

# EVALUATION SERBIEN

## Förderung von Selbsthilfe-Organisationen in Südost-Europa



Koordination der Evaluation: Dr. Ursula Esser

Nationaler Gutachter: Drazen Lovric

April 2016

**BEB**  
Institut für Bildung, Entwicklung & Beratung

**BMZ**  Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

 **KOLPING**  
INTERNATIONAL

Autoren:

Dr. Ursula Esser ist eine unabhängige Expertin, die auf Monitoring und Evaluation im Bereich der globalen Entwicklung und dem Bildungssektor spezialisiert ist. Sie führt im Auftrag zahlreicher nationaler und internationaler Institutionen empirische Forschungen und Strategieentwicklungen durch.

Drazen Lovric ist externer Gutachter für Projektentwicklung bei der UNDP Mission Serbien und erfahren in der Durchführung von Evaluationen und internationalen Beratungsaufträgen.

# Abkürzungsverzeichnis

|     |  |
|-----|--|
| BMZ | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| DAC | Development Assistance Committee (Ausschuss für Entwicklungshilfe)   |
| EU  | Europäische Union  |
| MDG | Millenniumsentwicklungsziele   |
| NRO | Nichtregierungsorganisation  |
| OCS | Organic Control System   |
| SEK | Sozial- und Entwicklungshilfe des Kolpingwerkes e.V.                 |
| SL  | Service Learning   |
| SDG | Ziele für nachhaltige Entwicklung                                    |
| ToT | Training of the Trainer  |

# Zusammenfassung

## Hintergrund der Evaluation

In Serbien werden zurzeit, vor dem EU-Beitritt als volles Mitglied, gewaltige Reformen umgesetzt. Arbeitslosigkeit, demographische Probleme und mangelnde Kaufkraft rufen Unzufriedenheit in der Bevölkerung hervor. Die Gesamtstrategie des BMZ zielt daher darauf ab, Serbien an die EU-Standards und -prozesse heranzuführen. Der Kolpingverband Serbien entspricht diesen Richtlinien zweifellos. Kolping Serbien existiert seit 2000 und wird vom Sozial- und Entwicklungshilfe des Kolpingwerkes e.V. (SEK) begleitet und seit 2002 vom BMZ unter dem Projektnamen „Förderung von Selbsthilfe-Organisationen in Südost-Europa“ finanziert. Seitdem hat sich Kolping Serbien hauptsächlich in vier Bereichen eingesetzt, die sich auf die Verbesserung der Lebensbedingungen, das soziale Engagement und wirtschaftliches Wachstum konzentrieren. Die BMZ-Finanzierung endete im Dezember 2015. Die Entscheidung darüber, ob eine erneute Förderung beantragt werden sollte, steht weiterhin aus. Die Evaluation soll ein klareres Bild von den Ergebnissen und Wirkungen liefern, die bis jetzt erzielt werden konnten, um herauszufinden, welche spezifischen Maßnahmen und Interventionen für einen zukünftigen Förderungsantrag in Betracht gezogen werden können (BMZ und weitere Förderorganisationen/Geber).

## Ziele und Aktivitäten

Die Kolping-Aktivitäten zielen auf die Stärkung der Zivilgesellschaft in Bezug auf die Wahrnehmung von sozialem Engagement und Übernahme von Verantwortung ab. Das allgemeine Ziel ist die Bekämpfung der Armut und die Verbesserung der Wirtschaftsleistung und der Lebensbedingungen im Allgemeinen, was die positive Entwicklung des Landes noch verstärken könnte. In diesem Zusammenhang versuchen die Kolping-Aktivitäten nicht nur, Unterstützung in humanitärem Sinne anzubieten, sondern auch einen systemischen Rahmen für Kapazitäten, Akteure und Umsetzungsstrategien innerhalb mehrerer Tätigkeitsbereiche aufzubauen.

Die vier Bereiche sind:

**1. Service Learning:** Hintergrund dieser Aktivität ist die Tatsache, dass junge Menschen unter der hohen Arbeitslosenquote und unzureichenden Zukunftsperspektiven leiden (ca. 50%). Diese jungen Menschen müssen demokratische Teilnahmestrukturen und Entscheidungsbildung erfahren. Sie sollen dazu befähigt werden, soziale Verantwortung zu übernehmen und Mitgefühl und Solidarität zu praktizieren. Diese Maßnahmen sollen sie auf aktives Engagement in der Zivilgesellschaft und demokratisches Engagement vorbereiten. Die Hauptaktivitäten sind die Suche nach interessierten Schulen, die Identifikation von sinnvollen Projekten, spezielle Schulungen zum Thema „soft skills“ von (geschulten) Lehrern, die Konzeptualisierung von spezifischen Projekten und ihre Umsetzung in verschiedenen Bereichen. Im Bereich Service Learning wird den Bedürfnissen der Zielgruppen hohe Bedeutung zugemessen. Diese werden durch äußerst sinnvolle Aktivitäten erfüllt. Die Projekte, die von den Schulen entwickelt und umgesetzt wurden, stehen ganz im Einklang mit den festgelegten Zielen der Schwerpunkte, da sie zur Befähigung der Schüler beitragen und das Verankern auf der kommunalen Ebene erreichen. Die aktive Teilnahme von 250 Schülern, 37 Lehrern und acht Schulen in zehn Gemeinden vor Ort können als höchst effektiv und zugleich kostengünstig bezeichnet werden. Die Wirkung des Service Learning stützt sich auf die positiven Veränderungen, die von den Projekten und

Maßnahmen in Bezug auf den einzelnen Schüler, die Schule und die Gemeinde erzielt wurden. Die Nachhaltigkeit ist bisher schwach und könnte durch verstärkte Netzwerkaktivitäten und zusätzliches Fundraising erhöht werden.

**2. Häusliche Pflege:** Circa 1,6 Millionen ältere Menschen gibt es in Serbien – viele von ihnen leiden unter einem unzureichenden Lebensstandard und schlechter Gesundheitsversorgung. Dem Staat gelingt es nicht, sich um diese Menschen zu kümmern. Daher ist es das Ziel von Kolping Serbien, sie zu unterstützen, indem sie ihre Lebensqualität durch den Aufbau eines Systems der häuslichen Pflege verbessern. Dieses System bietet Familienmitgliedern, die für ältere Menschen innerhalb der Familie sorgen möchten, Schulungen an. Die Aktivitäten des Hauspflegedienstes erfüllen einen konkreten Bedarf der Zielgruppe. Schulungen im Bereich der Hauspflege sind ein wichtiger Beitrag und eine fundierte Leistung, die die Familien dazu befähigt, ihre Angehörigen zu betreuen. Außerdem können sie als ein wichtiges Instrument zur Bewusstseinsbildung angesehen werden. Auf einer professionelleren und Erwerbszwecken dienenden Ebene betreibt Vitaplan einen Betreuungsdienst für ältere Menschen. Hohe Qualitätsstandards konnten erreicht werden, da Vitaplan sogar als hoch anerkannte Agentur mit einem herausragenden Management und Pflegedienst tätig ist. Dennoch ist das Einkommen aufgrund mehrerer Kontextfaktoren beschränkt; diese sind die knappen finanziellen Mittel der potenziellen Kunden, die fehlende Unterstützung durch Regierungsgelder und die rechtlichen Vorschriften. Vitaplan ist wirtschaftlich gesehen noch nicht nachhaltig, aber bereits auf gutem Wege, denn die Zahl der Patienten nimmt stetig zu und die monatliche Einkommens- bzw. Leistungsrate könnte problemlos angehoben werden. Die Hauspflege und Vitaplan weisen eine große Wirkung auf Individuen und die Gesellschaft als Ganze auf. Vitaplan trägt als Dienstleister bedeutungsvoll zur Verbesserung der Lebensbedingungen und des Gesundheitssektors bei und entspricht deshalb vollständig sowohl der BMZ-Strategie als auch den MDGs. Mehrere Bestandteile von Vitaplan respektieren geschlechtsspezifische Fragen. Der „Do-No-Harm“ Ansatz wird ebenso respektiert, da die Maßnahmen die Regierungsstrategie unterstützen, ein öffentliches Gesundheitssystem aufzubauen.

### **3. Capacity Building**

Der Kontext dieser Aktivität ist die Tatsache, dass die Zivilgesellschaft und ihre Partizipation an der Politikgestaltung immer noch ziemlich schwach sind. Vielen NROs fehlen Kompetenzen, was Management und Verwaltung betrifft. Der Kapazitätsaufbau von NRO-Personal ist deshalb als Strategie nötig, um ihre Gesamtleistung und langfristige Wirkung zu verbessern. Die Aktivitäten bestehen aus *Soft- skills*-Schulungen, Berufsausbildungen, digitalem Marketing, Themen zu Demokratie und speziellen Seminaren für Kolping-Mitglieder im ländlichen Raum. Die Entwicklung von Kompetenzen ist eine Reaktion auf mehrere Forderungen seitens der serbischen Bevölkerung. Dank enger Partnerschaften mit spezialisierten Organisationen, Universitäten, einer sehr professionellen NRO und einer Marketing-Agentur konnten Workshops mit einem hohen professionellen Standard realisiert werden. Die große Zahl von Bewerbern für die zahlreichen Schulungen zeigt, dass die Auswahl der Themen das Interesse und die Bedürfnisse der Zivilgesellschaft befriedigt. Die Schulungen sind beides – effektiv und effizient –, da sie viele äußerst relevante Themen abdecken, Teilnehmer aus ländlichen wie städtischen Gebieten unterstützen und Gender-Aspekte berücksichtigen, und die Schulungen einer großen Anzahl von Teilnehmern zu sehr geringen Preisen angeboten werden. Die Wirkung auf die Teilnehmer ist groß, die auch als Multiplikatoren der neu gewonnenen Kompetenzen innerhalb der Gesellschaft allgemein angesehen werden können. Diese Ergebnisse haben auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie die Gesellschaft in ihrer Entwicklung hin zu einem EU-Mitgliedsstaat.

Der hohe Partnership-Beitrag und die hohe Zahl an Teilnehmern, die immer noch mit dem Kolpingverband verbunden sind, geben dem *Capacity Building* einen nachhaltigen Charakter. Die Zahl an Kolpingmitgliedern ist in den letzten drei Jahren um fast 50% gestiegen, viele von ihnen sind junge Menschen.

Solange es aber keine weitere Förderung gibt, wie es seit Januar 2016 der Fall ist, die es der Kolping-Führung ermöglicht, Kapazitätsaufbau-Aktivitäten fortzuführen, werden sowohl die Teilnehmer als auch die Netzwerk-Partner ihr Interesse am Kontakt mit Kolping verlieren.

#### 4. Bio-Landwirtschaft

Serbiens Wirtschaft hängt sehr stark von der Landwirtschaft ab. Circa 25% der Bevölkerung arbeiten in diesem Sektor, aber eine große Zahl von ihnen lebt unter dem Existenzminimum, da der Gewinn zu gering ist. Dementsprechend müssen 33% der Bauern von Familienmitgliedern oder Behörden unterstützt werden.<sup>1</sup> Moderne und biologisch verträgliche Methoden könnten die Wettbewerbsfähigkeit der serbischen Bauern stärken. Die Aktivitäten bestehen aus dem Auswählen bestimmter Bauern für die Teilnahme am Bio-Landwirtschaftsprojekt, Workshops mit interessierten Bauern, den sogenannten „Bio-Schulen“, Unterstützung von Verkaufs- und Marketingaktionen, Austausch von Erfahrungen, *Know-How* und Strategien sowie der Teilnahme an der großen und internationalen Veranstaltung namens ‚Biofest‘.

Die Bio-Landwirtschaft versucht, auf die schwierige Situation der Bauern in der Region zu reagieren. Jedoch gibt es keine detaillierte Analyse der konkreten Bedürfnisse, die zu klaren Zielen und Strategien führen würde. Die durchgeführten Aktivitäten setzen hauptsächlich auf Schulungen bezüglich der Methoden in der Bio-Landwirtschaft. Netzwerk-Aktivitäten, die die Bauern zusammenführen und sie dazu befähigen, sich als potenzieller Produzent zu erweisen, wurden zwar angestoßen, sind aber größtenteils gescheitert. Der Gesamt-Wirkungsindikator des Bio-Landwirtschaftsprojekts ist die Verbesserung des Agrarsektors in Serbien. Dies muss als vielschichtige Dimension angesehen werden, die sehr spezifische Formen der Intervention verlangt, die wiederum nicht in befriedigendem Maße realisiert werden konnten.

### Hauptergebnisse und Empfehlungen

Es ist sehr deutlich geworden, dass die **Service Learning** Aktivitäten Auswirkungen auf die individuelle, organisatorische und sogar systemische Ebene haben. Um diesen Bereich zu stärken,

- werden ein Projektleiter, mindestens eine weitere Stelle und Budget für Material, Reisekosten und Veranstaltungen benötigt.
- sollten Fundraising-Aktionen stattfinden, um die Aktivitäten, die Schulnetzwerke und die mit dem Lehrplan zusammenhängenden Themen auszuweiten und zu stärken.

Es besteht ein nachgewiesener Bedarf nach **häuslicher Pflege** und dem **Vitaplan**-Service. Es wurde festgestellt, dass Vitaplan – obwohl sein Arbeitsstandard sehr hoch ist – einige Anpassungen benötigt, um den Service zuverlässiger und kostengünstiger zu machen. Zugleich wurde deutlich, dass der humanitäre Charakter von Vitaplan nicht verloren gehen darf – ein Aspekt, der die Produktivität im wirtschaftlichen Sinne reduziert. Um die Dienstleistung der häuslichen Pflege zu stärken,

---

<sup>1</sup> [ec.europa.eu/agriculture/external.../serbia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/external.../serbia_en.pdf) (S. 13)

- sollten Vitaplan und die häusliche Pflege besser miteinander verknüpft werden
- könnte die häusliche Pflege, besonders in ländlichen Gegenden, in Service Learning Aktivitäten integriert werden
- sollte Vitaplan sich als Dienstleister erweitern. Eine zweite, staatlich auf Gesundheit geprüfte Person ist nötig, da es riskant ist, sich auf eine Person allein zu verlassen.
- sollte für die nähere Zukunft ein Zulassungsverfahren für Vitaplan vorgesehen werden, um die Agentur im Gesundheitssektor aufzustellen und die Nachhaltigkeit zu sichern
- sollten Aktivitäten, die nicht direkt dem Gesundheitswesen angehören, ausgelagert werden, zum Beispiel die Advocacy-Arbeit, Sensibilisierungsmaßnahmen, Werbung
- sollte die Gründung eines Seniorenheims aus einer langfristigen Perspektive betrachtet werden
- sollten konkrete Fundraising-Aktionen realisiert werden, die auf die wirtschaftlich stärkeren Bevölkerungsteile abzielt

Im Bereich des **Kapazitätsaufbaus** ist die Verbindung zum Arbeitsmarkt sinnvoll und sollte ausgeweitet werden. Um die Aktivitäten zu stärken, sollte es Folgendes geben:

- ein jährlich neu aufgestelltes Planungsverfahren, das relevante Themen für die unterschiedlichen Zielgruppen identifiziert
- verschiedene Maßnahmen wie Seminare, Berufsausbildungen, Praktika, Mentoren-Programme und Mobilitätsaktivitäten
- Vernetzungsarbeit sollte auf die gleiche effektive und wirkungsorientierte Art fortgeführt werden

Das **Bio-Landwirtschaftsprojekt** ist bezüglich der Effekte und der Nachhaltigkeit problematischer. Es werden zwei verschiedene Strategien empfohlen:

- Die erste wäre, den Bereich der Bio-Landwirtschaft zu beenden und Schulungen für Bauern im Bereich des Kapazitätsaufbaus zu integrieren. Diese Aktivitäten könnten als Vorbereitung für solche Interventionen in zwei oder drei Jahren dienen.
- Die zweite Strategie wäre, ein hoch spezialisiertes und gut strukturiertes Bio-Landwirtschaftsprojekt zu starten, das einen Experten für die Koordinierung des Projekts und der Mittel benötigt, um Aktivitäten zur Bewusstseinsbildung, zur Unterstützung beim Vertrieb und zur Advocacy-Arbeit umzusetzen.

## **Management**

Die Verwaltung des Kolpingverbands Serbien arbeitet auf einem sehr hohen professionellen Niveau. Die verschiedenen Schwerpunkte werden gut organisiert und verwaltet. Ein großes Potenzial in der Sammlung von Ideen und Maßnahmen wird deutlich. Die Zusammenarbeit mit Kolping International ist perfekt strukturiert. Der Austausch mit den Kolpingverbänden Kosovo und Ukraine hat sich als sehr nützlich erwiesen. Genderfragen werden in Bezug auf die Entscheidungsfindung und Planungsprozesse berücksichtigt.

Einige Vorschläge sind:

- Eine Gesamtprojektstrategie entwickeln, die auf der Verbindung verschiedener Schwerpunkte aufbaut und Synergien nutzt. Es gibt Themen, die innerhalb des Service Learning vorbereitet und in den Kapazitätsaufbau-Aktivitäten vertieft werden können.

- Diese Strategie sollte auch mit der allgemeinen Kolping-Philosophie und den Entwicklungszielen (BMZ; MDG; SDG) übereinstimmen.
- Die Vernetzungsarbeit unter den Teilnehmern der drei Schwerpunkte stärken.
- Die Fundraising-Aktionen stärken – eine Strategie, die bereits sehr erfolgreich ist.

Die englische Originalausgabe erschien unter dem Titel: *Promotion of self-help organizations in Southeast-Europe*. Diese wurde von Kolping (SEK e.V.) übersetzt.