



Das „Wie“ entscheidet

Ein Blick auf die Qualität von Projektarbeit

Kurzfassungen der 39 Evaluierungen ●

Ergänzung zur Druckversion
des Jahresevaluierungsberichts 2019

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

1	Ägypten Evaluierung eines Projekts zur Förderung eines Zentrums für die Unterstützung von Kinderarbeiter(inne)n in einem informellen städtischen Armenviertel <i>Gutachterteam: Dr. Benjamin Stachursky, Dr. Hala Omar</i>	6
2	Ägypten Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung von Infrastruktur und Unterrichtsmethoden zur Akkreditierung von Schulen in Oberägypten <i>Gutachterteam: Barbara Jantzen, PhD Roshdy Fathy Kamel</i>	9
3	Bolivien Evaluierung eines nationalen Netzwerks zur Förderung von Bürgerbeteiligung <i>Gutachterteam: Heidrun Gilde, Ann Chaplin</i>	12
4	Bolivien Evaluierung eines Projekts zur Stärkung einer diversifizierten, wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Wirtschaft, basierend auf Studien und Lobbyarbeit <i>Gutachterteam: Dr. Karin Stahl, Ana Rosa Angulo</i>	16
5	Brasilien Evaluierung eines Projekts zur Stärkung und Vernetzung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen im Amazonasgebiet <i>Gutachterteam: Birgit Laue, Wouter van Oosterhout</i>	20
6	Brasilien Bündelbewertung zweier Projekte zur Stärkung der indigenen Völker, der Sicherung der Territorialrechte und des Erhalts des Naturraumpotentials im Amazonasgebiet <i>Gutachterteam: Birgit Laue, Luciana Caravelas (Amazônia Ocidental), Júlia Esther Castro França (Rondônia)</i>	23
7	Demokratische Republik Kongo Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Trinkwasserversorgung im Südwesten des Landes <i>Gutachterteam: Thomas Ranz, Prof Jacques Tiarina</i>	28
8	Dominikanische Republik Querschnittsevaluierung dreier agrarökologischer Projekte <i>Gutachterteam: Christian Carlos Keil, Luisa Balbuena</i>	32
9	Ecuador Evaluierung eines Projekts zur Stärkung der Menschenrechte und des Umweltschutzes im Amazonasgebiet Ecuadors und des panamazonischen Raums <i>Gutachterteam: Dr. Karin Stahl, Germán Luebert</i>	36
10	Ghana Evaluierung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprojekts zur Anpassung an den Klimawandel <i>Gutachterteam: Dr. Christine Martins, Dr. Joseph Abazaami</i>	39

11	Indien Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Gesundheit in entlegenen Dörfern von fünf Bundesstaaten der Region Nordostindien <i>Gutachterteam: Dr. Klemens Ochel, Enakshi Dutta</i>	42
12	Indien Evaluierung von Stipendienförderung für Studierende aus Dalit- und Adivasigemeinschaften für höhere Ausbildungsgänge in Odisha <i>Gutachterteam: Huub Schrader, Pradeep Esteves</i>	46
13	International Evaluierung des Projekts „Menschenwürdige Arbeit solidarisch zukunftsfähig machen“ des Weltnotwerks <i>Gutachterteam: Karola Block-Schwedersky, Maurice Otieno Ombok</i>	50
14	Kamerun Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung des Aufbaus der Krankenversicherung BEPHA (Bamenda Ecclesiastical Province Health Assistance) <i>Gutachterteam: Marc Réveillon, Ghislain T. Mumbari</i>	54
15	Kenia Evaluierung eines Projekts zur Ausbildung lokaler Führungskräfte in Methoden der Gemeinwesenorganisation und zur Stärkung von Basisorganisationen in informellen Siedlungen von Nairobi <i>Gutachterteam: Nina van der Puije und Nduko o' Matigere</i>	58
16	Kenia Evaluierung einer von MISEREOR geförderten Ausbildungsstätte zur Beruflichen Bildung von jungen Frauen in einem Slumgebiet <i>Gutachterteam: Pia Wahl, George Cottina</i>	62
17	Kenia Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen von städtischen Armen <i>Gutachterteam: Joanna Kotowski-Ziss, Dominic Mwambi Mwasaru</i>	65
18	Liberia Evaluierung eines Gesundheitsprojekts im Westen des Landes <i>Gutachter: Pieter-Paul Gunneweg</i>	68
19	Madagaskar Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts zur Verbesserung der sozio-ökonomischen Lebensbedingungen von Familien in einer Diözese im Hochland des Landes <i>Gutachterteam: Gottfried Horneber, Gladiss Rajaonarison</i>	71
20	Mali Evaluierung eines Projekts zur gemeindebasierten nachhaltigen Nutzung der natürlichen Ressourcen in neun Landgemeinden <i>Gutachterteam: Gilles Mersadier, Gabriel Coulibaly, Abou Bakary Keita</i>	75

21	<p>Mexiko</p> <p>Evaluierung eines Projekts zur Selbstorganisation, Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen und zur Umsetzung der Menschenrechte von armen Bevölkerungsgruppen in städtischen und ländlichen Regionen</p> <p><i>Gutachterteam: Joanna Kotowski-Ziss, Víctor Delgadillo Polanco</i></p>	78
22	<p>Nigeria</p> <p>Evaluierung eines Projekts zur Förderung von ländlicher Entwicklung und nachhaltiger Landwirtschaft im Südwesten des Landes</p> <p><i>Gutachterteam: Dr. Lorenz Bachmann, Morenike Adepeju Longe</i></p>	82
23	<p>Osttimor</p> <p>Evaluierung eines Vorhabens zur beruflichen Bildung für junge Frauen und Männer</p> <p><i>Gutachterteam: Joana Ebbinghaus, Toen-King Oey</i></p>	86
24	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung der Familiensozialarbeit einer Sozialakademie im Free State</p> <p><i>Gutachterteam: Barbara Jantzen, Imelda Diouf</i></p>	90
25	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung der Kampagne zur Interessensvertretung der Bevölkerung in Bergbaugebieten</p> <p><i>Gutachterteam: Heidi Feldt, Thevan Naidoo</i></p>	93
26	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung des Projekts „Beratung von Selbsthilfegruppen in der Provinz Eastern Cape“</p> <p><i>Gutachterteam: Wim Piels, Penny Ward</i></p>	97
27	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung eines Projekts zur Stärkung von Basisbewegungen aus Armenvierteln zur Einforderung ihres Rechts auf selbstbestimmte Entwicklung und ein menschenwürdiges Leben in der Stadt</p> <p><i>Gutachterteam: Dr. Benjamin Stachursky, Alvin R. Anthony</i></p>	100
28	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Ziegen- und Hühnerhaltung in KwaZulu-Natal</p> <p><i>Gutachterteam: Prof Gerold Rahmann, Dr. Monique Salomon</i></p>	104
29	<p>Republik Südafrika</p> <p>Evaluierung zweier Projekte zur Befähigung organisierter Gemeinschaften aus städtischen Armensiedlungen zur eigenständigen Steuerung lokaler Entwicklungsmaßnahmen in Partnerschaft mit den Stadtverwaltungen</p> <p><i>Gutachterteam: Dr. Benjamin Stachursky, Myles Oelofse</i></p>	108

30	Ruanda Evaluierung eines Projekts zu Jugendbildungsarbeit und Förderung von Kindern und Jugendlichen in schwierigen Lebenslagen <i>Gutachterteam: Maria Baier-D'Orazio, Noël Ntahobari</i>	112
31	Ruanda/Burundi Querschnittsevaluierung von sieben Projekten in den Bereichen Friedens- und Versöhnungsarbeit <i>Gutachterteam: Hubert Heindl, Dr. Bernardin Rutwaza</i>	116
32	Salomoninseln Evaluierung des Alphabetisierungsprogramms <i>Gutachterteam: Huub Schrader, Alice Clara Rore</i>	122
33	Simbabwe Evaluierung eines Projekts zur Förderung der nachhaltigen Landwirtschaft durch Errichtung bewässerter Gartenanlagen <i>Die Kurzzusammenfassung zu dieser Evaluierung liegt nicht vor.</i>	125
34	Südliches Afrika Evaluierung einer kirchlichen Organisation für Konfliktvermittlung und Friedensförderung <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Benita Pavlicevic</i>	126
35	Südsudan Bündelevaluierung von mehreren Projekten im Bereich Grundschulbildung, Lehrerausbildung, Friedensarbeit und geschlechtsspezifischer Gewalt <i>Gutachterteam: Wim Piels, Naila Eltayeb Abushora</i>	129
36	Tansania Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Qualität und des Zugangs zu kirchlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen <i>Gutachterteam: Wim Piels, Beatrice Omani</i>	132
37	Togo Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Basissanitär- und Trinkwasserversorgung in ländlichen Regionen <i>Gutachterteam: Prof Frank Bliss, Silas K. N'Soukpon</i>	135
38	Togo/Burundi Evaluierung eines Projekts zur integralen ländlichen Entwicklung in acht Ländern <i>Gutachterteam: Philippe de Leener, Prof. Roch L. Mongbo</i>	139
39	Uganda Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der agro-pastoralen Bevölkerung durch Verbesserung ihrer Existenzgrundlage <i>Gutachterteam: Francesco Staro, Simon Loput</i>	142

1

Ägypten

Evaluierung eines Projekts zur Förderung eines Zentrums für die Unterstützung von Kinderarbeiter(inne)n in einem informellen städtischen Armenviertel

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Reduzierung der im Land weit verbreiteten Kinderarbeit und ihrer negativen Folgen zu leisten. Die Organisation ist in einem informellen Armenviertel im Großraum Kairo tätig, in dem Kinderarbeit stark verbreitet ist. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf der Förderung von arbeitenden Kindern und ihrer Geschwister sowie anderer benachteiligter Kinder, von denen viele sowohl arbeiten als auch zur Schule gehen und die oft vom Schulabbruch bedroht sind. Ebenso wird mit den Familien und den Besitzern von Betrieben, in denen die Kinder tätig sind, zusammengearbeitet.

Zu den zentralen Tätigkeitsfeldern der NRO gehören: Alphabetisierungs- und Grundbildungskurse sowie bedarfsorientierte Bildungsangebote; Freizeitangebote für Kinderarbeiter/-innen (Sport, Musik, Ausflüge); Gesundheitserziehung und -dienste für die Kinderarbeiter/-innen und ihre Familien; Kooperation mit den Familien und Betrieben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit; Trainingsworkshops für Kinder; Seminare für Beamte und Beamtinnen der lokalen Verwaltung; Erstellung und Veröffentlichung von Handbüchern, Broschüren und anderen Materialien.

Die NRO wurde bereits 2011 gegründet, konnte aufgrund bürokratischer Schwierigkeiten aber erst 2018 die Arbeit an ihrem ersten Projekt aufnehmen. Zwischen 2017 und 2018 musste die Organisation, bedingt durch Verzögerungen bei der Bewilligung des Projekts durch das zuständige ägyptische Ministerium, ihre Aktivitäten weitgehend ruhen lassen. Das Projekt wurde bereits 2003 bis 2016 von

MISEREOR gefördert, aufgrund der ausstehenden Anerkennung der NRO jedoch mit einer anderen Organisationsstruktur unter anderem Namen. Die Gründung einer neuen NRO war nötig, um die immer restriktiver werdenden Vorgaben der ägyptischen Gesetzgebung für zivilgesellschaftliche Akteure einhalten zu können. Die Organisation wird bislang ausschließlich von MISEREOR gefördert und wurde zum ersten Mal extern evaluiert.

Die aktuellen Rahmenbedingungen wirken sich auf unterschiedlichen Ebenen auf die Projektdurchführung aus. Das Thema Kinderarbeit, zumal im informellen urbanen Kontext, erfährt wenig Beachtung durch Politik und öffentliche Meinung, bestehende rechtliche Standards werden kaum umgesetzt. Der Stellenwert einer Schulausbildung leidet gerade in benachteiligten sozialen Schichten zunehmend unter der andauernden wirtschaftlichen Krise im Land, der hohen Arbeitslosigkeit – gerade auch unter gebildeten jungen Menschen – und einem stark unterfinanzierten und nicht effektiven öffentlichen Bildungssystem. Viele Familien sehen sich gezwungen oder ziehen es vor, ihre Kinder bereits in jungen Jahren arbeiten zu lassen, um einen Beitrag zum Familieneinkommen zu leisten. Die unabhängige Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen wird stark durch rechtliche und bürokratische Hindernisse und deren willkürliche Auslegung erschwert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Mai und Oktober 2019 statt und wurde gemeinsam von einem deutschen Gutachter und einer ägyptischen Gutachterin

durchgeführt. Sie umfasste die Vorbereitung und Erstellung eines Anfangsberichts mit einem Vorschlag für die methodische Vorgehensweise, eine zweiwöchige Feldphase vor Ort im Juni 2019 sowie die Erstellung und Nachbereitung des Evaluierungsberichts. Die Analyse fokussierte auf den Projektzeitraum 2017-2019, bezog aber auch indirekt die vorherige Projektphase (2014-2017 – durchgeführt durch die vorherige Organisation) mit ein. Das Evaluierungsteam führte Interviews mit den Mitgliedern des Projektteams der Partnerorganisation, den Zielgruppen des Projekts (Kinder, Familien, Besitzer von Betrieben) sowie mit externen Expert(inn)en und lokalen Regierungsbeamtinnen und -beamten durch.

Im Mittelpunkt stand die Frage nach dem Status der Erreichung der Projektziele und der wichtigsten internen und externen Einflussfaktoren. Ebenso wurde nach den zentralen gewonnenen Erkenntnissen und Beispielen für gute Praxis hinsichtlich der Projektumsetzung und Kooperation mit anderen Akteuren gefragt. Zusätzlich fokussierte die Untersuchung auf die Berücksichtigung von Genderaspekten und des Kindeswohls bei Planung und Umsetzung des Projekts. Die Analyse basierte auf den Evaluierungskriterien Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit.

Die Evaluierung wurde als Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz konzipiert, bei dem die Partnerorganisation in alle Phasen der Vorbereitung und Durchführung eng einbezogen wurde. Das Methodenspektrum umfasste eine Dokumentenanalyse, sechs individuelle Interviews (71 % mit Frauen, 29 % mit Männern) und acht Fokusgruppensitzungen (mit vier bis zwölf Teilnehmenden – 45 % weiblich und 55 % männlich), drei Workshops (einschließlich einer SWOT-Analyse – mit 12 bis 15 Teilnehmenden – 62 % weiblich, 38 % männlich), Feldbesuche bei Familien und Betrieben sowie die teilnehmende Beobachtung von Aktivitäten mit Kindern. Zu Beginn und am Ende der Feldphase wurde jeweils ein Workshop mit der Partnerorganisation durchgeführt, bei dem Ziele und Vorgehensweise der Evaluierung bzw. erste Ergebnisse und Empfehlungen vorgestellt, diskutiert und validiert wurden.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige positive Wirkungen auf die Lebensumstände der knapp 100 teilnehmenden Kinder zwischen sechs und 18 Jahren und ihren Familien vorweisen:

- Das Projekt bietet teilnehmenden Kindern mittel- bis langfristig einen Schutzraum, in dem ihr Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und ihre Würde gestärkt werden, und sie lernen ihre Interessen zu erkennen, zu äußern und aktiv zu vertreten.
- Das Bildungsniveau eines Großteils der teilnehmenden Kinder verbessert sich nachweislich. Viele der arbeitenden Kinder lernen erstmals zu schreiben und zu lesen und können in das formale Bildungssystem einsteigen.
- Alle teilnehmenden Kinder, die gleichzeitig arbeiten und die Schule besuchen, setzen ihre Pflichtschulzeit fort und können an die altersgerechten schulischen Leistungsanforderungen anschließen.
- Alle Kinder nehmen an einem breiten Spektrum außerschulischer Tätigkeiten in den Bereichen Theater, Musik und Sport sowie an gemeinsamen Ausflügen und Camps teil.
- Das Bewusstsein der Kinder (und ihrer Familien) für Bildung, Hygiene und Gesundheit wird maßgeblich gestärkt.
- Jungen wie Mädchen setzen sich mit geschlechterspezifischen Fragen und Problemen auseinander, das vertrauensvolle und kooperative Miteinander von Jungen und Mädchen wird gestärkt.
- Das Verständnis der meisten Familien für und die Bereitschaft zur Berücksichtigung der Rechte und das Wohl ihrer Kinder sind gestärkt.
- Die Arbeitsbedingungen, Sicherheits- und Gesundheitsvorkehrungen in einigen der Betriebe, in denen teilnehmende Kinder arbeiten, haben sich verbessert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt weist eine hohe Relevanz für die Zielgruppe auf. Die Organisation verfügt über langjährige theoretische wie auch praktische Erfahrung auf ihrem Gebiet, die sich in ihrem experimentellen und auf den diversen Bedarfen der Kinder

aufbauenden Ansatz widerspiegelt, der sich explizit am Konzept des Kindeswohls orientiert. Die Kinder erlernen wichtige schulische und außerschulische Inhalte und Fähigkeiten, die oft über das hinausgehen, was in öffentlichen wie auch privaten Schulen vermittelt wird. Durch das Erlernte sowie das dadurch gestärkte Selbstbewusstsein sind die Kinder in der Lage, aktiv und bewusst für ihr Leben wichtige Entscheidungen zu treffen. Während die Zielgruppen nicht direkt an der Entwicklung der Projektziele und -aktivitäten beteiligt sind, nehmen die Kinder aktiv an der Evaluierung der Maßnahmen teil und haben in diversen Formaten Gelegenheit zu einem offenen und vertrauensvollen Austausch mit dem Projektteam über alle sie betreffenden Fragen. Viele ehemalige Teilnehmende bleiben der NRO auch als Erwachsene tief verbunden und engagieren sich ehrenamtlich für laufende Projekte. Eine Fortsetzung dieser Prozesse mit eigenen Mitteln ist angesichts der besonderen Benachteiligung der Zielgruppe und der schwierigen zivilgesellschaftlichen Rahmenbedingungen momentan nicht möglich. Es ist mit einer längerfristigen Außenfinanzierung auch über den Projektzeitraum hinaus zu rechnen.

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

- Vereinfachung und Stärkung der Governance-Strukturen der Organisation in Verwaltung, Management und Vorstand;
- stärkere Öffnung des Vorstands für externe Mitglieder und Stärkung der Mitgliederstruktur der Organisation;
- Entwicklung von Maßnahmen zur Minimierung des Risikos einer erneuten Unterbrechung des Projekts, zum Abschluss der laufenden und einer neuen Projektphase und einer durchgehenden Betreuung der Zielgruppe;
- Überarbeitung einiger Projektziele und Indikatoren, sodass diese noch deutlicher und realistischer die Arbeit der NRO mit allen Zielgruppen reflektieren;
- weitere Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Besitzern von Betrieben;

- (Weiter-)Entwicklung von Strategien zur Erschließung lokaler Finanzierungsquellen und der Diversifizierung finanzieller Ressourcen;
- Klärung verbleibender administrativer Fragen zum Projektmanagement mit MISEREOR;
- weitere Stärkung der Bemühungen im Bereich des Wissensmanagements und verstärkte Erstellung von Materialien zur Verbreitung des innovativen und experimentellen Ansatzes der Organisation;
- Stärkung der digitalen Sichtbarkeit als Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Organisation.

Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzung des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall zu empfehlen. MISEREOR könnte die Organisation in folgenden Bereichen unterstützen:

- der Vereinfachung und Stärkung der Governance-Strukturen (Verwaltung, Management, Vorstand);
- bei der Klärung verbleibender administrativer Fragen zum Projektmanagement;
- bei der Entwicklung eines an die spezifischen Bedarfe der NRO angepassten Mittelauszahlungsplans.

Dr. Benjamin Stachursky

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat die Evaluierung sehr konstruktiv aufgenommen und die Empfehlungen in die Konzipierung des Folgeantrags integriert. Hierbei wurde besonderes Augenmerk auf die festgestellten Schwächen im Bereich der Governance-Strukturen der Organisation gelegt. Mit den Projektverantwortlichen wurde vereinbart, dass zu Beginn der anstehenden Folgephase eine lokale Beratung in Organisationsentwicklung durchgeführt wird. MISEREOR ist sehr daran gelegen, die wirkungsvolle Arbeit mit Kinderarbeiter(inne)n weiter zu fördern und unterstützt die Partnerorganisation in der Planung und Steuerung des Beratungsprozesses.

2 Ägypten

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung von Infrastruktur und Unterrichtsmethoden zur Akkreditierung von Schulen in Oberägypten

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) wurde 1940 von einem Jesuiten gegründet, um die ländliche Region Oberägyptens zu unterstützen, die arme Bevölkerung durch Bildungs- und Entwicklungsprogramme zu stärken und einen Beitrag zur Etablierung einer sozial gerechten und verantwortungsvollen Gesellschaft zu leisten. Ägypten ist durch eine hohe soziale Ungleichheit, hohe Jugendarbeitslosigkeit und gleichzeitig ein rasantes Bevölkerungswachstum (40 Prozent der ägyptischen Bevölkerung sind zwischen 10-14 Jahre alt) sowie große Geschlechterungerechtigkeit gekennzeichnet. Oberägypten ist die ärmste Region des Landes, mit defizitärer Infrastruktur, der Landwirtschaft als vorherrschende Wirtschaftsform und einer konservativ-traditionellen Wertekultur, die den weiblichen Anteil der Bevölkerung systematisch und strukturell diskriminiert. Das Bildungssystem Ägyptens, das dem Bevölkerungszuwachs kaum entsprechen kann, ist charakterisiert durch schlechte Lehr- und Lernbedingungen. Dies zeigt sich durch überfüllte Klassen, Frontalunterricht und Auswendiglernen als gängige Unterrichtsformen, unzureichend ausgebildete und schlecht bezahlte Lehrkräfte, körperliche und psychische Bestrafung als übliche Erziehungsmethoden, inaktiven oder nicht vorhandenen Schüler(innen)- und Elternvertretungen sowie defizitäre Infrastruktur in den Schulgebäuden. Der große Reformbedarf wurde mittlerweile auch von der Regierung erkannt und die Modernisierung des Schulwesens in der nationalen Strategie Vision 2030 der derzeitigen Regierung als zentrales Vorhaben formuliert und seit 2018 umgesetzt. Ein zentra-

les Instrument dafür ist die verpflichtende Akkreditierung der Schulen durch die staatliche Behörde *National Authority of Quality Assurance and Accreditation in Education NAQAAE*.

Die NRO unterhält derzeit 35 Elementarschulen in Oberägypten und leistet in den ländlichen Gebieten Oberägyptens einen wichtigen Beitrag zur Durchsetzung des Kinderrechts auf Bildung. Die Vorbereitung von 16 dieser Schulen auf den nationalen Akkreditierungsprozess wurde von MISERIOR bzw. anderen Geldgebern durch drei Projekte finanziert. 14 Schulen konnten bereits erfolgreich (re-)akkreditiert werden, bei den zwei anderen Schulen werden zurzeit noch Baumaßnahmen durchgeführt, die eine Voraussetzung für einen Antrag auf Akkreditierung sind.

Das zu evaluierende Projekt hatte zum Ziel, ein Modell für Unterrichtsqualität zu entwickeln. Dazu sollten in den 16 Schulen angemessene Strukturen und Mechanismen für die erfolgreiche (Re-)Akkreditierung geschaffen und das Schulpersonal entsprechend weitergebildet werden. Darüber hinaus sollte die Bildung wertebasiert ausgerichtet und die Infrastruktur da, wo nötig, verbessert werden. Um diese Ziele verwirklichen zu können, wurden Trainings für Schulpersonal, Eltern- und Schüler(innen)vertretungen durchgeführt, Reparaturarbeiten ausgeführt, der Akkreditierungsprozess simuliert sowie extra-curriculare Aktivitäten sowohl für Schüler/-innen als auch für Eltern angeboten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen März und September 2019 statt und hatte zum Ziel, die Qualität

und die Wirkungen des Projekts, seines Ansatzes und der durchgeführten Maßnahmen zu analysieren. Neben den Fragen nach Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit des Projekts sollte auch der Notwendigkeit der angestrebten Akkreditierung der Schulen nachgegangen werden. Das Evaluationsteam setzte sich aus einem lokalen Gutachter aus Oberägypten und einer deutschen Gutachterin zusammen. Eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden wurde eingesetzt. Neben Dokumenten wie Projektantrag und periodischen Berichten wurde auch die Maßnahmendokumentation analysiert. Während der zehntägigen Feldphase wurden (Gruppen-)Interviews mit den Mitarbeitenden des Partners in Kairo und in den lokalen Büros in Oberägypten, dem Direktorium und dem Vorstand sowie einem externen Akkreditierungsberater geführt. Darüber hinaus wurden in den sechs besuchten Schulen die Schulleitung, Lehrende, Eltern und Vertreter/-innen der Schulpflegschaft sowie Schüler/-innen und deren Vertreter/-innen befragt. Außerdem konnten in zwei Schulen Gespräche mit Sozialarbeiterinnen geführt werden. Insgesamt wurden 253 Personen interviewt, darunter 68 Eltern, 72 Lehrer/-innen sowie 90 Schüler/-innen. Während der Schulbesuche konnten außerdem extra-curriculare Aktivitäten¹ teilnehmend beobachtet werden. Zu den Auftakt- und Abschlussworkshops wurden die Mitarbeitenden sowie Vorstand und Direktorium eingeladen.

Festgestellte Wirkungen

Die Schulen der Partnerorganisation haben in Vorbereitung auf die Akkreditierung auf mehreren Ebenen Verbesserungen und Effekte für das Mikrosystem Schule erzielt. Es wurde in die Verbesserung des Gebäudezustands und der Ausstattung mit Möbeln und Technik investiert. Die Trainings für die Hausmeister haben zu einer fachgerechten Ausführung und Pflege der Infrastruktur beigetragen. In den Schulen wurden sogenannte *Quality Assurance Teams* und Fortbildungseinheiten geschaffen, die zum erfolgreichen Abschluss der Akkreditierung

beigetragen haben und die kontinuierliche Weiterbildung für Lehrende sicherstellen. Auch das Schulmanagement konnte durch entsprechende Einweisungen und die Erarbeitung eines Leitbildes reformiert werden: ein partizipativer Führungsstil wurde eingeführt und das Management ergebnis- und qualitätsorientiert ausgerichtet. Der Partner legt in seinen Schulen neben einer guten Bildungsqualität und einem guten Lernerfolg seiner Schüler/-innen darüber hinaus einen Fokus auf eine wertebasierte Erziehung und Bildung. Hier konnte das Projekt durch seine vielen Aktivitäten außerhalb der Fachcurricula vor allen Dingen zur Stärkung des sozialen Miteinanders in den Schulen (z. B. Anti-Mobbing-Projekte), zum Empowerment und zur Inklusion von Mädchen (z. B. Fußball für Mädchen) beitragen. Trainings in kindzentrierten Lehrmethoden und aktivierenden Lernstrategien haben den Lehrkräften ein größeres Repertoire an didaktischen Mitteln gegeben, das sie auch beginnen, einzusetzen und das bewirkt, dass Kinder individueller gefördert werden können. Neben der Professionalisierung der Lehrkräfte und des Schulpersonals ist die Beteiligung der Eltern und Schüler/-innen am Schulgeschehen und in Fragen rund um das Lernen gestiegen. Schulpflegschaften und Schülervertretungen wurden an allen Schulen etabliert und sind in Entscheidungsprozesse eingebunden. Darüber hinaus trägt eine Vielzahl an Aktivitäten, wie Informationsveranstaltungen und regelmäßige Gespräche zwischen Eltern und Lehrkräften, dazu bei, dass Eltern sich im Lernprozess als wichtige Unterstützer/-innen ihrer Kinder verstehen und erleben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Ziele des Projekts besitzen angesichts des lokalen Kontextes und der geringen Bildungsqualität der Schulen in Ägypten eine hohe Relevanz. Die Interventionen sind für die Zielgruppen sehr relevant gewesen. Die Trainings vermittelten Grundlagenwissen und haben zusammen mit dem durchlaufenen Akkreditierungsprozess zu einem Wandel der Schulkultur geführt, in der das wertschätzende Miteinander von Schulpersonal, Kindern und Eltern und die Bildungsqualität im Mittelpunkt stehen.

¹ Die Feldphase fand während der Schulferien statt.

Die Schule ist darüber hinaus zu einem wichtigen sozialen Akteur in den Gemeinden geworden. Der Partner hat mit der begonnenen Etablierung neuer Strukturen, Strategien und Verfahrensregeln sowie der Entwicklung von Handbüchern und ähnlichen Dokumenten wichtige Schritte für die Nachhaltigkeit des Projekts eingeleitet.

Die bereits entwickelte Kinderschutz-Policy muss unverzüglich in den Schulen zur Anwendung kommen und der Partner muss sicherstellen, dass jede Form von physischer und psychischer Bestrafung unterbunden wird. Die Schüler/-innen und ihre Vertretungen müssen bestärkt werden, Bestrafungen zu melden. Das Konzept der wertebasierten Erziehung sollte weiterentwickelt werden und die entsprechenden Aktivitäten auf ihre Qualität und Wirksamkeit überprüft werden. Darüber hinaus sollten sich die Schulen um die weitere Verbesserung der Lehr- und Lernumgebung bemühen, z. B. indem in den großen Klassen Lehrerteams unterrichten. Lehrkräfte sollten Fortbildungen zur Gestaltung von Lernprozessen erhalten und ihr Gehalt mindestens auf das Gehaltsniveau ihrer Kolleg(inn)en in den öffentlichen Schulen angehoben werden. In den Fortbildungseinheiten sollten elektronische Bibliotheken zu Lehrmethoden aufgebaut werden. Um dem Ziel näher zu kommen, Modell für ein reformiertes, sich an der Qualität orientierendes und partizipatives, inklusives Bildungswesen zu sein, sollten die Projektschritte auf einer CD dokumentiert werden und eine strategische Öffentlichkeitsarbeit bzw. der Aufbau von Gesprächskontakten zu politischen Entscheidungsträger(inne)n auf lokaler und nationaler Ebene pro-aktiv betrieben werden.

Barbara Jantzen

Follow-up (MISEREOR)

Bei einem Projektbesuch der Partnerorganisation im Oktober 2019 wurden die Evaluierungsergebnisse mit den Verantwortlichen diskutiert. Dabei entstand der Eindruck, dass das Projektteam die Empfehlungen ernst nimmt und konstruktiv in die Arbeit integrieren will. Inwieweit dies umgesetzt wird, ist momentan nicht feststellbar, da das evaluierte Projekt beendet ist und noch kein Folgeantrag vorliegt. MISEREOR ist grundsätzlich bereit, die wirkungsvolle Arbeit der Partnerorganisation weiter zu fördern. Voraussetzung dafür ist, dass die physische und psychische Bestrafung an den Schulen der Partnerorganisation unterbunden werden. Es müssen strikte Regularien an allen Schulen existieren, die bei Missachtung der Kinderschutz-Policy greifen.

3 Bolivien

Evaluierung eines nationalen Netzwerks zur Förderung von Bürgerbeteiligung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Netzwerk wurde im Jahr 2001 auf Initiative von MISEREOR hin gegründet und wird seitdem von MISEREOR unterstützt. Acht Jahre später hat sich das Netzwerk die Rechtsform einer Nichtregierungsorganisation (NRO) gegeben, um zusätzliche Gelder akquirieren zu können, was allerdings nur in Ansätzen gelungen ist. Das Netzwerk begleitet und stärkt die lokale Bevölkerung dabei, ihre Rechte der Bürgerbeteiligung und sozialen Kontrolle aktiv wahrzunehmen und arbeitet mit dem Motto „Demokratie als Lebensform“. Es vernetzt lokale Basisorganisationen und Bewegungen und hilft ihnen dabei, gemeinsam ihre Interessen auf lokaler und regionaler Ebene zu artikulieren und sich für die transparente Verwendung öffentlicher Gelder einzusetzen. Damit leistet es einen Beitrag zum Schutz bürgerlicher Rechte, der Stärkung der Zivilgesellschaft und der partizipativen Demokratie in dem südamerikanischen Land.

Zur Zeit seiner Gründung, die mit einem weitreichenden Prozess der politischen Dezentralisierung zusammenfiel, zählte das Netzwerk über 100 Mitgliedsorganisationen (NRO, Stiftungen), verteilt auf zehn Regionalgruppen. Zum Zeitpunkt der Evaluierung bestand es aus 42 NRO, von denen 37 aktiv sind.

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit des Netzwerks haben sich in den letzten Jahren unter der aktuellen Regierung verschlechtert. Zu beobachten ist eine Tendenz zur erneuten Zentralisierung politischer Entscheidungsgewalt sowie der Einsatz staatlicher Gelder zum Kauf von Wählerstimmen und von Führungspersonlichkeiten und

„Gefälligkeiten“. Die Zentralregierung betrachtet Versuche einer Kontrolle des staatlichen Handelns und kritische Stimmen seitens der organisierten Zivilgesellschaft mit Argwohn und versucht, diese mit restriktiven Maßnahmen und Gesetzen zum Schweigen zu bringen. Durch diese Art der Manipulation ist in den ehemals starken sozialen Bewegungen des Landes eine Legitimationskrise entstanden und vor allem junge Menschen haben das Vertrauen in die Politik und damit auch das Interesse an politischer Beteiligung verloren.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen November 2018 und April 2019 statt, einschließlich der Vorbereitung und Abstimmung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen, einer dreiwöchigen Feldphase vor Ort im Februar sowie Erstellung des Berichts und Nachbereitung. Die Evaluierung konzentrierte sich auf den Zeitraum 2014 bis 2019 und hatte zum Ziel, die Arbeit des Netzwerks mit einem dialogisch und partizipativ ausgerichteten methodischen Vorgehen im Hinblick auf die Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit zu beleuchten. Erörtert wurden insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen des nationalen Netzwerks zur politischen Einflussnahme unter den aktuellen Rahmenbedingungen im Land sowie die Frage, wie die in einem Netzwerk-Ansatz liegenden Synergien strategisch am besten genutzt werden können.

Das Evaluationsteam, bestehend aus einer deutschen und einer vor Ort lebenden englischen Gutachterin, wandte im Rahmen des Evaluations-

prozesses folgende Methoden an: Fragebogen zur Selbstbewertung (Anwendung mit Geschäftsführung, Vorstand und Sekretariat, 12 Führungskräften und 23 Mitarbeitenden von Mitgliedsorganisationen sowie drei ehemaligen Mitgliedern), leitfadengestützte Einzelinterviews mit 18 ausgewählten externen Schlüsselpersonen, Gespräche mit 25 Mitgliedsorganisationen, Fokusgruppen-Interviews mit 76 Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen (darunter 70 % weiblich und 20 % Jugendliche), Einzelinterviews mit ausgewählten öffentlichen Bediensteten, eintägiger Workshop mit dem Team des Netzwerk-Sekretariats.

Vor der Feldphase wurde eine ausführliche Dokumentenanalyse durchgeführt. Die repräsentative Auswahl der Regionalgruppen erfolgte auf der Grundlage von im Vorfeld verschickten Einstiegsfragen an die Koordinatorinnen und Koordinatoren. Um den gemeinsamen Lernprozess zu fördern, fand zu Beginn und am Ende der Feldphase jeweils ein zweitägiger, partizipativer Workshop mit dem zehnköpfigen Vorstand, der dreiköpfigen Geschäftsführung und dem vierköpfigen Sekretariat des Netzwerks statt. Während des Eingangsworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt und gemeinsam erste Analysen zum Kontext, den Akteuren und den angestrebten Wirkungen der Netzwerk-Arbeit durchgeführt. Der Schlussworkshop diente der Information und Validierung der vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen sowie der Unterstützung des Netzwerks bei der Identifizierung nächster Schritte.

Festgestellte Wirkungen

Für das Evaluierungsteam und die befragten externen Akteure war es nicht leicht, die Wirkungen der Netzwerk-Arbeit in den letzten fünf Jahren zu identifizieren, da diese häufig auf die Arbeit der einzelnen Mitgliedsorganisationen mit den lokalen Akteuren zurückzuführen und nur schwer von diesen zu unterscheiden sind. Die Wirkungen, die tatsächlich dem Netzwerk zugeordnet werden können, beziehen sich vor allem auf die Verbesserung und Ausweitung der Dienstleistungen der einzelnen Mitglieder. Diese übernehmen innovative Ansätze und Instrumente, die vom Netzwerk zur Verfügung ge-

stellt werden und passen ihre Strategien aufgrund von Impulsen aus dem Netzwerk an. Über die Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit können die Mitglieder selbst auch größere Wirkungen erzielen.

Das Evaluierungsteam konnte vor Ort eine Reihe von positiven Veränderungen identifizieren, die als gemeinsames Ergebnis der Vernetzung und der Arbeit der Mitgliedsorganisationen mit den lokalen Akteuren anzusehen sind:

- Vertreterinnen und Vertreter von Zielgruppen-Organisationen haben neue Kenntnisse über relevante Themen, Methoden und Rahmenbedingungen für Bürgerbeteiligung und soziale Kontrolle des Regierungshandelns gewonnen. Dies ist die Grundlage dafür, ihre bürgerlichen Rechte geltend zu machen und kritische Vorschläge in die öffentliche Verwaltung einzubringen.
- Lokale Akteure der Bürgerbeteiligung und der sozialen Kontrolle werden durch ihre Vernetzung mit anderen Akteuren, die gemeinsame Analyse der politischen Konjunktur und die Positionierung ihrer Interessen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene stärker anerkannt und konnten in einigen Gemeinden an Einfluss gewinnen.
- Die Rolle und Sichtbarkeit von Frauen und Jugendlichen ist in den Gemeinden oder Regionen gestärkt, in denen sie sich im öffentlichen Raum beteiligen und miteinander abgestimmte Entwicklungsvorschläge präsentieren und nachverfolgen.
- Auf lokaler Ebene haben sich die rechtlichen Rahmenbedingungen für Bürgerbeteiligung und Sozialkontrolle aufgrund der partizipativen Erarbeitung von Politikpapieren und Normen verbessert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Netzwerk besitzt für seine Mitglieder Relevanz und ist insofern attraktiv, dass es geografisch breit aufgestellt ist und für viele kleine, im ländlichen Raum arbeitende NRO angesichts der nicht einfachen politischen Rahmenbedingungen eine Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch, zum voneinander Lernen und zur Professionalisierung des

Personals bietet. Allerdings ist es dem Netzwerk in den letzten Jahren nicht gelungen, diese Potentiale und weitere mögliche Synergieeffekte wirklich in Wert zu setzen. Die meisten Mitglieder sind kaum auf regionaler und nationaler Ebene tätig, und auch das Netzwerk hat keine klare Strategie, wie es auf diesen Ebenen aktiv werden und den fachlichen Austausch der Regionen untereinander stärken will. Die Sichtbarkeit des Netzwerks beschränkt sich auf einzelne Veranstaltungen und punktuelle Medien-Mitteilungen, sodass es von externen Akteuren nicht als wichtige Stimme für das Thema Bürgerbeteiligung und Sozialkontrolle im Land wahrgenommen wird. Darin liegt wahrscheinlich auch der Grund, dass das Netzwerk neben MISEREOR keine weiteren wesentlichen Finanzierungsquellen für seine Arbeit erschließen konnte.

Auch beim Management der Netzwerk-Arbeit sind Schwächen festzustellen, die sich negativ auf die Effizienz und Effektivität der Arbeit auswirken. Im Vorstand, bei den Mitgliedsorganisationen und im Sekretariat gibt es häufige Personalwechsel, die die interne Kommunikation und Entscheidungsfindung zur gesellschaftlichen Rolle des Netzwerks und ein kontinuierliches, an Wirkungen orientiertes strategisches Arbeiten erschweren. Die Interessen und politischen Positionen der Mitglieder sind recht unterschiedlich und dem Netzwerk ist es bisher nur in Ansätzen gelungen, konkrete gemeinsame Themen zu identifizieren, die die Mitglieder zu konzertierten Aktionen über einzelne Gemeinden hinaus motivieren.

Die Evaluierung formuliert folgende zentrale Empfehlungen:

- Einleitung eines Strategieentwicklungsprozesses, um die zukünftige gesellschaftliche Rolle des Netzwerks, seine inhaltlichen Schwerpunkte und Arbeitsweisen unter den Mitgliedern klarer zu definieren und abzustimmen.
- Engere Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und bessere Nutzung der diversen Medien der Mitgliedsorganisationen, um sich als Netzwerk zu aktuellen Themen der Bürgerbeteiligung und Sozialkontrolle zu positionieren.
- Verbesserte „Kommunikation auf Augenhöhe“

der verschiedenen Instanzen und Mitgliedsorganisationen untereinander durch die Einführung einfacher interner Kommunikationsmechanismen (z. B. monatliche Information des Sekretariats an alle Mitglieder, Marktplatz-Formate zum Austausch von Erfahrungen und Informationen) und die Abflachung der hierarchischen Ebenen.

- Entwicklung von neuen und effizienteren Formaten der produktorientierten Zusammenarbeit interessierter Mitglieder, um Potentiale und Synergien besser zu nutzen und gemeinsam über die lokale Ebene hinaus öffentlich Einfluss zu nehmen.
- Fokussierung des nächsten Projektvorschlags an MISEREOR auf gemeinsame Arbeitsprozesse auf der intermunicipalen, regionalen und nationalen Ebene sowie auf die Mitgestaltung der öffentlichen Meinung zum Thema Bürgerbeteiligung und Demokratieförderung.

Eine weitere Unterstützung durch MISEREOR erscheint dann sinnvoll, wenn das Netzwerk eine klare Entscheidung für einen internen Veränderungsprozess trifft, der inhaltlich, strategisch und strukturell die Voraussetzungen für eine effektivere zukünftige Netzwerk-Arbeit schafft.

Heidrun Gilde

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat bereits folgende Schritte unternommen, um den Empfehlungen der Evaluierung Folge zu leisten: Als erster Schritt wurde eine temporäre Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, um die Empfehlungen der Evaluierungen zu analysieren und ihre Umsetzung in die Wege zu leiten. Die im Jahr 2019 auslaufende institutionelle Strategie wird durch eine neue Strategie ersetzt, die sich in Arbeit befindet. Im Rahmen dieser Strategie soll auch die künftige gesellschaftliche Rolle des Netzwerks im veränderten politischen Kontext Boliviens von Grund auf neu überdacht werden. Die Kommunikationsstrategie des Netzwerks wird überarbeitet, um sowohl intern als auch nach außen eine effektivere und effizientere Kommunikation zu ermöglichen. Die internen Hierarchien des Netzwerks werden reduziert, um sowohl Kommunikations- als auch Entscheidungsfindungsprozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen. Gleichzeitig werden mit dem gleichen Ziel die Kompetenzen unterschiedlicher Gremien klarer definiert und insbesondere die des technischen Sekretariats erweitert. Die Schaffung thematischer und regional übergreifender Arbeitsgruppen nach Bedarf wurde beschlossen, um so (i) Themen gemeinsamen Interesses besser bearbeiten und (ii) über die Einflussnahme auf ausschließlich lokaler Ebene hinaus kommen zu können.

4 Bolivien

Evaluierung eines Projekts zur Stärkung einer diversifizierten, wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Wirtschaft, basierend auf Studien und Lobbyarbeit

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine kirchliche Stiftung für angewandte Forschung und Lobbyarbeit in Bolivien. Sie wurde in den 90er Jahren gegründet und beschäftigt 13 Personen, sieben Männer und sechs Frauen. Schwerpunkte der Forschungs- und Lobbyarbeit sind: Entwicklungsfinanzierung, staatliche Haushaltspolitik, extraktive Industrien, soziale Ungleichheit und Armut, Sozialprogramme der katholischen Kirche, soziale Kontrolle, Transparenz und Zugang zu Information.

Das evaluierte Vorhaben wird seit 2014 von MISEREOR gefördert und zielt darauf, das bolivianische Entwicklungsmodell zu diversifizieren, die Rohstoffabhängigkeit abzubauen und auf dieser Grundlage eine sozial gerechte und ökologisch nachhaltige Entwicklung zu stärken. Unter dieser Leitlinie verfolgt die Stiftung einen integrierten Ansatz mit folgenden Interventionsstrategien: Erarbeitung von Studien zur wirtschaftlich-sozialen Konjunktur; Bewusstseinsbildung und Fortbildung unterschiedlicher Zielgruppen; Öffentlichkeitsarbeit und Verbreitung unabhängiger Informationen zu den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Konsequenzen eines auf Rohstoffabbau und -export ausgerichteten Entwicklungsmodells; Lobbyarbeit auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene und Vernetzung mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft, Universitäten, sozialen und wirtschaftlichen Organisationen.

Die Zielgruppen der Maßnahmen sind heterogen und reichen von lokalen Führungspersonen, sozialen Organisationen über Student(inn)en und Expert(inn)en, Journalist(inn)en und Medienvertre-

ter(innen) bis hin zu staatlichen Funktionären auf lokaler, Department- und nationaler Ebene.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz der Arbeit der Partnerorganisation zu bewerten, die Effizienz und Effektivität der Umsetzung, die beobachtbaren Wirkungen und deren Nachhaltigkeit zu analysieren sowie institutionelle Lernschritte zur künftigen strategischen Orientierung der Stiftung anzuregen. Ein vom Projektträger und MISEREOR formulierter Fragenkatalog mit 23 Fragen orientierte die Erhebung. Die Evaluierung wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einer lokalen Gutachterin aus Bolivien, 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, Einzelinterviews und Fokusgruppen mit Projektbeteiligten und Zielgruppen sowie einem Feldbesuch eines Munizips. Es wurden insgesamt 62 Schlüsselpersonen individuell oder in Fokusgruppen befragt. In Gesprächen mit fortgebildeten Zielgruppenvertreter(inne)n, Mitgliedern lokaler Lobbyinitiativen, Politiker(inne)n und NRO-Vertreter(inne)n wurden die Projektwirkungen auf Politik, Wirtschaft und die Lebenssituation der Zielgruppen ermittelt. Die Interviews mit Projektmitarbeitenden gaben Aufschluss über die effektive und effiziente Umsetzung der Projektmaßnahmen. In einem Abschlussworkshop vor Ort wurden die Er-

kenntnisse und Empfehlungen des Evaluierungsteams mit dem Projektteam diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Es lassen sich eine Vielzahl von positiven Wirkungen der Arbeit des Projektträgers erkennen. Diese liegen mehrheitlich in Verhaltensänderungen der Zielgruppen und bewegen sich in drei Bereichen: Organisation und Vernetzung der Zielgruppen, deren politische Partizipation und Lobbying und Beeinflussung der öffentlichen Meinung.

Die von der Stiftung bereitgestellten Studien und Lehrinhalte wurden von den befragten Zielgruppen auf unterschiedliche Weise genutzt. Das Material wurde durchweg als nützlich bewertet und diente als Grundlage für deren eigene Lobbyarbeit. Dies gilt besonders für die Studien zu öffentlichen Haushalten und Fiskalpolitik, Rohstoffpolitik, sozialer Ungleichheit und Armut sowie Bürgerbeteiligung und soziale Kontrolle.

Absolvent(-inn)en der Fortbildungskurse in „Demokratie und Entwicklung“ schlossen sich in einem Netzwerk zusammen, engagierten sich gegen sexuelle Gewalt, gegen Alkoholismus unter Jugendlichen, für die Alphabetisierung und digitale Fortbildung von Erwachsenen, Abfallentsorgung etc. und bewirkten entsprechende Veränderungen auf lokaler Ebene. Einige von ihnen kandidierten bei den nationalen Wahlen als Abgeordnete für verschiedene Parteien.

Die Stiftung selbst hat als politisch-sozialer Akteur die Gründung von verschiedenen Netzwerken von Nichtregierungsorganisationen auf nationaler und internationaler Ebene zu den von ihr bearbeiteten Politikbereichen angeregt. Mit dem Ziel, die Diversifizierung der Wirtschaft zu fördern, hat die Stiftung zur Gründung von Runden Tischen mit Vertreter(inne)n von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft beigetragen. Beispiel ist die konzertierte Initiative zur Förderung nachhaltiger Kaffeeproduktion im Munizip Coroico. Weitere Initiativen auf Department-Ebene konnten sich nicht durchsetzen und scheiterten am Unwillen der Regierung Morales, ihre einseitig auf Rohstoffexporte ausgerichtete Wirtschaftspolitik zu ändern.

Politische Blockaden der Regierung Morales haben es erschwert, weitergehende Veränderungen

in Richtung einer sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklung des Landes auf nationaler Ebene zu erreichen. Gesetzesinitiativen der Stiftung, z. B. zur Steuerpolitik und zum Finanzausgleich zwischen nationaler, departamentaler und lokaler Ebene, zur politischen Transparenz und zum Zugang zu Informationen konnten sich nicht durchsetzen. Die Wirkungen blieben punktuell auf einzelne Munizipien oder Sektoren beschränkt: z. B. ein Gemeindegesezt zur Bürgerbeteiligung und sozialen Kontrolle, Gesetze zur Schulspeisung, zur Förderung ökologischen Wirtschaftens etc.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Im bolivianischen Kontext einer zunehmend autoritär agierenden Regierung Morales sowie von politischen Unsicherheiten und der politischen Polarisierung des Landes nach dem Rücktritt von Präsident Morales ist der Zugang zu vertrauenswürdiger Information von grundlegender Bedeutung für politisches Handeln. Einer Institution wie dem Projektträger, die sich der angewandten Forschung und Bereitstellung unabhängiger Information widmet, kommt daher eine wichtige Rolle zu. Gerade in Zeiten politischer Umwälzung ist es besonders wichtig, die künftige Wirtschafts- und Sozialpolitik des Landes mit fundierten politischen Vorschlägen zu beeinflussen. Die Evaluierung formuliert in diesem Zusammenhang einige Empfehlungen:

- Das künftige Projektdesign sollte sich daher stärker als bisher der Ausarbeitung konkreter Politikvorschläge für eine sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung widmen auf der Grundlage der Sammlung, Auswertung und Systematisierung konkreter Beispiele. Zu diesem Zweck sollte die Stiftung auch mit weiteren MISEREOR-Partnern kooperieren, die solche alternativen Entwicklungsmodelle auf lokaler Ebene fördern.
- Angesichts der politischen Umwälzungen in Bolivien nach den Wahlen vom Oktober 2019 sollte die Stiftung ihre Strategie des Lobbying analysieren und entsprechend den neuen politischen Gegebenheiten anpassen.
- Besondere Bedeutung kommt der Einbindung der Jugend in die politischen Prozesse und der

Bereitstellung von Informationen für diese Gruppe zu. Die Stiftung sollte daher ihre Kommunikationsstrategie in sozialen Netzwerken stärker auf die Bedürfnisse von Jugendlichen ausrichten.

- Das Engagement der Stiftung auf lokaler Ebene zur Einrichtung und Begleitung Runder Tische mit Vertreter(inne)n von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft sollte zeitlich begrenzt werden, um Abhängigkeiten zu vermeiden. Die Stiftung sollte ihre spezifische Beratungs- und Begleitrolle in diesen Prozessen von Anbeginn klären.

Die Arbeit politischer Einflussnahme und Lobbying ist extrem abhängig von wechselnden politischen Kontexten und unvorhergesehenen Ereignissen, wie das bolivianische Beispiel anschaulich verdeutlicht. Dies erschwert Projektplanungen und erfordert eine gewisse Flexibilität und eine strategische als auch eine Prozessorientierung in der Planung und im Monitoring der Arbeit. Die Evaluierung formuliert daher folgende Empfehlungen, die auch ein Einverständnis MISEREORs voraussetzen:

- Die Arbeitsplanung der Stiftung sollte einen gewissen Raum für Unvorhergesehenes lassen, um im Rahmen einer strategischen Zielorientierung angemessen darauf reagieren zu können.
- Planung und Monitoring sollten stärker auf Prozesse und Wirkungen ausgerichtet sein.
- Statt einer engen Wertbestückung von Indikatoren zur Überprüfung der Arbeit („10 Runde Tische“) sollten qualitative Indikatoren in Planung und Monitoring eingesetzt werden, die die Richtung und qualitativen Merkmale der angestrebten Prozesse angeben.
- Das Monitoring der Arbeit sollte auch die angewandten Interventionsstrategien dahingehend analysieren, ob diese in den jeweiligen Kontextveränderungen noch angemessen sind.

Im Managementbereich hat die Evaluierung Stärken und Schwächen des Projektträgers analysiert, die die Effektivität und Effizienz der Arbeit beeinflussen. Zu den Stärken zählen u. a. eine hohe Stabilität und Qualifikation des Personals, eine

gute Kommunikation und Koordination im Team, zu den Schwächen Finanzierungsengpässe, die Nichtbeachtung von Projektplanungen in der Arbeit sowie eine mangelnde Koordination zwischen Administration und Programmabteilung. Die Evaluierung empfiehlt hier, die Koordination zwischen Verwaltung und Programmebene zu verbessern und Projektplanungen als Orientierung der Arbeit zu beachten. Die Führungsqualität und die nach innen wie außen anerkannte fachliche und dialogische Autorität des Direktors der Stiftung ist für den inneren Zusammenhalt der Institution wie auch ihre Außenwirkung positiv zu bewerten. Dies birgt jedoch ein gewisses Risiko, wenn keine nachfolgenden Leitungspersonen aufgebaut werden.

Dr. Karin Stahl

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung wurde im September 2019 abgeschlossen und der Bericht im Oktober fertiggestellt, sodass die Umsetzung der Empfehlungen noch am Anfang steht:

- Im Folgeantrag des Projekts, der bereits vorliegt, ist die Ausarbeitung konkreter Politikvorschläge im Sinn der Empfehlung der Evaluierung angedacht.
- Für die Festlegung einer zukünftigen Strategie zur Lobbyarbeit müssen noch die Ergebnisse der im Jahr 2020 stattfindenden Wahlen abgewartet werden, um mehr Klarheit darüber zu haben, welcher Konstellation sich die bolivianische Zivilgesellschaft hier gegenüber sehen wird.
- Für die an junge Menschen gerichtete Kommunikationsarbeit in sozialen Netzwerken hat die Partnerorganisation einen Community-Manager eingestellt, also jemanden, der sich um den Auftritt der Organisation in diesen digitalen Netzwerken kümmert.
- Im Rahmen des vorliegenden Projektantrags wird bereits Zeit eingeräumt, um im Rahmen der Ziele des Projekts auf unvorhergesehene Ereignisse und Veränderungen eingehen zu können.
- Um Planung und Monitoring im Sinn der Wirkungsorientierung zu verbessern, wird die Partnerorganisation von MISEREOR beraten. Dazu gehört auch die Arbeit an der Formulierung sinnvoller qualitativer Indikatoren und der entsprechenden Monitoring-Instrumente.
- Die Partnerorganisation hat zugesichert, die Koordination zwischen Programmebene und Verwaltung zu verbessern.

5 **Brasilien**

Evaluierung eines Projekts zur Stärkung und Vernetzung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen im Amazonasgebiet

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Zwei Organisationen tragen das Vorhaben, die einst jeweils eigene Projekte durchgeführt haben, nun aber gemeinsam an ähnlichen Themen, aber mit unterschiedlichen direkten Zielgruppen und damit auch Kooperationspartnern, wirken. Die Herausforderung des Zusammenspiels der Organisationen liegt darin, die jeweiligen Besonderheiten und Stärken in der Professionalität, der Unterstützung durch Ehrenamtliche und dem Zugang zu Zielgruppen anzuerkennen und gleichzeitig eine gemeinsame Projektarchitektur zu entwickeln und umzusetzen.

Grundgedanke des Projekts ist die Steigerung der politischen Wirksamkeit durch Vernetzung in Verbindung mit individueller Begleitung der einzelnen Gemeinden und Beratung zu Fragen der landwirtschaftlichen Entwicklung, der Gemeindeorganisation sowie dem Zugang zu Land.

Die geförderten Maßnahmen tragen zur Stärkung von indigenen und stadtteilbezogenen Organisationen bei, unterstützen die Netzwerkarbeit, bringen die Solidarwirtschaft voran und leisten einen großen Beitrag im Bereich der Landnutzungsrechte. Die Projektaktivitäten richten sich an Frauen, junge Menschen, Bewohner/-innen städtischer und stadtnaher Gemeinden und beziehen politische Entscheidungsträger/-innen sowie die Verwaltung mit ein.

Die Tätigkeit im städtischen Raum mit den Besonderheiten der damit verbundenen Landfragen, der Rolle der Indigenen in der Stadt, der einkommen- und vor allem aber (selbst)bewusstseinschaffenden Aktivitäten und den Potenzialen von Vernet-

zung und Kooperation zur politischen Wirksamkeit ist der Kern des evaluierten Vorhabens.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Hauptziel der Evaluierung war die Messung der Wirkung der Projektdurchführung auf die Zielgruppen sowie die projektdurchführende Organisation selbst.

Die Evaluierung wurde von einem Evaluierungsteam mit einer deutschen Gutachterin und einem brasilianisch-holländischen Gutachter durchgeführt, wobei das Projektteam und die ehrenamtlich Mitarbeitenden soweit wie möglich in die Evaluierungsaktivitäten einbezogen wurden. Um die Besonderheiten der einzelnen Projektgebiete angemessen herausarbeiten zu können, wurden vorwiegend qualitative und partizipative Methoden eingesetzt. Die Evaluierungs- und Berichtssprache war Portugiesisch.

Es wurden 13 teilstrukturierte Einzelinterviews geführt, aufgezeichnet und ausgewertet. Im Rahmen eines zweiwöchigen Feldaufenthalts wurden Gemeinden im städtischen und im ländlichen Raum sowie Flussanrainer besucht. Die Auswahl der Projektgebiete erfolgte durch das Evaluierungsteam gemeinsam mit den Projektverantwortlichen. Es fanden Gespräche und Workshops mit 14 lokalen Gruppen und Netzwerken sowie Feldbesuche statt. Angewendet wurden dabei Methoden wie das Aufzeichnen von Zeitleisten, eine SWOT-Analyse, soziometrische Übungen, Story Telling, Netzwerkanalysen oder Selbstevaluierungen in kleinen Gruppen.

Mit den Mitarbeitenden der projektdurchführenden Organisation wurden insgesamt vier Work-

shops zur Auftragsklärung, Selbstevaluierung, Reflexion und abschließenden Ergänzung der Daten durchgeführt. Dokumente und Studien der Organisation ergänzten die Analyse der Projektunterlagen.

Festgestellte Wirkungen

Das Projekt hat vor allem durch die intensive Begleitung in den einzelnen Gemeinden selbst, Trainingsaktivitäten, die Einbeziehung von externen Kooperationspartnern sowie die thematischen und räumlichen Vernetzungsaktivitäten dazu beigetragen, Gruppen auf Gemeindeebene zu befähigen, sich in die politische Diskussion einzubringen und den Zugang zu Ressourcen zu verbessern.

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

Das Projekt hat auch in die Organisation selbst hineingewirkt. Im evaluierten Zeitraum konnten die beiden Organisationen sowie ein neu gegründeter indigener Verein miteinander verbunden werden, um gemeinsam zu wirken. Die Evaluierung hat aber auch gezeigt, dass an einzelnen Aspekten der Organisationsentwicklung bezüglich der Vernetzung und der Projektdurchführung, z. B. bezogen auf Instrumente der Projektplanung und des Wirkungsmonitorings, noch weitergearbeitet werden muss.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die evaluierte Organisation übt wichtige Funktionen im Rahmen der Gemeindeentwicklung, Vernetzung und Stärkung der Rechte Indigener in der Stadt aus. Das engagierte Team wird geschätzt und als durchgängig kompetent und unterstützend erlebt.

Eine Schwierigkeit der Organisation und Herausforderung für die Zukunft besteht darin, sich auf die wichtigsten Wirkungsbereiche und Netzwerke zu konzentrieren und sich lokal zu fokussieren. Die Stärkung der Gemeinden sollte weiterhin im Fokus der Organisation bleiben, die politische Interessenvertretung in der Amazonasregion ist eine logische Ergänzung zu den Trainingsmaßnahmen und Vernetzungsaktivitäten auf lokaler und regionaler Ebene. Eine gute strategische Planung

sollte ergänzt werden durch methodisch versicherte Projektplanung und Instrumente des Wirkungsmonitorings. Dabei sollten auch die sich herausbildenden und gegebenenfalls übertragbaren Modelle für die städtische Entwicklung im Blick behalten werden, insbesondere für Indigene in der Stadt.

Es gibt im Großraum Manaus potenzielle Partner, die Synergien in Bereichen bieten, die die Aktivitäten der Organisation ergänzen können (wie z. B. Techniken in der Landwirtschaft). Aktivitäten zur Netzbildung auf lokaler und regionaler Ebene sind noch jung. Eine strategische Ausrichtung mit einer klaren Zieldefinition für die Netzwerkaktivitäten sollte für den weiteren Projektverlauf Priorität haben.

Birgit Laue

Follow-up (MISEREOR)

Zunächst ist anzuerkennen, dass durch die zielgerichtete und engagierte Arbeit der Projektverantwortlichen das Kulturamt der Stadt Manaus den öffentlichen Raum identifiziert hat, der als indigenes Kulturzentrum ausgewiesen werden und die indigenen Gemeinden begleiten soll. Auch wurden vom Bildungssekretariat der Stadt mehrere indigene Lehrkräfte für Schulen in den indigenen Gemeinden neu angestellt, die nun indigene Kinder kulturangemessen unterrichten können. All dies wäre ohne den Einsatz der Mitarbeitenden im Projekt nicht möglich gewesen. Die Evaluierung hat die breite Relevanz der Arbeit im Bereich der Verteidigung der Rechte, der Stärkung des Zusammenhalts der Zielbevölkerung, der Einkommenschaffenden Maßnahmen und der politischen Einflussnahme auf lokaler Ebene hervorgehoben. Gleichzeitig wurden die Evaluierungsempfehlungen im Hinblick auf eine Fokussierung der Zielgruppen sowie auf eine systematischere Vernetzungsarbeit mit anderen Akteuren auf lokaler und regionaler Ebene – darunter staatliche Stellen, Nichtre-

gierungsorganisationen und indigene Bewegungen – gewichtet. Das Projektteam ist seither bestrebt, diesen Ansatz weiter zu verfolgen. Dabei sind die Stärkung und Vernetzung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen, insbesondere von in der Stadt lebenden Indigenen, und die Einforderung der ihnen zustehenden Rechte Schwerpunkte. Konkret versuchen die indigenen Gemeinden, sich besser zu organisieren und sich als Netzwerk für indigenen-spezifische politische Maßnahmen und öffentliche Sozialprogramme einzusetzen. So engagieren sich z. B. die begleiteten Gemeinden bei den jeweils für Gesundheit, Bildung, Wohnraum und Landvergabe zuständigen Behörden hinsichtlich ihrer indigenen-spezifischen Belange. Auch arbeiten sie stärker in Netzwerken und schaffen so neue solidarökonomische und politische Beteiligungsmöglichkeiten. Hierbei spielt das Konzept „Bem Viver“ (Port.: „Gutes Leben für Alle“) im Sinne einer „Kultur des Guten Lebens“ eine Rolle, die Zielgruppen suchen ihr Einkommen und ihren sozialen Status durch den Verkauf solidarökonomischer Produkte zu verbessern. Darüber hinaus nehmen die Frauen und Jugendlichen an Beiräten und Foren teil. Die weiteren begleiteten städtischen und ländlichen Gemeinden setzen sich im Netzwerk für ihre spezifischen Belange im Bereich Landrecht/Recht auf Stadt, Wohnungsbaupolitik und familiäre Landwirtschaft ein, sodass ihnen zustehende Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden. Perspektivisch bleibt der Großraum Manaus aufgrund seiner geographischen Lage eine sehr benachteiligte Region. Die Themen Recht auf Stadt, Landrechte, nachhaltige Entwicklungsmodelle bedürfen der Kontinuität einer Beratung sowie eines guten PME-Systems. Wegen der sehr differenzierten indigenen Kosmvisionen benötigt diese Zielgruppe besondere Begleitung. Das

Empowerment von Frauen und die Stärkung von Führungskräften sind wichtige Aspekte einer gelingenden Projektumsetzung, auch und besonders in städtischen indigenen Gemeinden.

Schwierigkeiten in der Umsetzung beziehen sich hauptsächlich auf die Peripherie der Stadt, die v. a. von den konstant wachsenden Gewaltszenarien geprägt ist. Darüber hinaus ist im Kontext von Manaus auch die amazonische Dimension nicht zu unterschätzen, da hier der Fokus von internationalen Unternehmen liegt, die sich Profit aus der Region erhoffen. Davon betroffen sind nicht nur die in der Stadt lebenden Indigenen, sondern auch die ländlichen Gemeinden und Flussanrainergemeinden. Diese engagieren sich im Landregulierungsprozess und versuchen, ihre soziale und wirtschaftliche Lage durch einen ökologisch nachhaltigen Anbau zu verbessern. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Zertifizierung ihrer landwirtschaftlichen Produkte. Im städtischen Bereich werden alternative Vorschläge für eine nachhaltige Stadtentwicklung entworfen und die daraus kollektiv erstellten Forderungen im bundesstaatlichen Beirat für Stadtentwicklung eingebracht.

6 Brasilien

Bündelevaluierung zweier Projekte zur Stärkung der indigenen Völker, der Sicherung der Territorialrechte und des Erhalts des Naturraumpotentials im Amazonasgebiet

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und der evaluierten Projekte

Die Evaluierungen zweier Regionalstellen einer landesweiten Dachorganisation wurden aufgrund der räumlichen und inhaltlichen Nähe zu einer Bündelevaluierung zusammengefasst.

Die beiden Organisationen, die sich für die Wahrung der Rechte Indigener einsetzen, sind langjährige Partner von MISEREOR. Die evaluierten Regionalstellen führen seit 2001 bzw. 2015 geförderte Projekte durch. Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind die Ausweisung und Anerkennung indigener Territorien, der Zugang zu öffentlicher Daseinsvorsorge, wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit sowie Bewahrung indigener Kultur und Sprache.

Die Partnerorganisationen verfolgen das Ziel, indigene Gemeinschaften zu befähigen, selbstverantwortlich und selbstbestimmt auf der Basis der eigenen Ressourcen zu leben, zu arbeiten und ihre Lebensgrundlage zu sichern. Dazu gehört auch, sie in die Lage zu versetzen, sich kompetent und aktiv in Verwaltungs- und politische Prozesse einbringen zu können.

Methodisch unterstützt wird der Ansatz hin zu eigenständigen lokalen Entwicklungsprozessen durch Rechtsbildung in Form von Seminaren für Führungspersonen indigener Gruppen, vor allem aber über eine konstante Präsenz vor Ort auch in entlegenen Gebieten der Amazonasregion. Relevanten Stakeholdern wie dem Ministerium für öffentliche Angelegenheiten oder der Staatlichen Indigenenbehörde FUNAI wird der direkte Kontakt und der Zugang zu den Herausforderungen und Bedarfen der indigenen Gruppen erleichtert, die indi-

genen Führungspersonen werden auf Annäherungen vorbereitet und befähigt, den Kontakt selbstständig auszubauen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Hauptziele der Evaluierungen waren die Messung der Wirkung der Projektdurchführung auf die Zielgruppe und die Erarbeitung von Empfehlungen für die zweite Projekthälfte. Die durchführenden Organisationen selbst hatten ein großes Interesse, eine Rückmeldung zu ihrem Ansatz sowie Anregungen für die weitere Projektphase zu erhalten. Mehrere Mitarbeitende aus dem Projektmanagement begleiteten daher das Evaluierungsteam im Juli/August 2019 während der Besuche aller Projektorte im Rahmen der jeweils zehntägigen Feldphasen.

Die Evaluierungen wurden von einem Team, bestehend aus einer durchgängig anwesenden deutschen Gutachterin und jeweils einer brasilianischen Gutachterin, in einem partizipativen und lernorientierten Ansatz durchgeführt, wobei die Projektmitarbeitenden soweit wie möglich in die Evaluierungsaktivitäten einbezogen wurden. Die Evaluierungssprache war Portugiesisch.

Den ersten Teil der Feldbesuche bildete ein Besuch in Brasília, um Verantwortliche aus der Dachorganisation und von Projektpartnern sowie den Vertreter MISEREORs vor Ort zu interviewen.

Zum Auftakt in den Regionen wurde in einem Fall ein zweitägiger Workshop mit dem technischen Team durchgeführt, im anderen Fall wurde aus logistischen Gründen direkt in die Besuche der Projektregionen eingestiegen und Teamworkshops lokal durchgeführt.

Insgesamt wurden knapp 50 Einzelinterviews mit technischen Mitarbeitenden, indigenen Führungspersonlichkeiten (Caciques – 17 Männer, 3 Frauen), Bischöfen, Pfarrern und Projektpartnern durchgeführt. Quantitativ wurden Daten zur Struktur der Gemeinschaften, der vorhandenen Infrastruktur und den Aktivitäten des Projekts über persönliche, Fragebogen-gestützte Interviews erhoben. In den besuchten sechs Städten und drei Dörfern fanden darüber hinaus Treffen mit indigenen Führer(inne)n, Workshops mit Mitgliedern der Gemeinschaft (Männer, Frauen und Kinder) und Haushaltsbesuche statt.

Ein abschließender Workshop zur Diskussion der vorläufigen Ergebnisse und zum gemeinsamen Herausarbeiten der Lessons Learned mit Aufstellungen sowie Gruppen- und Plenumsphasen mit konsequenter Visualisierung rundete in beiden Projektregionen die Feldphase ab.

Dokumente, Studien und regelmäßig verbreitete Veröffentlichungen der Organisation ergänzten die Analyse der Projektunterlagen.

Festgestellte Wirkungen

Schulungen, die Begleitung vor Ort sowie zu lokalen und nationalen Behörden und Ministerien haben die indigenen Gruppen gestärkt, sodass sie ihre Belange mit großer Beteiligung aktiv an relevante Stellen herantragen können – im jeweiligen Bundesstaat, in Brasília und sogar bis auf die internationale Ebene der UN-Vollversammlung. Die „indigene Frage“, einschließlich der Verletzung indigener Rechte, ist zunehmend sichtbar geworden, Autonomie und Protagonismus sind gewachsen. „Neue“ Ethnien wurden identifiziert und anerkannt, indigene Kulturen und Sprachen aktiv wiederentdeckt und erhalten. Einige Gemeinschaften konnten sich ihre Identität und ihr Territorium wieder aneignen, diese und andere haben Zugang zu öffentlichen Programmen und Infrastruktur gewonnen.

Die meisten Projektaktivitäten werden wie geplant durchgeführt und es ist absehbar, dass die laufenden Projektziele erreichbar sind. Die Prozesse der Ausweisung indigener Gebiete konnten um einige Schritte vorangebracht werden. In einem Indigenen-Gebiet konnte in diesem Jahr das erste Ju-

biläum eines abgeschlossenen Prozesses gefeiert werden. Die politischen Entwicklungen während der Projektlaufzeit erfordern jedoch Neuausrichtungen bei einigen Indikatoren, da mit einer Ausweisung neuer indigener Schutzgebiete in absehbarer Zeit nicht zu rechnen ist.

Über hundert indigene Führungspersonlichkeiten wurden in Rechtsfragen ausgebildet, eine Zunahme der aktiven Beteiligung junger Menschen ist dabei erkennbar. Die Sensibilisierung für indigene Fragen ist durch pädagogische Arbeit in Schulen und Informationsverbreitung über Radio und TV gestiegen. Fälle aktiver Ausgrenzung und persönlicher Anfeindung Indigener vor allem in Kleinstädten sind in den Projektgebieten zurückgegangen.

Die Stärkung der Sichtbarkeit bringt neben den positiven Wirkungen jedoch auch negative Effekte mit sich, wie beispielsweise die Bedrohung und Kriminalisierung der Indigenen oder zunehmende Ungleichheiten innerhalb der Gemeinschaften, bedingt durch unterschiedlichen individuellen Zugang zu „modernen“ Errungenschaften und öffentlicher Beihilfe.

Fluktuation in den Teams war und ist eine Herausforderung für beide Organisationen. Die Mitarbeitenden legen große Distanzen – teilweise acht Tagesreisen per Boot – zurück, um auch die entlegensten Dörfer zu erreichen. Um diesen persönlichen und für die Zielgruppen besonders wichtigen Kontakt halten zu können ist es notwendig, dass die Teams so groß sind, dass sie in Gruppen zu zweit jede Gemeinde 1-2 Mal im Jahr besuchen können und die Mitarbeitenden lange dabei sind, damit Vertrauensverhältnisse aufgebaut werden können. Aktuell gibt es in den Teams Personen, die schon seit Jahrzehnten eng mit Indigenen zusammenarbeiten. Diese Gruppe wird ergänzt durch engagierte junge Menschen, die sich noch in der zweijährigen missionarischen Ausbildung befinden. Der breite fachliche Hintergrund der Mitarbeitenden befähigt die Organisation, viele Trainings selbst durchzuführen. Bei Bedarf wird externe Expertise hinzugezogen, z. B. zu konkreten Rechtsfragen.

Der Projektträger versteht sich als Organisation, die die Ureinwohner Brasiliens unterstützt und nicht als indigene Organisation. Auf nationaler

Ebene wurde daher entschieden, dass bewusst Indigene nicht als Mitarbeitende eingegliedert werden. Ebenso gibt es die Entscheidung, von Unternehmen und staatlichen Stellen keine Gelder für die eigene Arbeit anzunehmen. Dies begrenzt die Möglichkeiten des Fundraising, stellt aber andererseits sicher, dass mit den Geldern internationaler Nichtregierungsorganisationen unabhängig und wirkungsvoll auch in politisch schwierigen Zeiten gearbeitet werden kann.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die evaluierten Organisationen üben wichtige Funktionen für die Ureinwohner im Amazonasgebiet aus. Sie haben einen guten Ruf und gelten als beständig und wirksam. Die Projekte sind in hohem Maße relevant für die Verteidigung der Rechte indigener Völker, den Erhalt und die Verbesserung der indigenen Kultur, den Zugang zu öffentlichen Politiken und zur sozialen Teilhabe sowie für die politische Interessenvertretung. Besonders und einzigartig ist die konstante Präsenz bei indigenen, auch entlegenen Völkern. Die Mitarbeitenden identifizieren sich durchgängig stark mit ihrer Organisation und ihrer Aufgabe im Dienste der indigenen Bevölkerung. Die Arbeit mit dem basisorientierten, stärkenden und multiplizierenden Ansatz sollte weiterhin im Fokus bleiben.

Die Teams widmen sich hingebungsvoll den Herausforderungen der indigenen Bevölkerung Brasiliens. Sie haben in den vergangenen Jahren mehrere Phasen der Veränderung erfahren, wurden fusioniert und verkleinert. Heute zeigen die Teams ein heterogenes Bild, was Alter, Erfahrung und Ausbildung angeht. Sie bilden sich als Gruppe und über ausgewählte Einzelpersonen in Methoden zur Projektplanung und zum Monitoring fort und etablieren entsprechende Instrumente in der Organisation. Dieser Prozess sollte weitergeführt und unterstützt werden und sich in der Berichterstattung widerspiegeln.

Die Organisationen sollten auch weiterhin Aktionen und Aktivitäten durchführen, die die indigene Kultur respektieren und schützen, die Rechte der indigenen Bevölkerung verteidigen und ihre Belange in die breite Öffentlichkeit tragen.

Die Organisationen haben Mitarbeitende mit einem großen Erfahrungsschatz. Es mangelt jedoch an einer Dokumentation und Systematisierung wichtiger Lernerfahrungen für die Nachwelt.

In Bezug auf die finanzielle Nachhaltigkeit wäre eine Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Organisationen anzustreben sowie Mittel über Eigenleistungen (wie z. B. Fachvorträge) einzuwerben und zu diesem Zweck Fundraising-Kompetenzen im Team aufzubauen. Inhaltliche Partnerschaften mit anderen Nichtregierungsorganisationen und Medien existieren, sollten aber quantitativ ausgeweitet und qualitativ verbessert werden. Da die Unterstützung von indigenen Völkern nach wie vor und auch zunehmend von hoher Relevanz ist, sollte MISEREOR die Organisationen mit ihrer einzigartigen Präsenz weiter fördern.

Birgit Laue

Follow-up (MISEREOR)

Die Teams der beiden Regionalstellen setzten sich zusammen mit Vertreter(inne)n der indigenen Völker im Rahmen von konstantem Dialog mit Behörden und öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen für die Demarkierung der von ihnen beanspruchten Territorien ein. Hierbei gelten die begleitende Überwachung ihrer Territorien und die systematische Datenerhebung der Verletzungen im Bereich der Land- und Indigenen-Rechte als prioritär. Besonderes Augenmerk erfahren die von Großprojekten gefährdeten Territorien. Hinsichtlich der Bodennutzung suchen die Zielgruppen ökologisch-nachhaltige Wirtschaftsweisen umzusetzen und gleichzeitig ihr Einkommen zu sichern. Workshops zur Aufklärung über mögliche rechtliche und öffentlichkeitswirksame Handlungsoptionen als auch Vernetzungstreffen sind neben Feldbesuchen feste Bestandteile des Arbeitsalltags der Regionalstellen. Austauschtreffen zwischen indigenen Völkern, die Erfahrungen

mit agrarökologischen Anbaumethoden gemacht haben, sind wertvolle Tools, u. a. zur Stärkung der indigenen Identität.

Aufgrund des auf Gewinn und Export fokussierten Wirtschaftsmodells Brasiliens – v. a. durch Bergbau, die Agrarindustrie und die Wasserkraftwerke – sind die in der Verfassung verankerten Indigenen-Rechte jedoch immer stärker gefährdet. Hiermit könnten eventuell einige Schwierigkeiten in der Umsetzung der Evaluierungsergebnisse zusammenhängen.

Darüber hinaus wird die Partnerorganisation kriminalisiert und muss Schutzmaßnahmen ergreifen. Die Mitarbeitenden in den beiden Regionalstellen sind vorsichtiger geworden und riskieren kein unnötiges Exponieren ihrer Arbeit, auch um sich selbst nicht zu sehr zu gefährden. Hinsichtlich der Perspektive der weiteren Partnerschaft deutet alles darauf hin, dass nicht nur finanziell, sondern auch und besonders auf der Ebene der Advocacy- und Lobbyarbeit eine weitere Unterstützung notwendig ist, da die Umweltkonflikte oftmals mit internationalen Unternehmen und deren fehlender Verantwortung gegenüber der Menschen- und Umweltrechte zusammenhängen.

Von der sich immer stärker ausbreitenden Agrarfront, die das einst ungestörte Leben der Indigenen bedroht, sind die mindestens sechs in freiwilliger Isolation lebenden indigenen Völker, auch als „unkontaktierte“ Völker bekannt, besonders betroffen. Dies geschieht im Kontext der verheerenden Waldbrände vom Sommer 2019 sowie des allgemeinen Klimawandels. Das Überleben sowie der Erhalt der Ernährungssouveränität und nachhaltiger Existenzgrundlagen der indigenen Völker werden stetig schwieriger. Somit suchen die o. g. Regionalstellen, die Indigenen in ihren wirtschaftlichen, so-

zialen, kulturellen (WSK-) und Landrechten zu stärken, indem sie die Evaluierungsempfehlungen priorisierten und

- die Demarkierung und rechtsgültige Ausweisung indigener Territorien durch selbstorganisierte Initiativen seitens indigener Völker begleiten und voranbringen;
- die lokale Nahrungsmittelproduktion und eigene kulturelle Praktiken wieder aufnehmen und dadurch das Selbstwertgefühl der Indigenen und deren Überlebenskampf stärken;
- die Indigenen befähigen, auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene die Rechtsverletzungen anzuklagen und dem Rechtsverlust im Bereich der indigene Rechte entgegenzuwirken;
- die Vernetzung der indigenen Völker und das Sichtbarmachen der Situation der Indigenen durch Teilnahme an Foren von Netzwerken und Plattformen ermöglichen.
- Zur Umsetzung der Workshops zum Thema indigene Landrechte und Territorialpolitik: jährliches Treffen für indigene Völker, deren Territorien noch nicht demarkiert sind bzw. sich im Demarkierungsprozess befinden.

Aufgrund der Notwendigkeiten, die sich auch in den Evaluierungsempfehlungen widerspiegeln, organisiert der Partner jährliche, öffentlichkeitswirksame Aktionen, besonders in Brasília zwecks politischer Forderungen in Bezug auf indigene Territorien und der Sichtbarmachung von Rechtsverletzungen. Auch verhelfen Fortbildungskurse zu traditionellen, landwirtschaftlichen Anbaupraktiken sowie zu den Bereichen indigenes Kunsthandwerk, indigene Ernährung und kulturelle Rituale zur Stärkung der Einkommen sowie der indigenen Identität. Seminare zu Themen wie traditionelles Saat-

gut sowie Setzlinge und traditionelle Küche sind ebenso Bestandteil der Arbeit des Partners und der Zielgruppen als auch Gesprächsrunden mit den einzelnen indigenen Völkern, die die politische Situation berücksichtigen. Im Nachgang der Amazonien-Synode (Sonderversammlung der Bischöfe Amazoniens mit dem Thema „Neue Wege für die Kirche und für eine ganzheitliche Ökologie“) kommen Aktivitäten hinzu, die auf die Evaluierungsempfehlungen eingehen und vielversprechend im Rahmen von Synergieeffekten der Indigenen auf panamazonischer Ebene sind.

7 Dem. Republik Kongo

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Trinkwasserversorgung im Südwesten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Seit 2011 unterstützt MISEREOR eine Diözese im Südwesten der Demokratischen Republik Kongo (DRK) beim Bau von handbetriebenen Trinkwasserbrunnen. Neben dem Bau von Brunnen war auch die Ausbildung von Brunnenbauern immer Bestandteil des Vorhabens. Bis Ende 2011 hatte MISEREOR im Rahmen eines Pilotprojekts zunächst den Bau von 12 Brunnen gefördert. Anschließend wurden von Ende 2013 bis Ende 2015 insgesamt 40 Bohrungen finanziert, und in der aktuellen Phase, die im Mai 2019 enden wird, sind es nochmals 75. Die angewandten Techniken des Vorhabens sind sogenannte Spülbohrungen, wobei das eigentliche Bohrloch maßgeblich mittels eines Eisenrohrs und einem darin unter Druck stehenden Wasserstrahl entsteht. Dies hat letztlich zwei Konsequenzen:

- Diese Technik kann nur im Fall von sandigen Böden verwendet werden, keinesfalls bei felsigem Untergrund.
- Die Bohrtechnik funktioniert ideal bis zu einer Tiefe von rund 20 Metern, mehr als 40 Meter sind technisch nicht möglich.

Das Team des Brunnenbau-Projekts besteht aus 14 Fachkräften aus den Bereichen Technik, Animation und Sensibilisierung, Monitoring sowie Verwaltung und Management. Vor Ort werden die Brunnen jeweils von sechsköpfigen Bautrupps gebohrt; im Projekt gibt es drei davon.

Die Zielsetzung des Projekts ist nicht durchgängig nach der Wirkungslogik einer Projektplanungs-Matrix (*logframe*) aufgebaut, nennt jedoch ein sogenanntes Oberziel und zwei Projektziele:

- **Oberziel:** Versorgung der dörflichen Bevölkerung der Diözese mit Trinkwasser von guter Qualität und dadurch Verbesserung der Hygienebedingungen und der Gesundheitssituation.
- **Projektziel 1:** Durch den Bau von 75 Brunnen, die mit Handpumpen ausgestattet sind, haben 1.650 Haushalte (knapp 10.000 Personen) Zugang zu Trinkwasser und angemessenen sanitären Einrichtungen.
- **Projektziel 2:** Die Bevölkerung verwaltet die Brunnen selbst, um eine nachhaltige Versorgung mit Trinkwasser für 1.650 Haushalte sicherzustellen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

- ein Gesamturteil über die Durchführung des Projekts abgeben,
- die Relevanz des Projekts, seine Ziele und die vorgenommenen Änderungen analysieren,
- die Effizienz und Effektivität der Umsetzung einschätzen und
- den Grad der Zielerreichung, insbesondere auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, benennen.

Der zweiwöchige Feldaufenthalt fand im November 2018 statt. Das Evaluierungsteam bestand aus einem vom Projektträger ausgewählten lokalen Gutachter und einem deutschen, von MISEREOR bestellten Evaluierer. Insgesamt wurde etwa ein Drittel aller 143 seit 2012 gebohrten Brunnen besucht (etwa 50). Die GPS-Koordinaten aller besuchten Orte wurden erfasst und mit denen des Projekts verglichen. Darüber hinaus folgte die Methodik zwei Kernfragen, (i) der Frage, wie die Kernaktivitäten des Brunnenbaus bei den Zielgruppen sozial in-

tegiert und verankert wurden sowie (ii) der Frage nach der aktiven Beteiligung der Zielgruppen an der ordnungsgemäßen Nutzung und Bewirtschaftung der gebauten Brunnen. Die qualitativen Informationen wurden insbesondere in Gesprächen mit den Nutzer(inne)n der gebauten Brunnen gesammelt. Dabei fanden vorzugsweise Diskussionen mit Fokusgruppen statt. Im Zentrum standen Fragen rund um den Verkauf von Wasser. Weitere wichtige Gesprächspartner waren traditionelle Dorfchefs, Personal von Krankenstationen und Schulen. An den besuchten Projektstandorten waren Besuche teilweise angekündigt worden, teilweise aber auch nicht. An jeden Felddesuch schlossen sich interne Auswertungsgespräche mit dem Projektteam an.

Festgestellte Wirkungen

Die Funktionsfähigkeit der großen Mehrheit der seit 2012 gebauten Brunnen ist gegeben und die angewandte Bohrtechnik überzeugt durch ihre Einfachheit. Die eingesetzten Wasser-Komitees funktionieren zum großen Teil und haben durch den Verkauf von Trinkwasser Rücklagen für Reparatur und Amortisation der Brunnen und Pumpen gebildet. Nach Angaben der Dorfbewohner/-innen haben Durchfallerkrankungen, insbesondere bei Kindern, nach Inbetriebnahme der Brunnen um etwa 90 % abgenommen.

Die Einbettung des rein technischen Brunnenbaus in eine vorbereitende Phase der Sensibilisierung und eine nachfolgende Begleitphase zum Thema Hygiene-Erziehung und Gesundheit erscheint im ländlichen Kontext des Projekts sehr sinnvoll. Auch die Nutzung einer Verfahrensliste in 14 Schritten bis zur Fertigstellung eines Brunnens ist in diesem Zusammenhang ein exzellentes Instrument. Aber nach mehr als 140 Bohrungen ist eine kontinuierliche Begleitung aller Wasser-Komitees durch das Projekt nicht mehr realisierbar.

Ein halbes Jahr vor seinem Ende hat das Projekt seine quantitativen Ziele fast vollständig erreicht. Dabei entsprechen die Ausgaben dem Stand des Projekts zum Zeitpunkt der Bewertung (nach 30 von 36 Monaten). Alle 75 geplanten Brunnen wurden gebaut. Etwas überraschend ist jedoch, dass in den Budgetlinien für Personal und Verwaltung

noch rund ein Drittel der verfügbaren Mittel vorhanden ist. Da diese Positionen zusammen mehr als ein Drittel des gesamten Projektbudgets ausmachen, liegt die Vermutung nahe, dass die Kalkulation für soziale Begleitmaßnahmen gegenüber dem finanziellen Aufwand für den technischen Brunnenbau zu hoch ausgefallen ist.

Die verschiedenen Wasser-Komitees betreffend, kann Folgendes gesagt werden:

- Die Wasser-Komitees erwirtschaften jeweils – mehr oder weniger – Einkommen durch den Verkauf von Wasser.
- Ersatzteile für ausgefallene Pumpen können in der Regel selbständig von den Nutzergruppen beschafft und bezahlt werden.
- Den Komitees zufolge konnten ausgebildete Jugendliche in den Projekt-Dörfern kaputte Pumpen zumeist selbst reparieren.

Das MISEREOR-Wasserhandbuch enthält viele Vorschläge, die auf die Projektsituation zugeschnitten sind. Darin spielen die sozialen Begleitmaßnahmen beim Brunnenbau eine zentrale Rolle. Insbesondere die beschriebene, lang anhaltende Begleitung und Betreuung der Wasser-Komitees ist sehr zeitaufwändig. Dagegen wären bereits einfache wirtschaftliche Mechanismen für die Kontrolle des Projekts ausreichend: ohne Zahlung eines lokalen Eigenbeitrags keine Brunnen-Bohrungen und ohne durch den Verkauf von Wasser generierte Einkünfte keine Reparatur im Falle von Pannen. Das Projekt erscheint in diesem Zusammenhang etwas überreguliert.

Es besteht kein Zweifel, dass auf dem Gebiet von Monitoring und interner Evaluierung große Fortschritte erzielt wurden. Es sollte jedoch auch hier darauf geachtet werden, dass der erforderliche Aufwand sich in einem vernünftigen Rahmen bewegt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die wichtigsten Empfehlungen der Evaluierung richten sich sowohl an MISEREOR als auch an den Projektträger:

- Die Fortsetzung des Brunnenbauprojekts wird grundsätzlich empfohlen.

- Auditberichte aus der Vergangenheit waren ohne Beanstandung. Es wird dennoch empfohlen, die tatsächlichen Kosten früherer Bohrungen intern zu überprüfen und insbesondere folgende Fragen zu beantworten: (i) Wie hoch sind die Kosten für den Bau eines Brunnens? (ii) Wie hoch sind die damit verbundenen Kosten für Begleitmaßnahmen und (iii) wie setzen sich die jeweiligen Gesamtausgaben zusammen?
- Ohne den Nachweis im Detail erbringen zu können, zeigt eine Übersicht der Gesamtausgaben, dass mit den verfügbaren Mitteln deutlich mehr Brunnen hätten gebohrt werden können. Es wird daher dringend empfohlen, die Planung einer Folgephase in Richtung auf eine möglichst große Zahl zu bauender Brunnen zu fokussieren.
- Das vom Projekt angestrebte Ziel von nur 25 Haushalten (150 Personen) pro Brunnen erscheint sehr niedrig. Hier ist eine genaue Überprüfung erforderlich, um eventuell mehr Begünstigte zu erreichen.
- Das Projekt ist sehr umfangreich und regional etwas unübersichtlich geworden. Eine nächste Phase sollte sich deshalb auf die entsprechende Diözese konzentrieren.
- Die Organisationsstruktur des Projekts ist zwar klar, aber sehr hierarchisch. Es ist daher notwendig, zukünftig mehr Verantwortung im Projektteam zu verankern.
- Das Problem chronischer Unpünktlichkeit muss sich dringend verbessern und sollte systematisch auf der Tagesordnung von internen Besprechungen stehen.

Thomas Ranz

Follow-up (MISEREOR)

Gründe für Schwierigkeiten in der Umsetzung der Evaluierungsergebnisse:

- Das Teilziel der Evaluierung, ein Brunnenregister zu erstellen, wurde nicht erreicht und deshalb wurde ein weiterer Beratungsauftrag angeschlossen, um der Partnerorganisation zu helfen, den tatsächlichen Status über die erfolgreiche Realisierung der Brunnen nachzuweisen. Das Register bestätigt, dass von 140 Brunnen nur ungefähr vier tatsächlich dauerhaft non-funktional sind. Alle anderen Brunnen können von den Nutzer(inne)n betrieben und kurzfristig bei Bedarf repariert werden. Damit ist eine quantifizierte Aussage getroffen, dass der technische Ansatz in der Projektregion nachhaltig erfolgreich ist.
- Um die Brunnen funktionstüchtig zu halten, brauchen die Nutzergruppen eine solide Begleitung. Diese Begleitung erfolgt über den sozio-ökonomischen Ansatz von MISEREOR, der dahin führt, dass die Komitees unabhängig und finanziell selbständig in der Lage sind, ihre Brunnen zu betreiben. Dieser Ansatz und die Projektmethodik beruhen auf langjährigen Erfahrungen der Projektarbeit von MISEREOR. Die Empfehlung des internationalen Gutachters, diesem Ansatz nicht weiter zu folgen, konnte aus inhaltlichen Gründen nicht nachvollzogen werden.

Empfehlungen in Bearbeitung bzw. in der Umsetzung:

- Die angewandte Technologie wird in der Evaluierung als angepasst, nachhaltig und bedürfnisorientiert bewertet. Die Empfehlung, diesen Brunnenbauansatz weiter zu fördern, wird in der jetzigen Förderphase umgesetzt.

Perspektiven der weiteren Partnerschaft:

- Das Leitungsteam hat sich verändert, die Organisationsstruktur wurde an die Erfordernisse einer Organisation, die internationale, staatliche Gelder umsetzt, angepasst. Damit ist der Partner neben der baulichen Kompetenz nun auch fähig, Mittel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) zu verwalten. Einer weiteren Partnerschaft mit MISEREOR/KZE stehen somit keine Bedenken entgegen.
- Die kontinuierliche fachliche Begleitung durch einen erfahrenen Berater wird weiter umgesetzt, bis sich das neue Team etabliert hat.

8

Dominikanische Republik

Querschnittsevaluierung dreier agrarökologischer Projekte

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Die drei evaluierten Projekte befinden sich im Westen der Dominikanischen Republik, in den Provinzen Azua, Bahoruco und Dajabón nahe der Grenze zu Haiti. Alle drei Partnerorganisationen werden bereits seit den 1980er Jahren von MISEREOR gefördert und arbeiten im Bereich der lokalen ländlichen Entwicklung. Sie sind von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren anerkannt und unterhalten sehr gute Beziehungen zu ihren Zielgruppen. Diese sind Kleinbäuerinnen und -bauern überwiegend in Bergregionen, deren Acker- und Weideflächen in moderaten bis extremen Hangneigungen liegen. Diese Gebiete zeichnen sich, infolge der Abwanderung der Jugend in die Städte, durch eine überalterte Bevölkerung aus. Zentrale Arbeitsbereiche der Projekte sind nachhaltige landwirtschaftliche Produktionstechniken, Ernährungssicherheit, Anpassung an den Klimawandel, Stärkung lokaler Organisation sowie Geschlechtergleichstellung. Die Projektlaufzeiten betragen drei Jahre und bauen auf einem bzw. zwei Vorgängerprojekten auf. Dem Landwirtschaftssektor und insbesondere den kleinbäuerlichen Familien, die in erster Linie für die Subsistenz und den lokalen Markt produzieren, wurde in den letzten Jahrzehnten seitens des Staates wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die relativ abgelegenen Interventionszonen mit geringer Bevölkerungsdichte sind politisch uninteressant. Im Zuge des massiven Befalls der Kaffeepflanzen mit dem Rostpilz *Hemileia vastatrix*, landläufig als La Roya bezeichnet, hat die Regierung seit 2015 begonnen, Unterstützungsprogramme umzusetzen, um die befallenen Pflanzen durch resistente Sorten zu ersetzen. Diese Programme sind jedoch von assistenzialistisch-klientelistischer Prägung (Verteilung von

Setzlingen und Geld in erster Linie an parteitreue Familien) und daher kritisch zu bewerten.

Hinsichtlich der vorhandenen Naturressourcen wie Biodiversität, Wald und Wasser, spielen diese Bergregionen eine herausragende Rolle, da sie vergleichsweise weniger degradiert sind als die wirtschaftlichen Gunsträume des Landes. Nichtsdestotrotz sind ein systematischer Umwelt- und Naturschutz sowie das ökologische Bewusstsein hierfür nur schwach entwickelt.

Die Armutsraten in den drei Projektgebieten sind im Vergleich zum nationalen Durchschnitt (40,4 % arme Haushalte) erhöht und variieren deutlich zwischen den Provinzen: Bahoruco (74,5 %), Azua (65,2 %) und Dajabón (53,9 %).² Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch das niedrige Bildungsniveau der Bevölkerung, das ein großes Hemmnis für die lokale Entwicklung sowie die Autonomie der Basisorganisationen darstellt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Im Vordergrund standen Lernziele und Empfehlungen für die künftige Arbeit von MISEREOR und seinen Partnerorganisationen im Bereich Agrarökologie in der Dominikanischen Republik. Daher hatte die Evaluierung einen formativen, gestalten Charakter. Die fünf Evaluierungskriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit) wurden als Analyseraster für die Bewertung der Projekte zugrundegelegt. Zusätzlich wurde mit jedem Projektpartner eine partizipative Organisati-

² Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2014): Mapa de la Pobreza en la República Dominicana.

onsdiagnose durchgeführt. Neben der Analyse der Projektdokumentation wurden folgende Methoden zur Informationsgewinnung angewandt: Zielgruppen- und Expert(inn)en-Interviews, Feldbegehung und -beobachtung, Diskussionsrunden, Workshops und interaktive Gruppenübungen sowie vertiefende Internetrecherche.

Die Feldphase fand zwischen dem 29.10. und 16.11.2018 statt und wurde mit einem Abschlussworkshop mit den Projektteams der Partnerorganisationen sowie der Verantwortlichen seitens MISE-REORs beendet.

Das Gutachterteam bestand aus einer dominikanischen Gutachterin und einem deutschen Gutachter.

Festgestellte Wirkungen

Auf Ebene der Familien konnte festgestellt werden, dass durch die Diversifizierung der landwirtschaftlichen Parzellen sowie das Anlegen von Hausgärten die Vielfalt und Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln erhöht wurde, z. T. mit einem Überschuss, der Nachbarn zugutekommt oder auf dem Markt verkauft wird. Zusammen mit Sensibilisierungsmaßnahmen zu Hygiene und Ernährung konnte so ein Beitrag zur Ernährungssicherheit und Gesundheit der Bevölkerung geleistet werden. Es wurden Produktionskosten reduziert, indem Lebensmittel, Dünger und Pestizide selbst hergestellt werden, statt diese wie vormals zu kaufen. Ein Beitrag zur Resilienz der Familien gegenüber dem Klimawandel konnte durch die Diversifizierung landwirtschaftlicher Produkte (Risikoverteilung) und die Verbesserungen des Zugangs zu Wasser (bei Trockenheit) erreicht werden. In den Gemeinden wurden traditionelle Solidarpraktiken wie Gemeinschaftsarbeit und Nachbarschaftshilfe (sogenannte *convites*), die lokalen Organisationen und die Gleichstellung der Frauen gestärkt, was sich positiv auf das soziale Leben auswirkt. In zwei Projekten konnten lokale Organisationen gar Einfluss und Mitbestimmung erhöhen, indem sie die Regierung zum Bau einer Klinik und ein großes Unternehmen zur Installation einer Milchannahmestelle brachten. Letzteres hat durch Ausschalten der Zwischenhändler zu einer Zunahme beim Einkommen der Milch-

bäuerinnen und -bauern geführt. In allen drei Projektgebieten wurde berichtet, dass die Brandrodung stark abgenommen habe – die Sensibilisierungsmaßnahmen für die lokale Bevölkerung zu Umwelt- und Klimaaspekten haben hierzu vermutlich auch einen Beitrag geleistet.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Für die kleinbäuerlichen Familien sind die Ergebnisse der Projekte wesentlich, da sie sonst keine oder nur wenig Unterstützung seitens des Staates erfahren. Die Relevanz der Projekte kann aufgrund der erhöhten Armutsraten als hoch eingestuft werden. Es bestehen jedoch erhebliche Armutsunterschiede nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Projektgebiete. Letzteres (etwa bei haitianischen Bevölkerungsgruppen, die eine noch größere Armut und Verwundbarkeit aufweisen) wurde bei der Auswahl und Behandlung der begünstigten Familien nicht berücksichtigt. Die formale Zielerreichung der Projekte ist hoch und die jeweiligen Projektteams arbeiten wirtschaftlich und mit großem Engagement. Allerdings gehen die Erfolgsindikatoren kaum über die Output-Ebene hinaus und sind somit mehr auf die Leistungen als auf die Wirkungen fokussiert. Die erzielten Wirkungen sind voraussichtlich von Dauer, jedoch bestehen gewisse Risiken für die Nachhaltigkeit durch eine beträchtliche Abhängigkeit der Zielgruppen von den Projektteams, das weitgehende Fehlen von Exit-Strategien sowie die Anfälligkeit lokaler Organisationen für die Beeinflussung durch politische Parteien.

Hinsichtlich eines integrierten agrarökologischen Ansatzes konnte festgestellt werden, dass die drei Projekte ihren Schwerpunkt in der landwirtschaftlichen Produktion gesetzt haben. Dagegen waren Aspekte wie Umweltschutz, Stärkung lokaler Organisationen oder etwa die Vermarktung nachgeordnet bis außen vor. Dadurch sind die Projektwirkungen vor allem auf die Mikroebene beschränkt. Eine strategische agrarökologische Vision, die auf höhere Wirkungsebenen abzielt, ist nicht entwickelt. Die Projekte auf der Mikroebene, sowie zahlreiche weitere Initiativen und Organisationen im Land, sind jedoch wichtig und zentral für eine

weiterreichende Entwicklung. Jedoch mangelt es an einer strategischen Ausrichtung und effektiven Koordination zwischen den bestehenden Initiativen. Angesichts der existierenden Nachfrage nach ökologischen Produkten in Santo Domingo, aber auch weiteren Regionalzentren, besteht ein erhebliches Vermarktungspotenzial für Gemüse und Obst im Binnenmarkt, das genutzt werden sollte.

Die Projektteams der Partnerorganisationen kennen sich sehr gut aus in ihrem Projektgebiet und sind hochspezialisiert: Ausnahmslos bestehen sie aus Agronom(inn)en. Dadurch gleichen sich die Herangehensweisen in ihrem Fokus auf das Agronomische, während soziale, politische, ökonomische Bereiche unterbelichtet bleiben oder routinemäßig behandelt werden. Insgesamt ist in den Partnerorganisationen wenig Innovation, Kreativität und strategische Ausrichtung zu beobachten. Im Prinzip wird das getan, was man kann und schon immer getan hat. Das ist gut, aber es existiert viel mehr Potenzial.

Auf Basis der erzielten Ergebnisse werden folgende Empfehlungen vorgeschlagen:

– **Insbesondere für die Partnerorganisationen**

Nach über 30 Jahren: Neue Definition der institutionellen Identität und des Auftrags der Partnerorganisationen. Dieser OE-Prozess sollte von einem Strategieentwicklungsprozess begleitet werden, der den Organisationen mittel- bis langfristige klare Ziele und Interventionsstrategien an die Hand gibt.

Auf Projektebene: Capacity Development für die Partnerorganisationen im Bereich Wirkungsorientierung im Rahmen der Projektformulierung bzw. Umsetzung des Projektzyklus (Wirkungskette, Veränderungstheorie, Zielformulierung, Indikatorentwicklung).

Von Mikro auf Meso: Ausbau der Wirkungen in den Zielgemeinden durch Erweiterung auf die regionale Ebene (soziale Organisation, Vermarktung, Naturressourcenschutz). Dabei systematischer Ausbau von Kooperationen mit anderen Akteuren, um komplementäre Bereiche zu bearbeiten (z. B. Produktion, Vermarktung, Pädagogik/Lehre, Organisation, Medien, Gesetze).

Personalmanagement: Förderung der Multidisziplinarität in den Projektteams und auch Suche nach neuen, flexibleren Arbeitsverhältnissen, um Interventionsansätze zu ergänzen und innovative Maßnahmen zu entwickeln.

Formulierung eines Konzepts zur Agrarökologie für den internen Gebrauch bei den Partnern und den fachlichen Austausch zwischen den Institutionen. Dieses kann auch für die Bildung und Sensibilisierung der Zielgruppen verwendet werden (Entwicklung angepasster Formate).

Stärkung und (Neu-)Konzeption der folgenden Projektthemen: Vermarktung von „Bio-Produkten“; Umwelt- und Naturschutz; Stärkung lokaler Basisorganisationen; politische Partizipation und Einflussnahme.

– **Insbesondere für MISEREOR**

Engere Begleitung der Counterparts sowie Anleitung zu OE-Prozessen (Strategie, Finanzierung, Konzepte etc.) und bei der Projektdurchführung (PME, inhaltlich/technisch, Prozess).

Analyse der Funktionalität von Projektevaluierungen (insbesondere der eigenständig von Partnern durchgeführten) und Entwicklung möglicher Optionen/Formen, die nützlicher sein könnten.

Strategiewechsel Agrarökologie in der Dominikanischen Republik: weniger bilaterale Projekte auf der lokalen Ebene, mehr multilaterale Projekte mit komplementären Akteuren auf regionaler Ebene (z. B. Región Suroeste).

Christian Carlos Keil

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen wurden von zwei der drei Partnerorganisationen dankend aufgenommen, inzwischen haben zahlreiche Workshops zur Strategiefindung stattgefunden, eine Partnerorganisation wird eng von einer lokalen Beraterin in diesem Prozess begleitet. Die zuständige Regionalreferentin hat die Kommunikation mit den Partnerorganisationen verstärkt und sie nach der Evaluierung sowohl im Büro als auch bei der Feldarbeit vor Ort besucht, nicht zuletzt, um über die Ausweitung der Aktivitäten auf neue Bereiche wie Vermarktung, Aufbau von Kooperativen, Ressourcenschutz und soziale Organisation zu diskutieren. Die Strategiefindungsprozesse sind zumindest bei einer Organisation noch nicht abgeschlossen, nicht zuletzt aufgrund von Personalwechseln. Ob und in welchem Rahmen die Zusammenarbeit mit allen drei Partnerorganisationen fortgesetzt wird, entscheidet sich in der zweiten Jahreshälfte 2020.

9 Ecuador

Evaluierung eines Projekts zur Stärkung der Menschenrechte und des Umweltschutzes im Amazonasgebiet Ecuadors und des panamazonischen Raums

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine große, national tätige Nichtregierungsorganisation (NRO) in Ecuador mit einer nationalen Koordination und dezentral arbeitenden Einheiten in 24 Provinzen des Landes. Sie wurde 1961 gegründet. Der Projektträger ist Teil des internationalen Sozialverbandes der katholischen Kirche. Neben Nothilfeprogrammen führt die Organisation eine Vielzahl von sozialen und Entwicklungsprojekten in verschiedenen Regionen Ecuadors in folgenden Bereichen durch: Gesundheit, soziale Gerechtigkeit und Menschenrechte, (non-formale) Erziehung und Fortbildung, Gendergerechtigkeit, nachhaltige Ressourcennutzung und Ernährung, Solidarökonomie, Migration. Zielgruppen sind die Ärmsten der Armen, speziell Landlose und Tagelöhner, benachteiligte ethnische Völker, Kinder, Jugendliche, Frauen, Migrantinnen, Behinderte und alte Menschen.

Das evaluierte Vorhaben wird seit 2013 von MISEREOR gefördert und zielt darauf, den Umweltschutz im Amazonasgebiet zu verbessern, die Menschenrechte der dort lebenden indigenen Völker und Kleinbäuerinnen und -bauern zu stärken und letztlich deren Lebensbedingungen zu verbessern. Das Vorhaben verfolgt einen integrierten Ansatz mit fünf grundlegenden Interventionsstrategien: Bewusstseinsbildung, Fortbildung und Empowerment der Zielgruppen; Organisation und Vernetzung der Zielgruppen sowie Aufbau eines panamazonischen Netzwerks von im Amazonasgebiet tätigen kirchlichen Organisationen; Lobbyarbeit auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene; Öffentlichkeitsarbeit; Rechtsbeistand in Fällen gravieren-

der Menschenrechtsverletzungen. Direkt Begünstigte sind im Amazonasgebiet Ecuadors ca. 200 Führungspersonen dörflicher Gruppen und im panamazonischen Raum von Menschenrechtsverletzungen betroffene indigene Völker und Kleinbäuerinnen und -bauern in 23 ausgewählten Fällen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz der Arbeit der Partnerorganisation zu bewerten, die Effizienz und Effektivität der Umsetzung sowie die beobachtbaren Wirkungen und deren Nachhaltigkeit zu analysieren. Ein vom Projektträger formulierter Fragenkatalog mit fünf Hauptfragen und 25 abgeleiteten Fragen diente der Erhebung als Orientierung. Die Evaluierung wurde von einem externen Evaluierungsteam, bestehend aus einer deutschen Gutachterin und einem nationalen Gutachter aus Ecuador, 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 aus Dokumentenstudium, Interviews mit Projektbeteiligten und Zielgruppen sowie Feldbesuchen. Es wurden drei der sechs Amazonasprovinzen besucht und insgesamt 52 Schlüsselpersonen individuell oder in Fokusgruppen befragt. In Gesprächen mit fortgebildeten Zielgruppenvertreter(inne)n, Mitgliedern lokaler Lobbyinitiativen, Politikern und NRO-Vertreter(inne)n wurden die Projektwirkungen auf die Lebenssituation der Zielgruppen und ihr Umfeld erfragt. Die Interviews mit Projektmitarbeitenden gaben Aufschluss

über die effektive und effiziente Umsetzung der Projektmaßnahmen. In einem Abschlussworkshop vor Ort wurden die Erkenntnisse und Empfehlungen des Evaluierungsteams mit dem Projektteam diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Eine der wichtigsten Wirkungen ist es, dass die Zielgruppen dank Bewusstseinsbildung und Rechtsaufklärung, Fortbildung und Rechtsbeistand neue Lebensperspektiven erhalten haben, die ihnen vorher durch Unwissenheit verschlossen waren. Sie begreifen sich als Menschen, die verbriefte und einklagbare Rechte haben. Durch die Gründung von Basisorganisationen und Lobbyinitiativen hat sich das Engagement der lokalen Bevölkerung erhöht, für ihre Rechte einzutreten und diese bei staatlichen Behörden und Unternehmen einzufordern. Insbesondere bei den Frauen konnte ein gestiegenes Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein festgestellt werden. Dennoch sind diese Initiativen und Organisationen mehrheitlich noch nicht nachhaltig: Sie werden zum Teil bedroht und das Engagement versiegt nach einiger Zeit.

Durch kontinuierliche Vernetzungsarbeit kirchlicher Institutionen in sieben der neun Anrainerstaaten des Amazonasgebietes ist ein panamazonisches kirchliches Netzwerk entstanden, das für Umwelt- und Menschenrechte im Amazonasgebiet eintritt und eine wichtige Rolle in der Vorbereitung der für Oktober 2019 geplanten Bischofssynode der katholischen Kirche zum Amazonas spielt. Das Engagement von Papst Franziskus in diese Richtung war hier sicherlich förderlich. Durch Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit ist es dem Netzwerk auch gelungen, Fälle von Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung durch Öl- und Bergbauunternehmen in die internationale Agenda auf UN-, EU- und interamerikanischer Ebene einzubringen.

Diesen positiven Wirkungen stehen negative Entwicklungen gegenüber, die auf die schwierigen politischen Rahmenbedingungen des evaluierten Vorhabens zurückgehen. Die Regierungen der Amazonas-Anrainerstaaten setzen weiterhin auf ungehemmte Ausbeutung ihrer Rohstoffvorkommen im Amazonasgebiet. Auch bei den Öl- und Bergbauunter-

nehmen lassen sich keine substanziellen Veränderungen in ihrem Verhalten erkennen. Längerfristige sozio-politische und -ökonomische Wirkungen in Richtung eines verbesserten Ressourcenschutzes im Amazonasraum, der Achtung der Menschenrechte der dort lebenden Bevölkerung und der nachhaltigen Verbesserung ihrer Lebensverhältnisse lassen sich daher noch nicht ausmachen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Punktuelle Bewusstseinsbildung, Fortbildung und Organisationsarbeit der von Umweltzerstörung und Menschenrechtsverletzung bedrohten lokalen Bevölkerung reichen nicht aus, um Basisorganisationen und Lobbyinitiativen aufzubauen, die auch in Zukunft Bestand haben. Hier ist eine intensive Begleitarbeit der Initiativen, zumindest in der Anfangszeit, durch den Projektträger vor Ort geboten. Die dezentralen Einheiten des Projektträgers konnten dies von ihrer Personalausstattung und -qualifizierung her nicht leisten mit der Folge, dass sich einige Basisgruppen nach kurzer Zeit wieder auflösten. Der Projektträger legt besonderen Wert darauf, die Teilnahme von Frauen an den Fortbildungszyklen zu erhöhen, was auch gelungen ist. Dennoch werden die häufigen Menschenrechtsverletzungen, denen die Frauen z. B. durch fortgesetzte häusliche Gewalt ausgesetzt sind, kaum thematisiert. Rechtsaufklärung und der Aufbau von Lobbyinitiativen in einem konfliktiven Umfeld können Konflikte aufbrechen lassen und setzen die Akteure Risiken aus. Sicherheitsanalysen und Risikomanagement werden vom Projektträger aber nur unzureichend durchgeführt. Zentrale Empfehlungen, die aus diesen Erkenntnissen abgeleitet wurden, sind:

- die fachlichen wie personellen Kapazitäten der dezentralen Einheiten des Projektträgers im Amazonasgebiet Ecuadors dahingehend zu stärken, dass diese vor Ort die gegründeten Lobbyinitiativen in ihrer Konsolidierungsphase inhaltlich und organisatorisch begleiten können;
- Gendergerechtigkeit und Multikulturalität als Querschnittsthemen in die Fortbildungs- und Organisationsarbeit des Projektträgers zu integrieren;

- Sicherheits- und Risikoanalysen und Überlegungen entsprechender Strategiebildung durchzuführen, um die Arbeit vor Ort zu stärken und mögliche Risiken für die unterschiedlichen Akteure zu erkennen und abzubauen.

Der Aufbau eines Netzwerks kirchlicher Organisationen im panamazonischen Raum vollzieht sich mit unterschiedlichen Dynamiken und Geschwindigkeiten in den einzelnen Anrainerstaaten. In Vorbereitung der Bischofssynode hat die internationale Ebene des Netzwerks gegenwärtig ein Übergewicht gegenüber dem Aufbau seiner nationalen und sub-nationalen Strukturen. Diese werden aber eine wichtige Rolle haben, wenn es darum geht, die Beschlüsse der Synode im Feld umzusetzen. Grenzübergreifende Koordination und Synergien zwischen benachbarten lokalen kirchlichen Instanzen im Bereich Umwelt und Menschenrechte sind selten. Zwischen den sechs Vikariaten im Amazonasgebiet Ecuadors besteht zwar ein reger Austausch, eine koordinierte Lobbypolitik und -strategie gegenüber Staat und Unternehmen zu ausgewählten Fällen von Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung gibt es jedoch noch nicht. Daraus leiten sich die folgenden Empfehlungen ab:

- Mechanismen zu entwickeln, die eine stärkere Koordination und Synergien unter den kirchlichen Institutionen der sechs Amazonasprovinzen Ecuadors ermöglichen, die über den Informationsaustausch hinausgehen und verbindliche gemeinsame Strategien der Lobbyarbeit formulieren sowie
- den grenzübergreifenden Austausch zwischen benachbarten kirchlichen Instanzen und Jurisdiktionen zu fördern und zu intensivieren.

Angesichts der unterschiedlichen Dynamiken des kirchlichen Netzwerks auf internationaler und national-subnationaler Ebene zielt eine weitere zentrale Empfehlung darauf, den Aufbau des panamazonischen Netzwerks und die Stärkung der lokalen Arbeit des Projektträgers in den sechs Amazonas-Provinzen Ecuadors künftig zu trennen und in zwei unterschiedlichen Projekten zu unterstützen. Im Managementbereich wird dem Projektträger

empfohlen, ein wirkungsorientiertes Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem und damit verbunden ein System des Wissensmanagements aufzubauen. Die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden, insbesondere die Sicherheitsstandards während der häufigen Reisen, sollten durch entsprechenden Versicherungsschutz und Risikomanagement verbessert werden. Im Finanzbereich sollte die geltende Unterschriftenregelung für Auszahlungen angepasst werden. MISEREOR wird empfohlen, die Auszahlungsfristen von drei auf sechs Monate zu verlängern, um dem Projektträger größeren Spielraum einzuräumen und Zahlungsverzögerungen entgegenzuwirken.

Dr. Karin Stahl

Follow-up (MISEREOR)

Die Beobachtungen und Empfehlungen der Evaluierung haben für die Netzwerkbildung im Amazonas-Raum eine wichtige Rolle gespielt. In einem komplexen und sensiblen geographischen und politischen Kontext wurde deutlich, wie wichtig die weitere Bündelung von Synergieeffekten und die Stärkung einer engeren nationalen wie internationalen Koordination kirchlicher Institutionen sind. Die Evaluierung fand in einem günstigen Zeitraum statt, denn die Ergebnisse konnten in die Vorbereitung und Durchführung der auch über den kirchlichen Raum hinaus viel beachteten Bischofssynode in Rom zum Thema Amazonas (Oktober 2019) einfließen: Die national tätige NRO war ein wichtiger Akteur für diese Synode. Gerade die Genderthematik ist hierbei eine zentrale Frage gewesen. Eine weitere Stärkung der NRO im personellen Bereich (auch im Hinblick auf Sicherheitsaspekte) ist vorgesehen und in Planung, ebenso die Etablierung und der Ausbau des Netzwerks. Umweltschutz und Stärkung der Menschenrechte im Amazonasgebiet sind zentrale Elemente der Arbeit von MISEREOR in Lateinamerika.

10 Ghana

Evaluierung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprojekts zur Anpassung an den Klimawandel

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt im trockenen Norden Ghanas wird von einer diözesanen Entwicklungsorganisation durchgeführt, die von MISEREOR seit 1981 gefördert wird, und befindet sich in der dritten Phase. Diese Entwicklungsorganisation hat in den letzten zehn Jahren im Bereich Verbesserung der Lebensgrundlagen und Advocacy 27 verschiedene Projekte/Projektphasen für verschiedene Geberorganisationen durchgeführt und wurde zwischen 2013 und 2015 in sechs Einsätzen von MISEREOR durch eine prozessbegleitende Beratung unterstützt.

Nachdem in der letzten Projektphase 340 Haushalte in acht Dörfern in zwei Bezirken gefördert wurden, umfasst die Zielgruppe der gegenwärtigen Phase 8.000 Kleinbäuerinnen und -bauern in insgesamt 16 Dörfern (vier Dörfer pro Bezirk). Die Bevölkerungsdichte in der Projektregion ist relativ hoch. Über die Hälfte der Bevölkerung der Projektbezirke lebt unterhalb der nationalen Armutsgrenze.

Projektziel ist es, durch gesicherte Ernährung, gestiegenes Einkommen und erhöhte Resilienz zu einer verbesserten Lebenssituation der kleinbäuerlichen Haushalte beizutragen. Dies soll durch Methoden der nachhaltigen Landwirtschaft und durch Reduktion der Nachernteverluste erreicht werden. Die Vorgängerphase zielte zudem auf die Organisation der Bäuerinnen und Bauern in Bauerngruppen und darauf aufbauenden übergeordneten Interessensgruppen. Spar- und Kreditgruppen sollten vor allem die Bäuerinnen dabei unterstützen, ihr monetäres Einkommen zu erhöhen. Im gegenwärtigen Projekt geht es zusätzlich um Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte sowie um

Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel (verstärkter Anbau von resilienten lokalen Pflanzen, Einführung energieeffizienter Öfen, Förderung von kleinbäuerlichen Innovationen). In beiden Phasen war Kompetenzförderung der Mitarbeitenden ein wichtiges Ziel.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Evaluierungsteam bestand aus einer europäischen Gutachterin und einem lokalen Evaluierungsexperten. Die Evaluierung bezog sich vor allem auf die gegenwärtige Phase nach ca. der Hälfte der Laufzeit, jedoch auch auf die Vorgängerphase. Ziel der Evaluierung war es, die Stärken und Schwächen des Vorhabens zu identifizieren und Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit des Projekts einzuschätzen, um konkrete Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Die Evaluierung begann mit einem Auftaktworkshop mit der Partnerorganisation. Anschließend wählte das Evaluierungsteam mithilfe von vorhandenen Monitoring-Daten Dörfer und Projektgruppen für die Besuche aus. Nach verschiedenen Gesprächen mit Vertreter(inne)n des Projekts und lokaler Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen besuchte das Team neun der 16 unterstützten Dörfer und führte mit 17 der 149 geförderten Gruppen Fokusgruppendifkussionen mit insgesamt 411 Personen (70 % Frauen) sowie Einzelgespräche mit insgesamt 21 Personen (57 % Frauen) durch. Dies entspricht 12 % der gegenwärtig unterstützten 3.351 Personen (66 % Frauen). Zudem sah sich das Team die Feldaktivitäten und andere Entwicklungsmaßnahmen vor Ort an. Auf dem Ab-

schlussworkshop wurden die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluierung mit der Partnerorganisation diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Während der Evaluierung wurden mannigfaltige Wirkungen des Projekts identifiziert:

Ökonomische Wirkungen: Die vom Projekt unterstützten Maßnahmen führten zu höheren und stabileren landwirtschaftlichen Erträgen (viele Bäuerinnen und Bauern berichteten von einer Verdoppelung der Erträge nach der Ausbringung von Kompost), höheren Einkommen und Minderung der Armut. Die Diversifizierung der Haushaltseinkommen sowie der Anbaufrüchte erhöhte die Widerstandsfähigkeit der involvierten Kleinbetriebe. Durch den Einsatz lokaler Bio-Pestizide wurden die Lagerverluste bei der Ernte in vielen Fällen von etwa 30 % auf fast Null reduziert; ebenfalls verbesserte sich die wirtschaftliche Situation der Betriebe. Zudem sind Kredite jetzt lokal verfügbar. Viele Betriebe haben ihre Überlebensstrategien geändert – sie konnten auf Arbeitsmigration verzichten, da sie durch die Methoden der nachhaltigen Landwirtschaft und Kleinstgewerbe ausreichend Einkommen erwirtschaften. Viele Frauen waren in der Lage, Besitz in Form von Schafen oder Ziegen zu akkumulieren.

Sozio-kulturelle Wirkungen: Soziale Sicherheitsnetze sind entstanden, das Verhältnis zwischen Männern und Frauen hat sich sowohl in der Familie als auch in der Gemeinschaft verbessert. Traditionen verändern sich langsam in Richtung Gleichberechtigung. Frauen trauen sich, ihre Meinung zu sagen; sie werden von den Männern auch deshalb stärker akzeptiert, weil sie ökonomisch unabhängiger sind. Frauen bauen zunehmend auch Feldfrüchte wie Mais, Hirse, Sorghum, Reis und Yams an, die vorher den Männern vorbehalten waren. Vernetzung und gegenseitige Unterstützung im Dorf haben zugenommen. Hygiene und Gesundheit sind verbessert, die Teilnahme an der Krankenversicherung und auch Ernährungswissen sind gestiegen. Das Evaluierungsteam bemerkte in mehreren Fällen gelebte Inklusion in den Gruppen.

Auswirkungen auf die Umwelt: Die Bodenfruchtbarkeit auf den Feldern der beteiligten Betriebe ist

gestiegen, die Wasseraufnahmekapazität der Böden durch Einarbeiten der Ernterückstände – statt Verbrennen – erhöht. Auch haben an einigen Stellen Konturlinien aus Gras bzw. Steinen die Wasserinfiltration gesteigert. Die Bäuerinnen und Bauern verwenden weniger synthetisch hergestellte Pestizide – ihnen ist der Wert lokaler Agrobiodiversität bewusst geworden – und sie bauen wieder vermehrt traditionelle resistente Sorten an. Wegen der eingeführten energiesparenden Herde, die ca. 60 % weniger Feuerholz benötigen, ist die Abholzung gesunken.

Institutionelle Wirkungen: Durch die Aktivitäten des Projekts sind relativ stabile lokale Organisationen entstanden, die Probleme angehen und sich in ihrem Umfeld entwickeln. In den Bauern- bzw. Spar- und Kreditgruppen bilden sich Führungskräfte heraus, die ihre Gemeinschaften mobilisieren können, um auf neue Herausforderungen einzugehen und die dadurch entstehenden Chancen zu nutzen.

Den Menschen wird zunehmend bewusst, dass Entwicklung ein selbsttragender Prozess ist, der eher von der Verfügbarkeit lokaler als von externen Ressourcen abhängt. Dieser Prozess wird durch die lokalen Animatoren und Animatorinnen unterstützt und ist dadurch autark von den (wenigen) Landwirtschaftsberatern der Regierung. Durch die Einbindung lokaler Führungspersonen fühlen sich diese für die Projektaktivitäten verantwortlich und unterstützen entsprechend. Sowohl im Bereich Landwirtschaft als auch im Gesundheits- und Erziehungsbereich dienen die Projektgruppen anderen Organisationen als Pforte ihrer Unterstützung in das Dorf. Das Projekt bot Gelegenheit für gemeinsame Planung und Aktivitäten mit den Landwirtschaftsbehörden, die ihre technische Unterstützung entsprechend einbringen.

Jedoch ist die Verbindung zwischen Dorfgemeinschaft und Bezirk gegenwärtig noch ungenügend, da das Projekt die Erstellung von Aktionsplänen gegen den Klimawandel aus Budgetgründen gestrichen hat. Zudem sollten die Bauerngruppen bei ihrer Umwandlung in starke Bauernorganisationen weiter unterstützt werden, auch zur Vorbereitung des Projektendes – die Grundlagen dafür sind bereits gelegt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Organisation hat stark von der prozessbegleitenden Beratung profitiert. Sie führt regelmäßig Reflexionen der Ergebnisse zur systematischen Verbesserung der Projektarbeit durch und kontrolliert kontinuierlich den Projektfortschritt, oft gemeinsam mit der Landwirtschaftsbehörde. Das Projekt zeichnet sich zudem durch den Einsatz von freiwilligen Animatoren und Animatorinnen aus, die als Verbindung zwischen Projekt und den Dorfgruppen dienen. Die langfristige und nachhaltige Unterstützung der Gemeinschaften führte dazu, dass viele Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft übernommen wurden.

Die wichtigsten Empfehlungen an die durchführende Organisation sind:

Schärfung des Projektansatzes: Der Organisation wird empfohlen, die Zielgröße von 8.000 Bäuerinnen und Bauern zu reduzieren und keine Ausdehnung auf weitere Gruppen anzustreben (Qualität statt Quantität). Stattdessen sollte sie die bestehenden Gruppen und Animatoren und Animatorinnen dabei unterstützen, die Projektmaßnahmen noch intensiver umzusetzen, um in der Lage zu sein, sie eigenständig zu verbreiten. Den Bäuerinnen und Bauern muss bewusst werden, dass unter den gegebenen Verhältnissen eine ökologische Intensivierung wirtschaftlich sinnvoller sein kann als eine Flächenausdehnung.

Verbesserung des Projektmanagements: Hier wird vor allem eine Umformulierung einiger Indikatoren sowie in einzelnen Bereichen verbessertes Finanzmanagement empfohlen.

Verbesserte lokale Verlinkung zur Erhöhung der Nachhaltigkeit: Wie ursprünglich geplant, sollten die Projektgruppen dabei unterstützt werden, Dorfaktionspläne zur Anpassung an den Klimawandel zu erstellen, die in die bestehenden Planungsprozesse integriert werden können, um so die vorhandenen und potenziellen Geldquellen zu nutzen.

Verbesserung der Dokumentation und Verbreitung des Ansatzes: Die Projektstrategie, der Ansatz und die Vorgehensweise (Schritte und Zeitrahmen) sollten dokumentiert werden – vom ersten Kontakt mit den Gemeinden bis zum Rückzug; die Rückzugsstrategie muss von Anfang an Bestandteil des

Projekts sein. Zudem wird empfohlen, die Projekterfahrungen und Ergebnisse so zu dokumentieren, dass sie andere Geldgeber überzeugen, die Organisation bei der Ausdehnung in weitere Gemeinden zu unterstützen. Gemeinsam mit ähnlich gesinnten Organisationen sollte der Projektträger dazu beitragen, den Projektansatz auf regionaler und auch auf nationaler Ebene zu verbreiten. Dies ist besonders wichtig, da das gegenwärtige Regierungsprogramm zur Förderung von Kleinbäuerinnen und -bauern an der Zielgruppe vorbei arbeitet.

Dr. Christine Martins

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektpartner stärkte seine Kompetenz in der Anpassung an den Klimawandel gemeinsam mit der Bevölkerung und entwickelte auf diese Weise auch das Konzept weiter. Mittlerweile wurde ein Projekt für eine weitere Phase vorgelegt, in dem die Empfehlungen der Evaluierung aufgegriffen wurden.

11 Indien

Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Gesundheit in entlegenen Dörfern von fünf Bundesstaaten der Region Nordostindien

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Seit 2011 arbeiten sieben Diözesen in Nordostindien unter dem Dach eines Netzwerks und in Abstimmung mit staatlichen Stellen an der Förderung von Gesundheit in entlegenen und von staatlichen Einrichtungen stark unterversorgten Dörfern. Das Projekt erreicht 143.000 Menschen in 254 Dörfern in fünf Bundesstaaten.

In Bezug auf Armuts- und Entwicklungsindikatoren liegen diese Bundesstaaten in der Region deutlich hinter den Durchschnittswerten in Indien zurück. Die Ursachen sind komplex und umfassen u. a. die politische Vernachlässigung der Region, natürliche Gefahren wie Naturkatastrophen oder auch Ausbrüche von Epidemien. Zu den wichtigsten Gesundheitsproblemen zählen Infektionskrankheiten wie Tuberkulose, Malaria und HIV/Aids, aber auch Atemwegs- und Durchfallerkrankungen. Mangelernährung sowie hohe Mütter- und Kindersterblichkeit sind weit verbreitet, die Ursachen sind vielfältig und lokal sehr unterschiedlich.

Der politische Wille, die Versorgung zu verbessern, ist erkennbar vorhanden. Es gibt bis hinunter auf die Dorfebene klare Vorgaben zur Gesundheitsversorgungsstruktur sowie staatliche Gesundheitsprogramme, deren Implementierung zum Teil jedoch schwach ist. Durch massive Malaria-Kontrollmaßnahmen wie Vektorkontrolle oder die Verbreitung von Moskitonetzen wurden die Todesfälle an Malaria deutlich gesenkt. In vielen Dörfern hat der Staat Dorfgesundheitshelferinnen ausgebildet, die sich als freiwillige „Aktivistinnen“ – ASHAs genannt – um die Mutter-Kind-Gesundheit kümmern sollen. Durch Prämien für ASHAs und betroffene

Frauen versucht der Staat zu erreichen, dass Frauen Schwangerschaftsvorsorge und -nachsorge wahrnehmen und in Gesundheitseinrichtungen entbinden.

Komplementär zur staatlichen Versorgung entwickelt das Projekt eine Basisgesundheitsversorgung für die Bevölkerung in entlegenen Gebieten. Dort wurden die vom Staat ausgebildeten ASHAs nicht betreut und fortgebildet. Es fehlte an primären Gesundheitszentren, wo Menschen eine Erst- und Regelversorgung durch qualifiziertes Personal erhalten können. Die Lücke sollte durch von Ordnungsgemeinschaften getragenen Gesundheitszentren gefüllt werden.

Der Fokus der evaluierten Projektphase lag auf der Senkung der Mütter- und Kindersterblichkeit durch eine qualitative Mutter-Kind-Vorsorge. Dazu gehören Entbindung in staatlichen Versorgungseinrichtungen und Teilnahme an Impfprogrammen für Säuglinge. Das zweite Projektziel betraf die Unterstützung staatlicher Malaria-Kontrollmaßnahmen, insbesondere durch die Förderung der Nutzung von imprägnierten Moskitonetzen und der raschen Diagnose und Behandlung von unkomplizierten Malariafällen im Dorf.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Der Projektträger und MISEREOR beauftragten ein vierköpfiges Team mit der Durchführung der Evaluierung. Das Team bestand aus drei nationalen Fachleuten und einem internationalen Fachmann. Die Expertise des Teams umfasste gemeindebasierte Sozial- und Gesundheitsarbeit, Frauen und Kindergesundheit, mentale Gesundheit, Public Health

und primäre Gesundheitsversorgung in der Entwicklungsarbeit. Die Feldphase fand im Juni 2019 statt. Die Projektpartner verständigten sich auf einen Referenzrahmen für die Evaluierung, der die Relevanz des Projekts, seine Effektivität, die Effizienz der Maßnahmen und seine Entwicklungen zur Nachhaltigkeit in den Blick nehmen sollte.

Die Relevanz des Projekts ergibt sich unter anderem aus der Nicht- bzw. Unterversorgung zu gängigen Gesundheitsproblemen in den ausgewählten Dörfern. Die Evaluierung sollte daher auch die Frage beantworten, ob es neben der Mutter-Kind-Gesundheit und der Malariaprävention und -behandlung weiteren, bisher nicht beachteten Bedarf gibt, der nicht durch staatliche Programme abgedeckt ist.

In Nordostindien werden regelmäßig Datenerhebungen zu Gesundheitsindikatoren in repräsentativen Gesundheitsdistrikten durchgeführt (sog. District Health Surveys). Aufgrund der veröffentlichten Daten erarbeitete das Evaluierungsteam ein Vergleichs- und Referenzmodell. Das Modell ermittelt Erwartungswerte für die Anzahl von Schwangerschaften und Geburten, Neuerkrankungen an Tuberkulose, HIV/Aids oder Malaria oder die zu erwartende Impfabdeckung im regionalen Vergleich. So ließen sich die Wirkungen der Projektarbeit ermitteln, indem konkret erhobene Werte bzw. Ergebnisse im Projektgebiet mit den zu erwartenden Werten gemäß Referenzmodell verglichen wurden.

Das Modell diente weiter zur Anreicherung der Interviews mit sog. Schlüsselinformant(inn)en in den Dorfgemeinschaften, mit ASHAs und projektspezifischen Dorfgesundheitshelferinnen, mit Supervisorinnen der Gesundheitszentren und Gesundheitskoordinatorinnen der Diözesen. Die Evaluierungsergebnisse wurden mit der Projektleitung, dem Programmdirektor, der Programmkoordinatorin und dem nationalen Fachberater diskutiert. Weiterhin wurden Daten zur Demographie, zu Public-Health-Aspekten, zur medizinischen Versorgungsleistung, zur Qualität der Versorgung, zur Organisation des Projekts, zur Nachhaltigkeit und zur Wirkung erhoben. Die Beurteilung des Projekts beruht u. a. auf der Durchführung von zwei Workshops mit Schlüsselpersonen und der Projektleitung, 22

Schlüsselinterviews, Gesprächen mit ASHAs und Dorfgesundheitskomitees, der Auswertung der gesammelten qualitativen und quantitativen Daten aus sieben Diözesen und dem Vergleich zu öffentlich zugänglichen Referenzdaten z. B. von staatlichen District Health Surveys.

Festgestellte Wirkungen

Durch die intensive Begleitung, Betreuung und Fortbildung der ASHAs konnte der Gesundheitsstatus von schwangeren Frauen, jungen Müttern und Neugeborenen deutlich verbessert werden. Dies zeigt sich an der Anzahl der Frauen, die die angestrebte Anzahl von Vorsorgeuntersuchungen absolvierte, der gestiegenen Anzahl der Entbindungen in staatlichen Einrichtungen oder der Steigerung der Anzahl vollständig geimpfter Säuglinge. Aus dem Blickwinkel des Menschenrechts auf Gesundheit hat das Projekt dazu beigetragen, dass zumindest Teile der ansonsten unterversorgten Dorfbewölkerung Zugang zu Gesundheitsversorgung bekommen haben. Diese stand jedem offen und war finanziell für die Dorfbewölkerung erreichbar. Außerdem stammen die Dorfgesundheitshelferinnen des Projekts und ASHAs aus diesen Dörfern. Die Präsenz der ASHAs vor Ort sicherte die Kontinuität der Versorgung und die kirchlichen Strukturen arbeiteten komplementär und zumindest in Ansätzen in Kooperation mit den zuständigen staatlichen Stellen.

Da sich herausstellte, dass das Informationssystem des Projekts zwar enorm arbeitsintensiv, aber nicht frei von Fehlerquellen war, war auch keine objektive Quantifizierung über die ersten zwei Jahre der aktuellen Projektlaufzeit möglich. Die punktuelle Datenerhebung und der Vergleich zu den Erwartungswerten aus dem Referenzmodell bestätigten jedoch die Steigerung der Versorgung und damit die Relevanz und Effektivität des Projekts.

Die ASHAs wurden in ihrer präventiven Arbeit gestärkt. Sie entwickelten damit ein intensives Arbeitsverhältnis zu den Dorfgesundheitskomitees und den Dorfgemeinschaften. Die Stärkung ihrer Rolle äußerte sich darin, dass sie über die Fokusthemen des Projekts hinaus von der Bevölkerung um Rat angefragt wurden. Dies zeigt sich an dem von der Dorfbewölkerung geäußerten Bedarf

bezüglich bisher unzureichend bearbeiteter Gesundheitsprobleme und an dem Bedarf an Fortbildungen für ASHAs. Letzterem kann auch durch die Strukturierung der bisher relativ unstrukturiert ablaufenden Supervision begegnet werden. Supervision kann zu einem Instrument zur Effizienz- und Qualitätssteigerung entwickelt werden.

Der Bedarf an ärztlicher Versorgung ist bei der Dorfbevölkerung so groß, dass das Projekt analog zu staatlichen Praktiken mobile Kliniken, sog. medizinische Camps mit Ärzt(inn)en aus staatlichen Gesundheitseinrichtungen, in Dörfern organisiert hat. Der Patientenandrang war ungesteuert und machte eine elementare Basisversorgung nach grundlegenden Qualitätsstandards unmöglich. Erschwerend kam hinzu, dass bei solchen Camps oder auch bei Sprechstunden in den kirchlichen Gesundheitszentren in vielen Fällen Markenarzneimittel mit z. T. fraglicher Wirkung für das präsentierte Gesundheitsproblem oder ohne hinreichende Indikationsstellung zum Einsatz kamen. Ob damit eine Verbesserung des Gesundheitszustands erreicht werden konnte, ist kritisch zu sehen. Der Einsatz nicht-essentieller Medikamente verteuert die Versorgungskosten und leistet dem unkritischen Gebrauch von Arzneimitteln, insbesondere der Einnahme von Antibiotika ohne Indikation Vorschub. Es droht die Ausbreitung von Antibiotikaresistenzen in der Dorfbevölkerung. Auch kann ein starker Fokus auf medikamentöse Behandlung die Gesundheitsbildung in Bezug auf Erhaltung von Gesundheit durch gesunde Ernährung und Lebenshaltung in den Hintergrund drängen. Dabei ist festzuhalten, dass Medikamente nicht über MISEREOR finanziert wurden, sondern aus anderer Finanzquelle stammten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt erwies sich als relevant. Es erreichte die erwünschten Wirkungen. Seine Anlage als vertikales und somit selektives Gesundheitsprojekt (Malaria, Infektionskrankheiten, Schwangerenbetreuung und Mutter-Kind) ließ jedoch auch Schwächen zutage treten. Die Akzeptanz bei der Bevölkerung kann gesteigert werden, indem das Potenzial eines bevölkerungsgetragenen Gesundheitsprojekts besser ausgeschöpft wird. Dies ist

durch eine Neuorientierung in Richtung eines horizontalen Basisgesundheitsprojekts zu erzielen. In Abstimmung mit der Dorfgemeinschaft sollte dazu ein sog. „primary health care“-Versorgungspaket geschnürt werden, das auf drei Elementen beruht:

- Der Stärkung der Gesundheitserhaltung durch Beratung, Verhaltensänderung, bessere Ernährung und Hygiene;
- einer Verbesserung von Mutter-Kind-Vorsorge und Screening von komplizierten Erkrankungen bzw. Überweisung solcher Fälle;
- der kurativen Behandlung von gängigen Erkrankungen, wie unkomplizierter Malaria, einfachem Durchfall, Atemwegserkrankungen ohne Fieber.

Dies wäre ein erster Schritt, auf dessen Basis weiterer bisher ungedeckter Gesundheitsbedarf, wie mentale Gesundheit oder gemeindegetragene Rehabilitation von Menschen mit Behinderung, bearbeitet werden kann.

Im Rahmen des Projekts sollten nur essentielle Arzneimittel (nach WHO- bzw. staatlicher Vorgabe) eingesetzt werden. Einem unkritischen Einsatz von Arzneimitteln, insbesondere von Antibiotika, wirken Standardbehandlungsprotokolle entgegen. Statt im Rahmen von medizinischen Camps sollten Ärztinnen und Ärzte wesentlich zur fachlichen Supervision eingesetzt werden. Die Managementstrukturen im Projekt können dem Potenzial der Mitarbeitenden entsprechend flexibilisiert werden. Das Dateninformationssystem muss von Grund auf überarbeitet werden. Die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen ist weiter zu verbessern, u. a. besser zu strukturieren und zu formalisieren. Die Neuausrichtung und Konsolidierung des Gesundheitsprojekts können dazu führen, dass staatliche Stellen vermehrt auf kirchliche Strukturen als zuverlässige und effiziente Partner zurückgreifen, um Politikziele der Armutsbekämpfung und nachhaltigen Entwicklung zu erreichen. Vor diesem Hintergrund und der von staatlicher Seite bisher stark vernachlässigten Gesundheitsversorgung in den entlegenen Gebieten ist eine Fortsetzung der Unterstützung über die nächste Projektphase hinaus wichtig und sinnvoll.

Dr. Klemens Ochel

Follow-up (MISEREOR)

Zwar wurden die Wirkungen des Projekts erreicht, aber für eine künftig noch breitere Akzeptanz wurde eine Neuausrichtung empfohlen und während der Evaluierung wurden Elemente und Schritte benannt, wie eine solche konkret gelingen kann. Alle an der Umsetzung des Projekts beteiligten lokalen Gesundheitskoordinatorinnen hatten dem zugestimmt. Es war schnell Konsens, dass Hygienemaßnahmen und eine gesunde Ernährung sowie eine verbesserte Mutter-Kind-Versorgung Vorrang haben sollten vor einem vorschnellen Medikamenteneinsatz. Die Gesundheitskoordinatorinnen sahen ein, dass bei gängigen Krankheiten eine breite Verschreibung von Antibiotika nicht sinnvoll ist und zu Resistenzen führen kann. Sie stellten diese Praxis ein und arbeiten nun mit unentbehrlichen Medikamenten nach Vorgabe der Weltgesundheitsorganisation (die von anderen Finanzquellen als MISEREOR finanziert werden). Zudem werden kritische Fälle zur Behandlung an Referenzeinrichtungen verwiesen. Die dörflichen Gesundheitsstrukturen können sich so auf präventive Beratung und kurative Dienste im Basisgesundheitsbereich konzentrieren, z. B. auf Fälle von Unterernährung, einfacher Malariaerkrankung, Durchfall oder von Atemwegserkrankungen.

Ihnen war schon während der Evaluierung klar geworden, dass die von ihnen erhobenen Ausgangsdaten zur Gesundheits- und Hygienesituation zum Teil nicht einheitlich und daher schwer zusammenzuführen waren, sodass die jeweilige Wirkung schwer zu erfassen war. Wenn zum Beispiel in den verschiedenen Projektregionen das Alter der Kinder bei Impfungen oder dem Einüben von Hygienemaßnahmen variiert, kann der Gesundheitszustand der Altersgruppen

am Ende nicht verglichen werden. Daher waren die lokal Verantwortlichen sehr an der Erarbeitung eines einfachen Fragebogens interessiert, trauten sich dies aber selbst nicht zu. MISEREOR hat daher nach der Evaluierung einen Berater in die Region geschickt, der auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse mit den Beteiligten vor Ort einheitliche Vergleichsdaten (Baseline) erarbeitet und einen Fragebogen für das Gesundheitspersonal im Feld entwickelt. Das war ein für alle sehr zufriedenstellender Prozess. MISEREOR hat auf der Grundlage der Evaluierung und in Konsultation mit dem Projektverantwortlichen die Projektziele und Indikatoren im Projekt angepasst und den Projektvertrag entsprechend geändert.

12 Indien

Evaluierung von Stipendienförderung für Studierende aus Dalit- und Adivasigemeinschaften für höhere Ausbildungsgänge in Odisha

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Indien hat eine komplexe pluralistische Kultur (die entlang von Kasten-, ethnischen, religiösen und Sprachgrenzen gespalten ist). Für marginalisierte Bevölkerungsgruppen bedeuten die Kaste oder der ethnische Hintergrund oft einen eingeschränkten Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen, Bildung und Beschäftigung. Das behindert ihren sozialen Aufstieg und lässt sie in Armut und Not verharren.

Seit dem Projektbeginn im Jahr 1993 hat sich die Partnerorganisation hauptsächlich darauf konzentriert, Kindern aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen, insbesondere den Dalits (früher die Unberührbaren) und den Adivasi (Ureinwohner), Zugang zu Bildung zu verschaffen. Über die Jahre sind Umfang und Reichweite des Projekts gewachsen und es erstreckt sich heute auf fünf Bezirke in der im Osten Indiens gelegenen Provinz Odisha, einer der ärmsten und am wenigsten entwickelten Provinzen Indiens mit einem hohen Anteil an Dalits und Adivasi.

Es gibt staatliche Unterstützungsmaßnahmen für Adivasi und Dalits. Allerdings haben diese in abgelegenen Regionen so gut wie keine Wirkung. Selbst grundlegende schulische Voraussetzungen sind nicht erfüllt, Korruption ist weit verbreitet und die zuständigen Behörden sind nur unzureichend über die vorhandenen Förderprogramme informiert. Ziel des Trägers ist es, sicherzustellen, dass Kinder und Jugendliche aus diesen benachteiligten Bevölkerungsgruppen eine qualitativ hochwertige Bildung erhalten, die es ihnen erlaubt, eine Arbeitsstelle zu finden und so den Teufelskreis ländlicher

Armut und Diskriminierung zu durchbrechen. Darüber hinaus hofft der Träger darauf, so eine Gesellschaft aufzubauen, die sich an Werten wie Frieden und Solidarität mit Ausgegrenzten orientiert.

Der Träger verfolgt zwei Ansätze. Einer ist ein gemeindebasierter Ansatz, bei dem sich der Träger auf staatliche Schulen konzentriert und versucht, ihre Qualität zu verbessern. Der Träger bemüht sich darum, Vor- und Grundschulen durch die Bereitstellung verbesserter Unterrichtsmaterialien und ein Mentoring-Projekt für die Lehrkräfte zu stärken. Gemeindegremien werden über die Leistungsansprüche von Kindern (etwa ein warmes Mittagessen für Kindergartenkinder) informiert und darin geschult, diese Leistungen zu überwachen und einzufordern.

Der zweite Ansatz gründet auf der Organisation selber. Der Träger betreibt ein eigenes College mit circa 250 Studierenden, die Bildungsgänge mit naturwissenschaftlicher, humanitärer und kaufmännischer Ausrichtung durchlaufen. Zusätzlich betreibt der Träger ein Förderzentrum, wo Jahr für Jahr etwa 30 junge Leute Förderunterricht erhalten, um sie auf die Hochschulzulassungsprüfungen vorzubereiten.

Daneben hat der Träger ein Projekt für sogenannte „Human Harmonisers“ aufgelegt. Im Rahmen dieses Projekts erhalten Studierende eine ganzheitliche Schulung, damit sie nach Abschluss ihres Studiums in ihre Herkunftsgemeinden zurückgehen und mit ihren Abschlüssen in Medizin, Krankenpflege etc. ihr Entwicklungs-Know-how und ihre Führungsqualitäten einbringen und so zu Frieden und Entwicklung in den Gemeinwesen beitragen.

Der Träger wird seit 2006 von MISEREOR unterstützt. Das laufende Projekt wird von einer weite-

ren katholischen Hilfsorganisation kofinanziert. 2013 hat bereits eine Evaluierung stattgefunden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Zweck der Evaluierung war eine Überprüfung von Projektansatz, Durchführung und Resultaten der Arbeit sowie den erreichten Fortschritten hin zu mehr (finanzieller) Nachhaltigkeit. Die Evaluierung sollte auch ausdrücklich Bestandsaufnahme und Referenz für die strategische Entwicklung sein; damit sollte der Träger in die Lage versetzt werden, seine Schwerpunkte zu überprüfen und neu zu justieren sowie die organisatorische und finanzielle Nachhaltigkeit zu verbessern.

Die Evaluierung fand in der Zeit von Januar bis Mai 2019 statt. Sie beinhaltete eine Vorbereitung des genauen Fokus und der Methodik der Evaluierung, einen dreiwöchigen Feldbesuch in Odisha, das Verfassen des Berichts und die Nachbetrachtung zusammen mit dem Träger. Die Evaluierung wurde gemeinsam von einem internationalen und einem inländischen Consultant durchgeführt (beide männlichen Geschlechts).

Die Daten wurden durch Interviews mit dem Personal im Zentralbüro und vor Ort erhoben, aber auch im Rahmen eines zweitägigen Workshops. Es wurden darüber hinaus Informationen aus internen Berichten, wie etwa Fortschritts- und Finanzberichten, gewonnen. Was die Gemeinwesenprojekte angeht, gab es ein fünftägiges intensives Besuchsprogramm in vier der fünf Bezirke. Der Besuch umfasste vier Vorschulen, drei Grundschulen und zwei Förderzentren sowie die Büros des Trägers vor Ort. Im Rahmen dieser Besuche fanden Unterrichtsbesuche statt, aber auch ausführliche Gespräche mit Lehrkräften, Kindern, Studierenden sowie unterschiedlichen Gemeindefunktionären und Regierungsbeamten. Außerdem kam es zu Treffen mit einer Handvoll ehemaliger Student(inn)en und ihren Familien. Für das College und das vom Träger betriebene Förderzentrum wurden Informationen durch Interviews mit Lehrkräften, Angestellten und der Schülerschaft erhoben, ergänzt durch eine ausgedehnte Inaugenscheinnahme der Unterrichtsbedingungen und der Unterbringung der Jugendlichen.

Die Partnerorganisation war in den kompletten Evaluierungsprozess eingebunden: in Vorbereitung, Planung und Durchführung.

Festgestellte Wirkungen

Dem Träger ist es gelungen, in der laufenden Projektphase eine ganze Reihe guter Ergebnisse zu erzielen.

- Bessere Vorbereitung von Vorschulkindern auf den Schulbesuch in 27 von 41 Vorschulen durch Maßnahmen wie die Entwicklung und Einführung von farbenfrohen, spielerischen und kostengünstigen innovativen Lehr- und Lernmaterialien zur Förderung der frühkindlichen Entwicklung.
- Verbesselter Zugang zu den Ansprüchen von Vorschulkindern. Durch die Bewusstseinsbildung in Bezug auf das Recht auf Bildung sind die Gemeindefunktionäre für die Ansprüche von Kindern sensibilisiert und jetzt in der Lage, die Einhaltung zu überwachen. So wird etwa darüber gewacht, dass die Vorschulkinder regelmäßig ein warmes Mittagessen erhalten.
- Bessere Unterrichtsqualität in Grundschulen durch verschiedene Maßnahmen wie die Entwicklung und Einführung innovativer Lehr- und Lernmaterialien zur Förderung der mehrsprachigen Bildung in 40 Schulen. Dazu beigetragen hat auch die Stärkung von Elternvertretungsorganen, die ein waches Auge auf die Leistung von Schulen und Lehrkräften haben.
- Verringerung der Diskriminierung und Spannungen innerhalb der Bevölkerung. Sogenannte „Play for Peace“-Veranstaltungen, die sich auf spielerische Weise mit Themen wie Gleichberechtigung, Inklusion und religionsübergreifendem Zusammenleben auseinandersetzen, wurden an den Grundschulen eingeführt, um Spannungen zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen und Kasten abzubauen.
- Bessere schulische Ergebnisse bei leistungsschwachen Schüler(inne)n der High School und Schulabbrecher(inne)n. Durch fünf Förderzentren erhalten etwa 70 Schulkinder pro Jahr zusätzlichen Förderunterricht, um die Prüfung (am Ende der 10. Klasse) zu bestehen. Diese Zen-

tren haben es geschafft, dass Kinder aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen, die als erste in ihrer Familie die Sekundarschule besuchen, weiter zur Schule gehen können.

- Bessere akademische Resultate für benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Die Organisation verhilft etwa 125 Jugendlichen pro Jahr zu einem College-Abschluss. Es geht dabei um junge Leute, die sonst keine Gelegenheit zum Studium hätten und nun mit einem Abschluss das vom Träger betriebene College verlassen.
- Durch das Förderzentrum hat eine beträchtliche Zahl an jungen Menschen Zugang zur Universität erlangt. Über die Jahre haben sie Universitätsabschlüsse in Medizin, Ingenieurwissenschaften und anderen Fachrichtungen erworben. Für viele dieser Kinder aus Dalit- oder Adivasi-Familien bzw. aus anderen Minderheiten wäre es nahezu ausgeschlossen, dass sie das ohne die Unterstützung der Organisation erreicht hätten. Die erfolgreichen Hochschulabsolvent(inn)en sind für andere in den Gemeinwesen zu einer Art Vorbild geworden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Obwohl die Partnerorganisation und das Projekt erfreuliche Ergebnisse erzielt haben, hat die Evaluierung mehrere Empfehlungen zur Verbesserung der Wirksamkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit des Projekts zutage gebracht.

- Ein stärkerer Fokus auf Förderung der Gemeinwesenkapazitäten auf höherer Ebene scheint notwendig (nicht nur z. B. in Form von Elternvertretungsorganen an Schulen und Mütterversammlungen), um bessere direkte und indirekte Wirkungen zu erreichen. Ein so organisiertes Gemeinwesen sollte sich nicht nur darum kümmern, bildungsspezifische Aspekte zu verbessern und die Ansprüche der Zielgruppen im Bereich der Bildung einzufordern, sondern sich mit der Lobbyarbeit auch für eine Gesellschaft frei von Diskriminierung einsetzen. Aus Sicht des Evaluierungsteams reicht es beispielsweise für die Kinder nicht, wenn die Diskriminierung im Klassenzimmer beendet wird, sie aber in ihren Dörfern weiterhin diskriminiert werden,

sobald sie nach dem Unterricht heimkehren. Die Gemeinwesenarbeit sollte daher in ihrer Reichweite darüber hinausgehen.

- In dem Bemühen, so vielen Jugendlichen wie möglich zu helfen, ist das von der Partnerorganisation betriebene College deutlich über seine Kapazitäten hinaus gewachsen. Klassenräume und Schlafsäle sind überfüllt, was sich auf Bildung und Lebensstandard der Lernenden auswirkt (z. B. Qualität der Verpflegung, Sauberkeit oder Sportstätten). Der Träger sollte einen Masterplan aufstellen, in dem festgehalten wird, was zu tun ist, um die nötige Qualität im Hinblick auf akademische Standards, persönliche Entwicklung und Lebensstandard zu erreichen.
- Das institutionelle Gedächtnis sollte innerhalb der Organisation gestärkt werden, um in der Organisation die Nachhaltigkeit zu verbessern. Maßnahmen, die der Träger unternimmt, wie etwa die Entwicklung von Lehr- und Lernmitteln sowie die „Play for Peace“-Veranstaltungen sollten fachgerecht dokumentiert werden. So bleiben Know-how und Erfahrung innerhalb der Organisation erhalten, auch wenn einmal jemand vom Personal ausscheidet (institutionelles Gedächtnis); das erhöht auch die Effizienz bei der Einarbeitung von neuem Personal. Falls man dazu auch noch Video-Anleitungen entwickelt, könnten die Aktivitäten sogar auf andere Schulen ausgedehnt bzw. dort beschleunigt umgesetzt werden.
- Die Komponente der sogenannten „Human Harmonisers“, bei der Hochschulabsolvent(inn)en nach ihrem Studium in ihren Dörfern arbeiten und die Entwicklung vorantreiben sollen, kommt gegenwärtig nicht so zum Tragen, wie es angedacht war. Vorschläge wurden unterbreitet, um das ganzheitliche Bildungsprogramm zu überarbeiten und zu verbessern, aber auch Maßnahmen, um die Eigenverantwortung („ownership“) der Ehemaligen im Hinblick auf Arbeit und Vision des Trägers zu stärken.

Die Evaluierung und die Empfehlungen sind stark darauf konzentriert, Wirksamkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit der Partnerorganisation zu verbessern. Der Projektpartner hat bereits mit der Um-

setzung der operativen Empfehlungen begonnen. Was die strategischen Empfehlungen angeht, stellt die Evaluierung für den Partner eine Grundlage und einen Ausgangspunkt dar, um eine strategische Gesamtplanung mit einem eindeutigen Schwerpunkt auf einer Konsolidierung der Aktivitäten, der entsprechenden Stärkung der Bildungseinrichtungen und einer Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit auszuarbeiten.

Huub Schrader (Übersetzung extern)

Follow-up (MISEREOR)

Diverse Arbeiten zur Verbesserung des Bildungs- und Lebensstandards wurden durchgeführt. Die Schüler(innen) haben tatkräftig dabei mitgeholfen, dass alle Räume neu gestrichen und der Campus von Müll befreit wurde. Auch ein neues System zur Abfallentsorgung wurde eingeführt. Außerdem wurden die Sanitäreinrichtungen instandgesetzt, ein Gemeinschaftsraum und neue Sportmöglichkeiten eingerichtet sowie die Mahlzeiten ausgewogener gestaltet. Diese Arbeiten zur Umsetzung der Evaluierungsergebnisse haben die Lebensqualität der Schüler(innen) auf dem Campus deutlich verbessert.

Die Partnerorganisation wird bereits seit 2006 von MISEREOR gefördert. Da sich in der Zwischenzeit die Förderrichtlinien für Projekte in Indien geändert haben und diese Organisation nicht mehr zu den primär förderungswürdigen zählt, wird das Projekt in seiner jetzigen Form nach einer Abschlussfinanzierung auslaufen. So bekommen auch neue Organisationen die Chance, von MISEREOR gefördert zu werden. Dem Partner wurde zur Entwicklung eines (insbesondere finanziellen) Nachhaltigkeitsplans eine externe Beratung zugesprochen. Die Empfehlungen, einen allgemeinen Plan zur Verbesserung der Bildungs- und Lebensstandards (inklusive Verbesserung des institutionellen Gedächtnisses) zu entwickeln sowie auch die, die gemeindefaszierte Komponente des Projekts zu stärken, konnten bisher aufgrund der Kürze der Zeit noch nicht umgesetzt werden. Diese Empfehlungen sollen ebenfalls Gegenstand der Strategieentwicklung sein, die im Rahmen der externen Beratung stattfindet, die die Organisation ab Frühjahr 2020 anstrebt.

13 International

Evaluierung des Projekts „Menschenwürdige Arbeit solidarisch zukunftsfähig machen“ des Weltnotwerks

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Evaluierung bezog sich auf die Förderung des Weltnotwerks, einer Einrichtung der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) Deutschland, aber formal unabhängig als Verein für die weltweite Unterstützung christlicher Arbeitnehmerorganisationen/„Christian Workers Movements“ (CWM) zuständig. Der größte Teil der Projektmittel (ca. 70 %) für die zur Zeit 16 CWM werden für ihre Entwicklung zu relevanten zivilgesellschaftlichen Akteuren eingesetzt; darüber hinaus werden Einkommen schaffende Projekte der Basisgruppen – die wesentliche Einheit der CWM –, regionale Netzwerke, Süd-Süd-Austausche zum gegenseitigen Lernen sowie die in diesem Kontext extrem wichtigen Partnerschaftsbesuche finanziert. Die Rolle des Weltnotwerks in diesem vielfältigen Beziehungsgeflecht ist es, die Partnerschaften deutscher KAB-Diözesanverbände (DV) mit den CWM finanziell und entwicklungspolitisch zu fördern sowie die gesamte Förderung für die DV unter professionellen Standards administrativ abzuwickeln.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Ziele der Evaluierung des seit 2001 von MISEREOR/Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE) geförderten Weltnotwerks sind eine qualifizierte Rückmeldung an MISEREOR über Wirkungen und die Qualität der Leistungen sowie eine aktuelle Standortbestimmung für das institutionelle Lernen. Aufgrund der besonderen Komplexität des Vorhabens sowie der relativen Ferne der meisten Akteure zur Entwicklungszusammenarbeit (EZ),

musste die Evaluierung in ihrem Vorgehen ganz besonders Vertrauen, Offenheit und Ownership fördern. Als Beispiele für die geförderten CWM in den Ländern des Globalen Südens wurden Kenia und Uganda für Feldstudien, Kamerun und Peru für Skype-Interviews ausgewählt. Die Evaluierer(innen) haben die Evaluierung – in Deutschland die deutsche Evaluiererin alleine sowie in Kenia und Uganda gemeinsam mit dem kenianischen Evaluierer – überwiegend mit qualitativen Methoden durchgeführt. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der einzelnen CWM und der jeweiligen Partnerschaften gibt es keine direkt vergleichbaren Entwicklungs- und Wirkungskriterien, weshalb mit quantitativen Methoden hier nicht sinnvoll gearbeitet werden konnte. Diese Vorgehensweise ermöglichte einen intensiven Diskussions- und Lernprozess zur strategischen Weiterentwicklung für alle Beteiligten von Weltnotwerk und CWM und führte bereits jetzt zu vielfältigen Follow-up-Maßnahmen bei CWM und Weltnotwerk; sie hat damit selbst einen sichtbaren Beitrag zu deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit geleistet.

Festgestellte Wirkungen

- Die Förderung von CWM im Globalen Süden über Partnerschaften mit KAB-DV stellt einen an den spezifischen Kontext angepassten Ansatz dar, Verbesserungen bei den Lebens- und Arbeitsbedingungen der Mitglieder und auch darüber hinaus anzustreben. Der gemeinsame religiös-spirituelle Hintergrund führt in den Basisgruppen zu starker innerer Kohäsion, was bspw. die Effektivität von Mikrofinanzsystemen erhöht und Voraussetzungen für erfolgreiche

Gruppenprojekte schafft. Die traditionellen Themen der KAB – menschenwürdige und sozial gerechte Arbeit – werden von den CWM vorwiegend aus dem eigenen Lebenskontext thematisiert, weniger auf höheren politischen Ebenen. In allen genauer betrachteten Ländern sind die CWM in hohem Maße von den Partnerschaften finanziell abhängig. Zudem helfen KAB-DV und Weltnotwerk den CWM bei der Entwicklung zunehmend professioneller und transparenter Finanz- und generell ihrer Managementsysteme. Grundsätzlich wird die Strategie der Partnerschaften und damit des Weltnotwerks als relevant für die CWM und ihre Wirkungen bewertet; Ziele können dabei mit vergleichsweise geringen Mitteln erreicht werden. Der Ansatz verbindet auf interessante Weise Entwicklungszusammenarbeit, kirchliche Solidarität und internationales Netzwerk bzw. Begegnungen in einem überwiegend EZ-fernen Milieu und stärkt den Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen „von unten“.

- **Bedeutung des Weltnotwerks für die Partnerschaften:** Das Weltnotwerk ist für die Partnerschaften unverzichtbar; die professionelle Abwicklung der Finanzströme und kontinuierliche entwicklungspolitische Beratung wären ebenso wenig möglich wie die Förderung durch MISEREOR. Das Weltnotwerk wirkt auf Kohärenz verschiedener Finanzierungsquellen der DV hin und bringt auch dort entwicklungspolitische Perspektiven mit ein. Die Unterstützungsstrukturen der CWM auf nationaler und diözesaner Ebene stellen die Voraussetzung für alle anderen Wirkungen für die Mitglieder und darüber hinaus dar, insbesondere auf lokaler sowie regionaler bzw. diözesaner Ebene: gegenseitige Hilfe, Einkommen aus Projekten und zivilgesellschaftliche Aktivitäten. Das Weltnotwerk konzentriert seine Förderung auf den Aufbau effektiver CWM. Die DV hingegen nutzen ihr Potential zur Spendengenerierung für Einzelprojekte.
- **Wirkungen bzw. Entwicklung der CWM:** Die wesentliche Ebene der CWM sind die Basisgruppen mit Mitgliedern, die einerseits einen Mehrwert bzw. fast eine Lebensform darin sehen, zu

einer kirchlich-orientierten Bewegung zu gehören, gemeinsame spirituelle Aktivitäten zu organisieren, sich gegenseitig zu helfen und auch andere Menschen außerhalb der Basisgruppen zu unterstützen. Andererseits machen die recht effektiven Spar- und Kreditgruppen nach unterschiedlich entwickelten Systemen und gemeinsame, Einkommen schaffende Projekte die Basisgruppen attraktiv. Alle befragten CWM möchten mehr Mitglieder mobilisieren; grundsätzlich sind für die Gründung und den Aufbau von Basisgruppen aber kontinuierliche Begleitung und damit Ressourcen notwendig sowie die Unterstützung durch kirchliche Strukturen förderlich. Die CWM Uganda konnte dies aufgrund der Unterstützung durch die Partnerschaften in weit höherem Maße leisten als jede andere CWM, weshalb sie mehr Mitglieder in Basisgruppen, mehr Projekte und eine effektivere, institutionelle Struktur – v. a. auch mit eigenen Fachkräften auf der diözesanen Ebene – zu deren Begleitung hat. Aufgrund der Mitgliederstruktur bzw. Zielgruppen der CWM ist absehbar, dass Mitgliedsbeiträge allein für eine effektive Begleitung der Basisgruppen nie ausreichen werden. Angesichts der eher geringen Förderungssummen durch das Weltnotwerk ist zwar einerseits positiv, dass die CWM Zeit für ein langsames und von innen gesteuertes Wachstum haben, ihrer Breitenwirksamkeit scheinen damit aber auch Grenzen gesetzt zu sein. Besonders das Beispiel Uganda zeigt, dass neben der langjährigen finanziellen Unterstützung auch die fachliche Beratung bzw. Begleitung durch die Partnerschaften bzw. Expert(inn)en eine zentrale Rolle für die Stärkung der CWM zu spielen scheint. In den CWM mit v. a. ehrenamtlichen Kräften hängt generell das Entwicklungsniveau auch stark am Engagement und den Kompetenzen von Einzelpersonen vor Ort und auch in den Partnerschaften-DV. Darüber hinaus sind die Stärkung der diözesanen Ebene für die Begleitung der Basisgruppen sowie die Nutzung der Potentiale in guten Beziehungen zu Kirchenstrukturen wichtige Faktoren für die institutionelle Entwicklung. Letzteres

bietet z. B. Möglichkeiten für die Nutzung von Räumen für Büros, von Land für Projekte oder von Einflussmöglichkeiten für Advocacyarbeit auf allen Ebenen.

- **Wirkungen der Projekte der Basisgruppen:** Wie für alle entwicklungsorientierten Organisationen ist es eine Herausforderung, unter schwierigen Rahmenbedingungen und mit wenigen Mitteln erfolgreiche, Einkommen schaffende Projekte aufzubauen. Entsprechend haben die Evaluierer(innen) viele Projekte gesehen, die noch wenig Gewinn für die Mitglieder abwerfen und manche, die noch mehr Zeit brauchen, um eine Chance dafür zu haben. Bei anderen haben fachliche Fehler zur Verzögerung oder zum Scheitern geführt. Einige sind jedoch mit gutem Erfolg gestartet und wurden sogar so groß, dass man sie als „Social Enterprises“ bezeichnen kann, wovon das größte ca. 50 Menschen Arbeit gibt. Im Vergleich zu direkten Projektaktivitäten wird grundsätzlich der Aufbau verbesserter Spar- und Kreditgruppensysteme für die CWM als effektiver und erfolgversprechender Ansatz eingeschätzt. Dem liegt der hohe soziale Zusammenhalt bzw. die Kontrolle zugrunde, Faktoren, die den Erfolg solcher Gruppen grundsätzlich fördern. Darüber hinaus schafft das Sparen in den Gruppen Spielraum für eigene finanzielle Beteiligung an Projekten, was einen wesentlichen Erfolgsfaktor für diese darstellt. Daher ist auch die Policy der Weltnotwerk-Uganda-Plattform, Projekte nur noch zu 70 % zu fördern, sinnvoll. Zudem begrüßten die befragten CWM-Mitglieder, dass sie mit dem Sparen und den damit gewonnenen Möglichkeiten, z. B. der Finanzierung von Schulgeld oder Arztbesuchen, mehr Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen gewinnen, was ihnen – als Familie oder als Gruppe – wiederum für andere Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Lebenssituation dient.
- **Wirkungen der Advocacyarbeit:** Die CWM setzen sich darüber hinaus für die Bewältigung lokaler Probleme ein und berichteten, dass sie dabei erfolgreich sind, häufig auch unter Nutzung christlicher Argumentationsmuster und

kirchlicher Strukturen. Die Aktivitäten rund um internationale Gedenktage werden von den CWM genutzt, sich und ihre Anliegen bekannt zu machen, und sie nutzen dies scheinbar effektiv. Trotzdem kommt die Evaluierung zu der Einschätzung, dass die CWM ihre Potentiale für Advocacy- und Sensibilisierungsarbeit nicht voll ausschöpfen. Die Interviews legen nahe, dass dies sowohl an mangelnden Kompetenzen, Ideen und Kapazitäten, aber vielleicht auch an Vorbehalten zu politischer Arbeit auf nationaler Ebene im kirchlichen Kontext liegen könnte.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zusammenfassend entstehen in unterschiedlichem Maße durch die CWM eine Verbesserung der Lebensbedingungen bzw. Einkommen, ein bewussterer Umgang mit eigenen Ressourcen, mehr gegenseitige Hilfe und Gemeinschaft, gemeinsame Problemlösungsansätze, neue Ideen auch durch die Partnerschaften und die Stärkung der Rolle der Frauen. Die Partnerschaften und für diese wiederum das Weltnotwerk und die MISEREOR-Förderung spielen dafür eine zentrale Rolle. Allerdings könnten durch ein strategischeres Vorgehen sowie mehr *Capacity Development* bei allen Beteiligten Spielräume für mehr Wirkungen bei den Mitgliedern und darüber hinaus Breitenwirksamkeit in die Gemeinden und als gesellschaftliche Akteure geschaffen werden:

Daher empfiehlt die Evaluierung MISEREOR v. a. die Weiterfinanzierung des Weltnotwerks und eine temporäre Erhöhung der Mittel für Maßnahmen der fachlichen Begleitung und des *Capacity Development*, sodass insbesondere die diözesanen Strukturen den Aufbau und die Beratung von Basisgruppen intensivieren und verbessern können.

Das Weltnotwerk ist aufgefordert, in einem Prozess der Strategieentwicklung strategische Zukunftsfragen zu klären. Dies sind v. a. die Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit durch Fundraising, Rolle und Strategien des Weltnotwerks zur Advocacyarbeit der CWM bzw. DV, wirkungsorientiertes PME, *Capacity Development* und die Unterstützung der CWM bei ihrer eigenen Nachhaltigkeitssicherung. Für neue Aufgaben in diesen Bereichen

sollten personelle Kapazitäten geschaffen werden, da die Geschäftsstelle dies momentan nicht zusätzlich leisten kann.

Gemeinsam mit den DV und den CWM sollte ein Instrument für eine regelmäßige, partizipative Selbstreflexion für die nationalen und diözesanen Büros sowie modifiziert für die Basisgruppen entwickelt werden, das von den CWM auch ohne externe Begleitung zur Standortbestimmung, zum Lernen und für die weitere Planung genutzt werden kann. Dabei sollte der Entwicklungsprozess selbst schon dem gemeinsamen Lernen sowie als Grundlage für die Identifizierung und Planung von *Capacity Development*-Maßnahmen – auch gerade für die Beratung der Basisgruppen – dienen. Mittelfristig können sich daraus angepasste formale Anforderungen ergeben.

Das Weltnotwerk sollte die CWM verstärkt bei ihrer eigenen Strategieentwicklung in Richtung institutionelles Wachstum und Nachhaltigkeit sowie zur Erhöhung ihrer gesellschaftlichen Relevanz und Wirkungen unterstützen. Dies wird mehr Engagement für fachliche Begleitung und *Capacity Development* erfordern, auch als gemeinsamer Lernprozess, da das Weltnotwerk und die DV ganz ähnliche Bedarfe haben, z. B. zu Advocacyarbeit zu relevanten globalen Fragen. Auch gemeinsame Fundraising-Strategien und Kompetenzen könnten so entstehen. In dem engen Beziehungsgeflecht des Weltnotwerks erfordern alle genannten Maßnahmen die Unterstützung der DV und daher intensive Dialoge mit diesen.

Karola Block

Follow-up (MISEREOR)

Der durch die Evaluierung angestoßene intensive Diskussions- und Lernprozess zur strategischen Weiterentwicklung für alle Beteiligten von Weltnotwerk und CWM führte zu ersten Follow-up-Maßnahmen. Die Empfehlungen im Sinn einer Verbesserung eines wirkungsorientierten PME-Systems und die Entwicklung eines Instruments für eine regelmäßige, partizipative Selbstreflexion für die nationalen und diözesanen Büros vor Ort wurden bereits angegangen. Das Weltnotwerk plant hierfür, einem Experten aus den Reihen eines Südparters einen Auftrag zur Entwicklung eines entsprechenden Instruments zu erteilen. Ziel ist es, dieses PME-Instrument bei möglichst allen Partnern zur jährlichen Auswertung und Planung zu verwenden. Gleiches gilt für die KAB-Partnerschaftsgruppen in Deutschland.

MISEREOR/KZE unterstützt die Evaluierungsempfehlung, den Aufbau und die Beratung von Basisgruppen durch die diözesanen Strukturen und in Zusammenarbeit mit dem Weltnotwerk zu professionalisieren, um mehr Wirkungen bei den Mitgliedern einerseits und darüber hinaus eine erhöhte gesellschaftliche Breitenwirksamkeit andererseits zu erreichen. Hierfür arbeitet das Weltnotwerk u. a. an der Entwicklung eines neuen Förderkriterien-Bewertungssystems für Basisgruppenprojekte. Die Ergebnisse der Einführung eines neuen Förderkriterien-Bewertungs- sowie PME-Systems werden dann bereits Gegenstand der Konzeption einer Folgephase sein.

14 Kamerun

Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung des Aufbaus der Krankenversicherung BEPHA (Bamenda Ecclesiastical Province Health Assistance)

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt begann 2007 als Initiative einer kirchlichen Organisation in der Republik Kamerun und hat zum Ziel, eine kostendeckende Krankenversicherung als System zur Risikoverteilung nach dem Modell gemeindebasierter Krankenversicherungsprogramme aufzubauen und zu entwickeln. Diese Krankenversicherung in Kamerun hat den Status einer sogenannten „gemeinsamen Initiativegruppe“ (Common Initiative Group) und gründet auf den Prinzipien der Solidarität, freiwilligen Teilnahme und Wohltätigkeit. Ziel ist es, einen Beitrag zur Bekämpfung der Armut in den Gemeinden zu leisten, indem der ländlichen Bevölkerung in den fünf Diözesen der Kirchenprovinz mit ihren ca. vier Millionen Einwohner(inne)n ein erschwinglicher Zugang zu hochwertigen Gesundheitsdienstleistungen ermöglicht wird. Die Programmteilnehmenden (Einrichtungen und Haushalte) zahlen jährliche Prämien und haben, wenn der Versicherungsfall eintritt, Anspruch auf ein Paket von Leistungen wie ambulante oder stationäre Krankenhausbehandlung, Operationen, Geburtshilfe und Schwangerschaftsvorsorge in den kooperierenden Gesundheitseinrichtungen. 75 % der Behandlungskosten eines/einer Versicherten werden durch die Krankenversicherung übernommen, wobei Höchstgrenzen bestehen.

Das Projekt wird seit 2008 von MISEREOR/KZE unterstützt; 2011 wurde die Förderung im Rahmen von drei Förderphasen deutlich erweitert, wobei die letzte dieser Phasen im Mai 2020 endet. Die Evaluierung, über die hier berichtet wird, fand im Oktober und November 2019 statt. Es war die erste

Evaluierung seit Beginn des Projekts. Der Umfang der Evaluierung war auf die beiden letzten Projektphasen (d. h. seit 2014) begrenzt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Hauptzweck der Evaluierung war es, ein Referenzdokument zur Darstellung der Fortschritte des Projekts in der aktuellen und vorangehenden Phase zu erstellen und die Wirkungen des Projekts auf die Zielgruppe aufzuzeigen.

Das Evaluierungsteam bestand aus einem ausländischen Gutachter (Gesundheitsökonom) und einem inländischen Experten für öffentliches Gesundheitswesen. Die Evaluierung betrachtete das Projekt sowohl aus der Binnenperspektive als auch aus der externen Perspektive; Ziel war die Untersuchung der Dimensionen von Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Hierarchie der erwarteten Ergebnisse. Es wurden operative Aspekte untersucht bezüglich der Frage, wie das Programm umgesetzt wurde und wird, und das Programm wurde in den sozioökonomischen, demografischen, politischen und Gesundheitskontext eingeordnet.

Ein 16-tägiger Feldbesuch führte in die Hauptstadt Yaoundé, wo Treffen und Interviews mit wichtigen Auskunftgeber(inne)n aus dem Gesundheitsministerium und mit Entwicklungspartner(inne)n stattfanden, sowie nach Bamenda und Buea. Alle vorgesehenen Interviews, Treffen und Arbeitssitzungen für die fünf Diözesen fanden statt; es gab Zusammenkünfte mit mehr als 60 Personen (ca. 10 Personen pro Diözese: Projektmitarbeiter/-innen, Versicherte, Vertreter/-innen der Zielgruppen, des

Provinz-Koordinationsteams, der kooperierenden Gesundheitseinrichtungen, der Bischof von Buea, der Chancellor der Erzdiözese Bamenda etc.) – ohne die Fokusgruppendifkussionen bzw. die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen. Halbstrukturierte Interviews wurden entwickelt und kamen zum Einsatz.

Mehr als 60 Dokumente und Berichte wurden zusammengetragen und im Rahmen der qualitativen und quantitativen Analysen ausgewertet, darunter offizielle Statistiken zur demografischen Entwicklung und Gesundheitsversorgung in Kamerun, sogenannte Multiple Indicator Cluster Surveys, Gesundheitsinformationssysteme auf Bezirksebene sowie internationale Datenbanken (Weltbank, Weltgesundheitsorganisation, Institute for Health Metrics and Evaluation). Am letzten Tag des Vorortbesuches wurde mit dem Provinz-Team eine Nachbesprechung abgehalten. Ein kurzer Abschlussbericht wurde ausgearbeitet und an das Provinz-Team und MISEREOR weitergeleitet.

Festgestellte Wirkungen

Die politische Krise, die die Region seit 2016 durchmacht, wirkt sich negativ auf die Projektdurchführung aus. Ein wesentliches, wiederkehrendes Problem des Projekts besteht darin, dass keine robusten und zuverlässigen Statistiken über die Aktivitäten und Ergebnisse vorliegen (Zahl der aktiven Versicherten, Versicherte aufgeschlüsselt nach Wohlstandskuintil, Geschlecht, Alter, Art der Behandlungsfälle usw.) Das Datenmanagement und die Informationssysteme sind noch zu schwach und liefern nicht die notwendigen Erkenntnisse im Hinblick auf Relevanz, Effektivität und Wirkungen, die helfen würden, sich für das System stark zu machen – sei es aus Sicht der Zielgruppe [Klient(inn)en] oder der Entwicklungspartner (Geldgeber). Es fehlen also objektive (oder objektivierbare) Argumente, um das System zu verteidigen. Eine Reihe der im Rahmen der Evaluierung aufgetretenen Fragen bleibt damit unbeantwortet: Wie wirkt sich das Projekt auf die Qualität der insgesamt verfügbaren und der spezifisch den Versicherten zugutegekommenen Gesundheitsdienstleistungen aus? Entsprechen die Aktivitäten und Leistungen des Pro-

gramms dem Oberziel und dienen sie der Erreichung der vereinbarten Projektziele und angestrebten direkten und indirekten Wirkungen?

Die andere große Herausforderung ist natürlich die politische Entwicklung in der Provinz: Die Sicherheitskrise hat gravierende Auswirkungen auf die Armutssituation und betrifft Vertriebene, aber auch die aufnehmende Bevölkerung innerhalb und außerhalb der Regionen North-West und South-West. Die seit 2016 herrschende politische Krise muss vor jeder Deutung (oder Beurteilung) der Projektergebnisse sorgfältig und mit viel Feingefühl berücksichtigt werden.

Darüber hinaus werden gemeindebasierte Krankenversicherungsprogramme in Strategiepapieren der Regierung zur Finanzierung des nationalen Gesundheitssystems oder zu einer flächendeckenden Gesundheitsversorgung nicht mehr (oder nur noch am Rande) erwähnt. Daraus könnte man schließen, dass das Projekt für die nationale staatliche Politik und Strategie nicht mehr relevant ist und nicht mehr mit dieser übereinstimmt.

Die expliziten Zahlen zeigen 1.) die Auswirkungen der Sicherheitskrise auf die Zahl der Versicherten (Haushalte und besondere Versicherungsnehmer [Special Population, SP], d. h. Einrichtungen wie etwa Schulen) auf Ebene der Kirchenprovinz, aber auch 2.) den Plateau-Effekt bei den Versicherungszahlen seit 2011. Das Projekt hat nie das ursprüngliche Ziel von 80.000 Versicherten erreicht, wobei dieses Ziel 2017 auf 64.000 revidiert wurde. Die Teilnahmequoten (Zahl der teilnehmenden Haushalte im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung in der Diözese) schwanken zwischen 0,03 % und 1,15 %. Die Gesamtzahl der Versicherten auf Kirchenprovinzebene erreichte 2015-16 mit 38.000 den höchsten Stand seit Beginn der Arbeit 2007, nahm aber im Zeitraum 2018-19 wieder auf 18.000 ab (siehe Grafik auf Seite 56).

Die externe Finanzierung (ohne Berücksichtigung der Einzahlungen der Versicherten) beträgt im Durchschnitt 9,10 Euro pro Programmteilnehmendem und Jahr; damit sind die Investitions- und Verwaltungskosten des Projekts auf Ebene der Kirchenprovinz und der Diözesen pro Versicherungsnehmendem höher als die von den Versicherten ge-



zahlten jährlichen Prämien, was große Bedenken hinsichtlich der generellen Effizienz und insbesondere der Kosteneffizienz des Programms in einem Zeitraum etwa der nächsten zehn Jahre aufwirft.

Die Zahl der Versicherungsnehmenden ist (auch wegen der Krise in der Region) so marginal geworden, dass es eher nutzlos erscheint, über direkte oder indirekte Wirkungen des Projekts im Hinblick auf soziale, ökonomische, politische, kulturelle und ökologische Veränderungen zu sprechen. Und es gibt keine Daten dafür, dass das Projekt irgendwelche Auswirkungen auf die Morbidität/Mortalität der Versicherten hätte. Die einzig belegbaren Wirkungen bestehen darin, dass einige Teilnehmer von dem System insoweit profitieren konnten, als sie ihre aus eigener Tasche zu zahlenden Gesundheitsausgaben reduzieren konnten (Aussagen von Betroffenen).

Die Bewertung der erreichten Wirkung des Projekts sollte jedoch folgenden Aspekt berücksichti-

gen: Hier liegt ein mutiges Experiment vor, mit dem etwas ausprobiert und getestet wird. Das Projekt zeigt, dass es eben extrem schwierig ist, effektive, effiziente und nachhaltige solidarische Krankenversicherungsprogramme umzusetzen. Das muss als sehr wichtiges Ergebnis mit Blick auf die Realisierbarkeit von Strategien zur universellen Gesundheitsversorgung gesehen werden. In diesem Sinne ist es sehr interessant, dass überhaupt im öffentlichen Gesundheitswesen Raum, Zeit, Aufmerksamkeit und Geld für einen alternativen und pragmatischen Ansatz von nichtstaatlichen Akteuren eingeräumt wurden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist weit davon entfernt, seine Ziele, sowohl die ursprünglichen als auch die revidierten, zu erreichen. Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit sind noch nicht zufried-

denstellend. Daher ist das Projekt ein weiterer Nachweis dafür, wie extrem schwierig es ist, im Afrika südlich der Sahara freiwillige Programme zur Krankenversicherung umzusetzen (und insbesondere im Kontext der aktuellen Krise, die den gesamten anglophonen Teil Kameruns betrifft). Andererseits hat sich dieses Projekt einer solidarischen Krankenversicherung in dem Sinne als resilient erwiesen, als es trotz der Krisensituation im Land gelungen ist, ein gewisses Teilnahmeniveau unter den Haushalten aufrechtzuerhalten. Ein wahrscheinlicher Grund dafür ist die Tatsache, dass das Projekt an die katholische Kirche angebunden ist, die in den beiden Regionen stark verwurzelt ist.

Trotz der aufgezeigten Schlussfolgerungen hat das Evaluierungsteam MISEREOR und anderen möglichen Entwicklungspartnern eine Fortsetzung der Projektförderung empfohlen, aber auf der Basis einer gründlich revidierten, strategischen und operativen Drei-Jahres-Planung mit entsprechendem Budget. Eine solche Planung sollte eine Hierarchie von Ergebnissen, die vernünftiger- und realistischerweise erwartet werden können, für einen mittleren Zeithorizont beinhalten mit spezifischen, messbaren und zeitlich definierten Indikatoren für jede Ergebnisebene. Der Zeitraum 2020-2023 muss genutzt werden, um folgende Schlüsselziele zu erreichen: (i) Überarbeitung der Organisationsstruktur der Krankenversicherung, um auf der Ebene der Kirchenprovinz eine bessere Kontrolle der Diözesanprogramme zu erreichen; (ii) Experimentieren mit innovativen Strategien im Bereich Social Marketing und zielgruppenadaptierter Werbung, mit anschließender Evaluierung; (iii) Unterstellen einiger der Diözesanprogramme, die hinter den Anforderungen zurückbleiben, unter ein Finanzierungssystem, das sich primär an den erzielten Ergebnissen orientiert; (iv) Stärkung der Verwaltung auf allen Ebenen, insbesondere im Hinblick auf das Daten- und Informationsmanagement; (v) Dokumentierung und Herausarbeitung der natürlichen Komplementarität der leistungsorientierten Finanzierung von Gesundheitseinrichtungen und der solidarischen Krankenversicherung, insbesondere bei kooperierenden Gesundheitseinrichtungen, bei denen beide Systeme gleichzeitig zum Tragen kom-

men; (vi) Bestrebung, dass kooperierende Gesundheitseinrichtungen sich über angemessene Anreize vorrangig für die solidarische Krankenversicherung stark machen, indem sie neue Mitglieder anwerben und bei bestehenden Mitgliedschaften auf eine Vertragsverlängerung hinwirken.

Technische Unterstützung und Expertise sind weiterhin nötig, jedoch mit neuen Modalitäten, d. h. einer Kooperation mit einer inländischen Organisation zum Zwecke des Transfers von Know-how, Fertigkeiten und Wissen.

Zusätzliche Strategien und Nejustierungen, welche das Projekt etwas flexibler machen und stärker betriebswirtschaftlich ausrichten könnten (jedoch unter Wahrung der grundlegenden Prinzipien von Solidarität und Wohltätigkeit), sollten getestet und validiert werden.

Marc Réveillon (Übersetzung extern)

Follow-up (MISEREOR)

Die in dem Bericht beschriebenen Schwächen der Partnerorganisation waren bereits vor der Evaluierung bekannt. Die Frage war jedoch, ob sie ausschließlich mit der aktuellen Ausnahmesituation in der Region zusammenhängen oder ob es sich um strukturelle Schwierigkeiten der Organisation handelte. Die Evaluierung hatte das Verdienst, dass sie die Probleme ausbalanciert und auch die außergewöhnliche Widerstandsfähigkeit der Organisation zum Vorschein gebracht hat. Die Empfehlungen wurden von der Partnerorganisation aufgenommen, das IT-System wird derzeit überarbeitet, und ein neuer Antrag auf Unterstützung ausgearbeitet, der die Empfehlungen berücksichtigen und Maßnahmen in Richtung eines betriebswirtschaftlicheren Ansatzes beinhalten sollte. Die Proaktivität der Partnerorganisation und ihre Bereitschaft, die notwendigen Reformen durchzuführen, stellen die Voraussetzung für eine künftige Förderung dar.

15 Kenia

Evaluierung eines Projekts zur Ausbildung lokaler Führungskräfte in Methoden der Gemeinwesenorganisation und zur Stärkung von Basisorganisationen in informellen Siedlungen von Nairobi

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die projektdurchführende kenianische Nichtregierungsorganisation (NRO) hat ihre Arbeit 2007 aufgenommen und wird seit ihrem Bestehen von MISEREOR unterstützt. Der Ansatz des evaluierten Projekts fußt auf dem Entwicklungskonzept eines langjährigen philippinischen Projektpartners von MISEREOR. In einem Süd-Süd-Austausch wurden Anfang der 90er Jahre erprobte Ausbildungsprogramme zur Gemeinwesenorganisation aus den Philippinen in Kenia etabliert.

Ziel des kenianischen Projekts ist es, die Lebensbedingungen in informellen Siedlungen von Nairobi durch die Stärkung zivilgesellschaftlicher Basisgruppen zu verbessern. Die informellen Siedlungen, die von Seiten der kenianischen Regierung als „Slum“ bezeichnet werden, beherbergen 60 % der städtischen Haushalte in Nairobi. Gleichzeitig nehmen sie nur 5 % der Wohnfläche der Stadt ein. Maßgebliche Probleme dieser Siedlungen sind unter anderem deren oft immense Überbelegung sowie der Mangel an oder das Fehlen von sanitären Anlagen, was zu unmenschlichen Lebensbedingungen führt.

Das evaluierte Projekt beabsichtigt, durch die Schulung lokaler Führungskräfte in der Methodik der Gemeinwesenorganisation starke Basisorganisationen zu fördern, die es ihren Mitgliedern ermöglichen, ihre sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Rechte auf Zugang zu Wasser- und Sanitärversorgung, Infrastruktur, Wohnraum, Land, Gesundheits- und Bildungseinrichtungen einzufor-

dem, sowie Möglichkeiten des Lebensunterhalts sicherzustellen und so perspektivisch ihre Lebensverhältnisse zu verbessern.

Die Projektmaßnahmen beinhalten verschiedene Qualifizierungsangebote zur Ausbildung in Methoden der Gemeinwesenorganisation: Einen Basiskurs, in dem grundlegende Kenntnisse zur Organisation von Gemeinwesen vermittelt werden, einen Aufbaukurs für Fortgeschrittene mit Fokus auf die themenbezogene Entwicklung und Konsolidierung bestehender Basisgruppen sowie einen Kurs für zukünftige Ausbilder/-innen in der Methodik der Gemeinwesenorganisation.

Das Projekt ist bisher in acht Siedlungen in Nairobi tätig: Korogocho, Kariobangi, Huruma/Mat-hare, Kiambiu, Kibera, Mukuru, Kawangware und Kangemi. Das Projektteam besteht aus sechs Personen und beauftragt bei Bedarf weitere Trainer/-innen. Eine externe Evaluierung im Mai 2010 kam zu guten Ergebnissen in Hinblick auf die Wirkungen des Projekts.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung umfasst drei von MISEREOR geförderte Projektphasen (2011-2019). Ziel war es, dem Projektpartner und MISEREOR eine unabhängige Einschätzung zum Projektfortschritt zu geben und mögliche Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Die Bewertung orientierte sich an den OECD/DAC-Kriterien für Evaluierungen: Relevanz des Projekts, direkte und indirekte Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit.

Das Evaluierungsteam bestand aus einem kenianischen Experten und einer Evaluatorin aus Deutschland. Durch die Zusammensetzung des Evaluierungsteams waren Diversität und kulturelle Differenzierung in der Betrachtung und Analyse sichergestellt.

Die Evaluierung wurde unter Anwendung partizipativer Methoden durchgeführt. In einem Kick-Off-Workshop mit 75 Akteur(inn)en aus unterschiedlichen Bereichen wurden die Stärken und Schwächen des Projekts aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. An der Betrachtung waren das Projektteam, Auszubildende, Absolventen und Absolventinnen des Projekts, Mitglieder des Alumni-Netzwerks, der Projektbeirat, Vertreter/-innen von affilierten Netzwerken, Gemeindemitglieder sowie weitere Personen aus Regierungsbehörden, Universitäten und NRO beteiligt. Aufbauend auf den Erkenntnissen des Workshops fanden anschließend Fokusgruppen-Diskussionen mit verschiedenen Akteur(inn)en sowie individuelle, semistrukturierte Interviews mit ausgewählten Schlüsselpersonen (u. a. mit Projektmitarbeitenden) statt. Insgesamt wurden über einen Zeitraum von 12 Tagen rund 203 Personen befragt. Darüber hinaus dienten verschiedene Ortsbesichtigungen und die Teilnahme an einem Basisgruppentreffen dazu, konkrete Einblicke in die Projektdynamik zu erhalten.

Festgestellte Wirkungen

Die Erhebungen zeigten, dass in jeder der acht vom Projekt angezielten Siedlungen lokale Organisationen nachweislich gestärkt und dazu befähigt wurden, positive Veränderungen herbeizuführen. Ein Großteil der Befragten, einschließlich der Gemeindemitglieder (die tatsächlichen Begünstigten), bestätigte, dass das Projekt positive Auswirkungen auf ihr Leben hatte.

Mehrere Befragte betonten, dass sich ihre Lebensbedingungen aufgrund des Baus von Toiletten und anderen Infrastrukturmaßnahmen, die sich aus den Organisierungsbemühungen der Basisgruppen ergaben, verbessert hätten. Bauwerke wie eine Brücke oder eine Versammlungshalle helfen den Menschen im Alltag. Organisierte Müllaufräumarbeiten tragen zu einer gesünderen und freundli-

cheren Umgebung bei. Einkommen schaffende Aktivitäten wie die Herstellung und der Verkauf von Schmuck, Seife und Dekorationsartikeln bieten Gemeindemitgliedern eine bessere Lebensgrundlage. Darüber hinaus wurden verschiedene Peer-to-Peer-Leih- und kollektive Sparsysteme eingerichtet, die ihren Teilhabern stärkere finanzielle Sicherheit gewähren. Alle Begünstigten schreiben dem Projekt die Verantwortlichkeit für die positiven Veränderungen zu.

Trotz der erkennbaren Wirkungen des Projekts ist jedoch festzustellen, dass sich die etablierten Selbsthilfegruppen noch zu stark auf einer oberflächlichen Ebene mit individuellen Mikrolösungen konzentrieren. Es werden nicht eingehend genug strukturelle Probleme angesprochen, deren Bewältigung zu grundlegenden und dauerhaften Veränderungen in den Siedlungen führen würde. Seit der letzten Projektevaluierung vor neun Jahren hat es keine signifikanten Fortschritte in dieser Hinsicht gegeben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

„Community Governance is the future of Kenya“ (In guter Regierungsführung auf Ebene der lokalen Gemeinschaften liegt die Zukunft von Kenia). Jene Aussage eines Akteurs fasst die hohe Relevanz des Projekts, die ausnahmslos von allen Interviewten bekräftigt wurde, zusammen. Die Evaluierung ergab, dass das Projekt in seinem Ansatz zur Basisgruppenorganisation in Kenia einzigartig ist. Dies betrifft insbesondere das Trainingskonzept, das 75 % der Zeit für praktische Arbeit der Auszubildenden und 25 % Theorie vorsieht. Das Projekt baut auf langjährigen Erfahrungen auf, ist gut etabliert und wird von kenntnisreichen Trainer(inne)n unterstützt.

Der Projektpartner verfügt über hervorragende Expertise und hat bei der Umsetzung des Vorhabens gute Leistungen und Ergebnisse erbracht. Dennoch bestehen zum Zeitpunkt der Evaluierung bei den Rechenschaftsmechanismen und in der Projektkoordination der Partnerorganisation erhebliche Defizite. Diese stehen aktuell der Möglichkeit entgegen, die Ziele und Potenziale des Projekts adäquat auszuschöpfen.

Ein problematisches Organisationsmanagement bildet einen der Gründe dafür, dass Teile der Schulungsziele nicht erreicht wurden, aber auch dafür, dass keine weiteren Maßnahmen ergriffen wurden, um tiefere strukturelle Veränderungen zu erzielen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass das Projekt eine dynamischere Haltung, jenseits einer über die Jahre hin entwickelten Routine, einnimmt, um weiterhin Relevanz zu gewährleisten. Anhaltende Stagnation könnte den Bestand der Organisation gefährden.

Aus Sicht der Gutachtenden sollte sich das Projekt ehrgeiziger und anpassungsfähiger positionieren und die Wurzeln für die schlechten Lebensbedingungen in den informellen Siedlungen in seiner strategischen Ausrichtung in den Vordergrund stellen. So sollte die grundlegende Problematik ungleicher und unterdrückender Machtverhältnisse stärker angesprochen und die unrechtmäßige Benachteiligung der Bevölkerung der informellen Siedlungen stärker in die Organisationsarbeit mit Basisgruppen einbezogen werden. Hierbei ist auch eine Neuausrichtung und Anpassung des Projekts an veränderte zivilgesellschaftliche Rahmenbedingungen unerlässlich. Seit den 90er Jahren haben sich viele Basisgruppen gebildet. Es wurde aus den Befragungen deutlich, dass nun größerer Bedarf darin besteht, etablierte Basisgruppen besser zu organisieren als weitere neue, kleine Basisgruppen zu bilden, um eine stärkere Hebelwirkung zu erzielen und mehr Potenzial und Druck für strukturelle Veränderungen zu schaffen.

Vor dem Hintergrund der Analyse werden die folgenden Empfehlungen ausgesprochen:

- Es wird dringlich angeraten, das Organisationsmanagement des Projektpartners mit Hilfe einer externen Beratung umzustrukturieren und zu verbessern sowie funktionierende Rechenschaftsmechanismen zu verankern, insbesondere einen unabhängigen Beratungsausschuss, um eine transparente und zielorientierte Arbeitsweise zu sichern;
- Projektziele und Indikatoren sollten mit dem Fokus auf stärkere Vernetzungs- und Advocacykomponenten anstatt reiner Schulungsmaß-

nahmen überarbeitet werden sowie den Rahmen der durch die neue Verfassung in Kenia gegebenen Möglichkeiten ausschöpfen;

- das Projekt bedarf zudem der Einrichtung eines soliden Monitoringsystems, das die strategische Ausrichtung des Projekts, die Nachhaltigkeit der Förderung von Basisgruppen und die erreichten Wirkungen systematischer verfolgt;
- es sollte ein stärkerer Fokus auf die Aufbaukurse für bereits ausgebildete Organisator(inn)en gelegt werden, mit Konzentration auf die Weiterentwicklung und Stärkung der vorhandenen Basisorganisationen, an Stelle der Basiskurse, bei denen die Organisationsarbeit der Auszubildenden auf die Bildung neuer Gruppen ausgerichtet ist;
- es wird angeraten, dass Mitglieder der Basisorganisationen in den informellen Siedlungen bei der Auswahl der Auszubildenden eine größere Rolle spielen, um eine stärkere Effizienz sowie Mitverantwortung der lokalen Gemeinwesen zu sichern;
- es wird angeregt, die Ausbildungszeit von sechs Monaten auf ein Jahr zu verlängern, diese jedoch in eine Teilzeitaktivität umzuwandeln. Hierdurch kann besser gewährleistet werden, dass die Teilnehmenden ihren Lebensunterhalt durch die ganze Ausbildungszeit hindurch bestreiten und auch nach Abschluss der Ausbildung ihre Lebensgrundlage beibehalten können.
- um neue Möglichkeiten für Allianzen und Partnerschaften zu erschließen, sollte das Projekt eine Kommunikationsstrategie entwickeln, die digitale und soziale Medien stärker mit einbezieht.

Nina van der Puije

Follow-up (MISEREOR)

Die Evaluierung zeigte Defizite auf, deren Überwindung für eine weitere Unterstützung des Projekts über die jetzige Projektlaufzeit hinaus als notwendig erachtet wird. Elementar ist dabei die Etablierung funktionierender Rechenschaftsmechanismen, mit denen auch eine bessere Projektkoordination der Organisation sowie des internen Monitorings erreicht und nachgehalten werden können. Ein zweiter wesentlicher Punkt ist die notwendige Rückbesinnung der Arbeit in den Stadtteilen auf die einst klare Ausrichtung auf grundlegende Veränderungen mit einer Thematisierung von Machtverhältnissen und Benachteiligungen, was für die Wirksamkeit der Arbeit auf gesellschaftlicher Ebene entscheidend ist. Die Leitung der Organisation ist bereit, die Defizite anzuerkennen sowie an ihrer Überwindung zu arbeiten. Mit der Etablierung eines neu besetzten Aufsichtsgremiums wurde ein Neuanfang in die Wege geleitet. Erschwerend ist, dass ein erfahrener Mitarbeiter das Projektteam kurz vor der Evaluierung verließ. Es ist daher noch nicht absehbar, in welchem Maße die angeregten Änderungen der Ausbildungspraxis und der Arbeit in den Stadtteilen umgesetzt werden können.

16 Kenia

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

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bei dem von MISEREOR unterstützten Projekt handelt es sich um eine kirchliche Ausbildungsstätte zur Beruflichen Bildung für junge benachteiligte Frauen in einem Slumgebiet. Die Schule wurde 1992 gegründet und wird seit 1997 von MISEREOR unterstützt. Jährlich werden 80-100 junge Frauen in drei verschiedenen handwerklichen Ausbildungsgängen (Hotelgewerbe, Schneiderei und Frisörhandwerk) ausgebildet. Zusätzlich zu der Vermittlung von theoretischen und praktischen handwerklichen Fähigkeiten bietet die Schule Kurse und individuelle Beratung zur Steigerung von Handlungs- und Sozialkompetenz sowie Unterrichtseinheiten zu Unternehmensgründung an.

Die Zielgruppe der Schule sind junge Frauen im Alter von 15-35 Jahren aus dem Slumgebiet in unmittelbarer Nähe der Ausbildungsstätte. Viele der jungen Frauen haben vorzeitig die Schule verlassen, sind bereits jung Mutter geworden und/oder haben schlechte Schulabschlusszeugnisse. Diese jungen Frauen haben kaum Chancen auf die ohnehin wenigen Ausbildungsmöglichkeiten in anderen Schulen. Viele von ihnen leben in sehr schwierigen Lebenssituationen, die von Gewalterfahrungen, Prostitution und extremer Armut geprägt sind. Die Schule verlangt verhältnismäßig geringe Schulgebühren und bietet zusätzlich für kleine Kinder eine Tagesbetreuung an. Die Schule liegt in unmittelbarer Nähe zum Wohnort der Frauen, dadurch fallen keine zusätzlichen Wegekosten an. Durch die kirchliche Ausrichtung geprägt, richtet sich der Fokus der Projektmitarbeitenden (Lehrpersonal, Sozialarbeiterin, Schulmanagement) stark auf die individu-

elle Förderung einzelner Schülerinnen unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Schwierigkeiten und Herausforderungen. Die Ausbildungsstätte ist staatlich anerkannt und folgt den vorgeschriebenen Lehrplänen für die jeweiligen Ausbildungsgänge. Die Schülerinnen haben die Möglichkeit, staatlich anerkannte Prüfungen abzulegen. Zusätzlich bietet die Schule interne Zertifizierungen an. Die Ausbildung wird mit einem dreimonatigen Praktikum in einem Unternehmen abgeschlossen.

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 eines gemeinsamen Lernprozesses für die Partnerorganisation und MISEREOR. 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. Ein weiterer Evaluierungsaspekt war die Qualität der Fördermaßnahmen, hier besonders der holistische Lehransatz (Vermittlung von technischen Fähigkeiten, Sozialkompetenz sowie Handlungskompetenz) sowie die Relevanz dieses Ansatzes für die Zielgruppe. Die Evaluierung wurde durch ein geschlechterausgeglichenes kenianisch-deutsches Evaluierungsteam durchgeführt. Folgende Methoden kamen dabei zum Einsatz: Dokumentenstudium, Internetrecherche zu aktuellen staatlichen Strukturen und Vorgaben im Bereich der beruflichen Bildung in Kenia, semi-strukturierte

Einzelinterviews mit 25 Projektmitarbeitenden, einzelnen ehemaligen Schülerinnen und ihren Arbeitgebern sowie Akteuren aus dem weiteren Projektumfeld, 6 Fokusgruppendifkussionen mit aktuellen und ehemaligen Schülerinnen sowie 1 Fokusgruppendifkussion mit Eltern. An diesen Diskuffionen nahmen 74 Personen teil. Die Schülerinnen wurden zusätzlich vor der Fokusgruppendifkussion gebeten, kurze Fragebögen zu ihrer finanziellen Situation und Lebensumständen auszufüllen. Insgesamt hat das Evaluierungsteam mit 99 Personen vor Ort gesprochen. Es fand jeweils ein gemeinsamer Auftakt- und Abschlussworkshop mit der durchführenden Organisation statt.

Festgestellte Wirkungen

Insgesamt kann das Projekt sehr positive Ergebnisse vorweisen. 75-80 % der ehemaligen Schülerinnen verdienen mit ihren erlangten Fähigkeiten auf unterschiedlichem Niveau ein Einkommen. Nur sehr wenige Schülerinnen brechen die Ausbildung vorzeitig ab oder werden während der Ausbildung schwanger. Die Schülerinnen haben sichtbar an Selbstbewusstsein gewonnen und fühlen sich befähigt (fachlich und persönlich), in Konkurrenz mit anderen auf den Arbeitsmarkt zu treten. Besonders im Hotelgewerbe gibt es immer wieder junge Frauen aus dem Projekt, die Arbeitsstellen in sehr renommierten Hotels finden. Diese Erfolgsgeschichten haben eine starke Vorbildfunktion für andere Schülerinnen, aber auch für andere Bewohnerinnen und Bewohner des Slums, da allgemein die Meinung herrscht, dass man sowieso keine Chance bekommt, wenn man aus einem sehr armen Viertel stammt. Auch diejenigen, die sich selbstständig gemacht haben, ihren Lebensunterhalt verdienen und manchmal sogar Angestellte einstellen, nehmen eine starke weibliche Vorbildfunktion ein. Fachlich sind die Schulabgängerinnen konkurrenzfähig im Vergleich mit Absolventinnen anderer Beruflicher Schulen. Die Arbeitgeber heben besonders die guten sozialen Kompetenzen, die Pünktlichkeit und korrektes Auftreten sowie Benehmen der Absolventinnen als Einstellungskriterien hervor.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Der holistische Ansatz der Schule, der neben der Vermittlung von fachlichen Fähigkeiten die einzelnen Schülerinnen persönlich stärkt, ist an die Zielgruppe angepasst und erzielt gute Ergebnisse. Dies ist besonders unter Berücksichtigung des geringen Schulbudgets und der schwierigen Zielgruppe bemerkenswert. Die steigenden staatlichen Anforderungen für Zertifizierungen und Abschlüsse bergen jedoch mittelfristig die Gefahr, dass die benachteiligte Zielgruppe so nicht mehr bedient werden kann, da ohne höhere Grundbildung die staatlich vorgeschriebenen Ziele und Abschlüsse kaum erreicht werden können. Die Schule sollte hierzu eine klare, eigene Strategie entwickeln und, wenn möglich, auch auf staatliche Stellen einwirken, damit die zahlreichen jungen Menschen, die die Zugangsvoraussetzungen nicht erfüllen, nicht chancenlos zurückgelassen werden. Die guten Ergebnisse der Schule zeigen, dass Absolventinnen grundsätzlich auch mit geringer Grundausbildung auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sein können.

Eine große Herausforderung auf dem Arbeitsmarkt stellt die gängige Praxis der Arbeitgeber dar, keine festen Arbeitsverträge mit Angestellten abzuschließen. Den meisten Arbeitssuchenden werden nur dreimonatige, kurzfristige Verträge angeboten. Dies ermöglicht den Arbeitgebern, geringe Löhne, also keinen Mindestlohn, sowie keine Sozialabgaben zu bezahlen. Das hat zur Folge, dass viele von ihrem Einkommen ihren Lebensunterhalt nicht komplett bestreiten können (prekäre Arbeitsverhältnisse). Außerdem sind durch dieses System alle permanent auf Arbeitssuche, da ein Arbeitgeber einen befristeten Vertrag erst nach einigen Monaten wiederholen kann. In den Interviews wurde häufig die Tatsache erwähnt, dass gute und feste Stellen oft nur durch vorhandene Netzwerke, Korruption oder die Akzeptanz von sexueller Belästigung zu haben sind. Viele, die von diesem System frustriert und zermürbt werden, träumen von kleinen eigenen Unternehmen. Der Weg in die Selbstständigkeit wird allerdings durch Mangel an Startkapital und unternehmerischer Erfahrung erschwert.

Die Evaluierung hat festgestellt, dass die Schule zwar für ehemalige Schülerinnen im Falle von in-

dividuellem Beratungsbedarf die Türen offen hält, jedoch den Schülerinnen keine systematische Unterstützung nach Beendigung von Ausbildung und Praktikum angeboten wird. In einer Übergangsphase sollte die Schule unter anderem Themen wie Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche, Qualität der Arbeit und Mindestanforderungen, Umgang mit Ausbeutung und sexueller Belästigung, weitere Vermittlung von unternehmerischen Fähigkeiten und Zugang zu Mikro-Finanzsystemen weiter vertiefen. Zusätzlich wird empfohlen, ein Alumni-System aufzubauen, welches mittel- und langfristig den ehemaligen Schülerinnen ein Netzwerk bietet, um Informationen und Erfahrungen zu Arbeitsplätzen und Selbständigkeit auszutauschen.

Die Evaluierung empfiehlt MISEREOR die Weiterförderung des Projekts sowie insbesondere die Bereitstellung von zusätzlichen Mitteln zur Begleitung des Berufseinstiegs der Absolventinnen.

Pia Wahl

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation hat bei einem gemeinsamen Workshop der Partner aus dem Bereich Berufliche Bildung und dem Fachreferenten von MISEREOR die Evaluierungsergebnisse zu Fragen der Arbeitsbedingungen in die Diskussion eingebracht. Auf diese Weise konnten Themen wie Mindestlöhne, soziale Absicherung und sexuelle Ausbeutung auf einer breiteren Basis diskutiert und Erfahrungen im Umgang damit ausgetauscht werden.

Einige Empfehlungen aus der Evaluierung wurden bereits aufgegriffen: So wurde eine Alumni-Gruppe auf WhatsApp eingerichtet und eine Mitarbeiterin wurde damit beauftragt, die Vernetzung mit und unter den Alumni zu unterstützen.

Die Übergangszeit nach Abschluss der Ausbildung wird vom Partner jetzt stärker begleitet. Eine dafür abgestellte Mitarbeiterin hat bereits begonnen, systematischere als die bisherigen Kontakte zu Unternehmen aufzubauen. Auch die Erhebung von Informationen zum Arbeitsmarkt durch Mitarbeitende und Auszubildende wird seit Anfang 2020 systematisch umgesetzt.

Lobbythemen werden nun auf der Ebene eines nationalen Netzwerks eingebracht, das aus katholischen Organisationen besteht und sich zum Ziel gesetzt hat, auf der Basis der eigenen Erfahrungen Einfluss auf das Ausbildungssystem in Kenia zu nehmen.

17 Kenia

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen von städtischen Armen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Im Kontext der etablierten kenianischen Nichtregierungsorganisationen (NRO) ist die evaluierte NRO noch relativ jung. Sie wurde 2010 gegründet und unterstützt seitdem die Organisationsfähigkeit von benachteiligten Bewohnergruppen und ihrer Netzwerke, damit sie sich selbst für die nachhaltige Verbesserung ihrer Wohn- und Lebensbedingungen einsetzen. MISEREOR unterstützt die NRO seit ihrer Entstehung.

Im Zentrum der Aktivitäten der NRO stehen die Bewohner/-innen von städtischen Armutssiedlungen, die keinen Zugang zu städtischen Dienstleistungen, angemessenem Wohnraum und ausreichender Infrastruktur haben, aber auch Strategien für ihr Überleben entwickeln müssen und mit Streitigkeiten und Konflikten mit ihren Landbesitzern konfrontiert sind, die im Extremfall zur Vertreibung führen können. Die NRO arbeitet in einer kenianischen Großstadt. Sie unterstützt dort zur Zeit acht informelle Siedlungen – eine Ausweitung auf mindestens sechs weitere Siedlungen ist in Vorbereitung – und leistet einen wichtigen Beitrag zur Anerkennung der Basisorganisationen als zentrale Akteure der städtischen Entwicklung.

Die aktuellen Rahmenbedingungen beeinflussen positiv die Projektdurchführung: Die neue Verfassung von 2010 schreibt das Recht auf angemessenen Wohnraum und auf Bürgerbeteiligung bei lokalen Entscheidungsprozessen fest; die Stadt profitiert von verschiedenen öffentlich geförderten Stadtteilsanierungsvorhaben; Wohnungsbau gehört zu den Prioritäten des neuen Präsidenten. Dennoch gibt es noch viele Lücken bei der lokalen Um-

setzung von Armutsbekämpfung und Stadtteilsanierung, die die NRO mit ihren Aktivitäten schließen möchte, z. B. durch eine lokale Stadtentwicklungs- und Wohnungsbaupolitik, durch die Initiative für einen lokalen Fonds zur Wohnungsbaufinanzierung oder durch eine Petition für die Dezentralisierung des Gerichtshofs für Mietstreitigkeiten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen August 2018 und Januar 2019 statt, einschließlich Vorbereitung und Erarbeitung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen, einer zweiwöchigen Feldphase vor Ort im Dezember sowie Erstellung des Evaluierungsberichts und Nachbereitung. Sie wurde gemeinsam von einer deutschen Gutachterin und einem kenianischen Kollegen durchgeführt.

Das Gutachterteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum 2011-2018. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen auf die Stärkung der Selbstorganisationspotenziale der beteiligten Bewohnergruppen und Basisnetzwerke, auf die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der städtischen Armen sowie auf die Verbesserung der lokalen Rahmenbedingungen. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen, Nachhaltigkeit wurden die Partizipation der Zielbevölkerung und insbesondere Fragen zur Realisierbarkeit des Wohnungsbaukreditfonds, zur Qualität der Infrastrukturmaßnahmen sowie zur Sinnhaftigkeit der Dezentralisierung des Mietgerichtshofs erörtert.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden; die Partnerorganisation wurde

in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung miteinbezogen. Das Methodenspektrum umfasste Dokumentenanalyse, individuelle Interviews mit insgesamt 21 Informant(inn)en (darunter 25 % Frauen) in der Stadt und vor Ort, Feldbesuche der acht teilnehmenden Stadtteile und Fokusgruppeninterviews mit insgesamt 62 Bewohner(inne)n (darunter 63 % Frauen), eine Netzwerkanalyse und eine institutionelle Selbsteinschätzung. Zu Beginn und am Ende der Feldphase fand jeweils ein Workshop statt, an dem Vertreter/-innen der Partnerorganisation, der Bewohnergruppen, der Basisnetzwerke und anderer projektrelevanter Organisationen teilnahmen. Während des Auftaktworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt und gemeinsam eine SWOT-Analyse zu Stärken und Schwächen des Projektansatzes erarbeitet. Der Schlussworkshop diente der Information über die vorläufigen Ergebnisse und der Validierung der Empfehlungen durch die Teilnehmer/-innen.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige positive Wirkungen vorweisen, die Ergebnis des gemeinsamen Vorgehens mit lokalen Basisgruppen und Netzwerken sind, aber auch auf Interventionen unterschiedlicher lokaler und nationaler Akteure zurückzuführen sind:

- Die NRO stärkte die Fähigkeit von Basisorganisationen, sich besser für ihre Prioritäten der Stadtteilverbesserung einzusetzen; ihre Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen.
- Die Beteiligung von Frauen an lokalen Entscheidungsprozessen nimmt zu; Männer sind offener für die Probleme weiblicher Stadtteilmitglieder.
- Die Bewohner/-innen konnten Vertreibungen stoppen; bei für Straßenmaßnahmen notwendigen Umsiedlungen konnten sie Entschädigungen erkämpfen.
- Das Bleiberecht von vielen Bewohner(inne)n wurde gesichert, einerseits durch ein verbessertes Rechtsbewusstsein der Beteiligten, andererseits durch Kartierung der Parzellen und Einflussnahme auf die Stadtplanungsbehörde.
- Bewohnerorganisationen haben eigene Vor-

schläge der Stadtteilverbesserung vorgelegt, die von den lokalen Planungsinstanzen zunehmend umgesetzt werden.

- Die Verwendung der städtischen Haushaltsmittel zugunsten der Armutssiedlungen wird durch die Bürgerbeteiligung beeinflusst; verschiedene öffentlich geförderte Infrastrukturverbesserungen wurden durchgeführt (Straßen, Beleuchtung, Sanitäranlagen, Kanalisation, soziale Einrichtungen).
- Die lokale Wohnungspolitik und die Einrichtung eines Wohnungsbaufonds stehen kurz vor der Bewilligung, wie auch die Anpassung des lokalen Partizipationsgesetzes.
- Mechanismen der Konfliktschlichtung werden auf Stadtteilebene umgesetzt; die Beziehungen zwischen Mieter(inne)n und Vermieter(inne)n haben sich verbessert und generell auch die Nachbarschaftsbeziehungen.
- Gesundheitliche Probleme verringern sich infolge einer verbesserten Organisation des Müllmanagements und des zunehmenden Zugangs zu Wasserversorgung, Sanitäranlagen und städtischer Abfallentsorgung.
- Das Gewaltniveau im öffentlichen Raum hat durch die verbesserte Straßenbeleuchtung abgenommen; auch häusliche Gewalt nimmt nach stärkerer Sensibilisierung ab.

Es ist davon auszugehen, dass das übergeordnete Projektziel der Bürgerbeteiligung zur Verwirklichung des Rechts auf angemessene Wohnverhältnisse breitenwirksam angegangen wird, wobei der Schwerpunkt auf Verbesserung der Einflussnahme durch Netzwerkorganisation und Bürgerbeteiligung liegt. Die Verwirklichung des Rechts auf Wohnen erfordert noch lange und anstrengende Bemühungen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist im politischen Kontext von Kenia und für die Zielgruppen außerordentlich relevant. Die NRO ist ein wichtiger Partner für Regierungsinstitutionen, da sie über Erfahrung in Basisorganisation und Zugang zu Basisorganisationen und Netzwerken verfügt, die bei der Umsetzung von Bewohnerbeteiligung erforderlich sind. Sie ist derzeit

die einzige Organisation mit ständiger Präsenz vor Ort, die im Bereich des Wohnens, der Landrechte und der Stadtentwicklung tätig ist, und hat dadurch Bedeutung bei der Orientierung von öffentlichen Stadterneuerungsprogrammen erlangt. Auf nationaler Ebene ist sie die erste Organisation, die explizit die Konflikte zwischen Mieter(inne)n und Vermieter(inne)n in Armutssiedlungen zum Thema macht und Mechanismen der Konfliktlösung anbietet. Die initiierten Prozesse bieten gute Aussichten für eine längerfristige Nachhaltigkeit: Die Bewohner/-innen führen die Entwicklungen mit eigenen Mitteln weiter; eine langfristige Partnerschaft zwischen Bewohner(inne)n, städtischen Dienstleistern und lokalen Behörden ist vorbereitet; die baulichen, sozialen und ökonomischen Veränderungen setzen sich fort.

Die Bewertung der Arbeit der NRO fällt überaus positiv aus. Die Evaluierung identifiziert aber auch Bereiche für Verbesserungen, die sich entsprechend in den formulierten Empfehlungen widerspiegeln:

- Die Basisorganisationen sollten in Projektentwicklung und -präsentation geschult werden, damit sie sich selbst bei Organisationen der Zivilgesellschaft, Stiftungen und dem Privatsektor, aber auch bei öffentlichen Institutionen um Förderung bemühen können. Dadurch werden sie noch besser als verantwortliche Träger der lokalen Entwicklungsprozesse hervorgehoben und in ihren Potenzialen gestärkt.
- Von Bewohnern erstellte Stadtteilentwicklungspläne könnten durch gezielte Partnerschaften mit Architekt(inn)en, Ingenieur(inn)en und Stadtplaner(inne)n eine höhere Akzeptanz und Anerkennung bei städtischen Behörden und Ausführenden von Stadtteilsanierungsmaßnahmen erlangen.
- Das bestehende Frauennetzwerk und lokale frauenorientierte Organisationen sollten stärker mit der Arbeit der NRO vernetzt werden.
- Die Effizienz der NRO könnte durch eine andere Personal- und Arbeitsstruktur (Vollzeit-Bewohnerorganisator/-innen, Barfußorganisator(inn)en, Anreizstrategien), gezielte Partnerschaften mit

Sektor-NRO (z. B. aus dem Bereich Gesundheit, Beschäftigung oder Jugendförderung) sowie ein verbessertes Datenmanagement optimiert werden.

- Die NRO sollte Ausstiegsstrategien für ihre Arbeit mit Basisorganisationen in den ausgewählten Stadtteilen definieren und gezielt ihre Ansätze in neuen Stadtteilen verbreitern. Dabei sollte sie gute Praktiken und Lernerfahrungen dokumentieren und einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.
- Die institutionelle Nachhaltigkeit der NRO könnte durch eine breitere Finanzierungsbasis besser verankert werden.

Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall sinnvoll. Sie sollte mit einem kritischen Dialog hinsichtlich innovativer Stadtteilentwicklungs- und Wohnkonzepte weiter begleitet werden.

Joanna Kotowski

Follow-up (MISEREOR)

Die Organisation empfand die sehr einfühlsam durchgeführte Evaluierung wertschätzend und hilfreich und war bereit, Empfehlungen des Evaluierungsteams für die weitere Arbeit aufzunehmen. Die Personalstruktur wurde den Empfehlungen folgend verändert und legt jetzt mehr Gewicht auf die Förderung des Frauennetzwerks sowie die Organisationsarbeit an der Basis mit weniger Betreuung für bereits gut organisierte Siedlungen und Konzentration auf neue Stadtteile. In der Arbeitsstruktur soll mehr Wert gelegt werden auf ein besseres Datenmanagement sowie die Dokumentation der Lernerfahrungen. Die sehr gute Bewertung durch das Evaluierungsteam ermöglichte es zudem, der Organisation im bereits bewilligten nächsten Projektzyklus eine breitere Finanzierungsbasis zur Verfügung zu stellen.

18 Liberia

Evaluierung eines Gesundheitsprojekts im Westen des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR/KZE haben eine katholische Diözese und deren medizinische Abteilung über mehrere Jahre in aufeinanderfolgenden Phasen bei der Leitung und Durchführung eines Projekts im Bereich der öffentlichen Gesundheit unterstützt. Das Projekt zielt darauf ab, die allgemeine Gesundheit und Lebensqualität armer Bevölkerungsgruppen in einer großen Stadt im Nordwesten des Landes zu verbessern. Das Gesundheitsprogramm bietet ein breites Spektrum an angemessenen, unentbehrlichen und qualitativ guten Gesundheitsdienstleistungen, die durch ein Netzwerk von zehn Gesundheitseinrichtungen, einem Krankenhaus, fünf Gesundheitszentren und vier Gesundheitskliniken sichergestellt werden. Das Projekt ist gut in die Arbeit vor Ort eingebunden und wird von der Regierung und von Partnern geschätzt. Neben der breiten Öffentlichkeit richtet es sich an besonders gefährdete Gruppen wie Schwangere, Kinder, HIV- und Tuberkulosepatient(inn)en. Das Projekt arbeitet mit Nichtregierungsorganisationen (NRO) zusammen, um bessere und umfassendere Gesundheitsdienstleistungen anzubieten.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde im August 2019 von einem internationalen Experten für Public Health-Management durchgeführt und konzentrierte sich auf die aktuelle Projektphase von Februar 2018 bis Januar 2021. Ziel der Evaluierung war es, den Grad der Umsetzung des Projekts zu bewerten, Erfolge und Herausforderungen zu untersuchen und realis-

tische Optionen für die weitere Unterstützung zu empfehlen. Konkret wurden dabei untersucht: (i) die aktuelle Situation der Region in Bezug auf Lebensbedingungen, Konflikte usw.; (ii) die Aussichten auf eine alternative Finanzierung, z. B. durch andere, potenzielle Geberorganisationen; (iii) die Qualität der erbrachten Gesundheitsdienste; (iv) die Qualität des Managements von Gesundheitseinrichtungen; (v) die Qualität der Gesamtprojektkoordination; (vi) die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Relevanz der Unterstützung für die Gesundheitseinrichtungen; (vii) die Rechtfertigung des aktuellen Finanzrahmens; (viii) die Funktionalität des Gesundheitsmanagement-Informationssystems; (ix) die Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungspersonal und klinischem Personal sowie (x) die Relevanz und der Grad der Erreichung der Projektziele. Um die Angemessenheit des Projekts zu messen, bewertete die Evaluierung seine Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit sowie direkte und indirekte Wirkungen.

Dabei wurden die Perspektiven aller wichtigen Interessengruppen wie Regierung, mit der Durchführung beauftragte Stellen, Personal von Gesundheitseinrichtungen, Projektbegünstigte und Patientengruppen berücksichtigt. Interview- und Umfrageinstrumente sowie Fragebögen wurden dem Referenzrahmen der Evaluierung (ToR) entsprechend erstellt und in Beziehung zu kritischen Bereichen des Gesundheitssystemstärkung-Konzepts der Weltgesundheitsorganisation (Health System Strengthening – HSS) gesetzt. Die Umfragetools wurden mit der Partnerorganisation abgestimmt und vor der Evaluierung zur Vorabverteilung an sie geschickt. Alle Mitarbeitenden nahmen an einer „Um-

frage zur Mitarbeiterzufriedenheit“ und 200 Patient(inn)en an einer „Umfrage zur Patientenzufriedenheit“ teil. Hintergrunddokumente wurden ebenso geprüft wie wichtige Projektdokumente (Fortschrittsberichte, Buchprüfberichte, Berichte über das Gesundheitsmanagement-Informationssystem sowie Register und Aufzeichnungen von Gesundheitseinrichtungen). Neben der Bewertung der Meinungen von Interessengruppen zu bestimmten Themen durch allgemeinere Umfragen wurden tiefergehende Interviews mit Vertreter(inne)n der Interessengruppen geführt, um weitere Einblicke und Analysen zu ermöglichen. Insgesamt wurden sieben Gesundheitseinrichtungen besucht und die organisatorische Funktionalität, die Leistungsbereitschaft und die Qualität der Leistungserbringung durch partizipative Beobachtung, Interviews mit den Mitarbeitenden, Überprüfung der Aufzeichnungen und Fokusgruppengespräche mit Patient(inn)en bewertet. Vorläufige Ergebnisse und Empfehlungen aus den Gesprächen und Interviews wurden mit der Partnerorganisation diskutiert, um Feedback, Anregungen und Änderungswünsche zu bekommen.

Festgestellte Wirkungen

Während die meisten Projektziele realistisch sind und in der dreijährigen Projektlaufzeit relativ sicher erreicht werden dürften, wird die Erreichung einiger anderer Ziele durch eine sich verschlechternde Wirtschaftslage und damit steigende Kosten für die Gesundheitsdienste erschwert. Die Anzahl an Arztbesuchen, Schwangerschaftsuntersuchungen, stationären Geburten und Impfungen von Kindern hat zugenommen. Die Zahl der routinemäßigen HIV-Tests vor und nach der Geburt hat sich leicht verringert. Die Projektindikatoren für die letzten vier Jahre (2015-2018) weisen eine positive Entwicklung auf und deuten auf eine stabile Entwicklung des Projekts hin. Die Gesundheitsversorgung wird aufrechterhalten und die Zahl der Patient(inn)en steigt. Allerdings war in der ersten Jahreshälfte 2019 ein Rückgang der Auslastung einiger Gesundheitsdienste zu beobachten, der sich im weiteren Jahresverlauf aufgrund der problematischen wirtschaftlichen Situation im Land fortsetzen dürfte. Dies wird sich insbesondere auf die Nut-

zung der Gesundheitsdienstleistungen für Mütter auswirken, da die Kosten relativ hoch sind und in vergleichsweise geringem Maß von den Krankenkassen übernommen werden. Obwohl nicht quantifizierbar, trägt das Projekt sicherlich dazu bei, die Lebenserwartung und das Befinden von HIV- und Tuberkulosepatient(inn)en zu verbessern. Es muss auch davon ausgegangen werden, dass sich die präventiven Komponenten des Projekts langfristig positiv auf die Gesundheit bestimmter Nutzergruppen auswirken. Ein wichtiges Ergebnis des Projekts ist, dass es den Zugang zur Gesundheitsversorgung für Patient(inn)en durch die Bereitstellung erschwinglicher Gesundheitsdienstleistungen erleichtert und sie so vor gesundheitlichem und einem hohen finanziellen Risiko schützt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Programm wird sehr gut verwaltet, die Leitung und die Unterstützung der Gesundheitseinrichtungen sind ausgezeichnet. Das Informationsmanagement könnte verbessert werden. Gesundheitseinrichtungen werden kompetent geführt und sind mit ausreichendem Personal ausgestattet. Die Finanzierung der Gesundheitseinrichtungen erfolgt durch Kundengebühren und Erstattungen der Krankenkassen. Das Einkommen ist unzureichend für die Grundversorgung oder den Einsatz von mehr Personal. Die Projektziele heben darauf ab, die Leistungen des Gesundheitswesens zu verbessern, gehen aber nicht auf institutionelle, organisatorische und betriebswirtschaftliche Aspekte des Gesundheitsprogramms ein. Eine sinkende Anzahl von Patient(inn)en kann sich nachteilig auf die Fähigkeit des Programms auswirken, kurzfristige finanzielle Verpflichtungen wie die Zahlung von Gehältern an die Mitarbeitenden und den Kauf von Medikamenten zu erfüllen. Die Koordinierungsstelle ist vollständig auf die Unterstützung von MISERIOR angewiesen. Die Wahrscheinlichkeit, alternative Finanzmittel von anderen Geberorganisationen zu erhalten, ist gering.

Die Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen zeigt einen Abwärtstrend, der hauptsächlich auf eine sich verschlechternde Konjunktur zurückzuführen ist. Dies betrifft insbeson-

dere die Gesundheitsversorgung von Müttern und Kindern. Dem Projektpartner wird empfohlen, die Auslastung der Gesundheitsdienste weiterhin zu beobachten. Sollten sich die aktuellen Abwärtstrends fortsetzen, sollten alternative Finanzierungsmodelle in Betracht gezogen werden, um das Gesundheitswesen für arme und nicht versicherte Kund(inn)en zu subventionieren. MISEREOR wird empfohlen, die Organisation bei der Entwicklung eines solchen neuen Finanzierungsmodells mit technischem Fachwissen zu unterstützen. Dies geschieht am besten in enger Abstimmung mit der nationalen Dachorganisation.

*Pieter-Paul Gunneweg
(Übersetzung MISEREOR (QIZ))*

Follow-up (MISEREOR)

Die Hoffnung, dass das Land nach dem Bürgerkrieg schnell wieder an die vorherige Entwicklung anknüpfen kann, wurde leider enttäuscht. Durch die Ebola-Infektionen gab es einen weiteren gravierenden Einschnitt in das Gesundheitswesen. Im letzten Jahr ist zudem die Wirtschaft erheblich eingebrochen und die nationale Währung stark abgewertet worden, da die UN-Friedensmission mit ihrem großen wirtschaftlichen Einfluss in diesem kleinen Land beendet wurde. Das Projekt ist wegen dieser wechselvollen Rahmenbedingungen seit Beginn gewohnt, seine strategische Ausrichtung und somit auch seine Kooperation mit dem Staat kontinuierlich anzupassen. Die Empfehlung der Evaluierung, das auch weiterhin zu tun, konnte der Partner daher schnell und differenziert aufgreifen.

19 Madagaskar

Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts zur Verbesserung der sozio-ökonomischen Lebensbedingungen von Familien in einer Diözese im Hochland des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

MISEREOR fördert seit 2008 ein Projekt, das von einer im Jahr 1990 gegründeten diözesanen Schwesternkongregation initiiert wurde und gemeinsam mit einer Diözese im Hochland von Madagaskar durchgeführt wird. Die Schwesternkongregation arbeitet v. a. mit der ländlichen Bevölkerung im Bereich Bildung, Ernährungssicherheit und Landrechte.

War das Ziel zu Beginn des Projekts die Verbesserung der Ernährungssicherheit der ländlichen Bevölkerung durch technische Beratung und Unterstützung bei der Beschaffung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln, wurde ab 2014 die Arbeit um das Ziel der Sicherung von Landrechten von Kleinbäuerinnen und -bauern erweitert, um die landwirtschaftlichen Produktionsbedingungen langfristig abzusichern. Die häufigsten Rechtsstreitigkeiten in ländlichen Gebieten betreffen Landkonflikte, insbesondere umstrittene Grenzverläufe, Erbschaftsstreitigkeiten und Nutzungsrechte. In den vergangenen Jahren hat der Druck durch Investoren, Großgrundbesitzer und die Regierung zugenommen, die Land im großen Stil erwerben wollen (Landgrabbing).

Das evaluierte Projekt wird im Zeitraum Januar 2018 bis Dezember 2020 durchgeführt und entstand aus der Zusammenlegung eines Projekts zur Ernährungssicherung und eines anderen zu Landrechten. Zielgruppen im Bereich Ernährungssicherung sind 1.800 bäuerliche Haushalte, organisiert in 78 Selbsthilfegruppen, mit einem Frauenanteil von 70 %. Im Bereich Landrechte arbeitet das Projekt mit 21 kommunalen Landrechtsbehörden zusammen, die mit der dezentralen Ausstellung von

Landtiteln betraut sind. 45.000 Landzertifikate sollen während der Projektlaufzeit in den Kommunen ausgestellt werden. Die finanziell und technisch meist schlecht ausgestatteten Landrechtsbehörden erhalten materielle Ausstattung und technische Schulungen. Neben der Ausgabe von Landtiteln sollen Dorfentwicklungspläne in fünf ausgewählten Kommunen erstellt werden.

Projektziele im Bereich Ernährungssicherheit sind die Verbesserung der Produktion und Vorratshaltung von Reis und die Erhöhung der Einkommen. Die Maßnahmen umfassen insbesondere technische Fortbildung und Begleitung der Gruppen, materielle und finanzielle Unterstützung (Bau von Gemeinschaftsspeichern, Saatgut, Kleinvieh) und Sensibilisierungskampagnen. Die Organisation unterscheidet sich von anderen in der Region tätigen Organisationen insbesondere durch die Schwerpunktsetzung auf Stärkung der Leistungsfähigkeit, Trainings und fachliche Begleitung durch 10 Dorfberaterinnen und -berater.

In der Region hat das Projekt den Ruf einer kompetenten, glaubwürdigen und sehr engagierten kirchlichen Organisation. Landesweit und international ist die Organisation v. a. durch ihre Kompetenz, ihr erfolgreiches kommunales Engagement und ihre Lobbyarbeit im Bereich der Sicherung von Landrechten bekannt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Organisation wurde zum ersten Mal extern evaluiert. Da es sich bei dem aktuellen Projekt um die Zusammenlegung der beiden Bereiche Ernährungssicherung und Landrechte handelt, kann-

te sich die Evaluierung auf das laufende Projekt konzentrieren. Neben der standardmäßigen Analyse von DAC-Kriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit) wurden spezifische Themen untersucht, u. a. die Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Management und Personal, die Auswirkungen der Konzepte, Strategien und Ansätze auf die Projektergebnisse, die Bedeutung von externen und internen fördernden und hemmenden Faktoren für das Projekt und die Bedeutung der Querschnittsthemen Frauen und Umwelt.

Das Evaluierungsteam, bestehend aus einem deutschen Gutachter, einer madagassischen Co-Gutachterin und einer Übersetzerin, führten Interviews mit knapp 30 % der Bauerngruppen und 40 % der Kommunen, mit dem Vertreter der Kirchenhierarchie, Regierungsbehörden und zivilgesellschaftlichen Gruppen. Mit 15 der 16 Projektangestellten wurden Einzel- bzw. Gruppeninterviews geführt. Auf einen anonymen Fragebogen antworteten alle Angestellten. Für die Interviews mit den Zielgruppen und Projektbeteiligten wurden Fragelisten erstellt.

Für die quantitative Erhebung von Projektergebnissen bei den Bauerngruppen wurde eine Liste erstellt, die die Umsetzung von neuen landwirtschaftlichen Praktiken, Ressourcenschutzmaßnahmen und wirtschaftlichen Veränderungen abfragte. Das Gutachterteam wertete eine Vielzahl von Dokumenten, Trainingsmaterialien und Berichten aus, um ein umfassendes Bild des Projektfortschritts zu erhalten. Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen wurden in einem Abschlussworkshop mit dem Personal und Zielgruppenvertretern vorgestellt und diskutiert.

Die Organisation führt ein systematisches Maßnahmen- und Ergebnismonitoring durch, was hilfreich bei der quantitativen Erfassung des Projektfortschritts war. Ein quantitatives Wirkungsmonitoring wird bislang nicht gemacht.

Festgestellte Wirkungen

Die bäuerliche Bevölkerung im zentralen Hochland von Madagaskar ist vorwiegend arm und schlecht ausgebildet, hat kaum Zugang zu staatlichen Diensten und Krediten, besitzt keine Landti-

tel, leidet unter Überfällen und Viehdiebstählen durch bewaffnete Gruppen und ist den sich verschlechternden Anbaubedingungen durch Umweltzerstörung und Klimawandel ausgesetzt.

Im Bereich Landrechte wurden folgende Wirkungen erzielt: Durch den Erwerb von Zertifikaten ist das Land nun auf Dauer im Besitz der Bäuerinnen und Bauern, was Land- und Erbschaftstreitigkeiten vermindert, langfristige Investitionen begünstigt, den Wert der Grundstücke steigert, den Zugang zu Krediten erleichtert (Hypotheken) und generell zu einer Befriedung und Beruhigung im Dorf führt. Ein Novum ist, dass nun auch Frauen Landtitel besitzen. Andere Organisationen in Madagaskar lernen von den Erfahrungen des Projekts und versuchen ähnliche Ansätze umzusetzen. 2020 wird ein Weltbankprojekt in die Region kommen, um in den 21 Kommunen die Ausstellung von Zertifikaten massiv voranzubringen. Ohne funktionsfähige Kommunalbehörden, ausgestattet und ausgebildet durch die evaluierte Organisation, wäre das Projekt nicht in die Region gekommen.

Im Bereich Ernährungssicherung wurden gute Wirkungen erzielt, insbesondere bei der Verbesserung der Saatgutverfügbarkeit, der Steigerung von Erträgen und der Versorgung mit Reis in mehr als 10 Monaten im Jahr, der Diversifizierung der Anbaukulturen und damit der qualitativen Verbesserung der Ernährung und der Anpflanzung von Obst- und Nutzbäumen zur Verbesserung des Erosionsschutzes und der Ernährungs- und Einkommensdiversifizierung.

Gruppen und die einzelnen Mitglieder erstellen Jahrespläne mit konkreten Zielen und Maßnahmen. Dies führt zu zielgerichteterem Handeln, weniger Verschwendung von Ressourcen, mehr produktiven Investitionen und einem motivierenden Wettbewerb innerhalb der Gruppe. Dank der Einkommenssteigerungen, die sich im Kontext von hohem Diebstahlrisiko und Klimaschwankungen kaum quantifizieren lassen, ist es den Familien möglich, die Kinder zur Schule zu schicken, Gesundheitskosten zu bezahlen und Kleintiere als Kapitalanlage zu kaufen.

Geringe Wirkungen gibt es bisher beim Ressourcenschutz, der Wiederaufforstung und bei der dauerhaften Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit.

Negative Wirkungen gibt es bei den sehr vulnerablen Gruppen, die sich trotz des günstigen Preises keine Landzertifikate leisten können und so vom Projekterfolg ausgeschlossen bleiben. Manche Dorfbewohner, die nicht Gruppenmitglieder sind, haben Neidgefühle angesichts der Erfolge der Mitglieder entwickelt und säen Zwietracht und Gerüchte, stehlen selbst oder informieren bewaffnete Gruppen oder legen Feuer an Felder und Baumpflanzungen. Es existiert keine Strategie, die Projektaktivitäten und -erfolge allen Dorfbewohnern zugutekommen zu lassen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Organisation hat in den vergangenen Jahren bewiesen, dass sie fähig ist, Lehren aus Misserfolgen zu ziehen und neue Erkenntnisse und Themen zu integrieren. Dies gilt insbesondere für das Engagement im Bereich Landrechte und für die Förderung von Dorfgruppen. In der ersten Projektphase wurden alle im Dorf zu Schulungen eingeladen, mit mäßigem Erfolg. Daraufhin wurde der Gruppenansatz eingeführt: nur wer Mitglied ist, kann vom Projekt profitieren. Es schlossen sich aber auch Leute zusammen, die v. a. auf materielle und finanzielle Unterstützung durch das Projekt hofften und bei Ausbleiben die Gruppen wieder verließen. Eine Organisation, die die unterschiedlichen Bedürfnisse und Kapazitäten der Dorfbevölkerung kennt, sollte Diversität in ihren Ansätzen zulassen: z. B. Förderung von Haushalten, Kleingruppen, formalen Gruppen und Pilot bäuerinnen und -bauern. Darüber hinaus sollte eine an den Kontext angepasste und flexible „Exit-Strategie“ entwickelt werden, die den Zielgruppen von Anfang an bekannt gemacht werden sollte.

Besonderes Augenmerk sollte auf den Ressourcenschutz und die Wiederaufforstung gelegt werden, da die zunehmenden Starkniederschläge das bestehende Erosionsproblem weiter verschärfen. Das Problem der Buschfeuer müsste angegangen werden. Die Organisation sollte mit den Kommunen und der Regional- und Zentralregierung an Lösungsansätzen arbeiten.

Nach gut zwei Jahren haben die Kommunalbehörden bereits über 70 % der anvisierten

45.000 Landzertifikate ausgestellt. Dies war nur möglich, weil die Organisation die Behörden mit hohem personellem und finanziellem Aufwand unterstützt und gelegentlich Grenzen überschritten hat, indem manche Zertifikate wegen mangelnder Stromversorgung in den Kommunen im Projektbüro erstellt wurden. Kommunale Verwaltungsvorgänge im Büro einer kirchlichen Organisation durchzuführen, führte zu harscher Kritik der übergeordneten Behörde in der Hauptstadt. Mit dem Ziel, möglichst schnell viele Zertifikate auszugeben, wurden rechtliche Vorschriften ignoriert. Das Projekt sollte nicht einseitig auf die schnelle Erreichung des Projektziels schauen, sondern versuchen, die verschiedenen Akteure im Landrechtsbereich zusammenzubringen, gemeinsame Ziele zu vereinbaren, vertragliche Regelungen festzulegen und durch Öffentlichkeitsarbeit die Behörden in die Pflicht zu nehmen. Die Organisation ist durch ihre sehr gute nationale Vernetzung auf einem guten Weg, ein wichtiger nationaler Player zu werden.

Intern hat die Organisation seit Jahren mit einer hohen Personalfuktuation zu kämpfen, was die Arbeitseffizienz und Projekterfolge beeinträchtigt. Die Arbeitsbedingungen und der Managementstil müssen verbessert werden, mehr Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung sind erforderlich, um die Identifikation mit und das Vertrauen zu der Organisation zu erhöhen und damit das Personal zu stabilisieren.

Diese Empfehlungen sollten bei einem Strategieworkshop diskutiert werden, um einen kohärenten und langfristigen Strategieplan zu entwickeln.

Gottfried Horneber

Follow-up (MISEREOR)

Die Partnerorganisation arbeitet mit Hilfe einer AGIAMONDO-Fachkraft an der Umsetzung der aus der Evaluierung gewonnenen Empfehlungen. Insbesondere die Empfehlungen im Bereich der Organisationsentwicklung und Planung wurden bisher angegangen. Da die Evaluierung selbst nun erst vier Monate zurückliegt, ist es zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht, größere inhaltliche Umsetzungsergebnisse vor allem in der Projektarbeit zu erwarten. Einige dieser Empfehlungen werden auch erst in einer Folgephase berücksichtigt werden können. Von einer fortführenden Unterstützung des Projektpartners wird ausgegangen. Hauptanliegen der Beauftragung dieser Evaluierung war nicht zuletzt, eine Orientierung für die Schwerpunktsetzung im Folgeantrag zu geben.

20 Mali

Evaluierung eines Projekts zur gemeindebasierten nachhaltigen Nutzung der natürlichen Ressourcen in neun Landgemeinden

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird von einer im Juli 1996 gegründeten malischen Nichtregierungsorganisation (NRO) durchgeführt. Diese ergreift seit 18 Jahren Maßnahmen zum Schutz und zur Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen, verfügt über engagiertes und erfahrenes Personal und genießt großes Vertrauen in der Bevölkerung, bei den dörflichen Behörden, den Gebietskörperschaften sowie den Vertreter(inne)n der Verwaltung und den Fachstellen. Seit ihrer Gründung ist die NRO gewachsen und hat ihr Einsatzgebiet auf weitere Kreise und Regionen Malis ausgedehnt.

Bislang beschäftigt die NRO insgesamt 35 Personen malischer Herkunft, darunter 9 Frauen, die mit prioritären Zielgruppen arbeiten, wie z. B.:

- Ländliche Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen, von denen manche in Verbänden organisiert sind, insbesondere Jugendliche und Frauen, die hauptsächlich von der landwirtschaftlichen Produktion leben;
- in Gruppen organisierte Frauen, die über wenig Einkommen verfügen, in Randgebieten leben und in Kleinstunternehmen tätig sind.

MISEREOR unterstützt die NRO seit 1998 durch Beratung und Zurverfügungstellung von Geldern. Das Projekt wurde bereits dreimal extern evaluiert und zwar im November 2009, September 2012 und Dezember 2015. Das jetzt zu evaluierende Projekt begann im Juli 2016 und endet im Juni 2019. Das Oberziel lautet: Die Bevölkerung der neun beteiligten Landgemeinden verwaltet ihre natürlichen Res-

sourcen nachhaltig, transparent, sozial verantwortlich und ökonomisch rentabel. Ihre Repräsentant(inn)en setzen sich aktiv gegen die Aneignung von Land sowie gegen die Umweltverschmutzung durch private Unternehmen ein und sorgen für deren aktive Teilhabe an einer umfassenden sozialen und ökonomischen Entwicklung in den Gemeinden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Auftrag des aus vier Personen (eine Frau, zwei nationale und ein internationaler Gutachter) bestehenden Evaluierungsteams war es, das Konzept, den Umsetzungsprozess und die erzielten Ergebnisse des Projekts zu untersuchen und diese mit den ursprünglichen Zielen zu vergleichen, um etwaige Veränderungen oder Verbesserungen festzustellen. Evaluiert werden sollten auch die folgenden vier Punkte: (i) Sichtweisen der Zielgruppen, (ii) Organisationsführung, (iii) Arbeitskultur der Organisation und (iv) Ausrichtung auf die Zielgruppen und Einbeziehung derselben in das Projekt.

Der methodische Ansatz des Evaluierungsteams war partizipativ, formativ und prospektiv. Er wurde mit dem Projektteam und allen Gesprächspartnern besprochen, und der Blick wurde insbesondere auf folgende Aussage gerichtet: „Lasst uns Erfolge und Misserfolge teilen, lasst uns austauschen, welche Lehren wir ziehen müssen, um die Wirkung der Projekte zukünftig zu steigern.“ Das Evaluierungsteam befragte die verschiedenen Projektbegünstigten nacheinander; dadurch sollte gegenseitige Beeinflussung vermieden und einer jeden und einem jeden die Möglichkeit gegeben werden, sich frei auszudrücken. Beim Auftakt- und

Abschluss-Workshop lud das Evaluierungsteam das Projektteam und die Projektleitung dazu ein, die Stärken und Schwächen der Interventionsstrategie des Projekts und der Organisation intern zu diskutieren.

Festgestellte Wirkungen

Oberziel und Projektziele entsprechen in ihren Formulierungen den Prioritäten der Zielgruppen und stehen im Einklang mit den Schwerpunkten und Prioritäten der verschiedenen Dokumente zur nachhaltigen Entwicklungspolitik in Mali.

Im aktuellen Kontext der malischen Dezentralisierung und der Agrargesetzgebung tragen die Maßnahmen und Ergebnisse des Projekts dazu bei, Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren wie dezentralen Gemeinschaften, der Zivilgesellschaft, der Verwaltung, den Fachstellen und privaten Unternehmen einzuleiten und zu stärken. Diese Dynamik wird durch die vom Projekt unterstützten Landkommissionen gefördert, die es allmählich schaffen, in jeder der neun beteiligten Landgemeinden die Reduzierung der Landverkäufe und Landkonflikte voranzutreiben. Zum Wohle der Dorfgemeinschaften und -gemeinden werden jetzt dank des Projekts regelmäßig Gespräche mit privaten Unternehmen geführt, die deren Umwelt belasten. In einer Kommune wird ein solcher Abstimmungsprozess getestet. Der Dialog für eine bessere Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen findet zwischen Steinbruchbetreibern, Dorfgemeinschaften, Privatunternehmen und dem betreffenden Bürgermeister statt.

Dank des Projekts werden jetzt 17 neue Dorfkooperativen nach Sektoren (Gemüsebau, Mast) und Geschlecht (80 % Frauen, 20 % Jugendliche) begleitet. Dadurch kann das Augenmerk der 1.057 Mitglieder dieser Kooperativen auf die richtige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen gelenkt werden. Aufgrund des Projekts konnten auch Dorfgemeinschaften zu kommunalen Kooperativen zusammengefasst werden. Dies hatte nachhaltige Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion und die lokale Wirtschaft. So ist beispielsweise zu beobachten, dass das Eigenkapital der Genossenschaften jedes Jahr konstant zwischen 1 % und

16 % wächst und die Genossenschaften dadurch zunehmend autark werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Thema Gender spielt im Projekt eine große Rolle und geht auf eine wichtige Empfehlung aus der vorherigen Evaluierung zurück. Es spiegelt sich in der Formulierung von Maßnahmen und der Auswahl der Zielgruppen sowie in der Anstellung einer Gender-Beraterin wider, die für die Integration dieses Ansatzes in Projekt- und Organisationsmaßnahmen verantwortlich ist. Der Gender-Ansatz hat jedoch noch nicht die erwarteten Ergebnisse gebracht. Deshalb muss die NRO alle ihre Maßnahmen überprüfen und überlegen, wie der Gender-Ansatz sowohl Frauen als auch Männern zugutekommen könnte.

Obwohl der methodische Ansatz für die Projektdurchführung vorsieht, die Zielgruppen in die Formulierung der durchzuführenden Maßnahmen einzubeziehen, werden deren Sichtweisen in den verschiedenen Phasen des Projekts nicht ausreichend berücksichtigt. Grund dafür ist, dass es kein partizipatives Monitoring- und Evaluierungssystem gibt, das wirkungsorientiert wäre und definiert, was sich für die Zielgruppen aufgrund des Projekts ändern soll und wie diese Veränderungen zu messen wären.

Die NRO wird von einem Verwaltungsrat aus vier Personen geleitet, darunter eine Frau. Er tagt nicht regelmäßig, sondern nach Bedarf sowie während der Jahreshauptversammlung. In einer Organisation dieser Größenordnung (in Bezug auf Finanzvolumen, Anzahl der Partner und Projekte, Zahl der Mitarbeitenden) würden regelmäßige Sitzungen des Verwaltungsrats die Geschäftsleitung bei der Verwaltung der operativen Tätigkeiten entlasten.

Im Rahmen des Projekts wurde ein Trainingsplan für das Projektteam und weitere Mitarbeitende der Organisation entwickelt und eingeführt. Noch sind die Auswirkungen dieser Schulungen auf die Professionalisierung des Projektpersonals begrenzt; dank der Schulungen konnten aber vielversprechende Sektoren identifiziert und unterstützt und eine Plattform kooperativer Gewerkschaften auf der Ebene der neun Landgemeinden geschaffen werden.

Um die Probleme der Auswirkungen des Klimawandels auf die natürlichen Ressourcen und der Aneignung von Land durch private Unternehmen zu lösen, muss sich die NRO den folgenden Herausforderungen stellen:

- Die Nachhaltigkeit der Interventionen der von ihr geschaffenen genossenschaftlichen Organisationen und lokalen Strukturen zum Agroforst-Ressourcenmanagement sollte durch zunehmende Eigenständigkeit gesichert werden;
- die Gebietskörperschaften (Gemeinden und Gemeindeverbände) sollten bei der administrativen und territorialen Bewirtschaftung ihrer agroforstwirtschaftlichen Ressourcen und Ländereien besonders begleitet werden;
- die Leistungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitarbeitenden sollte gesteigert werden, damit die Zielgruppen des Projekts in den Genuss besserer Produkt- und Dienstleistungen kommen.

Die aus dieser Evaluierung resultierende kritische Überprüfung der Maßnahmen, Produkte und Dienstleistungen veranlasst das Evaluierungsteam zu folgenden Empfehlungen:

- Überarbeitung der Interventionsstrategie, um das Projekt stärker in die kommunalen Unternehmen einzubinden;
- Mobilisierung geeigneter Ansprechpartner vor Ort, um die Maßnahmen des Projekts an Dorforganisationen weiterzugeben;
- Entwicklung von Kommunikationsmitteln für Entwicklung, z. B. an den Kontext und die verschiedenen Zielgruppen angepasste Produkte wie Plakate, Broschüren und Radiosendungen in nationalen Sprachen;
- Diversifizierung des vom Projekt vorgeschlagenen Angebots an nachhaltigen Techniken und Einrichtungen für das Management natürlicher Ressourcen, um die Bedürfnisse der Dorfgemeinschaften besser zu erfüllen;
- Einsatz eines Instruments für wirkungsorientiertes Monitoring und Evaluierung (SEPI): Angesichts der festgestellten Schwächen in den Bereichen Monitoring und Evaluierung und der angestrebten Überarbeitung der Interventionsstrategie wird dringend empfohlen, die Einführung

eines solchen Instruments in der nächsten Projektphase als absolut prioritär zu betrachten.

Die drei für die nächste Phase des Projekts vorgeschlagenen Interventionsbereiche lauten wie folgt:

- Unterstützung des lokalen Projektmanagements der Kommunalverwaltungen (Gemeinden und interkommunale Verbände) für die integrative Bewirtschaftung ihrer agroforstwirtschaftlichen Ressourcen und Ländereien;
- Professionalisierung der kommunalen Genossenschaftsverbände und ihrer Plattform zwecks Empowerment und Resilienzstärkung ihrer Mitglieder;
- Leistungssteigerung der NRO durch Weiterbildungen des Personals, Überarbeitung der Interventionsstrategie und Aufbau eines wirkungsorientierten Monitoring- und Evaluierungssystems.

Gilles Mersadier (Übersetzung MISEREOR/QIZ)

Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung sind in den Dialog zwischen der NRO und MISEREOR über eine mögliche Folgephase eingeflossen. Dieser Dialog ist im Gange und wird voraussichtlich noch einige Zeit andauern. In dem laufenden Dialog wurde der Partner aufgefordert, nachzuweisen, dass er über eine zuverlässige und vielversprechende Strategie zur Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen verfügt. Drei grundlegende Punkte sollten dabei im Fokus stehen: Verbesserung der Funktionsweise seiner satzungsgemäßen Organe (Generalversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsführung), Stärkung der Beteiligung der Zielgruppen an der Projektgestaltung und konsequente Anwendung des Gender-Ansatzes. Der Partner arbeitet derzeit daran, MISEREOR ein Projektdokument vorzulegen, das die genannten Schwerpunkte bzw. Schlüsselempfehlungen angemessen berücksichtigt.

21 Mexiko

Evaluierung eines Projekts zur Selbstorganisation, Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen und zur Umsetzung der Menschenrechte von armen Bevölkerungsgruppen in städtischen und ländlichen Regionen

Kurzbeschreibung der durchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die auf Wohnungsbau und Menschenrechte spezialisierte mexikanische Nichtregierungsorganisation (NRO) kann auf eine lange Erfahrungsgeschichte zurückblicken, die von Anbeginn von MISEREOR begleitet wurde. Während sie zunächst ihre Arbeit auf Mexiko-Stadt konzentriert hatte, unterstützt sie mittlerweile auch Bewohnerinitiativen im ländlichen Norden von Puebla, sowie – nach den zerstörerischen Erdbeben von 2017 – auch in Oaxaca und im Estado de México. Das Ziel der evaluierten Projekte war, die Selbstmanagementpotentiale und die Mitsprache von organisierten Basisgruppen zu stärken, um langfristig die Lebens- und Wohnbedingungen in den beteiligten städtischen Armutssiedlungen und dörflichen Gemeinschaften zu verbessern. Die NRO bietet ihre Leistungen auf verschiedenen Ebenen an. Auf nationaler und internationaler Ebene beeinflusst sie im gemeinsamen Netzwerk mit anderen NRO den rechtlichen Rahmen und die Wohnungs- und Stadtentwicklungspolitik. Auf lokaler Ebene orientiert sie einerseits die Methoden des Wohnungsbaus mit Schwerpunkt auf Selbstbau mit lokalen und natürlichen Materialien, andererseits die Verbesserung öffentlicher Räume und die Stärkung der Bewohnerpartizipation sowie ihrer Selbstbestimmung. Die Selbstbestimmung indigener Gruppen und von Frauen ist dabei ihr besonderes Anliegen.

Die aktuellen Rahmenbedingungen in Mexiko sind zwiespältig und wirken sich nicht immer unterstützend auf die Arbeit der NRO und der zivilgesell-

schaftlichen Netzwerke aus. Einerseits gibt es insbesondere auf der lokalen Ebene und in Mexiko-Stadt eine Öffnung gegenüber sozialen Themen. Andererseits weht den NRO von der neuen Zentralregierung aus ein kalter Wind entgegen. Gleichzeitig formiert sich unter dem Stichwort „Recht auf die Stadt“ weltweit eine neue städtische Protestbewegung, die gegen die neoliberale Hegemonie eigene Ansprüche an den städtischen Entwicklungen einfordert. Die mexikanische NRO und ihre Netzwerke sind besonders aktiv an diesen menschenrechtlichen Initiativen beteiligt.

Ziel der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Dezember 2018 und Juni 2019 statt, einschließlich Vorbereitung und Erarbeitung eines Vorschlags zum methodischen Vorgehen, einer vierwöchigen Feldphase vor Ort im Februar und März 2019 sowie Erstellung des Evaluierungsberichts und Nachbereitung. Sie wurde gemeinsam von einer deutschen Gutachterin und einem mexikanischen Kollegen durchgeführt.

Das Gutachterteam konzentrierte seine Analyse auf den Zeitraum 2015-2019. Im Mittelpunkt stand die Erfassung der Wirkungen auf die Stärkung der Selbstorganisationspotentiale der beteiligten Bewohnergruppen und Basisnetzwerke, auf die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen der armen Zielgruppen aus städtischen und ländlichen Regionen sowie auf die Verbesserung der lokalen bis nationalen Rahmenbedingungen. Neben den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizi-

enz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurde die institutionelle Kapazität der NRO analysiert, ihre besonderen Wirkungen auf die politischen Rahmenbedingungen erörtert und die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen von 2014 überprüft.

Die Evaluierung wurde als gemeinsamer Lernprozess verstanden; die Partnerorganisation wurde in alle Schritte der Vorbereitung und Durchführung mit einbezogen. Das Methodenspektrum umfasste: Dokumentenanalyse; 17 individuelle und Gruppeninterviews mit insgesamt 39 Schlüsselpersonen aus der Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Sektor (darunter 39 % Frauen); Feldbesuche von 42 Einzelprojekten in 17 Gemeinden (individuelle Häuser, viele aus Lehm oder anderen lokalen Baustoffen; Gemeinschaftszentren; ökologische Ansätze wie Wasserehitzer, Sonnenkollektoren, Biotoiletten, städtische Landwirtschaft, medizinische Pflanzen etc.) sowie Fokusgruppeninterviews mit insgesamt 252 Bewohner(inne)n (darunter 69 % Frauen) an den verschiedenen Standorten in Mexiko-Stadt, Puebla, Oaxaca und Estado de Mexico; eine Netzwerkanalyse der interinstitutionellen Beziehungen; Interviews mit dem Führungsgremium und dem strategischen Orientierungsbeirat der NRO; eine von den Mitarbeitenden der NRO anhand eines Fragebogens durchgeführte Selbstbewertung der Institution.

Zu Beginn und am Ende der Feldphase fand jeweils ein Workshop statt, an dem Vertreter/-innen der Partnerorganisation, der Bewohnergruppen, der Basisnetzwerke und anderer projektrelevanter Organisationen teilnahmen. Während des Auftaktworkshops wurden die Ziele und das Vorgehen der Evaluierung vermittelt und gemeinsam eine Analyse zu Stärken und Schwächen des Projektansatzes sowie zu aktuellen Chancen und Bedrohungen im externen Umfeld erarbeitet. Der Schlussworkshop diente der Information über die vorläufigen Ergebnisse und der Validierung der Empfehlungen durch die Teilnehmer/-innen.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige positive Wirkungen vorweisen, die Ergebnis des gemeinsamen Vorgehens mit lokalen Basisgruppen und den vielfältigen Netzwerken sind:

- Auf nationaler Ebene wurden wichtige Wirkungen im Bereich der Wohnungspolitik erzielt, die gesetzliche Neuformulierungen sowie eine armutsgerechte und auf die soziale Produktion von Wohnräumen ausgerichtete Neuorientierung der Wohnungsbausubventionen betreffen.
- In Mexiko-Stadt hat die NRO an der Formulierung der neuen Stadtverfassung mitgewirkt und die Ausrichtung des Stadtteilverbesserungsprogramms wesentlich orientiert. In den anderen Interventionsgebieten (Puebla, Oaxaca, Estado de México) ist der politisch-normative Einfluss der NRO weniger sichtbar.
- Die NRO stärkte die Fähigkeit von Basisorganisationen, sich besser für ihre Prioritäten der Wohnungsversorgung, der Stadtteilverbesserung sowie für ihre kulturellen und Menschenrechte einzusetzen. Sie hat mit ihrer Arbeit direkt ca. 5.500 Personen in 41 verschiedenen Stadtteilen und Ansiedlungen erreicht; indirekt profitieren von den Aktivitäten mindestens 200.000 Menschen.
- Bewohnerorganisationen in Mexiko-Stadt haben eigene Vorschläge der Stadtteilverbesserung vorgelegt, die sie mit finanzieller Unterstützung der lokalen Behörden selbst umsetzen.
- In Puebla und in den Erdbebenregionen wurden im untersuchten Zeitraum rund 560 Wohnhäuser von den Bewohner(inne)n gebaut bzw. instand gesetzt, häufig unter Verwendung lokaler und natürlicher Baustoffe. Ökotechnologien fanden eine größere Verbreitung.
- Mitglieder der Basisorganisationen haben an Fortbildungen zu Demokratisierungsprozessen teilgenommen, die von der NRO entwickelt und angeboten werden. Vielfach arbeiten sie in lokalen oder nationalen Gremien mit. Besonders nimmt die Beteiligung von Frauen an lokalen Entscheidungsprozessen zu, auch unter den indigenen und ländlichen Gruppen.

Es ist davon auszugehen, dass das übergeordnete Projektziel, soziale Bewegungen und organisierte Gruppen in ihren Fähigkeiten zur Selbstverwaltung und politischen Einflussnahme zu stärken, erreicht wird. Damit werden die Einhaltung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte der

Zielgruppen sowie ihr Recht auf Partizipation gestärkt und ihre Lebensbedingungen verbessert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist im politischen Kontext von Mexiko und für die Zielgruppen außerordentlich relevant. Es trägt dazu bei, die bestehenden Ungleichheiten ins Bewusstsein zu heben und zu reduzieren und nationale sowie lokale Politiken zu orientieren, insbesondere in Bezug auf den Abbau des hohen Wohnungsdefizits, eine sozial verträgliche Stadt- und Regionalentwicklung, den Klimaschutz und die Armutsbekämpfung.

Die initiierten Prozesse bieten gute Aussichten für Nachhaltigkeit: Die Bewohner/-innen führen die Entwicklungen mit eigenen Mitteln weiter; viele Mitglieder der Basisorganisationen engagieren sich politisch und üben Einfluss auf lokale Transformationsprozesse aus; eine langfristige Partnerschaft zwischen Bewohner(inne)n und lokalen Behörden ist vorbereitet; die baulichen, sozialen und ökonomischen Veränderungen setzen sich fort. Die institutionelle Nachhaltigkeit der NRO könnte mit einer klaren Strategie für die Systematisierung und Verbreitung von Lernerfahrungen verbessert werden.

Die Arbeit der NRO wird weitgehend positiv bewertet. Die Evaluierung identifiziert aber auch Bereiche für Verbesserungen, die sich entsprechend in den formulierten Empfehlungen widerspiegeln:

- Der horizontale Austausch zwischen den verschiedenen Basisgruppen könnte gestärkt werden. Gleichzeitig bedürfen die verschiedenen Fortbildungsprozesse und Trainingsmaterialien einer Überprüfung und Aktualisierung.
- Es ist nicht immer klar, welche Prioritäten bei der technischen Unterstützung von Wohnungsbauprozessen und anderen baulichen Aktivitäten sowie der sozio-kulturellen Unterstützung der verschiedenen Organisationsprozesse zugrunde gelegt werden. Es sollten transparente Kriterien der technischen und sozio-kulturellen Beratung und Begleitung definiert werden sowie klare Kriterien für eine Ausstiegsstrategie der NRO.
- Der nachhaltige Wissenstransfer sollte durch die Fortbildung von lokalem „Barfußpersonal“ gestärkt werden.

- Die Verantwortung für Betrieb und Wartung der zahlreichen, durch Bewohner/-innen geführten Zentren sollte besser definiert werden, insbesondere im Hinblick auf eine gemeinsame personelle und finanzielle Verpflichtung der Bewohner/-innen und der zuständigen Institutionen des öffentlichen Sektors.
- Die politische Präsenz der NRO und der Basisgruppen auf lokaler Ebene (Gemeindeparlamente, Dorfvertretungen) in den Wirkungszonen außerhalb von Mexiko-Stadt (insbesondere der ländliche Norden von Puebla) könnte verbessert werden.
- Auf nationaler Ebene könnte die Netzwerkarbeit der verschiedenen Partner-NRO besser koordiniert und sichtbar sein.
- Die Effizienz der NRO könnte durch gezielte Partnerschaften mit anderen Sektor-NRO (z.B. aus dem Bereich Gesundheit und traditionelle Medizin, Landwirtschaft, Kleinstunternehmen, Beschäftigung oder Jugendförderung), durch verbesserte Systematisierung der Lernerfahrungen sowie ein verbessertes Datenmanagement optimiert werden.
- Die institutionelle Nachhaltigkeit der NRO könnte durch eine breitere Finanzierungsbasis besser verankert werden. Hierzu wird u. a. die Etablierung eines Fördervereins der ehemaligen Mitarbeitenden vorgeschlagen.

Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzungen des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall sinnvoll. Sie sollte mit einem kritischen Dialog hinsichtlich der Förderung von Menschenrechten – mit Schwerpunkt auf Wohnungs-, Frauen- und indigene Rechte sowie das Recht auf die Stadt – und innovativer ökologischer Ansätze weiter begleitet werden.

Joanna Kotowski

Follow-up (MISEREOR)

Im Vorprojekt wurde eine externe Evaluierung durchgeführt, deren Ergebnisse die Relevanz sowie die positiven Wirkungen der Arbeit des Partners in den jeweiligen Projektregionen bestätigt haben.

Nach Übergabe des Evaluierungsberichts erfolgte durch den Partner und sein Team eine Prüfung und Reflexion über die Ergebnisse, die im Allgemeinen sehr positiv aufgenommen wurden und als Orientierungsinstrument für die Fortsetzung der Projektarbeit dienen.

Durch den Partner wurden Schwächen, aber auch ihre Stärken und Potenziale erkannt. Es gab keine Punkte, in denen die Meinungen weit auseinander gingen.

Die Evaluierungsempfehlungen wurden ernstgenommen und in einer Matrix mit entsprechenden Kommentaren und Vorschlägen zur Umsetzung sowie Angabe des Zeitrahmens eingetragen. Diese Matrix gilt auch als Grundlage für die Beobachtung (Monitoring) der Fortschritte. Die Empfehlungen befinden sich bereits in der Umsetzung.

Im neuen Antrag spiegelt sich insbesondere die Intention wider, das Engagement des Partners in der Sierra Norte de Puebla langsam zu verringern und sich nach der nächsten Projektphase aus der direkten Begleitung einer Organisation von Indigenen zurückzuziehen. Auch wird versucht, Frauen und junge Menschen stärker in den Blick zu nehmen sowie Erfahrungen und Best Practices zu systematisieren und sichtbar zu machen.

22 Nigeria

Evaluierung eines Projekts zur Förderung von ländlicher Entwicklung und nachhaltiger Landwirtschaft im Südwesten des Landes

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine Kirchenstruktur, die angelehnt an ihre Diözese seit 2011 ein Programm zur ländlichen Entwicklung durchführt. Die Maßnahmen finden in fünf Regierungsbezirken statt. Der Träger ist mit weiteren kirchlichen Programmen in Nigeria vernetzt, in denen schon etwas länger zur nachhaltigen Landwirtschaft gearbeitet wird. Das Projekt wurde entwickelt, um die Landbewohner/-innen und ressourcenarmen Bäuerinnen und Bauern in der Diözese dabei zu unterstützen, ihre Nahrungsmittel- und Einkommensmöglichkeiten durch nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken zu verbessern. Als ölreiches Land hatte Nigeria lange Jahre die Landwirtschaft vernachlässigt. Der Ölpreisverfall hat jedoch in den letzten Jahren zu einem Umdenken geführt, und die Landwirtschaft wird wieder als wichtige Stütze der Wirtschaft angesehen. Aufgelegte Programme der nigerianischen Regierungen orientieren sich bislang an Ansätzen der Grünen Revolution, am Anbau in Monokultur und dem Aufbau von Wertschöpfungsketten unter Einbindung des verarbeitenden Sektors.

Das Programm arbeitet offen mit Frauen und Männern, allen Religionsgruppen, den einkommensschwachen Landlosen und Migrant(inn)en sowie insbesondere mit Jugendlichen in Schulen zusammen. Der Partner versucht, eine ganzheitliche Entwicklung der Menschen anzustoßen, und die Hilfe zur Selbsthilfe ist dabei ein wichtiges Grundprinzip, um die Nachhaltigkeit ihrer verschiedenen Interventionen sicherzustellen. Die Partnerorganisation hat bislang mit 32 Bauerngruppen

und acht Schulen zusammengearbeitet. Die Arbeit in den Schulen soll vor allem das Interesse der Jugendlichen an der Landwirtschaft wecken. Fast alle Gruppen sind gut gemischt, nur wenige sind ganz männlich oder weiblich. Die Gruppengröße variiert zwischen 8 und 29 Mitgliedern. Alle Gruppen sind zusätzlich Mitglieder in der nationalen Bauernvereinigung zu nachhaltiger Landwirtschaft (SUFAN). Diese Dachorganisation ermöglicht den kontinuierlichen Austausch von Wissen und Erfahrung und betreibt Lobbyarbeit, die besonders über einen nahen Radiosender weite Verbreitung innerhalb des Südwestens Nigerias erfährt.

Die Partnerorganisation berät insbesondere zu folgenden Themen:

1. Beratung zu nachhaltiger Landwirtschaft mit Blick auf Feldfrüchte und Kleintierhaltung. Hinzu kommt die Vermeidung von Nachernte- und Lagerverlusten;
2. Ausbildung von Frauen und Jugendlichen in der verbesserten Weiterverarbeitung von Maniok und Süßkartoffeln sowie zur Schaffung von Nebeneinkünften durch Kosmetik, Seifenherstellung und kleine Lebensmittelsnacks;
3. Aufklärung der Dorfgemeinschaften zu wesentlichen Themen der Basisgesundheits- und Hygiene;
4. Unterstützung der Anwaltschaft und Lobbyarbeit auf Dorfebene, um Initiativen wie ländlichen Straßenbau, Schulausbau, Einrichtung von primären Gesundheitszentren oder Zugang zu Trinkwasser für die betroffenen Gemeinden bei der lokalen, regionalen oder nationalen Regierung einzuklagen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Mai und August 2019 statt, einschließlich der Vorbereitung, einer zweieinhalbwöchigen Feldphase vor Ort im Juni/ Juli sowie der Nachbereitung und Erarbeitung des Evaluierungsberichts. Sie wurde von einem deutschen Gutachter und einer nigerianischen Kollegin durchgeführt. Das Gutachterteam konzentrierte sich auf die aktuelle Projektphase, schloss jedoch die beiden Vorphasen mit in die Analyse ein. Im Rahmen der Feldphase wurden zehn Bauerngruppen in fünf Gemeinden sowie zwei Jugendclubs in einer Schule besucht. Weiterhin wurden Gespräche mit allen wichtigen Projektpartnern und dem Vorstand der Partnerstruktur geführt. Schließlich wurden die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen mit allen Beteiligten diskutiert und validiert.

Als Schwerpunkte hat das Gutachterteam die zentralen Inhalte der Agrarberatung und die methodische Vorgehensweise genauer untersucht. Neben

Maniok, Yamswurzeln, Hirse und Gemüse sowie Tomaten oder Okraschoten wurde in vielen Fällen mehr als verdoppelt. Diese Steigerungen wurden durch verschiedene Maßnahmen erreicht, wie z. B.: verbessertes Saatgut, optimale Pflanzenabstände, Ausbringung von Kunstdünger und tierischem Dung sowie besseres Schädlings- und Krankheitsmanagement.

- Auch die Tierhaltung für Ziegen und Hühner wurde wesentlich optimiert, und viele Bauernfamilien halten mehr als doppelt so viele Tiere wie zuvor. Die Wirkungen in der Tierhaltung ergeben sich vor allem durch verbesserte Haltingspraktiken, Tierernährung, Hygiene und Veterinärversorgung.
- Die Einführung einer luftdichten Lagerung von Getreide mit doppelten Plastiksäcken erlaubt den Verzicht auf chemische Nachbehandlung und ermöglicht eine fast verlustfreie Lagerung bis zur nächsten Ernte. Insbesondere diese optimierten Lagerungsmöglichkeiten haben die

Tabelle 1: Produktion vor Projektbeginn im Vergleich zu heute

	Einheit	Vorher	Heute	Veränderung %
Mais	kg /ha	675	1.450	+115%
Casava	Wagenladungen je ha	6,3	13,8	+119%
Yamswurzel	120 Knollen je ha	6,8	16,5	+143%
Ziegen	Anzahl	2,9	10,2	+251%
Hühner	Anzahl	5,8	18,8	+224%

Quelle: Einzelbefragung von Bäuerinnen und Bauern im Rahmen der Evaluierung, Stichprobe 27 – 44 Betriebe.

den Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit wurden insbesondere Fragen der nachhaltigen Bodennutzung, der Agroforstwirtschaft und die Möglichkeiten einer besseren Dorfentwicklung vertieft erörtert.

Festgestellte Wirkungen

- Das Programm hat es geschafft, die Erträge der Bauernfamilien sehr deutlich zu verbessern. Der Ertrag für wichtige Nutzpflanzen wie Mais,

Bäuerinnen und Bauern motiviert, mehr Fläche zu bewirtschaften, da sie nun die erzeugten Produkte wirklich selbst verbrauchen oder über einen langen Zeitraum vermarkten können, ohne die früher demotivierenden hohen Nacherteverluste zu fürchten.

- Die Frauen haben gelernt, wie sie Maniok besser weiterverarbeiten können. Die Effizienz und Qualität sind dabei etwas gestiegen. Dies ermöglicht es den Frauen, ein besseres Produkt

herzustellen, und das hilft letztlich bei der Vermarktung.

- Das Projekt hat auch versucht, halbkommerzielle Weiterverarbeitungstechniken für Maniok zu fördern. Jedoch war bislang nur eine einzige Gruppe in der Lage, das entsprechende Kapital für die notwendigen Gerätschaften und die Fertigungshalle aufzubringen. Hier ist der Technologiesprung einfach noch zu groß.
- Die Herstellung von Snacks aus Agrarrohstoffen sowie die Seifen- und Kosmetikproduktion durch Frauen und Jugendliche sind ebenfalls erfolgreich. Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass in den kleinen Dörfern mit je 20-30 Haushalten nur ein bis zwei Frauen diesen Aktivitäten nachgehen können, da die Absatzmärkte eben nur klein und beschränkt sind.
- Diese kleinen, Einkommen schaffenden Aktivitäten sind wirtschaftlich interessant und ermöglichen den Frauen ein kleines eigenes Einkommen. Allerdings bleiben die Vorteile hier noch eher gering, da das Produktionsvolumen nicht wesentlich erhöht werden kann und die Zeitersparnis begrenzt ist.
- Das Projektteam arbeitet mit vielen staatlichen Stellen erfolgreich zusammen. Ein Wermutstropfen dieser Zusammenarbeit aus Sicht der nachhaltigen Landwirtschaft ist jedoch, dass die staatliche Beratung dem Einsatz von Agrarchemikalien (Dünger, Pestizide) vergleichsweise unkritisch gegenübersteht, und somit ist es dem Projekt bislang nicht hinreichend gelungen, insbesondere den Einsatz von Stickstoffdünger oder den Herbizideinsatz auf die in der Agrarökologie empfohlenen, niedrigen Aufwandmengen auszurichten.
- Im Bereich der Agroforstwirtschaft hat der Träger einige Erfolge durch das Pflanzen von Bäumen erzielt. Es fehlt jedoch noch ein gesundes Bewusstsein für die zentrale Notwendigkeit der Bäume und ihren Einfluss auf die dauerhafte Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit.
- In den Schulen sind die Erfolge der Schulungen bislang noch kaum sichtbar. Es ist gelungen, einige Jugendliche für das Thema Landwirtschaft zu interessieren und sie zu bewegen, in kleinen

Schulgärten mitzuarbeiten oder etwas Kleintierhaltung zu betreiben. Diese Studienclubs bleiben allerdings klein, und die Aktivitäten sind bislang noch nicht sehr dynamisch.

- Die Aufklärungsarbeit zu Gesundheitsthemen und Hygiene kann als erfolgreich angesehen werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Gruppendiskussionen haben bestätigt, dass sie inzwischen regelmäßig Moskitonetze zur Malariaphylaxe nutzen und weiterhin Blutdruckkontrollen durchführen; auch das regelmäßige Händewaschen sowie die Nutzung von sauberem Trinkwasser haben zugenommen. Die Befragten haben auch ein erhöhtes Verständnis für die Bedeutung der Prävention gegenüber Krankheiten wie HIV/Aids, Tuberkulose und Lassa-Fieber angegeben.
- Über die drei Projektphasen konnten bislang 19 Dorfwirtschaftskomitees gegründet werden. Dies hat in vielen Fällen zur Verbesserung der lokalen Basisinfrastruktur geführt. Da der Träger in diesem Bereich keine eigenen Investitionsmittel zur Verfügung hat, ist dies besonders bemerkenswert. Es ist also gelungen, entsprechende lokale Mittel oder Eigenleistungen für die notwendigen Maßnahmen zu mobilisieren.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Maßnahmen sind für die Zielgruppen in vielerlei Hinsicht hochrelevant. Probleme der Bäuerinnen und Bauern wurden aufgegriffen und sinnvolle Innovationen verbreitet. Somit trägt die Agrarberatung zur Steigerung der Nutzpflanzen- und Tierproduktion bei und erhöht damit die Ernährungssicherheit und schafft zusätzliches Einkommen, auch im Bereich der Weiterverarbeitung und insbesondere für Frauen.

Das Projekt hat es geschafft, seine Ziele im Agrarbereich zu erreichen und kann somit als effektiv angesehen werden. In der Gruppen- und Dorfwirtschaft sind jedoch immer wieder größere Motivationsschwankungen zu beobachten, und das angestrebte Sparvermögen der Gruppen konnte nicht erzielt werden.

Eine Vielzahl von positiven Wirkungen für die Bäuerinnen und Bauern konnte jedoch erreicht wer-

den. Diese ergeben sich aus der Produktion von mehr Lebensmitteln und der Haltung von mehr Vieh, welches beides auch zu Einkommensverbesserungen führt. Die gesteigerte Planungs- und Lobbyingfähigkeit hilft den Dorfgruppen in ihren Gemeinden, Verbesserungen der Basisinfrastruktur zu erwirken. Dies wird auch durch die auf Vorsorge zielenden Gesundheitsmaßnahmen ergänzt.

Da die aktuell erreichten Produktionssteigerungen in nicht unerheblichem Maße auch mit Agrarinputs erreicht wurden, ist die Nachhaltigkeit langfristig als nicht abgesichert zu bewerten. Eine Reduzierung externer Betriebsmittel zugunsten einer stärkeren Integration von Agroforstwirtschaft kann wirksam dazu beitragen, dass die Bodenfruchtbarkeit auch dauerhaft erhalten bleibt.

Das Projekt hat gute Ergebnisse erzielt, und die weitere Fortsetzung wird empfohlen. Bei der Projektplanung sollten die Formulierungen von Aktivitäten und Indikatoren präzisiert werden. Die Planung und das M&E sollten optimiert werden. Insbesondere die Einführung eines partizipativen Impact Monitoring (PIM) durch die Gruppen, wie es in Uganda viele Partner im Bereich der ländlichen Entwicklung nutzen, könnte auch hier eingeführt werden.

Für die Unterstützung der Gruppen benötigt der Träger eine klare Exitstrategie, und die Länge der Unterstützung von Bauerngruppen sollte auf zwei Projektphasen gekürzt werden.

Zur Verbesserung der Nachhaltigkeit ist eine stärkere Orientierung auf Agrarökologie notwendig. Der bestehende Brandrodungsbau ermöglicht es, nach dem Brennen bestimmte Bäume nur leicht zurückzuschneiden, um die Blätter als Gründünger zu nutzen, statt sie ganz zu beseitigen, um maximalen Platz für Anbaukulturen zu schaffen. Somit könnte man Bäume erhalten, statt – viel aufwendiger – Bäume für Gründungszwecke neu pflanzen zu müssen. In den meisten Ländern Afrikas besteht diese Möglichkeit gar nicht mehr, da es überhaupt keine Wälder mehr gibt, die als „Waldbrache“ genutzt werden könnten. In diesem Feld wird der Partner gemeinsam mit der Landbevölkerung noch verstärkt tragfähige Innovationen entwickeln müssen.

Dr. Lorenz Bachmann

Follow-up (MISEREOR)

Der Evaluierungsbericht lag erst im November 2019 vor. Für eine Umsetzung der Ergebnisse ist der Zeitraum daher zu kurz. Es wurde vereinbart, dass eine Beraterin auf Zeit den Partner in der Umsetzung begleitet.

23 Osttimor

Evaluierung eines Vorhabens zur beruflichen Bildung für junge Frauen und Männer

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Partnerorganisation von MISEREOR ist ein Ausbildungszentrum im Osten von Timor-Leste, das von einem katholischen Frauenorden im Jahr 2000 gegründet wurde. Es richtet sich primär an junge Frauen zwischen 18 und 30 Jahre aus ländlichen Regionen. Die Gründung war eine Antwort auf die gewaltsame Zerstörung öffentlicher und privater Infrastruktur durch pro-indonesische Milizen im Nachgang des timoresischen Unabhängigkeitsreferendums und die damit einhergehende Traumatisierung weiter Teile der Bevölkerung. Durch den Abzug indonesischstämmiger Verwaltungsbeamter und Lehrer aus Timor-Leste lag das Bildungssystem in weiten Teilen brach. Das Ausbildungszentrum bietet insgesamt 75 jungen Frauen mit Sekundarschulabschluss eine einjährige weiterführende Ausbildung an, die sie darauf vorbereitet, sich entweder mit Einkommen schaffenden Maßnahmen selbständig zu machen oder den Übergang zum Arbeitsmarkt zu meistern. Im Zentrum der Bildungsangebote steht das ‚Maestra di Campagna‘-Programm, das im Rahmen eines umfassenden Befähigungskonzepts praktische Kompetenzvermittlung im Bereich Hauswirtschaft (Schneiderei/Stickerei, Kochen und Administration) mit der Entwicklung von Lebens- und Sozialkompetenzen verbindet. Das sogenannte ‚Follow-up-Programm‘ bietet den Absolventinnen darüber hinaus längerfristige Unterstützung bei der Umsetzung der Einkommen schaffenden Maßnahmen. Seit 2005 gibt es zusätzlich ein einjähriges Ausbildungsprogramm in Hotel- und Restaurantmanagement, das auch jungen Männern offen steht. Neben der Verbesserung der

eigenen Lebenssituation ist der positive Beitrag, den die Absolventinnen und Absolventen in ihren Familien und jeweiligen Gemeinden leisten, ein explizites Ziel.

Das Ausbildungszentrum ist eine von mehreren Bildungseinrichtungen des Frauenordens in Timor-Leste, der sich vor allem der Bildung und Stärkung von Frauen verschrieben hat. Konzeptionell und dadurch, dass es Studentinnen aus allen Landesteilen anzieht, hat das Ausbildungszentrum gleichzeitig Vorbild- und Modellcharakter für den ganzen Orden. MISEREOR unterstützt das Projekt seit 2005. Es wurde zuletzt im Jahr 2009 evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war eine Einschätzung, inwieweit das Vorhaben seine gesteckten Ziele erreicht sowie die Ableitung von Empfehlungen für die Weiterentwicklung der programmatischen Ausrichtung des Vorhabens und der dafür notwendigen Voraussetzungen im Management der Organisation. Die Evaluierung bezog sich auf die Implementierungsphase von Juli 2011 bis Oktober 2018. Das zweiköpfige Evaluierungsteam bestand aus einem indonesisch-holländischen Gutachter und einer deutschen Gutachterin. Auf der Grundlage des Dokumentenstudiums und der Vorgespräche mit MISEREOR sowie ehemaligen Projektmitarbeitenden entwickelte das Evaluierungsteam das Instrumentarium für die Feldphase der Evaluierung, die vom 24. Oktober bis 8. November 2018 in Timor-Leste stattfand. Vor Ort wechselten sich Feldbesuche und direkte Beobachtungen, semi-strukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen innerhalb und außerhalb

des Projekts sowie Fokusgruppendifkussionen ab mit insgesamt drei partizipativen Workshops mit Projektmitarbeitenden. Zu den 64 Ressource-Personen, die im Rahmen der Evaluierung interviewt wurden, gehörte das Managementteam des Ausbildungszentrums, ehemalige und aktuelle Lehrerinnen und Lehrer, ehemalige sowie aktuell Studierende der verschiedenen Ausbildungsprogramme, Vertreterinnen des Frauenordens sowie externe Akteure wie Vertreterinnen lokaler Behörden, einer vor Ort ansässigen internationalen Nichtregierungsorganisation, eine Vertreterin eines anderen Ausbildungszentrums sowie Familienangehörige der Studierenden. Neben einem Auftakt- und Abschlussworkshop stand im Zentrum des dritten Workshops die gemeinsame Reflexion von organisationsinternen Strukturen und Praktiken.

Festgestellte Wirkungen

Zwischen 2011 und 2017 schlossen 295 Absolventinnen die ‚Maestra di Campagna‘-Ausbildung und 133 Absolventinnen und Absolventen die Ausbildung in Hotel- und Restaurantmanagement ab. 81 beziehungsweise 45 davon fanden innerhalb des ersten Jahres nach ihrem Abschluss eine Anstellung. 26 bauten ein Kleinunternehmen auf und 41 führten ihr Studium fort. Angesichts der insgesamt hohen Jugendarbeitslosigkeit in Timor-Leste zeugt dies von einer hohen Relevanz des Projekts. Junge Frauen im ländlichen Raum sehen sich aufgrund der traditionellen Rollenvorstellungen und Familienwerte in ausgeprägterem Maße als junge Männer mit hohen Zugangsbarrieren zum Arbeitsmarkt und zu Einkommensmöglichkeiten konfrontiert. Zu den positiven Wirkungen des Projekts zählt hier einerseits die Vermittlung von praxisorientierten Kompetenzen, die sowohl auf dem formellen Arbeitsmarkt relevant sind als auch den Weg ebnen für die Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten. Noch deutlicher hervorgehoben von den Befragten wurden die positiven Wirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden: Die Ausbildung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Formierung von Werten und Motivation, auf eigenen Beinen stehen zu wollen, und gibt Orientierung für den weiteren Lebensweg. Sie stärkt das

Selbstbewusstsein der Studierenden und ihre Fähigkeit zu Selbstorganisation und Disziplin sowie die Bereitschaft, für persönlich gesteckte Ziele hart zu arbeiten. Die erworbenen Kompetenzen und erwirtschafteten Einkünfte kommen in der Regel nicht nur den Absolventinnen und Absolventen zugute, sondern den gesamten Familien sowie den lokalen Gemeinschaften, zum Beispiel im Rahmen von freiwilligem Engagement in Grundschulen oder innerhalb von Gemeindeaktivitäten.

Mit Hilfe des Follow-up-Programms haben Absolventinnen Mikrounternehmen im Bereich Lebensmittelproduktion, Schneiderei, Stickerei oder kleine Kioske aufgebaut. Die regelmäßigen Unterstützungsmaßnahmen, die zum Teil über persönliche Besuche, zum Teil über gemeinsame Trainings erfolgen, haben bis dato ein Netz von Alumni aufgebaut.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist für die hauptsächliche Zielgruppe von jungen Frauen aus ländlichen Regionen von hoher Relevanz angesichts der vielfältigen Herausforderungen für junge Frauen, Zugang zu praxisrelevanter Ausbildung zu erhalten, ökonomisch aktiv zu werden, sich auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren oder unternehmerisch tätig zu werden. Trotz hoher Qualität des Ausbildungsprogramms Hotel- und Restaurantmanagement hat seine Relevanz in den letzten Jahren jedoch abgenommen, da es eine steigende Zahl ähnlicher Programme in anderen Landesteilen bei gleichzeitig stagnierenden Arbeitsplätzen im Sektor gibt. Dies zeigt sich an abnehmenden Zahlen von Graduierenden dieses Ausbildungsgangs als auch derer, die einen Arbeitsplatz finden.

Ein Großteil der Absolventinnen des Landfrauen-Projekts bezeugt den hohen Wert der Ausbildung für ihre jeweiligen Lebenswege. Dies zeigt sich in einer steigenden Zahl von Absolventinnen, die einen Arbeitsplatz finden oder ihr Studium weiterführen, aber auch anhand der Tatsache, dass mehr als zwei Drittel der mit Hilfe des Follow-up-Programms etablierten Mikrounternehmen nach vier Jahren noch aktiv sind. Mit der lokalen Wirtschafts- und Beschäftigungsbehörde hat der Träger

eine gute Partnerschaft etabliert und die Absolventinnen und Absolventen werden für öffentlich geförderte Weiterbildungsmaßnahmen oder in der Arbeitsplatzvermittlung bevorzugt berücksichtigt.

Zu den zentralen Herausforderungen gehört andererseits ein Rückgang an Studierenden bei einer gleichbleibend hohen Abbrecherquote in den letzten Jahren, eine abnehmende Zahl derer, die sich für Kleinstunternehmertum entscheiden, sowie eine steigende Zahl derer, die überhaupt nicht ökonomisch aktiv werden. Die zentralen Empfehlungen der Evaluierung lauten von daher:

- Die Studierenden- und Absolventenzahl sowie die Passung mit dem angebotenen Ausbildungsprofil könnten durch eine verbesserte Vermarktungsstrategie sowie einen optimierten Einschreibungsprozess inklusive persönlicher Interviews gesteigert werden.
- Unternehmerisches Denken und relevante unternehmerische Fähigkeiten sollten im ‚Maestra di Campagna‘-Curriculum sowie im Follow-up-Programm ausgeweitet, vertieft und konsequenter umgesetzt werden. Das Netzwerk von Kleinstunternehmerinnen, das im Rahmen des Follow-up-Programms bereits aufgebaut wurde, sollte strategisch genutzt werden für kollegiale Beratung, gegenseitige Unterstützung, gemeinsames Lernen sowie Arbeitsplatzvermittlung.
- Die programmatische Weiterentwicklung der verschiedenen Ausbildungsprogramme benötigt eine verlässliche Datenbasis und kontinuierliches Feedback der Absolventinnen und Absolventen, um sowohl die von ihnen erlebten Herausforderungen und Barrieren als auch ihre Bedarfe besser zu verstehen und darauf mittelfristig reagieren zu können. Dies sollte im Rahmen eines integrierten Alumni-Daten-Managementsystems erfolgen.
- Organisationsintern erlebte der Träger eine Phase der Instabilität, die sich in einer hohen Fluktuationsrate der Mitarbeitenden zeigte. Transparente und effektive Managementsysteme im Bereich Finanzadministration, Personalrekrutierung, Vergütung, Personalaufsicht und -entwicklung sind im Aufbau begriffen, aber

sollten vervollständigt werden. Die Professionalisierung des Managements würde durch eine personelle und strukturelle Aufwertung eines eigenständigen Verwaltungsbereichs profitieren.

- Der Träger ist inhaltlich und gesellschaftlich sehr gut aufgestellt, um aktiver und strategischer in neue Partnerschaften zu investieren, die wiederum eine gezielte Brückenfunktion zwischen Absolventinnen und Absolventen einerseits und relevantem Wissen, Märkten und Arbeitgebern andererseits ermöglichen würde.

Joana Ebbinghaus

Follow-up (MISEREOR)

Angesichts der großen Anzahl ähnlicher Bildungseinrichtungen wurde mit dem Projektträger vereinbart, dass insbesondere die oben genannte Vermarktungsstrategie zur Gewinnung neuer Schülerinnen baldmöglichst aufgegriffen werden muss. Dies bedeutet, dass der Projektträger proaktiv auf Schülerinnen zugehen und nicht wie bisher auf Bewerbungen warten sollte. Auch muss er die „richtige“ Zielgruppe (Schulabbrecherinnen aus armen Familien) ansprechen. Der Projektträger ist sich dieser Anforderung bewusst.

Eine weitere Empfehlung ist die Qualifizierung des Follow-up-Teams. Hier benötigt das Personal weitere Fortbildungen, was allerdings nicht ohne externe Unterstützung erfüllt werden kann.

Mit der zeitnahen Entsendung einer neuen Direktorin wurde erwartet, dass die Fluktuationsrate bei den Mitarbeiter(inne)n abnehmen würde. Leider ist diese Erwartung nicht in Erfüllung gegangen, da die neue Direktorin die Einrichtung nach nur wenigen Monaten wieder verlassen hat. Jetzt wurde eine Nachfolgerin ernannt, die die Arbeit sehr erfolgversprechend aufgenommen hat. Einige Mitarbeiter(innen) haben bereits Zufriedenheit mit der neuen Leitung signalisiert, weil sie deutlich teamorientierter und transparenter arbeitet. Nach nur wenigen Monaten hat sie sich schnell eingearbeitet, sodass die normale Zusammenarbeit mit MISEREOR nicht ins Stocken geraten ist und Hoffnung besteht, dass mit der neuen Leitung diese Empfehlung erfüllt werden kann.

Es wird erwartet, dass der Projektträger die Umsetzung der Empfehlungen mit Unterstützung der neuen Fachkraft (geplante Entsendung Anfang April 2020) konkret aufgreift und realisiert.

24 Republik Südafrika

Evaluierung der Familiensozialarbeit einer Sozialakademie im Free State

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Sozialakademie wurde 1997 durch eine Diözese im östlichen Südafrika gegründet als Plattform für sozialpolitische und -ethische Reflexion relevanter gesellschaftspolitischer Entwicklungen. Das Zentrum hat zur sozialpolitischen Bewusstseinsbildung und entsprechendem Engagement von kirchlichem Personal beigetragen. Nach einem längeren Prozess der Reorientierung wurde beschlossen, die Bildungsarbeit in Zukunft auf Familien und Jugendliche auszurichten und den Zusammenhalt von Familien und Gemeinden in drei Gemeinden in der Region Eastern Free State, einem ländlichen Gebiet mit wenigen kleineren städtischen Zentren, zu stärken.

Die Mehrzahl der Menschen im Projektgebiet lebt von sehr bescheidenen Einkommen als Farmarbeiter(innen), Kleingewerbetreibende oder ist von staatlichen Sozialleistungen abhängig. Die Region weist eine hohe Zahl von Alleinerziehenden, Teenager-Schwangerschaften und Jugendbanden sowie einen hohen Konsum von Drogen und Alkohol auf. Das soziale Klima ist gekennzeichnet durch Perspektivlosigkeit, häusliche Gewalt und die Erosion sozialer Bindungen aufgrund der schlechten Lebensbedingungen und der Überlebensanstrengungen.

MISEREOR unterstützt seit 2001 die Tätigkeit der Sozialakademie. Das im Fokus der Evaluierung stehende Projekt hat eine Laufzeit von zwei Jahren (2018-2019) und ist von der Partnerorganisation als Modellprojekt gedacht, das in Zukunft auf weitere Gemeinden ausgedehnt werden soll. Es verfolgt zwei Ziele: Der Familienzusammenhalt und die Lebensbedingungen der begleiteten Familien sollen verbessert werden. Das zweite Ziel nimmt die Ju-

gendlichen in den Fokus und will sie durch verschiedene Angebote in die Lage versetzen, besser mit den Herausforderungen ihres Lebens umzugehen. Die Ziele sollen insbesondere durch Informationsveranstaltungen z. B. zu Erziehungsfragen, Selbstwahrnehmung, Beziehungsaufbau und Drogenmissbrauch sowie individuelle Angebote wie Therapien und sozialarbeiterische Begleitung erreicht werden. Zudem sollten sogenannte Family Support Groups in den Gemeinden als Nachbarschaftshilfe etabliert werden. Es wurden insgesamt 42 Workshops für Ehepaare, Alleinerziehende und Jugendliche durchgeführt, an denen insgesamt 1.897 Personen teilnahmen. Darüber hinaus wurden 45 individuelle Maßnahmen durchgeführt. Das Projekt bzw. Vorprojekte waren bislang nicht evaluiert worden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Relevanz und Wirkungen des Projekts sowie die Effektivität und Nachhaltigkeit seines Ansatzes und der Maßnahmen zu analysieren. Außerdem sollten die Qualität und Effizienz des Projektmanagements in den Blick genommen werden.

Das Evaluierungsteam setzte sich aus einer lokalen Gutachterin aus Pretoria und einer deutschen Gutachterin zusammen. Eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden wurde eingesetzt. Neben Projektdokumenten, wie z. B. dem Projektantrag und Projektberichten, wurden auch Daten zur Maßnahmen-dokumentation und Dokumente wie Veranstaltungsprogramme analysiert. Es wurden (Gruppen-) Interviews mit dem Bischof der Diözese, zwei Mit-

gliedern des Vorstands (Board), der derzeitigen Leitung der Sozialakademie und den zwei Mitarbeiterinnen der Sozialakademie durchgeführt.

Darüber hinaus wurden neun Kooperationspartner(innen) und Trainer(innen), die Priester der drei Pfarrgemeinden, in denen Veranstaltungen im Rahmen des Projekts stattfanden, sowie 58 Veranstaltungsteilnehmer(innen) (28 Erwachsene und 30 Jugendliche) befragt. Außerdem wurde eine Wochenendveranstaltung für Unternehmensgründer(innen) teilnehmend beobachtet.

Zu den Auftakt- und Abschlussworkshops wurden die Mitarbeiter(innen) der Sozialakademie, der Vorstand und der Bischof eingeladen.

Festgestellte Wirkungen

Positive Effekte konnten bei den Jugendlichen vor allem im Hinblick auf die persönliche Entwicklung festgestellt werden. Alle Interviewten gaben an, die Mechanismen von Gruppendruck und Drogenmissbrauch zu verstehen und durch die Projektangebote in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt worden zu sein, diesen Mechanismen ausweichen zu können. Außerdem nehmen sie stärker am Familienleben teil und bauen Freundschaften auf. Die Jugendlichen fühlen sich durch die verschiedenen Trainings auch besser in der Lage, am Schulunterricht teilzunehmen, und haben ihre Schulleistungen nach eigener Aussage verbessern können.

Die Erwachsenen haben insbesondere auf der Wissens- und Sensibilisierungsebene von dem Projekt profitieren können. So konnten die interviewten Betroffenen sich ihre Alkoholsucht eingestehen und die Eltern lernten, wie sie mit ihren Kindern angemessen kommunizieren können. Ein weiterer positiver Effekt zeigte sich im Bereich der finanziellen Haushaltsführung: Alle Interviewten erklärten, dass sie gelernt hätten, mit ihrem Einkommen zu haushalten und Geld zu sparen. Die Unternehmensgründer(innen) sind in der Lage, Preise und Kosten zu kalkulieren und eine Finanzplanung zu erstellen. Das neu erlangte Wissen kann von den Familien jedoch nur ansatzweise genutzt werden. Eine Veränderung der Lebenssituation bzw. ein stärkerer Zusammenhalt der Familien konnte die Evaluierung nicht identifizieren. Die Veranstaltungen

konnten keine Verhaltensänderung bei den Familienmitgliedern herbeiführen, die die emotionale Bindung zwischen ihnen gestärkt hätte, noch haben sich die sozio-ökonomischen Lebensbedingungen der begleiteten Familien verbessert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Ziele und Interventionen des Projekts besitzen angesichts des lokalen sozio-ökonomischen Kontextes, des geringen Bildungsniveaus und der vulnerablen Situation vieler Familien eine hohe Relevanz. Allerdings sind die im Laufe der Projektzeit angebotenen Einkommen schaffenden Maßnahmen von geringerer Bedeutung gewesen, da sie nicht zu einer nennenswerten Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Betroffenen geführt haben. Die Durchführungsqualität der Trainings bewegte sich auf einem bescheidenen Niveau und sie vermittelten Grundlagenwissen. Darüber hinaus bauten Trainings nicht aufeinander auf, es gab keine systematische Begleitung der Trainingsteilnehmenden, sodass die Effektivität des Projekts, auch aufgrund des nicht ausgearbeiteten Projektansatzes, begrenzt bleibt.

Außerdem hielten Schwächen im Management, insbesondere in der Projektsteuerung, im Monitoring, in Planung, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkarbeit und Personalführung sowie die Inkohärenz der Ziele und Aktivitäten die Effektivität gering. Insbesondere durch die geringen Personalausgaben und den ehrenamtlichen Einsatz einiger Kooperationspartner bewegt sich die Effizienz des Projekts auf mittlerem Niveau. Die Nachhaltigkeit ist aufgrund der starken finanziellen Abhängigkeit von MISERIOR als wichtigstem Geldgeber nicht gewährleistet.

Das Evaluierungsteam empfiehlt der Sozialakademie, die strategische Führungskompetenz des Vorstandes zu stärken. Dieser sollte dafür Sorge tragen, dass das Projektdesign einschließlich der Wirkungsannahmen gut ausgearbeitet und klar kommuniziert wird.

Darüber hinaus sollte ein den Projektaktivitäten und Arbeitsbereichen adäquates Geschäftsmodell entwickelt werden, damit Zuständigkeiten innerhalb des Projektteams eindeutig verteilt werden. Die Projektmitarbeiter(innen) sollten außerdem

Weiterbildungsmaßnahmen erhalten. Für die Trainings sollte ein Curriculum erstellt werden. Die Sozialakademie sollte zudem ein Netzwerk mit relevanten Stakeholdern zum Arbeitsfeld Familiensozialarbeit aufbauen und koordinieren. Des Weiteren sollten ein Monitoring- und Wissensmanagementsystem aufgebaut werden und weitere mögliche Geldgeber innerhalb Südafrikas sollten identifiziert und kontaktiert werden.

Barbara Jantzen

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger hat sich mit den Empfehlungen der Evaluierung in der Konzeption der nachfolgenden Projektphase auseinandergesetzt. In einem ersten Schritt hat sich der Vorstand damit befasst, mehr pädagogische Kompetenz und mehr Frauen und Jugendliche in seiner Zusammensetzung zu verankern. Aufgabenbeschreibungen für das Projektteam wurden erstellt. (Mögliche) Kooperationspartner in Staat und Zivilgesellschaft wurden benannt.

Die differenzierte Konzeption des Projektdesigns und der zugrunde liegenden Theorie sozialen Wandels, um die angestrebten Verbesserungen für die Familien zu erreichen, bedürfen noch weiterer Bearbeitung.

Die Evaluierung hat dem Projektträger eine gute Chance gegeben, die Stärken und Schwächen der ersten Projektphase zu reflektieren und daraus Schlüsse für die weitere Arbeit zu ziehen.

25 Republik Südafrika

Evaluierung der Kampagne zur Interessensvertretung der Bevölkerung in Bergbaugebieten

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Bergbau ist in Südafrika ein zentraler Wirtschaftssektor. Gemessen am Bruttoinlandsprodukt verfügt das Land über den fünftgrößten Bergbausektor weltweit. Trotz des großen gesellschaftlichen Umbruchs in Südafrika nach dem Zusammenbruch des Apartheidregimes ist der Bergbausektor nach wie vor in der Hand derselben großen Bergbauunternehmen wie zuvor. Die Menschen in den von Bergbau betroffenen Gemeinschaften profitieren jedoch kaum vom Bergbauboom. Sie leiden vielmehr unter den negativen Folgen wie Luftverschmutzung durch Staub, Verunreinigung von Wasser oder Umsiedlungen. Bisher wird ihre Stimme in der Auseinandersetzung um Bergbau nicht gehört. Diese Auseinandersetzung wird eher von Arbeitskämpfen zwischen Regierung, Bergbaukonzernen und Gewerkschaften dominiert. Auch in den Gesetzgebungsverfahren zum Bergbaugesetz und den Umsetzungsbestimmungen hatten von Bergbau betroffene Gemeinschaften bisher keine Stimme. Dies zu ändern, ist erklärtes Ziel der „Bewegung von Bergbau betroffener Gemeinschaften“ und einer südafrikanischen Nichtregierungsorganisation (NRO). Letztere unterstützt seit ihrer Gründung 2006 die arme Bevölkerung in den Townships dabei, ihre Rechte einzufordern.

MISEREOR/Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE) unterstützen die NRO seit 2015. Ziel der zu evaluierenden Projekte war in der ersten Phase (2015-2016), die „Bewegung der von Bergbau betroffenen Gemeinschaften“ zu stärken und eine gemeinsame Plattform zu schaffen. Als gemeinsame Grundlage wurde die People’s Mining Charter erarbeitet. In ihr haben sich über 100 Gemeinshaf-

ten auf neun zentrale Forderungen geeinigt. Die People’s Mining Charter wurde nach ihrer Verabschiedung 2016 von einer Reihe anderer Organisationen wie Gewerkschaften und NRO unterzeichnet. In der darauffolgenden Projektphase (seit 2017) unterstützen die NRO und die soziale Bewegung zehn vom Bergbau betroffene Gemeinschaften, sogenannte Social Audits durchzuführen. Hintergrund ist, dass Bergbauunternehmen in Südafrika gesetzlich dazu verpflichtet sind, sogenannte „soziale Arbeitspläne“ (Social Labour Plans) zu entwickeln. Mittels der Pläne sollen soziale Maßnahmen für die umliegenden Gemeinden umgesetzt werden. Im Rahmen der Social Audits wollen die Gemeinschaften herausfinden, was in den Social Labour-Plänen steht und ob die Maßnahmen umgesetzt wurden und sie tatsächlich der betroffenen Bevölkerung zugutekommen. Falls dies nicht der Fall ist, wollen sie Rechenschaft von Bergbauunternehmen einfordern und gleichzeitig den Druck auf das Bergbauministerium erhöhen, die Gesetzgebung zu verbessern und die Unternehmen stärker in die Pflicht zu nehmen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung wurde von einem Team, bestehend aus einer südafrikanischen und einer deutschen Gutachterin, durchgeführt. Ziel der Evaluierung war es, eine Endbewertung des Projekts zur Unterstützung der People’s Mining Charter und eine Zwischenbewertung des Projekts zur Umsetzung der Social Audits durchzuführen. Die Evaluierungsmission fand zwischen dem 14. und 29. Oktober 2018 statt. Da sich das Social Audits-Projekt noch in der Umsetzung befindet, konzentrier-

ten sich die Gutachterinnen auf die Lehren aus der Durchführung von Social Audits. Es wurden nur qualitative Methoden angewandt. Neben der Auswertung der Projektunterlagen und begleitender Dokumente wurden drei Bergbaugemeinden, die Social Audits durchführen, in drei verschiedenen Provinzen besucht. Die drei Standorte wurden aufgrund ihrer unterschiedlichen sozio-kulturellen Zusammensetzung ausgewählt: An einem Standort ist es eine Frauengruppe, die das Social Audit durchführt, während es an einem anderen Standort eine traditionelle Zulu-Gemeinschaft ist, in der Frauen politisch weniger aktiv sind. Am dritten Standort arbeitet die NRO schon lange mit den örtlichen Gemeinschaften zusammen, sodass der Social Audit-Prozess bereits weit fortgeschritten ist. In den Gemeinden wurden Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt, an denen zwischen 16 und 40 Personen teilgenommen haben, die an der Umsetzung der Social Audits vor Ort beteiligt waren. Die Teilnehmenden waren zu 2/3 Frauen, in Phola war es eine reine Frauengruppe. Darüber hinaus wurden mit jeweils drei bis sieben Personen – auch hier waren es überwiegend Frauen – aus den lokalen Gemeinschaften Einzelinterviews geführt. Semi-strukturierte Interviews wurden mit allen Projektmitarbeitenden und Kooperationspartnern durchgeführt. Hinzu kamen Interviews mit vier Expertinnen und Experten des Bergbausektors Südafrikas und der sozialen Bewegungen, um die Aussagen der Projektbeteiligten überprüfen zu können. In Workshops wurden die Ergebnisse mit den Projektpartnern abschließend diskutiert.

Festgestellte Wirkungen

Der Organisationsprozess in der Vorbereitung der People's Mining Charter hat den vom Bergbau betroffenen Gemeinschaften ermöglicht, sich selbst zu organisieren. Die People's Mining Charter war wichtig, um die vom Bergbau betroffenen Gemeinden auf der Grundlage einer gemeinsamen Agenda zusammenzubringen und die laufende Diskussion über die Regulierung und Politik des Bergbausektors zu beeinflussen. Die People's Mining Charter ist bisher das einzige Dokument, das die Anliegen der Gemeinschaften zum Ausdruck bringt.

Der Slogan der sozialen Bewegung „Nichts über uns ohne uns“ („Nothing about us without us“) fasst die zentrale Forderung der von Bergbau betroffenen Gemeinschaften zusammen – die Kontrolle über die Entscheidungen, die sie betreffen. Mittlerweile werden Vertreterinnen und Vertreter der vom Bergbau betroffenen Gemeinschaften zu Gesprächen über die Bergbaugesetzgebung vom zuständigen Ministerium eingeladen. Auch auf juristischer Ebene konnte die Bewegung Erfolge verbuchen. So trat sie im Oktober 2017 als Nebenklägerin vor dem obersten Gericht der Provinz Gauteng in einer Klage der Industrievereinigung der Bergbaukonzerne (Chamber of Mines) gegen das Bergbauministerium auf. Während die Bergbaukonzerne ihr Mitspracherecht bei der Gesetzgebung einforderten, klagte die soziale Bewegung auf das Recht der Gemeinschaften auf Konsultation und Beteiligung in der Entwicklung von Bergbaupolitik und -gesetzgebung. Das Gericht folgte der Argumentation und forderte das Ministerium auf, die soziale Bewegung der vom Bergbau betroffenen Gemeinschaften im Gesetzgebungsverfahren anzuhören. Seitdem haben mehrere Treffen mit dem Bergbauministerium stattgefunden. Auch wenn dies bisher noch nicht zu greifbaren Ergebnissen geführt hat, so ist doch eine Umorientierung in der südafrikanischen Regierung hin zu mehr Bürgerbeteiligung festzustellen. Eine Entscheidung des Obersten Gerichtshofs in Pretoria im November 2018 fordert zum ersten Mal die Regierung auf, eine umfassende und informierte Zustimmung der Betroffenen einzuholen, bevor ein neues Bergwerk in der Provinz Eastern Cape genehmigt wird. Die „Bewegung der vom Bergbau betroffenen Gemeinschaften“ hat es geschafft, als wichtiger Akteur wahrgenommen zu werden.

Dazu werden auch die Social Audits weiter beitragen. Die Methode kommt ursprünglich aus Indien, wurde aber von der NRO erfolgreich an den südafrikanischen Kontext angepasst. Die durchgeführten Social Audits haben gezeigt, dass die Bergbauunternehmen ihrer Verpflichtung nach sozialen Leistungen für die Gemeinden nicht nachkommen. Zudem haben die Haushaltsbefragungen ergeben, dass die Unternehmen auf die wichtigsten Bedürf-

nisse der Menschen vor Ort (Arbeitsplätze sowie Maßnahmen zum Umweltschutz bzw. Minderung der Schäden durch den Bergbau) keine adäquate Antwort haben. Die betroffenen Gemeinschaften wollen daher basierend auf den Social Audits Rechenschaft von den Unternehmen einfordern und diese sogar notfalls verklagen. Doch abgesehen von dieser politischen Auseinandersetzung hat die Erstellung der Social Audits dazu geführt, dass die Beteiligten mehr Selbstvertrauen erlangt haben. Dies war der eindeutige Tenor in allen Fokusgruppensitzungen: „Wir wissen mehr über die Bergbauindustrie, mehr über unsere Rechte und wir gehen mit mehr Selbstvertrauen in Diskussionen mit Politik und Unternehmen.“

Vor allem für die Frauengruppe stellt das Social Audit eine sehr gute Methode dar, sich politisch zu engagieren. Sie betonten besonders, mehr Selbstbewusstsein aus dem ganzen Verfahren gezogen zu haben und sich viel besser für die Auseinandersetzung mit Bergbauunternehmen gewappnet zu fühlen. Im Gegensatz zu den oft gewalttätigen Protestmärschen sehen sie in den Social Audits eine Art des politischen Engagements, das ihnen viel stärker entspricht. Wenn es ihnen gelingt, auch den weiteren Prozess der Auseinandersetzung mit der Bergbauindustrie selbstbestimmt zu gestalten, könnte sich daraus ein Modell für das Engagement von Frauen für ihre Rechte in der männerdominierten Welt des Bergbaus ergeben.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die People's Mining Charter hat es den Gemeinschaften ermöglicht, sich untereinander zu verständigen und sich auf zentrale Forderungen zu konzentrieren. Problematisch ist jedoch die Abhängigkeit der sozialen Bewegung der vom Bergbau betroffenen Gemeinschaften von der NRO. Bisher kann die soziale Bewegung nicht ohne die Unterstützung der NRO existieren. Innerhalb der sozialen Bewegung gibt bereits es eine Diskussion darüber, wie das Verhältnis zur NRO und wie eine zukunftsfähige demokratische interne Struktur aussehen könnte. Die Empfehlungen der Gutachterinnen an MISEREOR und die NRO sind, diesen internen Strukturbildungsprozess zu unterstützen. Die NRO wird das

Kunststück vollbringen müssen, diesen Prozess zu moderieren und zu beraten, ohne politisch zu dominieren und der sozialen Bewegung ihre politischen Vorstellungen aufzuzwingen.

Weitere Empfehlungen beziehen sich auf die Konsolidierung der Social Auditprozesse und die daraus resultierenden Schritte der zehn beteiligten Gemeinden. Anstatt weitere Social Audits in anderen Gemeinden anzustoßen, lautet die Empfehlung des Gutachterteams an die NRO, die Unterstützung auf die Begleitung der zehn Gemeinschaften zu konzentrieren und dazu beizutragen, dass die begonnenen Initiativen sich konsolidieren, und an MISEREOR, den Prozess finanziell zu unterstützen.

Darüber hinaus ermutigt das Gutachterteam die NRO und die soziale Bewegung weitere von Frauengruppen geleitete Social Audits zu unterstützen, um mehr Erfahrungen mit von Frauen geleiteten Social Auditprozessen sammeln zu können und das Thema Social Audits aus geschlechtsspezifischer Sicht im Rahmen des Social Audit Network zu diskutieren.

Heidi Feldt

Follow-up (MISEREOR)

Die sozialen Bewegungen der von Bergbau betroffenen Gemeinschaften und Frauen haben sich inzwischen rechtlich verselbstständigt; der Aufbau ihrer eigenen Strukturen und das hauptamtliche Personal werden von MISEREOR in der neuen Projektphase gemäß den Empfehlungen der Evaluierung unterstützt. Die sozialen Bewegungen werden dabei gemeinsam von der NRO und einem neu gegründeten Beratungsbüro unterstützt.

Abweichend von den Evaluierungsempfehlungen haben die Partnerorganisation und die sozialen Bewegungen beschlossen, zusätzlich zu den bereits durchgeführten zehn Social Audits weitere drei durchzuführen. Entsprechend der Evaluierungsempfehlung wird aber auch in den bereits zehn untersuchten Gemeinschaften der Umsetzung der Social Labour-Plänen verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet.

NRO und Sozialbewegungen haben gemeinsam die besondere Rolle von Frauen in von Bergbau betroffenen Gemeinschaften anerkannt und wollen der Bedeutung dieser Rolle in der nachfolgenden Projektphase besondere Aufmerksamkeit widmen.

26 Republik Südafrika

Evaluierung des Projekts

„Beratung von Selbsthilfegruppen in der Provinz Eastern Cape“

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Der Projektträger ist eine Nichtregierungsorganisation (NRO), die den sog. ABCD-Ansatz (Asset Based Community-driven Development) bei aufstrebenden Community Based Organisations (CBO), also Selbsthilfe-Organisationen, in einer Provinz Südafrikas einführt. ABCD ist ein Ansatz zur Gemeinwesenentwicklung, der sich auf das vorhandene Wissen und die Fähigkeiten der Menschen und nicht so sehr auf deren Bedürfnisse und Mängel konzentriert.

Die „ABCD-Inkubation“ in Selbsthilfe-Organisationen beinhaltet die Schulung von CBO-Leitern in Projektmanagement und Organisationsentwicklung, die Gewährung kleiner Zuschüsse für CBO-Projektaktivitäten und Betriebskosten, Besuche bei der Selbsthilfe-Organisation, Mentoring durch Telefonanrufe, E-Mails, Briefe usw.

Der Projektträger arbeitet auch mit „Multiplikator(inn)en“, die eine Verlagerung von der „Geberrolle“ zu einer „ermächtigenden Rolle“ von NRO und Ausbildungseinrichtungen im Bereich Gemeinwesenentwicklung fördern; gleiches gilt für Abteilungen innerhalb der Regierung oder Organisationen, die Zuschüsse vergeben o. ä..

Der Projektträger hat zwei Vollzeit- und eine Teilzeitmitarbeitende. Seine wichtigsten Geldgeber sind MISEREOR/Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe und eine in den USA ansässige Stiftung (letztere bis Februar 2019). Die Mittel für die Weiterleitung an CBO und NRO kommen von verschiedenen, in Südafrika ansässigen Gebern. MISEREOR unterstützt die projektdurchführende Organisation seit ihrer Gründung im Jahr 2002. Letztere beauftragte 2014 und 2017 zwei externe Evaluierungen; die ak-

tuelle Evaluierung hingegen wurde gemeinsam mit MISEREOR in Auftrag gegeben.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung erfolgte gemäß den OECD/DAC-Kriterien für eine Projektevaluierung: Bewertung der Konzeption und der Relevanz des Projekts, der Effektivität, der Effizienz, der Ergebnisse und Wirkungen sowie der Nachhaltigkeit. Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Fachleuten, einer Südafrikanerin und einem Niederländer. Sie setzten partizipative Methoden ein, hielten im Büro der Organisation einen Einführungsworkshop ab und befragten im Anschluss daran die drei Mitarbeitenden der Organisation, vier Mitglieder des Vorstandes der Organisation und den externen Buchhalter. Sie machten Besuche vor Ort und interviewten 61 Mitarbeiter/-innen und Freiwillige von 22 zufällig ausgewählten Partnerorganisationen: sechs CBO, fünf NRO, drei Kooperativen/Gruppen mit Einkommen schaffenden Projekten für die Mitglieder, eine Netzwerkorganisation von CBO und NRO, drei Organisationen, die selbst finanzielle Zuschüsse an zivilgesellschaftliche Gruppen und Organisationen vergeben, eine Universität (Training für Gemeinwesenentwicklung), eine für Sozialarbeit zuständige Stelle bei der Regierung und zwei Unternehmen.

Außerdem führten sie 62 Interviews mit den Zielgruppen dieser Organisationen, davon einen Teil auf Haushaltsebene, und untersuchten die Finanzverwaltung und andere interne Systeme der projektdurchführenden Organisation. Am Ende der Evaluierung organisierten sie einen Abschlussworkshop mit den Mitarbeitenden der Organisati-

on, den Kuratoren und einigen Leiter(inne)n der wichtigsten Partner-NRO.

Festgestellte Wirkungen

Von den 22 Partnerorganisationen, die vom Evaluierungsteam besucht und befragt wurden, zeigten 20 zumindest einige positive Verhaltensänderungen, die teilweise auf ihre Interaktion mit der evaluierten Organisation zurückgeführt werden können. So nutzten mehrere CBO und NRO die Fähigkeiten und Interessen ihrer Freiwilligen zum Beispiel besser und mehr, was dazu führte, dass die Anzahl der Freiwilligen stieg und deren Freude, einen wirksamen Beitrag zum Wohlbefinden der anderen zu leisten, zunahm. Mehrere CBO verbesserten ihre Fähigkeiten, Projektanträge an Organisationen oder Regierungsabteilungen zu schreiben und mit ihnen in Verbindung zu treten, und es gelang ihnen, Zuschüsse und/oder technische Unterstützung von ihnen zu erhalten. Mehrere NRO nahmen Elemente des ABCD-Schulungslehrplans in ihr eigenes Schulungsmaterial auf. Auch das Community Development Training an der besuchten Universität hat den ABCD-Ansatz in die Ausbildung ihrer Studierenden der Sozialen Arbeit integriert.

Bei drei dieser 20 Organisationen waren auch deutlich positive Veränderungen auf der Ebene der begünstigten Haushalte zu erkennen, die mit den Interventionen der projektdurchführenden Organisation zusammenhängen. Zum Beispiel wurden die sozialen Dienstleistungen von zwei ländlichen CBO erhöht, weil mehr Freiwillige und eine breitere finanzielle und materielle Unterstützungsbasis gewonnen werden konnten. So konnten mehr stark benachteiligte Empfängerhaushalte Nahrungsmittelhilfe, medizinische Unterstützung oder Nähkurse, Computerunterricht und Einkommen aus dem Betrieb eines Schweinestalls erhalten. Sozialarbeiter/-innen einer städtischen Social Housing Company, die in der ABCD-Methodik geschult worden waren, unterstützten die Mieter dabei, eigene Gruppen für soziale Aktivitäten zu gründen und zu leiten, wie z. B. "Stricken für wohltätige Zwecke", eine kleine Bibliothek, eine Fußballmannschaft für 16 Jugendliche und die Teilnahme von Jugendlichen an einem Surfclub.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

In der Provinz, in der der Projektträger tätig ist, erhalten 41 % der Bürgerinnen und Bürger – und damit fast alle armen Haushalte – einen oder mehrere staatliche Zuschüsse. In diesem Umfeld ist die Relevanz des gemeinschaftsorientierten Entwicklungsansatzes, der auf die (Selbsthilfe)Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen setzt, hoch. Er ist notwendig, um die Menschen dabei zu unterstützen, die Abhängigkeit von Hilfe zu überwinden und ihre eigene Entwicklung zunehmend zu beeinflussen, wobei die lokalen Ressourcen so weit wie möglich genutzt werden sollen.

Die Ergebnisse des Projekts auf der Ebene der Partnerorganisationen (CBO, NRO und eine Ausbildungseinrichtung) sind gut. 20 der 22 besuchten und befragten Organisationen zeigten, wie sie die Ausbildung und/oder die Zuschüsse und/oder die Kontakte mit dem Projektträger genutzt haben, um die Arbeit ihrer eigenen Organisation zu verbessern. In 11 dieser 20 Fälle waren die Verbesserungen erheblich, und in 9 Fällen konnte ein geringer Einfluss der Interaktion mit dem Projektträger beobachtet werden.

Die positiven Veränderungen in der Funktionsweise dieser 20 Partnerorganisationen führten nur bei drei dieser Organisationen zu einer deutlich positiven Auswirkung auf das Leben der begünstigten Haushalte. In weiteren sechs Fällen wurden einige kleine Veränderungen von den Begünstigten erklärt, die teilweise dem Einfluss der projektdurchführenden Organisation zugeschrieben werden konnten, und in sechs Fällen meldeten die Begünstigten überhaupt keinen Nutzen. Es wird empfohlen, die relativ geringe Auswirkung auf Haushaltsebene zu verbessern:

- a) Entwicklung besserer Theories of Change, die zu Veränderungen im Leben der Menschen auf Haushaltsebene führen.
- b) Einstellung von Personal mit Know-how und Erfahrung in Organisationsentwicklung – dies ist erforderlich, um die CBOs zu begleiten, damit sie auf der Ebene der begünstigten Haushalte eine größere Wirkung erzielen – oder Abschluss von offiziellen Kooperationsvereinbarungen mit anderen NRO, die über die ergänzenden Fähig-

keiten verfügen, die dem Projektpartner derzeit fehlen.

- c) Erhöhung der Anzahl der Tage, die das Personal, das die lokale Sprache spricht, für die Begleitung der Partnerorganisationen vor Ort in Organisationsentwicklung aufwendet.

Die Effektivität des Projekts, definiert als Projektleistung im Vergleich zu den im Vertrag genannten Projektindikatoren, war mittelmäßig. Lediglich die Hälfte der Indikatoren wurde erreicht.

Die Organisation ist sehr kostenbewusst und versucht, die verschiedenen Aktivitäten so kostengünstig wie möglich umzusetzen. Die vertraglich geforderte 40%ige „Dritt- und Eigenleistung“ kann nur erreicht werden, wenn entweder ein Ersatz für den im Februar 2019 ausgelaufenen Beitrag der in den USA ansässigen Stiftung gefunden wird und/oder wenn die Direktorin der Organisation fast die Hälfte ihrer Zeit damit verbringt, durch Beratungsarbeit Einkommen für die eigene Organisation zu erwirtschaften.

Die Nachhaltigkeit der Arbeit des Projektträgers ist hoch. Er fördert das Potenzial mehrerer Schlüsselpersonen in den Partnerorganisationen, was nicht nur zu Verhaltensänderungen von Einzelpersonen, sondern auch zu Verhaltensänderungen einer Organisation (oder einer Abteilung einer Organisation) als Ganzes führt. Dieses veränderte Verhalten wird auch dann noch anhalten, wenn die Finanzierung des Projektträgers beendet würde. Die ABCD-Schulungen, die der Projektträger durchgeführt hat, sind mittlerweile Teil des Schulungspakets mehrerer anderer NRO in der Provinz geworden, sodass auch diese Art von Schulung weitergeführt wird, falls die MISEREOR/KZE-Finanzierung für die Organisation eines Tages zurückgezogen werden sollte.

*Wim Piels
(Übersetzung MISEREOR/QIZ)*

Follow-up (MISEREOR)

Der Vorstand und die Mitarbeitenden des Projektträgers haben sich intensiv mit den Ergebnissen und Empfehlungen der Evaluierung auseinandergesetzt und schon viele Schritte eingeleitet, um den offenbar gewordenen Defiziten zu begegnen und Empfehlungen des Evaluierungsteams umzusetzen. In Kooperation mit einer externen Beratungsorganisation will der Projektträger seine Theories of Change überarbeiten. Administrative Verbesserungen in der Vergabe von Zuschüssen zur Arbeit der Zielgruppen (CBOs) im Interesse einer größeren Transparenz der Entscheidungen werden umgesetzt. Besuche bei geförderten Organisationen sollen – entsprechend den Empfehlungen der Evaluierung – häufiger und systematischer stattfinden. Die Eigenfinanzierungsquote der Organisation soll durch bezahlte Beratungsleistungen der Direktorin gesteigert werden. Empfehlungen zur Verbesserung des internen Finanzmanagements wurden bereits weitgehend umgesetzt.

27 Republik Südafrika

Evaluierung eines Projekts zur Stärkung von Basisbewegungen aus Armenvierteln zur Einforderung ihres Rechts auf selbstbestimmte Entwicklung und ein menschenwürdiges Leben in der Stadt

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Nichtregierungsorganisation (NRO) wurde 1997 mit dem Ziel gegründet, auf Kirchenfarmen lebenden Familien Zugang zu Land zu verschaffen. Seit einer Revision ihres Selbstverständnisses und ihres Arbeitsansatzes im Jahr 2004 sieht sich die Organisation als Wegbegleiter von sozialen Bewegungen im gemeinsamen Einsatz für soziale Gerechtigkeit, einen besseren Zugang zu staatlichen Leistungen sowie die Teilhabe der Armen an wichtigen, sie betreffenden Entscheidungen. Seit 2007 definiert die NRO unter Berufung auf Paulo Freire „Animation“ als zentralen Ausgangspunkt ihrer Arbeit. Hierunter versteht sie einen auf den jeweiligen Kontext fokussierten und sich wiederholenden Zyklus aus Aktion, Reflexion und Lernen, der darauf ausgerichtet ist, Menschen zu mobilisieren, so dass diese befähigt werden, selbständig ihre Lebenssituation zu verändern. Tempo und Dynamik dieses Prozesses werden dabei von den Zielgruppen selber bestimmt.

Zu den zentralen Tätigkeitsfeldern der NRO gehören: Förderung von Analyse, Reflexion und Lernprozessen; Erarbeitung und Verbreitung relevanter Informationen; Aufklärung und Beratung; Fortbildungen in Verhandlungsführung und Medienarbeit; Vermittlung von Fachexpertise; Vernetzung und Ermöglichung von Zusammenkünften verschiedener relevanter Initiativen; logistische Unterstützung der sozialen Bewegungen. Die NRO ist in KwaZulu Natal (KZN) und anderen Regionen Südafrikas aktiv. Sie wird seit 2009 von MISEREOR in

ihrer Arbeit unterstützt und wird auch durch andere internationale Geberorganisationen gefördert.

Mit dem Projekt unterstützt die NRO primär eine 2005 in einem Stadtviertel von Durban entstandene Basisbewegung von Bewohner(inne)n von Hütten. Die anfänglich kleine und lokal agierende Basisbewegung ist inzwischen zu einer der größten und wirkungsvollsten sozialen Bewegungen Südafrikas mit rund 55.000 Mitgliedern angewachsen. Die Bewegung wehrt sich, meist erfolgreich, gegen Zwangsumsiedlungen und fordert, dass alle Maßnahmen zur Sanierung informeller Siedlungen von den dort Ansässigen bestimmt und kontrolliert sein müssen – unter dem Motto: „Nichts für uns ohne uns!“

Die aktuellen sozio-politischen Rahmenbedingungen wirken sich in unterschiedlicher Form auf die Projektdurchführung aus. Trotz der Verankerung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Rechte in der Verfassung und einer entsprechenden progressiven Rechtsprechung durch das Verfassungsgericht, lebt bis heute ein bedeutender Teil der Bevölkerung Südafrikas in Armut und unter menschenunwürdigen Bedingungen in informellen Siedlungen am Rande der Städte.

Die unabhängige Arbeit kritischer sozialer Bewegungen und anderer zivilgesellschaftlicher Akteure, die diese Umstände anprangern, Korruption bekämpfen sowie ihr Recht auf einen Platz in der Stadt und Selbstbestimmung über die eigene Entwicklung einfordern, ist teilweise sehr starker Repression ausgesetzt, bis hin zur politisch motivierten Ermordung von Aktivist(innen).

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Oktober 2018 und Februar 2019 statt und wurde gemeinsam von einem deutschen und einem südafrikanischen Gutachter durchgeführt. Sie umfasste die Vorbereitung und Erstellung eines Anfangsberichts mit einem Vorschlag für die methodische Vorgehensweise, eine zweiwöchige Feldphase vor Ort im November 2018 sowie die Erstellung und Nachbereitung des Evaluierungsberichts.

Die Analyse fokussierte auf den Projektzeitraum 2013-2018. Das Evaluierungsteam führte Interviews mit den Mitgliedern des Projektteams der Partnerorganisation, Führungspersonal und Mitgliedern der Basisorganisation sowie mit externen Expertinnen und Experten durch.

Im Mittelpunkt stand die Frage nach der Effektivität und dem Nutzen des Projekts für Bewohner(innen) informeller Siedlungen hinsichtlich der Schaffung eines alternativen demokratischen Raumes zur Planung von Maßnahmen, die der Verbesserung ihrer Siedlungen dienen. Ebenso wurde nach dem Stand der Dinge bei der Etablierung eines Prozesses zur Entwicklung konkreter Pläne und Ideen zur Verbesserung der Siedlungen gefragt. Die Analyse basierte auf den Evaluierungskriterien Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit.

Die Evaluierung wurde als Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz konzipiert, bei dem die Partnerorganisation in alle Phasen der Vorbereitung und Durchführung eng einbezogen wurde. Das Methodenspektrum umfasste eine Dokumentenanalyse, 16 individuelle Interviews (31 % Frauen, 69 % Männer) und acht Fokusgruppendifkussionen (mit vier bis 25 Teilnehmenden – 50 % weiblich und 50 % männlich) sowie Feldbesuche in fünf informellen Siedlungen. Zu Beginn und am Ende der Feldphase wurden Workshops mit der Partnerorganisation sowie dem Führungsgremium der Basisorganisation durchgeführt, bei denen jeweils Ziele und Vorgehensweise der Evaluierung bzw. erste Ergebnisse und Empfehlungen vorgestellt, diskutiert und validiert wurden.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige direkte und indirekte positive Wirkungen auf die Lebensumstände der Hüttenbewohner(innen) und deren Wahrnehmung sowie auf das Ansehen ihrer Basisbewegung vorweisen:

- Auf der zentralen Führungsebene der Basisbewegung sind die demokratischen Strukturen und Prozesse gestärkt, Räume für Reflexion und strategisches Denken geschaffen sowie die Kontakte zu nationalen und internationalen Netzwerken und Solidaritätsstrukturen ausgebaut worden.
- Über die Jahre hat die NRO die Arbeit auf der Gemeindeebene verstärkt, mit einem Fokus auf die Öffnung von Räumen für demokratische Diskussion und Entscheidungsfindung – insbesondere zum Thema der Konzeptualisierung und Umsetzung von Maßnahmen zur bewohnergerechten Verbesserung der Siedlungen. Durchgeführt wurden dabei unter anderem „community mappings“, eine Festlegung der jeweiligen Bedarfe und Prioritäten, die Planung von Baumaßnahmen sowie deren Umsetzung, wo möglich, unter Rückgriff auf lokale Kompetenzen.
- Ebenfalls auf der Ebene der Gemeinden wurden die Kapazitäten gestärkt, mit politischen Institutionen auf der lokalen Ebene zu interagieren, ihnen zustehende Dienstleistungen und Rechte einzufordern und aktiv am politischen Prozess teilzunehmen.
- Darüber hinaus konnte ein breiterer Wandel auf der sozialen Ebene bewirkt werden – beispielsweise durch Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit, Programme zum Transfer von Fachkenntnissen, Kampagnen zur Säuberung der Siedlungen, Aufbau von Kindergärten und Schulen, Initiativen zur Bekämpfung der Alkoholsucht, Sensibilisierung für die Bedarfe von Menschen mit Behinderung, Stärkung der Stellung von Frauen, Aufbau von juristischem Fachwissen.
- Durch eine breite Kampagne wird die Praxis der selbstbestimmten und -organisierten Verbesserung von Siedlungen sichtbar gemacht und mit anderen Bewegungen und Organisationen geteilt.

Durch ihren in Theorie und Praxis auf Animation und Partizipation fokussierten Arbeitsansatz wird die NRO von der Basisorganisation und anderen sozialen Bewegungen als verlässlicher, vertrauenswürdiger und respektvoller Partner anerkannt.

Zu den negativen Effekten der Erfolge und erhöhten Sichtbarkeit der Basisbewegung zählen die steigende Gefahr der „Bestrafung“ durch lokale Politiker von Siedlungen, die sich der Basisbewegung angeschlossen haben, sowie die Repression gegen deren Führungspersonen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt weist eine hohe Relevanz für die Zielgruppe auf, da es ihre zentralen sozio-politischen, rechtlichen und ökonomischen Bedarfe adressiert und sie dazu befähigt, gemeinsam eine selbstbestimmte Verbesserung ihrer Lebensbedingungen zu erreichen – mit, oder wenn nötig, auch ohne die Unterstützung politischer Entscheidungsträger. Die NRO arbeitet weitgehend effektiv und kostengünstig, die Projektziele werden gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt, geplant und umgesetzt. Die wichtigen initiierten sozialen und baulichen Prozesse bieten gute Aussichten auf mittel- und langfristige Nachhaltigkeit, weitere Maßnahmen werden von den Zielgruppen geplant. Eine Fortsetzung dieser Prozesse mit eigenen Mitteln ist angesichts der besonderen Benachteiligung der Zielgruppe momentan nicht möglich, es ist mit einer längerfristigen Außenfinanzierung auch über den Projektzeitraum hinaus zu rechnen.

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

- Krisen und Konflikte innerhalb der Basisbewegung stellen eine wiederkehrende Herausforderung dar. Dies sollte als Grundlage für eine weitere Kooperation reflektiert, Ursachen analysiert und ein konstruktiver Umgang gefunden werden.
- Organisations- und Managementstrukturen sollten angepasst werden, um eine zu hohe Belastung des Projektteams zu vermeiden.
- Projektmonitoring und -dokumentation sollten

an die Bedürfnisse der NRO angepasst und nachgebessert werden, um gute Praktiken und Lernerfahrungen besser zu erfassen und zu verbreiten sowie die strategische Planung weiter zu stärken.

- Möglichkeiten zur technischen Kooperation mit Experten im Bereich der selbstbestimmten baulichen Verbesserung von Siedlungen sollten geprüft werden.
- Verständnis für und Kapazitäten zur Durchführung von politischen Lobbying- und Advocacymaßnahmen durch die Basisorganisation sollten weiter gestärkt werden.

Angesichts der positiven Ergebnisse und der langfristigen Zielsetzung des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall zu empfehlen. MISEREOR könnte die Organisation in folgenden Bereichen unterstützen:

- Bei der (Weiter-)Entwicklung eines an ihre spezifischen Bedürfnisse angepassten Monitoring- und Dokumentationssystems;
- bei der Klärung verbleibender administrativer Fragen zum Projektmanagement;
- bei der Förderung eines Austausches zur Klärung von Arbeitsschwerpunkten zwischen allen mit der Basisorganisation kooperierenden NRO, die ebenfalls von MISEREOR unterstützt werden.

Dr. Benjamin Stachursky

Follow-up (MISEREOR)

Die Vorschläge und Anregungen des Evaluierungsteams wurden von der Organisation sehr positiv aufgenommen und es wurde versucht, einen Großteil davon bei der Konzeption des jetzt genehmigten Folgeprojekts umzusetzen. Für den Umgang mit Krisen der begleiteten Basisorganisation gibt es keine einfachen Lösungen, da direkte Eingriffe in dort getroffene demokratische Entscheidungen nicht zulässig sind. Im konkreten Fall wurde dies durch eine Neuwahl und gleichzeitig starke Verjüngung der Führungsgruppe sehr gut bewältigt. Durch einen weiteren Mitarbeiter konnte die Überlastung im Projektteam reduziert werden. Eine dem Arbeitsansatz angemessenere Konzeption der Ziele und Indikatoren erlaubt jetzt ein besseres Monitoring im Projektablauf. Offene administrative Fragen konnten einvernehmlich geklärt werden. Für die Durchführung baulicher Verbesserungen existiert nun eine bessere Abstimmung mit anderen NRO, auf deren Fachleute zurückgegriffen wird. Die angeregte Stärkung der politischen Lobby- und Advocacyarbeit durch die Basisorganisation bleibt jedoch weiterhin eine Herausforderung, da hier – besonders im Vorfeld von Wahlen – sehr sensibel mit der Gefahr einer parteipolitischen Vereinnahmung umgegangen werden muss.

28 Südafrika

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Ziegen- und Hühnerhaltung in KwaZulu-Natal

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die 1975 gegründete südafrikanische Nichtregierungsorganisation (NRO) setzt sich für die Verbesserung der Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung in einem ehemaligen *homeland* (bis zum Ende der Apartheid Wohngebiete der afrikanischen Bevölkerung) ein. Nach anfänglicher Unterstützung einer gerechten Landreform hat sich die Arbeit der NRO 1999 auf die praktische Unterstützung der kleinbäuerlichen und auf Selbstversorgung ausgerichteten Familienbetriebe zur Steigerung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit fokussiert. Es wurden vor allem Frauen und Jugendliche gestärkt. Seit 2014 steht die Verbesserung der Ziegen- und Hühnerhaltung im Vordergrund. Diese beiden Tierarten sind besonders für Frauen und Jugendliche geeignet (gesellschaftliche Akzeptanz, wenig Kapitalbedarf). Die hier praktizierte Form der Ziegen- und Hühnerhaltung hat sich als eine bestens angepasste Produktionsform an die gemeinschaftlich genutzten Ressourcen wie die halbtrockenen Strauchlandschaften (*thornveld*) erwiesen. Durch einfache Verbesserungen in Haltung und Zuchtauswahl konnte die Mortalitätsrate der Tierbestände reduziert werden, insgesamt die Produktivität gesteigert werden und letztlich zu einer Steigerung des Einkommens und / oder der Verbesserung der Ernährung beigetragen werden. Diese Tierhaltung wurde und wird von staatlicher Seite als auch von dem privaten Markt weitestgehend ignoriert und nicht gefördert, da sie als nicht leistungs- und wettbewerbsfähig galt und gilt. Dabei stellen gerade diese lokal angepassten, jedoch meist noch wenig entwickelten und auf den Eigen-

bedarf ausgerichteten Tierhaltungsformen ein großes Potenzial für die Verbesserung der Wirtschaftslage kleinbäuerlicher Haushalte in der Projektregion dar. Hier setzt das Projekt an.

Die Steigerung der Produktion der kleinbäuerlichen Ziegen- und Hühnerhaltung soll durch Reduktion der Tierverluste (vor allem der Jungtiere), bessere Fütterung mit Futtermitteln lokaler Herkunft und bessere Unterbringung (Schutz vor Wettereinflüssen, Krankheiten, Dieben und Raubtieren) erreicht werden. Einkommenssteigerungen durch diese Tierhaltung sollen durch bessere Marktzugänge (Bauernmärkte, Tiermärkte), Verwertung von Nebenprodukten (z. B. Ledertaschen), Herstellung von Betriebsmitteln (z. B. Mineralfutterblöcke) oder Serviceleistungen (veterinärmedizinische Beratung) erreicht werden. Frauen und Jugendliche (auch in Schulen) stehen dabei im Mittelpunkt. Unterstützt werden soll das durch die Ausbildung und Stärkung von lokalen Beraterinnen und Beratern (Schwerpunkt Tierhaltung), die Stärkung selbstorganisierter Strukturen (Tierhaltervereinigungen, Gruppen zur Verwaltung der Tauchbäder), eine Verbesserung des Serviceangebots der öffentlichen Hand (v. a. kommunale und Regierungsinstitutionen) sowie Zugang zu Forschung und Entwicklung.

MISEREOR unterstützt die NRO seit dem Ende der Apartheid und seit 2014 diesen auf Ziegen- und Hühnerhaltung ausgerichteten Projektansatz. Dieser Zeitraum wurde noch nicht evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung der Projektaktivitäten seit 2014 fand im Mai 2019 statt und wurde von einem deut-

schen Gutachter und einer südafrikanischen Gutachterin durchgeführt. In Auftakt- und Abschlussworkshops wurden mit dem Projektteam sowohl die Methodik und Fragestellungen der Evaluierung als auch die Ergebnisse diskutiert. Die übergeordnete Frage der Evaluierung war, inwieweit die Maßnahmen und Impulse angemessen die Probleme der ländlichen Bevölkerung in der Projektregion adressieren und Wirkung haben. Die dafür relevanten Informationen wurden mit Instrumenten des Participatory and Rapid Rural Appraisal (PRA and RRA) durch 23 Interviews und 14 Diskussionen mit den Zielpersonen und -gruppen sowie Fachleuten (vis-a-vis, teilstrukturiert), 30 Beobachtungen im Feld und Sekundärdaten (Erhebungen, Berichte, Akten, Medien) erhoben. Bei den Gesprächen wurden Frauen und Jugendliche besonders berücksichtigt. In der Summe wurden mehr als 50 % Frauen bzw. 30 % Jugendliche befragt. Die Ergebnisse wurden vor Ort gemäß den Zielen des Projekts und der Evaluation ausgewertet und die Ergebnisse vor Ort mit den Projektmitarbeitenden und -verantwortlichen diskutiert. Eine Stärken / Schwächen-Analyse (SWOT) war dabei eine Kernmethode. Im Mittelpunkt der Evaluierung standen folgende Fragen:

1. Wurden die richtigen Probleme identifiziert und adressiert? (Relevanz),
2. Wie haben die Zielgruppen von den Maßnahmen des Projekts profitiert? (Wirkungen),
3. Inwieweit wurden die Ziele und Indikatoren des Projekts erreicht? (Effektivität),
4. Wurden die Maßnahmen sachgerecht und wirtschaftlich umgesetzt? (Effizienz)
5. Ist das Projekt auf Dauerhaftigkeit angelegt? (Nachhaltigkeit).

Daraus wurden gemeinsam mit dem Partner Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet und vom Gutachterteam ein abgestimmter Bericht verfasst.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO arbeitet vertrauensvoll und effektiv mit den traditionellen und auch mit den amtlichen Institutionen zusammen. Sie ist zudem Vermittlerin dieser beiden parallelen Strukturen. So werden durch das Projekt sowohl die kleinbäuerlichen Familieneinkommen als auch die Ernährungsqualität

(mehr tierische Produkte) gesteigert. Die kleinbäuerliche Ziegen- und Hühnerhaltung ist ein bislang von anderen NRO, staatlichen Stellen und Wirtschaftsorganisationen vernachlässigter Bereich. Hier ist das Projekt eingestiegen. Durch Parasitenkontrolle, Seuchenschutzimpfungen und verbesserte Fütterung konnte die (Jung-)Tiersterblichkeit erheblich gesenkt werden (geschätzt um mehr als 50 % bei den Ziegenlämmern und mehr als 80 % bei den Küken). Wegen mehr überlebenden und leistungsfähigen Tieren und durch verbesserte Marktzugänge (Auktionen) haben sich die Einkommen der Kleinbauernfamilien geschätzt um 30 % erhöht. Auch die Ernährung der Familien hat sich verbessert (häufiger als früher ist eigener Fleischkonsum möglich). Davon haben besonders Frauen und Jugendliche, aber auch die selbstorganisierten Strukturen rund um die kleinbäuerliche Tierhaltung im Projektgebiet profitiert. Die Projektmaßnahmen und -strukturen geben ihnen mehr Handlungsspielräume, Ausbildung, Ressourcen, Eigenständigkeit und Wertschätzung. Zudem werden die lokale Wirtschaft und sogar die staatlichen Ziele (bessere Lebensbedingungen in den ehemaligen homelands) gefördert. Dass es sich lohnt, kleinbäuerliche Ziegen- und Hühnerhaltung zu stärken, zeigen die Wirkungen, die Zufriedenheit und das Vertrauen der Zielgruppen. Dieser Erfolg wurde mit vergleichsweise geringen Ressourcen der NRO erreicht. Dies hat sich herumgesprochen und wurde auch von Regierungsstellen und anderen NROs erkannt. Das Projekt war bereits 2015 erfolgreich darin, staatliche Partner und Geldgeber für die Verbesserung der Ziegenhaltung zu finden und diese in weitere Regionen zu übertragen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt ist erfolgreich in seinen Zielen, es hat sowohl die Zielgruppen als auch staatliche Stellen überzeugt, dass die Verbesserung der Ziegen- und Hühnerhaltung sich lohnt. Die ganzheitliche Herangehensweise (Tierhaltung als System verstehen) und die gute Analyse, an welchen Stellen für Verbesserung anzusetzen ist, haben eine große Wirkung erzielt und Wertschätzung erfahren. Dieses kann die Evaluation bestätigen.

Wo Licht ist, gibt es aber auch Schatten. Nicht alles konnte so umgesetzt und erreicht werden, wie im Projekt geplant war:

- a) 50 % der rund 260 ausgebildeten Beraterinnen und Berater (v. a. Jugendliche) haben nicht durchgehalten (u. a. weil sie mit ihren Beratungstätigkeiten nicht genug Geld verdienen konnten),
- b) die Beteiligung der staatlichen Stellen könnte besser sein (sie halten sich bei den Aktivitäten im Hintergrund und leisten nicht alle zugesagten Finanzierungen, z. B. für die Berater-Stipendien),
- c) die sieben beobachteten Fütterungs- und Haltingsversuche mit Ziegen und Hühnern waren nicht anwendungsorientiert genug und wenig überzeugend,
- d) die Vermarktung von Ziegen wurde nicht auf eigene und finanziell unabhängige Füße gestellt und die für Hühner nicht überzeugend angegangen,
- e) Projektdaten wurden nicht ausreichend fokussiert erhoben und ungenügend ausgewertet (M&E) und
- f) letztendlich wurde in den 2015 hinzugekommenen Projektgebieten deutlich, dass eine Übertragung von erfolgreichen Ergebnissen nicht ohne Anpassungen auf weitere Gebiete möglich ist (Akzeptanz).

Bis zum Projektende im Juli 2020 können einige der genannten Aspekte noch erreicht werden (Punkte b, d, e), andere müssen neu konzipiert werden (a, c) bzw. benötigen mehr Zeit (f). Allgemein ist es wichtig, dass (Miss-)Erfolge sorgfältiger analysiert werden müssen. Hierfür ist ein gutes Monitoring und Controlling wichtig. Bisher sind die hohe Motivation, das Wissen und das Können in wenigen „Köpfen“, aber nicht im System verankert (wenige charismatische und kompetente Personen tragen die Arbeit, nicht aber die NRO als Institution an sich). Um nachhaltiger zu agieren, die führenden Kräfte der NRO zu entlasten und auch die hohe Leistungserwartung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reduzieren, sind interne Strukturen mehr zu formalisieren und implementieren. Letzt-

endlich muss vom Projektträger auch die Frage beantwortet werden, wann die Unterstützung der kleinbäuerlichen Ziegen- und Hühnerhaltung so auslaufen kann, dass sich die aufgebauten Strukturen und Kenntnisse selbst und dauerhaft tragen.

Aus diesen Erkenntnissen können folgende Empfehlungen abgeleitet werden, die im Abschlussworkshop bereits mit der Partnerorganisation besprochen wurden:

1. Es sollte in einer weiteren und notwendigen Projektförderung ein Ausstieg/Themenwechsel eingeleitet werden (empfohlen werden weitere drei Jahre).
2. Staatliche Partner/Institutionen, Dienstleister und private Wirtschaftsakteure müssen stärker „nach vorne“ gebracht werden (müssen übernehmen können).
3. Der Projektbestandteil „Integration von Forschung und Entwicklung“ sollte nicht weiter verfolgt werden.
4. Das Projekt sollte sich auf die Stärkung der kleinbäuerlichen Ziegenhaltung konzentrieren und die Hühnerhaltung auslaufen lassen.
5. Monitoring und Evaluation müssen Instrumente der Projektplanung und -steuerung werden.
6. Eigenständige wirtschaftliche Strukturen für die Ziegenhaltung müssen aufgebaut werden.
7. Ausgebildete Beraterinnen und Berater brauchen mehr Unterstützung in der Stärkung ihrer wirtschaftlichen Kompetenz, um mit ihrem Serviceangebot auch Geld verdienen zu können. Weitere Beraterausbildung sollte sich auf junge Frauen konzentrieren.
8. Es wäre für die Projektleitung wichtig, die NRO strategisch weiterzuentwickeln. Dafür wäre es gut, ab und zu „den Wald zu verlassen, um ihn zu sehen“, um eine „Betriebsblindheit“ zu vermeiden und eigene Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen. Ein verstärkter Austausch mit ähnlichen NRO in anderen Regionen wäre hilfreich („gemeinsames Lernen“), darüber hinaus wird empfohlen, eine externe Beratung (aus Südafrika) für die institutionelle Weiterentwicklung der NRO zu integrieren.

Prof. Dr. Gerold Rahmann

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger hat sich intensiv mit den Ergebnissen und Empfehlungen der Evaluierung auseinandergesetzt und erste Schritte zu deren Umsetzung eingeleitet. Die NRO plant gemäß den Empfehlungen der Evaluierung,

- ihre Aufmerksamkeit in Zukunft auch auf andere Herausforderungen der ländlichen Gemeinden in der Projektregion auszuweiten,
- die Kooperation mit staatlichen Akteuren zu verstärken,
- das Modell der veterinärmedizinischen Betreuung von Vieh durch lokal ausgebildete Community Animal Health Workers (Basis-Veterinäre) in Richtung einer stärkeren unternehmerischen Ausrichtung von landwirtschaftlichen Aktivitäten auszubauen,
- die Professionalisierung der eigenen NRO durch Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten voranzutreiben und
- die Kapazitäten für Monitoring und Evaluierung auszubauen.

29 Republik Südafrika

Evaluierung zweier Projekte zur Befähigung organisierter Gemeinschaften aus städtischen Armensiedlungen zur eigenständigen Steuerung lokaler Entwicklungsmaßnahmen in Partnerschaft mit den Stadtverwaltungen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die landesweit tätige Nichtregierungsorganisation (NRO) mit Büros in Kapstadt, Durban und Johannesburg bietet als Ressourcen- und Beratungszentrum eine professionelle Begleitung für zwei soziale Basisbewegungen aus Armenvierteln. Dies sind einerseits ein Basisgruppennetzwerk aus meist von Frauen geleiteten Spar- und Baugruppen in Armenvierteln sowie ein landesweites Netzwerk informeller Siedlungen. Die Partizipation der Zielgruppen und deren Befähigung zur aktiven Beteiligung an sie betreffenden Entscheidungsprozessen sind oberstes Ziel der Arbeit. Dies wird insbesondere durch Partnerschaften mit Stadtverwaltungen verfolgt.

Zu den zentralen Tätigkeitsfeldern der NRO gehören: (i) die Stärkung und Befähigung der in den zwei Basisbewegungen organisierten Gemeinschaften; (ii) Aufbau von Partnerschaften mit staatlichen Akteuren auf der Gemeinde-, Provinz- und nationalen Ebene; (iii) Umsetzung von Partnerschaften zur Schaffung von Präzedenzfällen; (iv) Unterstützung von Programmen zur nachhaltigen Sicherung von Lebensunterhalt und Sozialunternehmen; (v) Durchführung von Maßnahmen im Bereich Lernen, Monitoring und Evaluierung; (vi) Schaffung von Synergien und nachhaltigen Einkommensquellen für alle Mitglieder der Netzwerke und Basisorganisationen. Die durch die NRO geförderten Netzwerke und Basisorganisationen erfassen inzwischen mehr als 1.300 informelle Siedlungen und knapp 50.000 Mitglieder von Spargruppen. Zusammen mit einer weiteren NRO, welche als Kredit-

mechanismus für Baumaßnahmen fungiert, haben sich die geförderte NRO und die zwei Basisbewegungen formal als Allianz zusammengeschlossen, in der alle strategischen Fragen eng miteinander abgestimmt werden und mit einem gemeinsamen Ansatz operiert wird.

Die aktuellen sozio-politischen Rahmenbedingungen wirken sich in unterschiedlicher Form auf die Projektdurchführung aus. Trotz der Verankerung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Rechte in der Verfassung und einer progressiven Rechtsprechung durch das Verfassungsgericht, lebt bis heute ein bedeutender Teil der Bevölkerung Südafrikas in Armut und unter menschenunwürdigen Bedingungen in informellen Siedlungen am Rande der Städte. Kritische zivilgesellschaftliche Akteure prangern diese Umstände an, indem sie Korruption bekämpfen sowie ihr Recht auf einen Platz in der Stadt und Selbstbestimmung über die eigene Entwicklung einfordern.

MISEREOR unterstützt die NRO seit ihrer Entstehung. Die zwei evaluierten Projekte sind jeweils von weiteren Geberorganisationen kofinanziert worden und die NRO steuert eine Eigenleistung bei, die insbesondere durch die Durchführung von Sozialerhebungen im Auftrag von Stadtverwaltungen generiert wird. Die NRO wurde bereits 2013 extern evaluiert.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung fand zwischen Mai und Dezember 2019 statt und wurde gemeinsam von einem

deutschen und einem südafrikanischen Gutachter durchgeführt. Sie umfasste die Vorbereitung und Erstellung eines Anfangsberichts mit einem Vorschlag für die methodische Vorgehensweise, eine zweiwöchige Feldphase vor Ort im September 2019 sowie die Erstellung und Nachbereitung des Evaluierungsberichts.

Die Analyse fokussierte auf den Projektzeitraum 2015-2019. Das Evaluierungsteam führte Interviews mit Leitung und Mitgliedern des Projektteams der Partnerorganisation, Führungspersonal und Mitgliedern der zwei sozialen Bewegungen, Angestellten der Stadtverwaltungen sowie mit externen Expertinnen und Experten.

Im Mittelpunkt stand die Frage nach den Ergebnissen und Wirkungen des Projekts bei der Stärkung der Gemeinschaftsstrukturen in den informellen Siedlungen; der Spar- und Baugruppen; der zwei sozialen Bewegungen auf der lokalen, städtischen und nationalen Ebene sowie bei der Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen in den Siedlungen. Ebenso wurde nach der Effektivität des Forschungs- und Dokumentationsansatzes sowie der Strategie für institutionelles Lernen der NRO gefragt, der Entwicklung und Verwendung von gewonnenen Erkenntnissen ebenso wie der Qualität und Bandbreite von Partnerschaften gefragt. Die Analyse basierte auf den Evaluierungskriterien Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit.

Die Evaluierung wurde als Lernprozess mit einem partizipativen Ansatz konzipiert, bei dem die Partnerorganisation in alle Phasen der Vorbereitung und Durchführung eng einbezogen wurde. Das Methodenspektrum umfasste eine Dokumentenanalyse, 26 individuelle Interviews (41 % Frauen, 59 % Männer) und 18 Fokusgruppendifkussionen (mit je drei bis 30 Teilnehmenden, davon 71 % weiblich und 29 % männlich) sowie Feldbesuche in 12 informellen Siedlungen. Zu Beginn und am Ende der Feldphase wurden Workshops mit der Partnerorganisation sowie den Verantwortlichen der zwei sozialen Bewegungen durchgeführt, bei dem jeweils Ziele und Vorgehensweise der Evaluierung bzw. erste Ergebnisse und Empfehlungen vorgestellt, diskutiert und validiert wurden.

Festgestellte Wirkungen

Die NRO kann vielfältige direkte und indirekte positive Wirkungen auf die Lebensumstände der Bewohnerinnen und -bewohner informeller Siedlungen und die Arbeit ihrer Basisbewegungen vorweisen:

- Zielgruppen lernen ihre eigene Gemeinschaft besser kennen, können Daten zur Dokumentation der Lage in ihren informellen Siedlungen erheben, diese analysieren und zur Formulierung und Einforderung von Bedarfen verwenden;
- Zielgruppen lernen gegenüber verantwortlichen staatlichen Institutionen, ihre Interessen zu vertreten und, im Rahmen von Partnerschaften, mit diesen auf die graduelle Verbesserung ihrer Siedlungen hinzuwirken;
- das Selbstwertgefühl, die individuellen Fähigkeiten und die Selbstbestimmung der Zielgruppen werden gestärkt, die Zielgruppen fühlen sich nicht mehr abhängig von staatlichen Institutionen und können aktiv an der Gestaltung ihrer Gemeinschaft teilnehmen;
- das soziale Gefüge in den unterstützten Gemeinschaften wird deutlich gestärkt, Mitglieder der Spargruppen unterstützen sich gegenseitig und engagieren sich für das Gemeinwohl;
- Mitglieder der Spargruppen können ihren eigenen finanziellen Beitrag zu Bautätigkeiten ebenso wie zu anderen wichtigen Bedarfen ihrer Familien leisten;
- Zielgruppen werden befähigt, selber Projekte zu planen, umzusetzen und zu verwalten;
- erbaute Häuser sind größer und haben eine bessere Qualität als solche, die über staatlich geförderte Programme errichtet werden;
- Zielgruppen erhalten Unterstützung bei der Sicherung ihres Lebensunterhalts und günstige Darlehen zum Aufbau eigener kleiner Gewerbe, wodurch sich ihre finanzielle Lage stabilisiert.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das Projekt weist eine hohe Relevanz für die Zielgruppe auf, wichtige soziale, rechtliche und ökonomische Bedarfe werden adressiert. Zielgruppen werden dazu befähigt, gemeinsam zu einer selbstbestimmten Verbesserung ihrer Lebensbedin-

gungen beizutragen – wo möglich, in Partnerschaft mit der städtischen Verwaltung. Die NRO arbeitet weitgehend effektiv und kostengünstig. Die Projektziele werden gemeinsam mit den Zielgruppen entwickelt, geplant und umgesetzt. Die wichtigen auf den Weg gebrachten sozialen und baulichen Prozesse bieten gute Aussichten auf mittel- und langfristige Nachhaltigkeit, der verfolgte Ansatz bietet diverse Ansatzpunkte zur Reproduzierbarkeit. Auch wenn die NRO bereits einen Eigenbeitrag beisteuert, ist eine Fortsetzung dieser Prozesse ohne Außenfinanzierung angesichts der besonderen Benachteiligung der Zielgruppe momentan nicht möglich – es ist mit einem längerfristigen Finanzierungsbedarf auch über den Projektzeitraum hinaus zu rechnen.

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

- Die Theorie des Wandels der Organisation sollte weiter spezifiziert werden – insbesondere mit Blick auf die kausalen Zusammenhänge zwischen einzelnen Aktivitäten und Ebenen des Projekts;
- bei Entscheidungen hinsichtlich des Projektumfangs und einer Skalierung der Aktivitäten sollten die zentralen Stärken, Kapazitäten und Ziele der NRO gebührend abgewogen werden;
- der Ausbau partnerschaftlicher Beziehungen mit Stadt- und Provinzverwaltungen sollte weiter vertieft werden und hierbei besonders die Kapazitäten der NRO und der Zielgruppen im Umgang mit Haushaltsprozessen auf Regierungsebene gestärkt werden;
- das Verantwortungsgefühl der Zielgruppen für gemeinschaftlich errichtete Strukturen sollte weiter gestärkt werden;
- das Mandat und die Strukturen einer der zwei Basisbewegungen sollten weiter spezifiziert und gestärkt werden und bestehende Anspannungen zwischen den zwei Basisbewegungen überwunden werden;
- Maßnahmen zur stärkeren Einbindung und Berücksichtigung der spezifischen Bedarfe junger Menschen sollten dazu beitragen, dass eine

Identifikation mit den Spargruppen auch in Zukunft gesichert ist;

- im Spannungsverhältnis zwischen ehrenamtlichem Engagement und Professionalisierung des Führungspersonals der zwei Basisbewegungen sollten insbesondere hinsichtlich der Vergabe von Aufwandsentschädigungen transparente und von allen Beteiligten geteilte Regeln entwickelt werden;
- die NRO sollte ihre Teilnahme in zivilgesellschaftlichen Netzwerken und die Durchführung gemeinsamer Advocacyinitiativen weiter stärken. Angesichts der positiven Ergebnisse, der langfristigen Zielsetzung sowie der fortbestehenden Relevanz des Projekts ist die weitere Unterstützung der NRO durch MISEREOR auf jeden Fall zu empfehlen.

Dr. Benjamin Stachursky

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen des Evaluierungsteams waren eine Herausforderung für die Organisation und führten zu intensiven und leidenschaftlichen Diskussionen innerhalb der NRO sowie in den begleiteten Basisnetzwerken. Dabei wurde – unter dem Stichwort „Theorie des Wandels“ – auch die Sinnhaftigkeit der bisher stark favorisierten Partnerschaften mit Stadtverwaltungen und hochrangigen Politikern diskutiert, wenn diese den Mitgliedern der Basisnetzwerke keine Vorteile bieten, von Seiten der Politik aber benutzt werden, um sich als armutsfreundlich zu präsentieren. Vereinbarungen mit Ministerien oder Kommunalverwaltungen sollen daher zukünftig eng mit anderen in diesem Bereich tätigen Netzwerken und NROs abgestimmt sein. Die bislang oft wenig zielgerichteten, aufwändig durchgeführten stadtweiten Erhebungen sollen nur noch erstellt werden, wenn ein direkter Nutzen im Rahmen der Diskussion um kommunale Haushaltsfragen gegeben ist. In Zukunft soll der Einbindung junger Menschen in die Organisationsarbeit größeres Gewicht zukom-

men. Damit könnte unter anderem erreicht werden, den Vandalismus gegen gemeinschaftlich errichtete Strukturen zu vermindern. Die heftigsten Diskussionen gab es zu den Vorschlägen des Evaluierungsteams, die sich auf die Zusammenarbeit und die spezifische Rolle der beiden Basisnetzwerke bezogen. Dabei geht es neben einer Vermeidung sinnloser Alleinvertretungsansprüche auch um die Frage der Aufwandsentschädigungen und um die Rechenschaftspflicht der beiden Führungsgruppen ihren Mitgliedern gegenüber. In beiden Netzwerken haben die Mitglieder bislang keine Möglichkeit zur Wahl oder Abwahl der regionalen und nationalen Leitungspersonen, die kleine Gehälter von der NRO beziehen und primär ihr gegenüber Rechenschaft ablegen. Da hier der Kern des Selbstverständnisses dieser Basisnetzwerke sowie materielle Interessen der Leitungsteams berührt sind, ist noch keine Lösung in Sicht. Auch die weitere Förderung durch MISEREOR wird von der Klärung dieser Fragen abhängen.

30 Ruanda

Evaluierung eines Projekts zu Jugendbildungsarbeit und Förderung von Kindern und Jugendlichen in schwierigen Lebenslagen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt hat seinen Wirkungsraum in einer Grenzstadt im Westen Ruandas. Es leistet Jugendbildungsarbeit und ist 2002 von einem Ordensbruder gegründet worden. Das Projekt wird vom Orden getragen, ist aber in der Durchführung relativ unabhängig von der kirchlichen Struktur. Die Kernvision zum Zeitpunkt der Gründung war es, Jugendlichen aus schwierigen Lebenslagen und armen Verhältnissen durch Bildung, Kunst, Kultur und Sport Werte wie Vorurteilsfreiheit, Selbstwertgefühl und Achtung füreinander zu vermitteln. Dadurch sollten auch Frieden und Versöhnung im äußerst fragilen gesellschaftlichen Kontext nach dem Genozid gefördert werden. Alphabetisierung, berufliche Ausbildung und Integration der Jugendlichen sowie Stärkung der wirtschaftlichen Verhältnisse der Familien sollten die Projektmaßnahmen stützen und konsolidieren.

Das Projekt wird seit 2005 von MISEREOR unterstützt, es ist seitdem noch nicht evaluiert worden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ein wesentliches Ziel der Evaluierung war festzustellen, ob die Ziele der Organisation und Inhalte des Projekts weiterhin relevant sind. Weitere wichtige Fragestellungen waren, ob die berufliche Ausbildung der Jugendlichen dazu führt, sich einen Lebensunterhalt verdienen zu können, ob der Bau eines Gästehauses relevant war und wie sich staatlicher Einfluss im Projekt auswirkt.

Die Evaluierung war als „learning evaluation“ konzipiert. Es wurden Aktivitäten eines jeden Tätig-

keitsbereiches besucht und Interviews mit den jeweiligen Zielgruppen geführt; hierbei waren stets verantwortliche Führungskräfte der Organisation oder Projektmitarbeitende anwesend. Soweit möglich wurden Aktivitäten auch direkt in der konkreten Durchführung beobachtet. Alle wichtigen Problemfelder oder Kernelemente der Projektaktivität wurden bereits während der Evaluierung mit der Leitung des Projekts besprochen. Die Arbeitsfelder der Evaluierung waren aufgeteilt zwischen einer internationalen Gutachterin und einem lokalen Gutachter.

Festgestellte Wirkungen

In nahezu allen der insgesamt sieben Projektbereiche gibt es beeindruckende Wirkungen. Die Aktivitäten in Kunst, Kultur und Sport sind bei den Jugendlichen besonders beliebt: Es gibt 37 Gruppen im Bereich Kultur (508 Jugendliche, 49 % Mädchen) und 25 Gruppen im Sport (574 Jugendliche, 17 % Mädchen). Die Wirkungen entsprechen den anvisierten Zielen, gehen aber auch darüber hinaus. Die ursprünglich anvisierte Wertevermittlung durch Theater oder Debattierclubs bewirkte, dass die Jugendlichen ein Bewusstsein für gesellschaftliche Veränderung entwickeln, sie aber auch die eigene Persönlichkeit entfalten. Die Wettbewerbe im Bereich der Kultur wie auch die sportliche Tätigkeit verlangen Disziplin und zeigen, dass Anstrengung belohnt wird – eine „Pädagogik“, die von selbst wirkt und ganz ohne erhobenen Zeigefinger auskommt. Dies ist ein besonders wichtiges Erfolgselement in Bezug auf Kinder und Jugendliche von der Straße, da diese mit klassischen erzieherischen Maßnahmen erfahrungsgemäß nur schwer zu erreichen sind.

Diese weitergehenden Wirkungen treten aber nur dann ein, wenn die Jugendlichen eine gewisse Beständigkeit in der kulturellen Tätigkeit entwickeln, die ihrerseits auch davon abhängt, ob sie damit Einkommen erwirtschaften können. Kunst und Kultur als Einkommen schaffende Tätigkeit ist eine der Wirkungen, die eingetreten ist, jedoch bei der Projektgründung nicht bewusst verfolgt wurde.

In Bezug auf die Ziele kultureller und schulischer Veranstaltungen, die Frieden und Versöhnung fördern sollen, sind ebenso weitgehende Wirkungen festzustellen. Die Theatervorstellungen sind gut besucht und bei den im schulischen Rahmen organisierten Debattierclubs, die „kritisches Denken“ als eines der Hauptziele haben, ist eine rege Teilnahme der Jugendlichen festzustellen (Zielerreichung in Bezug auf die Teilnehmerzahl: 191 %). Die Jugendlichen geben an, dass die Teilnahme an diesen Veranstaltungen ihr Denken wie auch ihr Verhalten positiv verändert, zu mehr Empathie wie auch zum Abbau von Stereotypen geführt habe. Verantwortliche der kommunalen Verwaltung berichten, dass die seit einigen Jahren zunehmenden negativen Tendenzen ethnisch behafteter Denkweisen an den Schulen zurückgegangen seien, die an den Veranstaltungen des Jugendzentrums teilnehmen.

Umfassende Wirkungen kann man auch bei den Spar- und Kreditgruppen beobachten, bei deren Mitgliedern eine weitreichende Verbesserung der Lebensumstände eingetreten ist. Es gibt 210 Gruppen mit insgesamt 3.612 Mitgliedern, 70 % davon sind Frauen. Die Ersparnisse werden investiert in Schul- oder Berufsbildung für die Kinder, in Gesundheit (Versicherungsverein), Viehzucht, Hausbau oder Grundstückserwerb; 85 % der Mitglieder haben auch kleine, geschäftliche Vorhaben gegründet. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe wie auch die Tatsache, durch eigene Anstrengung seine Lebensumstände verbessert zu haben, erzeugt darüber hinaus auch positive Wirkungen psychosozialer Art: Frauen berichten, dass sie selbstbewusster geworden seien, Männer, dass sie mehr anerkannt seien – beide, dass sie dadurch einen besseren Platz in der Gesellschaft hätten. Aus den 210 Gruppen bildet das Projekt 20 gezielt für die Entwicklung neuer Geschäftsideen aus. So gut der Ansatz

auch ist, zeigen sich hier zwei Gefahren. Eine davon liegt in einer ungeplanten Wirkung: die Zahl der weiblichen Mitglieder verringerte sich stetig über die letzten drei Jahre. Männer entdecken zunehmend die Rentabilität der Aktivitäten und verdrängen die Frauen. Die zweite Gefahr liegt darin, dass geschäftlich komplexere Tätigkeiten, insbesondere, wenn sie von einer Gruppe geführt werden, riskieren fehlzuschlagen, da das Projekt nicht genügend qualifizierte Nachbetreuung hierfür leistet.

Dies konnte bei einer Gruppe von jungen Leuten beobachtet werden, die eine sehr große Hühnerzucht führen, ohne auch nur das Geringste über finanzielle Planung zu wissen.

Die beruflichen Ausbildungen sind von den Jugendlichen nachgefragt. Zwei Drittel der Befragten haben die Schule abgebrochen oder auf weiterführende Schulbildung verzichtet und erhoffen sich von der Berufsausbildung eine Zukunft. Da keinerlei Daten zur beruflichen Situation der Abgänger/-innen vorliegen, können jedoch keine Aussagen zu den Wirkungen der beruflichen Bildung gemacht werden. Es zeigt sich jedoch eine negative, ungeplante Wirkung durch den Einfluss des Staates: die hohen Leistungsanforderungen der Regierung an die lokalen Gemeinden führt dazu, dass diese das Projekt dazu drängen, mehr Jugendliche aufzunehmen als die Kapazitäten es erlauben würden. Das führt zu einem Abfall in der Qualität der Ausbildungen.

Im Programmbereich der Alphabetisierung zeigt sich Ähnliches: die im Vergleich zur Planung überhöhte Teilnehmerzahl (329 %) hat ungenügendes Material und reduzierte Interaktion zur Folge, was den Lernerfolg mindert. Eine interessante positive Wirkung indirekter Art zeigt sich darin, dass die Alphabetisierung der Eltern (60 % der Teilnehmer/-innen sind Erwachsene) sich bei deren Kindern auswirkt, indem die Eltern nun verstehen, wie wichtig es ist, ihre Kinder in die Schule zu schicken.

Im Bereich „Kampf gegen Drogen“ und Vorbeugung gegen Krankheit zeigen sich Wirkungen darin, dass die im Projekt ausgebildeten „peer educators“ in den Gemeinden hohe Akzeptanz genießen. Allerdings ist der klassische Gesundheitsbereich sehr gut staatlicherseits abgedeckt, wohingegen die psychomentele Gesundheit vom Staat zu wenig be-

achtet wird: einer Untersuchung zufolge leiden nach dem Genozid noch immer 89 % der Ruander an ernsthaften Problemen psychomentaler Natur.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Hinsichtlich einer der zentralen Erkenntnisse kann das Projekt als Vorzeigestück gelten: Ansätze, denen es gelingt, Jugendlichen einen geordneten Rahmen zu bieten, der gleichzeitig viel Raum für Freiheit lässt, ziehen Jugendliche an, vermögen sie zu binden und sie darüber hinaus zu gesellschaftlichem Engagement zu animieren. Diese Erkenntnis – zusammen genommen damit, dass die Förderung von Talenten für junge Menschen besonders wertvoll ist – führt zu der Empfehlung an die Organisation, insbesondere den Bereich der Kultur zur eigenständigen Programmkomponente auszubauen (anstatt Kultur nur als Mittel zum Zweck der Sensibilisierung einzusetzen) und den Wirkungsbereich auf nationale/regionale Ebene auszudehnen.

Wenn Kunst und Kultur mit „therapeutischer“ Intention eingesetzt werden (Versöhnung, Frieden, Kampf gegen Drogen), müssen jedoch unbedingt Begleitmaßnahmen beachtet werden. Das wesentlichste Element dabei ist, dass es eine fachkompetente Begleitperson im Projekt hierfür geben muss (Psychologe/Psychologin, Therapeut/-in...) und dass Gruppenverantwortliche gezieltes Training erhalten müssen.

Die Erkenntnisse, dass bei beruflicher Bildung ein Follow-up der Abgänger/-innen erfolgen muss, um Relevanz und Effektivität der Ausbildungen sicherzustellen und dass komplexere Existenzgründungen begleitet werden müssen, sind nicht neu. Beides sollte durch die Organisation sichergestellt werden. Die kreativen Methoden sollten in „konzeptionellem Transfer“ auch auf Berufsbildung und Existenzgründungen übertragen werden und so zu neuen Produkten und Dienstleistungen inspirieren. Wettbewerbe und Fortbildungsangebote für ehemalige Abgänger/-innen bieten sich hierfür an. Der ruandische Staat bietet einen begünstigenden Rahmen durch eine intensiv betriebene Politik des „Made in Rwanda“.

Es wird dringend empfohlen, die Zahlen von Auszubildenden sowohl in der beruflichen Ausbil-

dung als auch in der Alphabetisierung an den vorhandenen Kapazitäten auszurichten.

In der Alphabetisierung sollte eine Modernisierung der Ansätze angedacht werden und zu einem Fortbildungsangebot führen, das die vom Staat intensiv betriebene Digitalisierung kommunaler Dienstleistungen berücksichtigt.

Es wird der Organisation empfohlen, das Projektdesign in stärker sichtbarer Weise an der zugrundeliegenden Theorie des Wandels auszurichten, ein Konzept für die Fortbildung ihrer Mitarbeiter/-innen zu entwerfen, die Strategien der Kommunikation zu professionalisieren und verstärkt Maßnahmen zur Eigenfinanzierung zu planen.

Die Empfehlungen an MISEREOR gehen dahin, die höchst wirksamen Aktivitäten im Bereich der Spar- und Kreditgruppen weiterhin zu fördern sowie verstärkt den Bereich Kunst, Kultur und Sport, für den zusätzliche Mittel für die Talentförderung nötig sind. Kultur bzw. kulturelle Aktivität (bildende Kunst, Theater, Tanz, Musik...) hat mannigfache Bedeutung für ein Land und auch für Entwicklung, wird jedoch generell in der Entwicklungszusammenarbeit wenig beachtet. Für wirtschaftlich aufstrebende Länder wie Ruanda können Kultur und Sport ganz konkret für talentierte Jugendliche Einkommen schaffen. Der ruandische Staat fördert diese Bereiche und es gibt auch, national wie international, eine Nachfrage hierfür. Es wird in diesem Sinn auch empfohlen, die Finanzierung für die Fertigstellung des Baus eines Gästehauses zur Verfügung zu stellen. Indem dieses mit Besucher(inne)n von Kultur- und Sportveranstaltungen ausgelastet wird, trägt es als Einkommen schaffende Maßnahme zur finanziellen Nachhaltigkeit des Projekts bei.

Die Organisation wünscht sich ähnlich geartete Evaluierungen auch in der Zukunft, hatte aber in der Vergangenheit keinen Budgetposten für Evaluation vorgesehen, darauf sollte geachtet werden. In Bezug auf die Projektkomponenten wäre es korrekter, diese in ihrer Gesamtheit als „Programm“ zu bezeichnen, da sie sich wesensmäßig stark unterscheiden.

Maria Baier D'Orazio

Follow-up (MISEREOR)

Das Konzept der Lernevaluierung ist sehr positiv von den Partnern aufgenommen worden. Sie haben es als feste Größe in ihre Planung übernommen. Alle Empfehlungen wurden als wertvoll bezeichnet und in den neuen Projektantrag übernommen. Beim Besuch vor Ort konnte festgestellt werden, dass einige der Empfehlungen auch bereits umgesetzt werden.

31 Ruanda und Burundi

Querschnittsevaluierung von sieben Projekten in den Bereichen Friedens- und Versöhnungsarbeit

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Generationen von Menschen erleben in Burundi und Ruanda das systematische Versagen von Staat und öffentlicher Ordnung, ethnische Ausgrenzung und Vertreibung, systematische Missachtung von Menschenrechten, Putsch und Willkür. Familien- und Sozialstrukturen in den Dörfern sind durch die politische Manipulation der ethnischen Gegensätze zerstört: Hutu und Tutsi werden als Gegner konstruiert, was 1994 in Ruanda zum Völkermord an den Tutsis führte und was sich in Burundi mit der politisch gewollten, sog. ethnischen Säuberung ganzer Landstriche in den 1980er und 1990er Jahren manifestierte. Gesellschaftliche Teilhabe kann sich nicht herausbilden, wenn Staatschefs durch Gewalt an die Macht kommen und sich als Repräsentanten ihrer Heimatregion oder Volksgruppe verstehen. In beiden Ländern werden zaghafte demokratische Entwicklungen zunichte gemacht durch Verfassungsänderungen, die eine Präsidentschaft auf Lebenszeit ermöglichen. Meinungsfreiheit und öffentliche Debatte sind in Ruanda eingeschränkt und in Burundi durch ständige extralegale Verhaftungen, Folterung und Mord an Journalist(inn)en und Führungspersonen der Zivilgesellschaft blockiert. In der breiten Bevölkerung führt dieses politische Versagen zu einem sozialen Auflösungsprozess, der Selbstjustiz und Rache befördert. Faktische Straflosigkeit zieht Brandschatzen und Plündern selbst unter Nachbarn nach sich. Um auf solchermaßen zerrüttete Verhältnisse zu reagieren, zeigen sich die klassischen Ansätze der Entwicklungsarbeit, wie Armutsbekämpfung, Sozialarbeit und technische Zusammenarbeit, als nicht hinreichend.

Seit 20 Jahren arbeitet MISEREOR in der Region der Großen Seen Zentralafrikas deshalb mit Partnern zusammen, die sich mit spezifischen Friedensprojekten den komplexen Herausforderungen von Versöhnung und Wiederherstellung einer sozialen und nationalen Identität stellen. Die geförderten Projekte arbeiten auf lokaler und regionaler Ebene gegen Hass und Rache, decken politische Spaltung und ethnische Ausgrenzung auf und begleiten bürgerschaftliches Engagement. Sie setzen Maßnahmen zu Recht und Gerechtigkeit um und befördern soziales Miteinander.

Sieben wichtige Projekte wurden exemplarisch für diese Querschnittsevaluierung ausgewählt. Die Auswahl bildet dabei sehr gut die Schwerpunkte der MISEREOR-Unterstützung ab; zum einen in der Zusammenarbeit mit der Bandbreite der örtlichen Trägerorganisationen und zum anderen im Instrumentarium der verschiedenen Arbeitsansätze guter Friedensarbeit:

- Zwei Organisationen der Gemeinwesenentwicklung (je eine in Ruanda und Burundi);
- drei Organisationen der kirchlichen Arbeit (zwei Burundi, eine Ruanda);
- zwei freie Fachverbände der Trauma- und Versöhnungsarbeit in Ruanda;
- drei Projektträger arbeiten mit Einzelnen und Familien an der Überwindung von Trauer und Trauma, bieten psychosoziale Betreuung, ermutigen und organisieren Täter-Opfer-Ausgleich als Basis nachhaltiger Versöhnung;
- drei Entwicklungsinitiativen richten Spar- und Kreditfonds ein und beraten Zielgruppen in Hausgärten und Kleintierzucht, die gemeinsam von vormals verfeindeten Gruppen verwaltet

- werden und so als Versöhnungsprojekte wirken;
- ein Projektpartner organisiert politische Prozesse der Bürgerbeteiligung und der (Aus-)Bildung von Demokratie und Guter Regierungsführung auf dörflicher und Distrikt-Ebene;
- ein Projektpartner bildet Mediatorinnen und Mediatoren aus und führt das alternative Rechtssystem der sog. „Justiz der Wiedergutmachung“ in den Dorfgemeinschaften und zwischen Tätern und Opfern ein. Das Projekt stellt Gerechtigkeit und das Vertrauen in Gerechtigkeit menschnah her.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Alle beteiligten Projekte kamen mit MISEREOR überein, die Wirkungskontrolle ihrer Friedensprojekte gemeinschaftlich als Querschnitzevaluierung durchzuführen. Neben der Bewertung jedes einzelnen Projekts sollte dies gegenseitiges Lernen und konzeptionelle Weiterentwicklung bei den einzelnen Projektpartnern und bei MISEREOR ermöglichen. Wenn sich Krieg, Gewalt und Vertreibung im regionalen Kontext entwickeln und gegenseitig bedingen, dann ist es für Friedensprojekte ebenso wichtig, Vernetzung, gegenseitige Ermutigung und Impulse aus gelungener Praxis zu nutzen.

Die Evaluierung sollte feststellen, ob die durch die Friedensprojekte induzierten Veränderungen bei den Menschen und Gemeinschaften wirkungsvoll und nachhaltig sind. Insbesondere galt es zu bewerten, wie Entwicklung und Frieden zusammenhängen und ob die Friedensarbeit dazu beizutragen konnte, dass allgemeine Entwicklungsprozesse wieder möglich sind. Schließlich sollten Orientierungshilfen dafür entstehen, weitere Akteursgruppen und Handlungsebenen zu integrieren, so dass sich die Projekte weiterentwickeln und ihre Wirkung hin auf sozialen UND politischen Frieden verstärken.

Die Evaluierung hat zu diesen Fragestellungen sowohl in den Einzelauswertungen der Projekte als auch in ihrer Querschnittsanalyse auf drei notwendigen Projektebenen gearbeitet:

- Aktivitätenebene: Hier geht es um die Inhalte bzw. Arbeit des Projekts im engeren Sinne.

Diese Ebene wurde vorrangig nach allgemeinen Evaluierungskriterien bewertet (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, Nachhaltigkeit).

- Organisationelle Ebene: Leistungsspektrum und Funktionsweise der Trägerorganisation.
- Systemische Ebene: Die Evaluierung prüfte auch die Fähigkeit der Projekte, sich mit institutionellen Akteuren aus Politik, Verwaltung, Sozialem und Wirtschaft zu vernetzen und so friedensfördernde Synergien herzustellen.

Die Bewertung der beiden letztgenannten Ebenen wurde mithilfe eines eigens entwickelten Katalogs von elf Kriterien bzw. Qualitätsmerkmalen wirkräftiger Friedensarbeit vorgenommen.

Der Evaluierungsprozess wurde über einen Zeitraum von neun Monaten von zwei Gutachtern aus Deutschland und Ruanda gestaltet und moderiert. Über 900 Akteure waren in die Projektauswertung einbezogen, davon ca. 600 Männer und 300 Frauen. Es handelt sich um direkt von den Projekten betroffene Menschen und über 200 indirekt Begünstigte, wie Dorf- und Jugendgruppen, Friedenskomitees oder aus öffentlicher Verwaltung, sowie über 100 Verantwortliche und Fachpersonal der Projekte. Die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen fußen damit auf einer sehr breiten Erfassung der Projektrealitäten.

Die Evaluierung folgte einem Arbeitsprogramm in vier Schritten: Nach einer Veranstaltung zur *Einführung in die Evaluierung* fanden bei Vor-Ort-Treffen *Befragungen, teilnehmende Beobachtung und Gruppentreffen* mit den Menschen statt, die in den Dörfern und Gemeinschaften mit den Projekten arbeiten. Zum Abschluss jedes Projektbesuchs wurden in einem *Auswertungsworkshop* Ergebnisse der Evaluierung mit dem Direktorium und dem Fachpersonal des Projektpartners reflektiert. In drei der sieben Projekte war es möglich, Delegationen der Zielgruppen in den Workshop einzuladen und zu beteiligen. Schließlich trafen sich in einem *regionalen Workshop* Delegationen aller Projektpartner, um die Projektbewertungen gemeinsam als Querschnittsergebnisse zu fassen und insbesondere für die systematische Weiterentwicklung der Projekte zu nutzen.

Festgestellte Wirkungen

Die Projekte arbeiten insgesamt erfolgreich, wie die Bewertung nach den fünf Standardkriterien Re-

levanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit zeigte.

Kriterium	Proj-1 Burundi	Proj-2 Ruanda	Proj-3 Ruanda	Proj-4 Burundi	Proj-5 Burundi	Proj-6 Ruanda	Proj-7 Ruanda
Relevanz	95%	85%	85%	85%	95%	95%	95%
Wirkung	95%	85%	95%	90%	90%	95%	90%
Effektivität	70%	55%	80%	55%	85%	90%	60%
Effizienz	65%	50%	85%	55%	70%	85%	55%
Nachhaltigkeit	70%	60%	90%	70%	60%	85%	95%

Nur in fünf der 35 Felder (14 %) sind die Bewertungen mangelhaft (Kennzeichnung durch rote Farbe), in 26 Feldern (74 %) gut oder optimal (Kennzeichnung durch grüne Farbe). Die Projekte schneiden besonders gut in drei Bereichen ab:

- Relevanz, d. h. die Projekte reagieren mit ihren Maßnahmen und Instrumenten sehr gut auf die Erfordernisse, die sich aus der ständigen Bedrohung des friedlichen Zusammenlebens und den erlittenen Konsequenzen von Gewalt und Krieg bei den Menschen stellen. Das ist z. B. dort der Fall, wo gegen das Vergessen der Opfer gemeinsam Massengräber identifiziert, eingerichtet und gepflegt werden; oder auch dort, wo in Versöhnungskreisen Täter(innen) ethnischer Morde eingeladen werden, um Verzeihung zu bitten, und die hinterbliebenen Familien begleitet werden, bis sie verzeihen können.
- Wirkung, d. h. die Projekte führen zu positiven Veränderungen bei den Menschen und Gemeinschaften. Beispielsweise können Täter(innen) und Opfer über gemeinsame Spar- und Kreditvereine ihre wirtschaftliche Basis miteinander verbessern, sodass Kooperation an die Stelle von Konflikt rücken kann. Zurückgekehrte Flüchtlinge, ob Hutu oder Tutsi, werden von Dorfgemeinschaften in gemeinsames Wirtschaften, etwa in der Tierhaltung, aufgenommen.
- Nachhaltigkeit, d. h. diese Veränderungen lassen ein Fortbestehen und ein Weiterwirken der

Friedensimpulse und der Friedenskompetenz der Menschen erwarten. Die Evaluierung zeigt, dass die vom Projekt erreichten Menschen Konflikte und Interessensgegensätze nicht mehr nach ethnischen Maßstäben und Kriterien behandeln (möchten), sondern auf der Basis von Recht, Transparenz und sozialem Ausgleich. In Ruanda haben die Projekte ermöglicht, die soziale und psychologische Sprengkraft zu entschärfen, die entsteht, wenn die wegen Völkermords Verurteilten aus den Gefängnissen in die Dörfer und Nachbarschaften zurückkehren. Notwendige Verbesserungen sieht die Evaluierung allerdings mit Blick auf die Bereiche Effektivität, Effizienz und Synergie. Die Empfehlungen dazu betreffen v. a. die Anwendung von Instrumenten des Projektmanagements und der Projektorganisation. In immerhin vier der sieben Projekte mangelt es außerdem an ausreichendem Projektpersonal, an Integration der Friedensarbeit als Querschnittsaufgabe (Synergie) und, bezogen auf die gestellten Aufgaben, an zu geringer und zu wenig fokussierter Mittelausstattung durch MISEREOR.

Bei der Betrachtung vertiefender Qualitätskriterien schneiden die Projekte nur mittelmäßig ab. Bei der Prüfung der friedensrelevanten Wirksamkeit der Projekte nutzte die Evaluierung elf weitere, neu zusammengestellte Qualitätskriterien. Diese Kriterien falten die DAC-Kriterien für den Friedenskontext auf und ermöglichen die notwendige holistische Be-

trachtung. Sie integrieren dabei zwei Paradigmen der Friedensarbeit und formulieren Prüfsteine für eine vertiefte Bewertung speziell als Friedensprojekte:

- Die sozio-psychologische Dimension: Ganzheitlich kann Friedensarbeit nur wirken, wenn sie Täter und Opfer in den vier Dimensionen des menschlichen Daseins wahrnimmt und erreicht: „Das individuelle Ich“, „Die soziale Beziehung zum Nächsten“, „Die physische und ökonomi-

sche Umwelt“, „Das spirituelle Leben und Weltbild der Menschen“;

- die Prinzipien der aktiven Gewaltfreiheit, die nach einer systemischen Erfassung von Gewalt und Bedrohung von politischem und sozialem Frieden sucht, die Authentizität und Wahrheit in den Vordergrund stellt (die „Gutkraft“), die die Instrumente der Paradigmen Do-No-Harm und der Gewaltfreien Kommunikation fordert.

Bewertungskriterien für wirksame Friedensarbeit

Elf Kriterien mit Anzahl derjenigen Projekte, die von den sieben das jeweilige Qualitätsniveau erreichen. Qualitätsniveau als Ampelwertung mit:

GRÜN = gut oder optimal erfüllt

GELB = vorhanden, aber Verbesserungen notwendig

ROT = mangelhaft oder noch gar nicht berücksichtigt

1. Ansätze und Instrumente der Friedensarbeit sind für das Projekt und im Projekt entwickelt, hinreichend dokumentiert und angewandt.	2	5	
2. Ansätze und Instrumente werden trainiert und von den Akteuren benutzt: Projektpersonal, Ehrenamtliche, Zielgruppen auf Dorfebene.	2	3	2
3. Wachsende Friedenskompetenz bei allen Akteuren; manifestiert sich durch individuelle Aneignung und Verhaltensänderung.	2	3	2
4. Der Projektträger hat Mechanismen zur regelmäßigen Analyse der jeweils aktuellen psycho-sozialen und politischen Situation.	2	1	4
5. Hohes Niveau im Instrumentarium des Projektmanagements zur Erfassung der Komplexität von Friedensarbeit in sich ständig änderndem Kontext.		2	5
6. Integration und Transversalität (Querschnittsaufgabe): Friedensarbeit gepaart mit Aktionen der sozio-ökonomischen Entwicklung.	3	3	1
7. Kommunikation und Öffentlichkeit: Mediatisierung, öffentliche Ereignisse, Mutmachen durch gelungene Praxis(-beispiele).	1	2	4
8. Synergie und Transversalität: Friedensarbeit als Querschnittsaufgabe integriert in alle Bereiche und Projekte der Institution.	1	5	1
9. Lobbyarbeit und Anwaltschaft: im direkten Projektumfeld, bei politisch-gesellschaftlichen Entscheidern, in der eigenen Institution.		1	6
10. Verbindung und Bezug auf die natürliche Umwelt: „Frieden mit der Natur“, „Bewahrung der Schöpfung“.			7
11. Verbindung und Bezug auf das spirituelle Leben der Zielgruppen: übergeordnete Werte, Religion.	3	1	3
Summe, wie oft die sieben Projekte diese Qualitätsstufe erreichen	16	26	35
Prozentpunkte (bezogen auf die max. Bewertungszahl 77)	21%	34%	45%

Die Prozentpunkte besagen, wie gut die Gesamtheit der Projekte das Ensemble der elf Kriterien erfüllt, d. h. inwiefern die Projekte insgesamt schon auf Friedenswirksamkeit im Sinne der elf Kriterien ausgerichtet sind.

Das kritische Ergebnis von 45 % mangelhafter Bewertung der Projekte zeigt, dass viele Projekte gegenüber einem ganzheitlichen Ansatz noch deutlich im Defizit sind. Projekte, die auf z. B. nur einen Aspekt von Traumabewältigung (Burundi), individueller Aussöhnung von Täter und Opfer (Ruanda, Süden) oder Herstellung von bürgerschaftlicher Beteiligung (Ruanda, Norden) enggeführt bleiben, bewerkstelligen zwar Einzelaspekte von Frieden. Ohne aber außerdem mit der Anforderung der Ganzheitlichkeit umzugehen, entwickeln sie nicht ihre erforderliche Wirkkraft auf das Schaffen und Sichern von Frieden. An einem Projekt in Burundi konnte gezeigt werden, dass spezifische Maßnahmen fehlen, die die an sich friedenswirksamen Ergebnisse aus einem klassischen Entwicklungsansatz der Spar- und Kreditförderung verstetigen könnten und die z. B. den Gegensatz „Tutsi-Hutu“ entkräften und friedensrelevant verändern helfen könnten. Ein Projekt in Ruanda hat gezeigt, dass Beteiligungsprozesse auf Dorfebene zwar gelingen, aber trotzdem das Friedensprojekt und die Beteiligten auf der Stelle treten lassen, wenn nicht außerdem Kontrolle über staatliche Mittelzuweisungen erreicht wird. Dieses Ergebnis lässt zusammenfassend auch den Schluss zu, dass in den zurückliegenden Projektjahren – auch über die partnerschaftliche Beratung von MISEREOR – die Potenziale und Handlungslinien einer integrierten Friedensarbeit in den finanzierten Projekten nicht ausreichend im Blick waren und entwickelt wurden.

Mit 34 % zeigt die Evaluierung aber auch ein hohes Potenzial in den Friedensansätzen und der Praxis der bewerteten Projekte. An den Projektpartnern und am weiterführenden qualifizierenden Förderungsdialog von MISEREOR liegt es nun, dieses Potenzial mit den Empfehlungen der Evaluierung auszuschöpfen und zu entwickeln. Die Empfehlungen der Evaluierung dazu reichen von einer Verbesserung des Berichtswesens und der Dokumentation über eine explizite Vernetzung, z. B. im kirchli-

chen Bereich in die eigenen Diözesen hinein, bis zum Ausbau einer pointierten Lobbyarbeit und Sensibilisierung der politischen Entscheider auf lokaler Ebene.

Ausschlaggebend für die 21 % positiven Bewertungen der Projekte waren z. B. Projektaktivitäten, die die detaillierte Fortbildung und Personalentwicklung im Projekt im Blick hatten (Ruanda), die die Projektmitarbeitenden und die Meinungsführer in den lokalen Gemeinschaften zu Friedenspersönlichkeiten ausbildeten (Burundi) und die auch außerhalb des unmittelbaren Projekts Friedenskompetenzen nachhaltig einsetzten (Mediation, gewaltfreie Konfliktschlichtung auf Basis von Recht und Ordnung, psychosoziale Begleitung von Gewaltopfern und Tätern).

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die MISEREOR-Partner bringen ihr allgemeines zivilgesellschaftliches Engagement und ihre Projekterfahrung gut oder sehr gut in ihre Projekte einer hochkomplexen Friedensarbeit ein. MISEREOR hat fähige und engagierte Partner und setzt die zur Verfügung stehenden Mittel deshalb zielführend ein. Die Aspekte eines besseren, gerade auch effizienteren Projektmanagements sollten aber in der nächsten Zeit vordringlich bei den Projektpartnern und in der MISEREOR-Begleitung bearbeitet werden, u. a. durch klassische Schulung und Beratung, die die Projektpartner in ihren Arbeitsplan und in ihr Arbeitsbudget einstellen. Dies sollte im Partnerdialog von Seiten MISEREORs durch aktive Diskussion und dezidierte Anforderungen befördert werden.

Besseres Projektmanagement sollte dabei von den Projektpartnern und im Projektdialog von MISEREOR viel mehr als bisher als direkter Faktor für Friedenswirksamkeit verstanden werden: Die hochkomplexen Faktoren der Bedrohung des Friedens erfordern von Friedensprojekten und von allen Mitarbeitenden ein Höchstmaß an Kompetenz und Praxis von engmaschigem Monitoring, damit die im Projektplan gefassten Aktivitäten schnell auf sich verändernde Rahmenbedingungen hin angepasst werden können.

Die Projekte sollten sich als Friedensprojekte explizit ausweisen, wenn sie als solche gefördert

werden möchten. Mit den Projektpartnern sollte im weiteren Förderdialog darauf geachtet werden, dass besonders bei klassischen Entwicklungsansätzen (Sparvereine, Kooperativen, non-formale Bildung, Berufsbildung, Selbsthilfegruppen) die Partner eindeutig friedensrelevante Zielbeschreibung, Methodik, Indikatoren und Monitoring-Mechanismen ausweisen. Die Evaluierung stellt deshalb als Orientierungshilfe für die Projektentwicklung bei den Projektpartnern und für die Projektbewertung (bei MISEREOR) den erwähnten Kriterienkatalog zur Verfügung. Im Projektkonzept und im Projektdialog empfiehlt die Evaluierung v. a. auf die Aspekte zu achten, die sich aus diesen Bewertungskriterien ergeben; wie etwa die Mitarbeiterfortbildung und das Mitarbeitermanagement, die Vernetzung mit anderen Akteuren v. a. auch im politischen Raum, die Sichtbarmachung von Alleinstellungsmerkmalen des Projekts, die Ergänzung anderer zivilgesellschaftlicher und politischer Akteure.

Die Evaluierung empfiehlt MISEREOR ausdrücklich, seine Position als „Friedenswerk“ ernster zu nehmen: MISEREOR als Partner, der die Projektträger in der Dimension der Vernetzung und in der Querschnittswirkung in den politischen Raum hinein unterstützt und mit Impulsen weiterhilft. Ein MISEREOR-Partner in Ruanda, der von solcher Unterstützung profitiert hat, erfüllt in seinem Projekt die elf Qualitätskriterien zu 85 % und zeigt, welche friedensrelevanten Ergebnisse bei den Zielgruppen, ihren Gemeinschaften und den politischen Akteuren im Land dadurch möglich gemacht werden. Nachdem die Effektivität der Projekte auch von einer substantiellen Finanzierung abhängt, beinhaltet die Empfehlung der Evaluierung auch eine stärkere finanzielle Ausstattung der Projekte durch MISEREOR.

Die Partner sind durch die guten Erfolge auf der individuellen Projektebene aus den vergangenen Jahren gerüstet. Jenseits der detaillierten individuellen Empfehlungen an die einzelnen Projekte hat die Evaluierung gerade auch durch die Querschnittsperspektive und den partnerübergreifenden Evaluierungsprozess angestoßen, die Projekte im Sinne der spezifischen Anforderungen an Friedensprojekte im größeren Zusammenhang zu

sehen, zu planen und umzusetzen. So bekräftigen die Projektpartner im Schlussdokument des regionalen Workshops am Ende der Evaluierung: *„Für zukünftige Planungen wird der Dialog mit MISEREOR v. a. auch um die Frage gehen müssen, wie wir Synergie und Vernetzung weiterentwickeln und wie unsere Projekte wirksam werden können, auch auf den höheren Ebenen der politischen und gesellschaftlichen Entscheidungen.“*

Hubert Heindl

Follow-up (MISEREOR)

Einige der Projektpartner reichten eine Auswertungsmatrix der Evaluierungsempfehlungen ein, an der sie sich in der kommenden Phase orientieren möchten. Zu einem der Projekte wurde kein Folgeantrag eingereicht, eine Organisation brach die Kommunikation im Zuge der Antragsdiskussion ab und ein Folgeantrag wurde von MISEREOR abgelehnt. Im letzten Fall hatte auch die Evaluierung bereits Mängel festgestellt, die im Folgeantrag nicht überzeugend behoben werden konnten. Alle anderen Projekte sind bemüht, die für sie relevanten Empfehlungen umzusetzen und werden weiterfinanziert.

32 Salomoninseln

Evaluierung des Alphabetisierungsprogramms

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Seit ihrer Gründung im Jahr 1993 hat sich die betreffende Nichtregierungsorganisation (NRO) auf den Salomoninseln (Salomonen) über die Jahre zur führenden Organisation im Bereich der Erwachsenenalphabetisierung entwickelt.

Das Programm ist in einem Land mit einer Analphabetenrate von 24 % (2009) und einer wachsenden Bevölkerung dringend nötig, da Bildungspolitik und -system nicht darauf vorbereitet sind, den Analphabetismus zu bekämpfen.

Der Einsatz des Trägers geht dahin, sicherzustellen, dass benachteiligte Erwachsene und Jugendliche lesen und schreiben lernen, sodass es auf den Salomonen insgesamt weniger Analphabetentum gibt. Dazu betreibt der Träger folgende Aktivitäten: Entwicklung von Material für Alphabetisierungskurse, Schulung von entsprechenden Lehrkräften, Durchführung von Alphabetisierungsprogrammen und Veranstaltungen zur Bewusstseinsbildung zu den Themen Bildung und Alphabetisierung.

Ursprünglich war der Tätigkeitsbereich des Trägers geografisch begrenzt, doch seit 2013 hat sich dieser erweitert, und das Programm findet inzwischen in Zusammenarbeit mit Gemeinden vor Ort in sieben von insgesamt neun Provinzen statt.

In der aktuellen Projektlaufzeit wurden 115 Alphabetisierungszentren gegründet bei einer Gesamtzielgruppe von 2.000 Teilnehmer(inne)n.

MISEREOR unterstützt das Projekt seit 2009. Ein ähnliches Projekt wird in anderen Landesteilen von Brot für die Welt gefördert. Aus diesem Grund wurden die beiden geförderten Projekte zusammen evaluiert.

Die Projekte sind bisher regelmäßig evaluiert worden. Die letzte Evaluierung fand 2016 statt.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Zweck der externen Evaluierung war eine Bewertung der Arbeit der Organisation und ihrer aktuellen Strategie, die Identifizierung von Bereichen, die künftig gestärkt werden sollten, und die Aussprache von Empfehlungen für die weitere programmatische Arbeit sowie von Prioritäten, um die Arbeit der Organisation noch wirksamer zu machen.

Die Evaluierung insgesamt wurde innerhalb des Zeitrahmens September bis Dezember 2019 durchgeführt. Sie beinhaltete eine Vorbereitung des 'genauen Fokus' und der Methodik der Evaluierung, einen vierwöchigen Feldbesuch auf den Salomonen und das Verfassen des Berichts.

Die Evaluierung führten ein internationaler (männlicher) Experte und eine örtliche (weibliche) Expertin durch.

Bei der Evaluierung wurden Daten aus verschiedenen Quellen erhoben:

- Sekundäre Quellen wie etwa externe Berichte über die Situation der Erwachsenenalphabetisierungsprogramme auf den Salomonen sowie interne Dokumente wie die jährlichen Finanz- und Fortschrittsberichte, Monitoring- und externe Evaluierungsberichte.
- Primäre Quellen, darunter Feldbesuche an den Projektstandorten sowie Konsultationen mit wesentlichen Akteuren im Bereich der Erwachsenenalphabetisierung. Die Feldforschung umfasste den Besuch von 15 verschiedenen Alphabetisierungsprojekten in fünf Provinzen mit 300 Teilnehmer(inne)n (über 80 % Frauen), die zu Gruppendiskussionen zusammenkamen, und Interviews mit 64 Lehrkräften (45 Frauen, 19 Männer). Mit dem fest angestellten Personal des Trägers wurde ein Selbstbewertungs-Workshop abgehalten.

Festgestellte Wirkungen

Über die Jahre hat der Träger erfreuliche Resultate erzielt:

- Auf Ebene der Gemeinden haben in sieben von neun Provinzen tausende Menschen lesen und schreiben gelernt. Darunter sind Kinder und Jugendliche, die am formalen Schulsystem gescheitert sind, aber auch junge Erwachsene und Menschen mittleren Alters, vor allem Frauen. Für viele der Teilnehmer/-innen war der Alphabetisierungskurs ein Sprungbrett, um sich für eine Berufsausbildung anzumelden, eine neue Arbeitsstelle anzutreten oder sich im Gemeinwesen zu engagieren.
- Seit 2010 veranstaltet die Organisation außerdem Ausbildungsprogramme für Trainer/-innen und Lehrkräfte von anderen Alphabetisierungsanbietern im ganzen Land.
- Etwa 100 verschiedene Lehr- und Lektürewerke sind veröffentlicht worden, die landesweit auch von anderen Anbietern genutzt werden.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Zweck dieser Evaluierung war es, die aktuelle Strategie des Trägers zu bewerten und Bereiche zu identifizieren, die künftig noch gestärkt werden sollten. Das Evaluierungsteam stellt dazu u. a. folgende Beobachtungen und Empfehlungen vor:

- Die Qualität der Methodik zur Ausbildung der Lehrkräfte sollte verbessert werden. Von den Lehrkräften wird erwartet, dass sie auf ehrenamtlicher Basis tätig sind. Das hat negative Auswirkungen auf ihr Engagement und somit auf die Qualität und Kontinuität des Programms. Etwa 45 % der Lehrkräfte brechen die Arbeit im Programm ab. Ein Drittel der bestehenden Zentren ist nicht mehr in Betrieb.

Da die Lehrkräfte von den Gemeinden vor Ort ausgewählt werden, ist es für den Träger schwierig, das Qualitätsniveau aufrechtzuerhalten.

Für die Zukunft wird empfohlen, dass die Auswahl der Lehrkräfte vom Träger begleitet wird und dass die Lehrkräfte ein angemessenes Honorar erhalten.

- Die Teilnahme von jugendlichen Schulabbrechern und Männern ist eher gering. Deshalb

sollte der Träger das Standardkursprogramm an die Bedarfe und Charakteristika verschiedener Zielgruppen anpassen.

- Die aktuelle Strategie, in jeder Projektphase landauf, landab Alphabetisierungszentren zu gründen und dann nach drei Jahren an neue Standorte zu wechseln, ist möglicherweise langfristig nicht das beste Vorgehen, um eine nachhaltige Infrastruktur im Kampf gegen das Analphabetentum aufzusetzen. Sobald die Projektphase ausläuft, endet die Unterstützung für die Zentren. Es braucht eine Weile, bis ein Zentrum einen solchen Zustand der Reife erreicht hat, dass es alleine, ohne operative und finanzielle Unterstützung durch den Träger, weiter bestehen kann. Die meisten Zentren schaffen das nicht bis zum Ende der Projektlaufzeit. Sowie die Unterstützung aufhört, müssen einige der Zentren schließen und so werden Ressourcen verschwendet und Chancen verpasst – vor allem für jene Zentren, die in ihrer Arbeit erfolgreich waren. Statt alle drei Jahre das Programm in ein neues Gebiet auszudehnen, sollte der Träger erst einmal die bestehenden erfolgreichen Zentren im Hinblick auf eine weitere Professionalisierung und mehr Nachhaltigkeit konsolidieren und stärken. Diese Zentren sollten dann mit der Zeit als Vorbilder und als Anlaufstelle für Gemeinwesen in der Umgebung dienen.
- Mit einer Konsolidierungsstrategie und einem konsequenten Blick darauf, was gut funktioniert, werden die Bemühungen des Trägers zusammen mit dem umfangreichen Knowhow und Engagement nicht nur der jetzigen Generation von Analphabet(inn)en helfen, sondern sich auch noch für zukünftige Generationen auswirken.

Huub Schrader (Übersetzung extern)

Follow-up (MISEREOR)

Der Projektträger übernimmt die wesentlichen Empfehlungen aus dem Evaluierungsbericht und plant die nächste Projektphase entsprechend. Unter anderem sollen die Lehrer(innen) in Zukunft vom Projektträger mit ausgewählt und für ihre Dienste bezahlt werden. Auch sollen weniger, dafür aber besonders gut funktionierende Lernzentren weiter unterstützt werden, um daraus „Musterzentren“ zu machen, von denen andere später lernen können. Es soll darauf geachtet werden, mehr Männer zur Teilnahme an den Kursen zu motivieren, indem mehr (männliche) Lehrer eingestellt und die Lehrmaterialien gegebenenfalls angepasst werden. Auch Jugendliche sollen spezifisch über verbessertes Material angesprochen werden, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Weiterbildung zu verbessern. Es ist geplant, dass MISEREOR/KZE den Projektträger in einer weiteren Projektphase unterstützt.

33 Simbabwe

Evaluierung des Projekts „Förderung der nachhaltigen
Landwirtschaft durch Errichtung bewässerter Gartenanlagen
in Matabeleland

Die Kurzzusammenfassung des zugehörigen
Evaluierungsberichts liegt MISEREOR nicht vor.

*MISEREOR/QIZ
Juli 2020*

34 Südliches Afrika

Evaluierung einer kirchlichen Organisation für Konfliktvermittlung und Friedensförderung

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Evaluiert wurde ein Projekt im südlichen Afrika. Der Projektträger hat das Mandat der Bischofskonferenz von Südafrika, Botswana und Swasiland (jetzt Eswatini), mit Friedensinitiativen auf dem afrikanischen Kontinent zusammenzuarbeiten und sowohl die Erfahrung Südafrikas mit Frieden und Versöhnung als auch das Gewicht der Bischofskonferenz in Konflikttransformationsprozesse einzubringen. Die Organisation hat früher eine wichtige Rolle in Friedensprozessen im Südsudan und in der Aufarbeitung von Gräueltaten im Bürgerkrieg in Sierra Leone gespielt. Auf Anraten von MISEREOR hat die Partnerorganisation sich in den letzten Jahren auf die Region südliches Afrika konzentriert. Der Projektträger interveniert sowohl in politische Prozesse auf nationaler Ebene als auch auf diözesaner und lokaler Ebene, immer auf Anforderung der lokalen Kirche. Wenn die Organisation von anderen Akteuren angefragt wird, so handelt sie mit Wissen der Kirche. Auf nationaler Ebene hat die Organisation 2014 in Lesotho eine wichtige Rolle gespielt in der Zeit des drohenden Bürgerkriegs und als Vermittler dazu beigetragen, dass die südafrikanische Kirche die Kirche von Lesotho als Friedensakteur unterstützte. So wurde der Erzbischof von einer Stadt in Lesotho unterstützt, als er eine Todesdrohung erhielt. In Eswatini wurden mit den nicht anerkannten politischen Parteien und anderen Akteuren Workshops durchgeführt, um gemeinsame Vorstellungen für eine Demokratisierung zu entwickeln.

In mehreren Ländern arbeitete die Organisation im Rahmen des von MISEREOR finanzierten Projekts mit Diözesen und Kommissionen für Gerechtigkeit

und Frieden zusammen, um sie bei ihrer Arbeit zu stärken. So wurden in Lesotho Trainings durchgeführt, damit auf Ebene der Pfarrgemeinden Friedensarbeit geschieht. Später konzentrierte sich die Arbeit auf ein Gebiet, in dem es eine langjährige Fehde mit Blutrache gibt. In Eswatini wurde der Aufbau eines parlamentarischen Verbindungsbüros der Kirche gefördert und in Simbabwe wurden Trainings für Pfarreien organisiert, die Kenntnisse zur simbabwischen Verfassung vermittelten. In diesem Rahmen arbeitet der Projektträger auch mit Vereinigungen von ehemaligen Bergarbeitern zusammen, die aus den Nachbarländern kamen und ihre Rentenansprüche in Südafrika nicht geltend machen können.

Außerhalb des Projekts engagierte sich die Organisation gegen eine Landvertreibung in der Demokratischen Republik Kongo, an der ein südafrikanisches Unternehmen beteiligt ist.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Aufgabe der Evaluierung war es herauszufinden, wie erfolgreich das Projekt in der Zielerreichung war, Schwierigkeiten bei der Projektumsetzung zu identifizieren und Empfehlungen für die weitere Arbeit der Organisation abzugeben. Um diese Aufgabe zu erfüllen, führte das Evaluierungsteam Besuche in Lesotho und Eswatini durch, bei denen es mit den zuständigen Bischöfen, den Mitarbeitenden der Kommissionen für Gerechtigkeit und Frieden, Mitgliedern von Gemeindegruppen und mit Basisgruppen und Zielgruppen sprach. Zudem wurden Mitarbeiter/-innen der zuständigen Bischofskonferenz, alle Vorstandsmitglieder, mehrere beteiligte Bischöfe sowie weitere Kooperati-

onspartner interviewt. Ein Besuch in Simbabwe war nicht vorgesehen, weil angesichts der dortigen Krise der Zugang schwierig war und der Aufwand der Besuche auf zwei Länder begrenzt werden sollte. Stattdessen wurden vier Telefonate mit Projektpartnern in Simbabwe geführt. Insgesamt gab es in allen Ländern zusammen sechs Gruppengespräche und 37 Einzelgespräche. Die Fragen der Interviews wurden daran ausgerichtet, wie die jeweiligen Gesprächspartner mit der Organisation verbunden waren. Es wurde erhoben, in welcher Beziehung die Gesprächspartner mit der Organisation stehen, wie sie sich in ihr engagieren und wie sie ihre Erfahrungen bezüglich der Kooperation mit der Organisation einschätzen. Zudem wurden zum Teil spezifische Hypothesen vorgestellt und darum gebeten, diese Hypothesen zu kommentieren.

Festgestellte Wirkungen

Die Solidarität mit den Bischöfen in Lesotho trug dazu bei, dass die Bischofskonferenz von Lesotho sich intensiv für die Wiederherstellung der Demokratie und die Freilassung der politischen Gefangenen einsetzen konnte. So wäre ohne den Besuch südafrikanischer Bischöfe ein Besuch im Gefängnis bei den politischen Gefangenen, der Zeichenkraft hatte und breit wahrgenommen wurde, wohl kaum möglich gewesen. Die Arbeit der Organisation trug auch dazu bei, dass südafrikanische Bischöfe informelle Wege fanden, um z. B. mit dem südafrikanischen Hauptvermittler im Lesotho-Konflikt zu sprechen. Heute ist die Situation in Lesotho stabil und das Engagement des Trägers nicht mehr nötig.

Die Arbeit mit der Diözese von Manzini in Eswatini führte dazu, dass diese Diözese jetzt schrittweise eine Struktur für die Verbindung mit dem Parlament aufbaut. Immer wieder werden Veranstaltungen durchgeführt, auch mit Bischöfen aus Südafrika. Die Diözese beteiligte sich an zivilgesellschaftlichen Eingaben zu mehreren Gesetzen, die besonders die Armen betreffen. Eine enorme Erhöhung der Gebühren für staatliche Dienstleistungen konnte so verhindert werden: Es ist gerade für Arme ein großes Problem, wenn die Gebühren z. B. für die Ausstellung von Personalausweisen steigen. Die

Diözese engagiert sich auch in der Umsetzung des neuen Gesetzes gegen Gewalt gegenüber Frauen und Kindern. Das Gesetz wurde aufgrund der Eingaben des Projektträgers deutlich verändert.

Die Arbeit mit den Kommissionen für Gerechtigkeit und Frieden in Diözesen und mit der Bischofskonferenz von Lesotho führte dazu, dass sich in den Pfarreien mehr Gruppen für Gerechtigkeit und Versöhnung bildeten und jeweils in ihrem Umfeld liegende Probleme aufnahmen. So entstanden in Lesotho und in Eswatini Engagements gegen Landvertreibung. Viele Gruppen stellen ihre Arbeit allerdings nach einiger Zeit wieder ein, wenn sie nicht dauerhaft betreut werden.

Die Blutrache in einer Region in Lesotho konnte für mehr als ein Jahr beendet werden, und als neue Morde geschahen, existierte ein Friedenskomitee aus Vertreter(inne)n der Gemeinden, der Lokalverwaltung, Kirchen und weiteren Beteiligten, das aktiv wurde. In der Bevölkerung wurde nicht mehr nach Rache gerufen – allerdings hatte die Bevölkerung nicht verhindern können, dass es in Südafrika Verwandte gab, die einen Mord in Lesotho planten.

In Bezug auf unrechtmäßig nicht ausgezahlte Renten von Migranten, die in Südafrika im Bergbau gearbeitet hatten, sind erste Ansprüche erhoben worden. Rechtsanwältinnen und -anwälte wurden tätig und es gibt gute Chancen, dass die Renten schließlich ausgezahlt werden. Über diese Renten hinaus ist den Migrantenorganisationen ein Weg eröffnet worden, um in Zukunft Renten für viel mehr Migrant(inn)en zu sichern.

Im Fall der Bergbauminen im Kongo, für die Menschen vertrieben wurden, ist der südafrikanische Betreiber unter Druck geraten und zeigt sich Gesprächsbereit. Hier sind viele Akteure beteiligt, insbesondere die diözesane Caritas in Goma. Die evaluierte Organisation hat hier über Recherche und Druck auf südafrikanische Behörden Wesentliches auf südafrikanischer Seite erreicht.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung kommt zum Ergebnis, dass die Arbeit des Trägers im Projekt relevant und wirksam war, dass ihm aber eine klare und vermittelbare Strategie fehlt. Der Vorstand der Organisation soll-

te sich stärker in die Entwicklung einer solchen Strategie einbringen, mit der der Träger noch wirksamer werden könnte. Als ein Arm der Bischofskonferenz sollte er nicht auf das südliche Afrika beschränkt sein. Er sollte enger mit anderen Einrichtungen der Bischofskonferenz zusammenarbeiten und seine Berufung auf die katholische Soziallehre weiter ausarbeiten.

Für seine Arbeit mit Kommissionen für Gerechtigkeit und Frieden sollte der Träger die Schwierigkeiten berücksichtigen, die solche Gruppen auf Pfarrei-Ebene haben. Diese Schwierigkeiten werden in der Vollversion des Evaluierungsberichts ausführlich analysiert.

Die Evaluierung sieht für den Träger eine stärkere Rolle in Südafrika. Ein großer Teil der südafrikanischen Gesellschaft zeichnet sich durch Fremdenfeindlichkeit oder Ignoranz gegenüber dem Rest Afrikas aus. Viele Südafrikaner/-innen sehen Südafrika nicht als Teil von Afrika, was dazu führt, dass viele von ihnen die starke Migration aus anderen Ländern Afrikas nach Südafrika ablehnen. Hier wird eine Solidarität benötigt, die auf die Wirklichkeit in diesen Ländern hinweist und auch den Migrant(inn)en zeigt, dass Kirche und Gesellschaft nicht nur Sozialarbeit machen, sondern auch politisch ihre Solidarität ausdrücken. Der Träger ist gut positioniert, um hier einen wesentlichen Beitrag zu leisten.

Bernward Causemann

Follow-up (MISEREOR)

Der Träger des evaluierten Projekts hat die Evaluierung intensiv genutzt, um seine strategische Ausrichtung neu zu definieren. Die Fokussierung auf eine begrenzte Zahl von Konflikten in verschiedenen Länderkontexten soll fortgesetzt werden. Neu ist die Auswahl der Konflikte, in denen sich der Projektträger engagieren will, unter dem Gesichtspunkt, ob südafrikanische Akteure (Firmen, staatliche Institutionen) ursächlich an diesem beteiligt sind oder Einfluss auf die Konfliktparteien haben. Vor diesem Hintergrund will der Projektträger in der neuen Projektphase sich in der Vermittlung von Konflikten im Kongo, in Kamerun und Uganda engagieren. Die Empfehlung der Evaluierung, sich auch in den Konflikten zwischen Südafrikaner(inne)n und Migrant(inn)en bzw. Flüchtlingen im eigenen Land selbst zu engagieren, wurde nicht weiterverfolgt, weil solche Arbeit in das Mandat anderer Organisationen der Bischofskonferenz fällt.

35 Südsudan

Bündelevaluierung von mehreren Projekten im Bereich Grundschulbildung, Lehrerausbildung, Friedensarbeit und geschlechtsspezifischer Gewalt

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die projektdurchführende Organisation ist eine Organisation der katholischen Kirche, die 2013 als südsudanesischer Verein ohne Rechtspersönlichkeit gegründet und als internationale Nichtregierungsorganisation (NRO) registriert wurde. Die Organisation arbeitet im Bildungssektor sowie in anderen Entwicklungsbereichen. 206 Personen (Laien und Ordensleute) arbeiten mit dieser Organisation in 82 Dörfern und zwei Lagern für Binnenvertriebene. Im Jahr 2018 betragen die gesamten Projektausgaben ca. 1,8 Mio. Euro. MISEREOR hat die Arbeit dieser Organisation im Südsudan seit 2015 mit insgesamt 1,1 Mio. Euro unterstützt.

Die evaluierten Projekte wirken in sechs Dörfern und einem von den Vereinten Nationen (VN) geschützten Lager für Binnenvertriebene in der Nähe von Juba. Es handelt sich um Projekte zum Bau eines Ausbildungszentrums, zur Unterstützung (Bau, Ausbildungsmaterialien, Lehrerbezahlung und Ausbildung) von fünf Gemeindeschulen und ein Projekt gegen geschlechtsspezifische Gewalt, das auch eine Komponente der Berufsausbildung umfasst.

Die Organisation hat verschiedene Projektevaluierungen durchführen lassen, jedoch ist dies die erste externe Evaluierung, die von MISEREOR in Auftrag gegeben wurde.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Ziele der Evaluierung folgen den OECD/DAC-Kriterien für Evaluierung: Bewertung der Relevanz des Projekts, der Effektivität, der Effizienz, der Wir-

kungen sowie der Nachhaltigkeit. Das Evaluierungsteam bestand aus zwei externen Personen: einer sudanesischen Beraterin und einem niederländischen Berater. Bei der Evaluierung kam eine partizipative Methodik zur Anwendung. Orientierungsbesuche an mehreren Projektstandorten dienten dazu, die Projektkonzeption zu verstehen. Ein Einführungsworkshop wurde im Büro der Organisation abgehalten. In den sechs Projektdörfern und dem Lager für Binnenvertriebene der VN wurden alle projektrelevanten Standorte besucht und über 280 Personen befragt. Zu der fraglichen Gruppe gehören fünf Schulen (Lehrer/-innen, Schulmanagementkomitees, Eltern-Lehrer-Vereinigungen, Klassenzimmerbesuche), sechs Monitoring- und Schutzkomitees (die sich mit geschlechtsspezifischer Gewalt befassen), fünf Friedens- und Versöhnungskomitees, Absolvent(inn)en der Lehrerausbildung der Organisation, Leitung eines kooperierenden Lehrerausbildungsinstituts, Treffen mit Jugendlichen, Absolvent(inn)en der Berufsausbildung der Organisation, derzeitige Teilnehmende an Maßnahmen Beruflicher Bildung der Organisation, Mitarbeitende der Organisation, zwei weitere NRO, die die Gemeindeschulen unterstützen, UNICEF- und UNESCO-Mitarbeitende, Angehörige der Staatsregierung, ein Arbeitsrechtsanwalt, der Generalvikar und ein Pfarrer der Erzdiözese Juba sowie der Generalsekretär der südsudanesischen katholischen Bischofskonferenz (SSCBS). Das Finanzmanagement und andere interne Systeme der Organisation wurden untersucht. Die Evaluierungsmission wurde mit Nachbesprechungen und Validierungssitzungen mit Schlüsselmitarbeitenden der Organisation abgeschlossen.

Festgestellte Wirkungen

Das errichtete Ausbildungszentrum wurde gut genutzt, um Lehrer/-innen und verschiedene Schulkomitees auszubilden, eine Berufsausbildung in Maurerei/Bauwesen, Kosmetikkurse und Schulungen in Landwirtschaft, Viehzucht und Bienenzucht durchzuführen. Auch andere Gruppen, die zu geschlechtsspezifischer Gewalt sowie zu Frieden und Versöhnung arbeiten, wurden hier ausgebildet. Die Belegungsrate der vier Klassenräume beträgt 27 % und der vier Schlafräume 29 %. Die befragten Personen, die in diesem Zentrum ausgebildet wurden, berichten, dass die Ausbildung ihnen für ihre berufliche oder ehrenamtliche Arbeit gut geholfen hat.

Die Einschulung von Schüler(inne)n in vier der fünf vom Projekt unterstützten Schulen stieg von 422 im Jahr 2017 auf 1964 im Jahr 2019, dank einer Erhöhung der Anzahl an Klassenzimmern und einer gewachsenen Zahl ausgebildeter Lehrer/-innen. Im gleichen Zeitraum stieg jedoch die registrierte Wiederholer- und Abbrecherrate in den von der Organisation unterstützten Schulen von 10 % im Jahr 2017 auf 24 % im Jahr 2018, wobei nicht klar ist, ob dies tatsächlich auf eine Erhöhung der Wiederholer- und Abbrecherraten zurückzuführen ist oder lediglich auf eine genauere Erfassung dieser Raten.

Im Rahmen der Projektkomponente „geschlechtsspezifische Gewalt“ wurden seit Oktober 2018 53 Opfer sexueller, physischer, psychischer und wirtschaftlicher Gewalt aus 5 Dörfern und 13 Opfer aus dem Lager der VN für intern Vertriebene unterstützt. Darunter wurden 66 Opfer sexueller und physischer Gewalt in die medizinische Versorgung gebracht. 86 Personen erhielten psychologische Beratung.

Im Jahr 2018 wurde die dreimonatige Berufsausbildung von 24 Maurer-/Baulehrlingen und 22 Kosmetikerinnen abgeschlossen. Von den Absolvent(inn)en, mit denen die Organisation noch Kontakt hat, ist zu hören, dass die besuchte Ausbildung ihnen geholfen hat, ihr Einkommen zu erhöhen. Da jedoch nicht alle Absolvent(inn)en weiter betreut wurden, ist nicht bekannt, wie und in welchem Umfang die Ausbildung ihnen geholfen hat.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit der Organisation war im Südsudan von großer Bedeutung. Das Projektteam der Organisation war ein sehr aktives und enthusiastisches Team, jedoch mit begrenztem technischen Know-how in den von ihnen unterstützten Bereichen. Dies führte mit guter Effizienz zu guten Ergebnissen, die im Falle einiger Qualitätsverbesserungen im Bereich der Management- und technischen Fähigkeiten in Zukunft leicht zu sehr guten Ergebnissen führen können.

Die von der Organisation verwalteten Bautätigkeiten entsprachen nicht den gesetzlichen Vorgaben und den Anforderungen der Projektverträge. Es wird empfohlen, die Überwachung zukünftiger Bauarbeiten an qualifizierte Dritte zu vergeben.

Die Organisation hat eine funktionierende Zusammenarbeit mit dem Bildungsministerium und mit UNICEF und erhält von UNICEF Unterstützung für ehrenamtliche Lehrer/-innen und einige Schulmaterialien. Die Organisation folgt im Allgemeinen den Richtlinien des Bildungsclusters für Bildung im Rahmen von Not- und Soforthilfe, die es der Organisation ermöglichen, für ihre Arbeit im Bildungssektor auf verschiedene Fonds der Regierung und der Vereinten Nationen zuzugreifen und somit eine solide finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen.

Zwei der fünf vom Projekt unterstützten Schulen werden von der Gemeinde verwaltet, während die anderen drei Schulen von der Organisation verwaltet werden. Da die Organisation nicht beabsichtigt, dauerhaft Schulverwaltung zu übernehmen, wurden Empfehlungen gegeben, wie die derzeitige Situation auf eine nachhaltigere Situation umgestellt werden kann, in der die Schulverwaltungskomitees die Schulen verwalten und die Registrierung der Schulen auf „Gemeinschaftsschulen“ umgestellt werden kann.

Die Berufsausbildung ist für viele Auszubildende ein Schritt zur Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen. Die Projektkomponente „Berufsausbildung“ sollte stärker marktorientiert sein und eine Basisbewertung und Nachbereitung der Absolvent(inn)en beinhalten, um (i) zu erfahren, wie hilfreich die Ausbildung für die Absolventen tatsächlich war, (ii) was in der Ausbildung verbes-

sert werden kann und (iii) welche weiteren Komponenten für die Einkommensentwicklung der Auszubildenden notwendig sind. Dies könnte mittels verschiedener kurzer (ein- oder zweiwöchiger) Kurse umgesetzt werden.

Die Organisation ist derzeit als internationale NRO registriert, während sie tatsächlich ein nationaler Verein ohne Rechtspersönlichkeit ist. Dies sollte korrigiert werden. Die Leitung der Organisation folgt in Wirklichkeit der internen kirchlichen Hierarchielinie und nicht den offiziellen Vorgaben, wie sie in der Satzung der Organisation vorgeschrieben sind. Die Organisation hat die erforderliche Einkommenssteuer für ihre Mitarbeitenden noch nicht gezahlt, da nicht klar war, wer steuerpflichtige Mitarbeitende und wer nicht steuerpflichtige Freiwillige sind. Es wurden Empfehlungen gegeben, wie diese Situation zeitnah korrigiert werden kann.

Die Finanzaufzeichnungen der Organisation werden im Allgemeinen gut geführt, und es sind interne Kontrollsysteme vorhanden. Es wurden jedoch auch mehrere Fehler festgestellt und Empfehlungen zur Verbesserung des Finanzmanagements der Organisation gegeben.

Wim Piels (Übersetzung MISEREOR/QIZ)

Follow-up (MISEREOR)

Viele der aus der Evaluierung hervorgegangenen Empfehlungen sind konzeptioneller Art und benötigen Zeit und Abstimmungen mit den Nutzer(inne)n der Bildungsangebote, um in die Arbeit integriert zu werden.

Die Partnerorganisation wird z. B. die Schulen bei der nächsten Registrierung in Gemeindeschulen umwandeln. Sie wird außerdem mit den Gemeinden darüber diskutieren, wie diese möglichst schnell mehr Verantwortung in der Verwaltung der Schulen übernehmen können. Auch die Finanzierung der Gehälter der Lehrkräfte wird eine Herausforderung bleiben und muss weiter mit den Eltern der Schüler/-innen und den Schulverwaltungskomitees besprochen werden. Die Einstellung eines Bildungsexperten/einer Bildungsexpertin sowie einer Person, die das Ausbildungszentrum managt, sollen helfen, den strategischen Ansatz der Bildungsangebote zu stärken.

Wichtig ist, dass die Unklarheiten in Bezug auf die Organisationsform und die damit verbundenen formalen Fragen ausgeräumt werden. Bereits angegangen wurden die Verbesserung von Beschaffungsprozessen und die interne Stärkung der Kompetenzen zur Umsetzung von Baumaßnahmen durch Fortbildungen der Mitarbeitenden und die Nutzung von Beratung. Alle weiteren Fragen müssen vor dem Beginn neuer Projekte geklärt werden.

36 Tansania

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Qualität und des Zugangs zu kirchlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die Organisation, die das Projekt ausführt, ist ökumenisch und wird von Vertretern der protestantischen Kirchen und der katholischen Kirche in Tansania geleitet. Der Hauptsitz der Organisation liegt in der Region Daressalam. Die Organisation hat weitere fünf Regionalbüros, die für 128 Diözesen zuständig sind. Diese 128 Diözesen besitzen 805 Gesundheitseinrichtungen und 1.185 Bildungseinrichtungen. Der Auftrag der Organisation umfasst folgende vier Aufgabenbereiche: (i) Lobby- und Advocacyarbeit gegenüber dem Staat; (ii) Monitoring und Verbesserung der Dienstleistungen von kirchlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen; (iii) Verwaltung von Spendengeldern, die für die Aufrechterhaltung und Stärkung von Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen in Tansania vorgesehen sind und (iv) Unterstützung von kirchlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen. Durch das Projekt „Verbesserung der Qualität und des Zugangs zu kirchlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen in Tansania“ soll die Organisation in ihren vier Kernaufgaben unterstützt werden. MISEREOR/KZE und Brot für die Welt haben – in Zusammenarbeit mit einigen anderen Geberorganisationen – die Organisation seit ihrer Gründung dabei unterstützt, ihren vier Kernaufgaben nachzukommen.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Ziele der Evaluierung richten sich nach den Entwicklungskriterien des OECD/DAC: Relevanz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit. Zu dem externen Eva-

luierungsteam gehörten ein Berater aus Tansania und ein Berater aus Holland. Es wurde eine partizipative Methode für die Evaluierung angewendet. Die ersten Treffen fanden im Hauptsitz der Organisation statt. Im Anschluss an diese Treffen wurden Befragungen durchgeführt. Es wurden 22 Mitarbeiter/-innen des Hauptsitzes und der Regionalbüros, zwei Mitglieder der Geschäftsführung sowie Mitarbeiter/-innen der drei wichtigsten Geberorganisationen befragt. In vier der fünf Regionen, für die die Organisation zuständig ist, befragte das Evaluierungsteam außerdem 34 Vertreter von 18 Diözesen (Bischöfe, Generalsekretäre sowie Diözesansekretäre für Bildung und Gesundheit) und 47 Personen, die eine leitende Position in einer Schule oder Gesundheitseinrichtung innehaben. Darüber hinaus wurden acht Staatsbedienstete, die für den Bereich Bildung und Gesundheit zuständig sind, auf Distrikt-ebene befragt und elf Staatsbedienstete auf nationaler Ebene. Zuletzt wurde eine Online-Umfrage durchgeführt, an der acht Schulen und 22 Gesundheitseinrichtungen aus allen fünf Regionen teilgenommen haben. Durch die Teilnahme der Schulen und Gesundheitseinrichtungen an der Online-Umfrage konnten weitere Daten, die durch Interviews und Besuche gesammelt wurden, einfacher trianguliert werden. Am Ende des Evaluierungsprozesses fand ein Auswertungsworkshop mit dem erweiterten Leitungsteam der Organisation statt (die leitenden Mitarbeiter/-innen des Hauptsitzes und die fünf leitenden Mitarbeiter/-innen der Regionalbüros).

Festgestellte Wirkungen

Vor allem kirchliche Krankenhäuser und Sekundarschulen, aber auch in geringerem Umfang ei-

nige Gesundheitszentren, Dispensarien und Grundschulen, haben von dem Projekt profitiert.

Wichtige direkte Wirkungen, die sich aus der Lobby- und Advocacyarbeit der Organisation ergeben haben, sind zum Beispiel:

- 103 kirchliche Krankenhäuser, 21 Gesundheitszentren und 29 Dispensarien haben von der Regierung Medizin, neues Personal und finanzielle Unterstützung erhalten, nachdem sie eine Dienstleistungsvereinbarung (Service Agreement) unterschrieben haben. Diese Dienstleistungsvereinbarungen waren auf der Grundlage von neuen Vorlagen erstellt worden, die die Regierung zu diesem Zweck freigegeben hatte. Als Mitglied in dem zuständigen beratenden Fachausschuss der Regierung hatte sich die Organisation für diese neuen Vorlagen eingesetzt. Die Organisation hat das Management von Gesundheitseinrichtungen und die Mitarbeiter/-innen der Bezirksräte (district council staff) im Rahmen einer Weiterbildung darin unterrichtet, was zu tun ist, um die Voraussetzungen für die Unterzeichnung der Dienstleistungsvereinbarung zu erfüllen.
- Die Regierung hat einem zentralen Zulassungssystem und gesetzlichen Bestimmungen in Bezug auf Studienkredite für kirchliche Universitäten und Hochschulen zugestimmt, die es bestimmten Studenten ermöglichen, sich direkt bei einer kirchlichen Universität oder Hochschule zu bewerben und trotzdem einen Studienkredit zu erhalten.
- Es wurde die Vereinbarung getroffen, dass Schüler der 2. Klasse an kirchlichen Sekundarschulen eine Punktzahl von mindestens 45 % bis 65 % erreichen müssen, um in die nächste Klasse wechseln zu können. Die Regierung hat außerdem der Anfrage zugestimmt, die Anzahl der Studenten pro Klasse in Priesterseminaren zu erhöhen.
- Die Organisation wurde von Zahlungen für Gewerbelizenzen und einigen anderen Steuern befreit.

Die folgenden Beispiele zeigen, welche positiven Auswirkungen dank der Weiterbildungen im Rahmen des Projekts erzielt wurden:

- Kirchliche Schulen und Gesundheitseinrichtungen halten sich im Vergleich zum Beginn des Projekts öfter an staatliche Richtlinien.
- Die Anzahl der Gesundheitseinrichtungen, die über ein SafeCare-Qualitätszertifikat der Stufe drei oder höher verfügt, hat zugenommen. Aktuell verfügen 94 der 264 Gesundheitseinrichtungen, die insgesamt an dieser Aktivität teilgenommen haben, über ein solches Zertifikat. Zu Beginn des Projekts waren es nur 24 Gesundheitseinrichtungen. SafeCare-Qualitätszertifikate sind international anerkannte Standards der Gesundheitsfürsorge, die von der Non-Profit-Organisation PharmAccess empfohlen werden.
- 42 Schulen arbeiten im naturwissenschaftlichen Unterricht erfolgreich mit E-Learning (1. und 2. Klasse der Sekundarschule).

Sowohl Gesundheitseinrichtungen als auch Schulen haben von der Einführung von Qualitätsbewertungen und der Erstellung von Verbesserungsplänen profitiert: die Qualität der Dienstleistungen wurde verbessert, die Anzahl der Anmeldungen an den Schulen ist gestiegen, eine höhere Anzahl an Menschen suchen Gesundheitseinrichtungen auf und Schulen sowie Gesundheitseinrichtungen halten sich im Vergleich zum Beginn des Projekts öfter an staatliche Richtlinien. Einige Schulen wurden als gemeinnützige Organisationen anerkannt und wurden deswegen von Zahlungen für Gewerbelizenzen und einigen anderen Steuern befreit. Die Koordinierungstreffen, an denen Schulleiter und das Management von Krankenhäusern teilgenommen haben, haben zu folgenden positiven Auswirkungen geführt: die Teilnehmer/-innen haben voneinander gelernt, sie wurden über staatliche Richtlinien und neue Policies informiert und haben erfahren, welche neuen Entwicklungen es in ihren jeweiligen Fachbereichen gibt.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Alle befragten Personen sagten aus, dass die Organisation von großer Bedeutung und Wichtigkeit für ihre Arbeit sei. Die Diözesanbischöfe und Diözesanadministratoren der 128 protestantischen und katholischen Diözesen sowie die Leitung von kirchlichen Bildungs- und Gesundheitseinrichtun-

gen berichteten, dass sie von allen vier Tätigkeitsbereichen der Organisation profitieren.

Die Wirksamkeit des Projekts (die erreichten Wirkungen, die zu beobachten sind, im Vergleich zu den Indikatoren, die im Projektvertrag festgelegt wurden) ist ziemlich gut: sieben der fünfzehn Wirkungsindikatoren wurden nach den ersten zwei Jahren des Projekts zu 66 % oder höher erreicht.

Die Wirksamkeit des Projekts kann weiter verbessert werden, indem einige Mitarbeiter/-innen des Hauptsitzes der Organisation ihren Arbeitsort in die Hauptstadt Dodoma verlegen, um dort von den Ministerien, die vor kurzem nach Dodoma umgezogen sind, in Bezug auf ihre Lobby- und Advocacyarbeit Unterstützung zu erhalten. Des Weiteren sollte ein/-e Mitarbeiter/-in der Organisation in Dodoma stationiert werden, der/die Regierungsvertreter in den Ministerien über Themen aus der Praxis informiert, wie z. B. Registrierungen, Personalangelegenheiten in kirchlichen Einrichtungen etc. Die Effizienz der Arbeit der leitenden Mitarbeiter/-innen der Regionalbüros kann weiter verbessert werden, indem die Kooperation zwischen ihnen und den Diözesanverwaltungen bzw. den Diözesansekretären für Bildung (Diocesan Education Secretary) und Gesundheit (Diocesan Health Secretary) gestärkt wird. Vor allem wäre es dann einfacher für die Diözesansekretäre, in folgenden Situationen als Multiplikatoren zu fungieren: Durchführen von Qualitätsbewertungen in Einrichtungen (und Erstellen von Verbesserungsplänen), Bewerten der finanziellen Nachhaltigkeit von Einrichtungen, Erarbeiten von Verbesserungs-/Umstrukturierungsplänen, Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen und Anbieten von Unterstützung bei der Aushandlung von Vereinbarungen mit den Bezirksbehörden (district authorities).

Da die Qualität staatlicher Schulen und Gesundheitseinrichtungen immer besser und gleichzeitig deren Einzugsbereich immer größer wird, ist es in vielen Fällen schwer, die finanzielle Nachhaltigkeit von kirchlichen Schulen und Gesundheitseinrichtungen nachzuweisen. Trotzdem sind kirchliche Schulen noch immer wettbewerbsfähig und leisten vor allem in Bezug auf spezifische Fachbereiche des Gesundheits- und Bildungswesens und im Be-

reich berufliche und fachliche Bildung (letztenannter Bereich ist in Tansania sehr schlecht ausgebaut) einen wichtigen Beitrag zur Gesellschaft. Die Organisation sollte weiterhin die Kompetenzen und Aktivitäten ihrer Mitarbeitenden in folgenden zwei Bereichen stärken: im Durchführen von Analysen zur finanziellen Nachhaltigkeit in Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen und im Begleiten von strategischen Planungs- und Restrukturierungsaktivitäten von Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen. Die Nachhaltigkeit der Organisation selbst kann weiter gestärkt werden, indem die Aufstellung des Budgets so umstrukturiert wird, dass die fortlaufenden Personal- und Verwaltungsausgaben der Organisation gleichmäßig auf (fast) alle Projekte und Geberorganisationen verteilt werden.

Wim Piels (Übersetzung MISEREOR/QIZ)

Follow-up (MISEREOR)

Die Empfehlungen wurden von der Partnerorganisation priorisiert und sollen zum größten Teil umgesetzt werden. Die Förderung des Projekts wird fortgeführt, in der folgenden Phase finanziert von Brot für die Welt. Seit vielen Jahren wechseln sich MISEREOR und Brot für die Welt bei der Finanzierung dieses ökumenischen Projekts ab.

37 Togo

Evaluierung eines Projekts zur Verbesserung der Basissanitär- und Trinkwasserversorgung in ländlichen Regionen

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Durchführungsorganisation ist eine kirchliche Sozial- und Entwicklungsorganisation in Togo, die in verschiedenen Teilen des Landes tätig ist und neben Bildungseinrichtungen auch Sanitärleistungen und die Trinkwasserversorgung, unter anderem an Schulen, fördert. Ein Projekt, das derzeit in der dritten Phase umgesetzt wird, unterstützt die Sanitär- und Trinkwasserversorgung im Süden des Landes in drei Präfekturen (Landkreisen) der Region Maritime. Das Vorhaben wird seit 2012 von MISEREOR mit Mitteln der Katholischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe (KZE) unterstützt und hat bis heute an 44 Standorten 63 Infrastrukturbeiträge geleistet, darunter vor allem Latrinenblöcke sowie Schachtbrunnen für die Wasserversorgung.

In den drei Präfekturen der Region Maritime leben rund 1,1 Mio. Menschen, die unter akutem Wassermangel leiden. Die Folgen sind gravierend. So treten vermehrt Krankheiten auf, die durch verschmutztes Trinkwasser und fehlende oder hygienisch bedenkliche sanitäre Anlagen bedingt sind. Unter Wassermangel leiden vor allem Frauen und Kinder, die traditionell für das Wasserholen zuständig sind.

Ziel des Vorhabens ist daher der bessere Zugang zu Trinkwasser und zu Sanitärleistungen in den Interventionszonen als Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Familien und Dorfgemeinschaften. Dabei sollen drei Ergebnisse (Outcomes) erreicht werden: (i) der verbesserte Zugang zu Trinkwasser und Sanitärversorgung selbst, (ii) ein verbessertes Hygieneverhalten

bei den Schülerinnen und Schülern, der Lehrerschaft sowie den Eltern der Kinder und (iii) Aufbau eines eigenständigen Unterhaltssystems für die Brunnen, Latrinen sowie die Vorrichtungen zum Händewaschen durch verantwortliche Komitees, die ihre eigene Kasse für Unterhalt und Reparaturen eingerichtet haben.

Die Schachtbrunnen oder ein bis zwei Latrinenblöcke an einer Schule mit vier oder sechs Kabinen werden auf Antrag der Schule oder eines Dorfes durch das Projekt selbst errichtet. Hierfür ist ein fest angestellter, gelernter Brunnenbauer und Maurer tätig, der die Arbeiten zusammen mit lokalen Hilfskräften durchführt. Bei den Latrinen handelt es sich um jeweils eine Reihe von Einzelkabinen, die für Jungen und Mädchen bzw. Schüler/-innen und Lehrkräfte, getrennt nach nationalem Standard, gebaut werden.

Wichtig ist dabei, dass die Hygiene nicht mit der Latrinennutzung endet, sondern auch überall einfache Vorrichtungen zum Händewaschen hergestellt werden. Die Wasserbeschaffung dazu erfolgt durch die Schülerinnen und Schüler selbst, die es mit Eimern oder Schüsseln von der nächsten Wasserstelle holen müssen. Wo genügend Geld z. B. vom Eltern-Lehrer-Komitee der Schule bereitgestellt wird, kann Seife verwendet werden, sonst erfüllt Asche den gleichen Zweck.

Die Schachtbrunnen werden während der Trockenzeit mit Hacke und Schaufel gegraben bzw. im felsigen Untergrund mühsam mit Generator und Presslufthammer hergestellt. Für die Nutzung werden sie mit Zementringen ausgekleidet und zum Schutz anschließend mit einem Deckel versehen, der auch abgeschlossen werden kann.

Für den Unterhalt der Latrinen sollen die Schulen bzw. die in Togo hier überall vertretenen Eltern-Lehrer-Komitees sorgen. Eine entsprechende dörfliche Struktur wird für den Unterhalt der Schachtbrunnen gegründet. Beide Gruppen sollen nach Möglichkeit frühzeitig zu Beginn der Planungen, also bereits vor den Bauarbeiten, einbezogen werden. Zu ihrer Unterstützung vor allem in der Aufbauzeit der Komitees und zur Beratung in Hygienefragen ist ein ebenfalls fest angestellter, gut ausgebildeter Animator tätig.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Evaluierung sollten die Wirkungen des Projekts anhand der fünf Kriterien der OECD/DAC – Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und entwicklungspolitische Wirkungen – untersucht werden. Die Evaluierung des Projekts fand einschließlich der Vorbereitungen sowie der Berichterstellung im Juni und Juli 2019 statt. Vom 5. bis 14. Juni wurde eine Vorort-Untersuchung in der Projektregion durchgeführt. Der Zeitpunkt der Evaluierung war so gewählt, dass die Ergebnisse und vor allem die Empfehlungen der Gutachter für die Planung einer eventuellen vierten Projektphase verwendet werden können. Beteiligt an der Evaluierung waren ein deutscher und ein togolesischer Gutachter. Vor Ort wurde die Mission vom Fahrer des Projekts und je nach Bedarf von der nationalen Projektkoordinatorin oder dem Brunnenbauspezialisten des Projekts begleitet. Der Evaluierungsbericht wurde gemeinsam erstellt.

Zum Zeitpunkt der Evaluierung waren 53 der insgesamt geplanten 63 Brunnen und Latrinen sowie Zisternen zum Auffangen von Regenwasser von den Schuldächern fertiggestellt. Zwei Brunnen befanden sich gerade im Bau. Von den 40 Standorten mit fertigen bzw. in Bau befindlichen Anlagen wurden 10 für die Evaluierung ausgewählt, wobei

unterschiedliche Bedingungen berücksichtigt wurden, wie die Nähe zur Hauptstadt Lomé und eher entlegene und schwer zugängliche Gebiete, Zonen mit Grundwasserverfügbarkeit und solche, wo die Bevölkerung keine Chance hatte, selbst Brunnen zu erstellen.

Während der Besuche in den Dörfern und Schulen wurden die Bauwerke besichtigt und auf ihren Zustand hin untersucht. Anschließend wurde je nach Umstand mit allen Beteiligten einer Schule (vor allem bei Latrinen und Zisternen) oder des Dorfes (bei den Schachtbrunnen) gesprochen. Hierbei wurden in jedem Fall diejenigen Akteure besonders berücksichtigt, die für die Nutzung und den Unterhalt der Anlagen zeichneten. Darüber hinaus wurden in allen drei Präfekturen die zuständigen Leiter der Wasser- und Abwasserbehörde, der für die Region zuständige Vertreter des Schulträgers und einige weitere Referenzpersonen für Interviews kontaktiert.

Festgestellte Wirkungen

Mit Blick auf die Relevanz ergab sich, dass das Projekt von allen Beteiligten als sehr wichtig angesehen wurde, weil es ein erhebliches Problem, nämlich den Wassermangel in der Region, angeht und die auch von staatlicher Seite als unbefriedigend angesehene Sanitärversorgung vor allem an Grundschulen verbessert hat.

Bezüglich der Effektivität konnten die Evaluatoren feststellen, dass die vorgesehenen Ergebnisse im Wesentlichen erreicht wurden. Vor allem die Latrinen an den Schulen werden durchgängig intensiv genutzt. Allerdings musste auch zur Kenntnis genommen werden, dass der Bedarf der Schulen an Latrinen trotz der Verbesserungen nicht hinreichend gedeckt werden konnte. Zudem erwies sich die Wasserversorgung der Schulen als nicht immer hinreichend, um die Latrinen routinemäßig säubern zu können und den Kindern eine Möglichkeit

zum Händewaschen nach dem Latrinenbesuch zu ermöglichen.

Die Brunnen werden dort intensiv genutzt, wo keine oder nur unbefriedigende Wasserquellen zur Verfügung stehen. Wo sich allerdings Handpumpen in nächster Nähe befinden, werden diese den offenen Brunnen als Bezugsquelle vorgezogen, zumal wenn die Nutzerbedingungen (d. h. ein regelmäßiger, kleiner Beitrag für den Brunnenunterhalt an die Nutzerkomitees) in etwa denen der Handpumpenbrunnen gleichen. Hinzu kommt, dass aus heutiger Sicht offene Brunnen nur noch in besonderen Fällen errichtet werden sollen. An ihre Stelle sollten mit Blick auf die Wasserqualität deutlich sicherere und mit Handpumpen ausgestattete geschlossene Bohrbrunnen treten.

Mit Blick auf die Effizienz der Maßnahmen konnte die Evaluierung festhalten, dass die Mittel sparsam ausgegeben wurden. Allerdings muss hinsichtlich der bisher hergestellten, offenen Brunnen festgehalten werden, dass unter Einbeziehung der Frage der besseren Wasserqualität in den Bohrbrunnen letztere nicht weniger effizient als die bisherigen Brunnen wären, auch wenn mit den gleichen Mitteln nur die Hälfte der Wasserstellen hergestellt werden könnte.

Was die entwicklungspolitischen Wirkungen betrifft, so haben Wasser- und Sanitärversorgung einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung geleistet. Insbesondere auch die Beiträge zur Hygieneerziehung in den Schulen im Verbund mit einem veränderten Verhalten vieler Grundschulkinder sollen nach Angaben der lokalen Behörden zu einem Rückgang an wasserbezogenen Krankheiten geführt haben. Gesundheitswirkungen aufgrund der Verfügbarkeit der zusätzlichen Brunnen sind denkbar, allerdings eher in geringem Umfang zu erwarten, da die Bevölkerung zum Trinken im Zweifelsfall das Wasser der Handpumpenbrunnen nutzt. Bei einigen Brunnen

ergibt sich eher eine gewisse Arbeitserleichterung für Frauen und Mädchen beim Wasserholen.

Was die Nachhaltigkeit der Maßnahmen betrifft, so hängen diese bei den Latrinen in großem Umfang von der Motivation der Schulleitungen sowie der Elternkomitees zu deren Pflege und Instandhaltung ab. Bisher sind die meisten Latrinen in gutem Zustand und werden trotz der geschilderten Wasserproblematik sauber gehalten. Kleinere Reparaturen sind in zwei Fällen durch das Projektteam bereits geplant, da hier Baumängel vorliegen. Eine zukünftige Verbindung von Latrinenbau mit der Bereitstellung einer Wasserquelle in Schulumnähe würde die Nachhaltigkeit in jedem Fall stark fördern. Zwei im Rahmen der Evaluierung besichtigte Zisternen an Schulen werden intensiv genutzt und sauber gehalten.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Evaluierung zeigte deutlich, dass der zukünftige Unterhalt der Brunnen stark von der Funktionsfähigkeit in der Umgebung vorhandener Handpumpenbrunnen abhängt. Werden letztere gut instand gehalten, so dürfte das Interesse an den offenen Brunnen deutlich schwinden. Hieraus ergibt sich auch eine zentrale Erkenntnis seitens des Evaluierungsteams, dass in Zukunft nur noch Bohrbrunnen eine Chance nachhaltiger Nutzung haben. Konkrete Empfehlungen in diesem Zusammenhang und darüber hinaus sind:

1. Entsprechend sollte im Rahmen einer weiteren Projektphase der Latrinenbau mit der Herstellung eines mit Handpumpe ausgestatteten Bohrbrunnens verknüpft werden. Hierdurch können Qualität und Nachhaltigkeit der Latrinnennutzung massiv gefördert werden, zugleich aber auch die Trinkwasserversorgung der Schulkinder sowie der anwohnenden Bevölkerung. Wo Wasser bereit steht, kann auch die vorgesehene und vielerorts bereits vorhandene Ausstat-

tung zum Händewaschen nach einem Latrinenbesuch wieder besser genutzt werden, was zur Erreichung des Gesundheitsziels beiträgt.

2. Die Größe der Latrinenblöcke sollte zudem stärker an die Zahl der Schulkinder und Lehrkräfte einer Schule angepasst werden, sodass die Kinder ausschließlich die Latrinen benutzen und nicht mehr teilweise wie bisher die umliegenden Büsche.
3. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls empfohlen, die in der aktuellen Projektphase intensivierte Hygieneaufklärung in den Schulen auch in den geförderten Einrichtungen der ersten beiden Projektphasen durchzuführen, wo das neu angeschaffte pädagogische Material eingesetzt bzw. teilweise den Lehrkräften für den weiteren Unterricht überlassen werden sollte.
4. Die ursprüngliche Idee, die Fäkalienkammern der Latrinen durch einen Zisternenwagen aus der Hauptstadt Lomé leeren zu lassen, hat sich als zu teuer und damit nicht nachhaltig erwiesen. Eine abschließende technische Empfehlung geht daher dahin, die zukünftig geplanten Latrinen mit einem Zweikammersystem für die Fäkalien zu versehen, sodass eine Kammer stets genutzt werden kann, während die andere austrocknet und später entleert wird.

Prof. Dr. Frank Bliss

Follow-up (MISEREOR)

Die kirchliche Sozial- und Entwicklungsorganisation und MISEREOR arbeiten gemeinsam an der Umsetzung der vier Empfehlungen mit Hilfe eines Beraters auf Zeit. In der aktuellen Projektphase werden Maßnahmen ergriffen, um die bewährte Hygieneaufklärung in den Schulen auf die in den ersten beiden Phasen geförderten Schuleinrichtungen zu übertragen. Im parallel laufenden Dialog über die Folgephase wird der Umsetzung der drei verbleibenden Empfehlungen Priorität eingeräumt: Latrinenbau mit Brunnenbau verknüpfen, die Zahl der Latrinen an die Zahl der Schüler(innen) und Lehrer(innen) anpassen, Latrinen mit einem Zweikammersystem für die Fäkalien versehen. Eine weitere Priorität besteht darin, die festgestellten Errungenschaften zu bewahren und auszubauen. Eine mögliche Erhöhung der Fördersumme wird erwogen.

38 Togo/Burundi

Evaluierung eines Projekts zur integralen ländlichen Entwicklung in acht Ländern

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Die begünstigte Organisation ist ein Netzwerk aus acht Landesverbänden in West-, Ost- und Zentralafrika, das auf dem gesamten afrikanischen Kontinent für seine Unterstützung von Bauernorganisationen bekannt ist. Ein Generalsekretariat, das Dienstleistungen für Netzwerkmitglieder erbringt und für die Abwicklung der finanziellen Unterstützung von MISEREOR verantwortlich ist, hat seinen Sitz in Westafrika. Das Netzwerk hat eine umfangreiche Summe für das Projekt in den Jahren 2017-2019 erhalten, das von verschiedenen Organisationen kofinanziert wurde. Auch in der Vergangenheit, insbesondere in den Zeiträumen 2011-2013 und 2014-2016, hat MISEREOR den Projektpartner finanziell unterstützt. Das evaluierte Projekt markierte einen wichtigen Wendepunkt hin zu neuen Methoden und einer neuen Vision, die in der Formel „Im Dienste des Gemeinwohls“ zusammengefasst werden kann.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, den Fortschritt des Konzepts der nachhaltigen Landwirtschaft und deren Ergebnisse in verschiedenen landwirtschaftlichen Kontexten zu bewerten. Die Evaluierung sollte kreatives Denken bei der Erarbeitung zukünftiger Lösungen anregen. Sie konzentrierte sich auf drei vorrangige Bereiche des Projekts 2017-2019: von bäuerlichen Strukturen kontrollierte Saatgutssysteme, Klimawandel sowie agrarökologische Entwicklung und „souveräne“ oder „selbstbestimmte“ Nahrungsmittel – letztere bezeichnen einheimische, von bäuerlichen Produzent(inn)en angebaute

Nahrungskulturen, im Gegensatz zu importierten Nahrungsmitteln. Die Evaluierung, die sich auf die Wirkungen und Sachdienlichkeit/Zweckmäßigkeit der Ansätze konzentrierte, sollte die Grundlage für den neuen Projektantrag (2020-2022) legen. Um das Projekt 2017-2019 zu evaluieren, wurde im Einvernehmen mit MISEREOR und dem Team des Generalsekretariats beschlossen, in zwei der acht fraglichen Ländern genaue Untersuchungen durchzuführen und in den anderen sechs Ländern eine E-Mail-Umfrage zu starten. Mit diesen Aufgaben wurde ein Team von vier Gutachtern beauftragt, von denen zwei internationaler und die anderen beiden nationaler Herkunft sind. Für die Evaluierung wurden die von der Abteilung Monitoring und Evaluierung des Generalsekretariats gesammelten Daten genutzt. Bei den Feldbesuchen standen intensive Treffen mit Vertreter(inne)n einer Reihe von begünstigten bäuerlichen Organisationsstrukturen sowie Workshops zu Strategien und Methoden mit den für das Projekt zuständigen nationalen Teams im Vordergrund. Die Untersuchungen wurden systematisch durch Besuche von konkreten Umsetzungen bei und den Austausch mit Begünstigten im Feld ergänzt.

Zu Beginn wurden mehrere Schlüsselfragen gestellt: (1) Sind die Ziele, Konzepte und Annahmen, auf denen das Projekt beruht, relevant und kohärent, insbesondere im Lichte der verschiedenen Kontexte und ihrer Entwicklung und angesichts der tiefgreifenden Veränderungen in den Ernährungssystemen der afrikanischen Länder? (2) Sind die für die Bevölkerung entwickelten Ansätze und bereitgestellten Dienstleistungen sachdienlich und von hoher Qualität, insbesondere im Hinblick

auf den neuen Ansatz und aus der Sicht der Begünstigten und ihrer Prioritäten? (3) Inwieweit wurde Ziel 1 des Projekts in Bezug auf die Indikatoren unter Berücksichtigung der Anzahl der Personen und Strukturen, die davon profitieren, erreicht? Welche direkten und indirekten, vorhersehbaren und unvorhersehbaren Wirkungen können beobachtet werden, insbesondere welche Wirkungen auf die derzeit vom Netzwerk geförderten Saatgutssysteme und Agrarökologie (als Leitlinien und Landwirtschaftsmodelle) und Maßnahmen gegen Klimawandel? Letzteres umfasst Aktionen zur Anpassung der Produktionssysteme unter Berücksichtigung des Anliegens, die Landwirtschaft nachhaltig zu gestalten. (4) Wie wird das Fachwissen in den drei Hauptbereichen Saatgut, Agrarökologie und Klima bewertet?

Zu Beginn der Evaluierung wurden diese Fragen nach Rücksprache mit den betroffenen Teams und Begünstigten neu formuliert, nämlich folgendermaßen: (i) Wie kann die Saatgutproduktion von Bäuerinnen und Bauern professionalisiert werden, um sowohl die Qualität als auch die Nachhaltigkeit der Produktionssysteme zu gewährleisten? (ii) Wie kann man den Aspekt der politischen Ökonomie besser analysieren? (Wer verliert und wer gewinnt mit bäuerlichen Innovationen? Welche Arten von Bäuerinnen und Bauern profitieren am meisten, möglicherweise auf Kosten der anderen?) (iii) Wie können Ansätze zur Bodenverbesserung durch Maßnahmen zur Wiederherstellung der Böden oder zum Humusaufbau weiterentwickelt werden? (iv) Wie können Ansätze zur Klimaresilienz weiterentwickelt werden, indem nicht nur auf die erforderlichen technischen oder rein ökologischen Maßnahmen geschaut wird, sondern besonderes Augenmerk auf das lokale Management von Normen und Regeln zum Schutz natürlicher Ressourcen gelegt wird? Das bezeichnen wir normalerweise als „normative Resilienz“ (Wie kann den Bäuerinnen und Bauern ihre Hoheit über die natürlichen Ressourcen und deren gutes Management zurückgegeben werden?).

Festgestellte Wirkungen

Im Allgemeinen stießen die Gutachter auf mehr als 100 Maßnahmen unterschiedlichster Art, die den Zielen des Projekts entsprechen: i) verbesserte lokale Produktionssysteme zur Erzeugung von Qua-

litätssaatgut durch die Landwirte; ii) vielversprechende Maßnahmen zur Stärkung und Entwicklung von Wertschöpfungsketten bei selbstbestimmt produzierten Lebensmitteln (Foniohirse, Sesam, Sorghum, traditionelles Huhn, Bohnen, Kuherbsen, Bananenstauden...); iii) verschiedene Initiativen zur Förderung der Agrarökologie, insbesondere durch Investitionen in den Erhalt der Anbauflächen und die Verbesserung ihrer Fruchtbarkeit, aber auch durch die Entwicklung und Verbreitung biologischer Lösungen für den Pflanzenschutz und iv) Initiativen zur Bekämpfung der globalen Erwärmung (Aufforstung, Unterschutzstellung von degradiertem Land usw.). Exemplarischen Charakter hat die Foniohirse: In Côte d'Ivoire zum Beispiel produzierten im Jahr 2017 mehr als 1.350 Frauen über 150 Tonnen Foniohirse und im folgenden Jahr 185 Tonnen. In Togo, in einer Region, in der Fonio fast verschwunden war, wurden 2018 über 100 Tonnen vermarktet; ein bedeutender Teil davon wurde von etwa zehn Frauengruppen, die sich in Genossenschaften zusammengeschlossen haben, verarbeitet. Insgesamt gehören schutzbedürftige Frauen zu den Hauptakteuren und Begünstigten der Projekte, auch wenn die Anteile von Land zu Land sehr unterschiedlich sein können.

Im Gesamtprogramm waren fast 37.000 Haushalte direkt an der Innovationsdynamik beteiligt, von denen 21.000 Frauen offenbar direkt begünstigt waren. Auf der Umweltebene wurden schätzungsweise mehr als 3.600 Hektar Land erfolgreich aufgeforstet oder zur Regeneration unter Schutz gestellt, wobei wiederum die Mehrheit der Frauen die Initiative ergriff.

Auch für Frauen sind die positiven Auswirkungen des Projekts spürbar: Die Einkommen sind gestiegen (je nach Land oder Region von 35 % bis 75 %), es gibt mehr Selbstbestimmung und das Wohlergehen im Alltag hat sich verbessert, ebenso ist die Ernährung der Mütter und Kinder deutlich verbessert. Die Gutachter stellten jedoch auch fest, dass die Kategorie der jungen Frauen generell wenig oder gar nicht präsent war. Unter dem Genderaspekt ist diese Kategorie aber oft genau diejenige, die am meisten Unterstützung benötigt.

Die Gutachter haben darüber hinaus festgestellt, dass der neue Ansatz innerhalb des Netzwerks umgesetzt wird. Er trägt dem Anliegen Rech-

nung, dem Gemeinwohl zu dienen. Dieser Ansatz schafft eine neue Dimension und trägt zur Reflexion nicht mehr nur auf der Ebene der Haushalte oder Familienbetriebe, sondern auch auf der Ebene der lokalen Gesellschaften und ihrer Ökonomie bei.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Gutachter bestätigen, dass die Ausrichtung des Projekts in seinen Grundzügen die richtige ist und auch die prioritär umgesetzten Maßnahmen („selbstbestimmte“ Lebensmittel, Kontrolle des von den Landwirten verwendeten Saatguts durch die Landwirte selber, Förderung agrarökologischer Ansätze in Familienbetrieben, bessere nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen) sachdienlich sind. Sie betonen jedoch, dass die Maßnahmen ergänzt werden müssen und zwar in folgendem Sinne: (i) durch die Problematisierung der Integration junger Menschen (Mädchen und Jungen) in das lokale soziale und wirtschaftliche Gefüge; (ii) durch eine systematischere Berücksichtigung der großen sozialen Ungleichheiten und der Handlungsmöglichkeiten im ländlichen Raum; (iii) durch die Arbeit an der räumlichen Ausdehnung und politischen Bekanntmachung des Ansatzes (wie lässt er sich besser verbreiten?); (iv) durch ein gleichmäßiges Engagement auf beiden Seiten: einerseits durch die Förderung des Gemeinwohls und der Grundlagen des im Netzwerk praktizierten, innovativen Ansatzes zur Stimulierung und Unterstützung von Entwicklungsalternativen (sog. SAA-DEV-Ansatz) und andererseits auch durch die Auseinandersetzung mit den Ursachen, die in den betroffenen afrikanischen Gesellschaften (in Städten und ländlichen Gebieten) die Entwicklung einer Praxis und Kultur des Gemeinwohls verhindern.

*Philippe De Leener
(Übersetzung MISEREOR/QIZ)*

Follow-up (MISEREOR)

Die Ergebnisse der Evaluierung sind direkt in die Konzeption der Folgephase 2020 bis 2022 eingeflossen. In Hinblick auf die Integration der Jugend als Zielgruppe lässt sich festhalten, dass in der neuen Phase in acht Ländern insgesamt 37.000 Personen direkte Nutznießer/-innen der verschiedenen Aktivitäten der acht Länderbüros und des Generalsekretariats sein werden. Mindestens 10% der Begünstigten werden junge Menschen sein, während mindestens 40 % Frauen sein werden. Die junge Generation wird als Garant für eine nachhaltig und gerecht gestaltete Zukunft und für soziale Stabilität im ländlichen Raum angesehen. Das Thema soziale Gerechtigkeit wird konkret über den vom Projekt verfolgten agrarökologischen Ansatz aufgegriffen. So wird im Rahmen dieses transformativen Ansatzes nicht nur an kontextgerechten, nachhaltig ausgestalteten Produktionssystemen gearbeitet, sondern auch an einer sozial gerechten Aushandlung von Preisen im Rahmen arbeitsteilig organisierter Wertschöpfungsketten. Auf übergeordneter Ebene ist die Schaffung nationaler Plattformen zur Initiierung einer sozial-ökologischen Bewegung geplant, die sich im Rahmen ihres konkreten nationalen Kontexts für sozial gerechtere gesellschaftliche Strukturen und entsprechende Rahmenbedingungen einsetzen. Generell soll die zukünftige Reichweite im Vergleich zu den Vorphasen erhöht werden. Der Ansatz zur Stimulierung und Unterstützung von Entwicklungsalternativen selbst soll in Form eines Orientierungsrahmens methodisch aufgearbeitet für andere interessierte Institutionen nutzbar gemacht werden. Um das Anliegen, das Gemeinwohl, zu stärken und ihm mehr Geltung zu verschaffen, soll eine umfassende Strategie in Form eines ausgearbeiteten Dokuments vorgelegt werden und als Grundlage für die weitere operationale Umsetzung dienen.

39 Uganda

Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung der agro-pastoralen Bevölkerung durch Verbesserung ihrer Existenzgrundlage

Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisation und des evaluierten Projekts

Das Projekt wird im Nordosten von Uganda von einer kirchlichen Organisation durchgeführt. Bei dem Projektansatz geht es in erster Linie um Wissenstransfer und die Vermittlung von Fertigkeiten im Bereich der Landwirtschaft, Unterstützung für unternehmerische Initiativen sowie die Schulung von Akteuren der Gemeinwesen zwecks Versorgung mit hochwertigen Tierarzneimitteln. Das Projekt wurde 1998 von einem deutschen Priester ins Leben gerufen, der in einer Diözese vor Ort tätig war. In den letzten beiden Projektphasen, die von MISEREOR unterstützt wurden (2013-2016 und 2017-2020), wurden zehn Maßnahmenpakete umgesetzt, die ein breites Themenfeld von der Unterstützung für landwirtschaftliche Erzeuger/-innen bis hin zu einem verbesserten Zugang zu Veterinärdienstleistungen abdeckten.

Die Projektregion ist gekennzeichnet durch komplexe Systeme der Existenzsicherung. In Abhängigkeit von vorhandenen landwirtschaftlichen Vermögenswerten und Tierbeständen gibt es verschiedene Spezialisierungen in Bezug auf die Produktion. Schwerpunkt der Evaluierung war die Organisation der Produktionstätigkeit unter Agro-Pastoralisten, der Hauptzielgruppe des Projekts.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Alle zehn Projektgemeinden wurden im Rahmen des Evaluierungsauftrags aufgesucht. Gespräche mit Behörden vor Ort, lokalen Partnern und im Feld tätigen Mitarbeiter(inne)n des Projektträgers fanden zu Beginn und am Ende des Aufenthalts in zwei Projektbezirken statt.

Bei den Feldbesuchen bestand die Evaluierungsaufgabe vorrangig in der Organisation von zehn Fokusgruppen: einer in jeder der zehn Projektgemeinden. An manchen Orten fanden zusätzliche Fokusgruppengespräche statt. Diese Gruppen wurden vom Projektpersonal mobilisiert und umfassten auch Gemeindemitglieder, die nicht zu den Begünstigten des Projekts gehörten. An jedes Fokusgruppengespräch schlossen sich halbstrukturierte Interviews zu ausgewählten Themen mit Fachleuten und wichtigen Auskunftsgabern an, die in den Gruppendiskussionen identifiziert worden waren. 17 Interviews wurden mit Angestellten des Projekts, Behörden und Partnern vor Ort durchgeführt.

Die Interviews erfolgten unter Einsatz eines Fragebogens, der angepasst und um zusätzliche Fragen ergänzt worden war, sowie unter Hinzuziehung weiterer Dokumente, die sich aus der Feldarbeit ergaben. Die in den Gesprächen und Interviews angesprochenen Themen beschränkten sich nicht auf den Rahmen des Projekts, sondern berücksichtigten auch den allgemeinen sozioökonomischen Kontext, in dem die Projektaktivitäten stattfinden.

Festgestellte Wirkungen

Die Geschichte des Projekts steht in enger Verbindung mit der Arbeit der Veterinärfachkräfte aus den Gemeinwesen (community animal health workers, CAHWs). Seit den ersten Projektphasen sind diese aus den Gemeinwesen stammenden Fachkräfte geschult worden, um in der Bevölkerung der Region hochwertige Veterinärbehandlungen anbieten zu können. Sie stehen in engem Kontakt zu den Agro-Pastoralisten und sollen ihre Arbeit an den Kontext von Klimaschwankungen und sich verän-

dernden Mustern saisonaler Migration anpassen. Veterinärfachkräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Überwachung von Tierseuchen und leisten einen entscheidenden Beitrag für die Verbesserung des Zugangs zu Tierarzneimitteln in abgelegenen Regionen. Sie sollen den Endabnehmer(inne)n Tierarzneimittel zur Verfügung stellen, aber auch Kenntnisse über die sachgerechte Verwendung dieser Medikamente vermitteln. Dieser Beitrag ist in einem Kontext der Liberalisierung des Tierarzneimittelmarktes sehr wertvoll, der durch einen hohen Wettbewerbsdruck zwischen offiziellen und informellen Verkaufsstellen von Tierarzneimitteln geprägt ist.

Im Rahmen der Evaluierung hat sich gezeigt, dass die Unterstützung für diese Veterinärfachkräfte sehr eingeschränkt ist und in keiner Weise der Bedeutung dieser Arbeit gerecht wird. Vor allem ein Indikator belegt das: Aus dem Gesamtbudget wurde nur ein minimaler Teil aufgewendet, um diese Fachkräfte mit einer vollständigen Veterinärausrüstung auszustatten. Diese Ausrüstung gilt als Startkapital und die Veterinärfachkräfte sollen in der Folge die Erlöse aus dem Verkauf dieser Grundausstattung aufwenden, um weitere Vorräte zu erwerben und so ihr Geschäft zu entwickeln.

Ein großer Anteil der Arbeit des Projektpersonals ist darauf ausgerichtet, Schulungen abzuhalten, mit denen „überlieferte Vorstellungen“ korrigiert und eine „Verhaltensänderung“ vorangetrieben werden sollen – hin zur Veterinärwissenschaft und zu modernen Landbautechniken. Dieser Ansatz steht im Widerspruch zum aktuellen Kontext des Projekts in der Projektregion, wo in den letzten Jahrzehnten nationale und internationale Akteure Kampagnen über Tierhaltung durchführen. Tierarzneimittel sind heutzutage in der Bevölkerung weitgehend im Einsatz und akzeptiert. Das größere Problem ist dagegen der schwierige Zugang zu qualitativ hochwertigen Veterinärleistungen.

Das Thema der eingeschränkten Unterstützung des Projekts für die Veterinärfachkräfte aus den Kreisen der Agro-Pastoralisten ist bei den Feldbesuchen im Rahmen der Evaluierung angesprochen worden. Als beispielsweise mit den Menschen aus der Projektregion darüber gesprochen wurde, auf

welche Art und Weise sie dort ihren Lebensunterhalt verdienen und sich in der Produktion spezialisieren, war von drei „Erwerbsgruppen“ die Rede: von Tierhalter(inne)n (*ngikeyokok*), Ackerbäuerinnen und -bauern (*ngiketak*) und Geschäftsleuten (*ngimuchurus*). Die Geschichte dieses Projekts wurde mancherorts beschrieben als eine radikale Verschiebung von der Tierhaltung hin zur unternehmerischen Tätigkeit, wobei das als Hauptziel und diese Gruppe als wichtigste direkte Zielgruppe wahrgenommen wurden. Diese Vorstellung macht eine unangemessene Zielsetzung im Hinblick auf die Begünstigten sichtbar und wirft ein Schlaglicht auf die bestehende Lücke zwischen erwarteten und tatsächlichen direkten Wirkungen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die wesentlichen Herausforderungen für die Relevanz, indirekten Wirkungen und Wirksamkeit des Projekts haben nicht so sehr mit der Durchführung und dem Monitoring der geplanten Maßnahmen zu tun, sondern vielmehr mit Aufbau und Konzeption des Projekts. Erstens leidet das Projekt an einer mangelhaften Prioritätensetzung. An jedem Projektstandort wird ein Bündel von zehn Maßnahmen durchgeführt, ohne kontextabhängig zu differenzieren. Zweitens kann jede(r) Begünstigte nur einer dieser zehn Unternehmungen/Gruppen beitreten, wobei das als exklusive Mitgliedschaft betrachtet wird. Zusammengenommen schließen diese Kriterien andere Formen der Organisation der Projektaktivitäten aus, und es besteht das Risiko, ökonomische Ungleichheiten und Machtasymmetrien innerhalb der Zielgruppe zu reproduzieren. Das steht im Gegensatz zu einem stärker inklusiven Entwicklungsmodell und reduziert die Fähigkeit, völlig mittellose Haushalte zu erreichen.

Für eine Verbesserung der Nachhaltigkeit des Projekts muss nicht nur den Veterinärfachkräften aus den Gemeinwesen zusätzliches Material zur Verfügung gestellt werden, sondern sie müssen auch in ihrer Arbeit begleitet werden. Die Begleitung der Veterinärfachkräfte erfordert eingehende Kenntnisse in Tiergesundheit und Tierproduktion, aber dieses Fachwissen fehlt im Projekt. Schulungsmaßnahmen richten sich nur an Bürokräfte

und sind begrenzt auf Management- und Buchhaltungsthemen. Maßnahmen, um die Kenntnisse der vor Ort tätigen Mitarbeiter/-innen des Projekts im Bereich der Veterinärkunde zu entwickeln, sind begrenzt oder nicht vorhanden und sollten eingeleitet werden.

Ein besseres Gleichgewicht zwischen den Gehältern des Personals und den Projektausgaben sowie eine Umstrukturierung der geplanten Maßnahmen sind nötig, um das verfügbare Budget wirksamer zu nutzen. Zu den Schlüsselmaßnahmen gehören eine verbesserte Mobilität der Veterinärfachkräfte zu den Krals zu Zeiten der saisonalen Migration, die Herstellung einer besseren Vernetzung zwischen den Veterinärfachkräften und den übrigen Projektaktivitäten und eine Verbesserung des Beschaffungsprozesses, um die Verkaufsstellen für Tierarzneimittel besser ausstatten zu können.

Die Nachhaltigkeit des Projekts nach dem Rückzug des Geldgebers wird davon abhängig sein, wie sich das Projekt an die langfristigen gesellschaftlichen Transformationen in der Projektregion anpassen kann. Die sozioökonomischen und politischen Umstände dort haben sich seit der Aufnahme der Arbeit in dem Projekt 1998 geändert. Außerdem ist Land Grabbing heutzutage ein zentrales Problem. Wegen bedeutender Bodenschätze und ausgedehnter Anbauflächen gerät die Projektregion zunehmend ins Visier ausländischer Investoren. Etwa 60 % des dortigen Grund und Bodens fallen unter Bergbaukonzessionen oder Anbaulizenzen. Im Gespräch mit den Zielgruppen oder zumindest in den Diözesen, wo die Maßnahme durchgeführt wird, findet sich kaum eine Gemeinde, in der nicht das Thema „Land“ zur Sprache kommt. Vor diesem Hintergrund sind die Gründung von dörflichen Bodennutzungsgemeinschaften und die Beantragung von Eigentumsnachweisen zum Zweck der traditionellen gemeinschaftlichen Landnutzung die einzige legale Möglichkeit, örtliche Gemeinwesen vor Land Grabbing zu schützen. Es sollten Anstrengungen unternommen werden, Partnerschaften und Kooperationen zwischen dem Projekt und potenziellen Partnern zu stärken, um in der Landfrage etwas zu unternehmen.

Francesco Staro (Übersetzung extern)

Follow-up (MISEREOR)

Eine Fortsetzung der Förderung ist nur denkbar, wenn die Partnerorganisation ihr Projektkonzept basierend auf den Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Evaluierung grundlegend umstellt. Im bisherigen Partnerdialog im Anschluss an die Evaluierung zeigte der Partner wenig Einsicht bezüglich der notwendigen Reorientierung des Projekts. Zurzeit wartet MISEREOR auf den Folgeantrag. Von dessen inhaltlicher Ausgestaltung hängt der weitere Projektdialog ab.