

## STABSSTELLE 01

### QUALITÄTSMANAGEMENT, EVALUATION, CONTROLLING



Alphabetisierungszentrum für Erwachsene in Sierra Leone

## JAHRESBERICHT EVALUATION 2010

Verantwortlich: Stefan Jahn

Berichterstellung  
Dr. Bernhard Höper, Stefan Jahn,  
Peter Kowoll, Dr. Petra Speier-Werner

Bonn, im Juli 2011

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>	
<b>0</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Rückblick auf 2009: Umsetzung der Empfehlungen</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Veränderung in der Stabsstelle 2010</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Evaluationen im Berichtszeitraum 2010</b>	<b>3</b>
	3.1 Methodische Vorgehensweise	<b>3</b>
	3.2 Durchgeführte Evaluationen	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse aus Evaluationen 2010</b>	<b>5</b>
	4.1 Evaluation von Auslandsprojekten	<b>5</b>
	4.1.1 Übergreifende Auswertung der Auslandsarbeit nach DAC Kriterien	<b>5</b>
	4.1.2 Sonstige Auswertungen	<b>8</b>
	4.1.3 Jahresthema „Hilfe zur Selbsthilfe“	<b>11</b>
	4.1.4 Sektor- und Programmevaluationen	<b>11</b>
	4.2 Evaluation von Inlandsprojekten	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Ausblick auf 2011</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Management Letter und Empfehlungen</b>	<b>14</b>

### **Anlagen**

Anlage 1: Eine Lebensgeschichte aus Sierra Leone

Anlage 2: Anzahl und Gesamtergebnis durchgeführter Evaluationen in 2010

## 0 Zusammenfassung

Mit Wirkung vom 1. Mai 2010 wurden die beiden Stabsstellen „Evaluation und Qualitätsmanagement“ sowie „Controlling“ zu einer Stabsstelle „Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling“ zusammengefasst. Aufgaben und Zielsetzung der Evaluation sowie ihr Selbstverständnis bleiben davon unberührt.

Im Jahr 2010 wurden insgesamt 17 Evaluationen beauftragt, davon 15 Einzelgutachten von Auslandsprojekten. Hinzu kamen eine Programmevaluation für Äthiopien/Somaliland und eine Sektorevaluation WASH. Die Einzelevaluationen der Auslandsprojekte wurden hinsichtlich ihrer durchschnittlichen Zielerreichung und Erfüllung der DAC Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit übergreifend analysiert. Ziel der Auswertung ist eine grundsätzliche Einschätzung der Qualität der Programm- und Projektarbeit.

Insgesamt sind die Projekte der Welthungerhilfe deutlich positiv zu bewerten; diese Aussage gilt für ihre Relevanz, Effektivität, Effizienz und Wirkung gleichermaßen. Eine übergeordnete Aussage zur Nachhaltigkeit kann für die in 2010 evaluierten Projekte nicht gemacht werden. Ursache dafür ist, dass auch einige Gutachter keine verlässlichen und belastbaren Aussagen zur Nachhaltigkeit machen konnten, zum Teil einfach deshalb, da die Nachhaltigkeit zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht beurteilt werden konnte.

Anders als im Vorjahr erfolgt bei der übergreifenden Auswertung der DAC Kriterien keine weitergehende Differenzierung ihrer sogenannten Dimensionen. Auf Grund des geringen Stichprobenumfangs aber auch mit Blick auf die Methodik wären diesbezügliche Aussagen nicht belastbar.

Aussagen zur Qualität der Programmarbeit würdigen oft nicht in angemessenem Maße die hervorragende Leistung, die von den Projektmitarbeitern erbracht wird. Diese sehen sich häufig vor der Herausforderung, unter schwierigsten Bedingungen hohe Erwartungen erfüllen zu müssen. Um die Realitäten vor Ort zu verdeutlichen, werden wesentliche Schlussfolgerungen der Stabsstelle durch Zitate aus den Gutachten untermauert.

Ebenso wenig wird eine Gesamtauswertung den Lebensbedingungen gerecht, unter denen die Menschen in „unseren“ Ländern leben (s. Anlage 1).

Die Steuerung und der nachweisbare Erfolg von Auslandsprojekten hängen entscheidend von der Qualität des Monitorings ab. In der Regel beschränkt sich das Monitoring der begutachteten „älteren“ Projekte auf Aktivitäten; die Wirkungsindikatoren werden häufig nur unzureichend berücksichtigt.

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling verfolgt einen laufenden Prozess der qualitativen Verbesserung der Evaluationsarbeit und der von ihr mit angestoßenen Lernprozesse. Um die Arbeit der Stabsstelle effektiver, effizienter und wirkungsvoller zu gestalten, werden für 2011 einige Modifikationen eingeführt. Dazu gehört zukünftig die Trennung des Gliederungspunktes „outcome/ impact“ in zwei gesonderten Unterkapiteln im Gutachten.

Der Management Letter fasst abschließend die Empfehlungen der Stabsstelle zusammen. Diese beziehen sich insbesondere auf die Verbesserung des Wirkungsmonitorings bzw. auf die Schaffung der für seine Durchführung erforderlichen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus sollte beim Verweis auf „good / best practices“ explizit auf die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen eingegangen werden. Zur Einbindung nationaler Mitarbeiter in Führungspositionen sowie zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit Süd-Partnern werden ebenfalls Empfehlungen ausgesprochen.

## 1 Rückblick auf 2009: Umsetzung der Empfehlungen

Die systematische Beantwortung und Weiterverfolgung der Empfehlungen gehört zum Evaluationsstandard<sup>1)</sup>. Tatsächlich erfolgt in der Welthungerhilfe ein intensiver Fachaustausch zwischen dem/n Projektverantwortlichen vor Ort, der Regionalgruppe in Bonn, dem/n Gutachter/n sowie der Stabsstelle über das Gutachten und die darin formulierten Empfehlungen. Der Prozess der Weiterverfolgung der Empfehlungen ist derzeit jedoch - auch seitens der Stabsstelle - nicht systematisch und nicht so dokumentiert, dass eine übergreifende Auswertung über die Umsetzung der Empfehlungen möglich ist. Eine Ausnahme hierbei ist die standardmäßige Abfrage nach den Empfehlungen und deren Umsetzung im Rahmen der Projektvorlage von Folgeprojekten, bei denen das „Vorgängerprojekt“ evaluiert wurde.

In der Vergangenheit gab es - anders als bei der Stabsstelle Revision - kein institutionelles Verfahren zum Nachhalten der Empfehlungen. Damit ist es der Stabsstelle nicht bzw. nur mit hohem Aufwand möglich, die tatsächliche Relevanz und Wirkung ihrer eigenen Arbeit insgesamt zu beurteilen.

Für die Stabsstelle steht dabei nicht die Frage im Vordergrund, ob Empfehlungen umgesetzt werden; dies ist operative Steuerung und damit Zuständigkeit des operativen Bereichs. Vielmehr geht es um das Wissen darum, in welchem Umfang den Empfehlungen der Gutachter zugestimmt wird - oder mit welcher Begründung eine Empfehlung abgelehnt wird. Insbesondere die Begründung für das Ablehnen von Empfehlungen kann wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung der Arbeit der Stabsstelle liefern. Insofern sieht die Stabsstelle die Notwendigkeit einer verbindlich systematischen Abfrage nach der Umsetzung von Empfehlungen bzw. ihrer Kommentierung.

Unabhängig von dieser grundsätzlichen Feststellung wird die Umsetzung der übergreifenden Empfehlungen aus dem Jahresbericht 2009 (s. S. 22ff) wie folgt eingeschätzt:

- ✓ Der Prozess, das „wirkungsorientierte Monitoring“ in den Programmen und Projekten der Welthungerhilfe verbindlich einzurichten, wird weiter forciert, kann jedoch nur mittelfristig umgesetzt werden.
- ✓ Die inhaltliche Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit sollte intensiviert werden; der Jahresbericht 2009 der Stabsstelle (s.S.15) gibt dazu Anregungen.

Weitere Empfehlungen, die eher im Rahmen der strategischen Planung für 2012-2014 bedeutsam sein könnten, wurden im Jahresbericht 2009 genannt (s.S.24 ff.):

- ✓ Die Dezentralisierungsstrategien in einigen Partnerländern bieten neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen staatlichen Stellen und NRO sowie neue Plattformen für den zivilgesellschaftlichen Dialog auf Kommunalebene. Hier besteht ein noch weitgehend ungenutztes Potential für den Süd-Süd Austausch.
- ✓ Es besteht mit Blick auf die Projektförderung eine Tendenz zunehmender Eigenimplementierung. Zeitgleich erfolgt die konkrete Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort häufig in Form von „Untervertragspartnern“. Somit besteht die Notwendigkeit einer kritischen Bestandsaufnahme und Aktualisierung des Partnerkonzeptes der Welthungerhilfe.

---

1) DAC-Reihe Leitlinien und Grundsätze: Qualitätsstandard für Entwicklungsevaluierung, S. 15  
ISBN 978-92-64-085183, OECD 2010

## 2 Veränderung in der Stabsstelle 2010

Mit Wirkung zum 01. Mai 2010 wurden die beiden Stabsstellen „Evaluation und Qualitätsmanagement“ sowie „Controlling“ zu einer Stabsstelle „Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling“ zusammengelegt.

Zielsetzung war zum einen die Reduzierung der Führungsspanne des Vorstandsvorsitzenden. Zum anderen wurde dadurch eine Einheit geschaffen, die durch ihren Gesamtblick auf Prozesse, Inhalte und inhaltliche Qualität sowie verfügbare Ressourcen wesentliche Impulse für die operative Steuerung und Strategieentwicklung geben kann.

Für Aufgaben und Zielsetzung der Evaluation ergeben sich daraus keine Änderungen. So soll auch in Zukunft ein Beitrag geleistet werden zur Verbesserung von Politiken, Programmen und Projekten durch Rückmeldung von Lernerfahrungen und Schaffung einer Basis für die Rechenschaftslegung der Organisation. Beide Zielsetzungen gelten so auch für das Qualitätsmanagement und das Controlling.

Das Selbstverständnis der Evaluation wird durch die Zusammenlegung ebenfalls nicht beeinflusst. Unverändert gilt das Prinzip der Unabhängigkeit bei der Auswahl der Gutachter und Abnahme des Gutachtens sowie bei der zusammenfassenden Auswertung im Rahmen des Jahresberichtes.

## 3 Evaluationen im Berichtszeitraum 2010

### 3.1 Methodische Vorgehensweise

Auf der Basis der Abschlussgespräche und Gutachten führt die Stabsstelle übergreifende Auswertungen durch. Dabei tragen alle Projektgutachten bzw. die Evaluationsergebnisse mit dem gleichen Gewicht zur „Gesamtbewertung“ bei („one project, one vote“) - unabhängig davon, ob die begutachtete Projektförderung 0,1 Mio. € oder 10,0 Mio. € beträgt.

Die übergreifende Auswertung bezieht sich explizit auf die international gültigen DAC Kriterien und damit auf die Untersuchung von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit. Die Gesamtauswertung (s. Anlage 2) basiert auf 5 Bewertungsstufen.

Zunächst erfolgt für jedes Einzelprojekt die Bewertung der DAC Kriterien auf Grundlage der 5 Bewertungsstufen. Um daraus Trends für die Projektarbeit insgesamt ableiten zu können, wird über alle Projekte hinweg der prozentuale Anteil jeder Bewertungsstufe für jedes DAC Kriterium ermittelt. Vor allem aus den nachfolgenden Gründen werden die Einzelbewertungen je Projekt nicht ausgewiesen:

- Zielsetzung des Jahresberichtes ist ein Gesamtblick auf die Projektarbeit. Der konkrete Handlungsbedarf für das Einzelprojekt ergibt sich aus dem Einzelgutachten und wird von den Regionalgruppenleitern, Regionalkoordinatoren und Projektleitern umgesetzt.
- Die Zuordnung zu den Bewertungsstufen erfolgte für 2010 wie in den Vorjahren durch die Stabsstelle; ab 2011 ist dies Aufgabe der Gutachter.

Anders als in den Vorjahren unterbleibt eine differenzierte Bewertung der Einzeldimensionen der DAC Kriterien.

- Aussagen zur Nachhaltigkeit und indirekten Wirkungen sind oft nicht möglich, weil der Zeitpunkt der Evaluation dafür „zu früh“ ist. Zum anderen können die oft kurzen Projektlaufzeiten indirekte Wirkungen und Nachhaltigkeit nicht generieren.
- Bisher wurde bei den Gutachten nicht explizit zwischen direkten und indirekten Wirkungen unterschieden, so dass konkrete Aussagen zu Wirkungsdimensionen nicht belastbar sind.

- Einzelprojekte werden oft unter schwierigsten Rahmenbedingungen in einem dynamischen Umfeld durchgeführt. Eine differenzierte Betrachtung der Einzeldimensionen für die Steuerung des Einzelprojekts ist sinnvoll und hilfreich. Eine Zusammenfassung dieser Einzelergebnisse ist jedoch nicht belastbar und mit Blick auf die Zielsetzung eines Jahresberichtes auch nicht erforderlich.

### 3.2 Durchgeführte Evaluationen

Im Jahr 2010 wurden insgesamt 17 Evaluationen durchgeführt, davon 15 Einzelprojektevaluationen, ein Landesprogramm und eine Sektorevaluation.

Der Rückgang der beauftragten Gutachten durch die Stabsstelle in Bonn (28 Evaluationen in 2008, 29 Evaluationen in 2009) ist das Ergebnis einer bewussten Managemententscheidung. Im Rahmen der Restrukturierung in 2008 war entschieden worden, dass sich die Stabsstelle vermehrt auf Sektor- und Regionalprogramme konzentrieren sollte. Im Gegenzug sollen Einzelgutachten verstärkt von den Regionalgruppen / Regionalbüros im Rahmen dezentraler Evaluationen (sogenannte „reviews“) durchgeführt werden. Eine im Februar 2011 durchgeführte Umfrage der Stabsstelle über durchgeführte dezentrale Evaluationen in 2010 zeigt jedoch, dass dieser zweite Schritt bisher nicht systematisch und konsequent umgesetzt wurde. Insgesamt wurden in 2010 nur 9 dezentrale Evaluationen durchgeführt.

Die Anzahl der Gutachten spiegelt auch die Personalsituation der Stabsstelle in 2010 wider, die durch Wechsel und Vakanz in der Evaluation gekennzeichnet war.

#### Sicherheitsaspekte

Die Welthungerhilfe ist auch in Ländern mit schwieriger Sicherheitslage aktiv. Dennoch gilt auch für 2010, dass keine Gutachtereinsätze aus Sicherheitsgründen verschoben oder storniert werden mussten.

Die Sicherheitsbedingungen, unter denen viele Mitarbeiter arbeiten und Projekte der Welthungerhilfe implementieren, müssen bei der Bewertung der erreichten bzw. erreichbaren Projektziele berücksichtigt werden. Wie schwierig diese Bedingungen zum Teil sind, verdeutlicht der nachfolgende Auszug aus einem Gutachten (Angaben zu Personen und Orten anonymisiert):

*“Due to the remoteness and vastness of the area in combination with the complexity of faction and tribal based conflicts, no agency or organization has so far been able to apply standard security analysis schemes for (...) This means that future developments with regard to the severity of conflict and the possible locations of incidents cannot be predicted at all.*

*Since September 2008, when Welthungerhilfe’s vehicles were targets of car hijacking (...) Welthungerhilfe (...) is using locally hired cars and drivers. After two female expatriate staff had been kidnapped (...) Welthungerhilfe’s policy was adapted accordingly. Since then, Welthungerhilfe’s expatriate staff does not stay overnight (...) and is using only (...) helicopters for field trips.*

*(...) The neutrality of the Deputy Head of Projects (as of Welthungerhilfe) is respected by all sides (...). He can therefore clear every staff field trip in advance with all parties involved (every field trip has to be announced to him 48 h in advance). He is bearing immense responsibility for the staff. Without him, Welthungerhilfe would not be able to work (...)”*

## 4 Ergebnisse aus Evaluationen 2010

### 4.1 Evaluation von Auslandsprojekten

#### 4.1.1 Übergreifende Auswertung der Auslandsarbeit nach DAC Kriterien

Die übergreifende Auswertung von Projektevaluationen ist immer schwierig. Dies gilt sowohl für die Rechenschaftslegung (Durchschnittliche Zielerreichung aller Projekte und durchschnittliche Erfüllung der DAC Kriterien in allen Projekten) als auch für den angestrebten Beitrag zum institutionellen Lernen.

Laut Jahresbericht vom Vorjahr konnten die Gutachter ihre Analysen bei den in 2009 durchgeführten Evaluationen deutlich stärker als in den vorangegangenen Jahren auf die projekteigenen Monitoring- Aufzeichnungen und Baseline Studien aufbauen. Für 2010 muss diese positive Feststellung eingeschränkt werden.

Die Mehrheit der Gutachter stellt fest, dass das Projektmonitoring aktivitätenbasiert ist und nur selten die Nutzung der Projektleistung (use of output) oder gar die direkten (outcome) oder indirekten (impact) Wirkungen erfasst.

Die Gesamtauswertung der Gutachten muss darüber hinaus die Rahmenbedingungen der Projektarbeit berücksichtigen. Dies gilt nicht nur für die bereits genannten Sicherheitsaspekte, sondern insbesondere auch für die sozialen, institutionellen, ökologischen und ökonomischen Bedingungen, die die Projektarbeit in aller Regel mehr beeinflussen, als sie von dieser selbst beeinflusst werden können:

*„Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben haben sich eine Vielzahl von Projektmaßnahmen sowie ihr Zusammenwirken positiv auf die Ernährungssicherung und friedliche Entwicklung ausgewirkt. Dabei hatten die Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg. Sie wirkten sich in besonderem Maße förderlich auf die Friedens- und Versöhnungsarbeit aus (friedliche Entwicklung und Verminderung von Polarisierungen aus dem Bürgerkrieg) und waren in besonderem Maße hinderlich für die Ernährungssicherung (Ernteauffälle infolge von veränderten klimatischen Bedingungen bei steigendem Ressourcendruck und anderen Ungunstoffaktoren). Ungünstig auf das gesamte Projektgeschehen hat sich die Schwäche der lokalen Regierungsführung ausgewirkt, u.a. auf die mangelnde Initiative zur Umsetzung zukunftsorientierter Entwicklung und die Kultur der Ungestraftheit für alle Arten von Delikten. Sie stellt insbesondere die Nachhaltigkeit der betriebsübergreifenden Maßnahmen im Erosionsschutz bzw. der Rehabilitierung von landwirtschaftlichen Produktionspotentialen in Frage, die in besonderem Maße dazu geeignet sind, strukturelle Konfliktursachen zu vermindern.“<sup>2)</sup>*

*“Until around 2000 Zimbabwe was a net exporter of food. The agricultural sector employed around 1 million people, or roughly 10 % of the present population or about 30% of adults. 40% of gross national product was derived from primary production. Zimbabwe has the potential to be a bread basket of regional importance. The potential impact of projects, such as the one under evaluation, is minimal compared to the impetus that a stable and legally secure political system would provide. Once good governance returns to Zimbabwe, the country has the potential to evolve rapidly. The citizens will enthusiastically subscribe to any national effort to rebuild their country, with foreign investors providing much of the funding.”<sup>3)</sup>*

---

2) Birgit Kundermann, Hauptbericht zur Evaluation „Ernährungssicherung und Frieden in Nordburundi“, Seite 46  
Projektnummer Welthungerhilfe BDI 1010-07

3) Harald Nicolay, Hauptbericht zur Evaluation „Landwirtschaftliches Übergangs- und Trinkwasserprojekt“,  
Seite 24, Projektnummer Welthungerhilfe ZWE 1032-08

Die nachfolgenden zusammenfassenden Aussagen (s. Anlage 2) zu ausgewählten Aspekten der Projektdurchführung verstehen sich als Denkanstöße und Hinweise, die mögliche Trends aufzeigen; mehr können sie nicht sein.

#### Relevanz

Die Projekte der Welthungerhilfe zeichnen sich durch sehr hohe Relevanz aus. 80% Prozent der Projekte weisen eine sehr gute, weitere 13% eine gute Relevanz auf. Keines der Gutachten konstatiert Inkohärenz mit den Bedürfnissen der Zielgruppen, mit Blick auf den Satzungsauftrag der Welthungerhilfe oder mit Bezug auf Regierungsprogramme.

#### Effektivität

Die Effektivität der Projekte ist insgesamt als hoch zu bezeichnen. Über 53% der Projekte werden als sehr gut und gut eingestuft, weitere 27% noch als zufriedenstellend (damit insgesamt 80% als positiv). Die Effektivität ist bei lediglich 20% als nicht zufriedenstellend zu bewerten.

Ursache für das im Vergleich zur Relevanz „schlechtere“ Ergebnis könnte sein, dass Projekte häufig ein Aktivitätenmonitoring durchführen (was notwendig, jedoch allein nicht ausreichend ist), aber über kein systematisches Wirkungsmonitoring verfügen. Dadurch sind gegebenenfalls notwendige zeitnahe Anpassungen von Aktivitäten im Projektverlauf zur Erreichung der angestrebten direkten und indirekten Wirkungen, und damit der Projektziele, kaum möglich.

#### Effizienz

Die Projekte bzw. die Projektmaßnahmen der Welthungerhilfe sind in hohem Maße effizient. Etwa 43% weisen eine sehr gute und 36% eine gute Effizienz auf. Bei 7% der Projekte bestehen in dieser Hinsicht Defizite.

Die positive Einschätzung gilt nicht nur für die Projekte der Nothilfe, sondern explizit auch für Projekte im Bereich der ländlichen Entwicklung, die mit Bezug zum Projektbudget tendenziell personalkostenintensiver sind.

#### Wirkung

In den Gutachten wurden bisher die direkten (outcome) und die indirekten (impact) Wirkungen unter einem Gliederungspunkt zusammengefasst. Dies hat dazu geführt, dass die Aussagen zu den Wirkungen der Projekte zum Teil nicht explizit einer der beiden Wirkungskategorien zugeordnet sind. Festzustellen ist zudem, dass die Unterscheidung von outcome und impact teilweise heute noch nicht in der erforderlichen Trennschärfe erfolgt.

Die zusammenfassenden Aussagen über die Wirkungen der Projekte der Welthungerhilfe beziehen sich daher auf den Oberbegriff „Wirkung“. Zukünftig wird hier eine präzise Differenzierung durch die Gutachter eingefordert (siehe Punkt 5 des Jahresberichtes).

Die durchschnittliche Wirkung der in 2010 begutachteten Projekte ist gut, im Ergebnis jedoch insgesamt schwächer als die 3 vorgenannten DAC Kriterien.

Dennoch erzielten 21% der Projekte eine sehr gute Wirkung und 50% eine gute Wirkung. Weitere 21% sind als zufriedenstellend einzuschätzen.

Mit Blick auf die übergreifende Auswertung wurde festgestellt, dass Rahmenbedingungen ein Projekt stärker beeinflussen, als sie selbst von diesem beeinflusst werden können. Insofern muss davon ausgegangen werden, dass im Projektverlauf in der Regel von den Rahmenbedingungen größere - positive und negative - Wirkungen auf die lokale und regionale Entwicklung ausgehen, als von dem jeweiligen Einzelprojekt.

Es wird wohl kaum einen Ausweg aus diesem Dilemma (Intervention als „Tropfen auf den heißen Stein“ gegenüber manifesten Rahmenbedingungen) geben, außer dem bereits in der „Strategie der Deutschen Welthungerhilfe 2007-2011“<sup>4)</sup> formulierten Bekenntnis zur Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen und dem strategisch erklärten Ziel, deren Beteiligung am politischen Willensprozess in ihren Ländern signifikant zu fördern.

Ein Projekt der Welthungerhilfe in Liberia zeigt jedoch, dass unter bestimmten Voraussetzungen durchaus auch Einzelprojekte Rahmenbedingungen positiv beeinflussen können.

In Liberia hat die Welthungerhilfe eine hervorgehobene Position, da sie als eine der ersten Nord-NRO nach Ende des Bürgerkriegs dort tätig ist, sich auf wenige Standorte konzentriert hat und, von öffentlichen Zuwendungsgebern gefördert, mit Bezug auf das Finanzvolumen „große“ Projekte durchführt. Unter diesen Voraussetzungen ist es gelungen, mit dazu beizutragen, geeignete Rahmenbedingungen für das Engagement anderer Beteiligter zu schaffen; dies gilt explizit auch für nationale Akteure<sup>5)</sup>.

*“Since the road has been made accessible again, following governmental organisations have again taken up their activities:*

- *Basic health services: transport of patients from Barclayville to Zwedru hospital, inspection trips by County Health Officer in communities along road*
- *Education: inspection trips by County Education Officer in communities along road*
- *Security: Control trips by the Liberian National Police, Controls by Immigration Office, start of construction of immigration office building in Sasstown*
- *Labour Office: controls by Labour Inspectors.”*

Neben der Einbindung nationaler Strukturen hat die Abstimmung zwischen den internationalen Akteuren, auch und gerade zwischen den Nord-NRO, wesentlichen Einfluss auf den Grad der Wirkung von Einzelprojekten. Dies zeigt sich deutlich am Beispiel eines Projektes der Welthungerhilfe in Simbabwe<sup>6)</sup>:

*“In summary, it can be said that the project measures have an impact on the improvement of the health of the targeted group and have already reduced the threat of cholera due to the impact of the health and hygiene promotion as well as the supply of chemicals by (...). The capability of (...) to provide chemicals by themselves and the unstable power supply remain crucial issues in terms of the outcomes and impact of the project.”*

### Nachhaltigkeit

Anders als in den Vorjahren, erfolgt keine übergreifende Auswertung zur Nachhaltigkeit der Projekte der Welthungerhilfe. Ursache dafür ist der ohnehin geringe Stichprobenumfang, der zusätzlich dadurch verkleinert wird, dass bei 5 von 15 begutachteten Projekten keine Angaben gemacht werden konnten.

Bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit von Einzelmaßnahmen ist zudem zu berücksichtigen, dass deren Nachhaltigkeit maßgeblich von externen Faktoren bestimmt wird, die nicht von der Welthungerhilfe als Hilfsorganisation beeinflusst werden können<sup>7)</sup>.

---

4) Strategie der Deutschen Welthungerhilfe 2007 -2011, Bonn, April 2007, siehe dort S.32ff

5) Ronald Michiels, Hauptbericht zur Evaluation „Rehabilitation of roads and drinking water supply as well as conflict management in Grand Kru County in Liberia“, Seite 12  
Projektnummer Welthungerhilfe LBR 1021-07 und LBR 1025-08

6) Ute Steinberger, Hauptbericht zur Evaluation „Chinhoyi Emergency Rehabilitation of Water Infrastructure Zimbabwe“, Seite 2 ff., Projektnummer Welthungerhilfe ZWE 1040-09

7) Ronald Michiels, Hauptbericht zur Evaluation „Rehabilitation of roads and drinking water supply as well as conflict management in Grand Kru County in Liberia“, Seite 5  
Projektnummer Welthungerhilfe LBR 1021-07 und LBR 1025-08

*“Maintenance of the different waterway crossings will not be the bottle-neck, but maintenance of the roads itself will be a continuous need. So far no maintenance mechanism has been set up. And up to this moment the responsible authorities have not shown much interest to take the necessary actions.”*

Zu berücksichtigen ist auch, dass die Erwartungen von Zuwendungsgebern an die Nachhaltigkeit eines Projektes, insbesondere auch die Projektdauer, von seiner Strategie bezogen auf den LRRD- Ansatz beeinflusst werden<sup>8)</sup>.

*„ECHO betont, dass die Maßnahmen vor allem hinsichtlich des Übergangszeitraums von 2-5 Jahren bis zur Finanzierung durch die Entwicklungszusammenarbeit nachhaltig sein sollten.“*

#### 4.1.2 Sonstige Auswertungen

##### Direkter Beitrag zur Erreichung der Millenniumsziele

Die Mehrheit der Projekte leistet einen direkten Beitrag zur Erreichung der Millenniumsziele. Dies gilt erwartungsgemäß insbesondere für das 1. und 4. Millenniumsziel (Beseitigung von extremer Armut und Hunger sowie für Senkung der Kindersterblichkeit).

Die Millenniumsziele 3 und 7 (Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frauen sowie Umweltschutz und nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen) werden ebenfalls in knapp 50% der Projekte direkt verfolgt.

Das Ergebnis ist erwartungskonform, da der Schwerpunkt der Projektförderung der Welthungerhilfe neben der Nothilfe bei Projekten im Bereich „Basisinfrastruktur“ und „Ländliche und regionale Entwicklung“ liegt. Allerdings lassen sich übergeordnet keine Schlüsse zum Grad der Zielerreichung belegen.

##### Qualität des internen M&E

In den abgenommenen Gutachten wurde fast durchgängig Kritik am Wirkungsmonitoring der Projekte formuliert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Welthungerhilfe seit 2010 enorme Anstrengungen unternimmt, eine wirkungsorientierte Projektplanung und ein konsequentes Wirkungsmonitoring im Projektalltag einzuführen. Die evaluierten Projekte wurden alle vor 2010 geplant, so dass diese Anstrengungen noch nicht „spürbar“ sein können.

Im Sinne einer lernenden Organisation wird entscheidend sein, dass die unternommenen Anstrengungen in Zukunft Wirkung zeigen und dies durch Gutachten bestätigt werden kann.

Ursachen für die geäußerte Kritik liegen häufig bereits in der Planung. Dies gilt zumindest dann, wenn Indikatoren und/oder das geplante Monitoring auf Aktivitäten fokussieren. Andererseits, und auch das wird in vielen Gutachten festgestellt, sind Projektleiter bei Projekten, die von der Welthungerhilfe implementiert werden, zeitgleich mit (zu) vielen Aufgaben befasst:

*1) “There was only a very short field analysis before the elaboration of the project proposal for the EU. The limited framework of the EU call was a second, orienting factor for this project. Each offer to the EU tries to serve as much as possible the call in order to succeed. The project tried to compensate for this by a PRA [= Participatory Rural Appraisal]. Since the official launch of the project in February 2008, the project has conducted a PRA in 44 villages to collect base line data and to involve communities in the final selection of project activities.”<sup>9)</sup>*

8) Ute Steinberger, Zusammenfassung zur Evaluation „Chinhoyi Emergency Rehabilitation of Water Infrastructure Zimbabwe“, Seite 2, Projektnummer Welthungerhilfe ZWE 1040-09

9) Ingo Binnewerg, Hauptbericht zur Evaluation „Improving Living Conditions and Strengthening Social Stability

2) *“It is particularly difficult that all projects are only of short duration. (...) This means that programme management is increasingly occupied with developing projects and financing proposals instead of being concerned with project implementation. Nowadays proposal application is time-consuming and costly, because of its high requirements and standards.”<sup>10)</sup>*

3) *“A different aspect is what the project does with the information gathered. Well, most of the monitoring information is used in the daily work of the project staff and enables the social workers to keep [themselves] updated and plan their work. But the data are not used for systematic evaluations of the project's progress or achievements.”<sup>11)</sup>*

4) *“The Project Coordinator is overloaded with administrative and financial tasks, leaving insufficient time to concentrate on implementation activities, especially concerning technical matters (design, construction supervision).”<sup>12)</sup>*

5) *“All results were substantiated by indicators concentrating on activities and outputs rather than outcome and impacts. For example, the strengthening of CBOs [= Community Based Organisations] may not always automatically initiate sustainable and ensured livelihoods of their members. Technical knowledge transfer may not automatically lead to sufficient household income.*

*As a consequence, it was not possible during evaluation to establish a clear link between the outputs and the envisaged impacts as declared in the project purpose. Instead, the evaluators made observations to various degrees and at different levels across the villages as explained in the following chapters.”<sup>13)</sup>*

### Übergeordnetes Lernen

Die Herausforderung für das institutionelle Lernen besteht nicht im technischen Aspekt eines sogenannten „good / best practice“ Beispiels. Die Herausforderung besteht zum einen darin zu prüfen und darzulegen, unter welchen sozialen, institutionellen, ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen „good / best practices“ übertragen werden können. Dieser Fragestellung wird zukünftig in den Gutachten verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet.

Zum anderen geht es darum, „Fehlerwiederholung“ zu vermeiden.

Aus den Gutachten in 2010 lassen sich teils neue, teils bekannte „übergreifende“ Erkenntnisse bzw. Lernpotentiale ableiten.

*„Allerdings kann auf Grund des hohen Mittelbedarfes kaum davon ausgegangen werden, dass nach Ende der Projektförderung eine eigenständige Weiterführung und Ausweitung der Infrastrukturverbesserungen durch lokale Kleinbauern erfolgen kann.“<sup>14)</sup>*

---

and Decentralisation in Rural Communities of Former Civil War Areas in Southern Sierra Leone, Seite 32  
Projektnummer Welthungerhilfe SLE 1007-07

10) Hendrik Hempel, Hauptbericht zur Evaluation „Food Security and Flood Prevention in Kassala State“, Seite 30, Projektnummer Welthungerhilfe SDN 1053-08

11) Lutz R. Meyer, Hauptbericht zur Evaluation „Community Based Child Support Project Kirkos Addis Ababa, Ethiopia“, Seite 32, Projektnummer Welthungerhilfe ETH 1067-06

12) Ronald Michiels, Hauptbericht zur Evaluation „Improved Rural Water Supply for ASAL Mwingi District“, Seite 7  
Projektnummer Welthungerhilfe KEN 1059-07

13) T. Alexander Varghese & Beate Scherrer, Hauptbericht zur Evaluation „Poverty Reduction and Reinforcement of Participatory Development Process in Rural Communities Resettled in Former Conflict Areas of Northern Sri Lanka“, Seite 17, Projektnummer Welthungerhilfe LKA 1061-06

14) Wille Ege, Zusammenfassung zur Evaluation „Lokales Ressourcenmanagement in Desertifikationszonen im ariden Süden Boliviens“, Seite 2. Projektnummer Welthungerhilfe BOL 1027-06

*“The project uses nearly only local materials. This takes time to implement the different activities, especially in an area with no mechanisation and labour shortage during the peak season. But on the other hand, this increases ownership and replicability.”<sup>15)</sup>*

*“Energy saving coal stoves permit to save about 50% of coal consumption with a minimal input of materials (mainly cement). This simple locally available technology, introduced successfully in 7,000 households, has a great potential of multiplication.”<sup>16)</sup>*

*“Because of previous experiences by the project, the community selects their own RT-members [= Rescue Team] within their society. The community knows the people best and ensures the capability and the degree of reliance of the each applicant and makes the RT to a more sustainable and reliable intervention group.”<sup>17)</sup>*

In einem Gutachten wird deutlich auf kommende Herausforderungen - hier durch den Klimawandel - hingewiesen. Das nachfolgende Beispiel zeigt andererseits auch, welche wichtige Rolle angepasste Technologie spielt. Allerdings gilt auch hier, dass die Welthungerhilfe zukünftig mehr als bisher gehalten ist, den erforderlichen individuellen und gesellschaftlichen Veränderungsbedarf im Rahmen der Projektplanung zu berücksichtigen. Dem in der Regel notwendigen langen Zeitraum für Verhaltensänderungen steht - zumindest gegenwärtig - häufig eine sehr kurze Projektlaufzeit gegenüber.

*“Furthermore the sustainability of agricultural production will depend on climate, soil and management conditions. There is only a small period suitable for ploughing and seeding. In principle, subsistence farmers are waiting for the first rain, before they start ploughing and seeding. Hence the timeframe is not longer than 1 – 2 months. It is obvious that with hoes and manpower alone, farmers cannot cultivate more than an average of one feddan, about 4,200 m<sup>2</sup>. (...) Even animal traction will not allow people to cultivate sufficiently large areas as shown by other projects’ example. There should be no doubt that farming under these difficult and unpredictable conditions means a high risk for the rural population. It takes time until subsistence farmers and nomads become familiar with appropriate techniques and are able to increase production. Without strong external support (from the project), an intensified use of tractors for ploughing and seeding and the extension of cultivated land, food security is not achievable.”<sup>18)</sup>*

Der Projekterfolg hängt gleichermaßen vom „was“ (Projekthalt) und vom „wie“ (Art der Durchführung) ab. Das betrifft nicht nur die Frage, ob ein Projekt durch einen Süd-Partner oder die Welthungerhilfe selbst durchgeführt wird. Entscheidend ist auch die Rolle, die die immerhin über 2.500 nationalen, lokalen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen innerhalb der Welthungerhilfe einnehmen, einnehmen könnten oder einnehmen sollten.

*“That means that Welthungerhilfe should move from employing mainly foreign experts towards local experts as Head of Project. They are available countrywide. Local experts as project coordinator should be comprehensively trained. They can be supported by expatriate administration staff. Qualified and experienced ex-employees should be contracted to*

---

15) Ingo Binnewerg, Hauptbericht zur Evaluation „Improving Living Conditions and Strengthening Social Stability and Decentralisation in Rural Communities of Former Civil War Areas in Southern Sierra Leone“, Seite 45  
Projektnummer Welthungerhilfe SLE 1007-07

16) Prof. Dr. Gerald Kapp, Hauptbericht zur Evaluation „Improvement of Food Security and Peoples Livelihood on Sloping Lands in DPR Korea, Seite 49, Projektnummer Welthungerhilfe PRK 1042-08

17) Dirk G. Zerhusen, Hauptbericht zur Evaluation „Capacity building for disaster preparedness in Rasht Valley, Tajikistan“, Seite 35, Projektnummer Welthungerhilfe TJK 1063-08

18) Hendrik Hempel, Hauptbericht zur Evaluation „Food Security and Flood Prevention in Kassala State“, Seite 21, Projektnummer Welthungerhilfe SDN 1053-08

*work as senior advisers doing project support e.g. on a consultancy base. For instance the project coordinator of (...) is highly recommended as a senior advisor and trainer for local experts. He should be considered as an effective resource person.*"<sup>19)</sup>

#### 4.1.3 Jahresthema „Hilfe zur Selbsthilfe“

Seit 2006 lässt die Welthungerhilfe auch übergreifende Fragestellungen in den Einzelprojektevaluationen („Jahresthema der Evaluation“) systematisch untersuchen. In den Jahren 2008 und 2009 war das Jahresthema „Hilfe zur Selbsthilfe“. In diesem Zeitraum wurde in insgesamt 41 Projekten überprüft, inwieweit in diesen „Hilfe zur Selbsthilfe“ geleistet wird. Die Kriterien für die Evaluation orientierten sich an dem Arbeitspapier der Welthungerhilfe „Hilfe zur Selbsthilfe in der Programmarbeit“ von 2007.

Ein Synthesebericht wurde 2010 erstellt, dessen wichtigste Ergebnisse hier nur kurz umrissen werden:

- Insgesamt haben die durchgeführten Projekte Selbsthilfeförderung in mittlerer (41%) bis guter (37%) Qualität verwirklicht. Bei 17% wird die Selbsthilfeförderung als schwach bewertet.
- Die Stärke der Projekte im Bereich der Selbsthilfeförderung liegt in der Gründung von Nutzergemeinschaften und der Förderung dieser Gruppen durch Ausbildungsmaßnahmen. Eine untergeordnete Rolle spielt hingegen die Befähigung von Gruppen zur Durchsetzung ihrer Interessen („Empowerment“).
- Zentrale Instrumente der Selbsthilfeförderung zur Beseitigung struktureller Armut wie z.B. die Unterstützung von Netzwerken, von übergeordneten Strukturen und von lokalen Partnerorganisationen werden nur unzureichend genutzt.
- Erfolgreiche Praktiken der Hilfe zur Selbsthilfe zeigen sich vor allem bei längerfristigen Programmen der ländlichen Entwicklung sowie bei längerfristiger Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen.
- Eine Schwäche der betrachteten Projekte ist das Fehlen einer klaren strategischen Ausrichtung auf eine Hilfe zur Selbsthilfe.

Die resultierenden Handlungsempfehlungen wurden von der Stabsstelle in einer „Management Response“ zusammengestellt. Bevor diese an den Vorstand zur Entscheidung weitergeleitet wurde, hatten zuständige Mitarbeiter die Möglichkeit, die Empfehlungen zu kommentieren. So konnte das operative Wissen der Kolleginnen und Kollegen in die Entscheidungsfindung des Vorstands einfließen und eine Beteiligung der Umsetzungsverantwortlichen vor Entscheidungsfindung ermöglicht werden.

Eine klarere strategische Ausrichtung wird sich auch in dem sich in Arbeit befindlichen „Positionspapier zur Förderung der Zivilgesellschaft“ wiederfinden müssen.

#### 4.1.4 Sektor und Programmevaluationen

In 2010 wurden das Regionalprogramm der Welthungerhilfe für Äthiopien / Somaliland sowie das Sektorprogramm WASH evaluiert.

Aussagen zu den Ergebnissen der Sektorevaluation können zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht gemacht werden. Insgesamt handelt es sich um eine umfangreiche Arbeit, die aus vier Einzelelementen besteht und in enger Abstimmung mit der Fachgruppe Wissen, Innovation, Beratung des Bereichs Programme und Projekte durchgeführt und über die im nächsten Jahresbericht ausführlich informiert wird.

---

19) Hendrik Hempel, Hauptbericht zur Evaluation „Food Security and Flood Prevention in Kassala State“, Seite 48  
Projektnummer Welthungerhilfe SDN 1053-08

Bei der Evaluation des Regionalprogramms Äthiopien handelt es sich um eine Zwischenevaluation, auf deren Basis einer Analyse und einer Bewertung der laufenden Programmphase 2010-2012 erfolgen soll. Das Regionalprogramm Äthiopien ist auf die beiden Förderbereiche „Trinkwasser- und Sanitär Dienstleistungen“ (Basisinfrastruktur) und „Ressourcenmanagement / Biodiversität“ (ländliche und regionale Entwicklung) fokussiert. Daneben werden kleinere Maßnahmen im Bildungsbereich sowie der Jugendsozialarbeit gefördert. Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnerstrukturen ist von herausgehobener Bedeutung.

Zentrale Empfehlungen lauten:

- Frühzeitige Integration eines M&E-Systems.
- Verbesserung der baulichen Qualität von Infrastruktureinrichtungen zur Gewährleistung ihrer effizienten Erstellung und nachhaltigen Nutzung.
- Hinsichtlich der im Förderbereich Trinkwasserversorgung / Sanitärwesen / Hygiene (WASH) zusammengefassten Vorhaben ist auf Kostendeckung durch Wassergebühren zu achten. Zudem sollten Ausbildungsprogrammen für die Betreibergruppen von Trinkwassersystemen auch dem „Hygieneaspekt“ größere Aufmerksamkeit gewidmet werden.
- Innerhalb des Förderbereiches Ressourcenmanagement / Biodiversität richten sich die wichtigsten Empfehlungen auf die Erzielung größerer Wirkungen bzw. Förderung der Nachhaltigkeit. Dazu gehört auch, dass nicht allein die am stärksten degradierten Flächen in Schutz- bzw. Rehabilitationsmaßnahmen einbezogen werden, sondern alle gefährdeten Zonen, auch wenn diese aus Sicht der Nutzer/-innen gerade noch bewirtschaftet werden können.
- Eine fortwährende Unterstützung der meisten Partnerorganisationen ist insbesondere im Bereich Organisationsmanagement, Administration und Wirkungsmonitoring notwendig.

Trotz einiger Schwierigkeiten wird die enge Zusammenarbeit mit lokalen Partnern als „mutergütige Kooperation zwischen Welthungerhilfe, Partnern und staatlichen Stellen“ eingeschätzt. Allerdings wird empfohlen, deutlicher zu machen, welche Rolle die Partnerkooperation im Land für die Welthungerhilfe zukünftig spielt und welche Funktion dabei die jeweilige Partnerorganisation einnehmen soll. Gilt der Partner mit seinem lokalen Wissen und seiner profunden Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten als Dienstleister oder sollen Organisationen im Land in die Lage versetzt werden, ihre Probleme aus eigener Kraft zu lösen sowie einen Betrag zur zivilgesellschaftlichen Entwicklung im Land zu leisten? Entsprechend der gewünschten Ausrichtung muss die Welthungerhilfe den spezifischen Förderbedarf feststellen.

#### 4.2 Evaluation von Inlandsprojekten

Seit dem Jahr 2007 werden durch die Stabsstelle 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.“<sup>20)</sup>*

Für das Jahr 2010 war die Evaluation des Inlandsprojektes „Betreuung der Mitgliedsorganisationen 2010-2012“ vorgesehen. Aufgrund einer mehr als halbjährigen Vakanz der relevanten Stelle wurde die Evaluation in das Jahr 2011 verschoben. Zusätzlich ist in 2011 die Evaluation des Projektes „Lobbyarbeit Welternährung/ ländliche Entwicklung/ Zeitschrift rural 21“ geplant, so dass trotz der einjährigen „Evaluationspause“ bei den Inlandsprojekten der

---

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

Erfüllung des quantitativen Teils des Indikators nachgegangen wird. Ob die Ergebnisse und Empfehlungen sämtlicher im Strategiezeitraum 2007-2011 durchgeführter Evaluationen bis Ende 2011 umgesetzt worden sind, wird im nächsten Jahresbericht beschrieben.

## 5 Ausblick auf 2011

Vor dem Hintergrund der realisierten Projektförderung in 2010 (über 160 Mio. €) sowie der angestrebten Projektförderung in 2011 (134 Mio. €) und der Gesamtzahl der aktuell in Durchführung befindlichen Projekte im Inland und Ausland (279 Projekte zum 28.02.11) kann die Stabsstelle aufgrund der gegenwärtigen Gutachtenplanung auch in 2011 ihrem Auftrag zum übergreifenden Lernen sowie zur Rechenschaftslegung nur eingeschränkt nachkommen.

Um die Arbeit der Evaluation und die aus ihr folgenden Reflektionsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten, werden ab 2011 u.a. folgende Modifikationen vorgenommen:

- ✓ Intensivierung von Beteiligung und Rückmeldung sowie „Aufwertung“ des „Debriefings vor Ort“, da mit zunehmender Dezentralisierung die direkte Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen vor Ort an Wichtigkeit gewinnt (im Regelfall befindet sich das Gros der Adressaten der Evaluation vor Ort).
  - Einbeziehung lokaler Mitarbeiter, Einbindung von Zielgruppenvertretern beim Abschlussgespräch vor Ort (Umsetzung HAP- Prinzip).
  - Teilnahme der Stabstelle S01 bei Abschlussgesprächen vor Ort im Falle der Evaluation von Landesprogrammen und Sektorevaluationen.
  - Gliederung des in der Regel bisherigen ganztägigen Abschlussgespräches in der Geschäftsstelle in einem maximal zweistündigen Intensivblock zu Präsentation/ Fachdiskussion, der die Teilnahme von RGL und der Fachgruppe Wissen, Innovation und Beratung ermöglicht, danach formale Abnahme durch S01.
- ✓ Nachhalten des Umgangs mit den Empfehlungen auf Grundlage einer standardisierten „Management Response“.
- ✓ Terms of Reference und Gutachten:
  - Explizite Bewertung des Grades der Zielerreichung mit Bezug zur Projektplanung durch die Gutachter bei den 5 DAC- Kriterien;
  - Neuaufnahme des Gliederungspunktes „use of output“ unter Berücksichtigung der Dokumentation konkreter „Fallbeispiele“;
  - Trennung des Gliederungspunktes „outcome und impact“ in zwei getrennte Gliederungspunkte und konkrete Beschreibung der Veränderung für die Zielgruppe;
  - Beschränkung des Gutachtens auf maximal 35 Seiten (ohne Annex aber inkl. Zusammenfassung);
  - Erstellen einer knappen „1-seitigen“ Zusammenfassung mit Fokussierung auf besondere Aspekte bei Planung, Durchführung oder Monitoring;  
*Darüber soll ein direkter, persönlicher Kontakt zwischen Kollegen ermöglicht werden (direkte Kommunikation als zentrales Element einer lernenden Organisation).*
- ✓ Einbeziehung der Ergebnisse dezentraler Evaluationen (d.h. vor Ort von den Regionalbüros organisierter lokaler externer Evaluationen, die den Minimalanforderungen der Standard TOR entsprechen) in den Jahresbericht der Stabsstelle.
- ✓ Erstellen auch einer englischsprachigen Fassung des Jahresberichtes der Stabsstelle und „Verlinkung“ der Einzelgutachten mit dem Jahresbericht.
- ✓ Einführung einer periodisch zu aktualisierenden zweijährigen Evaluationsplanung, die sowohl die geplanten Evaluationen durch die Stabstelle, als auch die der lokalen dezentralen Evaluationen („reviews“) erfasst.

## 6 Management Letter und Empfehlungen

Die Welthungerhilfe hat sich - wie ihre Alliance2015 Partner - mit kritischer Distanz der „Paris Declaration on Aid Effectiveness“ und den Folgetreffen in Accra verschrieben und legt somit im Rahmen ihrer Möglichkeiten Wert auf Einforderung der Eigenverantwortung von Partnerländern und Partnern, Kohärenzen von Entwicklungsstrategien, Ergebnisorientierung beim Ressourcenmanagement und gegenseitiger Rechenschaftslegung und Transparenz. Obgleich in Anbetracht der begrenzten Anzahl der in 2010 durchgeführten Gutachten nur eingeschränkt von „Repräsentativität“ gesprochen werden kann, werden im Folgenden aus den Gutachten und Abschlussgesprächen, sowie Vergleichen mit den Vorjahren und erklärter „Strategie der Welthungerhilfe 2007 – 2011“ folgende Managementempfehlungen angeregt:

### 1. Empfehlung

*Um sogenannte „good / best practice“ Beispiele auf andere Projekte übertragen zu können, ist vorab eine profunde Umfeldanalyse erforderlich, in deren Zentrum die spezifischen sozialen, institutionellen, ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen stehen.*

Technisch funktionsfähige Lösungen sind eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Projekte. Das Projektziel ist ja nicht die Erstellung der Leistung, sondern ihre Nutzung und die daraus resultierenden kurz- und mittelfristigen Wirkungen. Und die Nutzung als Voraussetzung für die Wirkung hängt maßgeblich von den o.g. Rahmenbedingungen ab. Diese Rahmenbedingungen selbst zu hinterfragen und vor allem zu dokumentieren sind Grundvoraussetzung für jegliche „scaling-up Überlegungen“, Anwendungs- oder Verbreitungsüberlegungen.

### 2. Empfehlung

*Die Welthungerhilfe sollte die zukünftige Rolle nationaler Mitarbeiter auch unter dem Blickwinkel „Nationale Mitarbeiter als Führungskräfte“ klären und gegebenenfalls ihre „National Staff Policy“ anpassen.*

Es kann davon ausgegangen werden, dass die nationalen Mitarbeiter, zumal die sehr qualifizierten, die gleichen Ziele im Berufsleben verfolgen wie die entsandten Mitarbeiter der Welthungerhilfe oder die Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Um auch die qualifizierten nationalen Mitarbeiter langfristig an die Welthungerhilfe binden und so wesentlich die Kontinuität der Arbeit der Welthungerhilfe sicherstellen zu können, sollte Klarheit über deren - auch hierarchische - Berufsperspektive in der Welthungerhilfe hergestellt werden.

### 3. Empfehlung

*Die Welthungerhilfe sollte ein klares Verständnis über Gegenstand und Zielrichtung ihrer Zusammenarbeit mit Süd- NRO und Partnern entwickeln.*

Die Empfehlung zielt nicht darauf ab, eine bestimmte Kooperationsform zu favorisieren. Die Welthungerhilfe arbeitet in sehr unterschiedlichen Kontexten, Ländern und Standorten, und verfolgt - völlig legitim - eigene strategische Zielsetzungen. Gerade weil dies zu unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit führt, muss in jedem Einzelfall die Art und Zielsetzung klar sein. Diese Form/en ist/sind im jeweiligen Landesprogramm, im Partnerkonzept und im Positionspapier zur „Förderung der Zivilgesellschaft in den Partnerländern“ klar zu benennen. Die Zusammenarbeit mit Süd- NRO ist nicht automatisch mit der Förderung der Zivilgesellschaft vor Ort verbunden.

## Anlage 1: Eine Lebensgeschichte aus Sierra Leone

### **MRS THERESA BOIMA'S ACCOUNT**

Mrs Theresa Boima was born in February 1954 in Ngalu Bagbwe Chiefdom, Bo District to Pa Scott Manga and Nasu Managa. She went to school and dropped out of school in form one in 1970. After her initiation into the Bondo Society, she went to stay with her uncle in a mining town of Tongo. Having spent three years in Tongo, she came back to live with her father in Bo. During this period, she was engaged in selling firewood and palm wine for her father.

Two years later, Theresa got married to Mr. Thomas Boima who was then a student in a Teacher Training College in Bo. After finishing his course (T.C.) Mr. Boima and Theresa went to stay in Njala Komboya Chiefdom where they gave birth to two sons, Peter and Daniel. After some years in this relationship, Theresa's husband divorced her and sent her and the children to her parents at Ngalu. She stayed with her parents for eight years during which period the war broke out in the country.

During the war, Theresa and her children suffered greatly while staying with her father, a polygamous family of ten (10) wives, countless children and grand children. At this time, they were staying in the bush at Ngalu living on cassava and fruit. Life in the bush became very difficult since their hide-outs were often discovered by the rebels. Their family therefore decided to find refuge in Bo Town.

In Bo, she got married to a police officer by the name of Mohamed Mansaray who took her to his operational areas of Mano Dasie and Taiama. In Taiama, life was not easy. They lived in the bush for five years, moving from one hide-out to another. They were often harassed by rebels who always carried away their entire foodstuffs. She gave birth to a son by this husband, the son is presently an apprentice in Ngalu. Sadly though, her husband Mohamed Mansaray was killed by rebels in one operation at Taiama.

After this sad event, Theresa came back to Bo and stayed in a camp for displaced persons with her one-year old son. In the camp she built a hut and started selling palm wine and fire wood in order to get food.

At the end of the war, her father and the two grown-up sons first returned to Ngalu and built a house for the family. The rest of the family members together with Theresa re-settled in Ngalu were some NGOs supported them with seed rice, farming tools, built stores etc. With the re-introduction of democracy and decentralization process after the war, the Ngalu community benefited from many projects like school construction, rehabilitation of health posts, court barriers, roads etc. People began doing their agricultural social and economic activities once more. Many houses had been re-built, life is better with the advent of peace than before.

Last year, the Ngalu community suffered strong winds which destroyed many houses. A.D.D.O (Arch Diocesan Development Office) and Caritas rescued the community by providing household and building materials for the affected families to re-build their houses. With the intervention of Welthungerhilfe and CARD S/L in some communities in the ward, there are improvements in water and sanitation, functional adult literacy programmes and income generating activities have empowered most women and their social and economic lives have started to improve. Thanks to God, Teresa affirmed that life is better now than in the war period.

(Interview by Andrew Karim)

## Anlage 2: Anzahl und Gesamtergebnis durchgeführter Evaluationen in 2010

Förderbereich	Titel	Anzahl Gutachten 2010	Anzahl Projekte zum 31.12.2010 (Sonderprogramme)	Bewilligungssumme	Vorschussrechnung	Relevanz	Effektivität	Effizienz	Wirkung	Nachhaltigkeit	
<b>Lateinamerika &amp; Karibik</b>											
Bolivien 1027-06	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Ressourcenmanagement			1.230.100	630.101						
<b>Lateinamerika &amp; Karibik insgesamt</b>		<b>1</b>	<b>69</b>	<b>1.230.100</b>	<b>630.101</b>						
<b>Süd-, Südost- und Zentralasien</b>											
Nordkorea 1042-08	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Ernährungssicherung			1.140.000	662.211						
Sri Lanka 1061-06	<u>Basisinfrastruktur:</u> Soziale Infrastruktur			980.500	863.183						
Taschkistan 1063-08	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Katastrophenvorsorge			500.000	418.708						
<b>Süd-, Südost- und Zentralasien insgesamt</b>		<b>3</b>	<b>107</b>	<b>2.620.500</b>	<b>1.944.102</b>						
<b>West- und Zentralafrika</b>											
Burundi 1010-07	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Ernährungssicherung			2.389.421	2.217.156						
Liberia 1021-07 & 1025-08	<u>Basisinfrastruktur:</u> Straßen- und Wegebau			3.902.000	3.203.246						
Sierra Leone 1007-07	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Integrierte ländliche Entwicklung			1.015.000	727.134						
<b>West- und Zentralafrika insgesamt</b>		<b>3</b>	<b>49</b>	<b>7.306.421</b>	<b>6.147.536</b>						
<b>Ost- und südliches Afrika</b>											
Äthiopien 1067-06	<u>Soziale Integration und Bildung:</u> Soziale Integration			300.000	292.747						
Kenia 1059-07	<u>Basisinfrastruktur:</u> Wasserversorgung und -entsorgung			2.125.846	1.804.222						
Sudan 1053-08	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Katastrophenvorsorge			1.292.019	464.377						
Sudan 1056-08 & 1067-09	<u>Nothilfe</u> Nahrungsmittel / Trinkwasser			2.159.820	1.089.377						
Sudan 1057-08 & 1066-09	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Ernährungssicherung			2.410.032	1.646.334						
Simbabwe 1027-07	<u>Ländliche und regionale Entwicklung:</u> Ressourcenmanagement			1.818.200	1.784.000						
Simbabwe 1032-08	<u>Nothilfe</u> Nahrungsmittel / Trinkwasser			1.653.670	1.539.553						
Simbabwe 1040-09	<u>Basisinfrastruktur:</u> Wasserversorgung und -entsorgung			855.015	288.300						
<b>Ost- und südliches Afrika insgesamt</b>		<b>8</b>	<b>60</b>	<b>12.614.602</b>	<b>8.908.910</b>						
<b>Übergeordnete Gutachten Ausland</b>		<b>2</b>									
<b>Gutachten Ausland insgesamt</b>		<b>17</b>	<b>285</b>	<b>23.771.623</b>	<b>17.630.649</b>						
						<b>Gesamtauswertung über alle Projekte</b>					
						<b>Positiv</b>	80,0%	33,3%	42,9%	21,4%	----
							13,3%	20,0%	35,7%	50,0%	----
							6,7%	26,7%	14,3%	21,4%	----
						<b>Negativ</b>	----	20,0%	7,1%	7,1%	----
							----	----	-	-	----
							----	----	1,0	1,0	----