

**STABSSTELLE EVALUATION UND
QUALITÄTSMANAGEMENT**



JAHRESBERICHT 2009

Berichtersteller: Dr. Dirk Erdmann Guenther

Bonn, im März 2010

Jahresbericht 2009 der Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement

(Dr. Dirk Guenther – 15.3.2010)

Inhaltsübersicht

	Seite
Zusammenfassung	2
1 Selbstverständnis der Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement	2
2 Evaluationen im Berichtszeitraum (2009)	3
2.1 Methodisches	3
2.2 Umfang der Evaluationen	4
2.3 Evaluationen von Einzelprojekten der Auslandsarbeit	6
2.4 Sektor- und Programmevaluationen	9
3 Ergebnisse aus Evaluationen	10
3.1 Übergreifende Auswertung der Auslandsarbeit nach DAC Kriterien	10
3.2 Jahresthema „Hilfe zur Selbsthilfe“	16
3.3 Ergebnisse aus Sektor- und Programmevaluationen	17
3.4 Evaluation von Inlandsprojekten	20
4 Management Letter und Empfehlungen	22

Foto Titelblatt: Andrea Queiroz de Souza 2009 / Angola

Zusammenfassung

Die zusammenfassende Auswertung der Evaluationsergebnisse des Jahres 2009 ergibt ein überwiegend positives Bild der untersuchten Vorhaben und damit auch der Programm- und Projektarbeit der Welthungerhilfe.

Die Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement führte im Jahre 2009 insgesamt 29 Evaluationen durch. Die Mehrzahl der Evaluationen bezog sich auf Projekte der Auslandsarbeit. Wie im vergangenen Jahr wurden wieder Programme und Themen in das Evaluationsprogramm aufgenommen. Auch Inlandsprojekte sind in der regulären Evaluationsarbeit integriert.

Über alle Evaluationen wurden 106 Einzelvorhaben und ein Finanzvolumen von etwa 84,2 Mio. Euro abgebildet. Hiervon entfielen auf Auslandsprojekte etwa 64,2 Mio. Euro und auf Inlandsprojekte etwa 0,3 Mio. Euro. Über die Sektorevaluation wurden Projektkosten von etwa 19 Mio. Euro abgebildet.

Die überwiegende Anzahl der Projekte, sowohl der Partner als auch der Außenstrukturen der Welthungerhilfe, zeichnete sich durch eine hohe Relevanz und weitgehend gute Effizienz, Effektivität und Wirkungen aus. Die Nachhaltigkeit einiger Vorhaben stellte sich dagegen etwas schwächer dar.

Zum Querschnittsthema „Hilfe zur Selbsthilfe“ der Evaluationen der Jahre 2008/2009 kann eine erste Bilanz gezogen werden.

Hervorzuheben ist der beginnende positive Wechsel in der Wirkungsorientierung. Die Monitoring Systeme der Projekte werden deutlich besser, und intendierte Projektwirkungen werden zunehmend erzielt. Weiterhin fällt bei einer Reihe von Vorhaben inzwischen ein realistischer und fachlich stärker fundierter Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit auf.

Abschließend wird ein Management Letter mit Empfehlungen für das Management dargestellt. Die Empfehlungen beziehen sich vor allem auf die Bereiche: Programmentwicklung, Sprachkompetenz, Partnerkonzept und Dezentralisierung.

1. Selbstverständnis der Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement

Die Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement (S01) leistet einen Beitrag

- zur Verbesserung zukünftiger Politiken, Programme und Projekte durch Rückmeldung von Lernerfahrungen und
- zur Schaffung einer Basis für Rechenschaftslegung der Organisation.

Die Welthungerhilfe hat, anders als einige andere Organisationen, seit mehreren Jahren beide Aspekte in ihren Evaluationen bearbeitet und wird damit auch weiterhin beiden Aufgaben gerecht.

Wirkungen sollen nicht nur von Projekten ausgehen, sondern auch von Evaluationen. Die Stabsstelle S01 hat daher damit begonnen, die Nützlichkeit von Evaluationen punktuell zu untersuchen. In ersten Projekten in der Dominikanischen Republik, in Indien, in Ruanda, im Kongo und in 2009 auch in Tadschikistan wurden hierzu abgeschlossene Evaluationen, orientiert an den DeGEval Standards, hinsichtlich Nützlichkeit und Umsetzung von Empfehlungen mit den Partnern und Außenstrukturen diskutiert.

Der Bericht gliedert sich im Wesentlichen in drei Abschnitte, die Darstellung der Datengrundlage sowie der Auswertungsmethode (1), die Ergebnisse, die aus Evaluationen

abgeleitet werden (2), sowie einem Management Letter, in dem von der Stabsstelle S01 Managementanmerkungen und Empfehlungen für die zukünftige Arbeit dargestellt werden (3).

Voraussetzung für das Lernen aus Evaluation ist aus Sicht der Welthungerhilfe die Verankerung einer „Lernkultur“ innerhalb der Organisation, die sich von einer „Fehlerkultur“¹ abzusetzen hat. Erste Erfolge zur Verankerung dieser Lernkultur wurden bereits in 2007 und 2008 erreicht, aber gerade im Berichtsjahr 2009 wurden hier aus Sicht der Stabsstelle S01 deutliche Fortschritte, insbesondere auch auf den verschiedenen Führungsebenen, erzielt.

Zur Erhöhung der Transparenz von Evaluationen veröffentlicht die Welthungerhilfe die Jahresberichte der Stabsstelle S01 zusammen mit den Zusammenfassungen der Evaluationsberichte auf ihrer Internet Seite.

Die Arbeit der Stabsstelle S01 ist nicht nur nach innen gerichtet, es findet auch eine intensive Zusammenarbeit mit universitärer Forschung und Lehre sowie mit Fachgesellschaften statt. Hier sind die Universitäten in Kiel, Saarbrücken, Kaiserslautern und Köln zu nennen. In Kiel und Saarbrücken wurden Vorlesungen zum Thema Evaluation übernommen. In allen vier Universitäten wurden Studienarbeiten zum Thema Evaluation unterstützt. Innerhalb der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) beteiligte sich S01 aktiv an der inhaltlichen Arbeit von Arbeitsgruppen des Arbeitskreises „Evaluation von Entwicklungspolitik“ zu den Themen „Wirkungsorientierung“ und „systemische Ansätze“.

2. Evaluationen im Berichtszeitraum (2009)

2.1 Methodisches

Auf der Basis der „Kurzfassungen der Evaluationsergebnisse“ sowie der „Hauptberichte“ führt die Stabsstelle nun im fünften Jahr übergreifende Auswertungen durch, die im Jahresbericht dargestellt werden. In den letzten vier Jahren erfolgte diese Auswertung nach einem einheitlichen Bewertungsraster, so dass mit diesem Bericht nun eine größere Menge an Einzelauswertungen zusammengekommen ist, die auch eine Auswertung nach Einzelkriterien ermöglicht.

Das wesentliche Referenzsystem der Auswertung sind die Wirkungen der Vorhaben für die und bei den Zielgruppen. Hieraus sind Erkenntnisse über die Sinnhaftigkeit der Vorhaben und damit über die Qualität der Arbeit der Welthungerhilfe ableitbar. Diese übergreifende Auswertung orientiert sich an den international verabredeten DAC Kriterien (Development Assistance Committee der OECD) und bezieht sich somit auf die Untersuchung von Effizienz, Effektivität, Relevanz, Wirkungen und Nachhaltigkeit.

Zum Jahresbeginn 2008 wurden die „Standard Terms of Reference“ zur Evaluation von Einzelprojekten der „Entwicklungszusammenarbeit“ und seit Ende 2008 auch der „Nothilfe“ aktualisiert und hierbei auch formal deutlicher aus den DAC Kriterien abgeleitet. Diese wurden, den ersten Erfahrungen folgend, in 2009 erneut aktualisiert. Somit wird nun auch der Aufbau der Evaluationsberichte der Welthungerhilfe konsequent aus diesen DAC Kriterien hergeleitet.

¹ Unter einer „Fehlerkultur“ ist zu verstehen, dass festgestellte Defizite als Fehlleistungen Einzelner verstanden und mit einer entsprechenden Schuldzuweisung versehen werden. „Lernkultur“ dagegen ermutigt die Mitarbeiter einer Organisation, aus festgestellten Defiziten zu lernen und damit Verbesserungen voranzubringen. Die Verankerung von Lernkultur in einer Organisation ist eine Leitungsaufgabe.

In den in 2009 durchgeführten Evaluationen konnten die Gutachter ihre Analysen deutlich stärker als in den vorangegangenen Jahren auf die projekteigenen Monitoring-Aufzeichnungen und Base Line Studien aufbauen. Somit hat sich hier die Nutzbarkeit quantitativer und teilweise auch qualitativer Daten für die Evaluation verbessert, insbesondere auf den Ebenen „Nutzung der Projektleistung“ und „direkte Wirkung“. Diese Daten wurden stichprobenhaft und auf Plausibilität geprüft. Die entsandten externen Gutachter waren somit weniger als in den Vorjahren darauf angewiesen, eine Wirkungsbeurteilung aus einer Analyse der Durchführung und aufgrund von Plausibilitätsbeziehungen und Beobachtungen vor Ort abzuleiten.

Zur Untersuchung von Wirkungen insbesondere aus Sicht der Zielgruppen werden in der Evaluation von Auslandsprojekten, wie in den Vorjahren, auch partizipative Methoden eingesetzt. Dies trägt meist zu einer verbesserten Triangulation der Daten bei und erhöht damit die Belastbarkeit der Ergebnisse. Rigorose Untersuchungsmethoden sowie Kontrollgruppenbetrachtungen wurden bisher nur in Einzelfällen aber deutlich mehr als in der Vergangenheit eingesetzt.

Insgesamt hat sich auch die Darstellung der methodischen Vorgehensweise in den Einzelberichten gegenüber den Vorjahren deutlich verbessert, so dass die Belastbarkeit der Ergebnisse aus den Berichten eindeutiger ablesbar ist.

Das „High Light“ aus methodischer Sicht war in 2009 die Evaluation des Vorhabens COD 1063 in Butembo - Kongo. Die Gutachterin konnte hier auf ein deutlich verbessertes Monitoring und Base Line aufbauen, zudem wurde die Evaluation vor Ort hervorragend vorbereitet sowie entsprechend fachlich und logistisch unterstützt.

2.2 Umfang der Evaluationen

Die Stabstelle Evaluation und Qualitätsmanagement führte im Berichtszeitraum insgesamt neunundzwanzig Evaluationen durch. Hiervon bezogen sich fünfundzwanzig Evaluationen auf Einzelvorhaben der Auslandsarbeit und eine Evaluation auf die Inlandsarbeit. Zudem wurden zwei Programmevaluation und eine Sektorevaluation der Auslandsarbeit durchgeführt.

Tabelle 1: Anzahl der in 2009 durchgeführten Evaluationen, der damit abgebildeten Vorhaben sowie des evaluierten Finanzvolumens

Evaluationstyp	Evaluationen (Anzahl)	abgebildete Einzelprojekte	abgebildetes Finanzvolumen
Sektorevaluation Trinkwasser / WASH	1	20	14.465.917 €
Sektorvorhaben Millenniumsdörfer	1	15	5.113.230 €
Einzelprojekte Inland	1	1	263.000 €
Landesprogramme Ausland	1	32	31.979.191 €
Einzelprojekte Ausland	25	38	32.345.208 €
Summe	29	106	84.166.546 €

Durch alle Evaluationen wurden insgesamt 106 Projekte und ein Finanzvolumen von 84,2 Mio. Euro abgebildet (vergl. Tab. 1). Damit war in 2009 das evaluierte Programmolumen in finanzieller Sicht im Vergleich zu den der Vorjahren (evaluierte Volumina 2005 - 2008: 18

Mio., 135 Mio., 64 Mio. und 60 Mio. Euro) etwa im oberen Mittelfeld. Die Anzahl der Evaluationen wird in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Anzahl der Evaluationen von Einzelprojekten im In- und Ausland sowie von Programmen und Themen in den Jahren 2004 – 2009

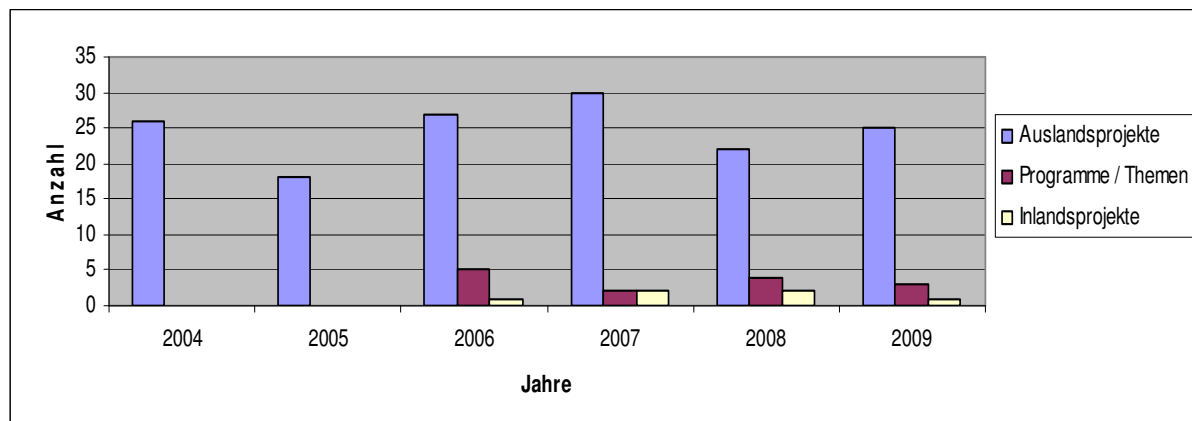


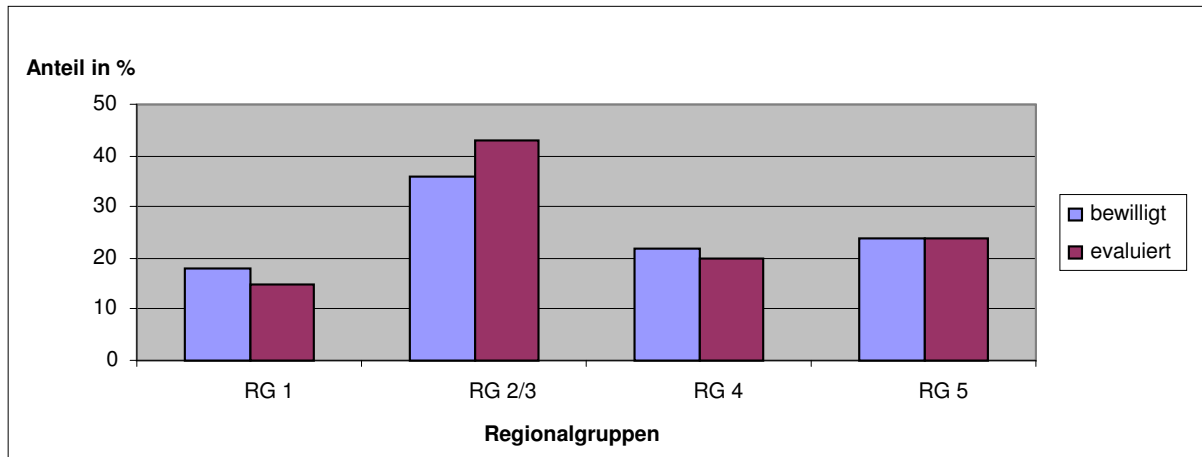
Abbildung des Portfolios der Auslandsarbeit

Die externen Evaluationen sollen in etwa das regionale und sektorale Portfolio der Welthungerhilfe abbilden. Die Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement gibt hierzu eine Orientierung an die zuständigen Mitarbeiter des Bereiches „Programme und Projekte“ (B1). Die konkrete Meldung zur Evaluation erfolgt dann üblicherweise eigenverantwortlich durch die zuständigen Länderreferenten.

In 2007 wurde der Förderbereichsschlüssel der Welthungerhilfe geändert. In diesem Bericht wurde nun erstmalig der neue Förderbereichsschlüssel zur Klassifizierung der Berichte für die sektorale Zuordnung der Evaluationen genutzt. Eine eindeutige sektorale Zuordnung ist aufgrund des Systemwechsels nicht möglich. Bei einer „Umrechnung“ zwischen „alten und neuen Förderbereichen“ zeigt sich, dass das Portfolio, wie auch in den vergangenen Jahren in etwa abgebildet wird. Hierbei zeigt sich wiederum eine vergleichsweise starke Evaluation im Bereich „ländliche und regionale Entwicklung“ (neuer FB 3), gefolgt von „Nothilfe“ (neuer FB 1) und „Basisinfrastruktur“ (neuer FB 2). Die neuen Förderbereiche „soziale Integration und Bildung“ (FB 4), „zivilgesellschaftliche Strukturen“ (FB 5) und „Gesundheit und HIV/AIDS“ (FB 6) wurden in 2009 nicht evaluiert, hierbei wurden die FB 4 und 5 aber in den Vorjahren berücksichtigt. Wie der neue FB 6 angenommen wird, ist in den kommenden Jahren zu verfolgen, insbesondere da HIV/AIDS sowohl ein Förderbereich als auch ein Querschnittsthema ist. Auf eine graphische Darstellung der Förderbereiche wird aufgrund der nur einjährigen Betrachtung verzichtet

Die Abbildung des regionalen Portfolios durch Evaluation wird in Abbildung 2 dargestellt. Asien wird etwas stärker abgebildet, was vor allem auf die Evaluationen im zentralasiatischen Raum zurückgeführt werden kann. Lateinamerik/Karibik wird dagegen etwas schwächer abgebildet, hier sollte zukünftig die Karibik etwas stärker berücksichtigt werden.

Abbildung 2: Abbildung des Welthungerhilfe Regionalportfolios durch Evaluation – Vergleich der bewilligten Vorhaben der Jahre 2005 – 2007 mit den evaluierten Vorhaben der Jahre 2006 – 2009 (Anteil in Prozent)



Sicherheitsaspekte

Die Welthungerhilfe ist auch in Ländern aktiv, in denen Sicherheitsaspekte stärker berücksichtigt werden müssen. Während in 2007 noch in vierzehn und in 2008 in zehn Missionen Sicherheitsaspekte eng nachgehalten werden mussten, war dies in 2009 nur in fünf Fällen erforderlich. In keinem Fall mussten Missionen aus Sicherheitsgründen verschoben oder storniert werden.

2.3 Evaluationen von Einzelprojekten der Auslandsarbeit

Im Berichtszeitraum wurden fünfundzwanzig Evaluationen von Einzelprojekten durchgeführt, (Tabellen 2 und 3). Eine Evaluation (MLI 1031), die bereits in 2008 durchgeführt aber erst in 2009 abgenommen wurde, wird in diesem Bericht ausgewertet. Acht Untersuchungen bezogen sich auf reine Partnerprojekte und 17 auf eigenimplementierte Vorhaben, hierbei waren in mehreren dieser eigenimplementierten Vorhaben Partner in wichtigen Projektkomponenten verantwortlich eingebunden. Insgesamt wurden durch Einzelprojektevaluationen 38 Projekte abgebildet.

Sieben Evaluationen der ursprünglichen Planung wurden aus fachlichen oder logistischen Gründen storniert oder verschoben. Da die Welthungerhilfe inzwischen das Instrument der „reviews“ (lokale Eigenevaluation in der Verantwortung der Regionalbüros) einführt, wurde in einigen Fällen entschieden, geplante externe Evaluationen als interne „reviews“ durchzuführen.

Zwei Evaluationen, die in 2009 durchgeführt aber noch nicht abgenommen wurde (ECU 1028, LAO 1020), werden an dieser Stelle benannt aber im Folgenden nicht ausgewertet.

Tabelle 2: In 2009 durchgeführte Evaluationen von Einzelprojekten in Lateinamerika/Karibik und in Asien (FB: Förderbereich², BWS: Bewilligungssumme)

Projekttitle und Projektnummer	BWS (in €)	FB	Projekt- träger
RG 1 - Lateinamerika/Karibik			
Förderung der ländlichen Entwicklung in den Anden (PER 1081-06)	1.809.710	3	ABA, CUENCAS, IDMA, ARARIWA, ANPE
Nachhaltige Landnutzung zur Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung im Tiefland Boliviens (BOL 1031-07)	728.892	3	AGRECOL
Lokale Wirtschaftsförderung in ländlichen Regionen des Andenraumes (SAM 1006-07)	1.497.592	3	CESA, PIDECAFE, FINS
Stärkung der Selbsthilfekapazitäten indigener Gemeinden (NIC 1023-06)	1.998.760	3	Welthun- gerhilfe; Aikuki Wal
Rehabilitierung und Produktionsförderung des Bewässerungssystems Maribaroux (HTI 1029-06)	3.294.443	2	Welthun- gerhilfe
Verbesserung der Lebensbedingungen der angestammten Bevölkerung der Mangrovenwälder in den Kantonen Eloy Alfaro, Muisne und san Lorenzo, Provinz Esmeraldas (ECU 1028-07) (durchgeführt; Abnahme in 2010)	245.371	3	FEPP, FUNDECOL, CEDEAL
RG 2 / 3 – Asien			
Management natürlicher Ressourcen in Baljuvan, Temur Malik und Khovaling (TJK 1058-07)	660.000	3	HAQIQ
Förderung von Selbsthilfeinitiativen zum Ressourcenmanagement in Zentral Tadschikistan (TJK 1053- 07)	1.012.826	3	AZAL; Welthun- gerhilfe
Armutsbekämpfung Südkirgistan (KGZ 1010-07)	597.000	3	Welthun- gerhilfe
Hilfsmaßnahmen zur Überwindung der aktuellen Ernährungskrise in Nepal (NPL 1008-08)	1.100.000	1	RRN
Ernährungssicherungsprogramm Rattanakiri (KHM 1017-06)	932.330	3	Welthun- gerhilfe
Ernährungssicherung in Nga District, Phase II (LAO 1019-05)	1.223.389	3	Welthun- gerhilfe
Integrierte ländliche Entwicklung in Oudomxay (Phase III) (LAO 1020-06) (durchgeführt; Abnahme in 2010)	1.127.028	3	Welthun- gerhilfe

² Die Welthungerhilfe hat in 2007 die Nummerierung der Förderbereiche umgestellt, die hier angegebenen Nummern beziehen sich vereinheitlicht auf die neuen Förderbereiche.

Tabelle 3: In 2009 durchgeführte Evaluationen von Einzelprojekten in Afrika
(FB: Förderbereich, BWS: Bewilligungssumme)

Projekttitle und Projektnummer	BWS (in €)	FB	Projekt- träger
RG 4 – West- und Zentralafrika			
Friedensfonds für Nordkivu (COD 1063-07)	1.544.998	5	Welthun- gerhilfe
Ländliches Entwicklungsprojekt im Kreis Tenenkou (MLI 1031-05)(durchgeführt in 2008, abgenommen in 2009)	760.000	3	Welthun- gerhilfe
Programm zur nachhaltigen Nutzung der natürlichen Ressourcen im Norden Benins durch Selbsthilfeförderung – PAE II (BEN 1012-06)	1.012.600	3	AGEDREN, CERABE, GERED, OSAP
Ernährungssicherung und Friedensentwicklung in Nord-Burundi, Phase II (BDI 1010-07)	2.222.916	3	Welthun- gerhilfe
Ernährungssicherung in der Gemeinde Bugabira (BDI 1011-07)	616.604	3	Welthun- gerhilfe
Rehabilitierung kleinbäuerlicher Kakao- und Kaffeepflanzungen im Osten von Sierra Leone (SLE 1006-07)	1.800.211	3	Welthun- gerhilfe und AgroEco
Ernährungssicherung und Verbesserung von Wasserversorgung und Sanitäreinrichtungen im Nordwesten Liberias – Konsolidierungsphase (LBR 1023-08)	1.165.000	1	Welthun- gerhilfe
RG 5 - Östliches- und Südliches Afrika			
Millenniumsdörfer Banamana, Chitalahimbera, Mangalaze (MOZ 1037 / 1050 / 1056)	751.900	3	Welthun- gerhilfe; KULIMA
Integrierter Naturschutz und ökologisch verträgliche Nutzung der Region Gwass Hills, Suba Distrikt, Kenia (KEN 1058-07)	1.100.000	3	C-MAD Rongo Kenia
Armutsbekämpfung durch Ressourcenschutz und Zielgruppentraining (KEN 1032-04)	771.508	3	Welthun- gerhilfe
Bekämpfung der Newcastle-Krankheit in den Provinzen Benguela und Huambo (AGO 1038-06)	1.889.271	3	Welthun- gerhilfe
Ernährungssicherung in den Distrikten Gokwe South und Nkayi (ZWE 1021-05)	1.963.420	3	Welthun- gerhilfe
Flutkatastrophe im Distrikt Chinde (MOZ 1041-07)	1.279.439	1	Welthun- gerhilfe; KULIMA

Die Bewilligungssumme aller evaluierten Einzelvorhaben betrug zusammen 32.345.208 Euro (Tabelle 4 und 5). 20 Evaluationen bezogen sich auf den neuen Förderbereich (3) „ländliche und regionale Entwicklung“, dem entsprach eine Bewilligungssumme von 23.061.328 Euro. Die beiden anderen wichtigen neuen Förderbereiche (1, 2) „Nothilfe und Basisinfrastruktur“ waren mit vier Evaluationen und einer Bewilligungssumme von 6.838.882 Euro abgebildet. Eine Evaluation bezog sich auf den Förderbereich 5 („zivilgesellschaftliche Strukturen“). Sechs Evaluationen bezogen sich auf Lateinamerika, sieben auf Asien und 12 (+1 MLI 1031) auf Afrika.

Tabelle 4: Durchgeführte Evaluationen von Einzelprojekten und deren Bewilligungssummen pro Förderbereich

Förderbereiche	Evaluationen pro Förderbereich	BWS (in €)
1 Nothilfe	3	3.544.439
2 Basisinfrastruktur	1	3.294.443
3 ländliche und regionale Entwicklung	20	23.961.328
4 soziale Integration und Bildung	0	0
5 zivilgesellschaftliche Strukturen	1	1.544.998
6 Gesundheit und HIV/AIDS	0	0
Summe	25	32.345.208

Tabelle 5: Durchgeführte Evaluationen von Einzelprojekten und deren Bewilligungssummen pro Regionalgruppe

Förderbereiche	Evaluationen pro Förderbereich	BWS (in €)
Lateinamerika (RG1)	6	9.574.768
Asien (RG 2/3)	7	6.652.573
West- und Zentralafrika (RG 4)	6 (+1 MLI 1031)	8.362.329
Östliches- und Südliches Afrika RG5)	6	7.755.538
Summe	25	32.345.208

2.4 Sektor- und Programmevaluationen

In 2009 wurde eine Landesprogrammevaluation in Tadschikistan durchgeführt. Zudem wurde die sehr umfangreiche Zwischenevaluation des Sektorvorhabens Millenniumsdörfer abgeschlossen, sowie eine Sektorevaluation zum Themenbereich Trinkwasser / WASH (Water, Sanitation, Hygiene) begonnen (der Zwischenbericht zur Sektorevaluation liegt vor, wurde noch nicht abgenommen).

Das Programmvolumen dieser Evaluationen beläuft sich auf insgesamt 51.558.338 Euro. Es wurden durch die Programmevaluation 67 Einzelprojekte abgebildet, von denen aber nur eine Auswahl direkt untersucht wurde (vergl. Tabelle 6).

Tabelle 6: In 2009 durchgeführte Programmevaluationen (FB: Förderbereich, BWS: Bewilligungssumme)

Programmtitel und Programmnummer	BWS (in €)	FB
Landesprogramm Tadschikistan (TJK 1048-05)	31.979.191	1/2/3/5
Sektorevaluation Trinkwasser / WASH	14.465.917	1/2
Sektorvorhaben Millenniumsdörfer (INT 1027-06)	5.113.230	2/3/4/75
Summe	51.558.338	

Drei der in Südamerika evaluierten Einzelvorhaben hatten einen Programmcharakter (SAM 1006, PER 1081, BOL 1031). Sie werden in diesem Bericht aber unter Einzelevaluationen im Ausland ausgewertet.

3. Ergebnisse aus Evaluationen

3.1 Übergreifende Auswertung der Auslandsarbeit nach DAC Kriterien

Die übergreifende Auswertung der Evaluationen der Auslandsarbeit der Welthungerhilfe basiert auf den Ergebnissen von 25 ausgewerteten Projektevaluationen und einer Programmevaluation. Die Ergebnisse wurden nach den DAC Kriterien systematisiert. Einzelprojektevaluationen, die mehrere Projekte betrafen, wurden zusammenfassend betrachtet.

Die Ergebnisse der Auswertung sind denen der beiden Vorjahre sehr ähnlich. In der Synthese der analysierten Einzelprojekte fällt wiederum die hohe Relevanz und Qualität der Durchführung der Maßnahmen ins Auge.

Die **Relevanz** der untersuchten Vorhaben ist, wie in den Vorjahren, im Wesentlichen gegeben (vergl. Tabelle 7). Die Projekte und Programme beziehen sich auf Kernprobleme der Zielgruppen, meist im Sinne der Armutsminderung oder der Ernährungssicherung sowie der direkten Überlebenshilfe. Wenige Vorhaben, die nur ein weniger wichtiges Kernproblem der Zielgruppe angehen (z.B. HTI 1029, KHM 1017, MLI 1031), wurden etwas schwächer bewertet. Auch wurden in nahezu allen Projekten die entwicklungspolitischen Ziele der Welthungerhilfe in vollem Umfang verfolgt. Auch die Relevanz der Vorhaben im Sinne der Richtlinien der Kofinanzgeber sowie der Ziele der Partnerorganisationen und der Regierungen der Gastländer ergaben durchweg gute Ergebnisse.

Tabelle 7: Bewertung der in 2009 evaluierten Vorhaben nach den DAC Kriterien Relevanz, Effektivität und Effizienz (n= 25)

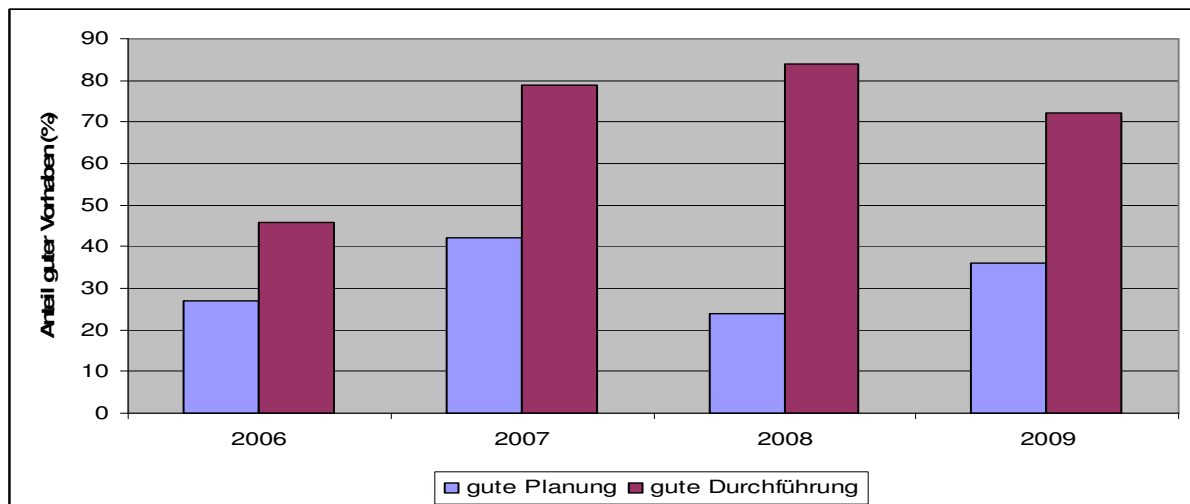
DAC Kriterium	Bewertung (in %)				
	gut	normal	schwach	Abbruch erforderlich	keine Angabe oder nicht relevant
Relevanz					
Kernproblem der Zielgruppe	88	12	0	0	0
Welthungerhilfe Ziele	96	4	0	0	0
Effektivität					
Zielerreichung	36	52	12	0	0
Zielrealismus	48	32	20	0	0
Planungsqualität	36	36	28	0	0
Durchführungsqualität	72	28	0	0	0
Effizienz					
K/N Projekt	44	36	20	0	4
K/N Maßnahmen	68	24	8	0	8

Auch die **Effektivität** der Vorhaben ist (wie auch in den vergangenen Jahren) in der überwiegenden Mehrheit der Vorhaben weiterhin zufrieden stellend. Die Ziele der Vorhaben (insbesondere Output / Leistungsebene) können üblicherweise zumindest in den wichtigsten Bereichen erreicht werden. Die Durchführungsqualität ist überwiegend gut. Folgende Probleme in der Implementierung sollen dennoch benannt werden: In einer Reihe von Vorhaben wurden steuerungsrelevante Absprachen zwischen Partnern und der Welthungerhilfe nur unzureichend schriftlich festgehalten (z.B. NIC 1023, MOZ 1056). Andere Vorhaben hatten deutliche Schwächen in der Koordination zwischen den beteiligten Partnern (z.B. BEN 1012, PER 1081). Beides führte zu Missverständnissen und Irritationen. In anderen Vorhaben waren erhebliche Umsteuerungen aufgrund von Leitungsfehlern zu Projektbeginn erforderlich (z.B. MLI 1031, HTI 1029, MOZ 1056).

Im Bereich der Planungsqualität zeigt sich weiterhin ein deutlich differenzierteres Bild: Einer Reihe von Vorhaben gelingt es in vorbildlicher Weise konzeptionell gut und wirkungsorientiert zu planen (z.B. LAO 1019, NPL 1008, KGZ 1010, MLI 1031, COD 1063, AGO 1038). Sie werden systematisch vorbereitet und legen der Planung die erforderlichen Analysen zu Grunde. Andere Vorhaben fallen dagegen deutlich ab (z.B. HTI 1029, NIC 1023, KEN 1058). Die genannten Planungsschwächen können oft durch gute Projektsteuerung, wie in den oben genannten drei Beispielen, wieder ausgeglichen werden. Ähnliches gilt für die schon genannten Probleme in der Durchführung. Dies führte aber zu zeitlichen Verzögerungen und einer erheblichen Mehrarbeit für das betroffene Personal.

In Abbildung 3 wurde Planungs- und Durchführungsqualität über die letzten Jahre dargestellt, tendenziell ist hier eher eine leichte Verbesserung als eine Verschlechterung zu sehen, um bei diesen geringen Veränderungen einen Trend festzustellen, reicht die Beobachtungszeit von nur vier Jahren aber nicht aus. Positiv hervorgehoben werden soll auch, dass im Vergleich zu den Vorjahren mehr und mehr Projekte von „Base Line Studien“ Gebrauch machen.

Abbildung 3: Entwicklung der Qualität von Planung und Durchführung der Auslandsvorhaben der Welthungerhilfe von 2006 – 2009 (Anteil guter Ergebnisse in % der evaluierten Vorhaben)



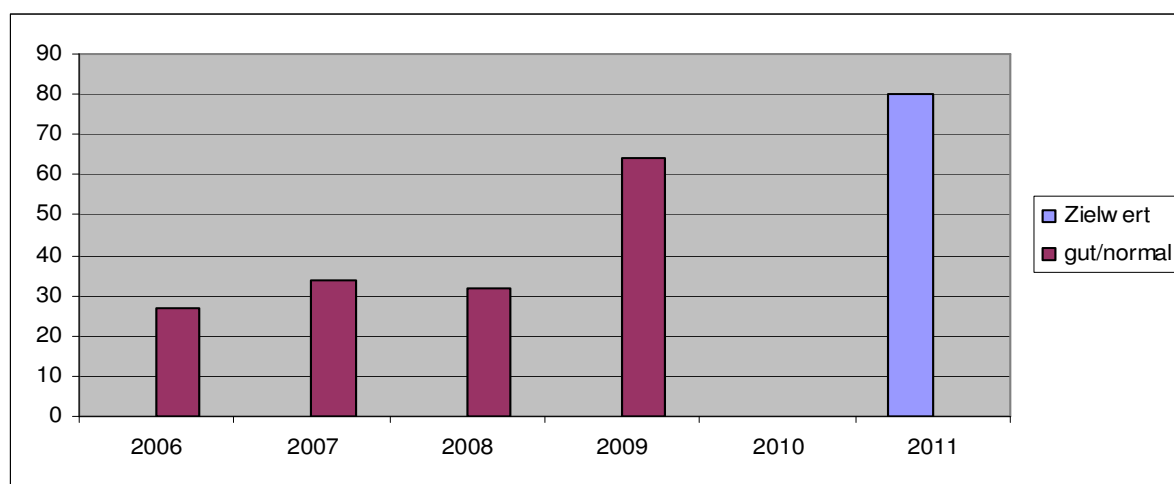
Insgesamt kann auch die **Effizienz** der evaluierten Vorhaben (basierend auf den Einschätzungen zum Kosten/Nutzen Verhältnis) als zufrieden stellend bezeichnet werden. Ineffiziente Projekte werden nur in Ausnahmefällen beobachtet, eine geringere Effizienz wird im Zeitraum der vergangenen Jahre recht konstant bei etwa 20% der Vorhaben festgestellt. Die Effizienz der Maßnahmen selbst weist deutlich seltener Schwächen auf als das Gesamtvorhaben. In 2009 bezogen sich diese Schwächen vor allem auf einige Vorhaben mit einem vergleichsweise hohen Koordinationsaufwand, der sich bisher noch nicht deutlich in Leistungsverbesserung niederschlagen konnte (z.B. HTI 1029, PER 1081).

Die deutlichste Verbesserung in der Auslandsarbeit der Welthungerhilfe lässt sich beim **Wirkungsmonitoring** feststellen. In den zurückliegenden Jahren (2006 – 2008) wurde recht konstant nur in etwa 30 % der Projekte ein gutes oder normales projekteigenes Wirkungsmonitoring festgestellt, ohne dass über die Jahre Verbesserungen beobachtet wurden. In den in 2009 evaluierten Vorhaben stellt sich diese Situation mit 64% nun ganz deutlich positiver dar. Diese positive Entwicklung ist vor allem auf die Arbeit in Südamerika, Zentralasien und Zentralafrika (insb. im Kongo) zurückzuführen. Zu dieser positiven

Entwicklung tragen aber auch Regionen wie Südasien, Südostasien, Ost- und Südafrika deutlich bei. In vielen der positiv bewerteten Vorhaben hat sich das Verständnis der Mitarbeiter und Partner vor Ort im Sinne einer Wirkungsorientierung deutlich verbessert. Auch wird Monitoring zur Steuerung erheblich mehr genutzt (vergl. Abbildung 4).

Um diese positive Entwicklung weiter zu stärken, sollten die Regionalbüros weiter unterstützt und veranlasst werden, in allen Projekten ein qualitativ gutes Wirkungsmonitoring verbindlich einzurichten. Die zu verbessernden Kernelemente sind weiterhin die Indikatorenformulierung in der PPÜ, die Base Line Datenerhebung sowie die Aufstellung und Umsetzung des Monitoringplans. Interessant war, dass in einigen Vorhaben, die zurzeit eine deutliche Verbesserung des Monitorings erreichen, die hierfür erforderlichen Personalressourcen in der ursprünglichen Planung stark unterschätzt wurden.

Abbildung 4: Jährliche Entwicklung der Qualität des Wirkungsmonitorings in der Auslandsarbeit ab 2006 in der Gesamtheit der evaluierten Projekten (n=101) (Gut/normal = relativer Anteil der evaluierten Projekte mit guten oder normalem Wirkungsmonitoring; Zielwert = in 2011 sollen 80% der Projekte ein gutes Wirkungsmonitoring installiert haben)



Die beobachteten oder erwarteten **positiven Wirkungen** der evaluierten Vorhaben bezogen sich auf das Kernanliegen der Welthungerhilfe, nämlich die „Verringerung von Hunger und Armut“. Bei der großen Mehrzahl der Vorhaben kann von einer klaren Verbesserung der Lebensbedingungen der Zielgruppe ausgegangen werden (vergl. Tab. 8).

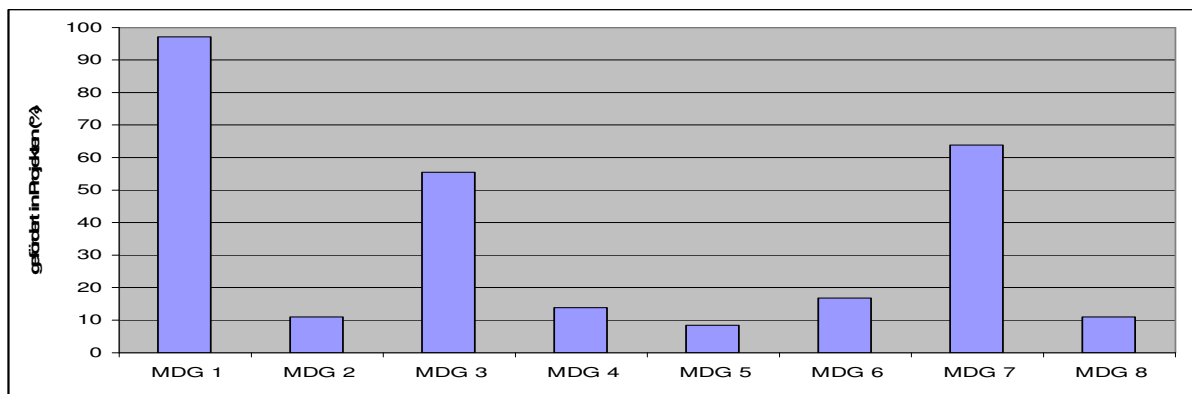
Tabelle 8: Bewertung der in 2009 evaluierten Vorhaben nach den DAC Kriterien Wirkung und Nachhaltigkeit (n= 25)

DAC Kriterium	Bewertung (in %)				
	gut	normal	Schwach	Abbruch erforderlich	keine Angabe oder nicht relevant
Wirkungen					
Aufzeichnung (M&E)	36	28	36	0	0
positive Wirkung	60	36	4	0	0
negative Nebenwirkung	0	4	96	0	0
Nachhaltigkeit					
ökonomisch / Ernährung	48	40	4	0	8
soziokulturell	40	32	20	0	8
Struktur bildend	24	36	32	0	8
Ökologisch	44	32	8	0	16

Positive Beispiele für gute Projektwirkungen wurden in allen drei Kontinenten in denen die Welthungerhilfe tätig ist - Lateinamerika (BOL 1031, SAM 1006), Asien (KHM 1017, TJK 1058, KGZ 1010) und Afrika (COD 1063, AGO 1038, MOZ 1037, KEN 1058) - erreicht.

Über die vergangenen beiden Jahre wurde der Beitrag der Welthungerhilfe Vorhaben zu den Millenniumszielen systematisch in Evaluationen abgefragt (Abb. 5). Es zeigt sich hier ganz deutlich, dass sich nahezu alle Vorhaben intensiv um eine Verringerung von extremer Armut und Hunger (MDG 1) bemühen. Mehr als die Hälfte der Vorhaben engagieren sich zudem um eine Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit (MDG 3) sowie um Umwelt und nachhaltige Ressourcennutzung (MDG 7). Die Projektarbeit im Ausland engagiert sich damit besonders deutlich in den Kernanliegen der Welthungerhilfe. Wobei der Beitrag zur „Selbsthilfe“ durch die Millenniumsziele nicht abgebildet wird. Die Auslandsarbeit zum Millenniumsziel Umwelt (MDG 7) kann auch als Unterstützung unserer Zielgruppen im Klimawandel gewertet werden.

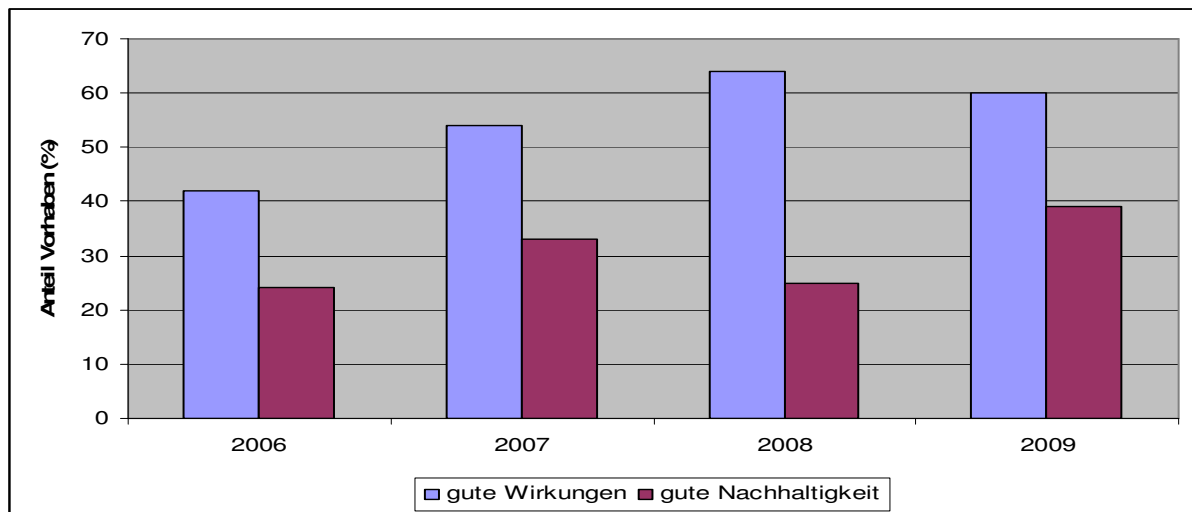
Abbildung 5: Anteil der Projekte in der Auslandsarbeit, in denen spezifische Millenniumsziele (MDG) gefördert werden (n=36; Vorhaben aus 2009 und 2008)



Folgende Vorhaben sind in 2009 als positive Projektbeispiele zu nennen: BDI 1010/11 - innovativer Ansatz für Frieden und Versöhnung, LAO 1019 - Konzept der Landnutzungsänderung für Ernährungssicherung, KEN 1032 – interessanter Selbsthilfeansatz, KEN 1058 und KGZ 1010 – systematischer Beratungsansatz zur Partnerförderung, MOZ 1056 - Nutzung des MDG Monitorings in der Projektsteuerung, AGO 1038 und SLE 1006 – technisch innovativ und hohe fachliche Qualität (SLE in der Fair Trade Vermarktung), ZWE 1021 – strategische Planung des LRRD Ansatzes, LBR 1023 - Involvierung der Zielgruppen in die Planung, BEN 1012 – Konzept zur Selbstevaluation, COD 1063 und TJK 1058 – differenzierte und transparente Behandlung der Nachhaltigkeit, TJK 1058 – Konzept zu Eigenleistungen der Zielgruppe, NPL 1008 – Rechenschaft gegenüber Zielgruppen, SAM 1006 – innovative Zusammenarbeit mit dezentralen staatlichen Strukturen.

Durch die deutliche Verbesserung des Wirkungsmonitorings wird in 2009 erstmalig das Strategieziel „in 50% der relevanten Evaluationen sind positive Wirkungen im Hinblick auf mindestens drei Livelihood Faktoren festgestellt“ erreicht. Das Potential hierfür bestand bereits seit mehreren Jahren (2007–2009: >50% mit Potential für gute Wirkungen bei 3 Livelihood Faktoren). Nur konnte der Wirkungsnachweis aufgrund der benannten Schwächen im Monitoring nicht erbracht werden.

Abbildung 6: Anteil der Projekte in der Auslandsarbeit, in denen ein Potential für gute Wirkungen und gute Nachhaltigkeit besteht; Entwicklung zwischen 2006 und 2009



Nachhaltigkeit erreicht die Welthungerhilfe in vielen Projekten insbesondere durch die Förderung von Selbsthilfeansätzen und Partnerförderung. Wichtig sind hier die Unterstützung von Selbsthilfegruppen und die Übertragung von Verantwortung an diese. Hier kann die Welthungerhilfe inzwischen, wie auch in den vorangegangenen Jahren festgestellt, auf viele positive Beispiele in entwicklungsorientierten Vorhaben zurückgreifen (vergl. Abbildung 6).

In der Partnerförderung hat sich in den letzten Jahren eine Veränderung ergeben: Während die Welthungerhilfe früher stärker das Konzept der direkten Partnerverantwortung hatte und neue Partner zunächst mit kleineren Vorhaben betraute, so führt die Welthungerhilfe heute mehr Vorhaben in eigener Verantwortung durch und übergibt Teilbereiche dieser Vorhaben an Partner zur Implementierung.

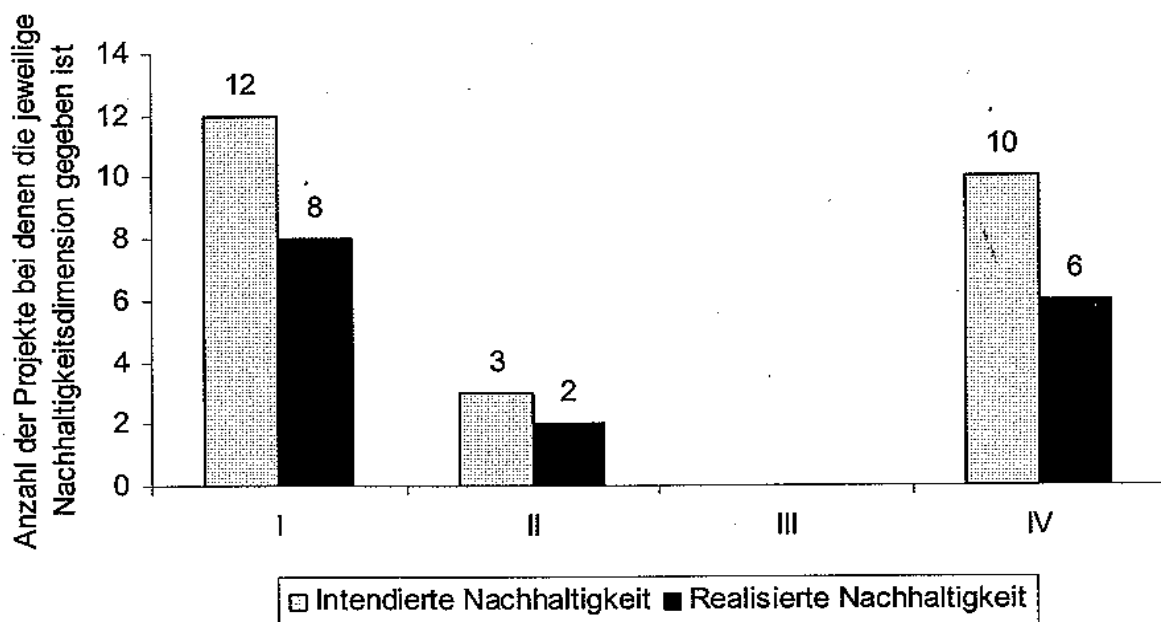
Von allen wichtigen DAC Kriterien stellt sich die Nachhaltigkeit bei den Projekten der Welthungerhilfe weiterhin als das schwächste Glied dar. In 2009 konnten hier aber Erfolge in der Verbesserung von Nachhaltigkeit festgestellt werden. Während bei den Evaluationen aus 2006-2008 die Nachhaltigkeit der Vorhaben nur in etwa zu 20 -30% der Evaluationen als gut zu bezeichnen war, wurde dieser Wert in 2009 auf fast 40% gesteigert. In mehreren Vorhaben (z.B. COD 1063) findet inzwischen auch ein realistischer und fachlich fundierter Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit statt. So wird es auch sehr positiv bewertet, wenn z.B. in einem Vorhaben in Tadschikistan (TJK 1058) eindeutig benannt wird, dass bestimmte lokale Organisationsstrukturen nur während der Durchführung eine Funktion haben und keine Nachhaltigkeit dieser Organisationsstrukturen angestrebt ist. Hier spielt in 2009 sicher eine Rolle, dass vergleichsweise viele Vorhaben des Förderbereichs 3 („ländliche Entwicklung“) untersucht wurden. Dies allein reicht aber zur Erklärung der positiven Veränderung nicht aus. In mehreren Ländern hat die Welthungerhilfe ihre Ausrichtung in der Wirkungs- und damit auch der Nachhaltigkeitsorientierung deutlich verbessert und dies ist gerade in vergleichsweise wichtigen Landesprogrammen wie z.B. Liberia, Kongo, Kenia, Angola und Tadschikistan / Kirgistan festzustellen. Die Verbesserung der Nachhaltigkeit bleibt weiterhin eine der wichtigsten Herausforderungen für die Arbeit der Welthungerhilfe.

Hier ist auch eine fachlich fundierte Analyse der zu erwartenden Nachhaltigkeit in ihren verschiedenen Dimensionen und Sektoren bereits in der Planung erforderlich. Was hiermit gemeint ist, soll durch den folgenden Einschub verdeutlicht werden:

„Die Stabsstelle S01 arbeitet inzwischen häufiger mit Universitäten zusammen, die die Evaluationsberichte auch zu Forschungszwecken nutzen. In diesem Zusammenhang wurde in 2009 eine Arbeit an der technischen Universität Kaiserslautern unterstützt (Evaluation der Nachhaltigkeit von Projekten der Welthungerhilfe – Anwendung des Additiven Nachhaltigkeitsindex – von Katharina Dittrich), bei der zwölf bereits vorliegende Ex-post Evaluationen zu Vorhaben in der ländlichen Entwicklung speziell nach den Dimensionen der Nachhaltigkeit ausgewertet wurden. Im Folgenden sollen einige der Ergebnisse dargestellt werden. Auch, um an dieser Stelle die Problematik der Nachhaltigkeit bei Vorhaben der Welthungerhilfe inhaltlich deutlicher herauszuarbeiten.

In der Literatur werden neben den Bereichen (ökonomisch, soziokulturell, Struktur bildend, ökologisch) auch vier Dimensionen der Nachhaltigkeit (nach Stockmann 2006) unterschieden: projektorientierte Nachhaltigkeit (die Zielgruppe führt im eigenen Interesse und zum eigenen Nutzen fort), nutzenorientierte Nachhaltigkeit (andere Gruppen haben die Innovation in ihrem eigenen Interesse und zum eigenen Nutzen dauerhaft übernommen), systemorientierte Nachhaltigkeit (die Innovationen führen über Diffusionsprozesse zu einer Leistungssteigerung des gesamten Sozialsystems), verhaltensorientierte Nachhaltigkeit (die Zielgruppe verfügt über ein Innovationspotential, um auf veränderte Umweltbedingungen flexibel und angemessen zu reagieren).

Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Dimensionen der Nachhaltigkeit - Auswertung von zwölf Ex-post Evaluationen (Quelle: Dittrich 2009)



Die Abbildung 7 zeigt, dass die erste und die vierte Dimension der Nachhaltigkeit (projektorientiert und verhaltensorientiert) am häufigsten auftrat. Dies deutet darauf hin, dass Projekte der ländlichen Entwicklung einen starken Fokus darauf haben, dass die eingeführten Aktivitäten und Innovationen durch die Zielgruppe selbst fortgesetzt werden sowie dass das Selbsthilfepotential der lokalen Bevölkerung steigt. Die nutzenorientierte Nachhaltigkeit war dagegen nur bei drei evaluierten Projekten ein erklärtes Ziel. Dies deutet darauf hin, dass die Verbreitung der Innovation innerhalb angrenzender Gruppen nur bei wenigen Projekten eine Rolle spielt (kaum Multiplikation). Die dritte Nachhaltigkeitskomponente die systemorientierte Nachhaltigkeit war in keinem der zwölf Projekte ein erklärtes Ziel, noch wurde dies im Zuge des Projektes realisiert. Dieses

Ergebnis ist nicht überraschend, da bei Projekten in dieser Größe nicht von einem systemweiten Einfluss ihrer Projektaktivitäten ausgegangen werden kann. Bei der Anwendung des Additiven Nachhaltigkeitsindex (Caspari 2004) zeigt sich, dass die meisten Projekte nur zwei Nachhaltigkeitsdimensionen realisiert haben. Ein Projekt erzielte sogar Nachhaltigkeit in drei aber keines in vier Dimensionen. Letzteres kann auch, wie erwähnt, von einer Organisation der Größe der Welthungerhilfe nicht erwartet werden. Überraschend ist allerdings, dass es unter den zwölf untersuchten Projekten auch vier Projekte gab, die auf keiner Nachhaltigkeitsdimension positiv bewertet wurden, und das obwohl nur solche Vorhaben zur Ex-post Evaluation ausgesucht wurden, die plangemäß und erfolgreich implementiert worden waren. Dies bedeutet nicht, dass diese Projekte keinerlei Wirkungen zeigten, sondern lediglich, dass die Wirkungen in diesen Fällen vorwiegend zeitlich begrenzt und nicht nachhaltig waren.“

Der für Nachhaltigkeit wichtige Aspekt der Selbsthilfe wird in einem gesonderten Abschnitt inhaltlich behandelt werden.

Schwerwiegende negative Nebenwirkungen der Vorhaben wurden in keinem Gutachten benannt. Geringere negative Nebenwirkungen bezogen sich, wie in den vergangenen Jahren häufig auch, auf die Gefahr der Überweidung durch zu hohen und schlecht geführten Tierbestand (MLI 1031). Auch wurde in keinem der untersuchten Projekte eine **Empfehlung zum Abbruch** der Projekte ausgesprochen.

3.2 Jahresthema „Hilfe zur Selbsthilfe“³

Seit 2006 lässt die Welthungerhilfe auch übergeordnete Fragestellungen, die durch ein Jahresthema benannt werden, in den Einzelprojektevaluationen systematisch untersuchen. Nach einer vorausgegangenen (2006 und 2007) Auswertung zum Thema „Geschlechtergerechtigkeit“, deren Synthesebericht im April 2008 erschien, wurde in 2008 und 2009 das Jahresthema „Hilfe zur Selbsthilfe“ in die Referenzrahmen der Projektevaluationen aufgenommen.

Die Arbeitshypothese lautete *„Die Förderung der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ ist integraler Bestandteil von Projekten und Programmen aller Förderbereiche der Welthungerhilfe“*. Hierbei sollte bewertet werden, inwieweit das Grundprinzip der Stärkung von Selbsthilfefähigkeiten in den Bevölkerungsgruppen, mit denen die Welthungerhilfe in ihren Programmen arbeitet, befolgt wurde. Die Beschreibung des Ansatzes ist in einem Arbeitspapier der Welthungerhilfe vom September 2007 niedergelegt.⁴ Zu den Ergebnissen wird ein separater Bericht erstellt, der im Entwurf bereits vorliegt. Im Folgenden sollen einige Feststellungen kurz benannt werden:

In der überblicksartigen Einschätzung wurde das Augenmerk zunächst auf die Operationalisierung des Selbsthilfeansatzes in Planung, Durchführung und Wirkungsbeobachtung durch die evaluierten Projekte bzw. Programme gelegt. Die Übersicht zeigt, dass das Thema insgesamt *„Hilfe zur Selbsthilfe“* mittelmäßig bis gut in den Projekten der Welthungerhilfe verankert ist. Allerdings wird auch ein Teil der Projekte als schwach in der Selbsthilfeförderung bewertet (vergl. Tabelle 9).

³ Der Textabschnitt zum Jahresthema wurde von der Gutachterin Frau Dr. Beate Scherrer vorbereitet.

⁴ Welthungerhilfe (Hrsg.) „Hilfe zur Selbsthilfe in der Programmarbeit“, Bonn, Sept. 2007

Tabelle 9: Bewertung des Themas „Hilfe zur Selbsthilfe“ in evaluierten Vorhaben (2008-2009)

Kriterium	gut (%)	mittel (%)	schwach (%)	keine Wertung
Planung	12 (30)	12 (30)	14 (35)	2
Durchführung	14 (35)	17 (42,5)	7 (17,5)	2
Wirkung	11 (27,5)	18 (45)	10 (25)	1
Summe (n = 40)				

Die Auswertung wurde nach den Bereichen Projektplanung, Durchführung und Projektwirkungen unterteilt; je nach Bereich zeigen sich deutliche Unterschiede in der Bewertung. Die tabellarische Darstellung zeigt auf, dass die Selbsthilfeförderung der Welthungerhilfe trotz erheblicher Planungsschwächen bei der Durchführung besser funktioniert. Die Bewertung der Wirkungen ist deutlich heterogener.

Schwächen zeigen sich vor allem im Bereich der Projektplanung. In 35 % der Gutachten wird bemängelt, dass entweder keine geeignete Situationsanalyse erstellt oder die Zielgruppen nicht angemessen beteiligt wurden. Demgegenüber schneidet die tatsächliche Projektdurchführung besser ab, hier erhalten 35 % der Projekte eine gute, 42,5 % immerhin eine mittlere Bewertung. Schwierig wird es außerdem in der Einschätzung von Wirkungen der Selbsthilfeförderung: 45 % der GutachterInnen bescheinigen zwar positive Trends in Wirkungen und Nachhaltigkeit; jedoch werden bei einem Viertel der Projekte nur schwache Wirkungen festgestellt.

Generell beurteilten die Gutachter die Wirkungen der Projekte auf die Zielbevölkerung positiv. In über 70 % der Projekte zeigen sich Anzeichen für mittlere oder positive Wirkungen. Die Projekte führten in den meisten Fällen zu einer Verbesserung der Lebenssituation der Bevölkerung, allerdings wurde die Eigenverantwortung nicht immer ausreichend gefördert. Eine stärkere Verbindung dieser beiden Wirkungsbereiche ist eine der künftigen Herausforderungen an die Projektarbeit.

3.3 Ergebnisse aus Sektor und Programmevaluationen

Sektorevaluation Trinkwasser / WASH⁵

Die Sektorevaluation besteht aus drei Hauptelementen: einer Querschnittsauswertung vorliegender Evaluationsberichte, eines Nutzungs- und Wirkungs-Assessments vor Ort sowie einer Befragung zur Außenwahrnehmung der Projektarbeit durch Partner. Der Zwischenbericht zur Querschnittsauswertung liegt inzwischen vor. Er wurde noch nicht abgenommen. Folgende erste Ergebnisse sollen hier benannt werden:

Die Querschnittsuntersuchung zeigte, dass die Welthungerhilfe ihre Leistungen quantitativ gut erbringt. Es sind aber Schwächen im qualitativen Bereich zu beobachten, zum Beispiel in der Kontrolle und Sicherstellung der Bauqualität und der lokalen Managementfähigkeiten. Zudem sind oft keine geeigneten qualitativen Monitoring Systeme vorhanden, um diese Schwächen rechtzeitig feststellen zu können.

Der Bereich sanitäre Einrichtungen und Gesundheitspflege (sanitation) ist in den Vorhaben wenig entwickelt. Die Ingenieur-Expertise zu sanitären Einrichtungen ist gering und auch konzeptionell wenig entwickelt. Die Arbeit in der Hygiene Beratung und Kampagnenarbeit

⁵ Der Textabschnitt orientiert sich an der Zusammenfassung des Zwischenberichtes von Herrn Richard Ellert.

bleibt hinter den Erwartungen zurück, Erfahrungen werden in Folgevorhaben nur wenig genutzt.

Es werden meist zu wenige Ressourcen für die Projektplanung eingesetzt. Vor allem aber wird die Unterstützung der Nutzergruppen viel zu kurzfristig gegeben, was erhebliche Schwächen in der Nachhaltigkeit zur Folge hat. Die Welthungerhilfe sollte daher entweder die Zielerwartungen bei diesem Projekttyp reduzieren oder die Unterstützung der einzelnen Vorhaben verstärken.

Evaluation Sektorvorhaben Millenniumsdörfer⁶

Die Welthungerhilfe führt seit Anfang 2006 das **Sektorvorhaben Millenniumsdörfer** (SV MD) durch. Das Vorhaben besteht aus der Auslandsarbeit in inzwischen 14 Projekten in 13 Partnerländern der Welthungerhilfe und der Inlandsarbeit in den Bereichen Marketing (inkl. Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising), entwicklungspolitische Lobby- und Bildungsarbeit sowie Pressearbeit. **Ziel des fünfjährigen SV MD** ist die „Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele (MDGs) im Rahmen der regulären Projekt- und Programmarbeit an ausgewählten Standorten über Millenniumsdörfer und Darstellung ihrer Wirkungen und Bedeutung in der entwicklungspolitischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit“. Aus organisationspolitischer Sicht ist das SV MD das erste Organisationseinheiten (OE)-übergreifende Projekt dieser Größenordnung, das als solches geplant wurde.

Hauptfeststellungen und –schlussfolgerungen

Das SV MD ist **relevant**. Es entspricht dem Bedarf der Zielgruppen in den Partnerländern und größtenteils in der Inlandsarbeit. Es entspricht den Politiken und Strategien der Welthungerhilfe und ihrer Partner im Ausland. Beim entwicklungspolitischen Fachpublikum erfordert der entwicklungspolitische Ansatz allerdings eine sorgfältige Kommunikation, um dem Eindruck von Millenniumsdörfern als „Inseln oder Oasen der Glückseligkeit“ entgegen zu wirken. Zudem hat das SV MD nach anfänglich hoher Motivation und Unterstützung inzwischen das *Commitment* und die *Ownership* der Führung weitgehend verloren.

Die **Planung und Vorbereitung** des SV MD erfolgte in einem längeren Prozess mit intensiver Beteiligung und vielfältigen Auseinandersetzungen von Vertreter/-innen der zuständigen Organisationseinheiten und Entscheidungsgremien. Das Ergebnis des Planungsprozesses bietet allerdings keine ausreichende Orientierung für eine klare und stringente Projektarbeit. Die Zielhierarchie und Wirkungslogik(en) sind unklar. Zielkonflikte sind nicht geklärt. Insgesamt wurden die Andersartigkeit, die Komplexität und die Reichweite des Projektes in der Planungs- und Entscheidungsphase unterschätzt. Ein dem Pilotvorhaben angemessener „Musterwechsel“ und eine Entwicklung hin zu einer „lernenden Organisation“ wurden nicht ausreichend vollzogen.

⁶ Der Textabschnitt orientiert sich an der Zusammenfassung des Berichtes von Frau Dr. Lioba Weingärtner und Herrn Christian Berg.

Zum **Stand der Umsetzung** kann festgestellt werden, dass die Projekte zum Teil von der Welthungerhilfe selbst und zum Teil in Kooperation mit Partnerorganisationen mit Fokus auf ausgewählten MDG (insb. MDG 1, 2 und 7) größtenteils entsprechend der jeweiligen Planung umgesetzt werden. In der Inlandsarbeit gibt es – teilweise Fachgruppen-übergreifend – vielfältige Aktivitäten und Leistungen mit einer Vielfalt von Partnern und überwiegend positiver Resonanz. Einzelne „*good practice*“ bereichsübergreifender Arbeit zeigen ermutigende Ergebnisse. Das Potenzial, das das Thema MDGs und eine verstärkte Bereichs-übergreifende Arbeit bietet, wurde noch nicht ausgeschöpft. Es gibt bisher zu wenige Synergien zwischen Auslands- und Inlandsarbeit.

Das **Management** und die **bereichsübergreifende Arbeit** wurden durch die Einrichtung einer Steuerungsgruppe (SG) zu Beginn des SV und die Schaffung einer direkt der Bereichsleitung unterstellte Koordinationsstelle befördert. Allerdings ist das Mandat der SG unklar und Entscheidungsbefugnisse fehlen. Es gibt keine systematische interne Kommunikation und Kooperation zwischen den Beteiligten. Unklarheiten im Budgetmanagement und nach der Strukturreform reduzierte Personalressourcen erschweren die Arbeit im SV MD.

Der Anspruch, die MDG-Erreichung über ein entsprechendes **Monitoring** nachweisen zu wollen, kann als eine Stärke des SV MD angesehen werden. Das MDG-Monitoring wurde in einem soliden Prozess mit viel Fachexpertise entwickelt. Die Manuals sind nutzerfreundlich und hilfreich. Allerdings weist das Monitoring auch eine Reihe von Schwächen auf. Es ist nicht immer angemessen für die Anwendung auf Dorfebene adaptiert worden, in der Datenerhebung recht aufwändig, in der Auswertung und Analyse anspruchsvoll und bisher nur rudimentär genutzt. Wichtige (potenzielle) MDG-Wirkungen (insb. MDGs 1 und 4-6) werden so nicht oder bestenfalls ansatzweise nachweisbar sein. Die Integration von MDG-Monitoring und steuerungs-orientiertem Projekt-M&E ist bisher unzureichend.

Der beschriebene Stand der Durchführung lässt gute Beiträge zur **Zielerreichung** vermuten. Soll-Ist-Vergleiche der Projekte in den MD und die Fallstudien zeigen, dass neben guten Resultaten auf dem Weg zu den Zielen weitere positive **Wirkungen** auftreten. In der Projektarbeit im Ausland gibt es viele gute Ansätze, um die **Aussichten für Nachhaltigkeit** zu fördern, z.B. durch Anwendung angepasster Technologien, Eigenbeteiligungen der Zielgruppen und Selbsthilfeförderung. Allerdings werden nicht alle MD-Projekte 2010/11 übergabereif sein. Die Inlandsarbeit hat einzelne neue Partnerschaften generiert, die dauerhaft bindbar sein sollten.

Zusammenfassend wird in der **Zwischenbilanz** deutlich, dass das SV MD durchaus eine Reihe von **Erfolgen** zeigt, insgesamt jedoch auch das **Risiko** besteht, an dem selbst gesetzten, hohen Anspruch zu scheitern. Allerdings bietet das SV MD weiterhin gute **Potenziale** für die Welthungerhilfe, um ihre entwicklungs- und organisationspolitischen Ziele zu erreichen.

Hauptempfehlungen

Diese Ergebnisse führen zu der **Empfehlung**, das SV MD für den Rest der Laufzeit bis Ende 2010 in seiner **Ziel- und Wirkungsorientierung** der Auslands- und Inlandsarbeit und im **Management** zu stärken und professionell weiter umzusetzen.

Darüber hinaus sehen die Evaluator/-innen **drei Handlungsoptionen**, die – einzeln oder in Kombination – möglich sind, wenn die Führung der Welthungerhilfe ein erneutes *Commitment* für dieses Vorhaben abgibt und konsequent umsetzt. Die Gutachter empfehlen hierbei die dritte Handlungsoption: „Breitenwirksamkeit erhöhen und noch besser werden“, d.h. ein publikums- und breitenwirksames Zwischen-*Event* im Jahr 2010 durchführen bzw. sich öffentlichkeitswirksam an entsprechenden *Events* zur nationalen und internationalen Zwischenbilanz der MDGs im September 2010 beteiligen und eine zweite Phase des SV MD umsetzen – unter Berücksichtigung der Lernerfahrungen der ersten Phase.

3.4 Evaluation von Inlandsprojekten⁷

Seit dem Jahr 2007 werden durch die Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement auch Inlandsprojekte evaluiert. Dadurch wird ein Beitrag zur Umsetzung der Strategie 2007-2011 geleistet, in der folgender Indikator zur Evaluation von Inlandsprojekten formuliert wurde.

„50% der Inlandsprojekte werden evaluiert, und die Ergebnisse der Evaluationen werden bis 2011 umgesetzt.“⁸

Konkret bedeutet dies, dass pro Jahr ca. ein bis zwei Projekte zu evaluieren sind. Folgende Liste gibt einen Überblick über die bereits durchgeführten Evaluationen:

- Welthunger-Index (2009)
- Millenniumsdörfer – Inlandsprojekte der FG23, der FG-IP bzw. nun FG PA und S03 (2009)
- Aktion LebensLäufe (2008)
- Internet und Newsletter (2008)
- Welternährung (2007)
- Shadow Dac (2007)

Anzumerken ist, dass nicht alle Inlandsprojekte der Welthungerhilfe „echte Projekte“ im Sinne des klassischen Projektmanagements sind, sondern eher fortlaufende Aktivitäten. Typische Merkmale von Projekten sind: Zielvereinbarung, zeitliche Befristung, begrenzte Ressourcen, Einmaligkeit, Neuartigkeit, Komplexität. Es sollte kritisch geprüft werden, welche Inlandstätigkeiten die Welthungerhilfe weiterhin als „echte Projekte“ bezeichnet.

Laut interner Projektaufstellung der Welthungerhilfe (PIAP) gibt es aktuell 23 Inlandsprojekte, von denen sechs Projekte nach Diskussion mit den zuständigen Fachgruppenleiter/innen keinen Projektcharakter aufweisen, wie z.B. „Vorträge/ Tagungen“ oder „Positionierung durch Pressearbeit“. Ein Projekt „Kultur 2008-2010“ wird nicht weitergeführt, so dass 16 „evaluationsfähige Projekte“ für den Zeitraum 2007 bis 2011 der 50% Klausel entsprechen. 2010 wird das Projekt „Mitgliedsorganisationen“ evaluiert. Wenn 2011 noch eine weitere Inlandsevaluation stattfindet, ist der quantitative Aspekt des oben genannten Indikators erfüllt. Wie steht es um den qualitativen Anspruch: Wurden die Ergebnisse der Evaluationen bis 2011 umgesetzt?

Bislang gibt es kein standardisiertes Verfahren zum Nachhalten der Umsetzung von Evaluationsempfehlungen in der Inlandsarbeit. Somit beruht die folgende Kurzauswertung auf Einzelgesprächen mit den jeweiligen Projektverantwortlichen und ist subjektiver Natur. Thematisiert wurden die Nützlichkeit von Evaluationen, die individuelle Nutzung/ Umsetzung der Ergebnisse und der Kosten-Nutzen-Aspekt. Die Sichtung der sechs vorliegenden Berichte gab darüber hinaus eine Antwort auf die Frage, wie gut unsere Inlandsprojekte sind sowie Hinweise zu projekt-übergreifenden Erkenntnissen.

Nützlichkeit der Evaluationsergebnisse

Sämtliche Evaluationen wurden als sehr nützlich und hilfreich eingestuft. Begründet wurde diese Einschätzung durch vier Argumente:

Erstens zwingt der Evaluationsprozess den Projektleiter/ die Projektleiterin mit dem notwendigen Abstand das eigene Projekt zu reflektieren und es kritisch zu beleuchten. Der Gutachter fungiert hierbei als „qualifizierter Gesprächspartner“.

⁷ Der Textabschnitt wurde von Frau Dr. Speier-Werner verfasst.

⁸ (vgl. Leistungsbereich 2, Teilziel: Die Welthungerhilfe setzt in der Programm- und Projektarbeit im Inland überdurchschnittliche Qualitätsstandards)

Zweitens werden eigene Ideen bestärkt und sehr griffig formuliert. Die Umsetzung der zum Teil eigenen Ideen wird häufig durch die Evaluation ausgelöst. Des Weiteren wurde häufig der „Blick über den Tellerrand“ (Wie machen es die anderen?) von den Gesprächspartnern wertgeschätzt und als sehr nützlich eingestuft. Im Vergleich zu Selbstevaluationen wurde viertens konstatiert, dass die Ergebnisse von externen Evaluationen Argumentationshilfen für die Projektleitung sind: einem externen, unabhängigen Bericht wird im Hause Glauben geschenkt. Die Erkenntnisse der Gutachter werden als Argumentationshilfen bei strategischen Entscheidungen genutzt.

Nutzung der Ergebnisse

Eine sinnvolle Nutzung von Evaluationserkenntnissen/ -empfehlungen setzt einen mindestens guten Evaluationsbericht voraus. Große Zufriedenheit mit der Berichtsgüte wurde von fünf der sechs Gesprächspartner geäußert.

Bei der individuellen Nutzung der Ergebnisse zeigt sich eine große Spannweite zwischen spontaner Umsetzung der wenig zeit-/ ressourcenintensiven Empfehlungen über schriftliche Auseinandersetzungen mit den Empfehlungen (Management Response) bis hin zu Integration des Stands der Umsetzung in die nächsten Projektvorlagen (z.B. Welternährung). Bei Kooperationsprojekten sind die Empfehlungen zum Teil in die gemeinsame Jahresplanung eingeflossen (z.B. Shadow Dac) oder wurden direkt im Anschluss an die Evaluation diskutiert und verwertet (z.B. Welthunger-Index).

Bei Inlandsprojekten, deren Ergebnis ein Bericht bzw. eine Zeitung ist (wie z.B. Shadow Dac oder Welternährung), sind die durch die Evaluation induzierten Veränderungen sofort visibel: ein optischer und inhaltlicher relaunch!

Es korreliert die Intensität der Nutzung der Ergebnisse mit dem Engagement und der Kompetenz des Projektleiters/ der Projektleiterin und der Güte des Berichts.

Kosten-Nutzen-Betrachtung

Der Nutzen der Evaluation ist schwer bezifferbar. Gefühlt hat die Evaluation bei allen Gesprächspartnern die Kosten gerechtfertigt. Positiv wurde auch bewertet, dass die Evaluationskosten Projektkosten sind und nicht von der Stabsstelle getragen werden. Dies erhöhe den Druck, mit den Empfehlungen auch konsequent zu arbeiten.

Zwei der sechs Gesprächspartner verwiesen auf einen Nutzen, der über die singuläre Evaluationsmission hinausgeht: Sie nutzen den Kontakt zum Gutachter weiterhin für Ratschläge oder zum Gedankenaustausch.

Güte der Inlandsprojekte

Ein wesentliches Evaluationsziel ist neben der Lernorientierung die Rechenschaftslegung. Die sechs begutachteten Inlandsprojekte wurden durchweg als sehr positiv und zukunftsweisend bewertet. Die Güte der Projekte spiegelt sich auch darin wieder, dass in keinem der Berichte völlig überraschende Empfehlungen formuliert wurden. Allen Projekten wurde zur Fortführung geraten, unter anderem weil sie als sehr relevant für die Arbeit der Welthungerhilfe eingestuft werden. Alle Inlandsprojekte leisten einen Beitrag zur Erfüllung der Satzungsziele der Welthungerhilfe. Die Empfehlungen konzentrieren sich primär auf Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen. Wirkungsbetrachtungen sind oft wegen fehlender Wirkungsziele und -indikatoren nur in Ansätzen möglich. Dies erklärt sich dadurch, dass Wirkungsbetrachtungen in der Inlandsarbeit noch kein Standardinstrumentarium haben und in der Regel ressourcenintensiv sind (z.B. aufwändige Befragungen/ Interviews/ Umfragen).

Übergreifende Erkenntnisse

In fast allen Evaluationsberichten wird auf eine unzureichende Präzision und Klarheit der Ziele und Zielgruppen und/ oder auf eine fehlende Fokussierung verwiesen. Stellvertretend sei hier ein Zitat benannt: „Ziele und Zielgruppen des Projektes liegen vor, sind aber nicht

näher beschrieben und somit für die Evaluation schwer handhabbar.“ (Evaluation Internet und Newsletter)

Die mangelnde Fokussierung und somit auch fehlende Gewichtung von Zielen/ Zielgruppen führt dazu, dass sich oft Ziele diametral entgegenstehen oder die Zielgruppen alle ein wenig bedient werden, ohne Schwerpunkte zu setzen. „Ziele und Zielgruppen sind zwar benannt, es fehlt aber an einer Gewichtung.“ (Evaluation Shadow Dac)

Eine weitere übergreifende Erkenntnis ist die oft konstatierte unbefriedigende Organisationseinheiten übergreifende Zusammenarbeit (z.B. Evaluation Aktion LebensLäufe, Evaluation Internet und Newsletter oder Evaluation Welthunger-Index). „Um das Potenzial des WHI als Instrument der Lobby- und Advocacy-Arbeit besser zu nutzen, sollte die Welthungerhilfe erwägen, neben den unmittelbar Projektbeteiligten andere Stellen und Mitarbeiter systematischer als bisher in die Erstellung des WHI einzubinden“ (Evaluation Welthunger-Index).

Empfehlungen zu einer verbesserten Zusammenarbeit wurden allerdings bislang nur unzureichend umgesetzt, da diese mehr als das originäre Arbeitsgebiet der Projektleitung betreffen. Hier fehlt der Welthungerhilfe bislang ein Instrumentarium, mit dem die Umsetzung von übergreifenden Empfehlungen nachverfolgt werden kann.

Bei Kooperationsprojekten ist die unumstößliche Notwendigkeit klarer, eindeutiger, schriftlich fixierter Absprachen in den Evaluationsberichten betont worden (z.B. Welthunger-Index).

Im Zuge der Integration des Qualitätsmanagements in die S01 wurden Überlegungen zur Verzahnung der Evaluationserkenntnisse-/ Empfehlungen mit dem neuen Qualitäts-Management-System angestellt.

Ergebnis dieser Überlegungen ist bis dato ein Standard für eine „Management Response“. Auf diesem Formular stehen sämtliche Empfehlungen des Gutachters, zu denen die Projektleitung schriftlich Stellung nehmen kann. Die Nutzung der „Management Response“ ist freiwillig.

Darüber hinaus ist geplant, dass die wichtigsten Empfehlungen sowie übergreifende Empfehlungen der nächsten Evaluationen in die LernHelix des QM-Systems eingespeist werden, so dass jeder Zeit Transparenz über Verantwortlichkeiten und den Umsetzungsstand zentraler Empfehlungen resultiert.

Drittens empfiehlt S01, dass in neuen Projektanträgen zum Umsetzungsstand von Evaluationsempfehlungen (falls eine Evaluation stattgefunden hat) Stellung genommen wird (vgl. Projektantrag Welternährung 2008- 2010).

4. Empfehlungen

Auf der Basis der Evaluationsergebnisse werden im Folgenden übergreifende Anmerkungen für das Management sowie Empfehlungen abgeleitet, die der Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement wichtig erscheinen und welche in die Planung der Welthungerhilfe einfließen sollten.

Hierbei soll zunächst auf die von der Stabsstelle beobachteten Entwicklungen und Umsetzungen von Empfehlungen vergangener Berichte eingegangen werden und anschließend einige neue Empfehlungen aus den Ergebnissen des vergangenen Jahres benannt werden.

Zum Umgang mit dem Jahresbericht der Stabsstelle S01 und dem übergreifenden Empfehlungen wurde inzwischen ein abgestimmtes Verfahren eingerichtet. Der Bericht der

Stabsstelle wird weiterhin vom Stabsstellenleiter an den Generalsekretär gesandt. Er wird zunächst mit dem Vorstand Programme und dem Gesamtgutachterausschuss diskutiert. Die Kommentare des Gesamtgutachterausschusses werden dem Vorstand übermittelt, der auf dieser Basis dann den Bericht abschließend kommentiert. Der Bericht wird dann in der kommentierten Form institutionell weiter behandelt und auch im Internet veröffentlicht. Damit hat die Welthungerhilfe ein eindeutiges und transparentes Verfahren zum Umgang mit übergreifenden Evaluationsempfehlungen eingerichtet und hat hiermit auch die betreffende Empfehlung der „Systemprüfung der Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ (Borrmann und Stockmann 2008, im Auftrag des BMZ) umgesetzt.

- Im vergangenen Bericht wurde empfohlen, dass „Wirkungsorientiertes Monitoring in den Programmen und Projekten der Welthungerhilfe rasch, konsequent und vor allem verbindlich eingerichtet werden muss.“ Die Umsetzung dieser Empfehlung erfolgt bereits. Es haben sich erhebliche Verbesserungen des Wirkungsmonitorings in der Projektarbeit gezeigt. Dies gilt zunächst vor allem für die Auslandsarbeit, aber auch in der Inlandsarbeit ist die Qualität von Indikatoren und Monitoring aus Sicht der Stabsstelle erheblich verbessert worden. Die Umsetzung erfolgt rasch und konsequent, aus Sicht von S01 ist nur die Verbindlichkeit noch nicht ausreichend. In der Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung sollte geprüft werden, ob das Wirkungsmonitoring satt projektspezifisch nicht besser standortspezifisch erfolgen sollte. Dies würde bei parallelen und aufeinander folgenden Vorhaben am selben Standort die Nützlichkeit der Monitoringdaten verbessern.
- Des Weiteren wurde im vergangenen Bericht empfohlen, „gerade in Ländern mit schwierigen Rahmenbedingungen in denen damit nur schwer eine gute Nachhaltigkeit erreicht werden kann, mit den Zielen und der angestrebten Nachhaltigkeit realitätsnäher umzugehen“. Auch hier haben sich nun erhebliche Verbesserungen gezeigt, während in der internen Diskussion des letzten Berichtes im Bereich Programme und Projekte noch die Begrifflichkeiten verwechselt (z.B. nachhaltig und sinnvoll) wurden und der Nachhaltigkeitsproblematik (aus Sicht von S01) eher aus dem Weg gegangen wurde, setzten sich die verschiedenen Arbeitsebenen des operativen Bereiches inzwischen deutlich intensiver und auch fachlich fundierter mit der Thematik auseinander. Die inhaltliche Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit muss dennoch im operativen Bereich weiter vertieft werden. Es reicht nicht aus in der Projektplanung nur die erwarteten Wirkungen zu beschreiben, es muss auch die geplante Nachhaltigkeit in ihren Bereichen und Dimensionen klar benannt und differenziert werden. Aus Sicht von S01 ist dies auch erforderlich, um die Qualität der Projektanträge und damit deren Chance zur Genehmigung zu verbessern, sowie um mögliche Rückforderungen von Kofigebnern aufgrund von unrealistischen Zielannahmen zu vermeiden.
- Die dritte Anmerkung bezog sich auf die „Finanzierungsstruktur der Projektarbeit im Ausland, die aus Sicht von S01 zu Problemen bei der Nachhaltigkeit der angestrebten Projektwirkungen führt“. Auch hier beobachtet S01 erhebliche Verbesserungen. Die sogenannte „Obligoproblematik“, die zu einer erheblichen Einschränkung der inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Regionalgruppen führte, wird inzwischen vom Management konsequent angegangen. Zudem hat das Management der Welthungerhilfe den von S01 benannten Zielkonflikt zwischen Umsatz sowie Qualität und Nachhaltigkeit klar benannt und zugunsten der Qualität entschieden. Aus Sicht von S01 sollte zukünftig hier das neu eingerichtete Instrument der Landesprogrammplanung stärker genutzt werden. Wenn z.B. in einem Landesprogramm in Laufe des LRRD Kontinuums eine stärkere Entwicklungsorientierung erfolgen soll, so sind hier die dafür erforderlichen meist anteilmäßig höheren Eigenmittel einzuplanen. Der Bereich Programme und Projekte kann auf

dieser Planung dann eine verbindliche Mittelzuweisung zu den verschiedenen Landesprogrammen planen. Die Erfolge eines solchen entwicklungsorientierten Programms müssen dann aber auch durch ein entsprechendes wirkungsorientiertes Monitoring belegbar sein. Der zweite Teil der Empfehlung, „Die Welthungerhilfe sollte hier im Rahmen ihrer Lobbyarbeit massiv auf ihre Kofinanzgeber einwirken, damit diese für alle Phasen des Projektzyklus nach dem LRRD Ansatz ausreichende Kofinanzierungsmittel zur Verfügung stellen“, wurde aus Sicht von S01 dagegen noch nicht ausreichend verfolgt.

- Eine wichtige Empfehlung des vorletzten Jahresberichtes (2007) wurde leider bisher noch nicht umgesetzt und hat auch in diesem Berichtszeitraum wieder zu erheblichen Problemen geführt. Sie soll daher an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden: „Die Welthungerhilfe sollte den Fachverstand für ihre Kernkompetenzen systematisch in der Organisation verankern.“ Die Welthungerhilfe verfügt mit der Fachgruppe Wissen, Innovation und Beratung inzwischen über eine entsprechende fachliche Einheit. Für die meisten Kernkompetenzen ist hiermit der Sachverstand sichergestellt, für den Bereich Bauwesen eindeutig nicht. Die internen Kontrollen und Serviceleistungen sind hier unzureichend, was zu geringer Effizienz in der Nutzung von Projektmitteln führt und die Reputation der Welthungerhilfe negativ beeinflussen kann. Wenn die Welthungerhilfe keine geeignete Fachkraft hierfür in ihrer Geschäftsstelle einstellen kann, dann sollte sich die FG WIB entsprechende Experten, zum Beispiel über einen Rahmenvertrag, zur Seite stellen und größere Bauvorhaben systematisch bereits in der Planungsphase von diesen beurteilen lassen.

Insgesamt werden somit von S01 inzwischen sowohl ein angemessener Umgang mit den übergreifenden Empfehlungen als auch bereits positive Veränderungen hierzu beobachtet.

Folgende Empfehlungen werden aus den Evaluationen des Berichtjahres abgeleitet, die genannten Punkte sind nicht kurzfristig umsetzbar. Sie sollten in die Fortschreibung der Strategie der Welthungerhilfe (Strategie 2012 - 2016) eingebracht werden:

- In mehreren vor allem südamerikanischen aber auch einigen afrikanischen und asiatischen Ländern finden derzeit in unterschiedlicher Art und Weise entwicklungsrelevante Dezentralisierungsprozesse statt. Diese bilden nun für lokale Nichtregierungsorganisationen neue Möglichkeiten ihre Entwicklungsanstrengungen mit staatlichen Stellen in Abstimmung zu bringen. Auch ergeben sich neue Formen, wie sich die Zielgruppen aktiv in den Entwicklungsprozess einbringen können. Diese Dezentralisierungsprozesse bieten für die Welthungerhilfe ein sehr interessantes und innovatives Feld für eine mit ihren Partnern abgestimmte und länderübergreifende Programmarbeit. Die Ergebnisse können über einen Süd-Süd-Austausch anderen Landesprogrammen, die hier noch mehr am Anfang stehen, zugänglich gemacht werden.
- Es hat sich bei vielen Evaluationen gezeigt, wie wichtig insbesondere bei entwicklungsorientierten Programmen die Sprachkompetenz der entsandten MitarbeiterInnen in den jeweiligen Landes- und Verkehrssprachen ist. Auf Sprachkompetenz sollte mehr Wert gelegt werden. Sie sollte systematisch bei den Bewerbungsgesprächen ermittelt und ggf. anschließend gefördert werden. Die Bedeutung der verschiedenen Verkehrssprachen im Regionalportfolio sollte aktualisiert werden. Aus Sicht von S01 wird beispielsweise Russisch in Zentralasien eine zu geringe Bedeutung beigemessen (im Vergleich zu Portugiesisch im Süden Afrikas).
- Die Zusammenarbeit mit Partnern hat sich bei der Welthungerhilfe in den letzten Jahren deutlich verändert. Die Bedeutung der Vollvertragspartner, die eigenständig

Projekte implementieren, hat abgenommen. Dies geschieht nicht zuletzt auch deshalb, weil die Welthungerhilfe sich in konsequenter Umsetzung ihres Auftrags mehr und mehr auf Länder mit besonders schwierigen Rahmenbedingungen konzentriert, in denen dann auch Partnerstrukturen schwächer sind. Dagegen nimmt die Zusammenarbeit mit Partnern im Sinne von Unterauftragsnehmern zu. Diese Partner übernehmen dann Teilaufgaben innerhalb von größeren Programmen, zum Teil entwickeln sich diese Partner zu entwicklungsorientierten Organisationen, zum Teil bleiben sie einfach Service Leister. Hier müssen einerseits die Vereinbarungen zwischen Welthungerhilfe und Implementierungspartner systematischer verschriftlich werden. Auch wird das Partnerkonzept der Welthungerhilfe diesen Veränderungen in der realen Projektarbeit nicht mehr gerecht, es muss daher aktualisiert werden.

- Aus Sicht von S01 waren in der Vergangenheit viele als „Regionalbüro“ bezeichnete Einheiten in der Realität nur für ein Land zuständig. Die alleinige Zuständigkeit für ein Land ermöglicht es einem Regionalkoordinator (RK), sich selbst in die operativen und inhaltlichen Fragen stark einzubringen. Bei einer Zuständigkeit für mehrere Länder und der Erweiterung der Verantwortung im Rahmen der Dezentralisierung muss dann die inhaltliche Arbeit eines RK zugunsten der Koordinationsarbeit zurücktreten. Dies ist mit einem Rollenwechsel des RK und der Übernahme der inhaltlichen Arbeit durch andere Mitarbeiter verbunden. Es wird empfohlen, diesen Rollenwechsel mit seinen Implikationen für die Arbeit und die Arbeitsverteilung mit den Regionalbüros stärker herauszuarbeiten. Es handelt sich aus Sicht von S01 um ein strukturelles Problem bei der Dezentralisierung, bei dem die Außenstrukturen durch die Geschäftsstelle unterstützt werden müssen.
- In vielen Evaluationen zu Nothilfe und vor allem zu Rehabilitationsvorhaben wird die Frage diskutiert, ob Lebensmittelverteilungen und „Food for Work“ Maßnahmen oder eher „Cash for Work“ Maßnahmen die bessere Strategie wären. Aus Sicht von S01 wird dieses Thema in der politischen Diskussion (z.B. FG PA) anders bewertet als in der programmatischen Umsetzung (z.B. RG). Letztere berücksichtigen nicht nur den Bedarf sondern sehr stark auch die Angebotseite. Zu diesem Thema „Food versus cash“ sollte eine konzeptionelle und kriteriengeleitete Diskussion innerhalb der Welthungerhilfe erfolgen, die dann eine einheitliche Positionierung im developmentpolitischen und im operativen Bereich ermöglicht. Hierbei sind neben Aspekten von Markt und Produzenten auch solche zur Geschlechtergerechtigkeit und Verletzbarkeit zu berücksichtigen.

Literaturangaben:

Caspari, A. (2004): Evaluation der Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeit. Zur Notwendigkeit angemessener Konzepte und Methoden. Wiesbaden

Dittrich, K. (2009): Evaluation der Nachhaltigkeit von Projekten der Deutschen Welthungerhilfe – Anwendung des Additiven Nachhaltigkeitsindex, Studienarbeit an der Technischen Universität Kaiserslautern

Stockmann, R. (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung - Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung. Münster