

Mut zur Veränderung



Jahresevaluierungsbericht 2014



MISEREOR
● IHR HILFSWERK

Inhalt

	Grußwort	3
●	1. Zusammenschau – Der Außenblick auf die Evaluierungen im Jahr 2014	6
●	2. Der Blick über den Tellerrand – Querschnittsevaluierungen	21
	2.1 Brasilien: Querschnittsevaluierung der Entwicklungsprojekte eines Netzes von fünf kirchennahen Organisationen zur Unterstützung von Kleinfischerfamilien	21
	2.2 Pakistan: Querschnittsevaluierung von zwei Partnern und ihren Ansätzen im Bereich der Menschenrechtsarbeit	27
	2.3 Philippinen: Querschnittsevaluierung zur Friedensarbeit in Mindanao	32
	2.4 Äthiopien: Querschnittsevaluierung von sieben Projekten zur Ernährungssicherung	38
●	3. Aus der Evaluierungspraxis – Externe, lokal beauftragte Evaluierungen	44
●	4. Follow-up von 2012 – Veränderungen nach der Evaluierung	48
	4.1 Kenia: Follow-up der Evaluierung eines Projekts zur Armenviertelverbesserung	48
	4.2 Indien: Follow-up der Evaluierung eines Projekts im Bereich nachhaltiger und gemeinwesenorientierter Tourismusentwicklung	51
	4.3 Bolivien: Follow-up zu den Empfehlungen der Evaluierung eines Projekts zur Förderung der Bürgerbeteiligung an Maßnahmen gegen Auswirkungen des Klimawandels und gegen soziale Ausgrenzung	53
	Überblick	56
	Glossar: Die wichtigsten Evaluierungsbegriffe auf einen Blick	56
	Die Evaluierungen 2014 auf einen Blick	59



Dr. Martin
Bröckelmann-Simon

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Mut zur Veränderung – dieses Motto sollte für Evaluierungsprozesse grundsätzlich gelten. Aber auch für unseren diesjährigen Evaluierungsbericht ist es zutreffend. Wir haben ein neues Format gewählt und versucht, den bisher eher textlastigen Bericht etwas aufzulockern. Der Journalist und **Evaluator Marco Hanitzsch hat uns in diesem Jahr nicht nur die übergreifende Analyse, sondern auch Ideen für eine andere Gestaltung geliefert – dafür ihm einen herzlichen Dank.**

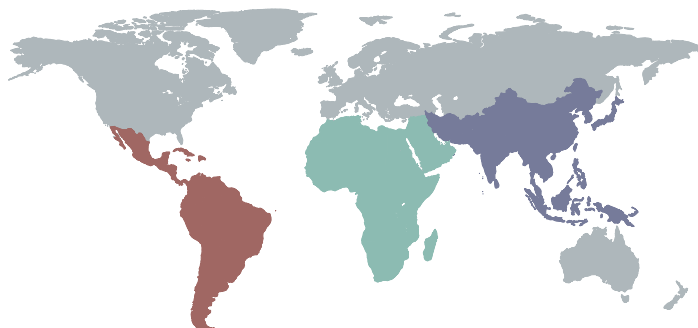
Aber auch inhaltlich findet sich Veränderung: In diesem Jahr berichten wir zum ersten Mal ausführlicher über ein Evaluierungsinstrument, das wir seit 2010 verstärkt einsetzen: externe, lokal beauftragte Evaluierungen. Das sind Evaluierungen, die nicht von MISEREOR selbst, sondern durch unsere Partnerorganisationen verantwortet werden, die aber, ebenso wie die von uns beauftragten, von unabhängigen, externen Evaluatorinnen und Evaluatoren durchgeführt werden. So wollen wir sicherstellen, dass eine größere Anzahl der von uns geförderten Projekte evaluiert werden kann, als dies allein im Rahmen unserer eigenen Arbeit möglich wäre. Zugleich erhöht dies die Eigenverantwortung und Initiative der Partner in diesem wichtigen Bereich. Auf S. 44 finden Sie dazu die ersten Erfahrungen.

Veränderung wird allerdings nicht immer kurzfristig sichtbar: Jahr für Jahr investieren wir in Beratungsprozesse zu Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystemen, in Partnerbegleitung und Workshops. Diese Investitionen sind nicht vergeblich, brauchen aber ihre Zeit. Wir beobachten in unserer täglichen Arbeit bereits deutliche Fortschritte – bis diese soweit gediehen sind, dass wir entsprechende Empfehlungen weniger häufig lesen, wird aber – angesichts unserer mehr als 2000 Partnerorganisationen weltweit – sicher noch eine Weile vergehen. Ein hoffnungsvolles Beispiel eines solchen Verbesserungsprozesses finden Sie auf S. 53 (Follow-up Bolivien). Hier hat eine Evaluierung im Jahr 2012 einem Projekt in Bolivien wichtige Veränderungsimpulse gegeben. Die Motivation des Partners zur Weiterentwicklung konnten wir durch einen Beratungsprozess unterstützen, und inzwischen zeigen sich vielfältige Erfolge, gerade auch in den Bereichen Planung und Wirkungserfassung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Martin Bröckelmann-Simon
Geschäftsführer

Evaluierungen weltweit im Jahr 2014



Evaluierungen International 2

„Das Projekt trug entscheidend dazu bei, dass das Vizeministerium eine **neue Wohnungsbaupolitik** erarbeitet.“

El Salvador

„Wesentlicher Erfolg der Partnerorganisation ist die Gründung und Stärkung von **Nachbarschaftskomitees**.“

Peru

Lateinamerika

Evaluierungen Lateinamerika

Brasilien	2
El Salvador	1
Guatemala	1
Kolumbien	1
Nicaragua	1
Peru	2
gesamt	8



„Die Effektivität des Projekts könnte gesteigert werden, wenn die **Schulungsmaterialien** auf die geringe Alphabetisierungsrate zugeschnitten wären.“

Nicaragua

In diesem Heft wird über 47 Evaluierungen aus 2014 und 1 vom Jahresende 2013 berichtet.

„Mehr Workshop-Teilnehmer als erwartet agieren als **Akteure eines Wandels** und gründen vernetzte Organisationen.“

Thailand

„Das **Kinderkrankenhaus** ist eine Insel der guten chirurgischen Versorgung für über 600 Kinder.“

Afghanistan

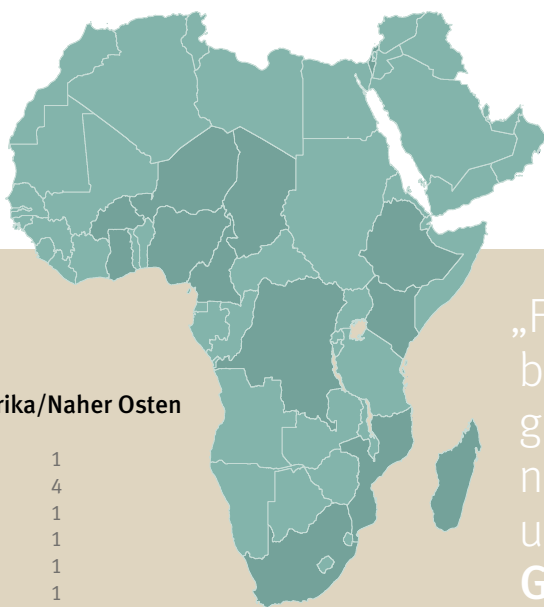
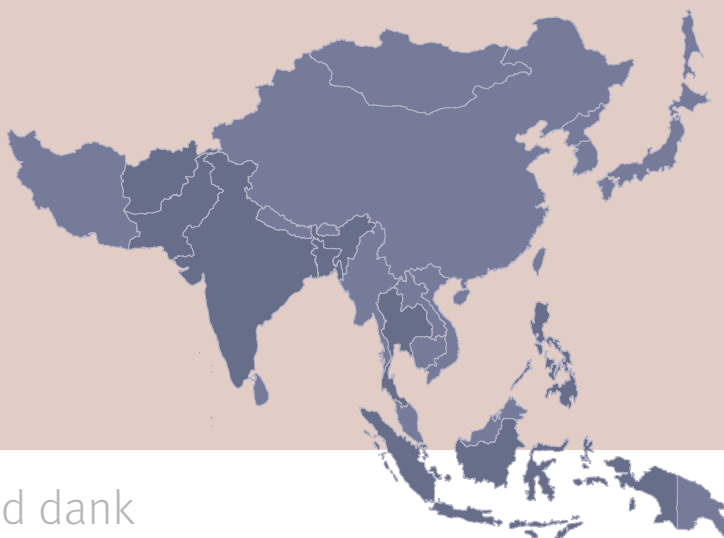
„Fast 200 Haushalte sind dank systematischer **Kartierung** nun an das Wassernetz angeschlossen.“

Pakistan

Evaluierungen Asien

Afghanistan	1
Asien allgemein	1
Bangladesch	3
Indien	3
Indonesien	1
Pakistan	3
Philippinen	1
Thailand	1
gesamt	14

Asien



Evaluierungen Afrika/Naher Osten

Äthiopien	1
Burkina Faso	4
Burkina Faso/Niger	1
DR Kongo	1
Ghana	1
Israel	1
Kamerun	1
Kenia	2
Madagaskar	3
Mosambik	1
Nigeria	3
Republik Südafrika	3
Südliches Afrika	1
Tschad	1
gesamt	24

Afrika

„Frauen und Männer bestätigen, dass sie als gleichberechtigte Partner angesehen werden und die **häusliche Gewalt** nachlässt.“

Kamerun

„Durch die **Ausweitung des Projekts** hat die Effizienz der Maßnahmen gelitten.“

Nigeria

1. Zusammenschau Der Außenblick auf die Evaluierungen im Jahr 2014

von **Marco Hanitzsch**

Evaluierungen: Entwicklung „messen“

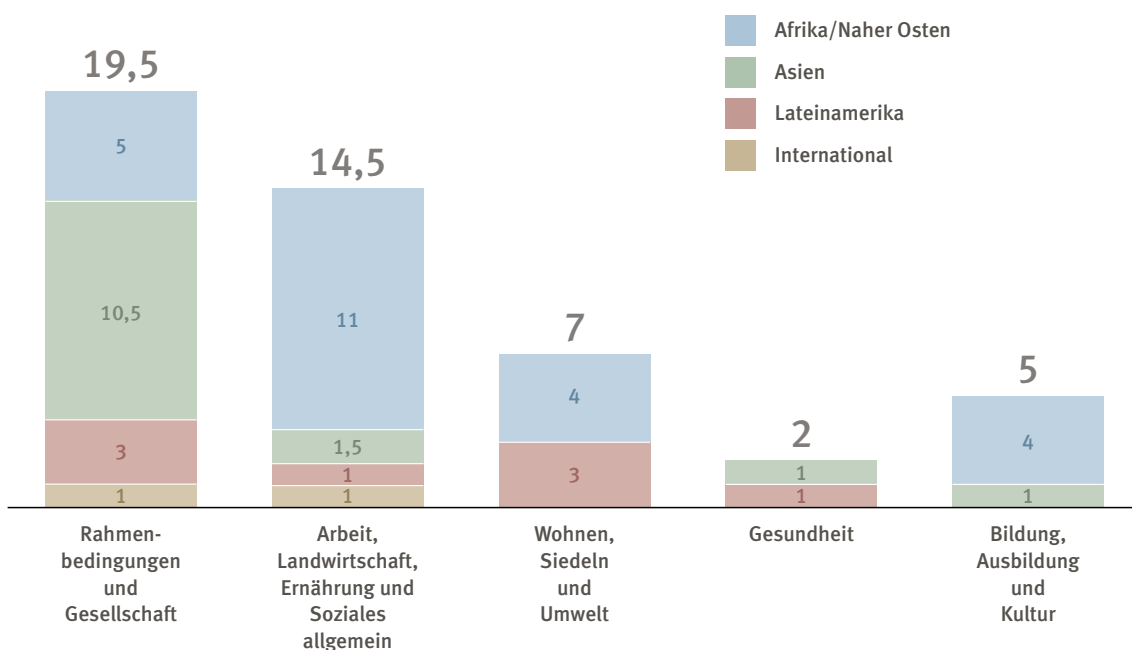
MISEREOR arbeitet mit lokalen Partnerorganisationen. Die Akteure vor Ort sind es, die Projekte entwerfen und mit der Unterstützung von MISEREOR umsetzen. Den Kontakt zu den Zielgruppen halten diese unabhängigen Partnerorganisationen. Um die Qualität ihrer Arbeit zu sichern, unterstützt MISEREOR sie durch Evaluierungen.

Im Jahr 2014 führte MISEREOR 47 Evaluierungen durch, davon vier Querschnittsevaluierungen. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der Evaluie-

rungen in den Bereichen „Rahmenbedingungen und Gesellschaft“ und „Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales“ von gut der Hälfte der Gesamtheit auf zusammen über zwei Drittel gestiegen. Die Förderbereiche „Bildung/Kultur“ und „Gesundheit“ wurden dagegen erheblich seltener evaluiert als 2013. Jedoch lässt sich erkennen, dass zahlreiche Projekte im ersten Förderbereich „Rahmenbedingungen“ thematisch auch die anderen Bereiche abdecken oder zumindest berühren. Beispielsweise sind Gesundheitsthe-

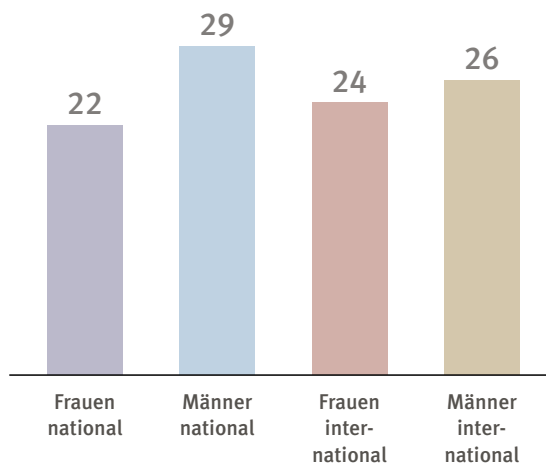
Evaluierungen im Jahr 2014 nach Förderbereichen und Kontinenten

(ein Evaluierungseinsatz gehörte zwei verschiedenen Förderbereichen an)





Anzahl Gutachterinnen und Gutachter



men oder HIV-Prävention ebenso wie Gender-Aspekte als Querschnittsthemen auch in Projekten zur Stärkung von Kleinbauern und Kleinbäuerinnen präsent. Nachbarschaftsvereine, die sich um die Verbesserung ihrer Wohnsituation bemühen, werden dabei zwangsläufig auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen Einfluss nehmen, wie etwa die Teilhabe an politischen Entscheidungen.

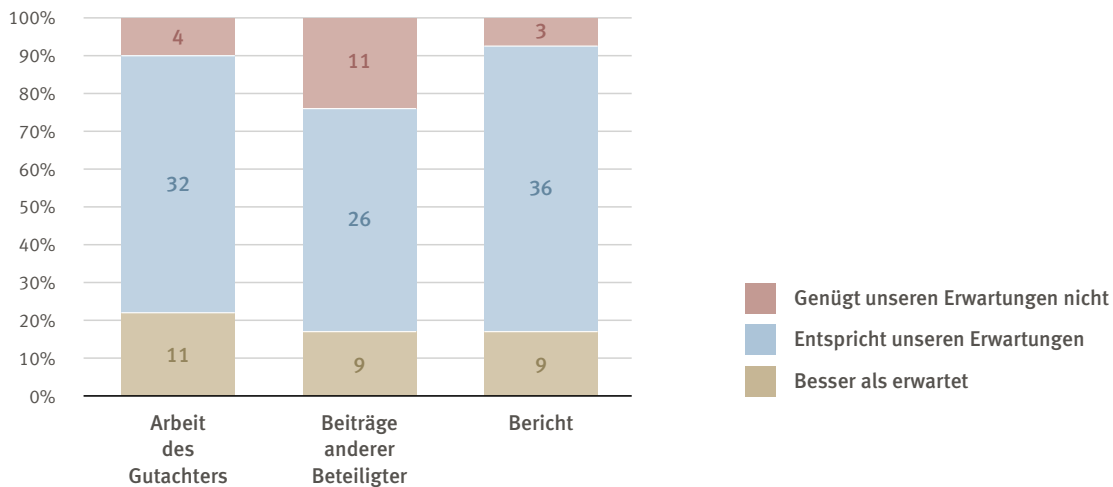
Gender-Aspekte spielen auch bei den Evaluationsteams eine Rolle: 62 Prozent der Teams bestanden aus Frauen und Männern. Die Präsenz von Frauen und Männern in den Evaluationsteams vereinfacht oft den Zugang zu den Zielgruppen und Partnern. Unter allen Gutachterinnen und Gutachtern, sowohl unter nationalem wie internationalem Personal, ist die Gender-Zusammensetzung ausgeglichen.

„Ziel von Evaluierungen ist immer auch ein Anstoß zur Qualitätsentwicklung bei den projektdurchführenden Organisationen.“

Dorothee Mack

Leiterin Evaluation und Qualitätsmanagement

Bewertung der Evaluierungen



„Bei der logistisch aufwändigsten Evaluierung eines Projekts zur Stärkung von Fischern in Brasilien wurden 23 Workshops durchgeführt und 634 Personen waren einbezogen.“

Marco Hanitzsch

sondern leistet selbst einen Beitrag zu Entwicklung“, definiert das Evaluierungskonzept von MISEREOR. So besteht denn jedes Evaluierungsteam aus einem nationalen und einem internationalen Experten; dabei bemüht sich MISEREOR, genderngemischte Teams aufzustellen. Dies verbessert den Zugang zu den Zielgruppen und weitet den Blickwinkel.

Die Evaluierungsteams binden die evaluierten Partnerorganisationen partizipativ ein. Nach einem Studium der Projektunterlagen besprechen sie mit der Partnerorganisation das Vorgehen für die Evaluierung. Meistens geschieht dies in Form eines Workshops. Dabei können schon erste Ergebnisse zum jeweiligen Projekt recherchiert werden. Im Feld – an den Lebens- und Arbeitsorten der Zielgruppen – sehen sich die Evaluator(inn)en die greifbaren Veränderungen an und sprechen mit denen, deren Leben durch das Projekt verbessert werden soll. Sie überprüfen also, was sich aus den bisherigen Gesprächen und den Projektunterlagen ergeben hat. Hieraus resultieren Ergebnisse und erste Empfehlungen. Diese werden meistens noch einmal mit den wichtigsten Akteuren besprochen. So soll gesichert werden, dass die Evaluierungsergebnisse zum künftigen Gelingen des Projekts beitragen und die Empfehlungen für die Ausführenden vor Ort relevant sind. Im Jahr 2014 führten diese Abschluss-Workshops in drei Fällen zu ersten konkreten Planungen für weitere Projektphasen. ●

Instrumente nutzen

Die Wirkungen im Fokus: Evaluierungsmethoden

Alle MISEREOR-Evaluierungen schauen vor allem auf die Wirkungen des untersuchten Projekts. Werden diese ins Verhältnis zu weiteren Evaluierungsergebnissen gesetzt, ergeben sich Lernerfahrungen und Empfehlungen. Diese gelten für das jeweilige Projekt, können aber auch für ähnliche Vorhaben von hohem Wert sein. Über die Wirkungen hinaus prüfen die Evaluator(inn)en in der Regel auch die weiteren DAC-Kriterien Relevanz, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit (DAC → siehe S. 9).

MISEREOR begreift Evaluierungen als Teil des Entwicklungsprozesses: „Eine gute Evaluierung wertet nicht nur Entwicklungsanstrengungen aus,

Die Evaluierungsergebnisse nach DAC*-Kriterien

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

- Relevanz:** Im Vordergrund steht der Bedarf der Zielgruppe und dessen Kohärenz zu den Zielen der Partnerorganisation.
- Wirkungen:** Wesentlich sind die Veränderungen, die das Projekt bewirkt. Im Idealfall sind diese beabsichtigt und entsprechen der Planung des Projekts.
- Effektivität:** Wenn ein Projekt seine selbst gesteckten Ziele, also die beabsichtigten Wirkungen, erreicht hat, kann es als effektiv bezeichnet werden.
- Effizienz:** Wesentlich ist, dass die erreichten Ziele in einem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand und den Kosten stehen.
- Nachhaltigkeit:** Und wie geht's weiter? Ein nachhaltiges Projekt sorgt dafür, dass die Veränderungen nach dem Ende des Projekts andauern oder die befähigten Zielgruppen ihre Arbeit fortführen können.

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

* DAC = Development Assistance Committee



Den dringenden Bedarf erkennen, aber nachhaltige Lösungsansätze wagen – das fordert alle Beteiligten.

MISEREOR begreift seine Partner als gleichberechtigte Gestalter. Um die Relevanz der Projekte in den Entwicklungsländern zu sichern, übernehmen die Partner die entscheidenden Schritte der Planung. Sie kennen die Bedarfe und Möglichkeiten, die Zielgruppen und den sozialen und politischen Kontext. Sie wissen, was gebraucht wird und was möglich ist. Wenn die Zielgruppen ihre Interessen vertreten sehen, ist ihr eigenes Engagement bei der Projektumsetzung am stärksten, sodass die Ziele am ehesten erreicht werden können. MISEREORs Strategie, immer mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten, ist ein entscheidender Faktor, die Relevanz der Projekte zu sichern, und geht in den meisten Fällen auf.

Selten kommt es vor, dass eine Partnerorganisation die Bedarfe falsch einschätzt oder verschiedene Bedarfe kollidieren: etwa wenn den Zielgruppen die kurzfristig verbesserte Ernährung durch Hilfslieferungen wichtiger ist, als Zeit in nachhaltige Land-

Relevanz

Relevanz

wirtschaft oder in die Produktion zu investieren. In anderen Fällen ist die Relevanz offensichtlich, etwa bei der Umsetzung von Menschenrechten, doch die Vorteile einer Veränderung müssen den Zielgruppen erst noch deutlich werden. Dies ist zum Beispiel im Kampf gegen Kinderarbeit der Fall, wenn kurzfristig wegfallende Einnahmen der Familien die langfristige Verbesserung der Lebenssituation erschweren. In sehr armen Regionen scheinen Projekte dann erfolgreich zu sein, wenn sie kurzfristige und langfristige Bedarfe gezielt und kohärent kombinieren: wenn etwa der Bau von Brunnen mit lokalen Unternehmern und Methoden umgesetzt und zugleich dörfliche Strukturen gefördert werden, die die Verantwortung für Erhalt und Wartung der Brunnen übernehmen können.

Doch sollten Projekte auch nicht zu komplex werden. Die Aussicht auf Erfolg ist oftmals größer, wenn Bedarfe nacheinander angegangen werden statt gleichzeitig: So werden beispielsweise Handelsstrukturen erst dann relevant, wenn die Produktion eine bestimmte Qualität und Menge erreicht hat. Nicht zuletzt kann es auch geschehen, dass der Bedarf eine Partnerorganisation überfordert, da die Zielgruppe zu groß oder schwer erreichbar ist. Hier muss entschieden werden, ob sich die Partnerorganisation auf die direkte Arbeit mit nur einem kleinen Teil der Zielgruppe beschränkt oder ob es ihr gelingen kann, andere Akteure ins Boot zu holen oder auf staatlicher Ebene grundsätzliche Veränderungen einzuleiten. ●



Bedarfe vermitteln

Entscheidende Akteure der Entwicklungszusammenarbeit schätzen die Expertise der Organisation: Der evaluierten ökumenischen Netzwerkorganisation gelingt es, Afrikas Entwicklungsbedarfe in Europa bekannt zu machen. Dabei fördert sie die **Vernetzung** der Akteure. Träger, Geber und Entwicklungsorganisationen macht sie auf die brennenden Themen des Südens aufmerksam und erleichtert es ihnen, zu entscheiden, wie und wo sie sich in Afrika am effektivsten engagieren können.

Die Evaluierung stellt fest, dass die Organisation vom überdurchschnittlichen Engagement ihrer Koordinatorinnen und Koordinatoren abhängig ist. Diese sollten sich stärker auf Aspekte der inhaltlich-strategischen Arbeit konzentrieren können, indem das Personal verstärkt und die Finanzierung langfristig abgesichert werden.



Überfordernder Bedarf

Der offensichtliche Bedarf übersteigt die Möglichkeiten: 60.000 Kinder und Jugendliche leben in Ghanas Hauptstadt Accra auf der Straße, viele von ihnen bereits in der zweiten Generation. Familiäre Strukturen haben sie nie kennengelernt, sie sind traumatisiert und haben starke Lernschwierigkeiten. Staatliche Einrichtungen und die Bevölkerung zeigen für dieses Problem – trotz Sensibilisierungskampagnen an Schulen und per Radio – nur geringes Interesse. Das evaluierte Projekt, so relevant seine Arbeit auch sein mag, kann hier nur den Tropfen auf den heißen Stein bieten: Rund 6.000 Besuche registrierte die Anlaufstelle „Zufluchtsort“. Nur 60 Jugendliche schlossen eine dreijährige Berufsbildung ab, die viele andere jedoch abbrachen. Denn für diese Kinder scheint es relevanter, Nahrung und Unterkunft für den Tag zu sichern, anstatt Perspektiven für ihre Zukunft zu entwickeln. Die Evaluierung empfiehlt der Partnerorganisation, verstärkt **Lobbyarbeit** zu betreiben, die Kinder darin zu stärken, ihre Rechte einzufordern, und stärker mit anderen relevanten Organisationen zusammenzuarbeiten.



Afghanistan

Kommunikation stärken

„Das Kinderkrankenhaus ist eine Insel der guten chirurgischen Versorgung für Kinder. Es ermöglicht jährlich über 600 Kindern eine kostengünstige stationäre Versorgung ihrer chirurgischen oder orthopädischen Erkrankung auf hohem medizinischem Niveau“, attestiert die Evaluierung dem Kinderkrankenhaus in Kabul. Kein anderes Krankenhaus bietet ein solches Maß an Qualität, viele Kinder im Lande bleiben noch unbehandelt. Außerdem bildet das Kinderkrankenhaus jährlich einen Kinderchirurgen und einen Kinderorthopäden aus, wodurch künftig mehr Kinder behandelt werden können. Die Evaluierung empfiehlt, die **Kommunikation mit Entbindungskliniken** zu verbessern, damit diese Neugeborene mit Fehlbildungen überweisen. Gleichzeitig sollten die Kosten gesenkt werden, um die langfristige, eigenständige Existenz des Krankenhauses zu sichern. Dazu sollten die Verwaltungsangestellten geschult werden.



Foto: Farkas/MISEREOR

Die Projektrelevanz lässt sich an einzelnen Lebensläufen messen – mit einem gemeinsamen Verantwortungs-bewusstsein.



Guatemala

Strategien erarbeiten

Müll- und Abbauhalden, verdreckte Flussufer, improvisierte Abwasserkanäle prägen die armen Vororte von Guatemala-Stadt. Arbeitslosigkeit, gepaart mit mangelndem Zugang zu Bildung, und steigende Kriminalität halten vor allem junge Bewohner und Bewohnerinnen davon ab, sich dauerhaft für ihr Wohnumfeld zu engagieren. Dennoch erreichten die Netzwerkmitglieder, dass keine weiteren Sandtagebaue in ihren Siedlungen lizenziert wurden und stattdessen Naturschutzgebiete eingerichtet und öffentliche Anhörungen durchgeführt werden. Es gibt einen Wohnungsfonds zur Unterstützung von alleinstehenden Müttern und Behinderten, der jedoch nicht genügend Finanzmittel bereitstellt. Vor allem sollte mit einem **Bildungsprogramm** versucht werden, verstärkt Jugendliche einzubeziehen, damit auch sie lernen, die Bedeutung der Lobbyarbeit zu erkennen und die Methoden weiter zu nutzen.

„Ein 8-jähriges Mädchen aus einer Grenzprovinz zu Pakistan konnte wegen einer angeborenen Hüftfehlbildung in ihrer Kindheit nur humpelnd und unter starken Schmerzen gehen. Nach einer großen Hüftgelenksoperation und wochenlanger Physiotherapie kann sie sich nun mit unauffälligem Gangbild und schmerzfrei fortbewegen. Heute, mit 13 Jahren, ist sie ein strahlender Teenager, der hofft, selber Medizin zu studieren.“

Wirkungen

Alle 2014 evaluierten Projekte haben Wirkungen erzielt. Dies dürfte auch daran liegen, dass MISEREOR seine Partner oftmals über viele Jahre hinweg begleitet. Denn Kontinuität ist ein entscheidender Faktor, um Wirkungen zu erreichen. Hilfreich dabei sind vor allem jene – die meisten – Evaluierungen, die klare Hinweise geben, wie die gewünschten Wirkungen noch verstärkt werden können.

Wirkungen sind Veränderungen. Hat sich die Lebenssituation von Menschen tatsächlich verbessert? Sind Minderheiten selbstbewusster geworden und können ihre Rechte nun durchsetzen? Haben Frauen den gleichen Zugang zu Bildung wie Männer? Entwicklungsprojekte haben Ziele, die auf Veränderungen ausgerichtet sind. Diese angestrebten Wirkungen müssen derart definiert sein, dass sie gemessen werden können. Es ist nicht allein relevant, ob ein Bauer eine Kuh mehr hat und das Wasser trinkbar ist, sondern ob sich seine Gesundheit durch gesündere Ernährung und sauberes Wasser verbessert. Wirkungen zu messen kann für die Partnerorganisationen vor Ort ungleich schwieriger sein, als Aktivitäten und greifbare Ergebnisse zu dokumentieren. So empfehlen auch zahlreiche Evaluierungen aus 2014, dass die Partnerorganisationen in Planung und wirkungsorientiertem Monitoring unterstützt werden.

Nicht zuletzt ist die Vernetzung wieder ein Schlüsselfaktor: Menschen lernen voneinander, können sich absprechen und gemeinsame Interessen gegenüber Institutionen durchsetzen. ●

Partner sitzen nicht einzeln auf der Wartebank – sie wollen gemeinsam positive Veränderungen sehen.



Foto: Christoph Plüschner/Zeitenspiegel



Burkina Faso

Handel ernährt

Starke Regionen kooperieren mit schwachen Regionen und auf beiden Seiten profitieren 1.500 Bauern aus 61 burkinischen Basisorganisationen: Die Getreidequalität und die Planbarkeit des Handels stiegen – die Ernährung der Menschen ist sicherer. Erreicht haben das die Mitglieder der Basisgruppen durch verbesserte Trainings und Buchführung, kleine Kredite und gegenseitige Vernetzung. Zwei Drittel der unterstützten Organisationen haben ihren Sitz in sogenannten Defizitregionen, sie müssen also Getreide zukaufen. Dies stammt häufig aus der Überschussregion Boucle du Mouhoun. Bei den meisten Organisationen haben sich Einkommen und Eigenkapital erhöht, das sie wiederum in eigene kleine Läden und in die **Renovierung der Schulen** investieren. Bei den 14 Basisgruppen, die nur aus Frauen bestehen, führt der Erfolg auch zu einer Stärkung ihrer gesellschaftlichen Rolle und ihrer Einflussmöglichkeiten. Die Evaluierung empfiehlt nun, regionale Bauernverbände soweit zu stärken, dass sie steuernden Einfluss auf den Getreidemarkt ausüben können.



Bangladesch

Zu Lasten anderer

Wenn Empfänger von materieller Unterstützung diese in die Steigerung ihres Einkommens investieren, sind die Wirkungen am „eindrücklichsten“, stellt die Evaluierung des Projekts zur Stärkung der Rechte der Ärmsten in 41 Dörfern in Bangladesch fest. Durch Fortbildungen erfahren die Empfangsberechtigten von Sozialleistungen jetzt rechtzeitig, wie sie diese beantragen. Doch stößt das Projekt an seine Grenzen: Einerseits stellt Bangladesch nicht durchgehend ausreichend Mittel für Sozialleistungen zur Verfügung, andererseits ist es den Benachteiligten kaum möglich, ihre Rechte einzuklagen. Einige Vertreterinnen und Vertreter von Minderheiten beschwerten sich über die Bevorzugung anderer bei der Vergabe von Sozialleistungen. Das kann dazu führen, dass **Konkurrenz** unter unterschiedlichen Minderheitengruppen gefördert wird. Daher empfiehlt das Evaluierungsteam, den Austausch mit den anderen Entwicklungsakteuren zu intensivieren und die Zielgruppen zur Lobbyarbeit auf nationaler Ebene zu befähigen, sodass ein größerer Anteil der Sozialleistungen bei den Armen ankommt.



Südafrika

Gestaltend einfordern

Mit dem Wissen steigen die Erwartungen an die Regierung: Über 25.000 Bewohnerinnen und Bewohner informeller Siedlungen in der südafrikanischen Provinz KwaZulu/Natal haben von dem Projekt zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung profitiert. Lerneffekte stehen dabei im Vordergrund, was dazu führt, dass bedürftige Haushalte die Entwicklung ihrer Siedlungen gestaltend **einfordern**, öffentliche Entscheidungen gezielt beeinflussen und den Zugang zu Wasser, Strom und Entsorgung durchsetzen. Trainiert und beraten werden die Siedlungsbewohner/-innen von einer lokalen Organisation, die „im Bereich des sozialen Wohnungsbaus, der sozialen Entwicklung und der Lobbyarbeit in der Region einzigartig ist“. Die „Teilnehmenden der Fortbildungsveranstaltungen fühlen sich selbstbewusster und motivierter“, sie tauschen sich mit Nachbarn aus „und tun mehr für ihre Siedlung“. Hinzu komme eine hervorragende Presse- und Lobbyarbeit. Das Evaluierungsteam empfiehlt, Partnerschaften mit Universitäten wiederzubeleben, um zusätzliche Mitstreiter zu gewinnen und weiterführende Projektideen zu entwickeln.

Brasilien



Rechte einfordern

Laienjuristen beraten die benachteiligte Landbevölkerung in nordöstlichen Regionen Brasiliens. Sie unterstützen die Kleinbauern bei der Vergabe von Landtiteln, die essentiell zur Sicherung des Einkommens sind. Ihnen gelang, die juristische Aufarbeitung von Menschenrechtsverletzungen und von Verstößen gegen das Umweltrecht durchzusetzen. „Der Anspruch, das staatsbürgerliche Bewusstsein der Landbevölkerung zu stärken, um garantierte Rechte auch juristisch einzufordern, wird in vielen Fällen erreicht.“ Gemeinsam bauen mehrere lokale Organisationen Kooperationen mit Rechtsanwälten auf und bewirkten sogar, dass bereits drei Universitäten Seminare zu Landrechten traditioneller Völker in ihre Studiengänge aufgenommen haben. Ihr Renommee sowie **Kampagnen zu demokratischer Kontrolle** führten auch dazu, dass Regierungsvertreter/-innen die Expertise der NRO schätzen und sich mit ihr austauschen. Diese Erfolge auszubauen empfiehlt die Evaluierung: Die Partnerorganisation könnte das Erreichte deutlicher öffentlich zugänglich machen und ihre finanzielle Basis breiter aufstellen, etwa auch brasilianische Geber akquirieren.

Effektivität

Häufig empfehlen Evaluierungsteams eine Verbesserung der Planung und des Monitorings. Zwar werden Projektziele fast immer erreicht. Doch fällt es schwer, diese Erfolge kontinuierlich zu dokumentieren und zu messen. Darum unterstützt MISEREOR seine lokalen Partnerorganisationen durch Fortbildungen und Projektbesuche. Einige Evaluierungen empfehlen die Beratung der Partnerorganisationen durch Beiräte. Bei der Planung besteht die Herausforderung darin, ein kohärentes Verhältnis von Ausgangslage, Aktivitäten und messbaren Zielen zu erarbeiten, die die tatsächliche Arbeit der Organisation widerspiegeln, den Erwartungen der Geber entsprechen und die für die Schlüsselakteure des Projekts verständlich bleiben. Gerade bei großen Projekten mit vielen – oft freiwilligen – Akteuren im ländlichen Raum werden lokale Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppen ins Monitoring einbezogen. Dies bezieht sich aber häufig auf Aktivitäten, da diese einfacher zu erfassen sind. Ob diese Aktivitäten dann tatsächlich zu einer geplanten Veränderung führen, ist mitunter nicht eindeutig erkennbar und muss dann von Evaluierungsteams geklärt werden. Ebenso kann es auch geschehen, dass Ziele erreicht wurden, ohne dass dies dokumentiert ist. So können Projekte auch wichtige Wirkungen erzielt haben, ohne jedoch ihre geplanten Ziele erreicht zu haben. ●



Kolumbien

Sozialpolitische Herausforderungen

60

Jugendliche aus ärmeren Stadtvierteln, 105 Jugendliche aus dem Gewaltumfeld, 80 Gefängnisinsassen sowie all deren Familien wurden von zwei Projekten im zentralen Norden Kolumbiens erreicht. Der Projektträger – Mitglied des internationalen Sozialverbandes der Katholischen Kirche – zielt auf soziale Gerechtigkeit für die Ärmsten der Armen, darunter vor allem Kinder, Jugendliche und Frauen. Die jugendlichen Risikogruppen sollen „aus dem Gewaltmilieu herausgelöst“ oder präventiv davon abgehalten werden, sich kriminellen Gruppen anzuschließen. Der Organisation gelingt es jedoch nicht, dauerhaften Zugang zu gewaltbereiten und gewalttätigen Jugendlichen aufzubauen. Sie erzielt allenfalls einzelne, individuelle Erfolge. Um ihre Effektivität zu verstärken, empfiehlt das Gutachterteam die engere Kooperation mit ähnlichen Organisationen sowie die **Ausbildung** von Jugendlichen, die einen besseren Zugang zu den Zielgruppen haben und als Multiplikator(inn)en Konfliktlösung und Versöhnungsprozesse anbieten können.

Konflikte beseitigen

Nigeria



A

Ausbildung statt Frühverheiratung: Freiwillige vermitteln zwischen Eltern und ihren Töchtern, wenn diese sich nicht vorzeitig verheiraten lassen wollen und stattdessen eine Ausbildung anstreben. Sie vermitteln zwischen benachteiligten Menschen, traditionellen Autoritäten, Polizei und lokalen staatlichen Akteuren. Hierfür werden sie von einer kirchlichen Organisation zu Konfliktmanagern ausgebildet, und es werden die bestehenden kirchlichen Gemeindestrukturen genutzt. Alphabetisierungskurse sind ebenfalls ein entscheidendes Instrument, da die benachteiligten Zielgruppen dadurch ihre Rechte lernen und einfordern können. Positive Effekte werden hierdurch erzielt, jedoch verhindert dies nicht das Ansteigen religiöser Spannungen. Daher empfiehlt das Gutachterteam, **Menschenrechte als übergeordnete Werte** in den Vordergrund zu stellen und mit lokalen Autoritäten zu kooperieren sowie die Medienarbeit zu stärken. Damit die Verhaltensanpassung der Zielgruppen – beispielsweise, dass Eltern der Ausbildung ihrer Töchter eine höhere Priorität geben als in der Vergangenheit – gemessen werden kann, legt die Evaluierung die Einführung eines systematischen Monitoringsystems nahe.



Südafrika

Siedlungen kartieren

Etwa 1,5 Millionen Menschen in über 1.000 südafrikanischen informellen Siedlungen profitieren von der Förderung von Basisnetzwerken und einem besseren Verhältnis zur Verwaltung. Besonders hilfreich dabei war die Fortbildung von Schlüsselpersonen, die nun besser Ortsteile kartieren und daher planen können. Solche Ergebnisse können mittelfristig auch zu nachhaltigen Veränderungen führen. Eine engere Vernetzung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen und die **Systematisierung** bisher informeller Lernansätze sind denn auch die wesentlichsten Empfehlungen des Evaluatorenteams.

Monitoring ist mehr als eine „Pflichtübung“ – es kann auch wesentlich zu einer gelungenen Lobbyarbeit beitragen.



Pakistan

Aktivitäten ausweiten

Fast 200 Haushalte sind dank dieses Projekts nun an das Wassernetz angeschlossen. Die unterstützte Partnerorganisation erreichte dies durch Lobbying und das systematische **Kartieren** der betroffenen Stadtteile. Des Weiteren ist es ihr gelungen, mehr Häuser und Schulen baulich verbessern zu lassen, als vor zwei Jahren geplant worden war. Das Evaluierungsteam empfiehlt der pakistanischen Partnerorganisation, die Projektaktivitäten auf weitere Stadtteile auszuweiten und hierfür lokale, engagierte Partner zu suchen. Um weiterhin effektiv zu bleiben, sollte das Projektbüro mit einem software-basierten Geografischen Informationssystem (GIS) ausgestattet werden. Und um die wachsende Projektgröße weiterhin zu meistern, wird empfohlen, die Projektkoordinatoren in partizipativen Managementmethoden fortzubilden.



Bangladesch

Wünsche aufgreifen

„Um effektiv zu bleiben, muss die Partnerorganisation Wege finden, die Nachfrage nach Trainings zu neuen Themen zu bedienen“, wird dem Ausbildungs- und Forschungsinstitut in Bangladesch geraten. Dessen Mitarbeiter-schaft forscht und bietet Trainings zum Management von lokalen Entwicklungsorganisationen. Dies stärkt die Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen. Die Forschungs- und Bildungsarbeit werden sehr positiv eingeschätzt, allerdings könne die Bibliothek des Instituts stärker in die Fortbildung integriert werden. Um die Nachhaltigkeit des Projekts zu stärken, sollte die Partnerorganisation das **Bildungsangebot intensiver vermarkten**, um somit finanziell unabhängiger agieren zu können.

Effizienz

Wie teuer darf eine Veränderung sein? Was ist ein angemessener Preis, wenn Kinder nicht mehr arbeiten, aber Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen und Bildung haben? Was darf die rechtliche Gleichstellung von Frauen kosten? Wenngleich es Instrumente gibt, die soziale Veränderungen in ein Verhältnis zu gesellschaftlichen Kosten setzen können, bleibt es immer schwierig, die Effizienz von Entwicklungsmaßnahmen zu bestimmen.

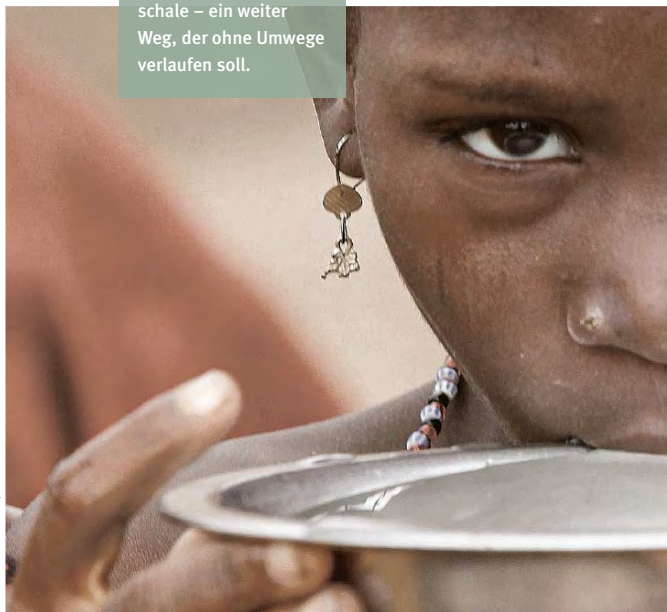
Vor allem Projekte, die Netzwerkaufbau und Verhaltensänderungen anstreben oder Lobbyarbeit für den Zugang zu Rechten betreiben, können vergleichsweise hohe Personalkosten haben – was gerechtfertigt ist.

Die Befähigung der Mitarbeiterschaft der Partnerorganisationen zu strukturiertem Management ist ein wesentlicher Faktor, aber auch deren Größe. Erfahrene Partnerorganisationen können die Zahl ihrer Projekte ausweiten und weitere Geber akquirieren, um so ihre Verwaltungskosten zu decken. Für schwächere Organisationen kann es dagegen sinnvoll sein, sich auf weniger Projekte zu konzentrieren.

Ein effizienzsteigerndes Mittel sind sehr häufig Netzwerke. Wenn diese einmal aufgebaut sind, stärkt der systematische Austausch von Informationen die Zielgruppen, gibt ihnen Möglichkeiten zur Selbstorganisation und fördert den Aufbau von Strukturen vor Ort, sodass bald weniger weite Reisen notwendig sind. Ebenfalls essentiell ist die Dokumentation: Ein systematisches Monitoring, basierend auf professioneller Planung, erleichtert es erheblich, ein Projekt durchzuführen. Messbare Indikatoren und die klare Definition von gewünschten Veränderungen sowie die Abstimmung und Kooperation mit Akteuren ähnlicher Projekte vereinfachen es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und unnötige Kosten für Nebenaktivitäten zu vermeiden. ●

Vom Brunnenbohren zur gefüllten Wasserschale – ein weiterer Weg, der ohne Umwege verlaufen soll.

Foto: Schwarzbach/MISEREOR



Kenia

Trainer trainieren

MISEREORs Partnerorganisation arbeitet in mehreren städtischen Gebieten „effektiv und effizient, weiß **Chancen zu nutzen** und sich flexibel an politische Gegebenheiten anzupassen; einige der gesetzten Ziele, wie die Formulierung und Abstimmung der Stadtteilsanierungspolitik, werden beispielsweise früher als geplant umgesetzt“. Dies wird begünstigt durch einen Wandel in der Politik Kenias, seit die Verfassung die Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte der Armen vorschreibe. So gelang es der Partnerorganisation, ein Netzwerk aus 550 Basisorganisationen mit über 5.000 Mitgliedern aufzubauen, die die Interessen von rund einer Million städtischer Armer vertreten. Um die Wirkung des Netzwerks auszuweiten, wird empfohlen, die Basisgruppen bei der Planung und Umsetzung von Aktivitäten stärker einzubeziehen: Sie sollten befähigt werden, stärker auf die Formulierung von Gesetzen einzuwirken und deren Umsetzung zu kontrollieren. Bewohnerinnen und Bewohner von informellen Siedlungen benötigen Zugang zu kommunalen Dienstleistungen und zu Finanzierungsquellen zur Aufwertung ihrer Wohnverhältnisse. Um ein solch komplexes Projekt effizient umsetzen zu können, wird geraten, die Mitarbeiterschaft des Projekts methodisch fortzubilden sowie dazu zu befähigen, weitere Trainer auszubilden, die anschließend ihren **Wirkradius** vergrößern können.



International



Flexibel reagieren

MISEREOR und eine geförderte Lobby- und Netzwerkorganisation setzen sich gemeinsam für das Menschenrecht auf Nahrung ein. Dazu werden lokale zivilgesellschaftliche Organisationen befähigt, Gesetzgebungsprozesse zu begleiten. Sie werden fortgebildet und, wo möglich, materiell unterstützt. Eine Stärke des Projekts ist dessen Flexibilität, kurzfristig und sensibel auf aktuelle Ereignisse reagieren zu können. „Beide Organisationen ergänzen sich in ihren Maßnahmen zur Umsetzung eines menschenrechtsbasierten Ansatzes zur Ernährungssicherung“, wodurch deren **Zusammenarbeit** gute Ergebnisse zeigt. In dieser komplementären und flexiblen Zusammenarbeit sieht die Evaluierung ein hohes Maß an Effizienz.



Burkina Faso

Engagiertes Management

„Management“ ist der Kernbegriff des Projekts zu Wasserversorgung und Ressourcen: Dorfgruppen unterhalten selbständig die bestehenden und neu gebauten Trinkwasserbrunnen. Dies dient der Verbesserung der Hygiene und Gesundheit und führt in fünf Dörfern auch zu effektiverem Gemüseanbau. Dazu müssen die Akteure vor Ort fortgebildet werden, Lese- und Schreibfähigkeiten gehören dazu. Die Nachhaltigkeit, die aus der Befähigung zum eigenständigen Management und der damit einhergehenden **Verantwortung** erwächst, steigert die Effizienz des Programms. Denn dadurch sollten weniger Reparaturen anfallen – und wenn diese doch notwendig werden, können sie häufiger ohne externe Hilfe durchgeführt werden. So wird dem Projekt auch bescheinigt, seine Ziele effizient zu erreichen. Gesteigert werden kann die Effizienz noch durch eine intensivere Einbindung von Frauen: Diese sind in den lokalen Entscheidungsgremien bisher kaum vertreten, tragen aber einen wesentlichen Teil der Arbeitsbelastung. So empfiehlt das Evaluierungsteam, das bisher Erreichte nachhaltig bei den Zielgruppen zu verankern und hierfür das burkinische Projektteam darin zu stärken, Gender-Themen systematisch zu integrieren.



Israel

Nachgefragte Workshops

Hohe Erwartungen zweier Völker und dreier Religionsgemeinschaften sowie ein tiefer Konflikt bilden das Spannungsfeld, in dem die MISEREOR-Partnerorganisation in Israel tätig ist. Sie hat die Verständigung und Versöhnung dieser Gruppen sowie den Schutz von Minderheitenrechten zum Ziel. Daher bietet sie vor allem Bildungsprogramme, Gelegenheiten zu Begegnung und Forschung sowie Beratung an. Insbesondere mit ihren Workshops erreicht die Nichtregierungsorganisation (NRO) **mit wenig Aufwand sehr viele Menschen**. Während sie mit diesen Ansätzen Wirkung bei den Zielgruppen erreicht, kann die allgemeine Bekanntheit der NRO jedoch noch gestärkt werden, etwa durch eine PR-Kampagne und das Online-Veröffentlichen von Forschungsergebnissen. Zudem empfiehlt das Evaluierungsteam, dass sich die religiöse Vielfalt der Zielgruppen auch im Vorstand der NRO widerspiegeln sollte.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit hat viele Perspektiven. In Entwicklungsländern kann da schon mal gemeint sein, dass der nächste Geber bereits akquiriert ist. Europäische Entwicklungsorganisationen wie MISEREOR dagegen streben danach, dass die Zielgruppen befähigt sind, unabhängig und selbstbewusst auf eigenen Beinen zu stehen. Eine weitere Ebene der Nachhaltigkeit ist der ressourcenschonende Umgang mit der Umwelt. Auch darauf zielen zahlreiche Projekte, die dann mit zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit arbeiten: So kann es etwa um den Schutz von Wäldern gehen, was aber voraussetzt, dass die Bewohner/-innen der Region andere zuverlässige Einkommensquellen erschließen, die dauerhaft attraktiver sind als der Holzhandel.

Oftmals gelingt es, Projekte nachhaltig umzusetzen, etwa wenn sich die Lebenssituation von Mitgliedern von Bauern- oder Nachbarschaftsverbänden verbessert hat oder Minderheiten sich eine gesellschaftliche Stellung erarbeitet haben, die ihnen gleichberechtigten Zugang zu Rechten und staatlichen Leistungen sichert. Mitunter kommt es vor, dass Evaluierende feststellen, dass eine Partnerorganisation keine weitere Unterstützung benötigt. Ebenso gibt es aber auch Projekte, die seit Jahrzehnten andauern, da Entwicklungs- und zivilgesellschaftliche Organisationen dauerhaft Leistungen anbieten, die eigentlich in der Verantwortung des jeweiligen Staates liegen. Zwar kann hier wirkungsvoll – und über eine Generation auch nachhaltig – etwa die Gesundheit der Zielbevölkerung verbessert werden. Doch tatsächlich nachhaltig wäre ein solches Vorhaben erst, wenn die staatlichen Strukturen die Gesundheitsleistungen dauerhaft garantieren würden. In anderen Fällen ist die unmittelbare Zielgruppe gar nicht an Nachhaltigkeit interessiert: Je drängender die kurzfristige Sicherung der Ernährung ist, desto schwieriger scheint es, mit den Zielgruppen langfristige Ziele umzusetzen. ●

Regionalprojekt in drei afrikanischen Staaten

Vertrauen ändert Wahrnehmung

Der deutlichste Erfolg des Projekts zur Förderung von Demokratie und Menschenrechten ist die Schaffung eines Police-Day: Das Vertrauen der örtlichen Gemeindemitglieder wuchs „bis hin zur positiven Wahrnehmung der Polizei als vertraulichem Ansprechpartner für die Opfer von Straftaten.“ Aufgrund der Aktivitäten des evaluierten Projekts konnte „die in den katholischen Gemeinden bestehende Skepsis gegenüber der Arbeitsweise auf Gemeindeebene reduziert“ werden. Das evaluierte Regionalprojekt der Bischofskonferenz erstreckt sich über drei Länder und zielt auf die Stärkung von Gerechtigkeit und Frieden in den Bereichen Gute Regierungsführung, auf die Beseitigung sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheit, begleitet von Gender- sowie Umweltthemen. Der Ansatz ist, Freiwillige zu befähigen, als Vermittler zwischen staatlicher Verwaltung und Bevölkerung zu agieren. Das Evaluierungsteam hat mit den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern die Potenziale und Schwächen des Projekts analysiert. So kamen sie gemeinsam zu den Empfehlungen, sich weiterhin in den Kernthemen zu engagieren, aber auch eine **Fundraising-Strategie zu erarbeiten**, um das eigenständige finanzielle Fortbestehen des Projekts zu sichern.

Ein einziger Projektzyklus oder mehrere Projektgenerationen: Die Selbständigkeit armer Zielgruppen steht im Fokus.





Pakistan

Intensiveres Miteinander

Das Gros der Projekte wird aus staatlichen und anderen Fonds finanziert, MISEREOR steuert weniger als zehn Prozent des Budgets bei. Das Evaluierungsteam hat beobachtet, dass in den besuchten Projektdörfern ein intensiveres Miteinander zwischen den Mitgliedern der unterschiedlichen Kasten und Minderheiten gelebt wird als in den Vergleichsdörfern, in denen das Projekt nicht aktiv ist. In den Projektdörfern ist zudem die Rate der geimpften Nutztiere höher und berufliche Fortbildung führt zu besserem Einkommen. Die Evaluierung empfiehlt daher, die Projektdurchführung in einigen Dörfern den lokalen Organisationen zu überlassen und derweil das Projekt auf weitere Dörfer auszuweiten.

„Das Projekt hat erfolgreich **Bürgerräte und Frauenorganisationen** in allen 40 Dörfern aufgebaut. Sie haben gemeinsam 412 Projekte umgesetzt.“



Nicaragua

Dauerhafter Einsatz

Im ärmsten Landstrich Nicaraguas leben 650.000 Menschen, 12 Prozent der Gesamtbevölkerung. In dieser Region übernehmen kirchliche Einrichtungen staatliche Funktionen, etwa im Gesundheitsbereich. **Seit 25 Jahren** unterstützt MISEREOR die Koordination der Gesundheitsarbeit des Apostolischen Vikariats, mit der eine viertel Million Menschen in elf Gemeinden erreicht werden. In die Maßnahmen des Projekts sind ca. 900 Gemeindemitarbeiter/-innen einbezogen, die von ca. 80 haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern der Pfarrgemeinden (Priester, Laienmissionare etc.) unterstützt werden. Ca. 300 Gesundheitspromotor(inn)en und 300 Gemeinde-Hebammen wurden in den Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention fortgebildet. Bewusstes, gesundes Leben und ein besserer Zugang zu Gesundheitsdiensten verbessern die Gesundheit der Zielgruppen. Vor allem die benachteiligte Bevölkerung schätzt diese Angebote. Empfohlen wird, Schulungsmaterialien auf die geringe Alphabetisierungsrate zuzuschneiden, vor allem aber, die seit einem Vierteljahrhundert dauernde Förderung fortzusetzen: Dass das Projekt „fehlende staatliche gesundheitliche Dienstleistungen ersetzt“, wird vom Gutachterteam als Beleg für dessen Relevanz angeführt.



Indonesien

Langfristig überzeugt

„Dem Projekt gelang es, den überwiegenden Teil der Bäuerinnen und Bauern von dem Konzept der nachhaltigen, organischen Landwirtschaft zu überzeugen.“ Davon profitieren etwa 12.000 Einwohner in 15 Dörfern eines indonesischen Distrikts. Sie schließen sich in Bauernorganisationen zusammen, die einerseits mit staatlichen Institutionen kooperieren und andererseits die Bevölkerung in die Lage versetzen, staatliche Dienstleistungen zu nutzen. Sie bilden zudem Spargruppen und Vermarktungsgenossenschaften. In diesem Zuge diversifizieren die Bauern ihre Produktpalette und bemühen sich um eine **nachhaltige** – beispielsweise abwechslungsreiche und naturgerechte – **Bodennutzung**. Die Evaluierung würdigt das Projektkonzept, das Ernährungssicherheit und Gesundheit über einen Mehrebenenansatz erreicht: Einerseits werden die Bauernverbände trainiert und bei der Anwendung effizienterer Anbaumethoden unterstützt, andererseits führt die Vernetzung zu einer subsidiarischen Arbeitsteilung und Interessenvermittlung mit staatlichen Stellen. Die Evaluierung empfiehlt die Fortführung dieses Ansatzes, um das Erreichte zu festigen.

Zukunft lernen

Evaluierungen sind so komplex wie die Projekte. Selten ist es möglich, ein Ziel in einen einzigen Hauptsatz, ohne Komma und Konkretisierungen, zu kleiden. Die Prozesse brauchen Geduld. Das hat gute Gründe, denn ganz gleich in welcher Region: Immer spielen mehrere Elemente zusammen. Wer nur ungenügend lesen kann, wird seine Rechte nicht durchsetzen können. Die Kenntnis der Rechte allein genügt aber nicht: Die Benachteiligten müssen befähigt sein, sich zu organisieren und das notwendige Selbstwertgefühl entwickelt haben, mit hierarchisch höheren Autoritäten auf Augenhöhe zu verhandeln. Sich für die Zukunft zu engagieren fällt leichter, wenn die Ernährung gesichert ist. Dazu gehört der Zugang zu Ressourcen wie Boden und Wasser und zu Händlerstrukturen. Um die Ernährung und das Einkommen zu sichern, ist es wiederum notwendig, gesund zu sein. Um den Zugang zu Ressourcen, Infrastruktur, Gesundheit und Bildung zu sichern, ist aber wiederum das Verhandeln mit den Autoritäten notwendig. So ergeben sich Spiralen aus Notwendigkeiten, Einflüssen, Möglichkeiten und Zieldefinitionen.

Gute Situationsanalysen, realistische Planung, systematisches Monitoring und Situationsanalysen sind die Voraussetzung für das Gelingen der Projekte. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist MISEREORs Ansatz, die Projekte von Partnerorganisationen umsetzen zu lassen, die am Ort der Zielgruppen verankert sind. Diese haben den notwendigen Zugang zur Bevölkerung. Die Nähe zu den Zielgruppen wird noch gestärkt, wenn sie differenziert einbezogen werden. So ist es bei vielen Projekten ein Erfolgsfaktor, dass die Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsthema Teil des jeweiligen Projekts ist. Gleichzeitig aber auch benötigen sie häufig selbst Unterstützung im Projektmanagement. Die meisten Evaluierungen empfehlen, die Partnerorganisationen bei der Planung oder beim Monitoring zu unterstützen. Bei be-

sonders erfolgreichen Projekten kommt häufig die Empfehlung hinzu, die Erfahrungen und Ansätze aufzubereiten, zugänglich zu dokumentieren oder intensiver mit lokalen Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten, um die guten Erfahrungen auch anderen Menschen zugänglich zu machen.

Die 2014er Evaluierungen kommen stark überwiegend zu positiven Ergebnissen und geben Empfehlungen zur Fortsetzung, Verbesserung, mitunter zur Ausweitung der Projekte. Der Ausstieg aus Projekten wird nur in zwei Fällen vorgeschlagen: in einem Fall zugunsten der Effizienz und um sich auf eine andere Region zu konzentrieren, in einem anderen Fall, weil die Partnerorganisation nach MISEREORs Unterstützung fest auf eigenen Beinen steht.

Häufig zeigte sich, dass solche Organisationen am erfolgreichsten sind, die auf Vernetzung setzen. Sie gründen Bauern- oder Vermarktungsorganisationen, Dachverbände oder setzen auf Lobbyarbeit. Durch diese Stärkung lokaler Kompetenzen passen die Ergebnisse am besten zum lokalen Kontext. Meistens relevant, aber selten von dauerhafter Wirkung sind jene Projekte, die materielle Unterstützung liefern, etwa Latrinen oder Brunnen aufbauen: Diese Gaben werden von den Zielgruppen immer angenommen und verbessern kurzfristig die Situation der Empfänger. Erfolgreiche Projekte erwachsen daraus jedoch erst, wenn die Nutzerinnen und Nutzer befähigt wurden, ihre lokale Infrastruktur selbst zu unterhalten.

Die Komplexität von Projekten wird sicher nicht geringer und der Bedarf an Fähigkeiten in Planung, Projektmanagement, wirkungsorientiertem Monitoring und Evaluierung wird weiterhin bestehen. Die Evaluierungen aus 2014, deren Kurzfassungen auf den Webseiten MISEREORs frei zugänglich sind, geben zahlreiche Hinweise, wie diese Wirkungen nachhaltig erreicht werden können. ●

2. Der Blick über den Tellerrand Querschnittsevaluierungen

2.1 Brasilien

Querschnittsevaluierung der Entwicklungsprojekte eines Netzes von fünf kirchennahen Organisationen zur Unterstützung von Kleinfischerfamilien

von Gabi Struck



Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Seit mehr als 30 Jahren kooperiert MISEREOR mit einem Netz von kirchennahen Organisationen, das 1969 auf Initiative eines deutschen Franziska-

ners im brasilianischen Bundesstaat Pernambuco zum Schutz der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Kleinfischerfamilien gegründet wurde. Seit-

dem ist das Netz gewachsen. Es hat heute eigenständige Regionalstellen in mehreren Bundesstaaten Brasiliens (Bahia, Ceará, Pernambuco und Pará) und fest



Wie dicht soll das Netz sein? Wer knüpft es? Wie weit wird es ausgeworfen? Wichtige Vernetzungsfragen

organisierte Gruppen in weiteren Bundesstaaten (Piauí, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Santa Catarina, Maranhão). Die Regionalstellen sowie die Nationalstelle werden von MISEREOR finanziell unterstützt und wurden zum ersten Mal evaluiert.

Neben vielen ehrenamtlich tätigen Fischer(inne)n arbeiten 15 Berater/-innen und 4 administrative Kräfte in diesen Projekten. Die Organisationen arbeiten auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Ihr Ziel ist es, die Schöpfung in Kooperation mit den Fischerinnen und Fischern zu bewahren, ihre Lebensbedingungen zu verbessern und unter Respektierung ihrer Kultur gemeinsam

die Gestaltung einer besseren, gerechteren Gesellschaft voranzutreiben, die in der Lage ist, die Umwelt wertzuschätzen und zu schützen.

Die Zielgruppe sind Menschen, deren Haupteinkommensquelle die Fischerei ist. In Brasilien gibt es insgesamt ca. eine Million registrierte Kleinfischer/-innen, deren Interessensvertretungen von den o. g. Organisationen unterstützt werden. Die vier regional agierenden Projekte erreichen indirekt 45.000 Fischer/-innen. Mit Hilfe der nationalen Organisation wurde 2010 eine landesweite Bewegung der Kleinfischer/-innen ins Leben gerufen, die in 15 Bundesstaaten aktiv ist und indirekt alle Kleinfischer/-innen Brasiliens erreicht.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Evaluierung war es, die Qualität und Wirkungen der Arbeit der vier Regionalprojekte und des nationalen Projekts seit 2005 zu beleuchten und dabei insbesondere auszuwerten, ob das Ziel der Projekte, die Lebensgrundlage der Fischerinnen und Fischer zu erhalten und zu verbessern, erreicht werden konnte. Dabei war ein Augenmerk darauf gerichtet, ob es mit Hilfe der Interventionen gelingen kann, den Prozess des Verschwindens der Kleinfischerei aufzuhalten, die ca. 70 % der in Brasilien konsumierten Meeresfrüchte und Fische produziert. Letztendlich erwartete MISEREOR von der Evaluierung Aufschluss darüber, welche Arbeitsschwerpunkte weiterverfolgt werden sollten.

Die Evaluierung orientierte sich in ihren Fragestellungen an den entsprechenden DAC-Kriterien der OECD: Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz (unter besonderer Berücksichtigung der Organisation und Verwaltung) sowie Nachhaltigkeit. Die Evaluierung fand in zwei Phasen statt. Während der ersten Phase im März 2013 wurden während der Jahreshauptversammlung der nationalen Organisation Zielstellung, methodisches Vorgehen

und organisatorische Aspekte der Evaluierung vereinbart. In der zweiten Phase zwischen Juli und Dezember 2013 wurden alle Projekte einzeln zwischen 10 und 14 Tagen lang besucht. Während der Feldphase wurden 68 Einzelinterviews geführt und zwar mit Mitarbeiter(inne)n der Organisation, Kirchenvertreter(inne)n, Wissenschaftler(inne)n sowie Vertreter(inne)n staatlicher und nichtstaatlicher Organisationen, Vertreter(inne)n von Fischereiorganisationen und Fischer(inne)n. 31 Besuche mit teilnehmender Beobachtung in Fischergemeinden wurden durchgeführt, darüber hinaus fanden 12 Workshops zum Auftakt und Abschluss der Evaluierungsmission statt sowie 7 Gruppeninterviews und 23 Workshops mit Fischerinnen und Fischern in den von den Projekten begleiteten Fischergemeinden. Insgesamt waren 634 Personen an der Evaluierung beteiligt und einbezogen. Begleitet wurde die Evaluierung von ausführlichen Dokumentenanalysen und Internetrecherchen. In fünf Einzelberichten und einer Querschnittsauswertung wurden die erhobenen Informationen in der ersten Hälfte des Jahres 2014 analysiert, bewertet und dokumentiert.

Festgestellte Wirkungen

Die Organisationen agieren in vier Bereichen, in denen Wirkungen festgestellt werden konnten: (1) Umwelt, mit den Schwerpunkten Großprojekte und territoriale Ausgrenzungen; (2) Rechte und Gerechtigkeit, wozu neben der Fischereigesetzgebung die Organisationsentwicklung der Selbstorganisation von Fischer(inne)n, Sozialversicherungsansprüche und Fragen der Politik zu Gesundheit, Bildung, Wohnen und Sicherheit gehören; (3) einkommensschaffende Maßnahmen durch Investitionen in die Kleinfischerei und fachlich-technische Beratung zur Wertschöpfungskette mit Weiterverarbeitung und Vermarktung der Produktion; (4) Stärkung der eigenen institutionellen Stabilität und Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb der Kirchenstruktur durch Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Die folgenden zentralen Ergebnisse ließen sich beobachten: In Bezug auf die Relevanz konnte festgestellt werden, dass die Organisationen eine zentrale Bedeutung bei der Unterstützung der Selbstorganisation der Fischer/-innen in den begleiteten Gemeinden haben. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass bis 1989 eine Zwangsmitgliedschaft der Fischer/-innen in den „Colônias“ bestand – das sind landesweite, verbandsähnliche Strukturen, die fast nie die Interessen der Kleinfischer/-innen verfolgten –, kommt der Schaffung von Organisationsstrukturen, die die Interessensvertretung der Kleinfischer/-innen in den Mittelpunkt stellen, eine besondere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang sind die Stärkung und Sichtbarkeit der kulturellen Identität, gekoppelt an das Recht auf die territoriale Sicherheit, von besonderer Wichtigkeit. Deswegen wurde eine landesweite Kampagne initiiert, bei der vier Millionen Unterschriften gesammelt werden sollen, die erforderlich sind, um eine parlamentarische Eingabe auf eine „Volksgesetzinitiative“ durchzusetzen. Diese Kampagne unterstützt die Situation der Kleinfischerei in Brasilien,

Sie sind bereits Experten in Kleinfischerei – das Projekt stärkt auch ihre Gesundheits-, Bildungs- und Zukunftschancen.

Foto: Flitner/MISEREOR

führt zu mehr Sichtbarkeit, ist identitätsstiftend für die Fischer/-innen und hebt die Selbstorganisation der Fischer und Fischerinnen auf ein neues Niveau. Zusammengefasst können folgende Wirkungen bei den Fischer/-innen als Folge der Interventionen der Projekte beobachtet werden: Es gibt ihnen eine klare Vorstellung und Einschätzung gesellschaftspolitischer Zusammenhänge, verbunden mit ei-



nem gestärkten Selbstwertgefühl. Das trägt zur Verbesserung der kollektiven Organisationsfähigkeit und Entschlossenheit bei, die individuellen, sozialen und politischen Rechte von Fischer(inne)n durchzusetzen und sich gegen Übergriffe zu behaupten. Als größter Erfolg ist auf jeden Fall das Engagement dieser Berufsgruppe in der bereits erwähnten Bewegung zu nennen, die landesweit Fischer/-innen zusammengebracht hat, um das Ter-

der öffentlichen Hand, u. a. im Gesundheits- und Bildungsbereich, durch die Schaffung von Gesundheitsvorsorge und die Einrichtung und den Betrieb von Schulen; (2) Anerkennung der Notwendigkeit und Maßnahmen zur Sicherung der Territorialrechte der Fischergemeinden; (3) Investitionen in die Kleinfischerei, die zum ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Fischfang beitragen; (4) Bewusstseinsstärkung bei den Fischer(inne)n, Praktiken des nachhaltigen Fischfangs einzuhalten, die das ökologische Gleichgewicht erhalten; (5) Schaffung von Netzwerkstrukturen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zur Verbreitung, Durchsetzung und Verbesserung der Rechtsgrundlage der Kleinfischerei. In den fünf Projekten wurden alle festgesetzten Ziele zumindest teilweise oder sogar ganz erreicht. Es sollte aber angemerkt werden, dass die Ziele zum Teil als sehr ambitioniert bezeichnet werden können. Im Zusammenhang mit dem Kriterium der Effizienz kann festgestellt werden, dass die erreichten Ergebnisse den Aufwand und die investierten Kosten rechtfertigen. Insbesondere hervorzuheben sind die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter/-innen der Organisationen, die mit einem hohen Maß an Idealismus und Verantwortungsbereitschaft ihre Aufgaben bewältigen. Die Organisationen sind in Brasilien als die wichtigste unabhängige Instanz anerkannt, die sich den Anliegen und Interessen der Kleinfischerei verschrieben hat. Aber angesichts der vielen Schwierigkeiten und negativen Umweltwirkungen auf Grund des

in Brasilien vorherrschenden Entwicklungsmodells zur Ressourcennutzung sind viele Probleme zu beobachten, die die Nachhaltigkeit der Wirkungen beeinträchtigen. Dennoch wird im Projektkontext auf verschiedenen Ebenen alles versucht und darauf

geachtet, die Errungenschaften nachhaltig zu verankern. Vor allem die Selbstorganisationsfähigkeit der Fischergemeinden und die regionale und nationale Vernetzung, der Kampf um die Anerkennung der traditionellen Kulturen und Lebensweisen der Fischer/-innen und ihres Lebensraums, die konsequente Einbeziehung von Frauen in den Entwicklungsprozess und die umweltschonende Nutzung der Naturräume tragen dazu bei, dass wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit zentraler Gegenstand der Projekte sind.



Lokale Führungskräfte – das Potenzial von Jugendlichen und Frauen steht im Vordergrund.

Foto: Kopp/MISEREOR

ritorialrecht der Fischergemeinden durchzusetzen. Weitere wesentliche Wirkungen sind die Anerkennung der Frauen im Sektor und die Anerkennung von Sozialleistungen wie Rente und Krankenversicherung für Fischer/-innen sowie die Investitionen in die Verbesserung der Arbeitsmittel in der Kleinfischerei. Effektivität: Die folgenden Projektziele wurden verfolgt: (1) Einflussnahme auf die Politik

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die wesentlichen Erkenntnisse aus den Evaluierungsergebnissen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Organisationen sind ein wichtiger Akteur für den Erhalt des Sektors der Kleinfischerei und dessen Basisorganisationen, die die Einhaltung der Rechte der Kleinfischer/-innen fördern. Die Organisationen sind anerkannt und genießen ein besonderes Vertrauensverhältnis bei den Fischergemeinden, mit denen kooperiert wird. Die Kleinfischerei ist ein Bereich, der in erster Linie von traditionellen Volksgruppen praktiziert wird. Deren Praktiken und Techniken basieren auf traditionellem Wissen über Natur und Umwelt und lassen sich nicht einfach ersetzen durch alternative Aktivitäten der Einkommens- und Überlebenssicherung. Deswegen lohnt sich die Investition in den Erhalt der Kleinfischerei. Die wichtigsten Empfehlungen sind folgende: Die Organisationen sollten ihre Anstrengungen zur Unterstützung und Beratung der Kampagne zur Territorialsicherung der Fischergemeinden intensivieren. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, dass die Ergebnisse und Errungenschaften der Interventionen

der Organisationen durch ein effektives Monitoringsystem systematisiert und aufbereitet werden, um die wirksame Arbeit sichtbar zu machen und über den Sektor hinaus zu erhöhen. Dazu gehört auch die Intensivierung und Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem sollten verstärkt die Führungskräfte in den Fischergemeinden fortgebildet und gezielt Jugendliche angesprochen und integriert werden. Die Sichtbarkeit der Lebensweisen und Lebensweisheiten als Kulturform und des nachhaltigen (Über)Lebensmodells der Fischer/-innen sollten verstärkt werden. Zu fördern ist auch, dass Dialogformen mit den Institutionen des Staates gefunden werden, die von alten pauschalisierenden Feindbildern Abstand nehmen.

Follow-up (MISEREOR)

MISEREOR hat als Folge der Evaluierung entschieden, nicht wie geplant nur drei der evaluierten Organisationen, sondern alle fünf in eine systematische Beratung der lokalen Beratungsinstanz in Brasilien aufzunehmen. Dies bedeutet, dass die Organisationen über einen Zeitraum von drei Jahren von einem lokalen Berater eng in den Bereichen Planung, Monitoring und Evaluierung (PME) sowie strategische Entwicklung begleitet werden. Die Organisationen sind mit Hilfe dieses Beraters dabei, ein effizientes Monitoringsystem zu entwickeln. Darüber hinaus wurden Follow-up-Blätter entwickelt, in die jede der Organisationen einträgt, welche Empfehlung sie vorrangig, mittel- oder langfristig umsetzen will oder auch, welche als prioritär oder nicht prioritär berücksichtigt werden soll. Für die Organisationen selbst besitzen beispielsweise die Befähigung und Verselbständigung von lokalen Führungskräften unter besonderer Berücksichtigung des Potenzials junger Fischer/-innen und Jugendlichen eine sehr hohe und auch unmittelbare Priorität. Was die Vernetzung mit Universitäten angeht, betrachten dies vor allem zwei der Regionalstellen im Nordosten, die bereits ihre Fühler in diese Richtung ausgestreckt haben, als wichtig, wollen es aber eher mittelfristig bearbeiten. Der von den beiden Evaluierer-

Follow-up (MISEREOR)

innen als substantiell erachtete Dialog mit staatlichen Institutionen wird von den einzelnen Partnerorganisationen als unterschiedlich relevant und dringlich beurteilt, allerdings ist in den gemeinsamen Diskussionsprozessen während der Evaluierungsphase klar geworden, dass eine grundsätzliche Opposition gegen den Staat nicht in jedem Fall angemessen ist und die Spielräume für einen kritisch-konstruktiven Dialog mit staatlichen Instanzen in jedem Falle dort genutzt werden sollten, wo sie sich bieten.

Die Nationalstelle hat sich eher übergeordnete Aufgaben vorgenommen wie z. B. die Sammlung und Systematisierung der bereits durch die Arbeit der o. g. Organisationen erreichten Wirkungen (auch anhand einzelner besonders erfolgreicher Beispiele wie der in einigen Regionen erreichten Fischereiabkommen, die eine Selbstverpflichtung zum Schutz junger Fische beinhalten), die Suche nach weiteren Geldgebern, die Suche nach der Möglichkeit der Erstellung von Studien zum Themenbereich der Biodiversität in Fischergemeinden und die Verstärkung der Medien- und Kommunikationsarbeit.

Als erstes Ergebnis hiervon wurde bei der Nationalstelle eine Person für die Öffentlichkeitsarbeit angestellt. Diese soll sich vorwiegend um die Kontakte zur Presse und die weitere Verbreitung von Zielen und Inhalten der Kampagne zum Fischereiterritorium kümmern. In der breiteren öffentlichen Wahrnehmung dieser Kampagne sind bereits erste Fortschritte zu bemerken. Diese soll auch 2015/2016 vorangetrieben, breiter aufgestellt und noch mehr in die Öffentlichkeit getragen werden. Da von der FAO 2014 Richtlinien für das Fischereiwesen erlassen wurden, ist jetzt der Zeitpunkt, einen Gesetzesentwurf zu erarbeiten und einzureichen, der die Kleinfischerei besonders in den Blick nimmt. Auch der Vorschlag, das traditionelle Leben der Kleinfischer/-innen zum Thema der Fastenaktion der brasilianischen Bischofskonferenz 2017 zu machen, zeugt von dem Willen, das Thema im öffentlichen Bewusstsein zu verankern.

Die Perspektive einer weiteren Zusammenarbeit zwischen MISEREOR und den Trägerorganisationen ist die Intensivierung derselben. Die Kleinfischerei ist in Brasilien vom Aussterben bedroht, wenn es nicht kurz- bis mittelfristig gelingt, eine breite Öffentlichkeit vom Wert dieses traditionellen Handwerks und der damit zusammenhängenden, die Umwelt bewahrenden Lebensweisen zu überzeugen. Damit einhergehend muss auch die Landfrage neu gestellt werden, da die meisten Fischer/-innen keinen Landtitel besitzen. Die intensive Auseinandersetzung mit der Querschnittsevaluierung, die sowohl bei den einzelnen Organisationen in ihrem jeweils regionalen Kontext, aber auch im Zusammenspiel mit den anderen evaluierten Organisationen zu finden war, beweist die Ernsthaftigkeit, mit der die Partnerorganisationen bestrebt sind, diesen Prozess auch für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen. Von den Partnerorganisationen wurde allerdings bedauert, dass die Evaluierung den Schwerpunkt auf der Wirkungserfassung hatte und nicht die von ihnen in der Basisbildung angewendeten Methoden beurteilt hat. Hier möchten sie in Zukunft noch ihre eigene pädagogische Praxis auswerten. ●

2.2 Pakistan

Querschnittsevaluierung von zwei Partnern und ihren Ansätzen im Bereich der Menschenrechtsarbeit

von Dr. Jochen Hippler



Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und des evaluierten Projekts

Seit rund drei Jahrzehnten engagieren sich die zwei evaluierten Partnerorganisationen in Pakistan für die Menschenrechte. In dem stark islamisch geprägten gesellschaftlichen Umfeld Pakistans stellt dies für zwei christliche Organisationen eine besondere Herausforderung dar.

Rahmenbedingungen: Die Menschenrechtssituation in Pakistan ist ausgesprochen schwierig. Staatliche Instanzen sind immer wieder für Menschenrechtsverletzungen verantwortlich, insbeson-

dere die Sicherheitskräfte und das Militär. Dazu gehören Fälle von Folter oder das „Verschwinden lassen“ missliebiger Personen, etwa in Belutschistan. Darüber hinaus trägt der pakistanische Staat zu Menschenrechtsverletzungen bei, indem er die Opfer nicht ausreichend schützt. Das gilt etwa in Bezug auf die Rechte der Frauen, die zwar in der Verfassung weitgehend garantiert, aber in der gesellschaftlichen Realität oft nicht verwirklicht sind. Auch die ethnischen und insbesondere religiösen

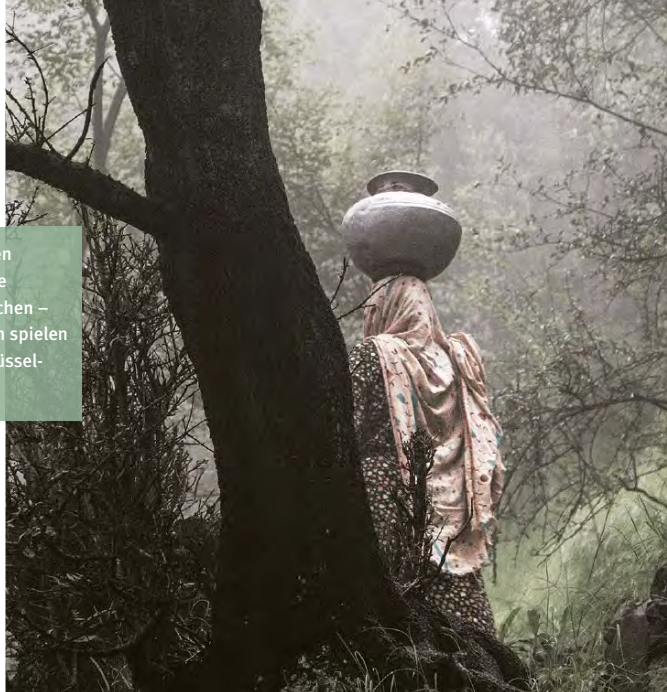
Minderheiten (Christen, Hindus, Ahmadis etc.) sind oft Bürger(innen) zweiter Klasse oder werden sogar massiv benachteiligt und eingeschüchtert. Menschenrechtlich problematisch ist aber auch das Verhalten nichtstaatlicher Akteure (z. B. religiöse Extremisten, Großgrundbesitzer). Damit sind nur einige wichtige Kernprobleme des Umgangs mit Menschenrechten in Pakistan genannt.



Die Schwesterorganisationen haben ihre Rechte im Blick – stellvertretend für religiöse Minderheiten.

Foto: Florian Kopp

Bei beschränkten Kapazitäten jede Gemeinde erreichen – Animator/-innen spielen dabei eine Schlüsselrolle.



Für christliche Menschenrechtsorganisationen stellen sich in Pakistan deshalb komplexe Fragen. Da sie selbst zu einer der diskriminierten Minderheiten gehören und es auch immer wieder zu Gewalt gegen Christinnen und Christen kommt, haben sie einerseits ein besonderes Interesse, die Menschenrechtssituation nachhaltig zu verbessern, zugleich aber sind sie in ihrem Engagement doppelt gefährdet: einmal als Mitglieder einer Minderheit, zugleich aber auch als politische Aktivist(inn)en, die den staatlichen und nichtstaatlichen Verantwortlichen von Menschenrechtsverletzungen unbehaglich sind.

Grundaufgaben der beiden Partnerorganisationen: Die beiden MISEREOR-Partner sind in gewissem Sinne Schwesterorganisationen. Beide bemühen sich um die Verbesserung der Menschenrechtssituation, beide gehören zu einer christlichen Kirche, und beide entstanden – nicht zufällig – während der Militärdiktatur General Zia ul-Haq. Die ursprüngliche Arbeitsteilung bestand darin, dass die erste Partnerorganisation (im Folgenden: PO1) vor allem auf der politischen Ebene für Gleichberechtigung aller Staatsbürger(innen) und eine gerechte Gesellschaft eintreten wollte. Die zweite Partnerorganisation (im Folgenden: PO2) dagegen zielt – jenseits der allgemeinen Bemühung um die Menschenrechte – vor allem auf die Unterstützung und Stärkung der marginalisierten und unterdrückten Arbeiter(innen) und Frauen und ihr soziales Empowerment. In gewissem Sinne wäre PO1 damit für das Eintreten für eine gerechtere politische Ordnung zuständig, PO2 für soziale Basisarbeit für benachteiligte und marginalisierte Gruppen.

MISEREOR ist seit den 1980er Jahren der mit Abstand wichtigste institutionelle Förderer beider Organisationen.

Arbeitsteilung: Die Evaluierung hat ergeben, dass die Arbeitsteilung beider Organisationen in der Praxis weniger klar ausgeprägt ist als theoretisch verabredet. Tatsächlich bestehen beträchtliche

Ähnlichkeiten in der Arbeit. Beide Organisationen gewähren Rechtshilfe für Opfer von Diskriminierung und Verfolgung – PO1 primär bezogen auf rechtlich relevante Konflikte von Christen und Muslimen (bis hin zu Fällen auf Grund des Blasphemiegesetzes), während PO2 sich vor allem auf Fälle konzentriert, die direkt oder indirekt mit marginalisierten Arbeitsbeziehungen zusammenhängen.

Die Schwerpunkte der PO1 liegen in folgenden Bereichen:

- Ausbildung von Menschenrechtsaktivist(inn)en und Organisation von lokalen Gruppen, die die Interessen ihrer jeweiligen Gemeinde oder ihres Stadtviertels aktiv vertreten;
- Rechtshilfe und flankierende soziale Unterstützungsmaßnahmen für Opfer;
- Publikationen;
- internationale Lobbyaktivitäten zur Förderung der Menschenrechte in Pakistan.

Die Schwerpunkte von PO2 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Organisation von lokalen Gruppen, die die Interessen ihrer jeweiligen Gemeinde oder ihres Stadtviertels aktiv vertreten;
- Aktivismus für die Rechte von Arbeiterinnen und Arbeitern, insbesondere bei Ziegelei- und Sanitärarbeiten; Organisierung von Gewerkschaften; Lobbying bei Behörden;
- Rechtshilfe für Arbeiter(innen) zur Durchsetzung ihrer Rechte;
- ad-hoc-Aktivitäten wie z. B. Demonstrationen, kleinere Publikationen.

Außerdem sind beide Organisationen in menschenrechtsorientierter Sozialarbeit aktiv. PO1 organisiert lokale Basisgruppen im Rahmen eines Programms zur Menschenrechtsbildung. Vergleichbare Gruppen werden von PO2 organisiert. Beide zielen weniger auf klassische Menschenrechtsthemen (etwa Meinungsfreiheit, Freiheit von Folter etc.), sondern vor allem auf die Verbesserung lokaler Lebensbedingungen in einer Gemeinde (Dorf, Stadtviertel). Beleuchtung, Abwasserprobleme, Hygiene, Infrastruktur stehen im Vordergrund. In beiden Fällen hat die Evaluierung ergeben, dass diese lokalen Gruppen sinnvoll und erfolgreich sind. Ihr Problem liegt vor allem in ihrer geringen personellen Stärke und entsprechend geringen Reichweite. So existierten im Herbst 2013 in ganz Pakistan 30 lokale Basisgruppen des ersten Projektpartners mit weniger als 240 Mitgliedern – was für ein Land mit 190 Millionen Einwohnern eine eher geringe Größe darstellt. Die Basisgruppen beider Organisationen können zwar als erfolgreich betrachtet werden, stellen aber vor allem ein gutes Beispiel für „local empowerment“ dar, dem weite Verbreitung zu wünschen wäre. Um aber in Pakistan insgesamt weitreichende Wirkungen zu erzielen, müsste ihre personelle Stärke wesentlich erweitert werden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Evaluierung sollte die besonderen und schwierigen Bedingungen von Menschenrechtsarbeit durch christliche Organisationen in der Islamischen Republik Pakistan beleuchten. Eine der zentralen Fragen dabei bestand darin, ob diese vor allem auf die Verbesserung der Lage der christlichen Minderheit oder auf die Reform des politischen Systems Pakistan zielen sollte – und wie sich christliche Menschenrechtsorganisationen auf nichtchristliche (insbesondere muslimische) Akteure beziehen. Vor diesem Hintergrund sollte die Evaluierung vor allem

die Relevanz, die Wirksamkeit und insbesondere die Strategien der beiden Partnerorganisationen ins Zentrum rücken.

Die Evaluierung verband die Untersuchung umfangreicher, interner und öffentlicher Unterlagen mit zahlreichen Interviews in den beiden nationalen Büros, mit Aktivist(inn)en in vier der sieben pakistanischen Diözesen, mit Vertreter(inne)n der Zielgruppen und Nutznießer(inne)n der Programme und mit unabhängigen Beobachtenden.

Festgestellte Wirkungen

Bezogen auf die praktischen Aktivitäten von PO1 und PO2 hat die Evaluierung ergeben, dass diese in aller Regel wirksam, sinnvoll und überzeugend sind. Die Probleme liegen kaum darin, was unternommen wird, sondern im Fehlen oder in Schwächen der Strategie (siehe S. 30), in wichtigen Lücken der Aktivitäten und in ihrem geringen Umfang. Trotz dieser Defizite ist die praktische Arbeit beider Organisationen in hohem Maße engagiert, kompetent und in manchem beispielhaft. Dies gilt insbesondere für die Maßnahmen zum Empowerment lokaler Gemeinschaften. Die Rechtshilfeprogramme beider Organisationen sind klein, aber nützlich und wirkungsvoll. Die Arbeit beider Organisationen wirkt sich stabilisierend und psychologisch positiv auf die christliche Minderheit aus, und sie trägt in Pakistan und international zur Verbreitung von Informationen der religiösen Minderheiten in Pakistan insgesamt bei. Darüber hinaus hilft sie – in quantitativ bescheidenem Maße – bestimmten Gruppen wirtschaftlich Marginalisierter (vor allem Arbeiter(innen) im Ziegelei- und Sanitärbereich). Die Wirkung auf die allgemeine Öffentlichkeit und die Lobbyaktivitäten für eine Verbesserung der Menschenrechtssituation bleiben demgegenüber von eher beschränkter Bedeutung.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Strategien: Bezogen auf die Strategien von PO1 und PO2 ergab die Evaluierung ein gemischtes Ergebnis. PO2 verfügt über ein breites und etwas vages Zielesystem, zu dem u. a. eine „gerechte Gesellschaft“ und „die Förderung von Frieden, Harmonie und Solidarität“ gehören. Jenseits solcher sehr allgemeinen Ziele, die auch nicht erläutert oder operationalisiert werden, verfügt PO2 parallel dazu allerdings auch über ein konkreteres Zielesystem, das sich auf ihre sozialpolitische Basisarbeit bezieht und spezifisch und nützlich ist. Da die Zusammenarbeit mit MISEREOR vor allem auf der Grundlage dieser konkreten Strategie (und nicht so sehr der allgemeinen und vagen Ziele) erfolgt, stellt dieses Auseinanderklaffen zweier Zielsysteme und Strategien kein praktisches Problem dar – die tatsächliche Arbeit von PO2 wird ausschließlich von der konkreten Strategie angeleitet, ohne dass die Vagheit der allgemeinen Ziele dies verwässerte.

Schwieriger stellt sich die Situation bei der PO1 dar. Hier ist die Evaluierung weder aufgrund der schriftlichen Unterlagen noch der Interviews und Gespräche vor Ort auf ein brauchbares Zielesystem oder eine erkennbare Strategie gestoßen. Ziele und Absichten bleiben unverbunden und stehen nur zum Teil mit den tatsächlichen Aktivitäten in Verbindung.

Das Fehlen einer Strategie führte dazu, dass sich die Arbeit der PO1 von der ursprünglichen Arbeitsteilung mit PO2 entfernte, ohne dass dies begründet oder geplant zu sein schien: Die beiden – sinnvollen – Arbeitsbereiche Rechtshilfe und menschenrechtsorientierte Sozialarbeit werden nur in geringem Maße vom eigentlichen „Kerngeschäft“ ergänzt, nämlich von Aktivitäten, die auf die Beeinflussung der pakistanischen Politik hin zu stärkerer Menschenrechtsorientierung zielen. Systematische

Lobbyaktivitäten für Menschenrechte gibt es zwar international, aber in Pakistan weder auf der Provinz- noch auf der nationalen Ebene. Dies spiegelt sich auch im weitgehenden Fehlen von Publikationen mit Advocacy- und Lobbycharakter, etwa für pakistanische Journalisten und Entscheidungsträger, wider.

Organisationsprobleme

Ein Problem der Arbeit liegt in den schwachen organisatorischen und finanziellen Ressourcen. Dies gilt für PO2 in noch stärkerem Maße als für PO1. Bei PO1 wird die Arbeit (außer vom Nationalen Büro) in hohem Maße von den Basisgruppen (aus dem Programm zur Menschenrechtsbildung) getragen. Diese Aktivist(inn)en recherchieren konkrete Menschenrechtsfälle in den verschiedenen Landesteilen, sie bereiten die Rechtshilfe durch die Überprüfung von Fakten vor, und sie organisieren die oben erwähnten Basisgruppen. Ohne diese Aktivist(inn)en wäre PO1 kaum funktionsfähig. Deshalb ist es bedenklich, dass die Ausbildung dieser Aktivist(inn)en seit 2010



Foto: Florian Kopp

Eine klare Strategie und stringente Organisation sind auch in der Lobbyarbeit das tragende Fundament.

fast zum Erliegen kam und dass ihre Zahl seitdem deutlich zurückging. Das soll nach Aussagen von Verantwortlichen nunmehr korrigiert werden.

Auch PO2 leidet an organisatorischen Defiziten. Ihre Arbeit wird vor allem von sogenannten „Animator(inn)en“ getragen, die Gemeindegruppen zur Selbstorganisation organisieren. Allerdings gibt es davon zu wenige. Angesichts des hohen Problemdrucks und der Größe des Landes ist das ein noch nicht einmal mikroskopisch kleiner Pool an Aktivist(inn)en.

Fazit

Zusammengenommen ergab die Evaluierung strategische und organisatorische Schwächen, zugleich aber eine erstaunlich gute praktische Arbeit. Die Aktivist(inn)en und Animator(inn)en sind oft in höchstem Maße engagiert und kompetent. Gleiches gilt für das Personal in den nationalen Büros, auch wenn es bei beiden Organisationen einige strukturelle Probleme zu lösen gibt.

Die Evaluierung empfiehlt beiden Organisationen, ihre Arbeitsteilung gemeinsam neu zu durchdenken und aufeinander abzustimmen. Insbesondere PO1 sollte sich darum bemühen, eine Strategie ihrer Arbeit zu entwickeln und zu diesem Zweck die tatsächlichen Ziele präziser zu bestimmen. Die Evaluierung empfiehlt, soweit möglich, die Arbeitsbedingungen der Aktivist(inn)en (Gehalt, Transport, z. T. Bürosituation etc.) zu verbessern und den Personalbestand auszuweiten (insbesondere PO2). Sie kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass eine engere Zusammenarbeit mit nichtchristlichen Bevölkerungsgruppen (insbesondere muslimische und säkulare, aber auch hinduistische) für gemeinsame menschenrechtliche Ziele dringend erforderlich wäre. Auf dieser Grundlage wäre es wünschenswert, dass sich PO1 publizistisch und durch Lobbying stärker um politische Entscheidungsträger und die allgemeine Öffentlichkeit bemüht. Darüber hinaus wäre es dringlich, die organisatorischen und personellen Kapazitäten beider Organisationen zu stärken.



Follow-up (MISEREOR)

Im Mai 2014 wurden die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung mit beiden Organisationen in einem Workshop besprochen. Dabei ging es u. a. um die klare Zuteilung der Aufgaben und Ziele zwischen den beiden Organisationen, deren Ansätze sich, wie durch den Gutachter festgehalten, in den letzten Jahren teilweise stark angenähert haben. Ein solcher Austausch hat seit einigen Jahren nicht mehr stattgefunden und ist nun mindestens jährlich geplant. Das Ergebnis dieser ersten Absprachen ergab, dass PO2 die Betreuung der Basisgruppen im Rahmen des Programms zur menschenrechtsorientierten Sozialarbeit von PO1 übernehmen wird. Für PO1 werden damit wieder Kapazitäten frei, sich verstärkt auf die Rechtsbeihilfe und Aktivitäten zur Einflussnahme auf die pakistanische Politik zu konzentrieren. Mit PO1 ist eine Strategieentwicklung geplant, die durch einen lokalen Berater unterstützt werden soll. Zudem hat PO1 bereits im Herbst eine Fortbildung zur „Theory of Change“ erhalten, die von einem weiteren internationalen/holländischen Kooperationspartner in Abstimmung mit MISEREOR durchgeführt wurde.

Die Fortführung der Zusammenarbeit mit beiden Organisationen wird aufgrund ihrer sehr guten Arbeit angestrebt, jedoch müssen dafür auch die internen Abläufe und Verfahren gestärkt werden, um insbesondere eine höhere finanzielle Unabhängigkeit zu ermöglichen. ●

2.3 Philippinen

Querschnittsevaluierung zur Friedensarbeit in Mindanao

von Simon Fisher

(Übersetzung MISEREOR/EQM)



Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Mindanao und insbesondere die auf der Insel liegende Region Bangsamoro sind hinsichtlich Krieg und Frieden an einem entscheidenden Punkt angelangt. Es bieten sich viele Möglichkeiten für die Region, Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen und stabilen Zukunft zu machen. Gleichmaßen besteht aber auch die Gefahr, dass sie früher oder später wieder in einen Zustand von Aufruhr und fortdauernder Gewalt zurückfällt.

Die Querschnittsevaluierung bezog sich auf die Arbeit von vier Nichtregierungsorganisationen (NRO), die auf der philippinischen Insel Mindanao arbeiten.

Alle vier Partner engagieren sich in unterschiedlicher Weise in der Friedensarbeit, den Konflikt zwischen der Moro Islamic Liberation Front (MILF) und der philippinischen Regierung betreffend. Einer der Partner arbeitet darüber hinaus im Umfeld eines weiteren Konflikts, dem zwischen Reboluyonaryong Partido nang Manggagawa sa Mindanao (RTPM-M), einer Splittergruppe der New Peoples' Army (NPA), und der Regierung. Alle Partner erhalten zurzeit Zuschüsse von MISEREOR, die Partnerschaft besteht seit vielen Jahren. Zwei NRO sind selber Netzwerke gemeinwesenbasierter Organisationen mit einem Fokus auf Friedensarbeit. Dabei konzentriert sich die eine NRO mehr auf Wiedereingliederung, Men-

schenrechte und den Schutz vor allem von jungen Menschen und Frauen, die andere setzt konfliktbezogene Programme wie Entwicklungsvorhaben und Friedenserziehung für das Militär um.

Alle laufenden Zuschüsse zielen auf die öffentliche Unterstützung von Friedensgesprächen und Friedensstiftung.

Das Hauptziel der Evaluierung war, den Beitrag jeder einzelnen Organisation zum Friedensprozess zwischen der MILF und der Regierung einzuschätzen. Es handelt sich um die erste Querschnittsevaluierung durch MISEREOR mit einem Schwerpunkt auf der Friedensarbeit in Mindanao.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Das Evaluierungsteam bestand aus zwei Gutachter(inne)n: einem Europäer mit umfangreicher, international geprägter Erfahrung und Kompetenz in Konflikttransformation und einer lokalen Gutachterin mit grundlegender Erfahrung als Mitarbeiterin und Beraterin sowohl von nationalen als auch internationalen Entwicklungsorganisationen. Ihr Leitfaden waren der gemeinsam mit den Partnern entwickelte Referenzrahmen und der Blick auf Konflikttransformation, den die Evaluierenden ein-



Evaluierungseinsätze in einer fragilen Friedenssituation: hart erkämpfte Reflexionsnischen

Foto: Schwarzbach/MISEREOR

in kleinen Gruppen befragt. Darunter waren Beschäftigte und Partner der vier Organisationen, Beschäftigte anderer NRO und Netzwerke, unabhängige Beobachter(innen) und Berater(innen), Regierungsangehörige, Mitglieder des Militärs, Repräsentant(inn)en der MILF, Religionsführer, traditionelle Führer und Wissenschaftler(innen).

Der Ansatz war in erster Linie qualitativ und die Interviews basierten auf einem Katalog strukturierter Fragen. Am Ende der Feldphase teilten

brachten, um die Reflexionen und Empfehlungen inhaltlich zu bereichern und zu schärfen.

Die im Referenzrahmen definierten Ziele dienten zusammenfassend dazu, die Evaluierung als Instrument des gegenseitigen Lernens sowohl für die Partner als auch für MISEREOR einzusetzen und zu nutzen. Die Arbeit der Partner wurde unter den Aspekten Relevanz, Wirkung, Effizienz und Nachhaltigkeit bewertet. Ein besonderes Augenmerk galt dabei möglichen Synergieeffekten zwischen den einzelnen Partnern.

Die Evaluierung wurde zwischen Februar und Oktober 2014 durchgeführt. Sie begann mit einem Auftaktworkshop mit den Partnern und MISEREOR, in dem eine gemeinsame Analyse der Konfliktsituation in Mindanao erstellt und die Evaluierung detailliert geplant wurde. Zu diesem Zeitpunkt entstand eine gemeinsame Verantwortung für das Vorgehen. Dann folgte eine Phase von etwa drei Monaten, in der die Partner unter Anleitung bestimmte Themenbereiche reflektierten und die Ergebnisse mit den Evaluierer(inne)n teilten. Im Anschluss daran fand im Juni eine dreiwöchige Feldphase statt, in der das Evaluierungsteam alle vier Partnerorganisationen besuchte und auch mit verschiedenen unabhängigen Beobachter(inne)n sprach. Insgesamt wurden 79 Personen entweder in Einzelgesprächen oder

die Evaluierer(innen) in einem zweitägigen Workshop ihre ersten Schlussfolgerungen mit den Partnern und ermutigten sie zu Rückmeldungen und Vorschlägen dazu, was in den Evaluierungsbericht aufgenommen werden sollte. Schließlich wurde der Berichtsentwurf von den beiden Evaluierer(inne)n verfasst und sowohl den Partnern als auch MISEREOR zur Kenntnis gebracht.

Im Großen und Ganzen lief der Prozess gut. Eine Herausforderung war jedoch, dass die Partner nicht in der Lage waren, so viel Zeit wie von ihnen selber und den Evaluierer(inne)n erhofft, in die Reflexion zu investieren. Dies hatte zur Folge, dass das Evaluierungsteam während der Feldphase selbst einige Grundsatzdaten erheben musste und es so weniger Gelegenheiten für reflektive Diskussionen gab als ursprünglich geplant.

Festgestellte Wirkungen

Die Evaluierer(innen) kamen zu dem Ergebnis, dass – abgesehen von unvermeidlichen Schwankungen – der größte Teil der Arbeit von 2008 bis heute relevant, effektiv und effizient durchgeführt wurde. Die Partner kombinierten verschiedene Ansätze: zum Beispiel die Einrichtung von Verfahren auf Gemeindeebene zur Bewahrung von Frieden und Entschärfung von Gewaltausbrüchen in einer der brisantesten Gegenden; die Einführung von Radioprogrammen und Massenberatungen; die Aktivierung einiger hundert Menschen in der gesamten Bangsamoro-Region, um Gemeinden dort über den Fortgang der Friedensgespräche zu informieren und sie zu aktiver Unterstützung aufzufordern; die Bildung von Gruppen vertriebener Frauen und junger Menschen, um sie zu Vermittler(inne)n von Frieden zu machen; hohes Engagement mit den Verhandlungspartnern auf beiden Seiten, wenn der Fortschritt nachzulassen schien oder gar zu scheitern drohte; die Nutzung von Maßnahmen zur Gemeinwesenentwicklung als eine friedensschaffende Methode dort, wo Friedensgespräche unterbrochen wurden; aktive Vernetzungen zwischen den relevanten intervenierenden Akteuren und den Organisationen, um eine Friedensagenda voranzubringen.

Die Evaluierung bestätigte, dass die vier Partner zusammen mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft durch diese Aktivitäten und Strategien einen wichtigen Beitrag geleistet haben, um zu ermöglichen, dass der Friedensprozess zwischen MILF und der Regierung den gegenwärtigen Stand erreicht hat.

Die Perspektive eines jungen, autonomen Staates weckt hohe Erwartungen.

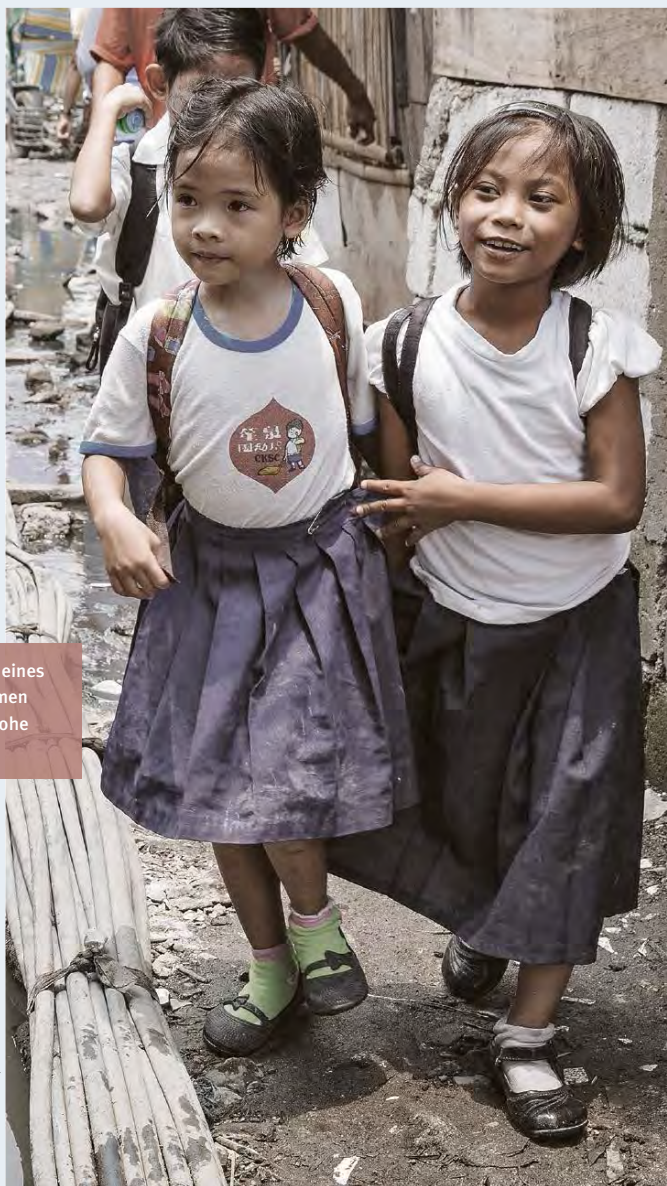


Foto: Schwarzbach/MISEREOR

Ihre besonnenen, kompetenten Maßnahmen zur Unterstützung des Prozesses auf hoher politischer Ebene haben geholfen, die Gespräche nicht abreißen zu lassen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen, wenn die eine oder andere Seite in ihrem Engagement nachzulassen schien. Das deutliche öffentliche Eintreten hat das Thema in den Köpfen der Menschen wachgehalten und Druck auf Politiker und das Militär ausgeübt, ein Ergebnis zu liefern. Die Arbeit auf Gemeindeebene war entscheidend sowohl für das Entschärfen von potenziell zerstörerischen, gewaltsamen Zwischenfällen als auch für die Entwicklung einer aufgeklärten, unterstützenden



Dynamik innerhalb der Basisbewegung, die jetzt unerbittlich einen erfolgreichen Ausgang der Verhandlungen fordert. Allerdings wurden auch einige Schwächen ersichtlich. Vor allem entscheidend war ein Mangel an Methode und Systemen, welche es den vier Organisationen erlauben würden, aus ihrem Handeln zu lernen – aus den Schwierigkeiten und Misserfolgen ebenso wie aus den Erfolgen – und dieses Lernen in verbesserte Strategien und Vorgehensweisen umzusetzen.

Es zeigte sich auch, dass die Bemühungen der Partner, auf hochrangiger Ebene Lobbyarbeit zu leisten, häufig ineffektiv blieben. Das deutet darauf hin, dass es nötig ist, auf nationaler Ebene stärker und breiter präsent zu sein, um eine Friedensagenda voranzubringen und Beziehungen zu Entscheidungsträgern aufzubauen, die es ermöglichen, stärkeren Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen.

Es wurde zudem ersichtlich, dass die Nachhaltigkeit der Wirkungen zweifelhafter ist als ihr Ausmaß. Ironischerweise rührt dies wenigstens teilweise vom Erfolg der Friedensarbeit der Partner her.

Der Friedensprozess zwischen MILF und der Regierung scheint zur Gründung eines jungen, autonomen Staates Bangsamoro zu führen. Während der Bedarf nach Begleitung so groß ist wie eh und je, muss sich doch die Art der Begleitung im Hinblick auf den voraussichtlichen Richtungswandel vom Zustand des offenen Konflikts über einen Zustand nach dem geschlossenen Abkommen bis hin zu einem Post-Konflikt-Zustand ändern. Zum Zeitpunkt der Evaluierung war nicht ersichtlich, inwieweit die Partner diesen Bedarf erkannt haben oder gewillt sind, sich die nötige Zeit zum Überdenken ihrer Strategien zu nehmen.

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Umfang und Art sinnvoller Anpassungsmaßnahmen in der Arbeit der beteiligten Organisationen hängen von den Wertevorstellungen und dem Zukunftsbild der Partner ab. In den Empfehlungen sind diese beiden Dinge der Schlüssel für die zukünftige Planung. Eine wesentliche Frage, die die Partner selbst beantworten müssen, ist, inwiefern sie bestimmte einzelne Konflikte lösen oder gleichermaßen darauf abzielen wollen, die Spirale der Gewalt zu unterbrechen, die diesen aktuellen Konflikten zugrunde liegt und die von den Konflikttreibern in Mindanao ausgeht. Gleiches gilt für den unverantwortlichen Einsatz elitärer Gewalt, von Korruption, Rodung, Bergbau, lokalen Fehden und Landaneignung. Wenn die Partner an diese tiefliegenden Konflikte herankommen wollen, werden sie in ihren zukünftigen Projekten wahrscheinlich erst einmal nachhaltigere Arbeit auf der Basisebene leisten müssen.

Während die Evaluierung die hervorragende Arbeit der Partner in den letzten fünf Jahren bestätigte, schlägt sie ihnen auch vor, ihre Strategien und Ansätze anzupassen, um weiterhin relevante und wirksame Arbeit leisten zu können. Für die Partner sei es wichtig, die Bedeutung ihrer Arbeit neu zu definieren, insbesondere mit Blick auf einen

möglicherweise eintretenden Frieden und das gewünschte Wohlergehen der Gemeinden, mit denen sie arbeiten. Aufgrund ihrer weitreichenden Glaubwürdigkeit und der hohen Erwartungen von Seiten der Gemeinden und Organisationen, mit denen sie in den vergangenen Jahren zusammengearbeitet haben, sind sie in der ausgezeichneten Lage, einen entscheidenden Grundstein für Engagement in dem neuen autonomen Staat Bangsamoro zu legen – so wie sie die Region unterstützt haben, sich von der Zerstörung von 2008 zu erholen. Wenn sie sich der Herausforderung nicht stellen, wächst das Risiko, dass die Einführung des neuen Staates nur eine geringe Auswirkung auf das Wohlergehen der meisten Menschen in Bangsamoro haben wird.

Die Empfehlungen der Evaluierung betreffen vier Bereiche: Werte und Orientierung, Strategien, Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit sowie Programmgestaltung.

In Bezug auf „Werte und Orientierung“ betont die Evaluierung die Wichtigkeit des erneuten Prüfens von Kernwerten und -prinzipien als Grundlage

für alle Planungen und bekräftigt den umfassenden Bedarf für die Partner, aus ihrem Handeln zu lernen und angepasste Systeme zu entwickeln.

In Bezug auf die „Strategie“ ist eine fundamentale Empfehlung an die Partner, auf bestehendes Wissen über vergleichbare Post-Konflikt-Situationen und Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen, zurückzugreifen, bevor sie von den Anforderungen überwältigt werden.

In Bezug auf „Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit“ sind die Partner aufgefordert, ihre bestehende Einbindung in Netzwerke zu überprüfen. Das Evaluierungsteam merkte an, dass es dort zu Doppelungen kommt, ein Großteil der Arbeitszeit damit gebunden wird, dies aber letztlich nicht durch bessere Effektivität gerechtfertigt ist. Insbesondere die Kapazitäten des Philippinen-MISEREOR-Partnership(PMPI)-Netzwerks im Bereich von Friedensbildung zu prüfen und in die Überlegungen einzu beziehen, wird als wichtig angesehen. Die Partner werden dazu ermutigt, existierende Synergien – einer der Hauptgründe für Netzwerkarbeit – entsprechend zu nutzen.

Konfliktanalyse und Vertrauensbildung – Grundwerte der Friedensarbeit und Anspruch an den Projektzyklus



Foto: Schwarzbach/MISEREOR

In Bezug auf die „Programmgestaltung“ enthalten die Empfehlungen eine Ermutigung zu mehr Zusammenarbeit auf hochrangiger Advocacy-Ebene und zu einem verstärkten Erfahrungsaustausch innerhalb der laufenden Friedenförderungsmaßnahmen.

Die Evaluierenden sprachen zusätzliche Empfehlungen an die Adresse von MISEREOR aus. Die Partner betrachten dieses Hilfswerk als sehr zuverlässig und effizient und schätzen – neben vielen anderen positiven Gesichtspunkten – dessen besondere Betonung der gegenseitigen Partnerschaft und die Beständigkeit. Das Evaluierungsteam merkte jedoch an, dass die Haltung von MISEREOR als Geldgeber, der sich zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Partnerbeziehungen verpflichtet, der geringen Ausstattung an Personal entgegensteht, das diese Aufgaben wirkungsvoll ausführen soll, etwa durch Feldbesuche.

Eine Empfehlung lautet, dass beide, Partner und MISEREOR, gemeinsam untersuchen, wie sie einen besseren Nutzen aus den regelmäßigen Projektberichten ziehen können, um expliziter insbesonde-

re auf Herausforderungen und Erfolge einzugehen und in den Bereichen Evaluierung, Monitoring und Benchmarking präziser zu werden.

Das Evaluierungsteam schlägt MISEREOR vor, einen Workshop zu organisieren, in dem alle Interessengruppen die Evaluierung reflektieren und entscheiden, wie man sie umsetzt. MISEREOR wird dazu ermutigt, die Diskussion mit anderen Geldgebern im Hinblick auf eine breiter angelegte, kohärentere Unterstützung für einen langanhaltenden, nachhaltigen Frieden und eine ebensolche Entwicklung in dieser Post-Konflikt-Phase zu eröffnen.

Follow-up (MISEREOR)

Sowohl der Evaluierungsprozess selbst als auch dessen Ergebnisse wurden von den beteiligten Partnerorganisationen mit viel Zustimmung aufgenommen. Die Partner wertschätzten vor allem die Möglichkeit zur Reflexion und zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Im Februar 2015 besprachen der MISEREOR-Länderreferent für die Philippinen und die Fachreferentin für Friedensförderung und Konflikttransformation während eines Follow-up-Workshops in Davao, Mindanao, wesentliche Empfehlungen, die alle Partner und deren künftige Zusammenarbeit betrafen. Empfehlungen an einzelne Partnerorganisationen wurden in bilateralen Gesprächen diskutiert. Die Partner trafen konkrete Vereinbarungen, u. a. für gemeinsame Konfliktanalysen und zur Verbesserung und Stärkung gemeinsamer Lobby- und Advocacyaktivitäten. Angesichts neuester Ereignisse und politischer Entwicklungen, die bisher erzielte Erfolge des Friedensprozesses leider wieder ernsthaft gefährden, ist eine solche verstärkte Zusammenarbeit von höchster Relevanz. ●

2.4 Äthiopien

Querschnittsevaluierung von sieben Projekten zur Ernährungssicherung

von Dr. Christine Martins



Kurzbeschreibung der projektdurchführenden Organisationen und der evaluierten Projekte

Äthiopien zählt ca. 90 Millionen Einwohner; beim gegenwärtigen Bevölkerungszuwachs von 2,9 % kommen jährlich 2,6 Millionen Menschen hinzu. Bereits heute produziert das Land auch in Jahren mit ausreichend Regenfällen nicht genügend Nahrung, um seine Bevölkerung eigenständig zu ernähren. Gegenwärtig wird mehr als ein Viertel aller Äthiopier durch verschiedene Ernährungssicherungsprogramme der Regierung unterstützt. Erfolge in der landwirtschaftlichen Produktion kommen durch den hohen Bevölkerungszuwachs nicht zum Tragen. MISEREOR unterstützt seit längerer Zeit Projekte im Bereich Ernährungssicherung in Äthiopien.

Für die Querschnittsevaluierung „Ernährungssicherung in Äthiopien“ hatte MISEREOR sieben Partnerorganisationen ausgewählt. Fünf dieser Partner waren kirchliche Organisationen, zwei säkulare. Die meisten Projektpartner wurden bereits seit längerem von MISEREOR unterstützt; zwei Partnerorganisationen waren vor Kurzem hinzugekommen. Während vier der Partnerorganisationen gegenwärtig zwei bis zehn Projekte – finanziert von unterschiedlichen Geberorganisationen – durchführten,

gab es drei größere Organisationen mit 16, 21 bzw. 35 Projekten. Auffallend war ein extrem niedriger Frauenanteil in den Projektteams. Drei der untersuchten Projekte wurden durch Sondermittel (Spendengelder) zur Überwindung der Dürre in Ostafrika 2010/2011 finanziert, vier durch staatliche Mittel. Eines der Projekte wurde gemeinsam mit einem anderen europäischen Hilfswerk unterstützt. Die Evaluierung bezog sich jeweils vor allem auf die gegenwärtige bzw. letzte Projektphase, teils wurden aber auch Phasen bis zum Jahr 2004 mit berücksichtigt, um den Hintergrund und die strategische Orientierung der Vorhaben einzubeziehen. Insgesamt nahm die Querschnittsevaluierung 14 einzelne Projektphasen in den Blick. Zum Zeitpunkt der Evaluierung befanden sich die laufenden Vorhaben in einem unterschiedlichen Stand der Durchführung – bei einem Partner hatte das gegenwärtige Vorhaben erst vor einem Jahr begonnen, drei Projekte befanden sich in der Mitte der Durchführungsphase (1,5 Jahre), eines war gegen Ende der dreijährigen Laufzeit und zwei waren bereits abgeschlossen und die Finanzierung einer weiteren Phase beantragt.



Die Querschnittsevaluierung war buchstäblich ein Querschnitt durch das Land – die Projekte lagen auf einer Nord-Süd-Achse, in den Regionen Tigray, Amhara, Oromia, „Southern Nations, Nationalities and Peoples’ Regional State“ und Somali.

Um die Ernährungssicherheit der armen Dorfbevölkerung zu verbessern, setzen die Projekte an unterschiedlichen Hebeln an, mit Aktivitäten in den Sektoren Viehhaltung, Ackerbau, Management natürlicher Ressourcen, Gesundheit (Trinkwasser, Latrinen, Moskitonetze), Aufbau bzw. Stärkung lokaler Institutionen, Steigerung außerlandwirtschaftlicher Einkommen sowie Aus- und Fortbildung. Den Projektansätzen lag kein einheitliches Ernährungssicherungskonzept zugrunde – die Maßnahmen waren sehr divers, von der Verteilung von Vieh über den Aufbau eines Bewässerungssystems, der Förderung von Getreidebanken bis hin zur Stärkung von Selbsthilfegruppen. Die Projekte zielten vor allem auf angemessenen Zugang zu Nahrung auf Haushaltsebene ab, während ausreichende regionale Verfügbarkeit von Nahrung, effektive individuelle Nutzung der Nahrung und Stabilität von Zugang zu und Versorgung mit Nahrung kaum angegangen wurden.

Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Ziel der Querschnittsevaluierung war es, den Beitrag der Projekte zur Steigerung der Ernährungssicherheit der armen Dorfbevölkerung zu ermitteln. Erfolgreiche Strategien sowie Stärken und Schwächen der Projekte sollten identifiziert und Relevanz, Wirkungen, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der Vorhaben ermittelt werden, um Verbesserungsmöglichkeiten für die einzelnen Projekte und für die

Eine hohe Heterogenität der Projekte –
Spiegelbild der Stim-
menvielfalt bei den
Projektbeteiligten

Genderaspekte sind entscheidend, wenn Frauen und Männer in den Projektdörfern als wichtige Ressourcepersonen befragt werden.



Fotos: Dr. Christine Martins

Unterstützung durch MISEREOR aufzuzeigen sowie gegenseitiges Lernen zwischen den Partnern zu ermöglichen. Weiterhin sollte die Evaluierung den Einfluss der äthiopischen Regierung auf die Planung und Durchführung der Projekte erfassen, gesetzliche Vorgaben darstellen und die Beteiligung der Zielgruppen an Planung und Durchführung der Vorhaben untersuchen. Die Evaluierung wurde von einem erfahrenen Gutachter aus dem Norden Äthiopiens, einer jungen Gutachterin aus dem Osten Äthiopiens und einer erfahrenen, deutschen Gutachterin als Teamleiterin durchgeführt. Durch diese Zusammensetzung des Evaluierungsteams wurde nur in wenigen Regionen für einzelne Gespräche externe Übersetzung benötigt.

Die Evaluierung wurde in vier Phasen in einem Zeitraum von Herbst 2013 bis Frühjahr 2014 durchgeführt: Eine Vorbereitungsphase mit Start-up Workshop in der Hauptstadt Addis Abeba, an der 13 Projektmitarbeitende der sieben Partnerorganisationen teilnahmen, zwei Feldphasen mit vier bzw. drei Projektevaluierungen und eine Schlussphase

mit Abschlussworkshop in Addis Abeba mit 18 Mitarbeitern der sieben Partnerorganisationen sowie der MISEREOR-Zuständigen für Ländliche Entwicklung in Afrika.

Die einzelnen Projektevaluierungen dauerten acht bis elf Tage. Projektinformationen waren vorab von MISEREOR und den Partnern zur Verfügung gestellt worden. Nach einem Eingangsworkshop sowie Gesprächen mit Projektmitarbeitenden und Regierungsbeamten wurden meist vier Tage in Projektdörfern verbracht. Hier wurden Interviews mit Schlüsselpersonen geführt und Fokusgruppendiskussionen durchgeführt. Letztere erfolgten getrennt nach Männern und Frauen, um sicherzustellen, dass Frauen sich frei äußerten. Anschließend wurden die verschiedenen Projektmaßnahmen besichtigt und zufallsmäßig ausgewählte einzelne Begünstigte besucht. Die Ergebnisse der Erhebungen wurden im Gutachterteam gemeinsam ausgewertet und entsprechende Empfehlungen entwickelt; die verschriftlichte Analyse wurde jeweils mit den Projektmitarbeitenden in einem eintägigen Abschlussworkshop besprochen.

In der Auswertung der Einzelergebnisse wurden Themenbereiche ermittelt, die von den Partnerorganisationen und von MISEREOR besondere Aufmerksamkeit benötigen. Diese wurden auf dem gemeinsamen Abschlussworkshop dargestellt und von den Teilnehmenden bearbeitet. Weiterhin diente der Workshop dem Austausch der Projektpartner untereinander und dem Lernen voneinander. Am Ende des Workshops erstellten die einzelnen Partner einen Umsetzungsplan für die Evaluierungsempfehlungen und die Berücksichtigung der Workshop-Ergebnisse in ihren jeweiligen Projekten.

Dieses stufenweise Vorgehen der Querschnittsevaluierung – beginnend mit einer gemeinsamen Entwicklung der Aufgabenstellung und Methodik über detaillierte Einzelevaluierungen hin zu individueller und übergreifender Reflexion – wurde von allen Beteiligten als gelungen empfunden.

Festgestellte Wirkungen

Alle sieben Projekte haben zur Verbesserung der Ernährungssicherung und der Lebensbedingungen der unterstützten Familien beigetragen. Diese Wirkungen waren bei den bereits abgeschlossenen Projekten stärker ausgeprägt, aber auch bereits bei den noch laufenden Projekten absehbar.

Sozio-ökonomische Wirkungen bestanden aus gesteigerter landwirtschaftlicher Produktion (erhöhter Viehbesitz, genetische Verbesserung lokaler Rinderrassen, Einführung zusätzlicher Sorten und Arten von Anbaufrüchten, Einführung von Kompostproduktion und Mulchen, gesteigerte Fläche von Acker- und Bewässerungsland) und erhöhtem Einkommen durch den Verkauf von Eiern, Milch, Honig und Kompost sowie die Verfügbarkeit von Kleinkrediten in Spargruppen von Frauen. Durch die Kredite der Spargruppen, den Aufbau von Vermögensgütern und Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion waren die Haushalte weniger anfällig für Krisen. Zudem hatte sich die Ernährungssituation in den Familien verbessert, vor allem durch Gemüseanbau und Eierproduktion; die Verfügbarkeit von Gemüse in der Region war gestiegen, Trinkwasserverfügbarkeit, Hygiene und Gesundheit wurden verbessert und die Zeit zum Wasserholen bzw. Ausborgen von Handwerkzeugen wie Hacken und Spaten reduziert. In mehreren Projekten berichteten Frauen, dass sie durch das aus dem Eierverkauf erzielte Einkommen finanziell von ihren Ehemännern unabhängiger waren und es dadurch weniger Konflikte innerhalb der Familie gab. Die Lebensumstände von Töpfern, einer traditionell diskriminierten Gruppe, konnten die Projekte dagegen nicht wie geplant verbessern. Als unerwartete negative Wirkung mussten einige Töpfer sogar für Ton bezahlen, den sie bisher umsonst abbauen konnten – nachdem sie Aufmerksamkeit durch das Projekt erhalten hatten.

Wirkungen im Umweltbereich entstanden durch Erosionsschutzdämme (Wasserspeicherung und Schaffung von zusätzlicher landwirtschaftlicher Nutzfläche), gesteigerte Futterverfügbarkeit durch Weidemanagement (Weideverbot auf bestimmten Flächen) und Anbau von Futtergräsern sowie durch eine verbesserte Bienenflora. Biologische Bodenkonservierungsmaßnahmen hatten die Vegetationsdecke auf Hanglagen stabilisiert.

Institutionelle Wirkungen auf Zielgruppenebene waren begrenzt. In einigen Projekten waren neue Gruppen bzw. Institutionen wie Spar- und Kreditgruppen, Getreidebankorganisationen oder Was-



Erosionsschutz in Hanglagen und gutes Weidemanagement sind an gesteigerter Futterverfügbarkeit messbar.

sernutzergruppen aufgebaut, in anderen waren bestehende Institutionen wie Mehrzweckkooperativen oder traditionelle Nachbarschaftshilfegruppen („Iddir“) gestärkt.

Durch gezieltere Auswahl der Begünstigten, stärkere Selbsthilfeförderung, intensivere Stärkung von lokalen Gruppen und Institutionen und vermehrte Einführung standortgerechter landwirtschaftlicher Anbaumethoden waren die erzielten Wirkungen auf Projektebene noch ausgeprägter und auch nachhaltiger gewesen.

Auf Partnerebene hatten sich manche Vorhaben systematisch von Phase zu Phase verbessert, während andere Partner nicht genügend Wert auf institutionelles Lernen legten. Auf dem Abschlussworkshop berichtete ein Projektpartner, dass er die vom Evaluierungsteam eingeführte Visualisierungsmethode übernommen hat. Weitere institutionelle Wirkungen auf Partnerebene erfolgten während des Abschlussworkshops – die Partner lernten von den Evaluierungsergebnissen und auch voneinander und erweiterten ihr Bewusstsein hinsichtlich Armutsminderung, Bevölkerungsbeteiligung und ihrer Rolle als Mitarbeitende in einem MISEREOR-unterstützten Projekt in Abgrenzung zu Regierungsaktivitäten.



Bis zur Ernte leisten die Projektpartner einen Balanceakt zwischen individuellen und staatlichen Ansprüchen.

Foto: Dr. Christine Martins

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Die Arbeit von NRO in Äthiopien wurde mit einem neuen Gesetz im Jahr 2009 stark eingeschränkt. Arbeit in bestimmten Themenbereichen wie Menschenrechts- und Demokratieförderung ist nicht erlaubt. Zudem müssen mehr als 70 % der Projektmittel für direkte Projektmaßnahmen wie Verteilungsgüter ausgegeben werden, und weniger als 30 % der Mittel stehen für Projektadministration, zu der jedoch auch viele Ausbildungsmaßnahmen und Transportkosten gerechnet werden, zur Verfügung; dies schränkt die Qualität der durchgeführten Projekte stark ein. Die Regierung ist sich bewusst, dass sie in ihren Entwicklungsanstrengungen auf finanzielle Unterstützung aus dem Ausland angewiesen ist und vereinnahmt die Arbeit der NRO in ihrem Sinne.

Sämtliche aus dem Ausland finanzierten Projekte müssen von der Lokalregierung genehmigt und teilweise auch angepasst werden. Auch müssen sich lokale NRO alle drei Jahre erneut von der Regierung registrieren lassen.

Diese Rahmenbedingungen müssen bei der Bewertung der untersuchten Ernährungssicherungsprojekte mit berücksichtigt werden. Vielen Projektmitarbeitenden war ihre Rolle als NRO-Mitarbeitender nicht bewusst, sie sahen keinen Unterschied in ihrer Arbeit und ihrer Rolle im Vergleich zu der von Regierungsmitarbeitenden. Sie fühlten sich für die Umsetzung der Projekte verantwortlich, sahen aber ihre Aufgabe nicht darin, Selbsthilfeprozesse im Dorf in Gang zu setzen. Die Projekte zielten stärker auf die Verteilung von Sachmitteln ab als

auf Selbsthilfeförderung und Aufbau bzw. Stärkung nachhaltiger und widerstandsfähiger lokaler Institutionen. Die Beteiligung der Bevölkerung bei der Planung und Umsetzung der Projekte war gering; oft hatte sich eine Nehmermentalität entwickelt. Nicht immer war die Auswahl der Begünstigten gerechtfertigt. Teilweise waren die Rückzahlungen der revolvingierenden Kreditfonds auf lokaler Ebene gering, das Management dieser Fonds ungenügend.

Während der Einzelevaluierungen wurden bewährte Methoden und Herangehensweisen („best practices“) identifiziert, um anderen Partnern als Beispiel zu dienen. Sie kamen aus den Bereichen Projektplanung, Armutsorientierung, Aufbau und Stärkung lokaler Gruppen und Organisationen, Projektleistungen, Rückzahlungsmodalitäten der revolvingierenden Kreditfonds, Aus- und Fortbildung, Projektmanagement sowie systematisches Lernen innerhalb der Organisation.

Die Empfehlungen der Querschnittsevaluierung betrafen:

- eine verbesserte Projektplanung, basierend auf einer gründlichen Analyse der lokalen Produktionssysteme, einer Differenzierung der unterschiedlichen Zielgruppen und Identifizierung jeweils geeigneter Unterstützungsmaßnahmen;
- eine Verbreiterung des Ernährungssicherungsansatzes in den Projekten unter Einbeziehung von Aspekten wie Ernährung, Nahrungszubereitung, Hygiene und Familienplanung sowie eine stärkere Berücksichtigung der Querschnittsthemen Gender und HIV/AIDS;
- ein geändertes Rollenverständnis der Projektmitarbeitenden (weg vom Abwickler und Organisator, hin zum Unterstützer und Prozessberater);
- eine stärkere Beachtung der Armutsrelevanz bei der Auswahl der Projektdörfer, der Projektmaßnahmen und der Begünstigten;
- eine stärkere Einbeziehung der Zielgruppen in die Projektplanung und -durchführung, Wahrnehmung und Förderung der Armen als eigenständige Akteure im Entwicklungsprozess, vermehrte Unterstützung von Selbsthilfeprozessen und intensiverer Aufbau bzw. Förderung nachhaltiger lokaler Institutionen;
- eine stärkere Förderung von Methoden der nachhaltigen Landwirtschaft (Kompost, Mulchen, Agroforstwirtschaft, Diversifizierung), um die Zielgruppen unabhängiger von externen Inputs zu machen;
- ein verbessertes Management der revolvingen Kreditfonds (fortlaufende Nutzung, Transparenz, Rechenschaftspflicht);
- eine intensivere Aus- und Fortbildung der Bäuerinnen und Bauern einschließlich Austauschbesuchen;
- systematische Mitarbeiteraus- und -fortbildung (auch informell), basierend auf regelmäßigen Leistungseinschätzungen und Förderung von institutionellem Lernen sowie
- verbesserte(s) Projektmanagement, Monitoring und Evaluierung sowie Finanzverwaltung.

Follow-up (MISEREOR)

Die Kooperation mit den Projektträgern von drei Ernährungssicherungsprojekten wurde nach der Querschnittsevaluierung fortgesetzt. Die angelaufenen Folgeprojekte werden fachlich eng durch einen externen Berater begleitet mit dem Ziel, die Empfehlungen der Querschnittsevaluierung aufzugreifen und umzusetzen. Die Kooperation mit den übrigen Projektpartnern war entweder zum Zeitpunkt der Querschnittsevaluierung bereits beendet oder wurde nicht fortgesetzt. ●

3. Aus der Evaluierungspraxis

Externe, lokal beauftragte Evaluierungen – Lernen und Erfolgskontrolle in Eigenverantwortung

von Dagmar Schumann

Beraterin-auf-Zeit für Wirkungsorientierung in Lateinamerika

Evaluierungen dienen bei MISEREOR dem Lernen. Sie sind aber auch ein Instrument der Erfolgskontrolle mit verpflichtendem Charakter. Seit 2010 gelten feste Regeln, wann Projekte evaluiert werden müssen, abhängig zum Beispiel von der Fördersumme und der Laufzeit der unterstützten Entwicklungsprozesse. Diese sogenannten „verpflichtenden Evaluierungen“ können auf zwei Wegen stattfinden: Entweder sie werden direkt von MISEREOR beauftragt – dann wird über sie in dieser Publikation und im Internet unter www.misereor.de/evaluierung-2014 berichtet – oder sie werden als sogenannte „externe, lokal beauftragte Evaluierung“ (im Folgenden kurz „ELBE“) gestaltet.

Diese lokalen Evaluierungen werden direkt von den Partnerorganisationen aus den Ländern des Südens beauftragt und durch externe Gutachterinnen und Gutachter durchgeführt. 2014 wurden neben den in diesem Heft und seinem Ergänzungsband dargestellten, von MISEREOR beauftragten Evaluierungen, 122 ELBEs in MISEREOR-Projekten durchgeführt.

Was bedeutet das konkret in der Praxis? Die Partnerorganisation wird mit dem Erhalt des Bewilligungsschreibens aufgefordert, diese ELBE während der neuen Projektphase durchzuführen. Die Vorbereitung beginnt, ebenso wie bei einer international beauftragten externen Evaluierung, mit der Erstellung des Referenzrahmens, der als Orientierungsrahmen für den Evaluierungsprozess dienen soll,

und der Akquise einer in diesem Fall lokalen Gutachterin oder eines lokalen Gutachters. MISEREORS Ansinnen ist es, dass diese Vorbereitung weitgehend in der Verantwortung der Partner liegt.

Im Falle der Kontinentalabteilung Lateinamerika hat eine Beraterin-auf-Zeit eine Datenbank aufgebaut, die derzeit ca. 110 lokale Gutachterinnen und Gutachter umfasst. Nahezu alle südamerikanischen Länder sind vertreten. Zur besseren Handhabung wurden die Gutachter/-innen in den vier Schwerpunktregionen Andenländer, südliches Lateinamerika oder Cono Sur, Brasilien und Zentralamerika zusammengeführt. Diese regionalen Gutachterlisten sind über die Internetseite von MISEREOR in Spanisch und Portugiesisch allgemein zugänglich.

www.misereor.org/consultants

Die Aufteilung der Gutachterinnen und Gutachter in spezifische Gutachterprofile bietet einen zweiten Zugang zur Datenbank, d. h. alle Gutachterinnen und Gutachter sind unter sechs Kernprofilen (ländliche oder städtische Entwicklung, Menschenrechte, Bürgerbeteiligung, Gesundheit und Soziales) kontinentalweit zusammengeführt. Damit soll den Partnerorganisationen die Möglichkeit gegeben werden, auch über den Tellerrand ihres Landes hinwegzuschauen und Gutachterinnen oder Gutachter aus anderen Ländern in Betracht zu ziehen. Dies ist vor allem dann interessant, wenn die Auswahl im eigenen Land begrenzt ist.



Externe, lokal beauftragte Evaluierungen sind kein Selbstläufer.

Zwischen 2011 und 2012 führte die Beraterin-auf-Zeit – in enger Abstimmung mit dem Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM) und lokalen Beraterinnen und Beratern, die für MISEREOR Partnerorganisationen vor Ort in fachlichen und thematischen Aspekten der Projektkooperation begleiten – fünf Workshops in den verschiedenen Regionen Lateinamerikas durch, um die lokalen Gutachterinnen und Gutachter in das spezifische Evaluierungs- und Wirkungskonzept von MISEREOR einzuführen. Damit wollte man sicherstellen, dass die Qualitätsstandards von MISEREOR eingehalten werden.

2013 und 2014 hat die Lateinamerika-Abteilung in den verschiedenen Regionen Partnerorganisationen, die eine ELBE durchgeführt haben, und die Gutachterinnen und Gutachter der Datenbank befragt. Von besonderem Interesse hierbei war zum einen zu erfahren, welche Schwierigkeiten in der Vorbereitung und Durchführung einer ELBE gesehen werden; zum anderen, ob und wenn ja, welche Lernerfahrungen die Partnerorganisationen gemacht haben. Die Umfrage erhob auch deren Grad der Zufriedenheit mit den eingesetzten Gutachterinnen und Gutachtern.

Die Erwartungen, dass die ELBEs zu einem Selbstläufer werden, haben sich nicht ganz bestätigt. Viele der an der Umfrage beteiligten Partnerorganisationen, insbesondere kirchliche Träger, die noch keine Erfahrung mit diesem Instrument hat-

ten, benannten die Erstellung des Referenzrahmens als Hauptproblem. Auch sahen nicht alle Partnerorganisationen den Lernaspekt als Mehrwert für sich. Deshalb sind die Regionalverantwortlichen der Lateinamerika-Abteilung mittlerweile dazu übergegangen, dort, wo nötig oder angefragt, Hilfestellung durch lokale Beraterinnen und Berater anzubieten, sei es in Form einer individuellen Beratung (auch in virtueller Form), sei es durch Partner-Workshops.

Für Partnerorganisationen und Gutachter/-innen bildete der begrenzte zeitliche Rahmen für die Durchführung einer ELBE eine weitere Schwierigkeit. Gerade bei Projekten, die zum Teil geographisch über mehrere Bundesstaaten verteilt agieren, gestaltete es sich für die Gutachterinnen und Gutachter schwierig oder einfach nicht machbar, ausreichend repräsentativ Zielgruppen und andere relevante Akteure zu befragen. Um dem Anliegen von MISEREOR nach Qualität nachzukommen, wird inzwischen empfohlen, bei der Definition des methodischen Designs einer ELBE ausreichend Zeit für die sogenannte Feldphase zu berücksichtigen.

Auch wenn die ELBE für viele Partnerorganisationen ein neues Instrument darstellt und diese von MISEREOR heute zur Auflage gemacht wird, so gibt es aber auch erstaunlich positive Feedbacks von Partnerseite. Die Umfrage in den Ländern Argentinien, Chile und Paraguay ergab, dass die ELBEs sowohl hilfreich waren für die Bewertung der Prozesse der Vergangenheit („Die Evaluierung bereitet

(weiter auf S. 47)

Funktioniert die Erfolgskontrolle?

Interview mit Dorothee Mack

MISEREOR, Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement

Das neue, 2010 eingeführte Evaluierungssystem von MISEREOR stand 2013/14 zum ersten Mal auf dem Prüfstand: Worum ging es dabei?

Vor 2010 hat MISEREOR Projekte nach Bedarf evaluiert. Seit 2010 gibt es feste Regeln, wann Projekte evaluiert werden *müssen*. Außerdem wurden – neben den durch MISEREOR beauftragten Evaluierungen – lokale Evaluierungen eingeführt, bei denen unsere Partnerorganisationen externe Gutachter aus dem eigenen Land beauftragen. Wir wollten wissen, ob dieses System funktioniert. Ein Team externer Gutachter/-innen hat deshalb das neue Verfahren und die Berichtsqualität von lokal beauftragten Evaluierungen Ende 2013/Anfang 2014 ausgewertet.



Dorothee Mack

Werden denn jetzt bei MISEREOR alle Projekte evaluiert, die nach den eingeführten Regeln evaluiert werden müssen?

Nein, Ende 2013 war dies noch nicht der Fall. Trotz Schulungen, Arbeitsanweisungen und Informationsblättern waren bei den Mitarbeitenden noch nicht alle Kriterien für verpflichtende Evaluierungen im Blick. So wurde häufig noch vergessen, das Evaluierungsverfahren einzuleiten. Aber eine wichtige quantitative Marke war bereits da schon erreicht: Deutlich mehr als 10 %, nämlich gut 18 % der Projekte, die aus Steuermitteln (oder mit mehr als € 100.000,- aus Spendenmitteln) gefördert wurden, wurden auch evaluiert.

Als Konsequenz aus der Auswertung wurden inzwischen die elektronischen Bearbeitungsverfahren so geändert, dass die Mitarbeitenden bei jedem Projekt, das gefördert werden soll, automatisch prüfen müssen, ob die Evaluierungskriterien zutreffen und evaluiert werden muss. Ein weiteres System erinnert während der Durchführung daran, nachzuhalten, dass das Projekt auch sicher evaluiert wird.

Wenn MISEREOR selbst Evaluierungen beauftragt, wird die Qualität der Evaluierungsberichte sorgfältig geprüft. Aber wie ist das, wenn die Partnerorganisationen die Auftraggeber von Evaluierungen sind?

In der Auswertung wurde die Qualität von 20 zufällig ausgewählten, lokalen Evaluierungsberichten aus 3 Kontinenten nach den Kriterien Nützlichkeit, Fairness und Genauigkeit geprüft. Das Ergebnis war mittelmäßig: 4 Berichte wurden als gut, 10 als mittel und 6 als schwach eingestuft.

Das Fazit von MISEREOR: Dieses Ergebnis ist nicht befriedigend, aber erfordert auch keinen sofortigen Handlungsbedarf. Die Lateinamerika-Abteilung ist bereits auf einem guten Weg, die Qualität lokaler Evaluierungen zu verbessern (dort wurde in der Stichprobe auch nur ein schwacher Bericht identifiziert). Erste ähnliche Initiativen werden nun auch in anderen Ländern begonnen. MISEREOR wird nach und nach weiter in Schulungen für Partnerorganisationen und lokale Gutachterinnen und Gutachter investieren, muss aber gleichzeitig auch darauf achten, dass ausreichend Ressourcen auch für andere Aspekte guter Entwicklungsarbeit bereit stehen und vor allem gute Arbeit gefördert wird und nicht nur deren Kontrolle.

die Projektinformationen in detaillierter und gut systematisierter Form auf.“), als auch Ausblick und Hilfestellung lieferten für die Fortsetzung der Projektvorhaben („Die ELBE am Ende des zweiten Projektdurchführungsjahres bildet eine gute Grundlage zur Konzipierung eines Folgevorhabens.“).

Weitere positive Rückmeldungen bezogen sich darauf, dass der Evaluierungsprozess dazu beigetragen habe, die Veränderungen bei den Zielgruppen sichtbar zu machen. Auch wurde die Arbeit der Partnerorganisation durch andere zentrale Akteure vor Ort wertgeschätzt und im Evaluierungsbericht entsprechend dokumentiert: „Wir haben mit mehr Klarheit gesehen, wie unser Projektvorhaben positive Veränderungen in den Lebensbedingungen der von uns beratenen Zielgruppen erzielt hat und wie auch unsere Zusammenarbeit mit staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen gestärkt wurde. Der Evaluierungsprozess war signifikant für uns, da wir die Wertschätzung von anderen relevanten Akteuren, insbesondere von staatlichen Institutionen, erfahren haben.“

Die Evaluierung habe die „Außen- bzw. Metaperspektive“ ermöglicht. Auch bewerteten die Partner positiv, dass die Wirkung ihrer Projektarbeit ganzheitlich und umfassend ein- und wertgeschätzt wurde: „Die ELBE beinhaltete für uns wichtige Momente der Revision, Reflexion und Bewertung des Weges, den wir gegangen sind. Gleichzeitig ermöglichte die Evaluierung eine Gesamtsicht auf die Projektarbeit und insbesondere auf die erreichten Wirkungen – nicht nur aus der Perspektive der Zielgruppen, sondern auch aus der der Gutachterin.“

Brasilianische Partnerorganisationen betonten immer wieder, dass sie die „Außenperspektive“ der Gutachterin oder des Gutachters als sehr wichtig eingeschätzt hätten. Die Evaluierung sei ein Spiegel gewesen. Die ELBE deckte bislang nicht erfasste Wirkungen auf und stellte die Sicht der Zielgruppen aus einer anderen Perspektive dar. Die brasilianischen Partnerorganisationen sahen den Wert einer ELBE auch darin, dass diese alternative Wege und Perspektiven für ihre Projektansätze aufgezeigt habe. Eine Partnerorganisation hat den Evaluierungsprozess mit einer Geburt verglichen. Der Prozess sei sehr schmerzhaft gewesen, habe jedoch wertvolle Beiträge geliefert.

„Die Evaluierung stellt eine exzellente Gelegenheit dar, um unsere Aktivitäten zu ordnen und unsere Personal- und finanziellen Ressourcen adäquat einzusetzen.“



Evaluierungen entfalten sich im idealen Fall zu gemeinsamen und langfristigen Lernprozessen.

Foto: Schwarzbach/MISEREOR

Die ersten Rückmeldungen von Seiten der Partnerorganisationen sind ermutigend und lassen hoffen, dass sich die ELBEs als interessantes Instrument herauskristalisieren, um nicht nur einen Beitrag zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle für MISEREOR gegenüber seinen Geldgebern und Spendern zu leisten, sondern auch und vielleicht zukünftig in wachsendem Maße Lernprozesse bei den Partnerorganisationen anzustoßen. Hierbei ist es MISEREOR ein besonderes Anliegen, dass Lernprozesse bei den Partnerorganisationen und zwischen ihnen und MISEREOR stattfinden und diese Lernprozesse auch Reflexionen gemeinsam mit den involvierten Zielgruppen und relevanten Akteuren einschließen. ●

4. Follow-up von 2012 – Veränderungen nach der Evaluierung

4.1 Kenia

Follow-up der Evaluierung eines Projekts zur Armenviertelverbesserung

von Klaus Teschner

MISEREOR-Fachreferent für städtische Entwicklung



Kontext, Ziele und wichtigste Empfehlungen der Evaluierung in 2012

Die im September 2012 durchgeführte Evaluierung nahm eine Nichtregierungsorganisation in den Blick, die sich seit 1999 in den wichtigsten Städten Kenias für eine Verbesserung der Wohnverhältnisse in den Armenvierteln einsetzt. Sie arbeitet eng mit einem Zusammenschluss von Sparvereinen in den städtischen Armenvierteln mit über 30.000 Mitgliedern zusammen. Die Projektarbeit zielt auf selbstbestimmten, gemeinschaftlichen Wohnbau der hier Lebenden, entweder durch Bauprojekte in den Armenvierteln selbst oder durch Zugang zu gutem städtischen Bauland an anderer Stelle.

Der erschwerte Zugang zu Bauland sowie mangelnde Möglichkeiten der Vorfinanzierung brachten die Wohnbauprojekte in den letzten Jahren ins Stocken. Dazu trug auch die Tatsache bei, dass nach einem Eigentümerwechsel der bisherige Fonds zur Baukreditvergabe seit 2010 nur noch begrenzt zur Verfügung stand. Während der Projektträger inno-

vativ und engagiert den sozialen, organisatorischen und institutionellen Teil der Armenviertelsanierung abdeckte, zeigten sich zunehmend Lücken im technischen und baulichen Teil. Da das Ziel des gemeinschaftlichen Wohnungsbaus für die Zielgruppen eine hohe materielle und symbolische Bedeutung besitzt, wird weiterhin viel Wert gelegt auf die Realisierung solcher Vorhaben. Der Schwerpunkt der Arbeit verschob sich zuletzt jedoch mehr auf vorgelagerte Bereiche: Abwendung von Vertreibungen und Sicherung des Bleiberechts oder kleinere Verbesserungen der Wasserversorgung und der Sanitärverhältnisse. Mit den Stadtverwaltungen von Nairobi, Mombasa und Kisumu sowie mit Wasserversorgungsunternehmen wurden strategische Partnerschaften vereinbart. Kredite der Sparvereine ermöglichen bessere Einkommen, kleine Bauvorhaben und Reparaturen sowie die Absicherung in Notfällen, und dies ermutigte Mitglieder auch zur Übernahme einer größeren Verantwortung für die Nachbarschaft.



Das Ziel eines gemeinschaftlichen Wohnungsbaus besitzt auch eine hohe symbolische Bedeutung.

Foto: Hams/MISEREOR

Die Evaluierung hatte zum Ziel, die Schwerpunkte der Arbeit zu reflektieren, die Art der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen zu klären und die strategische Bedeutung des Wohnungsbaus und der Wohnungsbaufinanzierung für die künftige Arbeit zu bestimmen. Die Empfehlungen bezogen sich vor allem auf die längerfristige strategische Ausrichtung der Arbeit.

Das Evaluierungsteam empfahl insbesondere:

- eine stärkere Betonung der fachlichen Aspekte mit umfassender Verstärkung des technischen Personals sowie des entsprechenden Know-hows der Selbsthilfegruppen;
- die Entwicklung neuer Konzepte für die Verbesserung der Wohnverhältnisse und
- eine Unterstützung des Projektträgers bei der Suche nach neuen Mitteln für Bauvorhaben.

Innovative Ansätze sind nicht nur sozial gefragt, sondern auch für die Wohnbaufinanzierung essentiell.

Aktuelle Situation 2014: Was wurde seit der Evaluierung umgesetzt?

Die Umsetzung der Empfehlungen der Evaluierung wird eng vom zuständigen Fachreferenten begleitet. Wichtige Elemente flossen bereits in die Planung zur Vorbereitung der jetzt laufenden dreijährigen Projektphase ein. Da es im Kern um die strategische Ausrichtung der Arbeit geht, wird die Umsetzung der Empfehlungen einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. An den folgenden Aspekten wird derzeit gearbeitet:

- Die Institution nahm nach der Evaluierung Umschichtungen im Personalbereich vor und schuf drei neue Stellen für baufachliches Personal, um ihre internen Kapazitäten zur Durchführung und Begleitung von Bauvorhaben zu verstärken. Die Arbeit mit den Zielgruppen beinhaltet jetzt verstärkt den Aufbau von Baumanagementteams, die auch über die eigenen Bauvorhaben hinaus zur Einkommenssicherung dienen können.
- Die Planung neuer Wohnprojekte soll mehr als bisher auf das „wachsende Kernhaus“ mit der Möglichkeit zur Schaffung von Mietwohnraum ausgerichtet sein und ergänzt werden durch Maßnahmen der Hausverbesserung im Bestand. Derzeit sind Austauschprogramme mit MISEREOR-Partnern aus anderen Ländern geplant, mit deren Hilfe eigene innovative Ansätze des kooperativen Wohnungsbaus und der Wohnbaufinanzierung entwickelt werden sollen.
- Der Projektträger konnte einen neuen Baukreditfonds etablieren, in den auch bereits externe Zuschüsse und Sparleistungen der Zielgruppen einfließen. MISEREOR wird prüfen, ob für innovative Vorhaben im Bereich Wohnungsbau weitere Mittel zur Verfügung gestellt werden können. Da hier größere Finanzierungsvolumen notwendig sind, laufen derzeit auch Verhandlungen mit zusätzlichen Geld- und Kreditgebern.

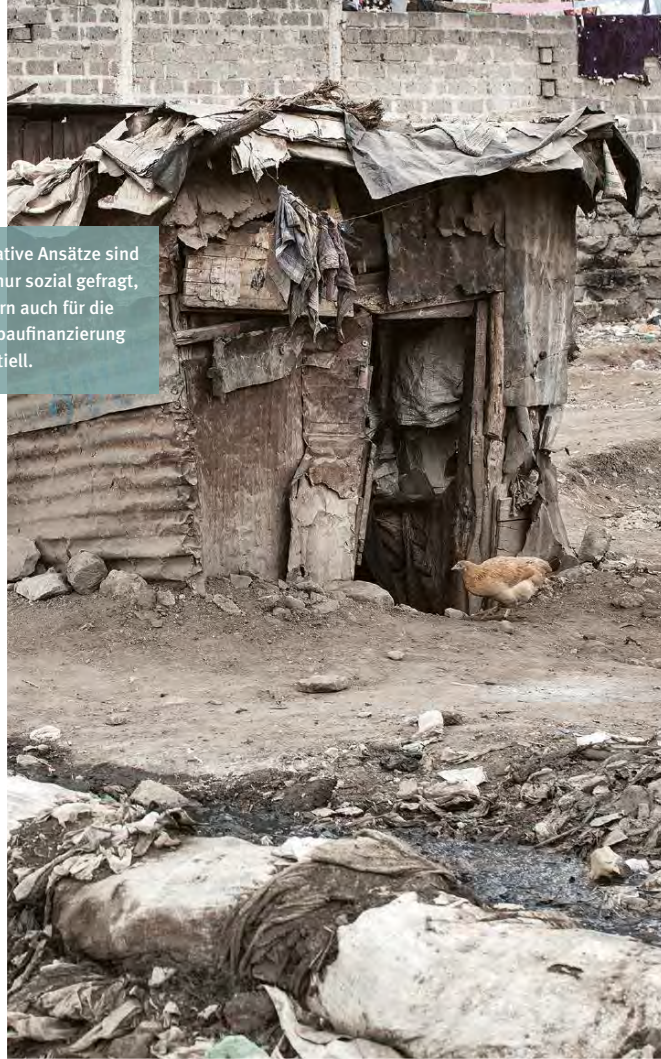


Foto: Harms/MISEREOR

Resümierende Beurteilung der Ergebnisse der Evaluierung

Das Evaluierungsteam schaffte es, strategische Defizite einer von vielen Seiten hochgelobten Institution und einer – gemessen an der Umsetzung vorgesehener Zielvorgaben – sehr erfolgreichen Projektarbeit präzise herauszuarbeiten und konnte dies dem Projektträger überzeugend vermitteln. Um die bereits erreichte, eindrucksvoll breite Mobilisierung städtischer Basisgruppen zu nutzen und aufrechtzuerhalten, sind innovative Ansätze im Bereich des kooperativen Wohnungsbaus und der Stadtteilverbesserung gefordert, die es schaffen, über die Verwirklichung von Pilotvorhaben hinaus eine nachhaltige Veränderungsdynamik anzustoßen. ●

4.2 Indien

Follow-up der Evaluierung eines Projekts im Bereich nachhaltiger und gemeinwesenorientierter Tourismusentwicklung

von Béatrice Lauer
MISEREOR-Länderreferentin Indien



Kontext, Ziele und wichtigste Empfehlungen der Evaluierung in 2012

Der Projektpartner ist eine Nichtregierungsorganisation mit Sitz im südindischen Bundesstaat Karnataka. Seit ihrer Gründung als Dokumentationszentrum der Auswirkungen des Massentourismus im Jahr 1985 hat die Organisation das Arbeitsspektrum auf Forschungs-, Lobby- und Kampagnentätigkeiten ausgeweitet. Der Partner ist eine der wenigen Nichtregierungsorganisationen in Entwicklungs- und Schwellenländern, die zu tourismuskritischen Themen arbeitet. Ziel der Arbeit ist die Etablierung eines nachhaltigen Tourismus, der keine negativen Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung hat, von dem insbesondere arme und benachteiligte Bevölkerungsgruppen einen Nutzen ziehen und der den Schutz der Umwelt berücksichtigt.

Ziel der im Jahr 2012 durchgeführten Evaluierung war es, die Qualität und Wirkung der vielfältigen und komplexen Arbeit des Projektpartners besser einschätzen zu können und der Organisation Anregungen für die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung zu geben. Das Gutachterteam empfahl, die Arbeit im Wesentlichen fortzuführen und dabei einige Anpassungen vorzunehmen, wobei die partizipative Ausrichtung der Organisation beibehalten

werden sollte. Der Organisation wurde insbesondere die Entwicklung einer effizienteren Medien- und Kommunikationsstrategie (inkl. Überarbeitung ihrer Website) empfohlen. Darüber hinaus wurde angeraten, einen hausinternen Strategie-Workshop zur thematischen Prioritätensetzung in den nächsten fünf Jahren und zu zukünftigen Geldbeschaffungsmaßnahmen durchzuführen. Auch die Möglichkeit eines Fachaustauschs bzw. einer Kooperation mit anderen tourismuskritischen Organisationen des Südens (z. B. in Myanmar) sollte laut Gutachterteam geprüft werden, um diesen Organisationen eine stärkere Stimme auf internationaler Ebene zu geben.

Aktuelle Situation 2014: Was wurde seit der Evaluierung umgesetzt?

Die Empfehlungen wurden sowohl innerhalb der Partnerorganisation als auch gemeinsam mit MISEREOR und einer weiteren finanzierenden Geberorganisation intensiv diskutiert. Die Partnerorganisation hielt schließlich zwei strategische Planungsworkshops ab, in denen die Umsetzung von



Die kritische Begleitung des Massentourismus erhält die Attraktivität und schützt die lokale Bevölkerung.

Fotos: dpa picture-alliance

Evaluierungsempfehlungen und die zukünftige strategische Ausrichtung von allen Mitarbeiter(inne)n mit externer Moderation diskutiert wurden. Daraus resultierte unter anderem die Entscheidung, zu Themen wie Kinderarbeit und Tourismus, gemeindebasiertem Tourismus und städtischem Tourismus weiterzuarbeiten und das früher getrennt behandelte Thema der Frauenrechte in allen Themenbereichen zu verankern. In den nächsten Jahren wird sich zeigen, inwiefern sich diese Entscheidungen bewähren oder neu überdacht werden müssen.

Es wird von der Partnerorganisation als sinnvoll und notwendig angesehen, weiterhin intensiv mit lokalen Gruppen in von Tourismus betroffenen Gebieten zusammenzuarbeiten. Daher wird die Zusammenarbeit mit einzelnen Gemeinden auch in den kommenden Jahren ein wichtiges Arbeitsfeld sein, das ausgeprägte soziale Kompetenzen, zeitliche Ressourcen und eine rege Reisetätigkeit in teilweise entlegene Regionen erfordert.

Auch in Zukunft möchte sich die Organisation auf internationaler Ebene engagieren; aufgrund der enormen Herausforderungen, die allein innerhalb Indiens bestehen, wird dieses Engagement jedoch weiterhin eher punktueller Natur sein.

Die Erarbeitung einer Medien- und Kommunikationsstrategie und der Aufbau einer ansprechenden

Website mussten aus Kapazitätsgründen verschoben werden und stellen eine Priorität für das Jahr 2015 dar.

Eine eigene Arbeitsgruppe wurde gegründet, die die Abhängigkeit von einzelnen Geberorganisationen verringern möchte und sich darum bemüht, weitere finanzielle Mittel zu mobilisieren. Bei dieser schwierigen Aufgabe sind noch keine großen Fortschritte zu verzeichnen; es ist jedoch gut und wichtig, dass sich der Projektträger dieser Herausforderung stellt.

Er verfügt über sehr engagierte und kompetente Mitarbeitende, die ein enormes Arbeitspensum zu bewältigen haben. Zwei Stellen, die zurzeit vakant sind, müssen dringend neu besetzt werden. Der Projektträger bemüht sich, möglichst zeitnah geeignete Mitarbeiter/-innen einzustellen, sodass der bestehende Mitarbeiterstab wieder etwas entlastet werden kann.

Seit Dezember 2013 wird mit einer Beratungsfirma zusammengearbeitet, die die Mitarbeiterschaft dabei unterstützt, ihre eigenen Stärken zu identifizieren und weiter auszubauen. Dieser Prozess wird von den Mitarbeitenden als bestärkend und motivierend erlebt und im Jahr 2015 fortgeführt.

Resümierende Beurteilung der Ergebnisse der Evaluierung

Die Evaluierung hat gezeigt, dass die Partnerorganisation angesichts der überzeugenden beobachteten Wirkungen, ihres hohen Ansehens und der tragfähigen Strukturen weiter gefördert werden sollte und dass es sinnvoll ist, sie aktiv bei der stetigen Anpassung und Schärfung der Strategie zu unterstützen. Die Evaluierung hat die interne Reflexion, welche stets Merkmal der Organisation war, weiter gefördert und wichtige Impulse gesetzt. ●

4.3 Bolivien

Follow-up zu den Empfehlungen der Evaluierung eines Projekts zur Förderung der Bürgerbeteiligung an Maßnahmen gegen Auswirkungen des Klimawandels und gegen soziale Ausgrenzung

von Marcelo Waschl
MISEREOR-Fachreferent
für städtische Entwicklung/Habitat

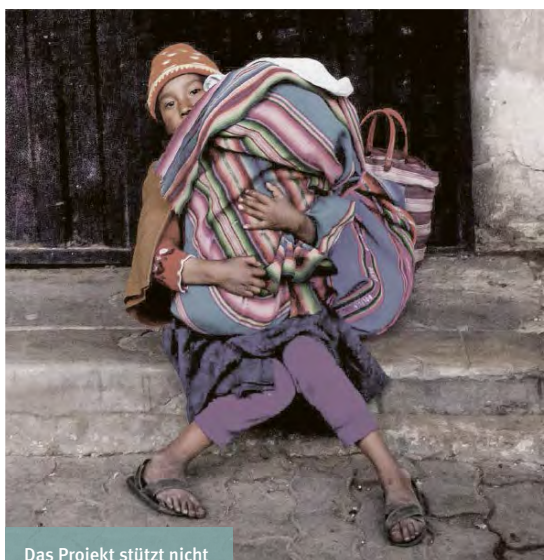


Kontext, Ziele und wichtigste Empfehlungen der Evaluierung in 2012

Seit ihrer Gründung im Jahr 1991 hat die Partnerorganisation zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen für Tausende von Menschen in den Städten La Paz und El Alto beigetragen. Dabei legte sie den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die Organisationsstärkung der Bevölkerung in den bedürftigsten Vierteln beider Städte und mobilisierte staatliche Mittel für die Investition in Infrastrukturmaßnahmen. Hierzu zählten zum Beispiel die Kanalisierung verschmutzter Flüsse, die die Wohngebiete in El Alto bis dahin immer wieder überflutet hatten, sowie der Bau von Stützmauern, Drainagen und Treppen in den an den Steilhängen von La Paz gelegenen, erdrutschgefährdeten Siedlungen. Die Arbeiten wurden zum großen Teil von der Bevölkerung in Eigenleistung durchgeführt. Zu diesem Zweck wurden die Begünstigten geschult und in Arbeitsbrigaden organisiert.

Im Mai 2012 wurde eine Evaluierung in Auftrag gegeben, die sich auf die beiden zwischen 2006 und 2012 geförderten Projekte der Partnerorganisation im Großraum La Paz und El Alto bezog. Hierbei

ging es einerseits um Fragen der Bürgerbeteiligung zur Vorbeugung von sozialer Ausgrenzung (Zeitraum 2006-2009) und andererseits um Maßnahmen zur Vorbeugung und Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels (Zeitraum 2009-2012). Mit der Evaluierung sollten die Rolle der Nichtregierungs-



Das Projekt stützt nicht nur Hänge, sondern stärkt auch Jugendliche und Frauen in ihrer sozial tragenden Rolle.

organisation im bolivianischen Kontext geklärt, der bisherige Beitrag und seine Wirkungen aufgezeigt, die Synergieeffekte zwischen den Maßnahmen in El Alto und La Paz identifiziert, Lerneffekte benannt und entsprechende Empfehlungen für das weitere Vorgehen abgeleitet werden.

Der politische Kontext der evaluierten Phase (2006 bis 2012) war für die bolivianische Gesellschaft und insbesondere für die von jeher benachteiligten sozialen Sektoren von tiefgreifenden Veränderungen geprägt, da ihnen auf Ebene der Munizipien, Departamentos und im Zentralen Staatsorgan größere Beteiligungs- und Gestaltungsräume eingeräumt wurden.

Die Evaluierung machte deutlich, dass mit beiden Projekten wichtige Wirkungen erzielt wurden. Besonders hervorzuheben sind hierbei die größere Sensibilisierung städtischer Akteure, die Vertiefung von Kenntnissen der Bevölkerung und ihrer führenden Vertreterinnen und Vertreter sowie die Einflussnahme auf die Gestaltung staatlicher Po-

litiken und Programme, in denen mehrere der bearbeiteten Themen aufgegriffen werden (z. B. das Recht auf Wohnung, Risikomanagement, Wasserwirtschaft).

Die meisten Empfehlungen aus der Evaluierung wurden umgesetzt, sodass die Arbeit und die bisherige Praxis verbessert wurden. Zu erwähnen sind hier folgende Bereiche:

- Die Raumordnungsplanung wurde auf konkrete Gebiete mit definierten Zielgruppen heruntergebrochen. Dies geschah vor allem mit der Durchführung von Kleinstvorhaben (Pilotprojekten) zur Risikoprävention und integrierten Wasserwirtschaft. Die entwickelten Projekte stoßen bei den Begünstigten auf großes Interesse sowie auf eine starke Akzeptanz und Nachfrage. Dies konnte während eines Besuchs der Projektstandorte durch einen Vertreter von Misereor im Dezember 2014 festgestellt werden.
- Zwischen den Projekten in El Alto und La Paz wurde der Austausch unter Einsatz der vorhan-



Maßgeschneiderte Schulungen bereiten Multiplikator(inn)en ebenso wie Führungskräfte auf ihre neuen Rollen vor.

Foto: Meissner/MISEREOR

denen Instrumente vertieft und eine größere Vernetzung und Breitenwirkung erreicht.

- Die Projekte erzielten durch die Nutzung der Medien und die Herstellung von Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit (Videos, Theaterstücke etc.) einen höheren Bekanntheitsgrad.
- Die Lehrgänge für Führungskräfte („Escuela Taller“) wurden in ihrer Ausrichtung geändert, so dass nun verschiedene, an das Publikum und seine Sprache (Aymara) angepasste Niveaus Berücksichtigung finden und der Gestaltungs-, Planungs- und Durchführungsprozess der Kleinstvorhaben, an dem sich Basisgruppen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie kommunale Fachkräfte beteiligen, begleitet werden kann.
- Promotorinnen und Promotoren werden enger in die institutionellen Arbeitskonzepte eingebunden, und insbesondere junge Multiplikatorinnen und Multiplikatoren erhalten Gelegenheit, Untersuchungen zu den bearbeiteten Themen durchzuführen.
- Im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an verschiedenen Bildungs- und Praxisaktivitäten zum Aufbau von Kleinstvorhaben teilnehmen.
- Mit Unterstützung einer Beraterin wurden das Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem und der institutionelle Strategieplan verbessert.
- Mittlerweile ist das Monitoring stärker auf die Messung und Identifizierung der erzielten Wirkungen als auf die Einhaltung der geplanten Aktivitäten ausgerichtet.
- Als wichtige Hebelwirkung ergab sich, dass im Rahmen des aktuell geförderten Projekts ein anderer Geldgeber Finanzmittel zur Durchführung von Kleinstvorhaben zur Verfügung gestellt hat. Gegenwärtig werden einfache, für Familien mit niedrigem Einkommen zugängliche Technologien entwickelt (Sammlung von Regenwasser und Nutzung von Brauchwasser in Wohnungen). Hierdurch soll die Partnerorganisation in die Lage versetzt werden, Beratungsleistungen für Wohnungsbauprogramme und -projekte anzubieten, die von der Regierung finanziert werden könnten. So würden Mittel erwirtschaftet, die wiederum die institutionelle Nachhaltigkeit verbessern.

Zu den bedeutendsten, nach der Evaluierung erzielten Verbesserungen zählen:

- die Effizienz der angewandten Methodik (gestützt auf Information, Forschung, Bildung, Einflussnahme), der auf die Entwicklung der tragenden Rolle von Jugendlichen und Frauen zentrierte Ansatz, das Durchhaltevermögen der beteiligten Akteure während der gesamten Projektlaufzeit, die Professionalität und die Fähigkeit zur Unterstützung bei der Gestaltung von Vorschlägen;
- die Fokussierung auf Aktivitäten größerer Relevanz entsprechend der festgelegten und mit den bedürftigen Bevölkerungsgruppen an zwei unterschiedlichen Standorten erarbeiteten Themenbereiche und die Durchführung greifbarer Baumaßnahmen, die von Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen begleitet waren;
- die Verknüpfung der Kernthemen mit den Produkten für die Öffentlichkeitsarbeit – diese trugen zur Verbreitung der Kleinstvorhaben bei und machen explizit deutlich, für wen sie gedacht sind und wer sie nutzen wird;
- das kontinuierliche Follow-up für die Tätigkeit der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und die Schulungsaktivitäten, die im Rahmen der Durchführung der Kleinstvorhaben konkret gestaltet werden. Die erworbenen Kenntnisse bleiben erhalten und führen schließlich zu Verhaltensänderungen, sodass damit auch das Organisationsniveau der Nachbarschaftsgruppen verbessert wird. ●

Glossar

Die wichtigsten Evaluierungsbegriffe auf einen Blick

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

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

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

Weiterführende Informationen finden Sie auf:

www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung/wissenswertes.html

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

Begriff **Kurze Erläuterung**

Externe, lokal beauftragte Evaluierung (ELBE)	Im Unterschied zu einer international/interkulturell organisierten Evaluierung werden bei einer sog. ELBE lokale Expert(inn)en direkt von der Partnerorganisation unter Vertrag genommen. Die Rahmenvereinbarungen für ELBEs orientieren sich an den gleichen Qualitätskriterien wie internationale Evaluierungen.
Förderbereichsevaluierung (FBE)	MISEREOR arbeitet mit seinen Partnern in sechs Förderbereichen zusammen. Eine Förderbereichsevaluierung betrachtet einen repräsentativen Ausschnitt abgeschlossener und laufender Einzelprojekte innerhalb des entsprechenden Themenbereichs.
Follow-up	Im Nachgang zu einem Evaluierungseinsatz wird der Evaluierungsbericht zunächst durch den Partner und MISEREOR kommentiert und dann ein Konsens über die Umsetzung von Empfehlungen gesucht. Über die weitere Projektzusammenarbeit und -begleitung durch die zuständigen Länderbeauftragten wird kontinuierlich an der Umsetzung der Empfehlungen gearbeitet. Bei internationalen Gutachtereinsätzen wird darüber in der anonymisierten Kurzfassung des Evaluierungsberichts berichtet.
Monitoring	Die Ergebnisse und Wirkungen der Projektarbeit werden kontinuierlich dokumentiert – möglichst mit aktiver Beteiligung der Zielgruppen des Projekts. Ein wirkungsorientiertes Monitoring ermöglicht auch Rückschlüsse darauf, inwiefern beobachtete Wirkungen den Projektaktivitäten zugeordnet werden können.
Nachhaltigkeit (DAC-Kriterium)	Das Kriterium der Nachhaltigkeit fragt danach, inwiefern es wahrscheinlich ist, dass der Nutzen eines Projekts nach dem Auslaufen der externen Finanzierung weiterbesteht. Der Nutzen soll sowohl in Bezug auf die Umwelt als auch auf wirtschaftliche, technische und soziale Aspekte nachhaltig sein.
Partizipation	Teilhabe der Projektpartner und/oder der Zielgruppen des Projekts an bestimmten Aktivitäten, z. B. einer Evaluierung. Die Projektträger sollen in Evaluierungen aktiv eingebunden werden, um selbst zu lernen und Motivation zu Veränderungen zu entwickeln. Die Zielgruppen eines Projekts sollen in Monitoring und Evaluierung so weit wie möglich einbezogen werden, da MISEREOR ihre Perspektive für die Erfassung und Bewertung von Wirkungen für entscheidend hält.
Querschnittsevaluierung (QE)	In einer Querschnittsevaluierung analysiert das gleiche Gutachter/-innenteam im gleichen methodischen Vorgehen andere Projekte innerhalb eines Sektors, um die Wirksamkeit der angewandten Projektansätze und gemeinsame Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten.
Relevanz (DAC-Kriterium)	Das Kriterium der Relevanz prüft, in welchem Maß das Projekt den Prioritäten und Strategien der Zielgruppen, des verantwortlichen Projektpartners und der Geberorganisation sowie dem lokalen und thematischen Kontext entspricht.

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



Die Evaluierungen 2014 auf einen Blick

Evaluerte Projekte nach Förderbereichen

Rahmenbedingungen und Gesellschaft	
Asien	Evaluierung der Arbeit einer Medienorganisation <i>Gutachterteam: Eberhard Gohl, Premesh Chandran, Jimmy A. Domingo, A. Sofie Jannusch, Josy Joseph, Liwen Qin, Joe Raffelberg</i>
Bangladesch	Evaluierung eines integrierten dörflichen Entwicklungsprojekts in den Chittagong Hill Tracts im Süden des Landes <i>Gutachterteam: Karin Stahl, Abu Noman</i>
Bangladesch	Evaluierung einer Initiative zur Stärkung der Rechte der Ärmsten in einem ländlichen Distrikt <i>Gutachterteam: Beate Holthusen, Lucas Kispotta</i>
Brasilien	Evaluierung der juristischen Arbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich der Landrechte <i>Gutachterteam: Kurt Damm, Klaus Hermanns, Soraya Vanini Tupinambá</i>
Guatemala	Evaluierung von zwei Projekten zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen im Großraum Guatemala-Stadt und Stärkung von Basisorganisationen <i>Gutachterteam: Christa Widmaier, Ana Sugranyes</i>
Indien	Evaluierung zweier Projekte sowie der Organisationsentwicklung einer großen indischen Nichtregierungsorganisation (siehe auch S. 61) <i>Gutachterteam: Franziska Krisch, Milind Bokil, Amod Khanna</i>
Indien	Evaluierung eines Projekts gegen Kinderarbeit in der Glas- und Teppichindustrie <i>Gutachterteam: Gisela Burckhardt, Madaiah Madegowda</i>
Indien	Weiterführung der Rechtshilfe und Förderung von Selbsthilfeorganisationen zur Interessendurchsetzung für Indigene im Norden von Andhra Pradesh / Weitere Förderung des entwicklungspolitischen Engagements von Student(inn)en und Jugendlichen in Andhra Pradesh <i>Gutachterteam: Volker Weyel, Bipin Jojo</i>
International	Evaluierung der Arbeit einer Advocacy-Organisation zum südlichen Afrika <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Christine Lottje</i>
Israel	Evaluierung eines Zentrums für Bildungs- und Begegnungsarbeit <i>Gutachterteam: Frauke Lisa Seidensticker, Yuval Piurko</i>
Kenia	Evaluierung eines parlamentarischen Verbindungsbüros <i>Gutachterteam: Bernward Causemann, Geoffrey Runji Njeru, Otieno Ombok</i>
Kolumbien	Evaluierung von Projekten zur Förderung von Jugendlichen und Stärkung einer gewaltfreien Kultur in armen Stadtvierteln von Medellín <i>Gutachterteam: Karin Stahl, Milena María Meneses Colorado</i>

Rahmenbedingungen und Gesellschaft

Nigeria	Evaluierung einer Kommission für Gerechtigkeit und Frieden <i>Gutachterteam: Inge Remmert-Fontes, Oluyemi Adeleye</i>
Nigeria	Evaluierung eines Büros für kirchliche Entwicklungsarbeit in der Landesmitte <i>Gutachterteam: Wim Piels, Chom Bagu</i>
Pakistan	Evaluierung der Gemeinwesenentwicklungsarbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Ländliche Entwicklung <i>Gutachterteam: Wim Piels, Samina Naz</i>
Pakistan	Querschnittsevaluierung von zwei Partnern und ihren Ansätzen im Bereich der Menschenrechtsarbeit <i>Gutachterteam: Jochen Hippler, Jennifer Jag Jivan</i>
Pakistan	Evaluierung der Gemeinwesenentwicklungsarbeit einer Nichtregierungsorganisation im Bereich Abwasserentsorgung <i>Gutachterteam: Wim Piels, Atif Hasan</i>
Philippinen	Querschnittsevaluierung zur Friedensarbeit in Mindanao <i>Gutachterteam: Simon Fisher, Remedios A. Guillaena</i>
Südliches Afrika	Evaluierung eines Projekts zur Förderung von Demokratie und Menschenrechten <i>Gutachterteam: Stefan Jansen, Paul Graham</i>
Thailand	Evaluierung der Arbeit einer Organisation im Bereich Menschenrechte <i>Gutachterteam: Frauke Lisa Seidensticker, Chariya Phongvivat</i>

Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales allgemein

Äthiopien	Querschnittsevaluierung von sieben Projekten zur Ernährungssicherung <i>Gutachterteam: Christine Martins, Tsegazeab Kidanemariam und Bezayit Mohammed</i>
Brasilien	Querschnittsevaluierung der Entwicklungsprojekte eines Netzes von fünf kirchennahen Organisationen zur Unterstützung von Kleinfischerfamilien <i>Gutachterteam: Gabi Struck, Soraia Marriba Knez</i>
Burkina Faso	Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung kleinbäuerlicher Vermarktungsstrukturen für den regionalen Getreidehandel <i>Gutachterteam: Iris Paulus, Marcel Innocent Naba</i>
Burkina Faso	Evaluierung eines Projekts zu integrierten dörflichen Wasserversorgungs- und Umweltschutzmaßnahmen und zur Selbsthilfeförderung dörflicher Gemeinschaften im Nordwesten des Landes <i>Gutachterteam: Frans van Hoof, Issa Soulé Issifou</i>
Burkina Faso	Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts mit Schwerpunkt Wasserversorgung und nachhaltiges Ressourcenmanagement <i>Gutachterteam: Adelheid Kückelhaus, Issa Soulé Issifou</i>

Arbeit, Landwirtschaft, Ernährung und Soziales allgemein

Burkina Faso	Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Süden des Landes <i>Gutachterteam: Claudia Trentmann, Chaibou Dadi</i>
Burkina Faso/ Niger	Evaluierung eines Projekts zur nachhaltigen Nutzung der Waldressourcen in der Grenzregion <i>Gutachterteam: Alfons Üllenberg, Issa Soulé Issifou</i>
Indien	Evaluierung zweier Projekte sowie der Organisationsentwicklung einer großen indischen Nichtregierungsorganisation (siehe auch S. 59) <i>Gutachterteam: Franziska Krisch, Milind Bokil, Amod Khanna</i>
Indonesien	Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsvorhabens im Distrikt Ende, Flores <i>Gutachterteam: Gerlind Melsbach, Nina Hernidiah</i>
International	Evaluierung eines Projekts zur Realisierung des Menschenrechts auf Nahrung durch Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten im Süden <i>Gutachterin: Lioba Weingärtner</i>
Kamerun	Evaluierung von zwei Vorhaben im Bereich der ländlichen Entwicklung <i>Gutachterteam: Hildegard Schürings, Mary Nyuyinwi</i>
DR Kongo	Evaluierung eines Aus- und Fortbildungsprojekts von zehn kirchlichen Entwicklungsorganisationen <i>Gutachterteam: Gottfried Horneber, Elodie Musafiri Masika</i>
Mosambik	Evaluierung eines Projekts zur ländlichen Entwicklung <i>Gutachterteam: Barbara Jilg, Lazaro Moiane</i>
Nigeria	Evaluierung eines ländlichen Entwicklungsprojekts im Südwesten des Landes und Evaluierung der Wirkungen eines Lern- und Kompetenzzentrums im Südwesten des Landes <i>Gutachterteam: Ulrich Alff, Florence Omodara</i>
Tschad	Evaluierung eines Projekts zu integraler ländlicher Regionalentwicklung im Süden des Landes <i>Gutachterteam: Salah Najah, Louis-Marie Djambou, Jacques Ngontoloum</i>

Wohnen, Siedeln, Umwelt

El Salvador	Evaluierung von Projekten zur nachhaltigen Verbesserung der Wohnsituation armer Bevölkerungsteile <i>Gutachterteam: Michael Kleinekathöfer, Dilsia Avelar, Almut Reeh</i>
Kenia	Evaluierung eines Projekts zur Stärkung städtischer Basisnetzwerke und der Lobbyarbeit für das Recht auf Wohnen <i>Gutachterteam: Joanna Kotowski, Jeremiah Owiti</i>

Wohnen, Siedeln, Umwelt

Madagaskar Evaluierung eines Projekts zur Wasserversorgung und Abwasserentsorgung
Gutachterteam: Stephan Lambrecht, Tiana Rakotondrainibe

Peru Evaluierung von drei aufeinanderfolgenden Habitatprojekten in Armen-
 siedlungen der Hauptstadt Lima
Gutachterteam: Yves Cabannes, Linda Zilbert Soto

Peru Evaluierung eines integralen Entwicklungsvorhabens zur Gemeinwesen-
 entwicklung und Kleingewerbeförderung im städtischen Milieu von Lima
Gutachterteam: Carlos Vigil, Percy Bobadilla

Südafrika Evaluierung eines Projekts der nachhaltigen Entwicklung informeller Quartiere
 durch die Förderung von Basisnetzwerken und Partnerschaften mit der
 Verwaltung
Gutachterteam: Peter Gotsch, Dena Lomofsky

Südafrika Evaluierung eines Projekts zur Unterstützung armer Bevölkerungsgruppen im
 Zugang zu Lebensgrundlagen, Wohnen und öffentlicher Versorgung
Gutachterteam: Peter Gotsch, Suzanne Clulow

Bildung, Ausbildung, Kultur

Bangladesch Evaluierung der Arbeit eines Ausbildungs- und Forschungsinstituts
Gutachterteam: Lennart Raetzell, Pranesh Banik

Ghana Evaluierung eines Projekts für und mit Straßenkindern in Accra
Gutachterteam: Heidi Thiemann, Joseph Taabazuing

Madagaskar Evaluierung der Arbeit eines Bildungs- und Koordinationsnetzwerks für
 Maßnahmen zur Förderung des ländlichen Raums
Gutachterteam: Philippe de Leener, Nestor Rasamoely

Madagaskar Evaluierung einer Fachhochschule für Sozialarbeit
Gutachterteam: Maria Baier-D'Orazio, Louis Paul Randriamarolaza

Südafrika Evaluierung der Arbeit von Kinder- und Jugendzentren im Land
Gutachterteam: Wim Piels, Catherine Collingwood

Gesundheit

Afghanistan Evaluierung eines chirurgischen Kinderkrankenhauses in Kabul
Gutachter: Andreas Hansmann

Nicaragua Evaluierung eines kirchlichen Gesundheitsdienstes im Osten Nicaraguas
Gutachterteam: Valerie Broch Alvarez, Francisco Acosta

Hinweis:

Anonymisierte Kurzfassungen der Evaluierungsergebnisse werden von den internationalen Gutachter(inne)n erstellt. In die bisher durchgeführten Evaluierungen können Sie hier einen Einblick gewinnen:

www.misereor.de/evaluierung-downloads

MISEREOR gibt Evaluierungsberichte nur mit vorheriger Zustimmung der Partnerorganisationen weiter. Zum Schutz des Partners verzichtet MISEREOR in Einzelfällen auf die online-Veröffentlichung der anonymisierten Kurzzusammenfassung (z. B. bei Menschenrechtsprojekten oder in Staaten, in denen kirchliche Träger besonderer Beobachtung unterliegen).

Positionspapiere, Fachbeiträge, Studien

Evaluierung in der partnerschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit von MISEREOR (Evaluierungskonzept)

www.misereor.de/handreichung-evaluierungskonzept

Wann sind Evaluierungsergebnisse nutzbringend für das evaluierte Projekt und darüber hinaus?

www.misereor.de/evidenzpapier

Mut zur Verantwortung – Wirksamkeit und Rechenschaft aus kirchlicher Sicht

www.misereor.de/mut-zur-verantwortung

Systemprüfung der Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

www.misereor.de/systempruefung-evaluation

Sollten Sie – z. B. im Rahmen eines akademischen Vorhabens – ein weitergehendes Interesse an einer einzelnen Evaluierung haben, wenden Sie sich bitte direkt an MISEREOR.

Über folgenden Link können Sie tiefer in die methodischen und konzeptionellen Grundlagen der Evaluierungsarbeit bei MISEREOR einsteigen:

www.misereor.de/projekte/evaluierung-und-beratung

Darüber hinaus sind die Jahresevaluierungsberichte seit 2006 abrufbar unter:

www.misereor.de/evaluierung-downloads

Förderbereichsevaluierungen

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

- MISEREOR hat seinen Förderbereich „Ländliche Entwicklung, Schwerpunkt Ernährungssicherheit“ in den Jahren 2010 und 2011 extern evaluieren lassen. 258 Projekte waren dabei einbezogen.

www.misereor.de/laendliche-entwicklung

- In den Jahren 2012 und 2013 hat MISEREOR seinen Förderbereich „Gesundheit“ mit besonderem Fokus auf Basisgesundheits extern evaluieren lassen. Einbezogen waren 119 Projekte.

www.misereor.de/foerderbereich-gesundheit

Impressum

Herausgeber

Bischöfliches Hilfswerk
MISEREOR e. V.
Mozartstraße 9
52064 Aachen

Verantwortlich für den Inhalt

Arbeitsbereich Evaluierung
und Qualitätsmanagement (EQM)

Redaktion

Catherine Rox-Dornberg

Grafische Gestaltung

Anja Hammers
VISUELL/Bernhard Mergenschroer

Repro

Roland Küpper
Type & Image, Aachen

Druck

Bonifatius GmbH
Druck – Buch – Verlag
Paderborn

Der Gesamtüberblick über die durchgeführten Evaluierungen (s. Kap. 1) wurde durch den unabhängigen Gutachter Marco Hanitzsch verfasst.

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

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

Er steht auch zum Download bereit unter www.misereor.de/evaluierungsbericht-2014. Wir freuen uns auf Anmerkungen, Rückfragen und Vorschläge!

Bitte wenden Sie sich an:

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



MISEREOR-Spendenkonto
Pax-Bank eG
IBAN DE75 3706 0193 0000 1010 10
SWIFT-BIC GENODED1PAX

Gedruckt auf
Circle Offset Premium White,
100% Recycling.



ClimatePartner
klimaneutral
gedruckt

Zertifikatsnummer:
53323-1507-1007
www.climatepartner.com

Das Umweltmanagement von
MISEREOR ist nach EMAS
geprüft und zertifiziert.



„Veränderungen gehen oft von Minderheiten aus, das Neue kommt nicht selten von Außen-seitern. Der Mensch verändert sich eher ungern, er neigt zum Verdrängen. Es bedarf einer großen Geduld und eines gewissen Leidensdrucks, bis die Zeit reif für Wandel ist.“

Alois Glück
Präsident des Zentralkomitees
der deutschen Katholiken