung einzuführen, was ein potenzielles Hindernis für die kontinuierliche Einnahme der antiretroviralen Medikamente darstellt.

- Die hohen Kostenbeiträge für Operationen/ Hilfsmittel von Menschen mit Behinderungen führen zu erheblichen Verzögerungen in der Behandlung.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Angesichts der Schwächen des staatlichen Gesundheitssystems hat das evaluierte Projekt eine hohe Relevanz. Die Strategien sind überwiegend angemessen, und das Projekt ist auf dem Wege, seine Ziele zu erreichen. Positive Wirkungen sind sichtbar (s. o.). Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist gut.

Das Projekt hat aber Verbesserungsbedarf in der effektiven Durchführung einiger Maßnahmen, was z. T. an den schwierigen Rahmenbedingungen und den beschränkten Finanzmitteln liegt, aber auch an organisationsinternen Herausforderungen. So hat der Personalwechsel des Gesundheitskoordinators im September 2014 zu Verzögerungen bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen geführt und die programmatische Steuerung und medizinisch-fachliche Begleitung der Gesundheitskomponente beeinträchtigt.

Auch weisen die Strategien zur Erhöhung der in Einrichtungen betreuten Geburten und zur Vermeidung von hohen Raten von „Lost-to-follow-up“-Patient(inn)en im HIV-Programm einige Lücken auf. Ebenso stellt das bestehende Gebührensystem für die Menschen mit HIV, für die Menschen mit Behinderungen und Spezialversorgungsbedarf und für die Ärmsten eine Barriere für die effektive Nutzung der Angebote dar, was die Wirkung des Projekts schmälert.

Darüber hinaus wurden einige Schwächen in der Effizienz der organisationsinternen Abläufe, Aufgabenverteilung und Koordination zwischen den verschiedenen Unterbereichen des Gesundheitsprogramms erkennbar.

Angesichts unzureichender Finanzquellen ist die Nachhaltigkeit des Projekts ohne weitere Außenfinanzierung durch MISEREOR gefährdet.

Empfohlen wird dem Träger auf der programmatischen Seite, 1) das Gesundheitskoordinationsteam zu stärken, 2) die finanzielle Zugänglichkeit für Menschen mit HIV und Körperbehinderungen sowie für die Ärmsten zu verbessern, 3) umfas-

sendere Strategien für die Müttergesundheit zur Verringerung der hohen „Lost-to-follow-up“-Raten im HIV-Programm und einer breiteren Abdeckung mit HIV-Behandlung im Einzugsbereich zu entwickeln, 4) die Gesundheitskomitees weiter zu stärken, 5) die Kommunikation mit Partnern vor Ort zu intensivieren, 6) die Lobbyarbeit gegenüber dem Staat fortzuführen.

Darüber hinaus wird dem Träger zur Behebung der institutionellen Schwächen empfohlen, 1) die drei Unterbereiche Basisgesundheits, HIV und Behindertenrehabilitation besser zu integrieren, 2) die Aufgabenverteilung auf der Koordinationsebene zu überdenken, 3) die Kompetenzen des Leitungsteams zu stärken und 4) die Finanz- und Personalverwaltung effizienter zu gestalten.

MISEREOR wird empfohlen, 1) die Finanzierung fortzuführen, 2) einen wirksamen Modus zur Unterstützung des Gesundheitskoordinationsteams zu entwickeln, 3) bei Bedarf technische Unterstützung für die Organisationsentwicklung zu leisten und 4) den Träger von der Verpflichtung der Kostenbeteiligung der HIV-Patient(inn)en zu befreien.

Heidi Becher

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat einige Empfehlungen der Evaluierung bereits umgesetzt. So wurden die Behandlungsgebühren für Patient(inn)en mit HIV schon gestrichen. Von ihnen wird nur noch eine kleine Eigenbeteiligung zum Kauf der notwendigen Medikamente für die Behandlung von opportunistischen Infektionen eingefordert. Die früher im lokalen Kontext existierenden Gemeinschaftssolidarkassen werden zudem allmählich reaktiviert. So kann in Zukunft der Zugang zu den Gesundheitsdiensten auch für die Ärmsten erleichtert werden. Des Weiteren entwickelt der Partner eine Strategie zur Verringerung der Zahl derer, die im HIV-Programm nicht mehr zu den vereinbarten Terminen in die Behandlungszentren kommen (Therapieabbrecher, unbekannt Verzogene, Verstorbene). Hier soll eine verbesserte Beratung in Verbindung mit einer intensiveren Kommunikation mittels Handy Kurz-Texten (SMS) sowie einer Verringerung der Anzahl von Pflichtbehandlungsterminen Abhilfe schaffen.

Das Projekt geht jetzt in eine neue Dreijahresphase. Diese Zeit soll genutzt werden, um den tschadischen Staat mehr in die Pflicht zu nehmen und um die Grundlage dafür zu schaffen, dass er seiner Verantwortung im Gesundheitswesen besser gerecht wird. Dies wird nicht einfach sein, da der tschadische Staat akute Liquiditätsprobleme hat und die tschadische Gesellschaft eine tiefe ökonomische und soziale Krise durchmacht.

34 Uganda

Evaluierung eines Projekts zur Förderung der nachhaltigen bäuerlichen Landwirtschaft im Südwesten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei dem Partner handelt es sich um eine diözesane Entwicklungsorganisation, die im Südwesten des Landes tätig ist. Die kleinbäuerliche Landwirtschaft in der bergigen Region ist zwar begünstigt durch relativ fruchtbare Böden vulkanischen Ursprungs; andererseits führt die hohe Bevölkerungsdichte zu extremer Landknappheit (Betriebsgrößen zumeist unter 1 ha); die Bauernfamilien leiden unter der starken Bodenerosion, dem Fehlen von Zugangsstraßen und der großen Entfernung der Wasserquellen, die sich zumeist in den Tälern befinden, während die Siedlungen auf den Berg Rücken liegen. Auf der Suche nach Verdienstmöglichkeiten migrieren viele Männer in die Städte oder andere Regionen Ugandas, was die Arbeitslast der zurückbleibenden Frauen in der Landwirtschaft noch weiter erhöht.

Die Partnerorganisation, die seit Jahren in der ländlichen Entwicklung und Frauenförderung tätig ist, hat – gemeinsam mit anderen MISEREOR-Partnern in Uganda – wirksame Methoden des standortgerechten Landbaus entwickelt, die den bäuerlichen Familien helfen können, den Teufelskreis aus Armut und unangepassten Bewirtschaftungsmethoden zu durchbrechen und neue Überlebensperspektiven in der ländlichen Region zu schaffen. Gepaart mit einer konsequenten Gender-Orientierung, die die gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen in der Familie in den Vordergrund stellt, verfolgt das aus drei Frauen und drei Männern bestehende Projektteam einen sehr intensiven Beratungsansatz mit häufigen Besuchen vor Ort. Er richtet sich besonders an die

ärmsten Haushalte mit weniger als einem Acre (0,4 ha) Landbesitz, die bei der Einführung verschiedener Neuerungen im produktiven Bereich, aber auch in puncto Hygiene und Ernährung, Zugang zu Wasser und in Fragen des sozialen Zusammenlebens unterstützt werden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand im November 2015 auf gemeinsame Initiative des Partners und von MISEREOR statt. Ziel war die Einschätzung des laufenden sowie des Vorläuferprojekts anhand der fünf DAC-Kriterien Relevanz, Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit. Die Auftraggeber erwarteten auf dieser Grundlage Hinweise für die weitere strategische Orientierung der Projektarbeit des Partners wie auch der Beratungs- und Unterstützungsleistungen von MISEREOR.

Das Gutachterteam bestand aus einer deutschen Sozialökonomin und einem ugandischen Agrarexperten. Bei der Analyse stützten sie sich auf das Studium von Projektdokumenten und -berichten, die Auswertung von Daten aus dem gut geführten Monitoringsystem des Partners, Gespräche mit Teammitgliedern und Führungskräften der Diözese sowie weiteren relevanten Akteuren, vor allem aber auf Feldaufenthalte bei 13 der 48 betreuten Bauerngruppen. Anhand eines offenen thematischen Leitfadens wurden dabei Gespräche mit Frauen und Männern in der Gruppe geführt sowie einige Einzelinterviews, gepaart mit Besichtigungen von umgesetzten Neuerungen und sonstigen Beobachtungen. Die vorläufigen Ergebnisse wurden anschließend in einem Workshop mit allen Vertreter(in-

ne)n der besuchten Gruppen, dem Projektteam und Repräsentant(inn)en örtlicher Behörden und Nichtregierungsorganisationen zur Diskussion gestellt.

Festgestellte Wirkungen

Im Zuge der letzten fünf Jahre, in denen sich der Partner auf zwei besonders benachteiligte Sub-Counties konzentrierte, haben die beteiligten etwa 1.000 Bauernfamilien wesentliche Verbesserungen in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht erreicht:

- Durch Maßnahmen des Erosionsschutzes und der Agroforstwirtschaft, Anpflanzung in Reihen, Verwendung von Kompost mit Dung, verbessertem Saatgut usw. wurden die Bodenfruchtbarkeit erhöht und die Erträge gesteigert.
- Mehr bäuerliche Haushalte halten Kleinvieh und können damit bescheidene Ersparnisse erzielen.
- Durch Bau verbesserter Latrinen und andere Maßnahmen im Bereich der häuslichen Hygiene sowie eine quantitativ und qualitativ verbesserte Ernährung (insbesondere durch Gemüseanbau) hat sich der allgemeine Gesundheitszustand der Menschen, vor allem der Kinder, verbessert.
- Der soziale Zusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung in den Familien sowie auch zwischen den Haushalten, die einer Gruppe angehören, wurden wesentlich gestärkt: Zum einen durch die aktive Beteiligung an Spar- und Kreditgruppen, die nicht nur den Aufbau von Ersparnissen und den Zugang zu (Klein-)Krediten erlauben, sondern auch in gewissem Umfang soziale Versicherungsleistungen anbieten. Zum anderen zeigen sich Veränderungen im Verhältnis der Geschlechter: Männer unterstützen ihre Frauen in vermehrtem Umfang bei der Feldarbeit und beteiligen sie – im Gegensatz zum üblichen Muster – an häuslichen Entscheidungen, z. B. über Anschaffung bzw. Verkauf von Tieren, Schulbesuch der Kinder usw. Nach Aussagen verschiedener Beteiligter hat auch die häusliche Gewalt gegen Frauen und Kinder nachgelassen. Frauen können durch den Verkauf von Gemüse ein bescheidenes eigenes Einkommen

erwirtschaften. In den Gruppen sind sie sehr aktiv und übernehmen vermehrt auch Führungspositionen.

- Weitere Neuerungen, die wesentlich den Frauen und Mädchen zugutekommen, sind die Einführung von einfachen Wasser-Sammeltanks an den Wohnhäusern, die lange und mühsame Fußmärsche auf steilen Pfaden zum Wasserholen ersparen, sowie der Bau holzsparender Herde, durch die die bisher benötigte Brennholzmenge um etwa zwei Drittel reduziert werden kann.

Durch das enorme Engagement des Projektteams und der beteiligten Bauernfamilien konnten die genannten Veränderungen in einem relativ kurzen Zeitraum erreicht werden. Allerdings gibt es auch Grenzen des Erfolgs sowie gewisse negative Begleiterscheinungen:

- Für etliche der sehr armen Familien waren die gestellten Anforderungen, insbesondere was den Arbeitseinsatz angeht, zu hoch. Viele verließen die Gruppen in der Anfangsphase, hauptsächlich, weil sie die Voraussetzung einer aktiven Mitarbeit beider (Ehe-)Partner nicht erfüllen konnten oder wollten, z. B. wegen Saisonarbeit des Mannes außerhalb. Alleinstehende Frauen haben keinen Zugang zu den betreuten Gruppen.
- Viele Familien benötigen mehr Zeit als nur dreieinhalb Jahre (die im Projekt vorgesehene Betreuungszeit) für die Umstellung ihrer Wirtschaftsweise. Einige Gruppen erscheinen noch nicht ausreichend konsolidiert. Es gelingt bisher auch noch kaum, dauerhafte Überschüsse zu erzielen, um auch die (gemeinsame) Vermarktung voranzutreiben und dadurch Geldeinkommen in nennenswertem Umfang zu erwirtschaften.
- Die Ausstrahlungswirkungen des Projekts auf Dorfebene erscheinen bisher noch gering. Die betreuten Gruppen sind eher „binnenorientiert“ und tragen die Innovationen kaum nach außen. Besonders die Erosionsschutzmaßnahmen müssten eigentlich auf der Ebene ganzer Dörfer und Verwaltungseinheiten erfolgen, um nachhaltig wirksam zu sein. Die Partnerorgani-

sation ist in dieser Hinsicht schon initiativ geworden, aber hier und in anderen Bereichen nehmen die lokalen Behörden und Dorfchefs ihre Verantwortung bisher kaum wahr.

- Die begrenzte finanzielle Ausstattung des Projekts verhindert in einigen Bereichen eine noch größere Wirksamkeit.
- Das hohe Bevölkerungswachstum droht, die Ertragschaften in naher Zukunft wieder aufzuheben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der Förderansatz des Partners hat sich insgesamt als sehr sinn- und wirkungsvoll erwiesen und sollte fortgesetzt und vertieft werden. Folgende Verbesserungen wurden vom Evaluierungsteam vorgeschlagen:

- Die ausschließliche Konzentration auf Ehepaare als Zielgruppe sollte überdacht und eine Möglichkeit geschaffen werden, dass auch alleinstehende Frauen an den Vorteilen des Projekts teilhaben.
- Die Betreuung der Gruppen sollte auf regulär sechs Jahre ausgedehnt und die Abnabelung systematisch vorbereitet werden.
- Zukünftig sollten die Förderung der Vermarktung sowie die Schaffung zusätzlicher Beschäftigung und Wertschöpfung durch Verarbeitung (ggf. auch nicht konventionelle Produkte) ausgebaut werden.
- Der Zugang zu Wasser sollte noch mehr Priorität genießen und der Budgetansatz entsprechend ausgeweitet werden.
- Angesichts der wenig förderlichen politischen Rahmenbedingungen sollte die Lobbyarbeit des Partners verstärkt und die Lobbyfähigkeiten der Kleinbäuerinnen und -bauern noch aktiver unterstützt werden.

MISEREOR wird empfohlen, die Zusammenarbeit mit dem Partner im Rahmen einer neuen Projektphase fortzusetzen und die Fortbildung der Projektmitarbeiter/-innen sowie ihren fachlichen Austausch mit anderen MISEREOR-Partnern entsprechend den zukünftigen Herausforderungen weiter zu fördern.

Dr. Adelheid Kückelhaus

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wurden von dem Projektpartner sehr konstruktiv aufgegriffen und bei der Anpassung der Projektstrategie berücksichtigt. Im Mai 2016 wurde MISEREOR ein Folgeantrag für eine nächste Phase vorgelegt, der die wesentlichen Empfehlungen der Evaluierung aufgreift. So wurde beispielsweise die Empfehlung, die Begleitung der Zielgruppen von drei Jahren auf sechs Jahre auszuweiten, um nachhaltige Wirkungen und Veränderungen auf Zielgruppenebene zu verankern, im Folgeantrag umgesetzt. Im Anschluss an die Bewilligung des Folgeantrages fand ein Projektbesuch durch die zuständige MISEREOR-Mitarbeiterin statt. Der Projektbesuch machte deutlich, dass sich der Partner auf einem guten Weg befindet, die Evaluierungsempfehlungen in die Praxis umzusetzen. Die fachliche Begleitung insbesondere im WASH-Bereich (Wasser, Sanitärversorgung und Hygiene) wird fortgesetzt.

35 Uganda

Evaluierung eines Projekts zur Förderung der nachhaltigen bäuerlichen Landwirtschaft im Zentrum des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei dem langjährigen Partner handelt es sich um die Entwicklungsorganisation einer ausgedehnten Diözese im Zentrum von Uganda, die neben der Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft auch im Sozial- und Gesundheitsbereich tätig ist. Die Region ist zum einen gekennzeichnet durch gute Standortbedingungen für zahlreiche landwirtschaftliche Produkte und gute Anbindung an städtische Märkte; zum anderen haben die Landwirtinnen und Landwirte vor allem im Bananenanbau (dem Hauptnahrungsmittel) mit wachsenden Ernteausschlägen durch Pflanzenkrankheiten sowie mit negativen Effekten des Klimawandels (unregelmäßige und verkürzte Regenperioden, ausgeprägte Wasserknappheit in manchen Gebieten) zu kämpfen. Der Leiter des Landwirtschaftsprojekts der Partnerorganisation hat wesentlich zur Entwicklung des Konzepts des standortgerechten Landbaus beigetragen, das der Entwicklungsarbeit mehrerer MISEREOR-Partner in Uganda zugrunde liegt. Schwerpunkte des evaluierten Projektvorhabens sind die Verbesserung der Anbaumethoden sowie Integration von Ackerbau, Viehzucht, Gemüseanbau und Baumkulturen nach dem Konzept der Agroforstwirtschaft (zur Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit und Verbesserung/Diversifizierung der Erträge), die Verbesserung von Hygiene und Ernährung sowie die Förderung der Vermarktung und Wertschöpfung durch lokale Verarbeitung von Produkten. Interessierte Bauerngruppen erhalten eine Art Basistraining; die engagiertesten von ihnen werden dann zur Teilnahme an dem Projekt ausgewählt und erhalten über einen Zeitraum von bis zu neun Jahren (mit abnehmender

Intensität) Fortbildungen und Beratung durch das fünfköpfige Projektteam sowie Bäuerinnen und Bauern, die als Multiplikator(inn)en fungieren. Der Partner legt dabei besonderen Wert auf die Eigenverantwortung der 63 betreuten Selbsthilfegruppen, die die Fortschritte ihrer Mitglieder im Rahmen eines eigenen Monitoringsystems verfolgen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Entsprechend dem gemeinsam mit dem Partner vereinbarten Evaluierungsauftrag sollte das Gutachterteam das laufende Projekt sowie das Vorprojekt – orientiert an den DAC-Kriterien – im Hinblick auf folgende Fragen untersuchen: Inwieweit sind Ziele und Methoden der Vorhaben relevant und angemessen? Werden die angestrebten Ziele erreicht? Welche direkten und indirekten Wirkungen sind darüber hinaus festzustellen? In welchem Verhältnis stehen die eingesetzten Ressourcen zu den Ergebnissen und wie nachhaltig sind diese? Darüber hinaus sollten auch das Projektmanagement beim Partner und die Kooperation mit MISEREOR in den Blick genommen werden. Letztlich sollte die Evaluierung Hinweise zur eventuellen Verbesserung des Projektansatzes und weitere strategische Empfehlungen liefern.

Die Evaluierung wurde im Februar/März 2016 gemeinsam von einem ugandischen Agrarexperten und einer Sozialökonomin aus Deutschland realisiert. Zum Methodenmix gehörten das Studium von Dokumenten, die Analyse von Daten aus dem projekteigenen Monitoringsystem und die Durchführung zahlreicher leitfadengestützter Interviews mit Beteiligten vor Ort. Hinzu kam vor allem der Be-

such von 14 der zum Zeitpunkt der Evaluierung vom Partner betreuten 56 Bauerngruppen (hierbei wurden nach Möglichkeit Frauen und Männer auch getrennt befragt). Ein Workshop mit dem Projektteam sowie ein Abschlussworkshop mit Vertreter(inne)n der Zielgruppen sowie verschiedener anderer Akteur, auf dem die vorläufigen Ergebnisse präsentiert wurden, rundeten den Prozess ab.

Festgestellte Wirkungen

Auf der Ebene der betreuten Selbsthilfegruppen und ihrer etwa 1.200 Mitglieder konnten vor allem folgende positive Veränderungen beobachtet werden:

- Die große Mehrzahl der Haushalte wendet die verbesserten Anbaumethoden, vor allem im Bananananbau, an und konnte dadurch den negativen Trend der Erträge stoppen und teilweise sogar umkehren.
- Verbesserte Bohnen- und Cassavasorten sowie die Einführung des Gemüseanbaus haben wesentlich zur Verbesserung der Ernährung und auch zur Schaffung zusätzlicher Einkommen beigetragen.
- Zahlreiche Familien haben die Kleinviehhaltung verbessert; manche haben die Viehhaltung so gut entwickelt, dass sie an einem anderen Projekt des Partners zur Förderung der Milchkuhhaltung teilnehmen können.
- Die hygienischen Verhältnisse haben sich durch Bau und Verbesserung von Latrinen und sogenannten „Dish Racks“ (Gestellen zum Trocknen von Geschirr und Töpfen) und das Abkochen von Trinkwasser verbessert. Dies wird auch gefördert durch energiesparende Herde, die in der Mehrzahl der Haushalte zu finden sind und bis zu zwei Drittel des Brennholzes einsparen.
- Insgesamt können die Gruppen und einzelne Mitglieder vorhandene Marktchancen besser nutzen. Durch aktives Einholen von Marktinformationen sowie den gemeinsamen Anbau und Verkauf gefragter Produkte erwirtschaftet die Mehrzahl von ihnen finanzielle Überschüsse, die in neue Gemeinschaftsprojekte investiert bzw. an die Mitglieder ausgeschüttet werden.
- Manche Mitglieder sind dabei besonders erfolg-

reich, z. B. durch Verkauf von Gemüse, Ananas, Passionsfrüchten, Mangos und Kaffee.

- Aktive Spar- und Kreditgruppen fördern die soziale Sicherheit und ermöglichen die kostengünstige Finanzierung von notwendigen Ausgaben wie Schulgebühren, den Kauf von Saatgut oder die Verbesserung der Wohnverhältnisse. Das gestiegene Einkommen wird z. B. daran deutlich, dass alle besuchten Gruppen die monatlichen Standard-Sparbeträge der Mitglieder über die Jahre hinweg erhöht haben.
- Frauen profitieren von der Mitarbeit in den Gruppen mindestens ebenso wie Männer, was sich an steigenden Mitgliederzahlen gerade von Frauen äußert. Männer werden außerdem sensibilisiert, ihre Frauen (die traditionell die Hauptlast in der Subsistenzproduktion tragen) stärker in der Feldarbeit zu unterstützen und sie an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen.

Über die unmittelbar vom Partner geförderten Gruppen hinaus haben die neuen landwirtschaftlichen Methoden und der Selbsthilfeansatz insgesamt auch in der Nachbarschaft und in Nachbargemeinden viele Nachahmer/-innen gefunden. Farmergruppen haben z. B. in Eigeninitiative sogenannte „Farmer Field Days“ organisiert. Der Partner trägt durch seine aktive Beteiligung an nationalen Netzwerken wesentlich zur Anerkennung von Prinzipien der nachhaltigen bäuerlichen Landwirtschaft durch die offizielle Agrarpolitik bei.

Neben den erreichten positiven Wirkungen sind jedoch auch gewisse Schwächen und Grenzen zu nennen:

- Unabhängig von den unzweifelhaften wirtschaftlichen Verbesserungen für den Durchschnitt der begleiteten Familien trägt das Projekt indirekt zur weiteren sozialen Differenzierung in den ländlichen Gemeinden bei, da manche Familien stärker als andere von den Neuerungen profitieren können.
- Einige der empfohlenen Innovationen (wie z. B. Viehställe) sind z. B. von der Konstruktion her für ärmere Haushalte verhältnismäßig aufwändig.
- Es besteht ein gewisses Missverhältnis zwischen der Größe des Projektteams, der hohen Anzahl der betreuten Gruppen und der Ausdeh-

nung des Projektgebietes, sodass die Intensität der Beratungsarbeit vielfach nicht ausreicht und die Qualität mancher Ergebnisse (z. B. in der Viehhaltung) noch begrenzt ist.

- Frauen sind im Management der Gruppen bisher stark unterrepräsentiert, und das Projekt hat – im Gegensatz zum eigenen Anspruch – noch wenig Veränderungen in puncto gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern in den Familien erreicht.
- Die Optionen, die das Projekt den bäuerlichen Haushalten im Bereich der Weiterverarbeitung bzw. Wertschöpfung vor Ort anbietet (z. B. Herstellung von Obstwein, Trockenfrüchten, Seife und Gebäck) sind nur zum Teil nachhaltig praktikabel, weil der Zugang zu Vorprodukten oder Absatzmärkten nicht dauerhaft gesichert ist.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die erfolgreiche Projektarbeit sollte fortgesetzt, aber in einigen Bereichen noch verbessert werden:

- Die Förderung sollte sich noch stärker auf arme Haushalte konzentrieren, und die Empfehlungen sollten besser auf deren Bedürfnisse und Potenziale ausgerichtet werden.
- Tendenziell sollte das Verhältnis von Projektmitarbeiter(inne)n und betreuten Gruppen verbessert und die Beratungsarbeit vor Ort (direkt auf Dorfebene) intensiviert werden, z. B. durch stärkere Konzentration auf ein begrenztes Projektgebiet.
- Aspekte wie Gender-Gerechtigkeit, partizipative Gruppenorganisation und soziale Solidarität

sollten ein stärkeres Gewicht in der Beratungsarbeit erhalten.

- Die Kompetenz des Teams besonders im Bereich Vermarktung/Verarbeitung sollte gestärkt und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Empfehlungen in diesem Bereich überprüft werden.
- Wegen des hohen Bedarfs sollte der Partner die Angebote im Bereich der Wasserversorgung (für Menschen, Tiere und Bewässerung) wesentlich ausweiten und dafür u. U. auch neue Finanzierungsmodelle erproben.

MISEREOR wird empfohlen, die Zusammenarbeit mit dem langjährigen Partner fortzusetzen und diesen bei der Anpassung der Projektstrategie sowie der Kompetenzstärkung des Teams und dem Austausch mit anderen Partnern in ähnlichen Arbeitsbereichen zu unterstützen.

Dr. Adelheid Kückelhaus

Follow-up (MISEREOR)

Im Anschluss an die Evaluierung fand ein Austausch mit dem für das Projekt Zuständigen der Diözese im Hause MISEREOR statt. Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus dem Evaluierungsbericht wurden intensiv diskutiert. Zurzeit erwartet MISEREOR von der Partnerorganisation einen Neuantrag für eine weitere Projektphase. Auf der Basis des Neuantrags wird der konzeptionelle Dialog mit dem Partner fortgesetzt.

36 Vietnam

Evaluierung eines Stipendienfonds zur Ausbildung in Sozialarbeit

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR unterstützt seit 1997 eine katholische Schwesternkongregation in Vietnam bei der Durchführung eines Stipendienprogramms für Mitglieder katholischer Orden und Laien, die Sozialarbeit studieren. Seit 2014 werden auch Studierende der Gesundheitsberufe gefördert. Mit der Qualifikation von zukünftigen Sozialarbeiter(inne)n beabsichtigt das Werk, die Sozialarbeit innerhalb der katholischen Kirche Vietnams zu stärken und ihre Professionalisierung voranzutreiben. Auf diese Weise möchte MISEREOR die Kirche dabei unterstützen, ihre Rolle als aktive und kompetente Partnerin in der sozialen Entwicklung des Landes neben dem Staat und lokalen sowie internationalen Nichtregierungsorganisationen (NRO) auszubauen.

Das geförderte Vorhaben besteht aus der Vergabe von Stipendien an Studierende, der Durchführung eines Begleitprogramms sowie einem Fortbildungsangebot für Alumni, also Absolvent(inn)en des Stipendienprogramms.

Stipendienprogramm: Ziel des Stipendienprogramms ist es, Schwestern und Laien-Studierenden sozialer Disziplinen einen akademischen Abschluss zu ermöglichen und damit ihre Expertise in den Tätigkeitsfeldern sozialer Berufe zu erhöhen. Dazu wird ein Stipendium in Höhe der Studiengebühren vergeben.

Begleitprogramm: Zusätzlich zur finanziellen Unterstützung werden den Studierenden folgende Aktivitäten angeboten:

- Besuche in sozialen Einrichtungen
- Je eine Veranstaltung zum Auftakt und Abschluss des Studiums

Während die letztgenannten Aktivitäten, die gemeinsam mit der Partnerorganisation geplant und durchgeführt werden, den Zusammenhalt der Studierenden stärken und ihnen erste Erfahrungen im Veranstaltungsmanagement ermöglichen sollen, dienen die Feldbesuche dazu, die theoretische Ausbildung an der Hochschule durch erste praktische Erfahrungen zu ergänzen. Darüber hinaus sollen die Stipendiat(inn)en dabei unterstützt werden, nach Abschluss ihres Studiums eine entsprechende Arbeit zu finden. Zur internen Kommunikation gibt die Partnerorganisation außerdem einen Newsletter heraus.

Programm für Alumni: An einige ehemalige Stipendiat(inn)en wird ebenfalls der Newsletter versandt. Darüber hinaus werden Stipendiat(inn)en zu einer jährlichen Fortbildung eingeladen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte das Stipendienprogramm und die Begleitmaßnahmen nach den OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit analysieren und bewerten. Der Fokus lag dabei auf den Jahren 2010 bis 2015. Gemäß dem Erkenntnisinteresse sollte die Evaluierung die Zielgruppen hinsichtlich der Teilnehmerstruktur und der Motivation, Sozialarbeit zu studieren, analysieren. Außerdem sollten die Effekte, die Konzeption, das Management sowie die Relevanz des Programms und sein Nutzen für die katholische Kirche in Vietnam untersucht werden.

Die Evaluierung verfolgte einen partizipativen Ansatz und das Evaluierungsteam nutzte ein breites methodisches Spektrum, das folgende qualita-

tiven und quantitativen Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden kombinierte:

- Dokumentenanalyse
- Standardisierte Online-Befragung der Programmbeauftragten der ehemaligen Stipendiat(inn)en
- Leitfadengestützte (Gruppen-)Interviews mit
 - Partnerorganisation und den Programmmitarbeiter(inne)n
 - ehemaligen und aktuellen Stipendiat(inn)en
 - Vertretern der katholischen Kirche in Vietnam
 - Vertreter(inne)n verschiedener katholischer Einrichtungen, die in der Sozialarbeit engagiert sind (Kongregationen, Caritas)
- Teilnehmende Beobachtung an der Eröffnungsveranstaltung

Darüber hinaus fanden ein eintägiger Auftakt- und ein zweitägiger Abschlussworkshop mit dem Team des Programmmanagements statt.

Festgestellte Wirkungen

Das Evaluierungsteam konnte einige positive Resultate des Stipendienprogramms feststellen. Die 922 ehemaligen Stipendiat(inn)en (70 % davon Frauen) – die nahezu ausnahmslos ihr Studium in der vorgesehenen Zeit erfolgreich abgeschlossen haben – haben nicht nur ein Mehr an Wissen, sondern auch ein weitergehendes Verständnis und Interesse für das Tätigkeitsfeld Sozialarbeit und für Themenfelder ihres Studienfachs erworben. Auch ihr Selbstbewusstsein und ein Bewusstsein für ihre eigene Professionalität sind aufgrund des Studiums und des Begleitprogramms gestiegen. Darüber hinaus ist eine weitere positive Wirkung der in den Interviews oftmals geäußerte Bedarf, sich zu verschiedenen Themen im Bereich Sozialarbeit fortzubilden und sich unter Kolleg(inn)en auszutauschen. Das Angebot für Alumni kommt dabei diesem Bedarf jedoch nur ungenügend nach.

Der erfolgreiche Studienabschluss führt nicht automatisch dazu, dass die ehemaligen Stipendiat(inn)en auch eine entsprechende Berufstätigkeit ausüben. Dies gilt sowohl für die Ordensschwestern, die nicht alle in sozialen Berufen arbeiten, als auch insbesondere für die Laien. Insgesamt arbeiten von den Abgänger(inne)n der Jahre 2010 –

2015 nur 15,5 % in einem Bereich, der einen direkten Bezug zu ihrer Ausbildung hat.

Die katholischen Einrichtungen, die im Bereich Sozialarbeit engagiert sind, machen nur bedingt Gebrauch von dem Stipendienprogramm und den ausgebildeten Fachkräften. Während einige Kongregationen das Stipendienprogramm regelmäßig nachfragen und die ausgebildeten Schwestern auch entsprechend ihrer Qualifikation einsetzen, ist anderen das Programm nicht bekannt bzw. sie setzen ihre Sozialarbeiter(innen) nicht ausbildungsgerecht ein. Caritas – erst 2008 wieder in Vietnam eröffnet – ist das Stipendienprogramm kaum bekannt, und sie bieten Sozialarbeiter(inne)n keine adäquaten Arbeitsplätze mit angemessener Bezahlung.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Ausbildung und Berufsbild der Sozialarbeiter(innen) befinden sich in einem frühen Stadium der Professionalisierung, da es das Studium in Vietnam erst seit 2010 gibt und kein differenziertes Sozialsystem vorhanden ist. Aufgrund dieses besonderen Kontextes eines kommunistisch regierten Landes und einer katholischen Kirche, die erst in den vergangenen Jahren ihren Aktionsradius im Bereich Sozialarbeit nennenswert ausbauen konnte, von der kommunistischen Partei aber zunehmend toleriert und als sozialer Akteur akzeptiert wird und deren Führungsgremien noch kein professionelles Verständnis von Sozialarbeit entwickelt haben, kann das Programm seine Wirkung nur begrenzt entfalten.

Relevanz: Das Programm besitzt eine hohe Relevanz sowohl für die katholische Kirche und ihr soziales Engagement in Vietnam als auch für die Wohlfahrtspolitik des Landes insgesamt. In den nächsten Jahren werden kirchliche und staatliche Sozialeinrichtungen vermehrt kompetente Sozialarbeiter(innen) einstellen müssen, um den sozialen Herausforderungen, die mit der Wirtschaftsliberalisierung des Landes einhergehen, zu begegnen und die Armut nachhaltig zu bekämpfen. Hier leistet das Stipendienprogramm mit seinem Ziel, das Studium der Sozialarbeit und angrenzender Disziplinen zu fördern und durch praktische Aktivitäten zu

ergänzen, einen wichtigen Beitrag. Auch ein Angebot für Alumni zum kollegialen Austausch und zur Fortbildung ist sinnvoll und grundsätzlich von hoher Relevanz.

Effektivität: Das Programm konnte sein Ziel, Fachkräfte in Sozialarbeit auszubilden, erreichen. Allerdings werden in Zukunft vermehrt Anstrengungen unternommen werden müssen, das weitergehende Ziel zu erreichen, die katholische Kirche als sozialen Akteur durch die Beschäftigung von Fachpersonal zu stärken. Das geringe Interesse der katholischen Kirche, das Stipendienprogramm strategisch zu nutzen, zeigt, dass hier großer Handlungsbedarf besteht, das Bewusstsein für die eigene Verantwortung und Handlungsoptionen zu stärken. Die studienbegleitenden Aktivitäten sowie das Fortbildungsprogramm für Alumni sind aufgrund ihrer unzureichenden Konzeption nur in geringem Umfang effektiv.

Nachhaltigkeit: Die Nachhaltigkeit konnte nicht abschließend beurteilt werden, da das Berufsfeld der Sozialarbeit vergleichsweise neu ist und aufgrund des sehr begrenzten Arbeitsmarktes viele ehemalige Stipendiat(inn)en nicht ausbildungsadäquat tätig sind.

Empfehlungen: Es wird deshalb empfohlen, das Verständnis für das Berufsfeld „Sozialarbeit“ innerhalb der katholischen Kirche zu fördern.

Dazu gehören neben einer besseren finanziellen Förderung der Stipendiat(inn)en (die Studiengebühren und die Kosten für Lernmaterialien werden zu 100 % abgedeckt) die Konzeption der Begleitmaßnahmen als Praktika, die von Fachkräften supervidiert werden, sowie die Entwicklung eines Fortbildungsprogramms, das den Bedarfen der Sozialarbeiter(innen) entspricht und zu dem es einen offenen Zugang gibt. Darüber hinaus sollte die Partnerorganisation den kollegialen Austausch über die neuen Medien und durch Gründung eines Dachverbands fördern und stärker als bisher auf die Öffnung des Arbeitsmarktes und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Sozialarbeiter(inne)n hinwirken. Dabei wird empfohlen, die interne Arbeitsaufteilung des Programmmanagement-Teams zu überdenken und die inhaltliche und strategische Arbeit zu verstärken.

MISEREOR als Hilfswerk für soziale Entwicklung wird angeregt, das professionelle Verständnis für Sozialarbeit in der katholischen Kirche Vietnams zu fördern und die Eigenverantwortung der katholischen Kirche sowie der Partnerorganisation zu stärken.

Barbara Jantzen

Follow-up (MISEREOR)

Die Schwestern haben den aus der Evaluation hervorgegangenen Empfehlungen in nahezu vollem Umfang zugestimmt. Aktuell wird ein Antrag für die Finanzierung einer weiteren dreijährigen Projektphase erarbeitet. Ein erster Entwurf hatte die gegebenen Empfehlungen nur unzureichend berücksichtigt bzw. umgesetzt. Entsprechend wird aktuell in einem einwöchigen Workshop und mit Begleitung der deutschen Gutachterin diskutiert und erarbeitet, wie das Programm entsprechend der Empfehlungen, vor allem hinsichtlich der strategischen Ausrichtung zur Förderung der kirchlichen Sozialarbeit, weiterentwickelt werden kann. Von dem Ergebnis bzw. dem neuen Antrag und der möglicherweise anschließenden Projektumsetzung wird es abhängig sein, ob das Programm längerfristig in dieser Form fortgeführt wird. Denkbar ist auch, dass ein ähnliches Stipendienprogramm, jedoch unter anderer Trägerschaft und in Kooperation mehrerer Kongregationen bzw. kirchlicher Einrichtungen, neu aufgelegt wird.

Hauptproblem hinsichtlich der Umsetzung der Empfehlungen war und ist, dass die Kirche in Vietnam noch sehr nach innen orientiert ist, Sozialarbeit in erster Linie als Verteilung von Almosen versteht und Laien in der Kirche kaum eine berufliche und vor allem finanzielle Perspektive haben. Im Dezember 2016 jedoch hat der Präsident der vietnamesischen Caritas mitgeteilt, dass zukünftig Laien innerhalb der Kirche eine stärkere Rolle spielen und auch besser dafür entlohnt werden sollen.