

EVALUATION VON VIER GEMEINDEBASIERTEN ENTWICKLUNGSPROGRAMMEN IN NIGERIA



Im Auftrag von Brot für die Welt, Deutschland

Evaluation durchgeführt von R. David Stone, Benedicta Daber und John Danboyi

Feldforschung durchgeführt vom 23. September bis 23. Oktober 2019

Zusammenfassung erstellt am: 28. Dezember 2020



Umweltpartnerschaften für resiliente Gemeinschaften

HINTERGRUND¹

Brot für die Welt unterstützt vier „**Programme zur Entwicklung ländlicher Gemeinschaften**“ in der Region Middle Belt und im Nordosten Nigerias, die 2019 Gegenstand dieser unabhängigen Evaluation waren. Die Programme verfolgen unterschiedliche Ziele, wie zum Beispiel Friedens- und Traumaarbeit, interreligiöser Dialog, Stärkung der Gemeinschaftsstrukturen, Schaffung einer Gesundheitsinfrastruktur, Alphabetisierung, Ernährungssicherheit sowie einkommensschaffende Maßnahmen.

Ogleich die vier Programme unabhängig voneinander durchgeführt werden, gibt es einige strukturelle, kontextuelle und konzeptionelle Ähnlichkeiten, wie zum Beispiel:

- Das Engagement der Gemeinden und die lokale Beteiligung stehen im Mittelpunkt aller Programme;
- jedes Programm richtet sich an mehr als 35 Gemeinden in verschiedenen Gebieten mit einer überwiegend armen, ländlichen Bevölkerung, die von Subsistenzlandwirtschaft und Viehzucht lebt;
- alle Programme finden in einer Region statt, die durch zunehmend unsichere Lebensbedingungen gekennzeichnet ist, insbesondere im Hinblick auf Ernährungssicherheit und persönliche Sicherheit, verursacht unter anderem durch Wüstenbildung, Landkonflikte, schwere Auseinandersetzungen zwischen Landwirt:innen und Viehzüchter:innen und die Tatsache, dass Frauen der Zugang zu Land verwehrt bleibt;
- die meisten Programme wurden in Abstimmung mit den lokalen Kirchen geplant, von denen einige direkte Unterstützung bei der Umsetzung leisten; und
- jede der vier Durchführungsorganisationen wird seit vielen Jahren von Brot für die Welt und einer ihrer Vorgängerorganisationen, dem Evangelischen Entwicklungsdienst, finanziell unterstützt, einige seit mehr als 20 Jahren.

PROGRAMMANSATZ UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Die Programme sind so ausgerichtet, dass sie verschiedene soziale und wirtschaftliche Bedürfnisse erfüllen. Sie unterstützen vorrangig Frauen durch einkommensschaffende Maßnahmen und fördern darüber hinaus Selbsthilfeaktivitäten wie den Bau von Kindergärten und Kliniken für die medizinische Grundversorgung sowie die Instandsetzung von Straßen. Alle vier Organisationen haben eine ähnliche Führungsstruktur – einen Vorstand, einen Direktor oder eine Direktorin sowie Mitarbeiter:innen vor Ort auf verschiedenen Ebenen. Die Aktivitäten werden durch Multiplikator:innen auf Gemeindeebene abgewickelt, die lokale Entwicklungsausschüsse fördern und stärken, welche wiederum zur Organisation und Unterstützung von Einzelpersonen und der gesamten Gemeinde beitragen. Die meisten Programme fördern neben gemeinschaftlichen Aktivitäten verschiedener Interessengruppen innerhalb der jeweiligen Gemeinden (etwa im landwirtschaftlichen Bereich) auch Strukturen wie Spargruppen. Darüber hinaus wurden außerdem Schulungen zu einer Reihe von Themen angeboten, darunter Traumaarbeit, Qualifizierungsmaßnahmen, landwirtschaftliche Praktiken und Marketing.

ZIELE UND METHODIK DER EVALUATION

Die unabhängige Evaluation wurde im Auftrag von Brot für die Welt durchgeführt. Ziel war es, die vier Programme umfassend zu prüfen, wobei der Fokus insbesondere auf den institutionellen Kapazitäten

¹ Titelbild: Eine Gemeinschaftsmühle ermöglicht es den Menschen vor Ort, ihre Ernte direkt zu verarbeiten und so Zeit und Geld zu sparen, während sie gleichzeitig einen Beitrag zu zentralen Sparprogrammen leisten, die auf die wichtigsten Bedürfnisse ausgerichtet sind.

der jeweiligen Organisationen sowie die Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit der verschiedenen Programmaktivitäten lag. Die Erkenntnisse aus der Evaluation sollen gemeinsam mit den spezifischen Empfehlungen für die einzelnen Durchführungspartner des Programms und für Brot für die Welt als Grundlage für laufende und künftige Maßnahmen im Rahmen dieses Programms sowie als Orientierung für andere Organisationen dienen, die im Bereich der kommunalen Entwicklung tätig sind.

Neben der Analyse von Programmberichten stützte sich die Evaluation auf ausführliche Gespräche mit verschiedenen lokalen Akteuren, wobei eine Reihe von partizipativen Methoden zum Einsatz kamen, wie direkte Beobachtungen, Fokusgruppendifkussionen und Interviews mit wichtigen Informant:innen. Mit jeder Organisation wurden SWOT-Analysen (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) durchgeführt. Neben einer übergreifenden Wirkungsanalyse (Theory of Change) für alle Programme erarbeitete das Evaluationsteam zusätzlich mit jeder einzelnen Partnerorganisation eine Wirkungslogik.

ERGEBNISSE DER EVALUATION

RELEVANZ

Die vier in dieser Evaluierung betrachteten Programme werden alle als äußerst relevant für den allgemeinen Kontext in den jeweiligen Staaten angesehen, wobei jedes Programm auf unterschiedliche und vorrangige Bedürfnisse der verschiedenen Gemeinschaften ausgerichtet ist. In vielen Fällen sind diese Programme die einzige Form der externen Hilfe, die die Menschen erhalten haben. Die Projektgebiete sind durch unterschiedliche Konflikt- und Gewaltsituationen gekennzeichnet, einschließlich ethnisch-religiöser Konflikte, unter anderem in Form von Auseinandersetzungen zwischen Viehhüter:innen und Landwirt:innen, interreligiöser Gewalt, Konflikten zwischen Gemeinschaften, politischer Gewalt sowie direkten bewaffneten Auseinandersetzungen. Einige der wichtigsten Programmaktivitäten zielen auf genau diesen Kontext ab, insbesondere durch Traumaarbeit, interreligiösen Dialog und Friedensarbeit.

EFFEKTIVITÄT

Mithilfe des partizipatorischen Ansatzes der lokalen Entwicklung, den alle vier Programme verfolgen, konnte eine breite Palette von Themen effektiv angegangen werden, wie zum Beispiel Klimawandel und Landwirtschaft, Wasser und sanitäre Einrichtungen, wirtschaftliche Unabhängigkeit und Selbsthilfeinitiativen. Entsprechende Aktivitäten wurden an den jeweiligen Kontext angepasst.

Eines der effektivsten Ergebnisse war die erfolgreiche Bildung von Frauengruppen, von denen jetzt viele erfolgreich mit Hilfe von revolvingenden Krediten arbeiten. Ihre Mittel ermöglichen die Finanzierung einer großen Bandbreite an Aktivitäten. So erhalten beispielsweise in Not geratene Frauen Geld oder die Frauen erwerben Stoff für Uniformen, mit denen sie Zugehörigkeit, Stolz und Einheit nach außen zeigen können.

Dank der Sensibilisierungsmaßnahmen der verschiedenen Programme kennen die Menschen vor Ort ihre Rechte und wissen um die Verantwortung von Pflichtenträger:innen. Ein besonderer Fokus lag auf der Advocacy-Arbeit, um die Menschen vor Ort zu ermutigen und in die Lage zu versetzen, sich für finanzielle und andere Unterstützung an die lokalen Behörden zu wenden. Mithilfe anderer Aktivitäten wie der Alphabetisierung konnten Frauen ihr Selbstvertrauen stärken und neue Beschäftigungsmöglichkeiten finden. Landwirt:innen konnten durch entsprechende Schulungen ihre landwirtschaftlichen Tätigkeiten diversifizieren und erweitern und damit einen Schritt in Richtung Selbstständigkeit gehen.

Die Vorstände weisen, zumindest auf dem Papier, im Allgemeinen eine gute Führungsstruktur auf. Dennoch sind sie den ihnen zugedachten Rollen in der Praxis oft nicht gerecht geworden. Die Erfolge der Programme sind weitgehend engagierten Einzelpersonen zuzuschreiben. Die Multiplikator:innen, von denen die meisten langjährige Beziehungen zu bestimmten Gemeinden haben, arbeiten eng mit den Menschen vor Ort zusammen. Sie unterstützen sie dabei, ihre Bedürfnisse oder Problemlagen zu ermitteln, Prioritäten zu setzen und Lösungswege zu erarbeiten, was als äußerst effektive Strategie zur eigenständigen Entwicklung der Gemeinden angesehen wird.

EFFIZIENZ

Viele der Befragten äußerten sich positiv zu dem Ansatz, dass Personen, die zu einem bestimmten Thema oder Verfahren geschult wurden, das gewonnene Wissen an andere Mitglieder der Gemeinschaft weitergeben. Die Gemeinden erachten diesen Ansatz vor allem in den Bereichen Landwirtschaft, Führung, Zusammenarbeit und Teamarbeit als besonders praktikabel und kosteneffizient.

Die Kosten, die jeder der vier Organisationen für Schulungsveranstaltungen entstanden sind, sind in Relation zum erbrachten Nutzen in fast allen Fällen (für Nigeria) angemessen. So haben zum Beispiel die Schulungen in den Bereichen Mittelbeschaffung, lokale Entwicklung, Erntelagerung und Erstellung eines Plans zur lokalen Entwicklung dazu beigetragen, dass mehrere Gemeinschaften durch die Mobilisierung lokaler Ressourcen, zum Beispiel in Form von Sachleistungen und Geld, in der Lage waren, Gemeindekliniken, Kindergärten und Grundschulen zu errichten.

WIRKUNGEN

Die zahlreichen Berichte, die das Evaluationsteam zusammengetragen hat, geben umfassend Aufschluss über die Wirkungen des Programms. Viele der Befragten äußerten sich positiv zu den Wirkungen der verstärkten Teamarbeit innerhalb ihrer Gemeinschaft. Familien zeigen mehr Respekt untereinander sowie gegenüber Nachbar:innen. Die Traumaarbeit hat zu einem gesteigerten Verständnis, Vertrauen und zur Vergebung unter den Gemeindemitgliedern in bestimmten Konfliktlagen beigetragen. Insgesamt hat sich das Leben vieler Menschen durch die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten grundlegend verändert.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass diese vier Programme einen positiven Beitrag unter anderem zur Armutsbekämpfung, zur Friedensbildung und Traumaarbeit, zum interreligiösen Dialog, zur Stärkung der Rolle von Frauen und zum Zusammenhalt innerhalb der Gemeinden geleistet haben. In einigen Fällen hat erstmals auch die Mittelbeschaffung durch die Gemeinden selbst – für die meisten eine neue Erfahrung – Früchte getragen. In Verbindung mit externer Advocacy-Arbeit bei Behörden dürfte dies für viele Gemeinden zu einer transformativen Maßnahme werden, die es ihnen ermöglicht, ihre wichtigsten Maßnahmenpläne zu verwirklichen, wie zum Beispiel die Errichtung einer funktionsfähigen Klinik oder Schule, die ihnen direkt zur Verfügung steht.

NACHHALTIGKEIT

Gemeindebasierte Ansätze sind im derzeitigen Kontext angemessen und wirksam und sollten, wenn sie weiterhin richtig umgesetzt und entsprechend gefördert werden, die Gemeinschaften in die Lage versetzen, sich auf breiter Ebene besser zu organisieren und Strukturen zu erarbeiten, die sich selbst tragen. Während in vielen der besuchten Gemeinden positive Anzeichen zu erkennen waren, wie zum Beispiel die Bildung von Spar- und Darlehensgruppen, sind sich die Gutachter:innen bewusst, dass das Erreichen von Nachhaltigkeit in fragilen Kontexten Zeit und Entschlossenheit erfordert.

Die meisten langfristigen Ziele der vier Programme werden durch die Anwendung von auf Rechten basierenden Ansätzen und Strategien erreicht. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Frauen vor Ort und die aktive Beteiligung der Gemeinschaften an Selbsthilfeprogrammen sind eindeutige Indikatoren für Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit. Viele Gemeinden, die im Rahmen dieser Evaluation beobachtet wurden, werden ihr neu erworbenes Wissen und ihre Praktiken weiterhin anwenden. Einige werden dies wahrscheinlich nicht tun, was womöglich mit Gründen zu tun hat, die außerhalb des Einflussbereichs dieses Programms liegen. So können die Ambitionen einzelner Personen, politische Bestrebungen oder die mangelnde Bereitschaft, zur Entwicklung der Gemeinschaft insgesamt beizutragen, bereits erzielte Fortschritte gefährden, wenn nicht mehr Menschen die Vorteile dieses Ansatzes erkennen und wenn nicht in jeder Gemeinschaft starke und respektierte institutionelle Strukturen vorhanden sind.

ALLGEMEINE SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Verbesserungsvorschläge gibt es in den Bereichen Schulungen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit, Kontaktaufnahme mit anderen Organisationen und potenziellen Spendern sowie für das allgemeine Sicherheitsbewusstsein und die Schulung der Mitarbeiter:innen vor Ort. Die Partner sind bestrebt, ihre Programm-Managementfähigkeiten zu verbessern, wollen mehr Menschen erreichen und sind bereit, aus ihren eigenen Erfahrungen und denen anderer Teilnehmer:innen an diesem Programm zu lernen. Diese Ambitionen sollten gefördert werden. Bei künftigen Finanzierungen sollte jedoch eine robuste Führungsstruktur dieser Partner sichergestellt werden – vom Vorstand bis zu den lokalen Mitarbeiter:innen –, damit alle offiziell beteiligten Akteure ein professionelles Engagement zeigen. Um nachhaltige Ergebnisse für die Projektbegünstigten zu gewährleisten, sollten die gemeindebasierten Projekte innerhalb eines „sinnvollen“ Zeitrahmens abgeschlossen werden, das heißt, sie sollten sich nicht unnötig in die Länge ziehen. Gleichzeitig sollten sich die Gemeinden bemühen, ein Projekt abzuschließen, bevor sie ein anderes beginnen. Zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung sollte das integrierte Lernen Teil eines kontinuierlichen Prozesses des Programm-Managements der Durchführungsorganisationen sein.

Im Folgenden fassen wir einige Schlussfolgerungen dieser Evaluation auf institutioneller und programmatischer Ebene zusammen:

- √ Die Maßnahmenplanung auf Gemeindeebene ist ein wichtiges und wirksames Mittel, um Menschen zusammenzubringen, damit sie kooperieren und Lösungen für gemeinsame Probleme erarbeiten. Hervorragende Ergebnisse werden vermutlich dort erzielt, wo es gelingt, mehrere Sektoren/Bedürfnisse gleichzeitig anzusprechen.
- √ Ein anpassungsfähiger, sektor- und themenübergreifender Ansatz für die lokale Entwicklung hat sich als geeigneter Schritt hin zu einer nachhaltigen Entwicklung der Zielgemeinden erwiesen.
- √ Nach einer anfänglichen Anleitung zur Mittelbeschaffung gelingt es den Gemeinden recht einfach, innovative Wege zur Beschaffung von Mitteln für gemeinsam vereinbarte Projekte oder Aktivitäten zu finden.
- √ Die Kleintierhaltung kann im Rahmen der gemeindebasierten Programme als rentable einkommensschaffende und ernährungssichernde Maßnahme dienen, insbesondere für Frauen, ältere Menschen und diejenigen, die keinen Zugang zu Land haben.
- √ Die funktionale Alphabetisierung hat sich in einigen Programmen als besonders vorteilhaft erwiesen und sollte als integraler Bestandteil der lokalen Entwicklung betrachtet werden, insbesondere für Frauen.
- √ „Gemeinsame Projekte“, bei denen Menschen mit unterschiedlichen Überzeugungen/Religionen oder Funktionen – zum Beispiel Landwirt:innen und Viehzüchter:innen – an einem gemeinsamen Projekt arbeiten, tragen praktisch zur Friedensarbeit sowie zur Förderung der Gemeinden bei.