

ZWISCHENEVALUATION EINES GEMEINDEBASIERTEN ENTWICKLUNGSPROJEKTES IN NIGERIA

APRIL BIS AUGUST 2017



ERSTELLT FÜR BROT FÜR DIE WELT, BERLIN, DEUTSCHLAND

David Stone, John Danboyi und Benedicta Daber

August 2017



Umweltpartnerschaften für resiliente Gemeinschaften

PROJEKTZIEL

In den Jahren 2014/2015 startete die Terrorgruppe Boko Haram einen großflächigen Vormarsch in weiten Teilen des Nordostens Nigerias, betroffen waren vor allem die Bundesstaaten Adamawa und Borno. Zahlreiche Dörfer wurden zerstört oder geplündert, über 2 Mio. Menschen aus ihren Herkunftsgemeinden vertrieben und ca. 17.000 Menschen in gewaltsamen Auseinandersetzungen getötet. Um die Gemeinden bei der Neugestaltung ihrer Lebens- und Existenzgrundlagen unterstützen zu können, stellte Brot für die Welt von Januar 2016 bis Dezember 2017 Projektmittel bereit. Das Projekt wurde von einer lokalen Organisation umgesetzt. Übergeordnetes Ziel des Projekts war es, ländliche Gemeinden nach der Krise in der Projektregion zu stärken. Konkrete Ziele waren die Stärkung von Selbsthilfe-Kapazitäten und des sozialen Zusammenhalts in der Bevölkerung sowie die Verbesserung der Ernährungssicherheit.

EVALUATION

In der im Mai 2017 durchgeführten unabhängigen Evaluation wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, den Kontext der Projektarbeit zu verstehen und zu berücksichtigen. Dazu gehörten, neben der bereits weiter oben geschilderten politischen Ausnahmesituation, ein signifikant verringertes operationelles Budget für die Durchführungsorganisation (verglichen zum Umfang des Budgets in der vorhergehenden Projektphase) sowie gestiegene wirtschaftliche Kosten in der Region, die einen negativen Einfluss auf einige im Zusammenhang mit dem Projekt stehende Logistikbereiche hatten.

Ziel dieser Evaluation war es, den Fortschritt im Hinblick auf die Implementierung des Zweijahresprojektes zu beurteilen. Besondere Aufmerksamkeit wurde auf die Untersuchung des Projektentwurfs und der Projektergebnisse hinsichtlich deren Relevanz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitischer Wirkungen und ihrer Nachhaltigkeit gemäß den vorgegebenen OEDC/DAC-Kriterien gelegt.

METHODIK

Der Untersuchungsbereich der Evaluation umfasste fünf Gemeinden. In jeder Gemeinde wurden Befragungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen durchgeführt, von den Dorfvorstehern und Dorfältesten bis hin zur Jugend. Insgesamt nahmen 259 Personen (85 Frauen und 174 Männer) an den Gruppendiskussionen teil. Des Weiteren wurden 24 Mitarbeitende des Projekts befragt, die die Geschäftsleitung, Projektmitarbeitende und Außendienstmitarbeitende repräsentierten.

ZENTRALE ERKENNTNISSE

„Die Schulung zum Thema Friedensschaffung, Vergebung und Konfliktlösung hat mir geholfen, ein besseres Bewusstsein für die Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen zu erlangen. Ich konnte dieses Wissen nutzen, um den Menschen, die mir Unrecht getan haben, mit Liebe und Vergebung entgegen zu treten.“

Projektbegünstigter

Dieses Projekt ermöglichte wertvolle Unterstützung für 54 ländliche Gemeinden in Nordost-Nigeria. Viele dieser Gemeinden waren direkt von dem Konflikt betroffen und in dessen Folge der Zwangsvertreibung ausgesetzt. Gemeindeentwicklung war der Schwerpunkt der Aktivitäten in dieser Überbrückungsphase. Angesichts der Zerrüttung, die in den Gemeinden vorherrschte, als sie in ihre Häuser zurückkehrten, hob die Evaluation die Wahl dieses Schwerpunkts als klug und passend hervor. Die Unterstützung von Community Development Committees (CDCs oder Gemeindeentwicklungsgremien) – für die zukünftige Führung sowie zur Förderung des

Zusammenhalts und der Entwicklung der Gemeinschaften – wurde von der Evaluation als eine weitere gut durchdachte Maßnahme dargestellt.

Einige bedeutende Fortschritte wurden in den 16 Monaten Untersuchungszeitraum erreicht: Der Fokus auf Traumaheilung und Friedensschaffung als zentrale Elemente des Projekts wurde von allen, im Rahmen dieser Evaluation befragten Personen, besonders geschätzt. Diese sozialen Kompetenzen wurden als wichtige Voraussetzungen für konkretere technische, administrative und geschäftliche Möglichkeiten betrachtet, die in einem potenziellen späteren Projekt folgen könnten. Auch die Sensibilisierung zu Gesundheitsthemen – insbesondere der Zugang zu sicherem Trinkwasser – und der Vertrauensaufbau wurden von vielen Begünstigten des Projekts positiv hervorgehoben.

In einigen Gemeinden werden nun, nachdem sie die Auswirkungen ihrer sozialen Umwälzungen überwunden haben, vielversprechende Anzeichen des Wiederaufbaus ihrer Lebensgrundlagen, ihres gemeinschaftlichen Gefüges und ihrer Wirtschaft sichtbar. Einige von den im Rahmen dieser Evaluation besuchten Gemeinden haben bereits erfolgreich Finanzmittel für Straßenreparaturen, Brunnenbau und andere Gemeinschaftseinrichtungen mobilisiert. Vermutlich wäre Vieles von all dem ohne die Community Development Officers (CDOs, Gemeindeentwicklungsverantwortliche) des Projekts nicht geschehen, die den Gemeinden zur Seite standen und diese bei einzelnen und gemeinschaftlichen Aktionen informierten, anleiteten und unterstützten. Wie berichtet wurde, bekundeten auch benachbarte – nicht begünstigte – Gemeinden Interesse daran, von den CDOs unterstützt zu werden, um ihre Probleme auf ähnliche Art und Weise in den Griff zu bekommen.

Wenngleich die Evaluation darauf fokussiert war, Wirkungen hervorzuheben, stellte sie dennoch eine Reihe von Bereichen fest, in denen nicht so viel erreicht wurde wie gewünscht, selbst wenn man den Kontext berücksichtigt, in dem das Projekt umgesetzt wird. Während beispielsweise die Wichtigkeit einer Führungsstruktur auf Gemeindeebene, wie die Community Development Committees (CDC), erkannt wurde, fehlte es einigen der im Rahmen dieser Evaluation angetroffenen CDCs an erlebbarer Präsenz in den Gemeinden und an fehlendem Respekt von Seiten der Gemeindemitglieder. Die Aufgabe der CDCs wurde von den Gemeinden weder verstanden noch geschätzt. Sie resümierten: viele CDCs treffen Entscheidungen einfach von oben herab ohne Rücksprache mit den Gemeindemitgliedern. Es sollten qualitativ gute Fortbildungen zu den Themen Führung, Interessenvertretung und Lobbyarbeit, Buchhaltung und Sekretariatsaufgaben für CDC-Mitglieder durchgeführt werden, wenn diese ihre angedachten Aufgabe erfüllen und diese Rollen auch längerfristig behalten sollen.

Die Verantwortlichen für die Gemeindeentwicklung, die CDOs, stehen an vorderster Front in diesem Projekt und sind eine extrem wichtige Schnittstelle zwischen Gemeinden und Einzelpersonen. Die Wahl dieses Ansatzes in diesem Projekt war effektiv, wenngleich die gesammelten Erfahrungen der CDOs – von denen einige diese Aufgabe bereits seit über 15 Jahren ausüben und folglich einen wertvollen Wissenspool und viel Praxiserfahrung haben – zum derzeitigen Zeitpunkt aufgrund der schlechten Beschäftigungsbedingungen nicht ausreichend eingebracht werden.

Das im Rahmen dieser Überbrückungsphase erteilte technische Training für die CDOs hatte keinen einheitlichen Standard. Während Traumaheilung bei den CDOs einen hohen Stellenwert genießt, wurden andere Fortbildungen zu Themen wie Nahrungssicherheit, Berichterstattung und Beschaffung von Finanzmitteln aufgrund des niedrigen Niveaus der angebotenen Schulungen als weniger nützlich erachtet, obwohl die Themen nach wie vor höchst relevant sind.

Unzureichende Überprüfung der Arbeiten der CDOs vor Ort resultierte außerdem in schlechter Datenaufzeichnung und mangelhafter Berichterstattung. Die Arbeit vor Ort wurde nicht immer

überprüft oder verifiziert. Aufgrund fehlender Finanzmittel stand diesem Projekt die in anderen Einheiten der Durchführungsorganisation vorhandene technische Expertise nicht zur Verfügung.

Bei der Beurteilung der Ergebnisse gemäß den ausgewählten OECD/DAC-Kriterien hebt die Evaluation die absolute Wichtigkeit dieser Initiative zum derzeitigen Zeitpunkt hervor: Bestnoten gab es für die Projektrelevanz und dafür, dass Brot für die Welt sich für eine Finanzierung des Projektes entschieden hat. Andere Kriterien erhielten nicht so gute Bewertungen. Dennoch gelangt die Evaluation zu dem Schluss, dass in diesen Fällen mit relativ geringen Kosten bedeutende Verbesserungen erzielt werden konnten.

Insgesamt betonte die Evaluation, dass in den verbleibenden sieben Monaten dieser Überbrückungsphase deutliche Fortschritte gemacht werden müssen, wenn einige der angestrebten Indikatoren erreicht werden sollen. Für den fehlenden Erfolg bei bestimmten Zielsetzungen gab es zwei Hauptgründe: Erstens, die Reichweite (54 Gemeinden) war angesichts der zur Verfügung stehenden Zeit, des Budgets und der erforderlichen Vorort-Arbeiten unrealistisch. Nach Ansicht des Evaluationsteams wäre es sinnvoller gewesen, mit weniger Gemeinden zu arbeiten und diesen konzentriertere Unterstützung anzubieten, die dann sukzessive hätte ausgebaut werden können. Als zweiter Grund wird das geringe Verständnis von Leitungs- und Vorortpersonal hinsichtlich dessen, was von ihnen im Rahmen der Projektumsetzung erwartet wird, gesehen. Projektmanager müssen dringend eine Bestandsaufnahme der bislang erreichten Erfolge des Projekts vornehmen, und ihre Maßnahmen in der verbleibenden Zeit realistisch planen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt – und laut der Projektdokumentation – ist es schwierig, das Erreichte final gegenüber den beabsichtigten Zielen des Projekts zu bewerten.

EMPFEHLUNGEN

Folgende prioritäre Maßnahmen werden für den verbleibenden Zeitrahmen dieses Projekts empfohlen:

Projektdurchführung

1. Die Fähigkeiten der CDOs müssen deutlich gestärkt werden, damit sie die Begünstigten gleichbleibend und qualitativ hochwertig unterstützen können. Dies muss mit ausreichender und angemessener Motivation einhergehen.
2. Die operativen Kapazitäten der CDCs müssen unmittelbar gestärkt werden.
3. Laut der ursprünglichen Projektabsicht sollte ein Planungsprozess zur Gemeindeentwicklung verfolgt werden, der klare Vorgaben und Begleitung des Projektmanagementteams und der CDOs für die CDCs beinhaltet.
4. Die Einführung von innovativen Ansätzen wie z.B. die Einführung neuer Saatgutsorten, muss von Anfang an intensiv unterstützt und auch gut begleitet werden.
5. Auf Möglichkeiten zur Eigenfinanzierung, einschließlich Mikrofinanzierung und Genossenschaften, muss ein stärkerer Fokus gelegt werden.
6. Es muss stärker darauf geachtet werden, dass Frauen angemessen in den Entwicklungsprozess einbezogen sind.

Projektmanagement

7. Das Vor-Ort-Monitoring durch das Projektmanagement muss deutlich intensiviert werden.
8. Die Berichterstattung über das Projekt muss sofort verbessert werden – ein überarbeitetes Berichterstattungsformat einhergehend mit verbesserter Datenerfassung und -auswertung ist erforderlich.
9. Der Vorstand muss diesem Projekt praktische Hilfestellung und Unterstützung bieten: Alle Vorstandsmitglieder müssen Zeit für die Betreuung des Projekts aufbringen und die Geschäftsleitung des Projekts unterstützen.
10. Das Projektmanagementteam muss vorausschauender, unterstützender und verantwortungsvoller agieren, insbesondere gegenüber den CDOs.
11. Das Management sollte auch außerhalb der eigenen Organisation nach Kooperationspartnern Ausschau halten, die möglicherweise ihre eigenen Finanzmittel für konkrete Aktivitäten, wie etwa im Bereich der Gesundheit oder die Bereitstellung von sauberem Wasser, mitbringen.
12. Weiterhin sollte sich das Managementteam des Projekts im Namen lokaler Gemeinden und basierend auf bewährten Gemeindeentwicklungsplänen für direkte Unterstützung von der lokalen Verwaltung und anderen Entwicklungsakteuren in der Region einsetzen.

