

Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

Kommunales Ressourcenmanagement in Namibia

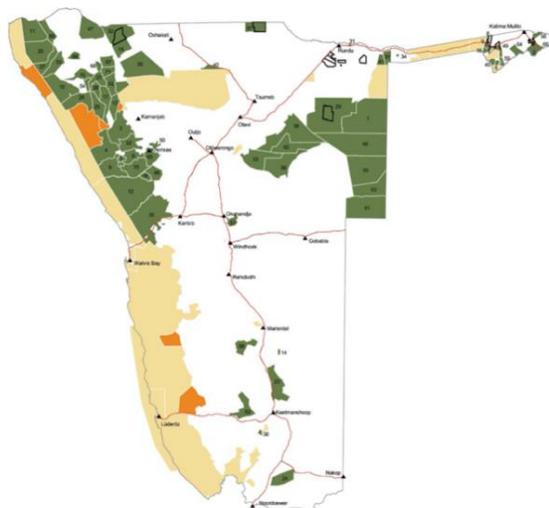
Land/Region/Global	Namibia		
Sektor und Förderbereichsschlüssel	41030 - Biodiversität, 43042 – Ländliche Entwicklung		
Projektnummer	2015.2209.3		
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)		
Politischer Träger/Partnerorganisationen	Ministerium für Umwelt, Forstwirtschaft und Tourismus (<i>Ministry of Environment and Tourism, MEFT</i>)/ Direktorat für Wildtiermanagement und National-parks (<i>Directorate of Wildlife and National Parks, DWNP</i>) und Nicht-Regierungsorganisationen (NROs)		
Titel EZ-Programm	Management natürlicher Ressourcen in Namibia		
Durchführungsorganisationen des EZ-Programms	Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), GmbH, Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)		
Projektvolumen	6.800.000 EUR		
Projektlaufzeit	Januar 2017 – Dezember 2020		
Berichtsjahr ZPE	2021	Stichprobenjahr ZPE	2018

Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Bei dem Projekt handelt es sich um eine Maßnahme der Technischen Zusammenarbeit, die in das EZ-Programm „Management natürlicher Ressourcen in Namibia“ eingebettet ist. Das Projekt wird mit einem Gesamtbudget von 6.800.000 Euro vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert. Es wurde vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2020 implementiert und baut auf dem Vorgängerprojekt „Biodiversitätsmanagement und Klimawandel“ (PN: 2011.2199.5) auf, das zwischen Januar 2013 und Dezember 2016 durchgeführt wurde.

Das Projekt fand unter eingeschränkt unterstützenden politischen Bedingungen statt, mit einer Regierung, die *Community-Based Natural Resource Management* (CBNRM) als eines ihrer wichtigsten Entwicklungsziele betrachtet. Im Jahr 2013 entwickelten das namibische Ministerium für Umwelt, Forstwirtschaft und Tourismus (*Ministry of Environment and Tourism, MEFT*) und sein Direktorat für Wildtiermanagement und Nationalparks (*Directorate of Wildlife and National Parks, DWNP*) eine nationale CBNRM-Politik mit dem Ziel, „einen Rahmen zu schaffen, der zum einen die sinnvolle und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen auf

Abbildung 1: Projektregion (Quelle: NACSO).



Staatsgebiet außerhalb von Hegegebieten fördert und zum anderen eine integrierte Land- und Naturressourcenplanung sowie Entscheidungsfindung unterstützt, bei der die am besten geeigneten Landnutzungen auf Grundlage von Landkapazität, optimalem wirtschaftlichen Ertrag sowie ökologischen und menschlichen Bedürfnissen berücksichtigt werden“. Obwohl die Strategie später vom Parlament verabschiedet wurde, reichten die Kapazitäten für ihre Implementierung sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene nicht aus. Darüber hinaus waren die *Conservancy Management Committees* (CMCs) in vielen Fällen nur begrenzt in der Lage, die Hegegebiete im Einklang mit den

CBNRM-Standards für gute Regierungsführung zu verwalten oder ihre Situation langfristig zu verbessern.

Trotz eines bestehenden Rechtsrahmens zum nachhaltigen Management der Hegegebiete verfügten das DWNP und andere für die Implementierung der CBNRM-Politik zuständige Akteure also nicht über die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten, um die CBNRM-Politik kohärent umzusetzen.

Kurzbeschreibung des Projekts

Das Projektziel lautet: „die kohärente Implementierung der CBNRM-Politik hat sich auf allen (nationalen, regionalen und lokalen) Ebenen verbessert“. Auf diese Weise soll es zu einem gleichberechtigten Zugang zu natürlichen Ressourcen und deren nachhaltiges Management und damit zum Schutz der Biodiversität und funktionierender Ökosysteme sowie zur Diversifikation der ländlichen Einkommen beitragen. Um diese Ziele zu erreichen, verfolgte das Projekt einen Mehrebenenansatz des *Capacity Development*, der drei sich ergänzende Handlungsfelder umfasste:

Im Handlungsfeld A wurden partizipative Workshops und *Train-The-Trainer* Schulungen für ausgewählte Mitarbeitende des MEFT und von Nichtregierungsorganisationen (NROs) durchgeführt, um sie zu befähigen, als Auszubildende zu arbeiten und Schulungen für alle relevanten Akteure im Umgang mit dem Compliance-Monitoring-System zu geben. Schließlich wurden Absichtserklärungen (*Memorandum of Understanding, MoU*) ausgearbeitet, um die Zusammenarbeit zwischen MEFT, den Partnerorganisationen und den Naturschutzbehörden zu formalisieren.

Im Rahmen des Handlungsfelds B wurde ein Prüfungsansatz entwickelt, um Lücken zu ermitteln und Fortschritte bei der Verwaltung der Hegegebiete zu messen. Außerdem wurden relevante Akteure aus den Behörden darin geschult, Informationen zur Regelbefolgung (*Compliance Information*) zu sammeln und zu verarbeiten. Darüber hinaus leistete das Projekt logistische, administrative, technische und finanzielle Unterstützung für den Aufbau eines externen Dienstleisters, der die von den Hegegebieten beschäftigten lokalen

Buchhalter*innen in Finanzfragen unterstützt. Schließlich wurden Studien über die Anfälligkeit für den Klimawandel in kommunalen Wäldern und Hegegebieten durchgeführt und die Umsetzung ausgewählter Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz der Gemeinden unterstützt.

Im Handlungsfeld C führte das Projekt Bedarfsstudien (*scoping studies*) zum Potenzial innovativer einkommensschaffender Maßnahmen durch, entwickelte Ansätze zur Inwertsetzung biologischer Ressourcen, leistete strategische/technische Unterstützung für ausgewählte Wertschöpfungsketten und bot wirtschaftliche und rechtliche Beratung bei der Ausarbeitung von Verträgen zu Tourismus-, Jagdkonzessionen und Biohandel und von Vereinbarungen zum Vorteilsausgleich sowie bei der Erfüllung der entsprechenden vertraglichen Anforderungen.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder



Bewertung nach DAC-Kriterien

Relevanz

Das Projekt stimmte gut mit den nationalen Zielen und Strategien überein und unterstützte die Bemühungen der Regierung direkt, indem es auf einige ihrer spezifischen Ziele hinarbeitete. Das Projektziel kann als zentrale Voraussetzung für das von der Regierung erklärte Ziel eines nachhaltigen Managements und Nutzung der natürlichen Ressourcen angesehen werden. Die Projektzielindikatoren beziehen sich direkt auf die politischen

Handlungsfelder, einschließlich der Outcomes, die für das Management von Hegegebieten, die Reduzierung von Mensch-Wildtier-Konflikten und die Steigerung des Mehrwerts für die Gemeinden aus der Nutzung natürlicher Ressourcen relevant sind.

Ebenso weist das Projekt eine starke Verbindung zur namibischen CBNRM-Politik auf, indem es die Hegegebiete dabei unterstützt, die Einnahmen aus der nachhaltigen Nutzung ihrer natürlichen Ressourcen zu steigern und ein umfassendes *Monitoringsystem* zu entwickeln.

Das Management natürlicher Ressourcen ist einer der Schwerpunkte der deutsch-namibischen Entwicklungszusammenarbeit mit dem übergeordneten Ziel, die Nutzung natürlicher Ressourcen für die wirtschaftliche Entwicklung ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig zu verbessern. Damit ist das Projekt gut auf die aktuelle Länderstrategie des BMZ sowie auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals*, SDGs) abgestimmt: Verknüpfung mit der Armutsbekämpfung (SDG 1); Gleichstellung der Geschlechter (SDG 5); Sicherstellung des Zugangs zu erschwinglicher, zuverlässiger, nachhaltiger und moderner Energie (SDG 7); Reduktion von Ungleichheiten (SDG 10); Sicherstellung von nachhaltigen Konsum- und Produktionsmustern (SDG 12); Ergreifen dringender Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen (SDG 13); und nachhaltiges Leben an Land (SDG 15).

Das Projekt berücksichtigt die Bedürfnisse der Zielgruppen und weiterer Stakeholder. Indem es die Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen für die Bewohner*innen von Hegegebieten unterstützte, trug es zur Lösung eines ihrer Kernprobleme bei. Durch die Unterstützung des MEFT und der NROs bei der Schaffung von Kapazitäten zielte es darauf ab, ihren Bedarf an technischem Wissen und Fertigkeiten zu decken und darüber hinaus den Mangel an ausreichend qualifiziertem Personal auf nationaler und regionaler Ebene zu reduzieren.

Grundsätzlich werden alle unterstützenden Maßnahmen, einschließlich Schulungen, Beratung und technische Unterstützung, als angemessen betrachtet. Lediglich das digitale Monitoringsystem ist noch nicht vollständig implementiert; es erfordert noch eine stärkere Anpassung an die

technologischen Kapazitäten seiner Nutzer*innen und eine kontinuierlichere Begleitung durch die IT-Abteilung des MEFT, da es seinen Nutzer*innen noch nicht den erwarteten Mehrwert bringt.

Effektivität

Vier der fünf Projektzielindikatoren wurden übertroffen. Bis Dezember 2020 listeten 29 statt der erwarteten zehn kommunalen Hegegebiete in ihren Jahresberichten eine zusätzliche Einnahmequelle auf. Darüber hinaus wurde die Zahl der Hegegebiete, deren Kapazitäten in Bezug auf Umweltmanagement verbessert wurden, deutlich übertroffen: 53 statt zehn berichteten, dass sie mindestens eine Maßnahme zur Anpassung an den Klimawandel in Einklang mit ihren Arbeitsplänen umgesetzt haben, und acht statt fünf, wendeten Pläne zum Management und Nutzung von Wildtieren an. Auch die Zufriedenheit der Frauen hinsichtlich ihrer Beteiligung an Entscheidungsprozessen und der Berücksichtigung ihrer Interessen verbesserte sich um sechs Prozentpunkte mehr als geplant. Im Gegensatz dazu sind in der nationalen CBNRM-Compliance-Datenbank nur zwölf statt der angestrebten 20 Jahresberichte von Hegegebieten verfügbar.

Eine eher eingeschränkte Bewertung der Ziele auf Outcome-Ebene durch seine Endbegünstigten wirft jedoch die Frage auf, ob diese Indikatoren angemessen sind, die Zielerreichung des Projekts widerzuspiegeln. Zumindest scheint es, dass die Zahl der Hegegebiete, die zusätzliche Aktivitäten zur Erzielung von Einkommen nutzen und die Einnahmen aus diesen Aktivitäten auflisten, kein vollständiges Bild vermittelt.

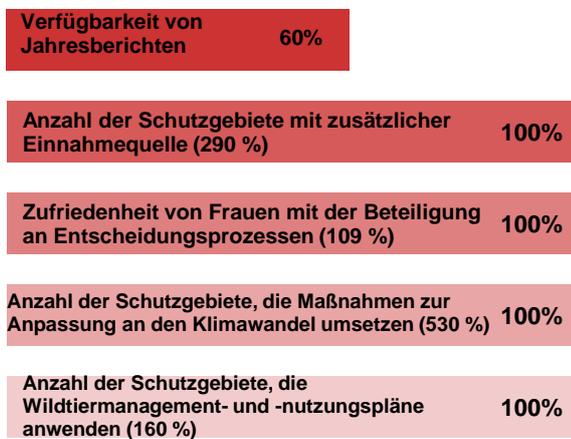
Die Covid-19-Pandemie schränkte die Projektaktivitäten im letzten Jahr der Durchführung ein. Es gelang jedoch, trotz Reisebeschränkungen eine kontinuierliche Unterstützung der Kapazitäten zu gewährleisten.

Mit der Einführung und Unterstützung eines Frühwarnsystems für Konflikte zwischen Gemeinden und Elefanten und Löwen sowie der Unterstützung einer verbesserten Wasserversorgung für lokale Gemeinden und Wildtiere konnte das Projekt zur Reduzierung von Mensch-Wildtier-Konflikten in den unterstützten Gemeinden beitragen. In Anbetracht des Konfliktausmaßes und unter anderem

aufgrund der anhaltenden Dürreperioden konnte es das Problem jedoch nicht vollständig lösen, sodass während des Durchführungszeitraums insgesamt eine Zunahme der Mensch-Wildtier-Konflikte zu verzeichnen war.

Andererseits kann dem Projekt eine Reihe positiver nicht-intendierter Wirkungen zugeschrieben werden, wie z. B. ein stärkeres Bewusstsein der Partner*innen und Geber*innen für die Bedeutung von Resilienz und Diversifikation sowie mehrere neue Aktivitäten und Finanzierungsmöglichkeiten, z. B. durch die EU.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren (Übereinerreichung in Klammern).



Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Auf der Impact-Ebene sollte das Projekt zu einem gleichberechtigten Zugang und Vorteilsausgleich zu natürlichen Ressourcen und deren nachhaltiges Management sowie zum Schutz der Biodiversität, zu funktionierenden Ökosystemen und zur Verbesserung der ländlichen Einkommen beitragen. Leider sind die Programmindikatoren, die sich auf die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen des Projekts beziehen, zur Wirkungsmessung ungeeignet, da sie mit einer Ausnahme alle formativ formuliert sind, das heißt die Voraussetzungen für das Erreichen einer gewünschten Wirkung beschreiben, anstatt deren Erreichung abzubilden.

Die Quantifizierung der Aussagen der Befragten zu ihrem wahrgenommenen langfristigen Nutzen ergibt ein heterogenes Bild. Bewohner*innen in zwei Hegegebieten konnten überhaupt keine Angaben machen. Auch vier Hegegebietsverwaltungen und sieben traditionelle Autoritäten konnten keine positiven Entwicklungen benennen. Zumindest die berichteten übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen, wie verbesserte Ernährung und das Management natürlicher Ressourcen sowie Beschäftigung und Einkommen, entsprechen den angestrebten Wirkungen. Sie wurden aber nur in acht oder weniger Fällen von der jeweiligen Stakeholdergruppe genannt.

Wie auf der Outcome-Ebene wirkten sich auch hier anhaltende Dürreperioden, die fehlenden finanziellen Mittel des MEFT und vor allem der Einfluss der Covid-19-Pandemie negativ auf die übergeordnete entwicklungspolitische Wirkung des Projekts aus.

Die Zuordnung der beobachteten übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen zu den erzielten Outcomes ist sehr plausibel. Nur in einem Fall wurde auf ein anderes Förderprojekt verwiesen, das bereits 2006 abgeschlossen wurde. Letztendlich kann das Projekt insofern als eingeschränkt innovativ angesehen werden, als es einen Mehrebenenansatz verfolgte, der relevante Stakeholder auf allen institutionellen Ebenen einbezog, anstatt eine bestimmte Gruppe oder Institution zu unterstützen.

Auf Impact-Ebene konnten weder positive noch negative nicht intendierte Wirkungen festgestellt

werden. Der Monitoringbericht enthält keine Informationen über nicht intendierte Wirkungen oder Gegenmaßnahmen, um diese zu vermeiden oder abzuschwächen.

Foto 1: Veranstaltungsbücher und Monatsberichte (Quelle: Maxi Louis).



Effizienz

Reise- und Versammlungsbeschränkungen aufgrund der Covid-19-Pandemie behinderten die Durchführung von Schulungen für das MEFT-Personal und von technischen Unterstützungsmaßnahmen in den Hegegebieten, wodurch sich der Umsetzungsplan schließlich verzögerte. Aufgrund des Endes der Projektlaufzeit im Dezember 2020, als die Covid-19-Beschränkungen noch andauerten, wurden in Abstimmung mit dem BMZ Mittel für spezifische Covid-Hilfsmaßnahmen umgeschichtet.

Aus technischer Sicht kann die Implementierung von Projektaktivitäten als sehr professionell und effizient bezeichnet werden. Die hohe Übererfüllung der Outputindikatoren deutet zudem darauf hin, dass es dem Projekt gelungen ist, das verfügbare Budget effizient in nützliche Produkte und Dienstleistungen für seine Zielgruppen umzuwandeln.

Der einzige Outputindikator, der nicht vollständig erreicht werden konnte, ist die Unterstützung beim Abschluss von Tourismusverträgen mit Hegegebieten, was eindeutig mit der Covid-19-Pandemie und einigen Verzögerungen zusammenhängt, die zuvor vom Ministerium verursacht wurden. Dementsprechend wäre es nicht erfolgsversprechender gewesen, mehr Ressourcen auf diese Aktivität zu verlagern.

Die Allokationseffizienz des Projekts muss hinsichtlich der Schlussfolgerung bewertet werden, dass die Ressourcen nicht auf jeder Wirkungsebene

vollständig in Nutzen umgesetzt wurden. Während die angestrebten Outcomes auf nationaler/ministerieller und regionaler/institutioneller Ebene weitgehend erreicht wurden, konnte dies für die lokale/Hegegebieten-Ebene nicht vollständig bestätigt werden.

In Anbetracht der Größe des Landes und des Gesamtbudgets von 6,8 Millionen Euro zur Entwicklung einer Datenbank und die Schulung ihrer Nutzer*innen im Ministerium und in den Hegegebieten in Kooperation mit mehreren NROs, über einen Zeitraum von vier Jahren erscheinen die zugewiesenen Mittel jedoch angemessen. Zu bemängeln ist lediglich, dass etwa die Hälfte der rund 2,2 Millionen Euro Personalkosten für internationale Mitarbeitende verwendet wurde.

Dem Projekt gelang es, Synergien mit anderen Projekten zu schaffen. Unter anderem wurde mit dem vom BMZ finanzierten Projekt Partnerschaft gegen Wilderei und illegalen Wildtierhandel (PN: 2017.6253.3) eine Kooperation zur strategischen Kommunikation für ein verbessertes öffentliches Bewusstsein für Wilderei und illegalem Wildtierhandel aufgebaut; ein gemeinsamer Ansatz zur Unterstützung der Implementierung der nationalen Biodiversitätsstrategie und des Aktionsplans wurde mit dem Schwesterprojekt Biodiversitätsmanagement und Klimawandel II (BMCC) (PN: 2015.2211.9) entwickelt; und eine europäisch-afrikanische Unternehmenskooperation für biodiversitätsbasierte Innovationen und Produkte wurde mit dem Sektorvorhaben Bioinnovation Afrika für gerechten Vorteilsausgleich (PN: 2018.2235.2) aufgebaut.

Nachhaltigkeit

Um die Weiterentwicklung und Implementierung der CBNRM-Politik zu gewährleisten, verfolgte das Projekt auf institutioneller Ebene eine Strategie der Wissensvermittlung, indem es einen *Train-The-Trainer* Konzept anwandte. Damit soll das geschulte MEFT- und NRO-Personal befähigt werden, künftige kapazitätsfördernde Maßnahmen ohne weitere Unterstützung durchzuführen. Dieses Konzept wurde jedoch von den Partner*innen in Frage gestellt, da das Ministerium aufgrund mangelnder Ressourcen offenbar nicht in der Lage ist, derartige Trainings selbst auszurichten. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass staatliche und

nichtstaatliche Akteure eine weitere Mediation benötigen würden, um ihr gegenseitiges Vertrauen und ihre Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Hinsichtlich der kontinuierlichen Nutzung und Weiterentwicklung der durch das Projekt eingeführten Innovationen, zeigen die Stakeholder vor Ort eine überwiegend positive Einstellung zu ihrer Bereitschaft, ihre erworbenen Kapazitäten einzusetzen und weiterzuentwickeln. Die meisten Bewohner*innen sind sich der Notwendigkeit und des Mehrwerts eines nachhaltigen Managements ihrer natürlichen Ressourcen bewusst. Sie gaben jedoch auch an, dass sie weitere Unterstützung benötigen, zum Beispiel bei der Sensibilisierung in Bezug auf den Klimawandel, den Finanzen, der Entwicklung von Wertschöpfungsketten, der Instandhaltung der technischen Infrastruktur und der Optimierung ihrer landwirtschaftlichen Aktivitäten.

Obwohl das Projekt auf nationaler Ebene offensichtlich effektiver ist, hält der politische Partner das Berichterstattungssystem für noch nicht ausreichend verankert, da immer noch zu viel Formalitäten für die Berichterstattung erforderlich sind und die aggregierten Daten bei Bedarf nicht zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wäre weitere technische und finanzielle Unterstützung für das Compliance-Monitoring durch die Hegegebiete erforderlich.

Die größten Risiken liegen im Zusammenspiel der Akteure auf nationaler Ebene und den ökologischen Rahmenbedingungen in den Hegegebieten begründet. Große Gefährdungen für die Nachhaltigkeit des Projekts werden beispielsweise in den zunehmenden Mensch-Wildtier-Konflikten, Naturkatastrophen und der Stabilität etablierter Wertschöpfungsketten gesehen. Viel Hoffnung liegt jedoch im Folgeprojekt.

Gesamtbewertung

Tabelle 1: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien

Kriterium	Punktzahl (von 100)	Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	90	Stufe 2: erfolgreich
Effektivität	75	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Impact	70	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Effizienz	90	Stufe 2: erfolgreich
Nachhaltigkeit	75	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Gesamtbewertung	80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich

Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Die Erfolgsfaktoren des Projekts lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ☑ Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Projekts war die Ausrichtung auf nationale Entwicklungsziele und -strategien. Insbesondere war es eng mit der namibischen CBNRM-Politik verknüpft auch gut mit der Länderstrategie des BMZ abgestimmt.
- ☑ Zudem trugen die positive Einstellung der Akteure vor Ort und die Bereitschaft, ihre erworbenen Kapazitäten einzusetzen und weiterzuentwickeln, zum Projekterfolg bei. Sie geben jedoch auch an, weitere Unterstützung zu benötigen.
- ☑ Letztendlich war die äußerst professionelle und effiziente Implementierung des Projekts der Schlüssel zum Erfolg. Die hohe Übererfüllung der Outputindikatoren deutet darauf hin, dass es dem Projekt gelungen ist, das verfügbare Budget effizient in nützliche Produkte und Dienstleistungen für seine Zielgruppen umzuwandeln.

Die Misserfolgskriterien des Projekts lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ☒ Anhaltende Dürreperioden, fehlende finanzielle Mittel des MEFT und vor allem der Einfluss der Covid-19-Pandemie stellten eher ungünstige Bedingungen für das Projekt dar. Es ist davon auszugehen, dass

sie sich auch negativ auf die Erreichung der Projektziele auswirkten.

- ☒ Ein weiterer nachteiliger Faktor für den Projekterfolg war, dass es offenbar nicht zur Reduzierung von Mensch-Wildtier-Konflikten beitragen konnte. Die Befragten aus mehreren Hegegebieten gaben an, dass sie sich nicht ausreichend gegen diese Bedrohung gewappnet fühlen.
- ☒ Die Nachhaltigkeit des Projekts wird dadurch gefährdet, dass die Hegegebietsverwaltungen weiterhin kapazitätsfördernde Unterstützung benötigen, um ihre Aufgaben im Einklang mit der CBNRM-Politik erfüllen zu können. Bezogen auf den politischen Partner mangelt es dem MEFT trotz der Bemühungen des Projekts noch immer an personellen und finanziellen Kapazitäten.
- ☒ Darüber hinaus stellen die mangelnden Ressourcen des Ministeriums eine Herausforderung für das Konzept der Wissensvermittlung dar. Staatliche und nicht-staatliche Akteure benötigen offensichtlich eine weitere Mediation, um ihr gegenseitiges Vertrauen und ihre Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Empfehlungen

Das Folgeprojekt sollte sich stärker auf die Bedürfnisse der Bewohner*innen und Verwaltungen der Hegegebiete fokussieren sowie ihr Bewusstsein für die Notwendigkeit des Schutzes von Wildtieren fördern. Der sichere Zugang zu Wasser und die Reduzierung von Mensch-Wildtier-Konflikten sollten erneut thematisiert werden. Es bedarf weitere Maßnahmen zur Sensibilisierung in Bezug auf den Klimawandel, zum Finanzmanagement, zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten, zur Instandhaltung der technischen Infrastruktur und zur Verbesserung ihrer landwirtschaftlichen Aktivitäten.

Das MEFT sollte weiter unterstützt werden, um sein Personal auf einen ausreichenden Wissensstand zu bringen, der eine nachhaltige Umsetzung und Weiterentwicklung der CBNRM-Politik Nambias ermöglicht. Darüber hinaus sollte sich das Projekt bemühen, zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren zu vermitteln, um deren zukünftige Zusammenarbeit sicherzustellen.

Das Folgeprojekt sollte bei der Entwicklung seiner Projekt- und Programmzielindikatoren

professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen. Formative Indikatoren sollten vermieden und qualitative Indikatoren verwendet werden.

Es sollten mehr Anstrengungen unternommen werden, um nach Skalierungsmöglichkeiten zu suchen. Eine stärkere Einbeziehung der indirekten Zielgruppen sollte in Betracht gezogen werden, beispielsweise durch die Einrichtung regionaler Gesprächsrunden.

Das *Train-The-Trainer* Konzept sollte dahingehend überdacht werden, dass es nicht nur Inhalte und Lehrmaterialien umfasst, sondern auch einen Refinanzierungsmechanismus, der es den Partner*innen ermöglicht, ihre Wissensvermittlung nachhaltig fortzusetzen.

Der umfassende Ansatz des Projekts, der die wichtigsten Herausforderungen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene angeht und das Bestreben, einen Rechtsrahmen zu entwickeln, der sicherstellt, dass Zielgruppen langfristig aus eigener Kraft von ihren natürlichen Ressourcen profitieren können, sollte beibehalten werden.

Evaluierungsansatz und -methoden

Die Evaluierung basiert auf einem Ex-post-facto-Evaluierungsdesign: (1) Die Zielgruppen waren nicht zufällig, sondern nach ihrem Standort ausgewählt. (2) Es war nicht möglich, eine Vergleichsgruppe für die Zielgruppe zu konstruieren. (3) Die *Outcomes* beziehen sich teilweise auf institutionelle und systemische Veränderungen, da das Projekt einen Mehrebenenansatz verfolgte. Zudem erfolgte die Evaluierung *semi-remote* und es wurden lediglich von der nationalen Evaluatorsin Daten vor Ort gesammelt, während der internationale Evaluator online-Interviews mit ausgewählten Stakeholdern durchführte.

Um fundierte und glaubwürdige Erkenntnisse zu liefern, wandte das Evaluierungsteam bei der Bewertung anhand der OECD/DAC-Kriterien sowohl theoriebasierte als auch Mixed-Methods-Ansätze an. Auf diese Weise erlangte es ein umfassendes Verständnis dafür, wie das Projekt seine Ziele erreichen wollte, welche Maßnahmen umgesetzt und wie diese wirksam wurden. Darüber hinaus wurden die Rollen der verschiedenen an den Aktivitäten

beteiligten Akteuren sowie deren eigene Ziele, Strategien und Kapazitäten berücksichtigt. Für die Kontributionsanalyse wurden nicht intendierte Wirkungen, der Einfluss externer Faktoren auf die Umsetzung der Maßnahmen, deren Effektivität sowie deren Outcomes und übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen identifiziert und bewertet. Daher wurde zunächst die Wirkungslogik des Projekts rekonstruiert, indem die wichtigsten Wirkungsketten nachgezeichnet wurden. Das Wirkungsmodell diente als Leitfaden für die Datenerhebung und wurde schließlich im Rahmen der Evaluierung verifiziert, da es Aufschluss darüber gab, inwieweit die kausalen Annahmen zwischen seinen Elementen zutreffen.

Die Daten wurden von den direkten und indirekten Begünstigten in zehn ausgewählten Hegegebieten erhoben. Die Auswahl erfolgte nach dem Zufallsprinzip, d. h. es wurde ein möglichst repräsentatives Bild hinsichtlich der regionalen Verteilung und der Art der erhaltenen Unterstützung angestrebt, wobei die zeitlichen und finanziellen Einschränkungen und vor allem die logistischen Hürden aufgrund der Covid-19-Pandemie berücksichtigt wurden. In den besuchten Hegegebieten führte das Evaluierungsteam Interviews mit dem Verwaltungspersonal sowie mit traditionellen Autoritäten und Gemeindemitglieder*innen durch. In sechs Fällen war es auch möglich, mit einem lokalen Vertreter einer der Partner-NROs zu sprechen. Aus zeitlichen und logistischen Gründen mussten die Befragten innerhalb der Hegegebiete trotz sorgfältiger Planung mittels einer Zufallsstichprobe ausgewählt werden. Mit anderen Worten: Die Evaluatorin musste mit denjenigen Vorlieb nehmen, die von den verschiedenen Akteuren zu dem Zeitpunkt, an dem sie vor Ort war, verfügbar waren.

Methodik der Erfolgsbewertung

Die Bewertung der Projekte erfolgt auf Grundlage der OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Nachhaltigkeit, Effizienz, der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit. Jedes der fünf Kriterien wird auf einer Skala von eins bis 100 bewertet (Prozentsystem).

Die Gesamtpunktzahl des Projekts beruht auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen

DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtpunktzahl wird gemäß den mathematischen Rundungsregeln gerundet. Alle DAC-Kriterien werden für die Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat gegenüber den vorhergehenden Systemen (6er-Skala, 16-Punkte-Skala) den Vorteil, dass sie differenziert, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme umrechenbar ist.

Tabelle 2: Bewertungs- und Punkteskala

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92–100	Stufe 1: sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: erfolgreich
67–80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: eher nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: überwiegend nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: gänzlich erfolglos

Sowohl die Bewertungsdimensionen innerhalb der OECD/DAC-Evaluierungskriterien als auch die Ermittlung der Gesamtpunktzahl mithilfe eines Punktesystems erhöhen die Transparenz der Bewertungen und machen die einzelnen Projekte besser miteinander vergleichbar.

Impressum

Verantwortlich:

Martha Gutierrez, GIZ, Leiterin
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Konzeption, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin
Benjamin Bräuer, GIZ, Evaluierungsmanager
Gruppe Zentrale Projektevaluierungen
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Evaluator*innen:

Maxi Louis und Dr. Stefan Silvestrini, CEval GmbH

Autor*innen:

Maxi Louis und Dr. Stefan Silvestrini, CEval GmbH

Übersetzung:

A.C.T. GmbH

Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln
Grafiken: Stefan Oltsch

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Kartenmaterial:

Die kartographischen Darstellungen sind rein informativer Natur und stellen keine internationale Anerkennung von Grenzen und Zonen dar. Die GIZ übernimmt keine Haftung für die Aktualität, Genauigkeit oder Vollständigkeit der bereitgestellten Karten. Jede Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus ihrer Nutzung resultieren, ist ausgeschlossen.

E: evaluierung@giz.de

I: www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

<https://linkedin.com/company/gizgmbh>

https://twitter.com/giz_gmbh

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36

53113 Bonn, Deutschland

T: +49 228 44 60-0

F: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5

65760 Eschborn, Deutschland

T: +49 6196 79-0

F: +49 6196 79-11 15

E: info@giz.de

I: www.giz.de

Bonn 2023