

EVALUATION NIGERIA

Deutsche Zusammenfassung der Evaluierung

11/2013



Gutachter: Ulrich Alff
Nationaler Gutachter: John Danboyi

Deutsche Zusammenfassung der Evaluierung des Nationalen Kolpingwerkes Nigeria (06/2013)

Dieser Bericht beinhaltet die Evaluierung des Nationalen Kolpingwerkes Nigeria (KSN), das rund 4.300 Mitglieder in 17 Diözesen in Süd-Ost- Nigeria (Abia State), Abuja und Kafanchan (Southern Kaduna State) umfasst. KSN unterstützt Projekte in diesen Regionen, wo Menschen sich in neuen zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen (Gruppen und Assoziationen) organisieren, die „Kolping-Familien“ genannt werden. KSN trägt damit zum Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen bei mit dem Ziel, die Fähigkeiten von Menschen innerhalb und außerhalb der Kolping-Familien zu mobilisieren und zu stärken. Ziel der Evaluation war es, die Wirksamkeit der bisherigen Maßnahmen in KSN Projekten wie die Unterstützung der Berufsbildung und der Landwirtschaft zu beurteilen.

Die Evaluierung erfolgte auf zwei verschiedenen Ebenen: Die **organisatorischen Strukturen und Funktionen der KSN** im Hinblick auf deren Wirksamkeit für Veränderungen bei den Zielgruppen (1) sowie die **Wirksamkeit des Projektes** und den Grad der Zielerreichung, die Identifizierung der Ursachen für mögliche Differenzen zwischen erwarteten und tatsächlich erfolgten Ergebnissen und Wirkungen.(2) Die wesentliche Fragestellung der Untersuchung war, welche Veränderungen für unterschiedliche Zielgruppen (weibliche und männliche Kleinbauern, Selbständige und deren Familien) erreicht worden sind.

Die Arbeit von KSN konzentriert sich auf die Bekämpfung der Armut und die Stärkung der armen und benachteiligten Menschen durch die Entwicklung von Selbsthilfegruppen in den „Kolping-Familien“ durch verschiedene Maßnahmen wie die soziale und politische Bildung, die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen, durch berufliche Bildung sowie die Entwicklung der nachhaltigen Landwirtschaft. Es hat sich jedoch in den letzten Jahren herausgestellt, dass die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Nigeria im afrikanischen Gesamtkontext vergleichsweise mehr Probleme aufwerfen als in anderen Ländern, insbesondere was das Erreichen von nachhaltigen Wirkungen anbetrifft. Durchaus zu verzeichnende positive Wirkungen werden durch externe Effekte überlagert.

Methodische Vorgehensweise der Evaluierung: Im Fokus dieser Evaluierung waren KSN unterstützte Projektaktivitäten von Mitgliedern, die lokalen Selbsthilfegruppen, den sogenannten Kolpingsfamilien, angehören. Aufgrund der schwierigen Sicherheitslage in Nigeria hat die Zentralregierung aufgrund politischer Unruhen den Ausnahmezustand in drei Staaten gerade während der Evaluierung ausgerufen. Aufgrund der zahlreichen Entführungen von Europäern durch kriminelle Banden in Abia-State konnte die Evaluierung dieses nationalen Programms nur unter permanenten Schutz durch einen bewaffneten Sicherheitsdienst stattfinden. Die Sicherheitslage und die kurze Dauer der Evaluierung verhinderten längere Untersuchungen in entlegeneren Projekt-Gebieten. Eine Anwendung quantitativer Methoden war unter diesen Umständen leider nicht möglich. Die vorliegenden Ergebnisse basieren im Wesentlichen auf qualitativen Methoden wie der SWOT-Analyse, einem Histogramm und einer umfassenden Organisationsdiagnose mit Teilnehmern aus allen Programmeinheiten und Dienststellen, sowie qualitativen Interviews mit Schlüsselpersonen. Das Fehlen von quantitativen M&E-Daten auf der Zielerreichungsebene konnte durch die

Methodik nur teilweise kompensiert werden. Auch Daten über Ergebnisse der KSN-Programme konnten erst nach Abschluss der Evaluierung zur Verfügung gestellt werden, sind jedoch noch in den Bericht eingeflossen.

Organisationsdiagnose: Nach den Verunsicherungen, die durch erhebliche finanzielle programm-interne Unregelmäßigkeiten im Jahr 2011 hervorgerufen worden waren, hat KSN auch mit Hilfe des für das Kolpingwerk sehr engagierten „National Protectors“ und dank des freundlich-bestimmten Führungsstils der neue Nationalen Direktorin in einem neu zusammengestellten Team wieder an Stärke gewonnen. Das Controlling hat sich erheblich verbessert und das Team ist in Bezug auf korrekte Haushaltsführung hoch sensibilisiert. Die enormen finanziellen Eigenleistungen, die fast 50% des gesamten Budgets ausmachen, zeigen, dass KSN auf einem vielversprechenden Weg in Richtung finanzielle und institutionelle Nachhaltigkeit ist. Das insgesamt positive Bild wurde von einem unzureichenden PM&E-System, einer fehlenden strategischen Planung und der Tatsache, dass die operative Planung nicht ausreichend auf kritische interne Evaluierungen und Analysen reagiert, überschattet. Die internen Kommunikationsprozesse zwischen den Abteilungen und der interne Aufbau von Personalkapazitäten sind ebenfalls noch verbesserungsfähig.

Relevanz der KSN -Programme: Alle Teile des KSN -Programms sind in hohem Maße auf die Strukturschwächen dieses Landesteiles von Nigeria ausgerichtet. Das Problem der Jugendarbeitslosigkeit besteht seit Jahren und verschärft sich weiter. Die Fortbildungsaktivitäten für die Kolpingsfamilien beziehen sich auf relevante Themen wie Wahlbeobachtung, nachhaltige Landwirtschaft, Kleingewerbe, Jugendförderung und andere. Angesichts der steigenden Jugendarbeitslosigkeit in den Städten ist das KEEDS- Programm sowie andere Ausbildungsprogramme von besonderer Bedeutung, auch wenn die Maßnahmen das riesige Problem der Arbeitslosigkeit und fehlender Perspektiven nicht allein lösen können.

Die Wirksamkeit des Bildungs-Programms: Zwischen 2010 und 2012 wurden von KSN mehr als 200 Seminare, Workshops und Besuche für und bei Kolpingsfamilien und Gemeinden mit insgesamt mehr als 9.200 Personen (55 % Männer, 45% Frauen) durchgeführt. Das Programm besteht aus „Entwicklung und Empowerment“ Seminaren, Aufklärung zu Fragen der Kolping-Philosophie, Stärkung der Führungskapazitäten und andere eher pädagogisch ausgerichtete Themen. Die Seminare dienen zur Vorbereitung und Einstimmung der Nutznießer auf umfassende Veränderungsprozesse in einer Kolpingsfamilie und streben eine Änderung der Haltung im spirituellen und täglichen Leben der Familienmitglieder an. Die Seminare sind allerdings nicht auf Grund einer systematischen Bedarfsanalyse initiiert und sind auch nicht mit Indikatoren für stattfindende Veränderungsprozesse in den verschiedenen Familien unterlegt. Es wird wahrscheinlich einfach davon ausgegangen, dass der Bedarf an Aufklärung zu Lehre und Wirken von Adolph Kolping bei den Kolpingfamilien besteht. Eine direkte Messung mit statistisch robuster Aussagekräftigkeit der Wirksamkeit dieser Maßnahmen ist schwierig.

Wirksamkeit beruflicher Weiterbildung in Kleinunternehmen: Neben dem allgemeinen Bildungsprogramm Aktivitäten ist KSN bemüht, insbesondere junge Menschen möglichst

berufspraxisbezogen auszubilden und als Persönlichkeiten zu festigen. Der erwartete Nutzen dieses Programms besteht darin, die jungen Schulabgänger mit notwendigen Fähigkeiten für das Management von Kleinunternehmen auszustatten, wiederum mit dem Ziel, die hohe Arbeitslosigkeit zu reduzieren und die hohe Kriminalitätsrate in der Region zu mindern. Die KSN berufsbildende Maßnahme KEEDS wird als einzigartiges Pilotprojekt für die Ausbildung und Befähigung von insgesamt 341 Personen in verschiedenen Projekten zur Kompetenzentwicklung seit seiner Gründung im Jahr 2009 gesehen. Es gibt leider noch keine systematische Erfassung der Werdegänge der Teilnehmer/innen nach einer solchen (meist einjährigen) Ausbildung. Die Evaluatoren konnten aber feststellen, dass einige der durch KEEDS ausgebildeten Jugendlichen nach dem Studium erfolgreich als Selbständige erwerbstätig geworden sind und einige wenige sich eine Festanstellung bei kleinen oder mittleren Wirtschaftsunternehmen gesichert haben. Das KEEDS Programm ist leider noch nicht ausreichend mit dem tatsächlichen Arbeitskräftebedarf am lokalen Arbeitsmarkt verknüpft. Das Ausbildungsprogramm ist insgesamt zu stark auf die Vermittlung von Computerkenntnissen fixiert.

Wirksamkeit des Landwirtschaft-Programms: Die neu geschaffene KSN-Abteilung hat ein Drei-Jahres-Programm entwickelt (2010 - 2013) mit Fokus auf nachhaltige Landwirtschaft. Da es von Anfang an klar war, dass KSN nicht über ausreichende eigene Kapazitäten verfügt, um ein eigenständiges und vollwertiges Landwirtschaftsprogramm zu starten, hat KSN von Beginn an versucht, die strategische Zusammenarbeit mit anderen landwirtschaftlichen Organisationen und Forschungseinrichtungen für die Durchführung dieses Programms in 5 Pilot-Gemeinden zu suchen. Bei einer Zielbevölkerung von etwa 13500 Gemeindemitgliedern sind ca. 400-500 aktive Bäuerinnen und Bauern in verschiedenen kleineren (15 – 30 Mitglieder starken) Produktionsgruppen zusammengefasst worden. Die meisten von ihnen sind in der Palmöl-Produktion und -Verarbeitung, Maniok- und Jams-Produktion, Reisanbau und in der handwerklichen Produktion engagiert. Die Landwirtschaft-Abteilung hat erfolgreich die schrittweise Veränderung der landwirtschaftlichen Systeme zum besseren Bodenschutz und zur Steigerung der Produktion bei den Gruppenmitgliedern ins Bewusstsein gerufen. Sie haben die Türen für nachhaltige Anbautechniken im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raums bei den einbezogenen Kolping-Familien geöffnet. Die Idee der Formierung von lokalen Interessengruppen aus den Kolpingfamilien und Gemeinden heraus geht in die richtige Richtung für mehr Nachhaltigkeit. Allerdings wird dieses Unterfangen noch nicht ausreichend in dem KSN Kreditprogramm reflektiert. Obwohl dieses nicht im Fokus dieser Evaluierung war, wurde es deutlich, dass die Erfahrungen der KSN mit eigenen Mikrofinanz-Systeme an Gruppen oder Individuen nicht sehr ermutigend waren.

Die wichtigsten Empfehlungen:

KSN-Büro: Zur Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit wird vorgeschlagen, die bestehenden abteilungsübergreifenden Kommunikationsbarrieren zu überwinden und sich neu als Matrix-Organisation zu organisieren, wo beide Fachabteilungen Landwirtschaft und Bildung über 4 institutionelle Arbeitsgruppen für wichtige Querschnittsthemen (z.B. Monitoring) miteinander verbunden sind. Die KSN sollte in einen Prozess der strategischen Planung eintreten, wo Zielgruppen, Interventionsstrategien und

zukünftige Öffentlichkeitsarbeit festgelegt werden, um der Organisation langfristige Orientierung zu geben. Eine umfassendes, wirkungsorientiertes PM & E -System sollte mit Hilfe eines Monitoring- Spezialisten entwickelt werden. Die Büroverwaltung (EDV, Ablagesystem, Generator-Betrieb usw.) sollten effizienter organisiert werden. Der vertikale und horizontale Dialog sollte zwischen KSN Mitarbeitern, Bildungseinrichtungen, Behörden der Gemeinschaft und dem Privatsektor entwickelt werden. Es wird empfohlen, partizipative Monitoring-Systeme in den Kolpingfamilien zu etablieren, die Fallstudien über wesentliche Veränderungen in den Familien beinhalten sowie vor Ort gemeinsame öffentliche/private Kommissionen zu bilden, die für die Lenkung und Überwachung der Errichtung und den Betrieb von Ausbildungsprogrammen Verantwortung tragen.

Allgemeine Bildungsmaßnahmen: Zur Identifikation von relevanten Fortbildungsseminaren sollten Bedarfsanalysen in allen Kolpingfamilien durchgeführt werden, um diese präziser zu formulieren und priorisieren zu können.

Berufliche Ausbildung und KEEDS: KEEDS sollte eine ausgewogenere und fokussierte Struktur der Ausbildungsgänge entwickeln, die am lokalen Arbeitsmarkt orientiert ist. In Zusammenarbeit mit den Kolpingfamilien sollte KSN den Karriereerfolg der Teilnehmenden auch über die Ausbildungszeit hinaus mit Hilfe von Erfolgsindikatoren nachverfolgen. Die Wirkungen der ausgebildeten Jugendlichen könnte auch von den Kolpingfamilien selbst unter Anleitung der KSN dokumentiert werden. Jede/r KEEDS Auszubildende sollte verpflichtend an Kursen über allgemein wirtschaftliches Handeln incl. Kosten / Nutzen- Analysen und Business-Planungen teilnehmen.

Landwirtschaft Programm: Die regionale und konzeptionelle Abgrenzung des Programms sollte in einem KSN Strategiepapier im Einklang mit den tatsächlichen Kapazitäten und Ressourcen niedergelegt werden. Die Mitarbeiter von KSN sollten in allgemeinen Gemeinde-Animations-Techniken geschult werden, um Beteiligung, Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit der Interventionen und seiner Ergebnisse zu fördern. Die Abteilung sollte ihre „Lobby und Advocacy“ Initiativen bei Forschungsinstituten (National Root Crop Research Institute, Umuahia) und staatlichen Regierungsstellen fortsetzen und die Lokalregierungen für ausreichende Beratung gewinnen. Für die bessere Institutionalisierung der Zusammenarbeit mit den Forschungsinstituten sollten die jeweiligen Zuständigkeiten der Partnerorganisationen in einem Memorandum of Understanding MOU) vereinbart werden.

23.10.2013

U. Alff