

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN



SLE Publication Series – S243

SLE - Postgraduiertenstudium Internationale Zusammenarbeit  
Studie im Auftrag von GTZ PROGEREN

# **Capacity Development im Bereich Management natürlicher Ressourcen – Wirkungen und Nachhaltigkeit**

Dr. Heidi Feldt (Teamleitung), Lea Große Vorholt, Sophie Grunze,  
Jan Kleine Büning, Friederike Müller, Vanessa Völkel

Santo Domingo / Berlin, Dezember 2010



## SLE Publikationsserie

Herausgeber	Humboldt Universität zu Berlin SLE - Postgraduiertenstudium Internationale Zusammenarbeit Hessische Straße 1-2 10115 Berlin Tel.: 0049-30-2093 6900 FAX: 0049-30-2093 6904 sle@agrar.hu-berlin.de www.sle-berlin.de
Redaktion	Dr. Karin Fiege, SLE
Druck	Zerbe Druck & Werbung Planckstr. 11 16537 Grünheide
Vertrieb	SLE Hessische Str. 1-2 10115 Berlin
1. Auflage 2010	1-200
Copyright	2010 by SLE
ISSN	1433-4585
ISBN	3-936602-47-6
Titelphoto	Stausee bei Monción, Sierra (links), staatliche Baumschule in Rio Limpio (rechts oben), Interview mit dem Verwalter des Nationalparks Nalga de Maco (rechts unten)

Fotos: Lea Große Vorholt

## Vorwort

Das SLE der Humboldt-Universität zu Berlin bildet seit mehr als 45 Jahren Nachwuchskräfte für das Berufsfeld der internationalen Zusammenarbeit aus.

Teil des einjährigen Postgraduierten-Studiums sind dreimonatige Auslandsprojekte, die im Auftrag von deutschen und internationalen entwicklungspolitischen Organisationen durchgeführt werden. Hierbei bearbeiten die Nachwuchskräfte in interdisziplinär zusammengesetzten Teams Studien mit innovativen, zukunftssträchtigen Themen und erbringen Beratungsleistungen. Die Einbeziehung verschiedenster Akteure vor Ort hat dabei einen hohen Stellenwert. Die Ergebnisse dieser „angewandten Forschung“ liefern einen direkten Beitrag zur Lösung von Entwicklungsproblemen.

Im Laufe der Jahre hat das SLE über einhundert Auslandsprojekte in mehr als neunzig Ländern durchgeführt und die Ergebnisse kontinuierlich in der vorliegenden Studienreihe veröffentlicht.

2010 führten die SLE-Teams Auftragsstudien in Bangladesch, in der Dominikanischen Republik, in Sierra Leone und in Namibia durch.

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) erstellt.

Prof. Dr.Dr. Ellmer  
Dekan  
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät

Carola Jacobi-Sambou  
Direktorin  
SLE

## Danksagung

Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen bedanken, die zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Dazu gehören zunächst alle MitarbeiterInnen des Programms PROGEREN: Alejandrino Castillo, Ana Dolores, Andrés Cepeda, Beate Altrieth, Chris Fischer, Fatima Franco, Fernando Ramirez, Laura Guzman, Matthäus Hofmann, Matthias Müller, Omar Espinal, Oscar Mena-Tamayo und Rosa Lamelas. Sie alle haben uns während unseres gesamten Aufenthalts in der Dominikanischen Republik stets ihre Zeit zur Verfügung gestellt, ihre Ideen und Erfahrungen mit uns geteilt und unser Vorhaben in jeder Hinsicht unterstützt. Dies gilt insbesondere für die umfangreiche logistische Unterstützung während unseres Aufenthalts in den Programmregionen. Ein besonderes Dankeschön geht an den Programmleiter Oscar Mena-Tamayo für die hervorragende Kooperation und Zusammenarbeit. Hervorzuheben ist ebenfalls die große Hilfsbereitschaft von Chris Fischer, der uns immer mit Rat und Tat zur Seite stand und uns durch seine konstruktive Kritik stets weitergebracht hat. Für die administrative und logistische Unterstützung, insbesondere bei der Vorbereitung unserer Workshops, danken wir Thelma Rosario Sánchez und Diana Nedkova, für die Übersetzung unseres Berichts Beate Altrieth.

Einen besonders großen Stellenwert hatte für uns der Aufenthalt in den Programmregionen. Dort haben wir viele engagierte Programmpartner und ZielgruppenvertreterInnen kennengelernt. Wir danken ihnen für ausführliche Interviews und Workshops, die uns einen Einblick in die Arbeit von PROGEREN gewährt haben. Dieser Dank gilt ebenfalls den Programmpartnern in Santo Domingo sowie den Interviewpartnern aus anderen Organisationen.

Während der Vorbereitungsphase in Berlin haben die Mitarbeiterinnen des SLE und die TeilnehmerInnen des 48. Jahrgangs uns mit wertvollen Anregungen und konstruktiver Kritik von Anfang an begleitet und somit zum Gelingen unserer Arbeit beigetragen.

Abschließend möchten wir uns bei Mareile Görden aus der GTZ-Zentrale für die hervorragende Einführung in Capacity WORKS<sup>®</sup> bedanken.

## Zusammenfassung

Ein zentraler Grundsatz der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist die Nachhaltigkeit ihrer Vorhaben. Das bedeutet, dass nach Ende der Entwicklungsprojekte und -programme die Partner und Zielgruppen ohne externe Unterstützung in der Lage sind, die Maßnahmen dauerhaft weiterzuführen und die erzielten Veränderungen langfristig zu sichern.

Das GTZ-Programm zum Schutz und Management natürlicher Ressourcen in Wassereinzugsgebieten in der Dominikanischen Republik (PROGEREN) endet im Februar 2012. Es ist das letzte Programm der staatlichen deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit der Dominikanischen Republik. In diesem Zusammenhang hat die GTZ das SLE beauftragt, Wirkungen und Nachhaltigkeitspotenzial der Leistungen zu untersuchen, eine Gesamteinschätzung des Programms anhand ausgewählter OECD-DAC Kriterien zu geben und daraus Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des letzten Programmjahres mit Fokus auf die Nachhaltigkeit abzuleiten. Damit soll ein Beitrag zur Planung des Ausstiegs des Programms und dessen Nachhaltigkeit geleistet werden.

### **Konzeptionelle Grundlagen und methodisches Vorgehen**

Kernstück der Studie stellen die Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des letzten Programmjahres dar. Zu deren Generierung sowie für die Gesamteinschätzung des Programms wurde zunächst in einer qualitativen Herangehensweise eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Dabei standen die positiv wahrgenommenen Wirkungen im Vordergrund. Dieser Fokussierung liegt die Annahme zugrunde, dass Wirkungen, die von den Akteuren als positiv wahrgenommen werden, ein besonders großes Nachhaltigkeitspotenzial haben und sich die Akteure für den Fortbestand dieser Veränderungen einsetzen.

In einem zweiten Schritt erfolgte die Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials aller Leistungen des Programms. Unter Nachhaltigkeitspotenzial wird die Wahrscheinlichkeit verstanden, mit der Veränderungen nach Ende der Intervention von Partnern und Zielgruppen fortgeführt werden. Zielgruppen und Partner müssen demnach die vom Programm durchgeführten Aktivitäten als relevant, vorteilhaft und umsetzbar bewerten. Im Rahmen der Studie wurde erhoben, ob Programmpartner und Zielgruppen für die Fortführung der Veränderungen Eigenverantwortung übernehmen, sie über die dafür notwendigen Fähigkeiten und das Wissen verfügen, sie die Aktivitäten auch ohne externe Unterstützung in Zukunft finanzieren können und ob die politischen und institutionellen Bedingungen die Aktivitäten ermöglichen. Die Kriterien,

anhand deren das Nachhaltigkeitspotenzial der Leistungen bewertet wurde, lauten dementsprechend:

- Akzeptanz
- *ownership*
- Fähigkeiten und Wissen
- Finanzierbarkeit und wirtschaftliche Anreize
- Politisch-institutionelle Strukturen

Auf Grundlage der Wirkungsanalyse sowie der Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials wurden in einem letzten Schritt die Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit erarbeitet. Dabei dienten die Leitfragen der Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS<sup>®</sup> als Hilfestellung, um das Programm strukturiert zu untersuchen und Hinweise auf Stärken und verbesserungsfähige Aspekte bezüglich der Nachhaltigkeit zu identifizieren.

### **Gesamtbewertung des Programms PROGEREN**

Bei Betrachtung der erhobenen **Wirkungen** (OECD-DAC Kriterium „Effektivität“) der einzelnen Leistungen lassen sich klare Schwerpunkte erkennen. Mit Abstand am häufigsten wurde eine Kompetenzverbesserung der Partner wahrgenommen, wie beispielsweise höhere Problemlösungskompetenzen, verbesserte Organisationsstrukturen, Vermittlung von technischen und methodischen Kenntnissen und *empowerment* gegenüber politischen Autoritäten. Des Weiteren ließen sich ein erhöhtes Engagement für Umwelt sowie ein erhöhtes Umweltbewusstsein feststellen. Partner und Zielgruppen übernehmen verstärkt Verantwortung für Umweltbelange und engagieren sich für die Verbreitung von Informationen zu Umweltthemen. Darüber hinaus nahmen die unterschiedlichen Akteure Fortschritte im Umweltmanagement war, sowie eine Verbesserung der Umweltsituation im Allgemeinen.

Insgesamt ließen sich Wirkungen feststellen, die wichtige Elemente für die **Nachhaltigkeit** (OECD-DAC Kriterium) des Programms darstellen. So ist die Akzeptanz der Partner und Zielgruppen für die verschiedenen Maßnahmen durchweg sehr hoch. Ein erhöhtes Umweltbewusstsein sowie verstärktes Engagement für Umweltbelange sprechen dafür, dass die Akteure auch auf längere Sicht bereit sind, ihre Handlungsweisen zu ändern. Partner und Zielgruppen übernehmen zunehmend Eigenverantwortung für ein verbessertes Umweltmanagement. Gleichzeitig hat das Programm dazu beigetragen, dass die Akteure über zentrale Fähigkeiten und Wissen verfügen. Hiermit ist ein weiteres wichtiges Kriterium für die Nachhaltigkeit erfüllt.

In einigen Bereichen des Programms ist es gelungen, die Aktivitäten in marktwirtschaftliche Strukturen zu integrieren und dadurch einen ökonomischen Anreiz für eine nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen in den ausgewählten Wassereinzugsgebieten zu schaffen. Die größte Gefahr für die Nachhaltigkeit der Intervention findet sich in den politischen Strukturen. Es ist zwar sehr positiv zu bewerten, dass das Programm die politisch-institutionelle Beratung für ein verbessertes Umweltmanagement als einen wichtigen Bestandteil in die Intervention integriert hat. Die Verteilung von Verantwortungen, Macht und Geldmitteln für ein dezentriertes Umweltmanagement hängt jedoch von Faktoren ab, die das Programm nur begrenzt beeinflussen kann.

### **Handlungsempfehlungen**

Die Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des letzten Programmjahres setzen bei den Stärken und verbesserungswürdigen Aspekten des Programms an und sind auf die Sicherung der Nachhaltigkeit ausgerichtet. Sie lassen sich unter sechs Themenfelder zusammenfassen:

- **Stärkung des Mehrebenenansatzes**

PROGEREN sollte seinen Ansatz, die verschiedenen Ebenen noch stärker zu verbinden intensivieren, um Synergien zu schaffen und Strukturen durch gegenseitige Unterstützung langfristig zu stärken.

- **Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen**

Im letzten Programmjahr gilt es, eine attraktive und zielgruppengerechte Aufbereitung von Erfahrungen und Wissen und deren Verankerung bei den Partnern auf das gesamte Programm auszuweiten.

- **Kooperationen und Netzwerke fördern**

Innerhalb des Programms sollte die Arbeit in Netzwerken beispielsweise durch themenbezogene Netzwerke weiter ausgebaut werden. Ziele sollten dabei die gegenseitige Unterstützung und Stärkung, Schaffung von *win-win*-Situationen und Förderung von reziprokem Lernen sein.

- **Interne Synergien erfolgreich nutzen**

In diesem Bereich beziehen sich unsere Empfehlungen auf die Optimierung des organisationenübergreifenden (GTZ/GFA) Wissens- und Informationsaustausches, wie beispielsweise den regionen- und themenbezogenen Austausch, sowie den entsprechenden Einsatz von Ressourcen.

### • **Anpassung des internen Wirkungsmonitorings**

Die Empfehlungen zur weiteren Optimierung des Monitorings zielen auf eine klare Schwerpunktsetzung und dessen Ausrichtung auf den Ausstieg des Programms ab, wie beispielsweise die Festlegung von Meilensteine bis zum Programmende und die stärkere Integration der Partner ins Monitoring.

### • **Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern**

Jede/r MitarbeiterIn sollte mit seinen Partnern einen partizipativen Workshop mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit zur Planung des letzten Programmjahrs durchführen.

## **Lessons Learned und Schlussfolgerungen**

- Die aus der Theorie abgeleiteten Nachhaltigkeitskriterien waren eine große Hilfestellung und ließen sich bei der Untersuchung der einzelnen Leistungen empirisch wiederfinden. Wir gehen davon aus, dass die Nachhaltigkeitskriterien sich auch auf andere Kontexte und Programme übertragen lassen.

- Die Erhebung der Wirkungen war sinnvoll, aber zeitaufwendig. Allerdings erwies sich die Trennung von Wirkungsanalyse und Erhebung des Nachhaltigkeitspotenzials teilweise als künstlich. Es wäre daher sinnvoll, die Wahrnehmung der Wirkungen als ein Bestandteil der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials zu integrieren.

- Die Leitfragen von Capacity WORKS<sup>®</sup> stellten einen guten Ansatzpunkt zur vollständigen Reflexion des Programms dar. Möchte man Capacity WORKS<sup>®</sup> als Planungsinstrument für den Ausstieg verwenden, bedarf es einer Anpassung, bei der die in der Studie verwendeten Nachhaltigkeitskriterien sinnvoll sein können.

- Entwicklungsmaßnahmen müssen von Anfang an auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Eine Hilfestellung könnte daher sein, die MitarbeiterInnen darin zu unterstützen, die verschiedenen Nachhaltigkeitskriterien bei der alltäglichen Arbeit als strategische Eckpfeiler für ihre Aufgaben zu nutzen.

- Bezüglich der Planung des Ausstiegs von Entwicklungsvorhaben haben wir vier Bereiche identifiziert, die aufeinanderfolgende Schritte darstellen können:

- **Überprüfung und (Neu-) Ausrichtung der Aktivitäten:** Leistungen sollten auf den Ausstieg hin ausgerichtet werden.

- **Kommunikation über den Ausstieg unter MitarbeiterInnen,** um den Ausstieg gemeinsam zu planen.

- **Kommunikation über den Ausstieg mit den Partnern**, um den Ausstieg gemeinsam mit den Partnern zu planen.
- **Übergang in *backstopping*-Phase**: Wenn möglich sollte zu einem Zeitpunkt kurz vor der tatsächlichen Beendigung zu einer Begleitung der Partner aus dem Hintergrund übergegangen werden.
- Bisher verfügt die GTZ über keine Leitfäden, die Programme beim Ausstieg begleiten. Wir sehen daher das Potenzial, die Erfahrungen von PROGEREN und anderen Programmen zum Ausstieg zu sammeln und aufzubereiten. Des Weiteren wäre über die Erstellung eines Leitfadens sowie anderer Planungsinstrumente für den Ausstieg nachzudenken. Durch eine Anpassung von Capacity WORKS® ließe sich das Managementmodell als Instrument für den Ausstieg nutzbar machen.

## Resumen

Un principio central de la cooperación alemana para el desarrollo es la sostenibilidad de sus proyectos. Esto significa que después de la terminación de los proyectos y programas de desarrollo, los socios y grupos meta son capaces de continuar con las medidas sin apoyo externo y de manera permanente, a la vez que aseguran los cambios logrados a largo plazo.

El Programa de la GTZ para la Protección y Gestión de los Recursos Naturales en Cuencas Hidrográficas de la República Dominicana (PROGEREN) finaliza en febrero del 2012. Es el último programa de cooperación para el desarrollo del gobierno alemán con la República Dominicana. En este contexto, la GTZ encargó al SLE analizar los impactos y el potencial de sostenibilidad de los servicios, efectuar una evaluación general del Programa según los criterios OECD-DAC seleccionados y derivar sugerencias de acción para el diseño del último año del Programa con enfoque en la sostenibilidad. De esta manera se contribuirá a la planificación del retiro y a la sostenibilidad del Programa.

### **Bases conceptuales y procedimiento metodológico**

Las recomendaciones para el diseño del último año del Programa son la pieza clave del estudio. La evaluación general del Programa y la formulación de las recomendaciones posteriores se realizó mediante un análisis de impacto cualitativo. En el mismo se priorizaron los impactos percibidos como positivos. Este enfoque se basa en el supuesto de que los impactos percibidos positivamente por los actores, tienen un elevado potencial de sostenibilidad y los actores se esfuerzan para lograr la permanencia de estos cambios.

En un segundo paso se procedió a la estimación del potencial de sostenibilidad de todos los servicios del Programa. El potencial de sostenibilidad se comprende como la probabilidad de que los socios y grupos meta continúen con los cambios luego de haber finalizado la intervención. Por lo tanto los grupos meta y los socios tendrían que valorar las actividades implementadas por el Programa como relevantes, favorables y practicables. En el marco del estudio se indagó, si los socios del Programa y los grupos meta asumen responsabilidad propia para continuar con los cambios, si disponen del conocimiento y de las capacidades necesarias para ello, si podrán financiar las actividades sin apoyo externo en el futuro y, si las condiciones políticas e institucionales posibilitan estas actividades.

Los criterios para la valoración del potencial de sostenibilidad de los servicios, fueron los siguientes:

- Aceptación
- Sentido de propiedad (“ownership”)
- Capacidades y conocimientos
- Factibilidad financiera e incentivos económicos
- Estructuras político-institucionales

Basándose el análisis de impacto y en la estimación del potencial de sostenibilidad se elaboraron en un último paso las recomendaciones para asegurar las sostenibilidad. Las preguntas claves de los factores de éxito de Capacity WORKS sirvieron como orientación para analizar el Programa de manera estructurada y para identificar indicios de fortalezas y aspectos a mejorar con respecto a la sostenibilidad.

### **Valoración general del Programa PROGEREN**

Observando los impactos levantados de los diferentes servicios (criterio OECD-DAC “eficacia”) se pueden identificar aspectos de importancia evidentes. Con la mayor frecuencia se percibió un mejoramiento de las competencias de los socios, como por ejemplo competencias elevadas para resolver problemas, estructuras organizativas mejoradas, facilitación de conocimientos técnicos y metodológicos y apoderamiento frente a autoridades políticas. Adicionalmente, se constató un elevado compromiso para el medio ambiente y una mayor conciencia ambiental. Los socios y los grupos meta asumen más fuertemente la responsabilidad para asuntos ambientales y se comprometen a la difusión de información relacionada a temas ambientales. Además, los diferentes actores percibieron avances en la gestión ambiental, así como un mejoramiento de la situación ambiental en general.

En total, se comprobaron impactos que constituyen elementos importantes para la sostenibilidad (criterio OECD – DAC) del Programa. Existe una aceptación muy alta de las medidas de parte de los socios y grupos meta en su totalidad. Una elevada conciencia ambiental y un mayor compromiso en asuntos ambientales expresan que a largo plazo los actores están dispuestos a cambiar sus hábitos de acción. Cada vez más, los socios y grupos meta asumen responsabilidad propia para una mejor gestión ambiental. Al mismo tiempo el Programa contribuyó a que los actores dispusieran de capacidades claves y conocimientos. Con esto se cumple con otro criterio importante para la sostenibilidad. En algunas áreas del Programa se logró integrar las actividades en estructuras económicas de mercado y por lo tanto se

pudo crear un incentivo económico para el uso sostenible de los recursos naturales en cuencas hidrográficas seleccionadas. El mayor peligro para la sostenibilidad de la intervención se encuentra en las estructuras políticas. Es cierto que se puede valorar positivamente que el Programa integrara como elemento importante en su intervención la asesoría política – institucional para una mejor gestión ambiental, pero la distribución de responsabilidades, poder y recursos económicos para una gestión ambiental desconcentrada depende de factores que prácticamente se escapan de la influencia del Programa.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones para el diseño del último año del Programa abordan las fortalezas y los aspectos a mejorar del Programa y están orientadas a asegurar la sostenibilidad. Se pueden resumir en 6 áreas temáticas:

#### **• Consolidación del abordaje a múltiples niveles**

PROGEREN debería intensificar su abordaje de interconectar aún más fuertemente sus diferentes niveles para crear sinergias y fortalecer estructuras a largo plazo a través del apoyo mutuo.

#### **• Hacer énfasis en la gestión de conocimientos**

En el último año el Programa tiene que ocuparse de la sistematización de experiencias y conocimientos de una forma atractiva y adaptada a los grupos meta y ampliar su anclaje en los socios a todo el Programa.

#### **• Fomentar cooperación y redes**

A lo interno, el Programa debería ampliar el trabajo en redes, por ejemplo mediante redes relacionados a temas específicos. Entre los objetivos estarán el apoyo y el fortalecimiento mutuo, así como la creación de situaciones ganar-ganar (“win-win”) y el fomento del aprendizaje recíproco.

#### **• Utilizar exitosamente las sinergias internas**

En esta área nuestras recomendaciones se refieren a la optimización del intercambio de informaciones y conocimientos entre GTZ y GFA, como por ejemplo el intercambio regional relacionado a temas, así como la disposición de los recursos correspondientes.

#### **• Adecuación del monitoreo interno**

Las recomendaciones para seguir optimizando el monitoreo apuntan a una priorización clara y a su orientación hacia el retiro del Programa, como por ejemplo

la definición de hitos hasta el final del Programa y la mayor integración de los socios en el monitoreo.

#### • **Planificación del retiro conjuntamente con los socios**

Cada asesor/a debería realizar un taller participativo de planificación del último año del Programa enfocado en la sostenibilidad.

#### **Lecciones aprendidas y conclusiones finales**

- Los criterios de sostenibilidad derivados de la teoría han constituido una gran ayuda y pudieron encontrarse en el análisis de los diferentes servicios de una manera empírica. Asumimos que los criterios de sostenibilidad también pueden transferirse a otros contextos y programas.

- El levantamiento de los impactos ha tenido mucho sentido, pero consumió mucho tiempo. No obstante, la separación del análisis de impacto del levantamiento del potencial de sostenibilidad resultó parcialmente artificial. Por lo tanto tendría mucho sentido integrar la percepción de los impactos como un componente en la valoración del potencial de sostenibilidad.

- Las preguntas claves de Capacity WORKS constituyeron un buen punto de abordaje para una reflexión completa sobre el Programa. En caso de querer utilizar Capacity WORKS como instrumento de planificación para el retiro, se requiere de una adecuación, para la cual los criterios de sostenibilidad utilizados en el estudio pueden resultar útiles.

- Medidas de desarrollo deben estar orientados a la sostenibilidad desde el inicio. La utilización de los diferentes criterios de sostenibilidad como pilares estratégicos en las tareas cotidianas de los asesores y las asesoras podría ayudar.

- Con relación a la planificación del retiro de proyectos de desarrollo identificamos a cuatro áreas, que podrían representar pasos consecutivos:

- **Revisión y (re-)orientación de actividades:** los servicios deben enfocarse en el retiro.

- **Comunicación sobre el retiro entre asesores y asesoras,** para la planificación conjunta del retiro.

- **Comunicación sobre el retiro con los socios,** para la planificación del retiro conjuntamente con los socios.

- **Transición a una fase de “backstopping”**: si es posible, pasar a un acompañamiento de los socios desde el fondo en un momento previo a la finalización definitiva (del proyecto).

• Hasta el momento, la GTZ no dispone de directrices que acompañan a programas en su retiro. Vemos el potencial de coleccionar las experiencias de retiro de PROGEREN y otros programas para sistematizarlas. Además, se podría pensar en la elaboración de directrices y otros instrumentos de planificación para el retiro. El modelo de gestión de Capacity WORKS podría adecuarse para utilizarlo como instrumento para el retiro.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Auftrag und Ziele der Studie.....	1
1.2	Programmkontext.....	3
1.3	Das Programm PROGEREN.....	5
2	Konzeptionelle Grundlagen und Methodik.....	11
2.1	Konzept der Wirkungsanalyse.....	12
2.2	Konzept für Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen.....	15
2.3	Datenerhebung .....	19
2.4	Datenauswertung .....	23
2.5	Erarbeitung von Handlungsempfehlungen mit Capacity WORKS® .....	25
3	Programmanalyse .....	27
3.1	Erhobene Wirkungen und Nachhaltigkeitspotenzial .....	27
3.1.1	Die Arbeitslinie „Dekonzentration des Umweltministeriums“ .....	28
3.1.2	Die Arbeitslinie „Lokales Umweltmanagement“ .....	34
3.1.3	Die Arbeitslinie „Nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung“ .....	43
3.1.4	<i>Gender</i> als Querschnittsthema des Programms .....	55
3.2	Gesamtbewertung des Programms PROGEREN .....	57
3.2.1	Relevanz .....	57
3.2.2	Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen.....	58
3.2.3	Effektivität .....	59
3.2.4	Nachhaltigkeit.....	62
3.2.5	Die Umsetzung des Mehrebenenansatzes durch das Programm .....	63
4	Handlungsempfehlungen.....	65
4.1	Stärkung des Mehrebenenansatzes.....	65
4.2	Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen.....	65
4.3	Kooperationen und Netzwerke fördern.....	66
4.4	Interne Synergien erfolgreich nutzen.....	66
4.5	Anpassung des internen Wirkungsmonitorings .....	66
4.6	Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern .....	67
4.7	Workshop zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen .....	67
5	Lessons Learned .....	69
5.1	Methodisches Vorgehen.....	69
5.1.1	Qualitative Herangehensweise.....	69

5.1.2	Einbezug der ProgrammmitarbeiterInnen .....	69
5.1.3	Anwendbarkeit der Nachhaltigkeitskriterien .....	70
5.1.4	Durchführung einer Wirkungsanalyse .....	70
5.1.5	OECD-DAC-Kriterien zur Bewertung des Programms .....	71
5.2	Anwendung von Capacity WORKS® .....	71
5.2.1	Anwendung im Rahmen unserer Studie.....	71
5.2.2	Eignung als Planungsinstrument für den Ausstieg .....	71
5.3	Den Ausstieg gestalten .....	72
5.3.1	Ausrichtung auf Nachhaltigkeit.....	72
5.3.2	Elemente einer Ausstiegsphase.....	73
5.3.3	Unterstützung durch die GTZ-Zentrale.....	75
6	Literaturverzeichnis .....	79

### **Inhaltsverzeichnis Anhang**

A.	Methodisches Vorgehen.....	83
A.1	Beispiel für Interviewleitfaden .....	83
A.2	Kategorien zur Systematisierung der genannten Wirkungen.....	85
A.3	Beispiel: Auszug aus Interviewdokumentation.....	87
A.4	Beispiel: Zuordnung der Wirkungen pro Subprodukt .....	89
A.5	Beispiel: Wirkungskategorien pro Subprodukt.....	90
A.6	Übersicht der erhobenen Wirkungen .....	91
A.7	Indikatoren des Programms.....	92
A.8	Beitrag der Subprodukte zu den Indikatoren .....	93
A.9	Beispiel: Kriterien des Nachhaltigkeitspotenzials pro Subprodukt .....	94
B.	Handlungsempfehlungen (Langfassung) .....	96
B.1	Stärkung des Mehrebenenansatzes .....	96
B.2	Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen .....	98
B.3	Kooperationen und Netzwerke fördern .....	101
B.4	Interne Synergien erfolgreich nutzen .....	102
B.5	Anpassung des internen Wirkungsmonitorings.....	104
B.6	Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern.....	106
B.7	Handlungsempfehlung zu den Handlungsempfehlungen .....	110
C.	Übersicht der Interviews, Workshops etc. ....	114
D.	Terms of Reference (TOR) .....	119

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zielsystem der Studie .....	2
Abbildung 2: Programmregionen von PROGEREN .....	6
Abbildung 3: Arbeitslinien und Subprodukte (Leistungen) von PROGEREN .....	8
Abbildung 4: Fokus unserer Wirkungsanalyse.....	13
Abbildung 5: Kernkriterien zur Beurteilung des Nachhaltigkeitspotenzials .....	17
Abbildung 6: Programmregionen von PROGEREN und Erhebungsorte (grau markiert) .....	20
Abbildung 7: Workshops mit den MitarbeiterInnen von PROGEREN .....	22
Abbildung 8: Methodisches Gesamtkonzept.....	11
Abbildung 9: Müllhalde in der Umgebung Jarabacoas – ohne Initiativen wie „Basura 0“ .....	41
Abbildung 10: Bau der Treibhäuser in Rio Limpio (links), erstes fertiggestelltes Treibhaus (rechts) .....	47
Abbildung 11: Verpackungsstation der Limonen für den Export nach Europa.....	53

**Abkürzungsverzeichnis**

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CAA	Cuenca Alta del Río Artibonito (Wassereinzugsgebiet des Flusses Artibonito)
CAY	Cuenca Alta del Río Yaque del Norte (Wassereinzugsgebiet des Flusses Yaque del Norte)
CD	Capacity Development
CORASAAN	Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Santiago
CW	Capacity WORKS®
CYN	Cuenca Alta del Río Yaque del Norte (Wassereinzugsgebiet des Flusses Yaque del Norte)
DOM	Dominikanische Republik
DOP	Dominikanische Pesos
EF	Erfolgsfaktor (von Capacity WORKS®)
EGEHID	Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FFF	Fundación Frontera Futuro (Nichtregierungsorganisation)
GFA	GFA Consulting Group
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
ha	Hektar (10.000 Quadratmeter)
HDI	Human Development Index
IDIAF	Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales
INAPA	Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados
INDRHI	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
KfW	KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)-Entwicklungsbank
MDGs	Millenniumsentwicklungsziele
MEA	Mehr-Ebenen-Ansatz

NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD - DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development – Development Assistance Committee
PFK	Projektfortschrittskontrolle
PPP	Public Private Partnership (Öffentlich-Private Partnerschaft)
PROGEREN	Programa de Gestión y Protección de Recursos Naturales en Cuencas Hidrográficas (Programm Management und Schutz Natürlicher Ressourcen)
PSA	Pago por Servicios Ambientales (Zahlung für Ökosystemleistungen)
SCAY	Subcuenca Alta del Río Yaque del Norte (Jarabacoa und Umgebung)
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung
TZ	Technische Zusammenarbeit
UGAM	Unidad de Gestión Ambiental Local (Umweltamt)



# 1 Einleitung

## 1.1 Auftrag und Ziele der Studie

„Wir müssen erst einmal selber realisieren, dass die deutsche Entwicklungszusammenarbeit mit der Dominikanischen Republik beendet wird“, sagte uns eine Mitarbeiterin des GTZ-Programms PROGEREN (Gestión y Protección de Recursos Naturales en Cuencas Hidrográficas<sup>1</sup>). Die Entwicklungszusammenarbeit Deutschlands mit dem Karibikstaat endet im Februar 2012, dann wird auch das letzte noch laufende Programm - PROGEREN - geschlossen.

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) orientiert sich am **Leitbild der nachhaltigen Entwicklung**<sup>2</sup>, worunter das Unternehmen u.a. einen kontinuierlichen Lern-, Such- und Aushandlungsprozess (GTZ, 2006) versteht. Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) müssen daher von Anfang an die Nachhaltigkeit im Sinne von Dauerhaftigkeit der angestrebten Veränderungen mitdenken. Sie müssten bereits mit einem solchen Fokus geplant werden, damit die beabsichtigten Wirkungen auch nach Beendigung der Leistungen langfristig fortbestehen. Welche Wirkungen bisher erzielt wurden und wie das letzte Programmjahr gestaltet werden könnte, um deren Nachhaltigkeit zu sichern, müsste dann besonders in der letzten Programmphase zu einer zentralen Frage werden, die den bewussten Umgang mit dem Ausstieg fördert. Eine Beantwortung dieser ermöglicht sowohl den MitarbeiterInnen als auch den Programmpartnern, die alltägliche Arbeit gezielt darauf zu konzentrieren, wie die größtmögliche Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu sichern ist.

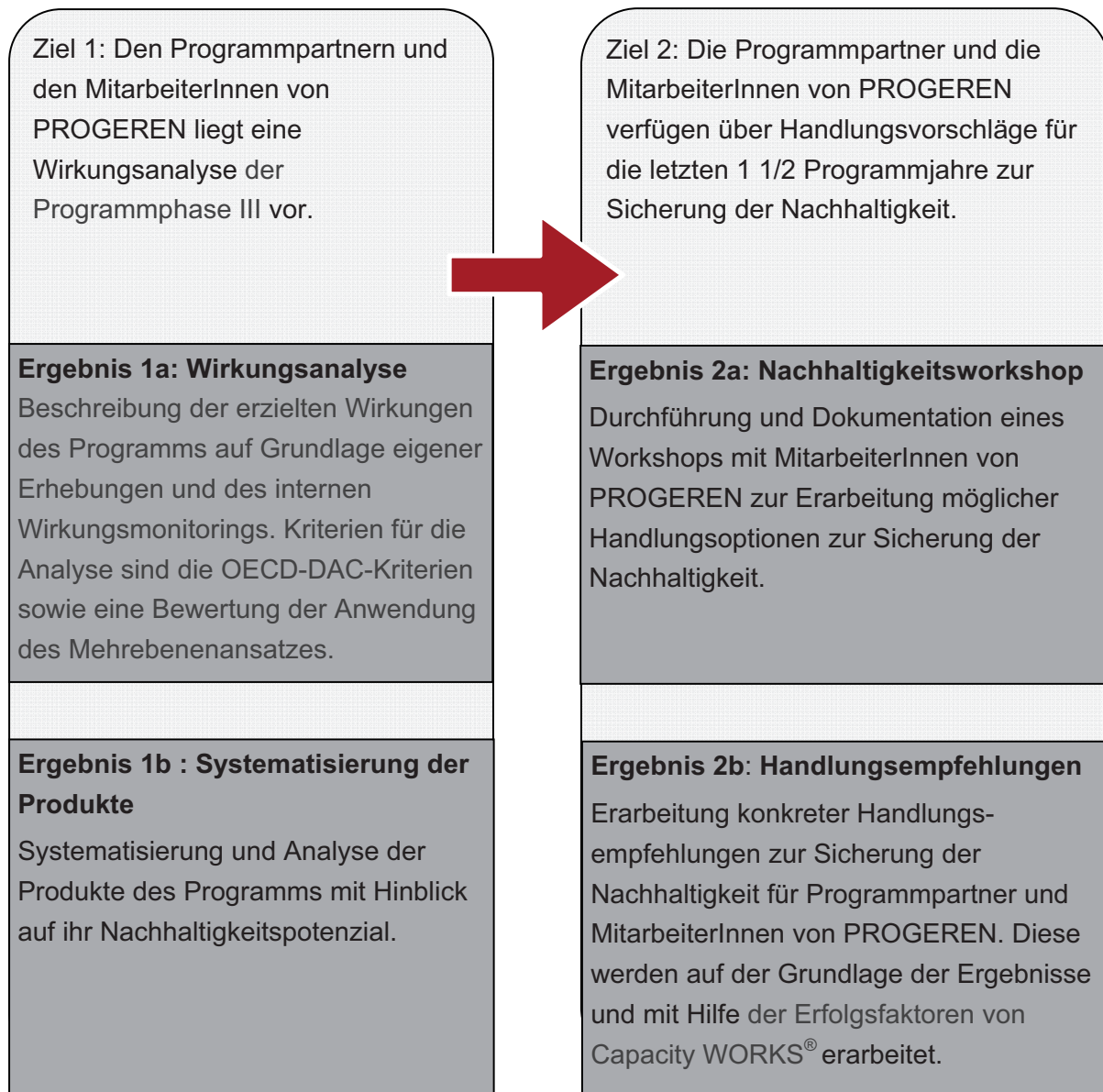
Das GTZ-Programm PROGEREN hat daher die vorliegende SLE-Studie mit dem Ziel in Auftrag gegeben, diesen Prozess mit Hilfe einer Analyse der Wirkungen und des Nachhaltigkeitspotenzials des Programms sowie mit daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des letzten Programmjahres zu unterstützen. Die **zentrale Fragestellung** der Studie ist demnach: Wie sollte der Ausstieg des Programms aus der Dominikanischen Republik gestaltet werden, um eine größtmögliche Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu erreichen?

---

<sup>1</sup> Programm „Management und Schutz Natürlicher Ressourcen in Wassereinzugsgebieten“

<sup>2</sup> Nachhaltigkeit umfasst in der GTZ-Definition die soziale, wirtschaftliche und ökologische Dimension ebenso wie die Generationengerechtigkeit (GTZ, 2006).

Die Studie verfolgt **zwei Ziele**, denen jeweils zwei Ergebnisse zugeordnet sind (s. Abbildung 1). Die Ergebnisse Wirkungsanalyse, Systematisierung der Produkte und Nachhaltigkeitsworkshop sind die Basis für Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit, die das zentrale Endprodukt der Studie darstellen.



**Abbildung 1: Zielsystem der Studie**

Der **Bericht** gliedert sich in **vier Teile**. Im ersten einleitenden Teil wird zunächst der spezifische Kontext umrissen, in dem das GTZ-Programm PROGEREN in der Dominikanischen Republik arbeitet. Anschließend wird das Vorhaben mit seinen Zielen und Vorgehensweisen vorgestellt. Im zweiten Teil werden die konzeptionellen Grundlagen der in der Studie zentralen Begriffe Wirkung und Nachhaltigkeit erläutert sowie die methodologische Vorgehensweise beschrieben, die der Datenerhebung

und –auswertung zugrunde liegt. Es folgt im dritten Teil die Analyse der einzelnen Arbeitslinien PROGERENs: Dekonzentration des Umweltministeriums, Lokales Umweltmanagement und Ressourcenbewirtschaftung. Die Gesamtbewertung des Programms setzt sich im vierten Teil aus einer Bewertung der grundlegenden Logik nach dem Mehrebenenansatz PROGERENs und einer Einschätzung nach den vier OECD-DAC-Kriterien Relevanz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen, Effektivität und Nachhaltigkeit zusammen. Im Anschluss daran, werden die Handlungsempfehlungen für das letzte Programmjahr skizziert, die sich aus der vorangehenden Analyse ergeben haben. Den Abschluss des Berichtes bilden *Lessons Learned*, die aus der Anwendung der Methodik, der Anwendung von Capacity WORKS<sup>®</sup> sowie allgemein zu Ausstiegsstrategien von Entwicklungsmaßnahmen gezogen wurden.

## 1.2 Programmkontext

Die Dominikanische Republik ist ein Land mittleren Einkommens. Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) ging bisher davon aus, dass das Land mit einem *Human Development Index* (HDI) von 0.663 das Potenzial hat, die Millenniumsentwicklungsziele (MDG) bis 2015 zu erreichen (UNDP, 2009). Auf dem MDG-Gipfel 2010 in New York musste der Präsident der Republik, Leonel Fernandez, jedoch zugeben, dass das Land diese Ziele nicht erreichen wird<sup>3</sup>. Auch wenn das Land in den letzten Jahren gerade durch die expandierende Tourismusindustrie ein hohes reales Wirtschaftswachstum zu verzeichnen hat (9,3 % im Jahre 2005), konnte dieser positive Trend nicht ausreichend zur Armutsreduzierung beitragen (PROGEREN, 2008a: 4). Im Jahr 2007 lebten immer noch 48,5 % der Bevölkerung unter der nationalen Armutsgrenze (Weltbank, 2007). Gründe für dieses wirtschaftliche Wachstum „ohne menschliches Gesicht“ (Morrison, 2010) liegen u.a. in der ungleichen Eigentumsverteilung, einem ausgeprägten Klientelismus und der weitverbreiteten Korruption (Brea et al., 2005). Den einheimischen Eliten wird mangelnde Investition in die nationale Wirtschaft vorgeworfen (Morrison, 2010). Erschwerend kommt hinzu, dass das dominikanische Bildungssystem sehr defizitär ist. So hat die Dominikanische Republik mit das niedrigste Bildungsbudget in Lateinamerika (UNDP, 2008: 170ff). Verschärft wird die soziale Situation im Land durch die Folgen der Finanz- und Wirt-

---

<sup>3</sup> El Listín, Leonel cita trabas para lograr metas del Milenio, 22.09.2010 <http://www.listin.com.do/la-republica/2010/9/22/159809/Leonel-cita-trabas-para-lograr-metas-del-Milenio> (Stand 25.11.2010)

schaftskrise sowie die sinkenden Sozialausgaben, die 2009 im Vergleich zum Vorjahr von 9,1 % auf 7,4 % des BIP gesunken sind (Hanke, 2010: 7).

Neben den sozialen Herausforderungen ist eines der zentralen Probleme in der Dominikanischen Republik und auf der gesamten Insel Hispañola die fortschreitende Degradierung der natürlichen Ressourcen. Während das Nachbarland Haiti nur noch über 1 % der natürlichen Waldbedeckung verfügt, sind es in der Dominikanischen Republik immerhin noch 28 % (Diamond, 2006: 329). Die Degradation von Wasser, Wald und Boden gefährdet zunehmend die Lebensgrundlage der verarmten ländlichen Bevölkerung. Darüber hinaus ist die Trinkwasserversorgung der Dominikanischen Republik und der ganzen Insel Hispañola bedroht (PROGEREN, 2008a: 4).

Verantwortlich hierfür sind hohe Abholzungsraten sowie unangepasste Landnutzungsformen, die unter anderem die Erosion an den Berghängen der Zentralkordillere im Landesinneren vorantreiben. Die Abtragung an den Oberhängen führt zur Verringerung der Bodenfruchtbarkeit, einer Störung des Wasserhaushaltes und dadurch letztendlich zu einer Abnahme der landwirtschaftlichen Produktivität. Darüber hinaus reichern sich Sedimente sowie aus der Landwirtschaft stammende Chemikalien in den Flüssen und Stauseen an und beeinträchtigen deren Nutzung für die Trinkwasser- und Stromversorgung. Hinzu kommt, dass Abwässer und Müll direkt in Flüsse eingeleitet anstatt ordnungsgemäß entsorgt werden (Pons, 2009: 229f).

Zu der Degradierung der natürlichen Ressourcen tragen die steigende Müllproduktion und der hohe Wasserverbrauch durch die wachsende Tourismusindustrie ebenso bei wie der hohe Bevölkerungsdruck durch Migration im Grenzgebiet zu Haiti. In der Landwirtschaft fehlen den bäuerlichen Betrieben oft Kenntnisse über nachhaltige Bewirtschaftungsformen und rentable Einkommensalternativen (Diamond, 2006: 349f).

Gleichzeitig fehlt es den staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen an Kapazitäten im Management natürlicher Ressourcen. Die Verbesserung dieser Fähigkeiten ist eine zentrale Aufgabe des Umweltministeriums. Das Ministerium wurde im Jahre 2000 durch das Umweltgesetz (LEY 64-00, 2000) gegründet. Seit 2009 befindet es sich in einem Dezentralisierungsprozess, in dem Aufgaben und Funktionen in die Provinzen verlagert werden. Es wurde eingerichtet, um die zuvor unabhängig agierenden Sektorministerien aus dem Umweltbereich wie das Forstministerium und das Ministerium für Nationalparks unter einer Führung zusammen zu fassen. Auch wenn die Zusammenführung erfolgreich war, ist das Umweltministerium immer noch thematisch in verschiedene Vizeministerien untergliedert, die unabhängig voneinander eine wenig kohärente Umweltpolitik betreiben. Darüber hinaus hat das Umweltministerium „bisher keinen ausreichenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung anderer Politikbereiche und die wirtschaftlich bedeutenden Sektoren“ (PROGEREN,

2008a: 3). Zudem ist es mit einem Budget von lediglich einem Prozent des Gesamthaushalts unterfinanziert (Hanke, 2010: 8).

Die Kommunalverwaltungen, deren Zuständigkeiten im Umweltbereich durch das Umweltgesetz 64-00 definiert und später durch das Munizipiengesetz 176-07 (LEY 176-07, 2007) im Jahre 2007 modifiziert wurden, verfügen personell, technisch und finanziell noch nicht über die notwendige Ausstattung, um die entsprechende Verantwortung für den Schutz der natürlichen Ressourcen innerhalb ihrer Territorien zu übernehmen. Darüber hinaus sind die Rollen- und Funktionsverteilung zwischen dem Ministerium und den Kommunalverwaltungen gesetzlich nicht einwandfrei getrennt und bieten Interpretationsspielraum. Diese Problematik sowie die mangelhafte Koordination und Kooperation zwischen den Ebenen erschweren ein adäquates Management der natürlichen Ressourcen (PROGEREN, 2008a: 5).

Neben den noch schwachen demokratischen Institutionen ist überdies das zivilgesellschaftliche Engagement für gemeinschaftliche Belange wie den Schutz natürlicher Ressourcen in der Dominikanischen Republik kaum ausgeprägt (Lozano/Lora, 2006: 582). Eine breite Umfrage der katholischen Universität des Landes (Brea et al., 2005) ergab, dass 80 % der Dominikaner sich einen starken Präsidenten als Führer des Landes wünschen, während das Vertrauen in demokratische Strukturen eher gering ausgeprägt ist. Auch fast vierzig Jahre nach Ende der Diktatur Trujillos ist die Demokratie des Landes in einem fragilen Zustand (ebd.: 34).

### 1.3 Das Programm PROGEREN

Das Ressourcenschutzprogramm „Gestión y Protección de Recursos Naturales en Cuencas Hidrográficas<sup>4</sup>“ wurde entwickelt, um dem Problem der fortschreitenden Degradierung der natürlichen Ressourcen entgegenzuwirken. Ziel des Programms ist es, den Schutz ökologisch wertvoller Naturräume zu gewährleisten und das Wassereinzugsgebietsmanagement der Dominikanischen Republik in ausgewählten Gebieten langfristig zu sichern.

PROGEREN ist ein Kooperationsvorhaben zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und dem dominikanischen Wirtschafts- und Planungsministerium. Mit der Durchführung beauftragt ist die GTZ, die GFA-Consulting ist im Unterauftrag mit der Umsetzung der Arbeitslinie Ressourcenbewirtschaftung betraut. Programmpartner von dominikanischer Seite sind das Umweltministerium, die Gemeindeverwaltungen in den Programmregionen, ver-

---

<sup>4</sup> Programm „Management und Schutz Natürlicher Ressourcen in Wassereinzugsgebieten

schiedene Nichtregierungsorganisationen (NRO), Bürgerinitiativen und Produzentenzusammenschlüsse.

Seit 2003 setzt PROGEREN basierend auf der Logik des Mehrebenenansatzes bei der Entwicklung und Stärkung institutioneller und technischer Kapazitäten auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene an. Die beiden Programmregionen sind die für die Wasserversorgung der gesamten Insel Hispañola bedeutsamen Wassereinzugsgebiete der Flüsse Yaque del Norte (CAY) und Artibonito (CAA) (PROGEREN 2008a: 3). Das GTZ-Büro befindet sich in der Hauptstadt Santo Domingo (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Programmregionen von PROGEREN

Quelle: VMAPAS 2010

Um das Programmziel zu erreichen, operiert das Programm in **drei Arbeitslinien**:

### **1) Dekonzentration des Umweltministeriums**

Das Umweltministerium wird bei der Entflechtung und Verlagerung seiner Aufgaben von der nationalen Ebene auf die Provinzebene beraten und unterstützt. Hierbei geht es zum einen um die Schaffung von Umweltbüros des Ministeriums und Umweltbeiräten auf Provinzebene. Zum anderen wird das Ministerium unterstützt, Entscheidungs- und Planungsprozesse in der Zentrale und zwischen den Ebenen zu optimieren, diese transparent zu gestalten und die Aufgaben innerhalb des Ministeriums gemäß dem Subsidiaritätsprinzip zu verteilen.

Ziel dieser Arbeitslinie ist es, die Leistungsfähigkeit der staatlichen Partner zu erhöhen, Dienstleistungen zu verbessern und ein integrales Umweltmanagement in den jeweiligen Territorien durch die Umweltbüros auf Provinzebene zu ermöglichen.

### **2) Lokales Umweltmanagement**

In dieser Arbeitslinie werden die Gemeindeverwaltungen in Jarabacoa, Monción, Jánico, San José de las Matas, Las Placetas und Restauración (vgl. Kapitel 2.3, Abbildung 6) unterstützt, planerische und steuerungspolitische Instrumente wie lokale Umwelttagenden oder einen partizipativen Bürgerhaushalt einzuführen und umzusetzen. Darüber hinaus fördert die GTZ zivilgesellschaftliche Initiativen, die sich für kontextgerechte Lösungen von Umweltproblemen, wie beispielsweise der Müllentsorgung, einsetzen und ihre Interessen gegenüber den politischen Institutionen artikulieren. Diese Arbeitslinie zielt darauf ab, auf Munizipebene ein strategisch geplantes nachhaltiges Umweltmanagement unter Beteiligung lokaler Interessensgruppen zu gewährleisten.

### **3) Nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung**

In dieser an die GFA ausgelagerten Arbeitslinie geht es um die Beratung und Förderung von ProduzentInnen nachhaltig angebaute Produkte. Während im Waldsektor ein Schwerpunkt auf die kommerzielle Nutzung wiederaufgeforsteter Flächen gelegt wird, werden im landwirtschaftlichen Bereich Produzentenzusammenschlüsse beim Anbau von Zitrusfrüchten, dem Betreiben von Gewächshäusern, sowie im Agroforst- und Kaffeesektor technisch und institutionell beraten.

Ziel ist hierbei, langfristige Abnahmemöglichkeiten nachhaltig angebaute Produkte zu gewährleisten und eine Änderung im Verhalten der lokalen Bevölkerung zu erreichen, um die natürlichen Ressourcen zu schonen.

Begleitend unterstützt PROGEREN in der Dominikanischen Republik die Umsetzung des Konzeptes der **Bezahlung von Ökosystemleistungen** (Pago por Servicios Ambientales, PSA). Zum Leistungsangebot gehören unter anderem die Beratung des Umweltministeriums und der PSA-Geschäftsführung sowie die Beratung von Pilotprojekten im Kaffeesektor, in denen eine Institutionalisierung des Bezahlensystems für Umweltleistungen angestrebt wird. Als Querschnittsthema ist **Gender** in allen drei Arbeitslinien verankert und mit eigenen Indikatoren unterlegt.

Den einzelnen Arbeitslinien sind insgesamt 20 Subprodukte zugeordnet (vgl. Abbildung 3), die die Leistungen des Programms zur Erreichung der Ziele darstellen.

Arbeitslinie	Subprodukte
<b>Dekonzentration des Umweltministeriums</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umweltbeiräte auf Provinzebene</li> <li>– Beratung für ein territoriales Umwelt- und Prozessmanagement</li> <li>– Co-Management des Nationalparks Nalga de Maco</li> </ul>
<b>Lokales Umweltmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Red de Promotores Ambientales</li> <li>– Basura 0</li> <li>– Umweltkomitees der Municipien</li> <li>– Umweltinvestitionen</li> <li>– Lokale Umweltagenda Jarabacoa</li> <li>– Partizipativer Bürgerhaushalt</li> </ul>
<b>Ressourcenbewirtschaftung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Administrative und organisatorische Stärkung des Kaffeesektors in Jarabacoa</li> <li>– Beratung zur Verbesserung der Wertschöpfungskette für ökologischen Kaffee in Rio Limpio</li> <li>– Vermarktung organischer Limonen in der SCAY</li> <li>– Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST</li> <li>– Nutzung von Pflanzungen</li> <li>– Nachhaltige Nutzung von Trockenwald (Bosque Seco)</li> <li>– Treibhäuser in der Region Constanza (SCAY)</li> <li>– Landnutzungswechsel im Nationalpark Nalga de Maco</li> <li>– Förderung von agroforstwirtschaftlichen Systemen in der CAA</li> <li>– Landnutzungswechsel auf Niveau von kleinen Wassereinzugsgebieten (microcuencas) in Kooperation mit Plan Sierra</li> <li>– Bezahlung von Ökosystemleistungen (PSA)</li> </ul>

**Abbildung 3: Arbeitslinien und Subprodukte (Leistungen) von PROGEREN**

Das **interne Wirkungsmonitoring** erfolgt anhand der Unterteilung des Programms in einzelne Subprodukte (vgl. Anhang A.8). Die Zielerreichung des Programms wird an elf Indikatoren (vgl. Anhang A.7) gemessen.

Die direkte **Zielgruppe** ist die in den Programmregionen CAY und CAA lebende Bevölkerung (insgesamt etwa 70.000 Menschen). Indirekt profitieren auch die Bewohner der urbanen Ballungszentren, die durch die unzureichende Wasserversorgung betroffen sind.

Das Programm befindet sich derzeit in der Mitte der **dritten und letzten Umsetzungsphase**, die im Februar 2012 ausläuft. PROGEREN wird nicht verlängert, da die bilaterale Zusammenarbeit zwischen Deutschland und der Dominikanischen Republik beendet wird.



## 2 Konzeptionelle Grundlagen und Methodik

Dieser Studie liegen zwei konzeptionelle Überlegungen zu Grunde:

1. Konzept der Wirkungsanalyse
2. Konzept für Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen

Aufbauend auf den beiden Konzepten wurden die Daten für die Studie erhoben und ausgewertet. Im Folgenden werden zunächst die genannten Konzepte, die Datenerhebung und -auswertung erläutert. Im Anschluss wird die Vorgehensweise zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen mit Hilfe von Capacity WORKS® vorgestellt.

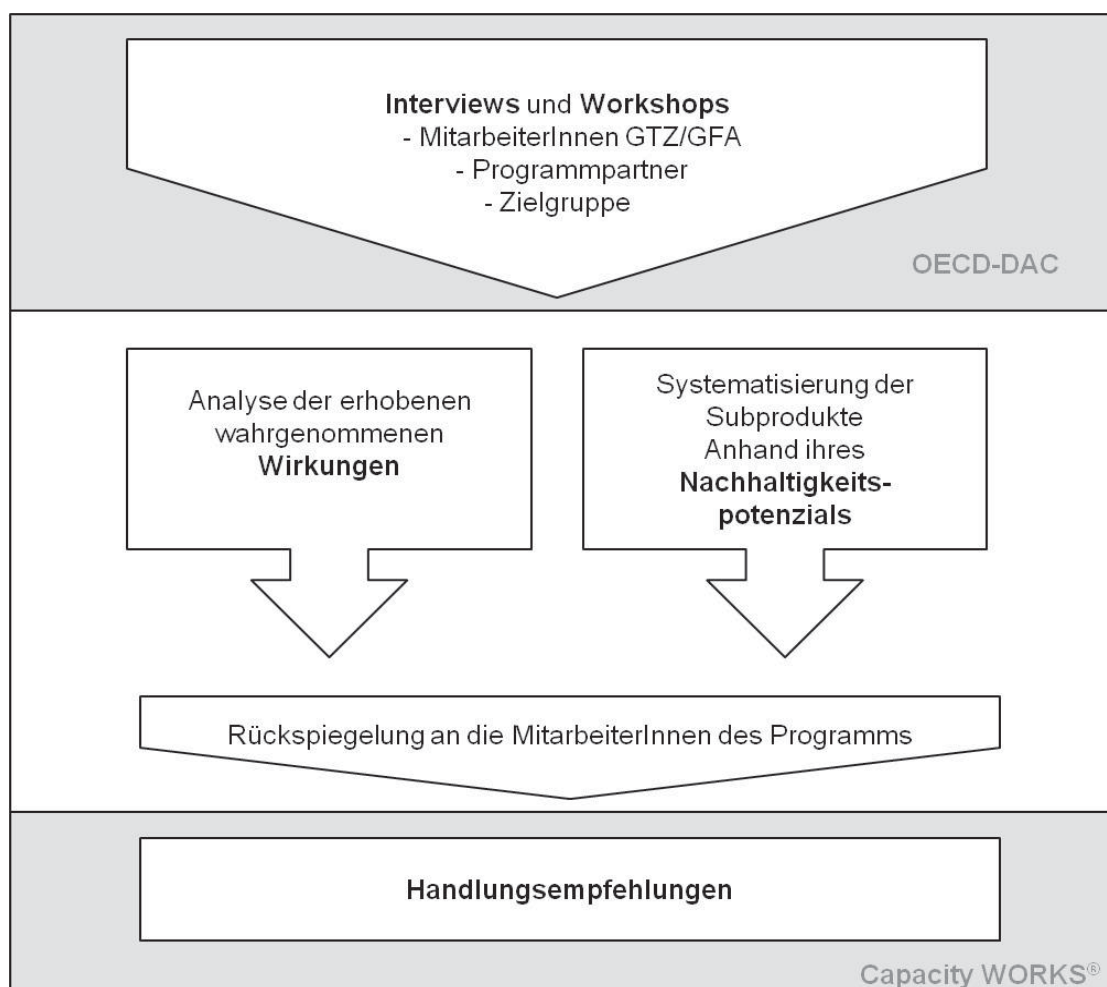


Abbildung 4: Methodisches Gesamtkonzept

## 2.1 Konzept der Wirkungsanalyse

Der Studie liegt folgender **Wirkungsbegriff** des BMZ zu Grunde:

„Wirkungen sind Veränderungen (oder der Erhalt) einer Situation, die durch eine Entwicklungsmaßnahme ausgelöst worden sind und ihr ursächlich zuzuordnen sind. Derartige Veränderungen können die Lebensbedingungen von Menschen (z.B. Zielgruppe), Organisationen (z.B. Trägern), Institutionen (Regelwerke), einen Sektor oder das gesamte System betreffen. Sie kommen auf verschiedenen Ebenen vor: global, national, regional und lokal“ (BMZ, 2006: 9).

Die **Wirkungsuntersuchung dieser Studie** soll Informationen liefern, auf deren Grundlage Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Nachhaltigkeit der Intervention formuliert werden können. Es wird also nicht primär das Ziel verfolgt, das bereits bestehende Wirkungsmonitoring des Programms PROGEREN zu überprüfen oder zu bewerten. Es ist wichtig, diesen Unterschied zu einer „klassischen“ Wirkungsanalyse hervorzuheben, da der Zweck einer Wirkungsanalyse entscheidend sowohl die Fragestellung als auch das Untersuchungsdesign mitbestimmt (DeGEval 2010: 10).

„Wirkungen können positiv oder negativ, intendiert oder nicht-intendiert sein. Zudem unterscheidet man zwischen direkter und indirekter, primärer und sekundärer Wirkung“ (BMZ, 2006: 9). In dieser Studie stehen bei den wahrgenommenen Wirkungen die positiven Wirkungen im Vordergrund. Es wird angenommen, dass Wirkungen, die von den Akteuren als positiv wahrgenommen werden, ein besonders großes Nachhaltigkeitspotenzial haben und sich die Akteure für den Fortbestand dieser Veränderungen einsetzen.

So folgt das **Untersuchungsdesign** dem Prinzip, eine „(...) mehr explorative, induktive Vorgehensweise zu wählen, die stärker von den Wahrnehmungen der Zielgruppe wie auch anderer Beteiligter ausgeht und eher die Chance einer breiteren Wirkungserfassung eröffnet“ (DeGEval, 2009: 21). Durch eine offene und qualitative Befragung der im Programm aktiven Akteure können Informationen gesammelt werden, welche Veränderungen sich in ihrer Wahrnehmung zunächst generell und anschließend auf Grund der Entwicklungsmaßnahme ergeben haben (DeGEval, 2009: 19; s. Interviewleitfaden im Anhang A.1). Darüber hinaus lässt sich feststellen, ob die Programmaktivitäten den Bedürfnissen der Akteure entsprechen (Schäfer, 2001: 117).

Bezogen auf die Wirkungsketten stehen die **wahrgenommenen Veränderungen** im Fokus, die sich auf die Ebenen „Nutzung der Leistungen“ und „direkte Wirkungen“ beziehen (vgl. Abbildung 4), da auf diesen Ebenen die Partner und Programmakteure bereits aktive und entscheidende Rollen und Funktionen übernehmen, was sich wiederum auf die Nachhaltigkeit der Maßnahme auswirkt.

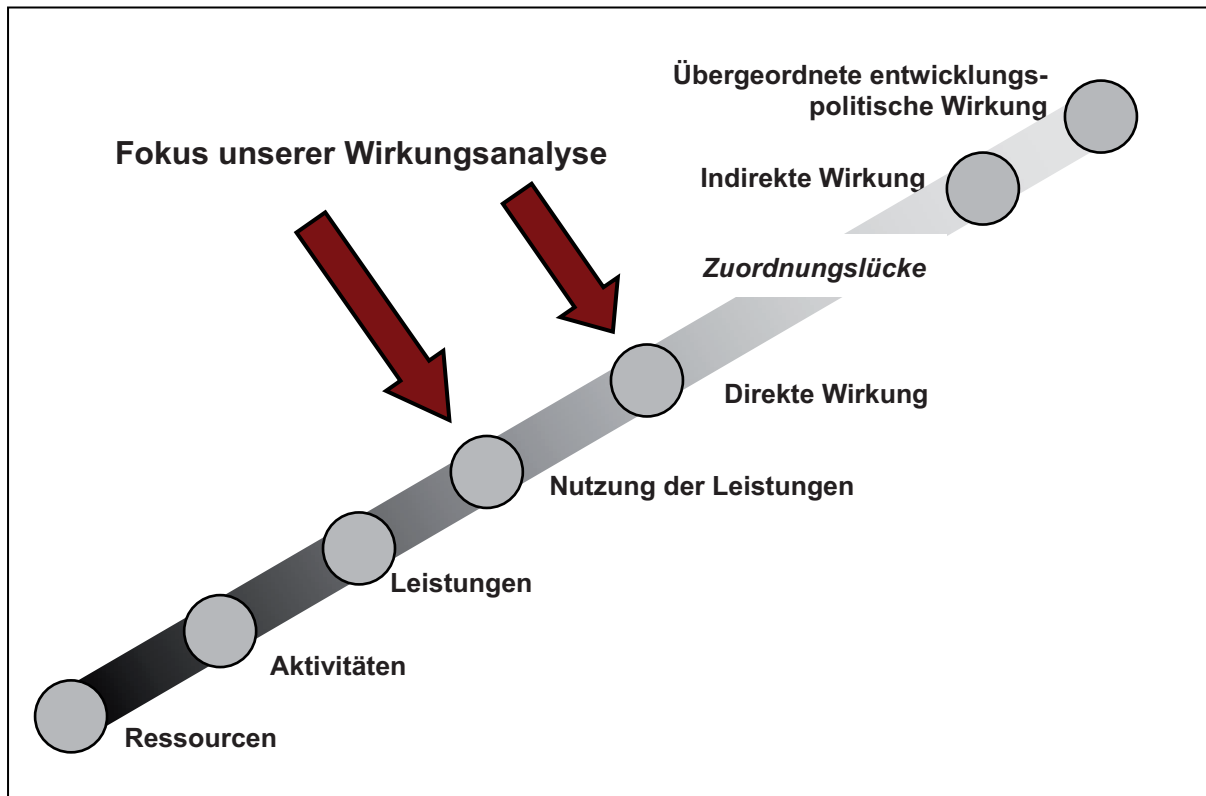


Abbildung 5: Fokus unserer Wirkungsanalyse

Im Rahmen der Datenauswertung wurden aus dem Interviewmaterial **acht Kategorien generiert** (Strauss, 1998)<sup>5</sup>, in denen Wirkungen wahrgenommen wurden:

#### Wirkungskategorien

- Kompetenzverbesserung bei Partnern
- Erhöhtes Umweltbewusstsein
- Erhöhtes Engagement für die Umwelt
- Stärkung des integralen Umweltmanagements
- Verbesserung der Umweltsituation
- Verbesserung der Lebensbedingungen
- Wirkungen im *Genderbereich*
- Nicht-intendierte negative Wirkungen

<sup>5</sup> Zum Bilden von Kategorien siehe Strauss, 1998.

Diese Kategorien fassen Unterkategorien zusammen (vgl. Anhang A.2 für eine Übersicht der Unterkategorien, aus denen sich die Kategorien zusammensetzen). Die Kategorie „Verbesserung der Umweltsituation“ setzt sich beispielsweise aus den Unterkategorien „Erhalt/Zunahme der Waldbedeckung“, „Zunahme der nachhaltigen Bewirtschaftung“, „Verbesserung der Wasserqualität“, „Abnahme der Bodendegradierung“ und „Abnahme der Verschmutzung durch weniger Müll“ zusammen. Einige Unterkategorien, wie beispielsweise „Erhalt/Zunahme der Waldbedeckung“, stimmen gleichzeitig mit den Indikatoren des Programms überein, was den späteren Abgleich mit den Indikatoren des Programms erleichtert (s. Kapitel 2.4 Datenauswertung).

Die acht Wirkungskategorien dienen als Grundlage für die Beschreibung der Wirkungen pro Subprodukt und zur Gesamtbewertung der Wirkungen des Programms (s. Kapitel 3).

Neben der eigenen Wirkungsuntersuchung mit dem Fokus auf positiv wahrgenommene Veränderungen durch die Akteure, dienen auch die Befunde des internen Wirkungsmonitorings des Programms als Hintergrundinformation für diese Studie.

**Das interne Wirkungsmonitoring von PROGEREN besteht aus zwei zentralen Elementen:**

- Die Wirkungen der einzelnen Leistungen (Subprodukte) sowie deren Beiträge zu den Indikatoren werden regelmäßig in *Fichas* (Subprodukt-Dokumenten) dokumentiert und mit dem Verantwortlichen für das interne Wirkungsmonitoring diskutiert. Dabei gibt es eine genaue Zuordnung, welche Subprodukte zu welchen Indikatoren beitragen sollen (s. Anhang A.8). Es gibt insgesamt elf Indikatoren, an Hand derer die Fortschritte des Programms gemessen werden. Sie befinden sich auf den Wirkungskettenebenen „Aktivitäten“, „Leistungen“, „Nutzung der Leistungen“ und „direkte Wirkung“.
- Auf einem vierteljährig stattfindenden Monitoringworkshop werden im gesamten Team die Beiträge der Subprodukte zu den Indikatoren vorgestellt und diskutiert.

Die empirisch erhobenen Wirkungen dieser Studie werden mit der Wirkungsmessung im Programm abgeglichen (s. Kapitel 2.4 Datenauswertung). Dadurch wird überprüft, inwiefern die von den Akteuren wahrgenommenen Wirkungen mit der Wirkungslogik des Programms übereinstimmen.

## 2.2 Konzept für Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen

Der Studie liegt folgender **Nachhaltigkeitsbegriff** der GTZ zu Grunde:

„Vorhaben gelten als nachhaltig, wenn die vom Projekt erreichten Innovationen nach Ende der deutschen Leistungen von Projektpartnern und Zielgruppen ohne fremde Hilfe dauerhaft weitergeführt werden können und die dadurch erzielten Situationsverbesserungen andauern“ (GTZ, 1994).

Die tatsächliche Nachhaltigkeit der Leistungen von PROGEREN lässt sich zum heutigen Zeitpunkt noch nicht untersuchen. Eineinhalb Jahre vor Programmende kann mit dieser Studie daher nur das **Nachhaltigkeitspotenzial** der einzelnen Leistungen (Subprodukte) und des Gesamtprogramms ermittelt werden. Unter Nachhaltigkeitspotenzial wird die Wahrscheinlichkeit verstanden, mit der Veränderungen nach Ende der Intervention von Partnern und Zielgruppen fortgeführt werden. Es handelt sich nach Stockmann hier also um die *projektorientierte* Dimension von Nachhaltigkeit, bei der Zielgruppe und Träger bzw. Partner Veränderungen im eigenen Interesse und zu eigenem Nutzen fortführen (Stockmann, 1996: 74f).

Zielgruppen und Partner müssen demnach die vom Programm durchgeführten Aktivitäten als relevant und vorteilhaft bewerten. Ein Anreiz für die Fortführung von Veränderungen könnten verbesserte Lebensbedingungen z.B. durch die Schaffung von Einkommensquellen, durch eine verbesserte gesundheitliche Situation oder durch soziales und/oder politisches *Empowerment* sein. Darüber hinaus müssen die Partner für die Fortführung der Veränderungen Eigenverantwortung übernehmen und durch entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten in der Lage sein, diese fortzuführen. Die politischen und institutionellen Bedingungen dürfen zudem die Aktivitäten nicht behindern, sondern sollten sie möglichst befördern.

Basierend auf diesen Überlegungen und auf ausgewählten Leitfragen der GTZ zur Beantwortung des OECD-DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“ wurden zur Beurteilung des Nachhaltigkeitspotenzials der Maßnahmen **fünf Kernkriterien** definiert:

### Kernkriterien für Nachhaltigkeit

- **Akzeptanz:** Akzeptieren Programmpartner und Zielgruppen die wahrgenommenen Veränderungen – d.h. bewerten sie die wahrgenommenen Veränderungen als positiv?<sup>6</sup>
- **Ownership:** Übernehmen sie die Verantwortung für die nötigen Aktivitäten – d.h. kennen die Akteure die Ziele, bzw. definieren sie sie selbst?<sup>7</sup>
- **Fähigkeiten und Wissen:** Verfügen sie über die nötigen Fähigkeiten und Strukturen? Beherrschen die Partner und VertreterInnen der Zielgruppen Instrumente und Methoden, die zentral für die Ausführung von erforderlichen Aktivitäten sind (z.B. Organisationsstrukturen, Administration, Moderation, technisches *Know-how* oder ähnliches)? Verfügen sie darüber hinaus über wichtige Informationen, Kenntnisse oder *Lessons learned*, auf die sie zugreifen können, um die nötigen Aktivitäten effizient umzusetzen?<sup>8</sup>
- **Finanzierbarkeit und wirtschaftliche Anreize:** Sind die Akteure in der Lage, die Aktivitäten auch ohne externe Unterstützung in Zukunft zu finanzieren?<sup>9</sup> Wird darüber hinaus durch die Einbettung in marktwirtschaftliche Mechanismen ein ökonomischer Anreiz für die Akteure geschaffen, indem die veränderten Handlungsweisen Einkommen sichern oder alternative Einkommensquellen schaffen? Gibt es einen Zugang zu nationalen oder internationalen Märkten?<sup>10</sup>
- **Politisch-institutionelle Strukturen:** Behindern oder ermöglichen die umweltpolitischen und institutionellen Rahmenbedingungen (Gesetze und deren Umsetzung, Dienstleistungen, Verteilung von Verantwortung) die betreffenden Aktivitäten?<sup>11</sup>

<sup>6</sup> Korrespondierende Leitfrage: „Inwieweit sind Veränderungen der politischen Kultur, Verhaltens-, Einstellungs- und Bewusstseinsveränderungen bei Zielgruppen und Institutionen feststellbar? (GTZ, 2007a: 8)

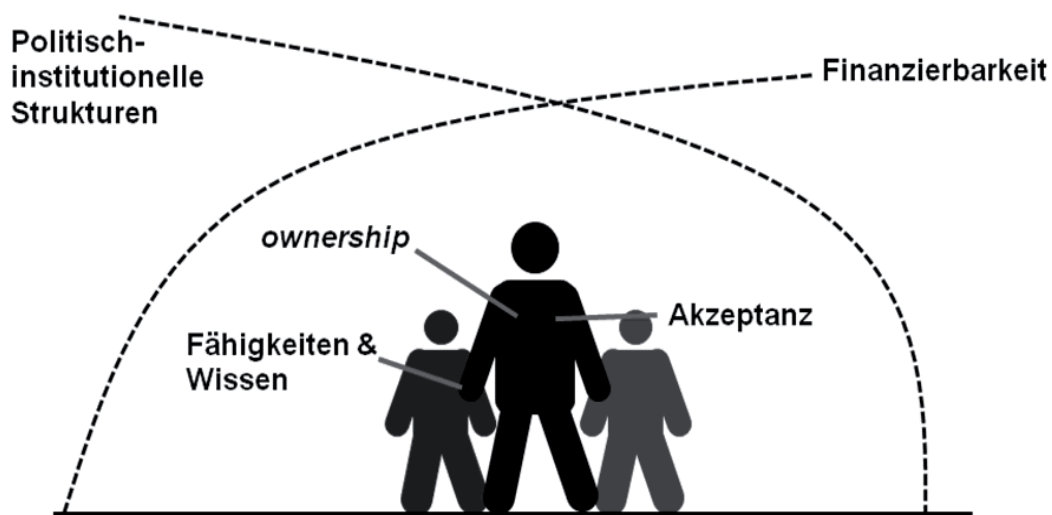
<sup>7</sup> Korrespondierende Leitfrage: „In welchem Umfang und auf welche Weise ist „ownership“ auf Seiten von Zielgruppen und Institutionen notwendig und gegeben?“ (ebd.)

<sup>8</sup> Korrespondierende Leitfrage: „Inwieweit ist die erforderliche Anpassungs- und Problemlösungsfähigkeit für sich ändernde Rahmenbedingungen gegeben?“ (ebd.)

<sup>9</sup> Korrespondierende Leitfrage: „Inwieweit stehen (organisatorische, personelle, finanzielle, wirtschaftliche) Ressourcen und Kapazitäten im Partnerland (längerfristig) für den Fortbestand der erzielten Wirkungen zur Verfügung?“ (ebd.)

<sup>10</sup> Korrespondierende Leitfrage: „Wie sind die erzielten Leistungen und Wirkungen betriebs- oder volkswirtschaftlich verankert? Wie stabil bzw. anpassungsfähig sind sie im Hinblick auf die wirtschaftliche Dynamik (lokal, regional, national, global)?“ (ebd.)

<sup>11</sup> Korrespondierende Leitfrage: „Inwieweit ist der für die Veränderungen notwendige rechtliche Rahmen gegeben? In welchem Maße ist der politische Wille für Veränderungen erkennbar?“ (ebd.)



**Abbildung 6: Kernkriterien zur Beurteilung des Nachhaltigkeitspotenzials**

Über diese sechs Kernkriterien hinaus wurden im Zuge der Auswertung aus den empirischen Daten **weitere Kriterien** identifiziert, die in einzelnen Fällen große Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitspotenzial der einzelnen Subprodukte und des gesamten Programms haben. Diese Kriterien sind sehr heterogen, dienen häufig nur der Bewertung einzelner Subprodukte und können sich sowohl positiv als auch negativ auf die jeweiligen Maßnahmen auswirken:

- **Entwicklungsgrad der Organisation:** Seit wann besteht die Organisation, und wie ist sie institutionalisiert (Gesetze, Statute, Organisationsform)? Gab es die Organisation bereits vor der Intervention oder wurde sie unter Einwirkung der GTZ /GFA gegründet? Seit wann wird sie durch die GTZ/GFA beraten?
- **Breitenwirksamkeit:** Gehen die angestoßenen Aktivitäten über den Kreis der involvierten Akteure hinaus, so dass eine Breitenwirksamkeit erzielt werden kann?
- **Kooperation:** Wird bei den Aktivitäten des Subproduktes eine Zusammenarbeit in Netzwerken mit anderen Organisationen oder Institutionen gefördert? Gibt es nationale oder internationale Kooperationspartner, die eine gegebenenfalls notwendige Unterstützung weiterhin leisten könnten?
- **Beitrag zum Mehrebenenansatz:** Stellen die Aktivitäten Verbindungen zu anderen Leistungen des Programms auf den verschiedenen Ebenen her, so dass Synergien entstehen, die das Nachhaltigkeitspotenzial stärken?

- **Interessenskonflikte:** Gibt es im Umkreis der jeweiligen Aktivitäten Interessenskonflikte zwischen verschiedenen Akteuren, die die Nachhaltigkeit gefährden? Hat das Subprodukt eventuell negative Wirkungen auf andere Aktivitäten des Programms?
- **Gesellschaftliche/kulturelle Rahmenbedingungen:** Was können förderliche oder hinderliche Aspekte aus dem gesellschaftlichen, kulturellen und historischen Hintergrund für die Fortführung der Aktivitäten und Prozesse sein?
- **Wahrgenommene Wirkungen:** Haben Partner und/oder ZielgruppenvertreterInnen bereits Veränderungen wahrgenommen, die sie den Aktivitäten zuschreiben? Werden sie von den Akteuren positiv bewertet und können dadurch einen motivierenden Aspekt haben?

Um das Nachhaltigkeitspotenzial des Programms und der Subprodukte einzuschätzen, stehen zunächst die Kernkriterien im Vordergrund. Für ein hohes Nachhaltigkeitspotenzial müssen diese Kriterien erfüllt oder zumindest bis Programmende erreichbar sein. Ist die Erfüllung der Kernkriterien bis Programmende nur bedingt erreichbar, lässt sich von einem mittleren Potenzial sprechen. Sollten Kernkriterien nicht erreichbar sein, ist das Nachhaltigkeitspotenzial entweder gering oder nicht gegeben. Da die Erreichung der Kernkriterien dynamisch ist und sich schnell ändern kann, beispielsweise bei politischen Entscheidungen, werden die Kernkriterien in der Bewertung der Subprodukte im Einzelnen diskutiert, gewichtet und bewertet (s. Kapitel 3). Die empirisch zusätzlich generierten Kriterien können das Nachhaltigkeitspotenzial in Einzelfällen beeinflussen und werden an entsprechender Stelle in die Bewertung mit aufgenommen.

## 2.3 Datenerhebung

Die Studie orientiert sich an den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung (Flick 2003: 13ff). Diese ermöglichen es, eine größtmögliche Offenheit gegenüber den unterschiedlichen Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Handlungsweisen der verschiedenen Akteure zu bewahren (Schäfer, 2001: 33). Die offenen Fragestellungen sollten den Interviewten Raum und Möglichkeit geben, die sozialen Tatbestände aus ihrer Wahrnehmung heraus darzulegen (Cappai, 2008: 266).

### Erhebungsphase

Die Erhebung von Daten zu Wirkungen und Nachhaltigkeit fanden anhand von semistrukturierten Einzel- und Gruppeninterviews sowie durch Workshops statt.

In der dreiwöchigen Erhebungsphase wurden insgesamt 191 Personen in 56 (Gruppen-) Interviews befragt und 10 Workshops in Santo Domingo sowie in acht Munizipen in den beiden Interventionsgebieten durchgeführt (s. Abbildung 6). Befragt wurden alle 15 GTZ- und GFA-MitarbeiterInnen, die RepräsentantInnen aller wichtigen Programmpartner sowie durch die ProgrammmitarbeiterInnen ausgewählte VertreterInnen von Zielgruppen, die direkt in die Maßnahmen involviert sind (s. Interviewübersicht im Anhang C.). Auf diese Weise konnten die Sichtweisen der verschiedenen MitarbeiterInnen, Träger, Partner, VertreterInnen der Zielgruppen gemäß dem Prinzip der Triangulation erhoben und verglichen werden (Flick, 2009: 309).

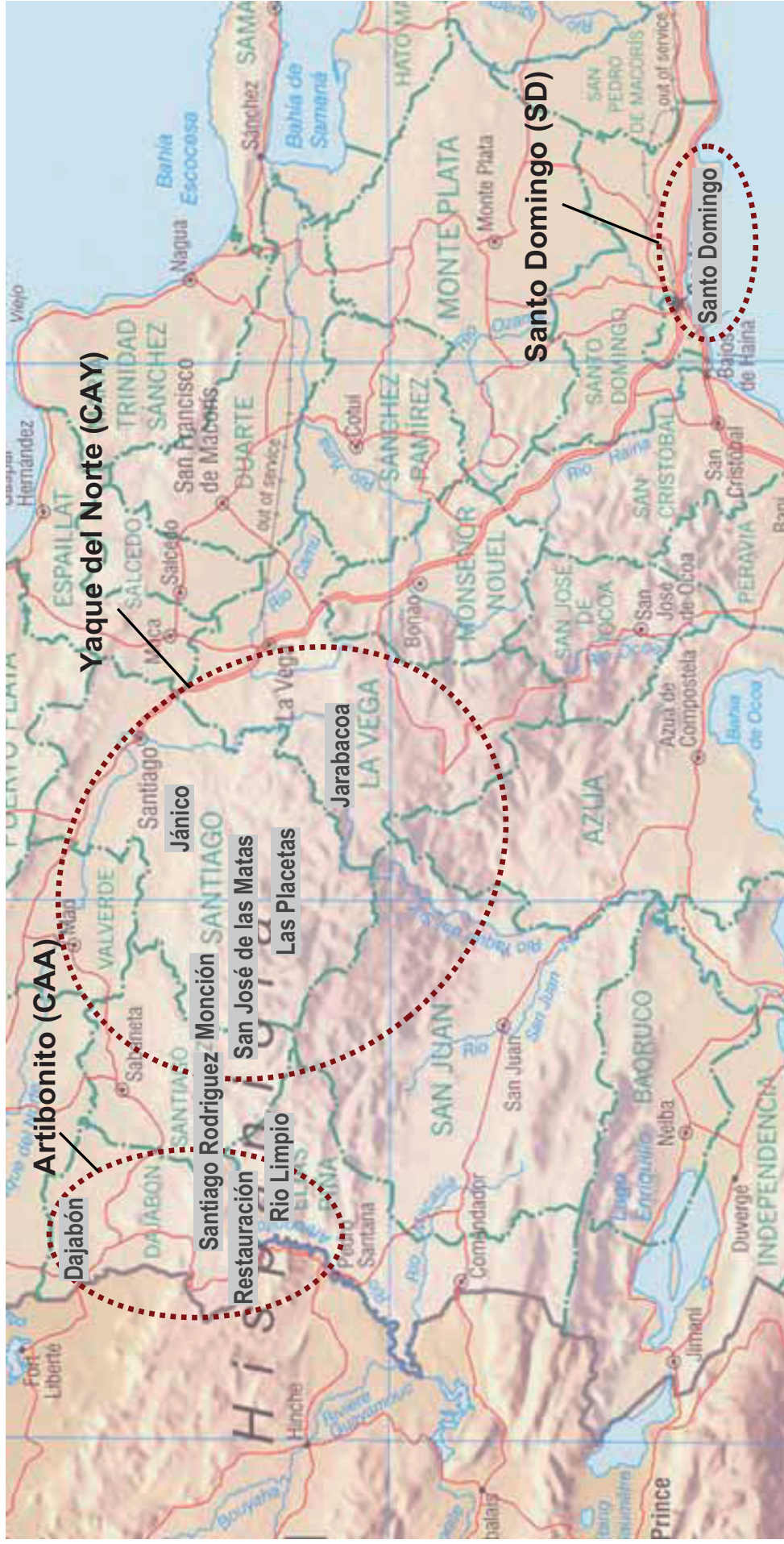


Abbildung 7: Programmregionen von PROGEREN und Erhebungsorte (grau markiert)

Quelle: Eigene Darstellung, Karte VMAPAS 2010

## Leitfäden

Die semistrukturierten Interviews wurden mit Hilfe von Leitfäden geführt, die den unterschiedlichen Akteursgruppen angepasst wurden, jedoch im Aufbau alle dem gleichen Dreischritt folgten:

1. In einem ersten Teil wurden die Befragten zu den von ihnen wahrgenommenen Veränderungen und den Ursachen für diese Veränderungen befragt (Wirkungen).
2. Im zweiten Teil der Leitfäden lag der Fokus auf den Potenzialen und Möglichkeiten, durch das Programm hervorgerufene Veränderungen zu sichern bzw. fortzuführen. Hier ging es darum herauszufinden, in welchen Bereichen bei den Partnern noch Abhängigkeiten bestehen und welche Art von Fähigkeiten oder Wissen sie noch benötigen, um die Aktivitäten auch nach Beendigung des Programms erfolgreich fortzuführen (Nachhaltigkeit).
3. Im dritten Teil des Interviews wurden individuell auf die Interviewpartner zugeschnittene Fragen gestellt, um Detailinformationen zu erhalten oder Einschätzungen anderer Interviewpartner zu triangulieren (Beispiel für einen Leitfaden, s. Anhang A.1).

Inhaltliche Orientierung für die Leitfragen gaben auch hier die „Prüffragen deutsche Entwicklungszusammenarbeit“ des BMZ für die OECD-DAC-Kriterien „Effektivität“ (Wirkungen) und „Nachhaltigkeit“ (BMZ, 2006: 4ff).

## Workshops

Bei den Workshops mit VertreterInnen der verschiedenen Zielgruppen standen ebenfalls die Wahrnehmung der Zielgruppe über die erzielten Wirkungen und das Nachhaltigkeitspotenzial der Maßnahmen im Mittelpunkt. In den Workshops mit den ZielgruppenvertreterInnen wurden partizipative Erhebungsinstrumente wie „Lebenslinie“ (vgl. u.a. DWHH, 2008: 37), „SWOT-Analyse“ (vgl. u.a. GTZ, 2008: 83) und „Akteursanalyse“ (ebd.: 39) angewendet.

Nach der dreiwöchigen Erhebungsphase wurden den MitarbeiterInnen des Programms auf einem sogenannten „Nachhaltigkeitsworkshop“ vorläufige Ergebnisse zu Wirkungen und Nachhaltigkeitspotenzial der einzelnen Maßnahmen widergespiegelt. Darüber hinaus wurden die zentralen Themen des Programms - Wald- und Kaffeesektor, Mehrebenenansatz, Arbeit auf lokaler Ebene sowie die interne Kommunikation - diskutiert. Somit hatten die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich zu den ersten Ergebnissen zunächst auf dem Workshop, und bei Bedarf auch schriftlich zu äußern. Darüber hinaus konnten bestimmte Themen vertieft behandelt

und zusätzliche Daten erhoben werden. Die Anmerkungen, Rückmeldungen und Ergebnisse des „Nachhaltigkeitsworkshops“ sind ebenfalls in die Bewertung und Handlungsempfehlungen eingeflossen.



**Abbildung 8: Workshops mit den MitarbeiterInnen von PROGEREN**

### Sonstige Daten

Ergänzend zu den Erhebungen der Wirkungen und des Nachhaltigkeitspotenzials haben wir den Programmkontext mit Hilfe von Fachliteratur, der Analyse der Programmdokumente<sup>12</sup> und der Befragung von ExpertInnen erfasst. Als ExpertInnen dienten uns MitarbeiterInnen von anderen Geberorganisationen sowie JournalistInnen, die mit offenen Interviews zu den allgemeinen politischen, gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen befragt wurden (vgl. Interviewübersicht im Anhang C.)

<sup>12</sup> Zu den Programmdokumenten gehören das Angebot, eine Projektfortschrittskontrolle, die Subprodukt-*Fichas* und dokumentierte Programmworkshops.

## 2.4 Datenauswertung

Die Datenauswertung des Interviewmaterials erfolgte in sieben Schritten:

### 1. Dokumentation der Interviews

Alle durchgeführten Interviews, Gruppendiskussionen und Workshops wurden schriftlich dokumentiert und einheitlich Kategorien zugeordnet, die aus den Daten generiert wurden (s. Anhang A.3-A.4). Diese Kategorien sind später in Wirkungskategorien (vgl. Kapitel 2.1) oder Kriterien für Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2.2) überführt worden.

### 2. Zuordnung der Wirkungen auf Subprodukte

Die erhobenen Wirkungen wurden den Subprodukten des Programms zugeordnet. Dabei fanden nach der Wirkungskettenlogik lediglich Wirkungen auf den Ebenen „Nutzung der Leistung“ und „direkte Wirkung“ Berücksichtigung. Bei der Zuordnung wurde stets geschaut, ob die Wirkungen eindeutig oder nur mittels Interpretation dem Subprodukt zuzuordnen sind. Des Weiteren wurde die Differenzierung getroffen, ob die Aussagen zu den Wirkungen von ProgrammmitarbeiterInnen oder -akteuren getroffen und auf welchen Ebenen (lokal, regional (Provinz), national) bzw. an welchem Ort die Aussagen gemacht wurden (s. Anhang A.4).

### 3. Einteilung der Wirkungen in Kategorien pro Subprodukt

Die Wirkungen, die auf die einzelnen Subprodukte zurückzuführen sind, wurden den acht Wirkungskategorien (s. Kapitel 2.1) zugeordnet. Auch hierbei fand die Einteilung in ProgrammmitarbeiterInnen und -akteure sowie der Ort der Aussage Berücksichtigung (s. Anhang A.5).

### 4. Abgleich mit den Indikatoren des Programms

Die erhobenen Wirkungen pro Subprodukt wurden mit den Indikatoren des Programms abgeglichen. Da das Programm eine konkrete Zuordnung trifft, welches Subprodukt zu welchem Indikator beitragen soll (s. Anhang A.8), mussten die empirischen Daten pro Subprodukt lediglich mit den dafür vorgesehen Indikatoren (vgl. Kapitel 2.1) verglichen werden.

### 5. Bewertung der Kriterien für Nachhaltigkeit pro Subprodukt

Die Interviewdaten wurden pro Subprodukt den Nachhaltigkeitskriterien zugeordnet (vgl. Kapitel 2.2). Dazu wurden zunächst alle Interviewdaten, die Aufschluss über die

Kriterien geben, jedem einzelnen Subprodukt zugeordnet und daraufhin bewertet, inwiefern die Kategorie zum Nachhaltigkeitspotenzial der jeweiligen Maßnahme beiträgt oder nicht (s. Anhang A.9).

### **6. Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials pro Subprodukt**

Die signifikantesten Wirkungen und Kategorien für das Nachhaltigkeitspotenzial wurden pro Subprodukt zusammengefasst, dargestellt und bewertet (s. Kapitel 3.1).

### **7. Gesamtbewertung des Programms**

Aus den Einzelbewertungen ergaben sich schließlich die Gesamtbewertungen für Wirkungen und Nachhaltigkeit anhand der OECD-DAC-Kriterien „Relevanz“, „Effektivität“, „Entwicklungspolitische Wirkungen“ und „Nachhaltigkeit“ (s. Kapitel 3.2).

## 2.5 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen mit Capacity WORKS<sup>®</sup>

„Capacity WORKS<sup>®</sup> ist ein Managementmodell für die Steuerung komplexer Vorhaben. Das Modell liefert eine Herangehensstruktur für das Management, die Spielräume für die Gestaltung der jeweiligen Aufgaben eröffnet. (...) Es kann (...) eingesetzt werden in der Beratung von Vorhaben, in der Vorbereitung und Evaluierung von Vorhaben sowie im Wissensmanagement, um die in Vorhaben gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse aufzubereiten und auszuwerten.“

(GTZ, 2008: 3)

Nach der Analyse des Programms mittels der erhobenen Wirkungen und der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials der Maßnahmen dient Capacity WORKS<sup>®</sup> in dieser Studie als Strukturierungshilfe zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die letzten eineinhalb Programmjahre.

Bei der **Identifizierung der Handlungsempfehlungen** standen zunächst drei zentrale Fragen im Fokus:

1. Was sind die **Stärken** des Programms?
2. An welcher Stelle gibt es **verbesserungsfähige** Aspekte?
3. Wie lassen sich die identifizierten Aspekte verbessern bzw. wie kann das Programm **Lösungswege** identifizieren?

Um in der verbleibenden Programmzeit möglichst viel zu erreichen, ist es sinnvoll, dass sich das Programm auf seine Stärken stützt und diese nutzt. Des Weiteren gilt es, die identifizierten Herausforderungen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit der Entwicklungsmaßnahme zu lösen bzw. zu verbessern (Ziel der Handlungsempfehlungen). Mit Fokus auf die drei aufgeführten Fragen und basierend auf den Ergebnissen der ausgewerteten Daten wurden die Leitfragen der fünf Erfolgsfaktoren<sup>13</sup> von Capacity WORKS<sup>®</sup> genutzt und „an das Programm gestellt“.

---

<sup>13</sup> Die fünf Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS<sup>®</sup> lauten „Strategie“, „Kooperation“, „Steuerungsstruktur“, „Prozesse“ und „Lernen und Innovation“

Dabei wurden die Leitfragen nicht eins zu eins übernommen, sondern mit dem Fokus auf den Ausstieg leicht modifiziert.

**Beispiel:**

Eine Leitfrage des Erfolgsfaktors „Strategie“ lautet:

*„Sind die beraterischen Ansatzpunkte für die Leistungspakete die entscheidenden Hebel?“ (GTZ, 2008: 7)*

Mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit und Ausstieg wurde die Leitfrage leicht modifiziert und „an das Programm“ gestellt:

*„Fehlen noch entscheidende Hebel für die letzten 1 ½ Jahre, um die Nachhaltigkeit der Entwicklungsmaßnahme zu sichern?“*

Anhand dieser Fragen ließ sich beispielsweise feststellen, dass das Programm die Arbeit auf den verschiedenen Ebenen (national, regional (Provinz), lokal) noch stärker verzahnen kann (**verbesserungsfähiger Aspekt**). Eine engere Verknüpfung könnte die Arbeit auf den verschiedenen Ebenen stärken und somit zur Nachhaltigkeit beitragen. Dazu ließen sich die guten Kontakte des Programms zu den Partnern nutzen (**Stärke des Programms**). Teams von MitarbeiterInnen, die auf den verschiedenen Ebenen arbeiten, sollten Anknüpfungspunkte zwischen den Ebenen identifizieren und wenn möglich verbinden (**Handlungsempfehlung**).<sup>14</sup>

Die Leitfragen der Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS® dienen demnach als Hilfestellung, das Programm strukturiert zu untersuchen und Hinweise auf Stärken und verbesserungsfähige Aspekte bezüglich der Nachhaltigkeit zu identifizieren. Die Handlungsempfehlungen selbst orientieren sich dann jedoch nicht mehr an einzelnen Erfolgsfaktoren, sondern sind häufig faktorübergreifend. Bei der Stärkung des Mehrebenenansatzes (vgl. obiges Beispiel) geht es zugleich um „Strategie“, neue „Steuerungsstrukturen“, neue „Prozesse“ sowie neue „Kooperationen“.

---

<sup>14</sup> Die ausführliche Handlungsempfehlung zur Stärkung des Mehrebenenansatzes befindet sich im Anhang B.1

### 3 Programmanalyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Datenauswertung wiedergegeben. In dem ersten Teil werden die erhobenen Wirkungen und die Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials auf der Ebene einzelner Subprodukte des Programms PROGEREN dargestellt. Darauf folgt die Gesamtbewertung des Programms anhand der OECD-DAC-Kriterien, wobei auch hier der Fokus auf Wirkungen und Nachhaltigkeit liegt.

#### 3.1 Erhobene Wirkungen und Nachhaltigkeitspotenzial

Die Beschreibung der Ergebnisse der Datenauswertung auf Subprodukt-Ebene erfolgt entlang der drei Arbeitslinien des Programms: Dekonzentration, Lokales Umweltmanagement und Nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung (s. Kapitel 1.3 Abbildung 3). Pro Arbeitslinie wird zunächst beschrieben, welche Aktivitäten PROGEREN in dem jeweiligen Rahmen durchführt. Das Programm ist mit insgesamt 20 Subprodukten sehr umfangreich, so dass eine Beschreibung der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse jedes einzelnen Subprodukts pro Arbeitslinie den Rahmen dieser Studie sprengen würde. Ausgehend von der Beschreibung der einzelnen Maßnahmen werden daher an ausgesuchten Beispielen die Wirkungen und das Nachhaltigkeitspotenzial einiger Subprodukte ausführlich dargestellt.

Dem Auftraggeber liegen die Beschreibung der erhobenen Wirkungen und unsere Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials für *jedes* Subprodukt vor.

Für die **Auswahl der Subprodukte** waren **folgende Kriterien ausschlaggebend**:

- Die Datenlage auf der Basis von Interviews, Workshops, Gruppendiskussionen und zusätzlichen Einzelgesprächen, die eine ausführliche Analyse und Interpretation erlaubt.
- Die Bedeutung des Subprodukts innerhalb der jeweiligen Arbeitslinie zum Zeitpunkt der Erhebung.

Im Anschluss an die drei Arbeitslinien und deren Subprodukte wird beschrieben, wie *Gender* als Querschnittsthema des Programms umgesetzt wird und wie sein Nachhaltigkeitspotenzial eingeschätzt werden kann.

### 3.1.1 Die Arbeitslinie „Dekonzentration des Umweltministeriums“

In dieser Arbeitslinie wird das Umweltministerium, das im Jahre 2000 gegründet wurde, von der GTZ dabei beraten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmacht von der nationalen Ebene auf die Provinzebene zu übertragen. Ziel dieser Arbeitslinie ist es, die Leistungsfähigkeit der staatlichen Partner zu erhöhen, Dienstleistungen gemäß dem Subsidiaritätsprinzip im Umweltbereich anzubieten und ein integrales Umweltmanagement in den jeweiligen Territorien zu ermöglichen.

Das Umweltministerium ist auf nationaler Ebene in Vizeministerien für Forst, Wasserschutz oder Naturschutzgebiete thematisch aufgeteilt. Durch die Dekonzentration wird das Ziel verfolgt, Umweltprobleme nicht weiter themenspezifisch, sondern ganzheitlich (integral) auf Provinzebene anzugehen. So betrifft beispielsweise die Verschmutzung des Grundwassers durch Pestizideinsatz sowohl den Wasserschutz, den Forstbereich als auch anliegende Schutzgebiete. Um derartige Probleme dezentral und themenübergreifend anzugehen und Dienstleistungen wie die Prüfung und Genehmigung von Holzeinschlagrechten anzubieten, hat das Ministerium Anfang des Jahres 2009 mit der Dekonzentration begonnen. Insgesamt wurden landesweit 31 Umweltbüros auf Provinzebene geschaffen. Diese bestehen jeweils aus einer/m vom Minister ernannten DirektorIn, die/der je nach Mittelausstattung ein Team von etwa zwei bis fünf Fachkräften koordiniert. Sie sind dem Umweltminister direkt unterstellt. Allerdings verfügen die Umweltbüros im Etat des Umweltministeriums über keinen eigenen Haushaltstitel, sondern müssen ihre Mittel themenspezifisch bei den jeweiligen Vizeministerien beantragen.

Die GTZ bietet ihre Leistungen zu der Dekonzentration des Umweltministeriums durch drei Subprodukte an:

- Umweltbeiräte auf Provinzebene
- Beratung für ein territoriales Umwelt- und Prozessmanagement und
- Co-Management des Nationalparks Nalga de Maco.

Die **Umweltbeiräte auf Provinzebene** sind Beratungs- und Kontrollgremien für die Umweltbüros des Ministeriums auf Provinzebene, die sich aus VertreterInnen der Zivilgesellschaft, der Privatwirtschaft und den Stadtverwaltungen zusammensetzen. Sie ermöglichen Interessenartikulation auf Provinzebene, dienen der Verbindung von Munizip- und Provinzebene und bilden somit einen Baustein für ein bürgernahes und partizipatives Umweltmanagement im Dekonzentrationsprozess. Seit Ende 2009 wurde in zwei Pilot-Umweltbeiräten in Santiago Rodriguez und Sánchez Ramires die Arbeit aufgenommen, 16 weitere befinden sich im Aufbau. Die GTZ unterstützt das

Ministerium beim Aufbau der Umweltbeiräte. Darüber hinaus berät sie die Umweltbüros des Ministeriums auf Provinzebene, die für die Koordinierung und Begleitung der Umweltbeiräte zuständig sind.

Durch die Beratung **für ein territoriales Umwelt- und Prozessmanagement** unterstützt die GTZ das Umweltministerium dabei, Entscheidungs- und Planungsprozesse in der Zentrale sowie zwischen nationaler und Provinzebene zu optimieren, diese transparent zu gestalten und die Aufgaben innerhalb des Ministeriums gemäß dem Subsidiaritätsprinzip zu verteilen. Das Ziel, die Qualität der Dekonzentration zu gewährleisten, soll erreicht werden durch die Institutionalisierung von Verfahren, wie die interne Evaluierung der Dekonzentration oder bestimmte Planungsprozesse<sup>15</sup> innerhalb des Ministeriums. Bei der Institutionalisierung der Verfahren im Ministerium kommt es nicht nur darauf an, offizielle Umsetzungsbestimmungen zu erlassen. Vielmehr steht eine vom Personal in der Praxis abgestimmte und qualitative Umsetzung der Aufgaben im Fokus.

Im Rahmen des Subprodukts **Co-Management des Nationalparks Nalga de Maco** begleitet die GFA das Management des Nationalparks durch die Beratung des eingesetzten Beirats, der u.a. für die Koordination der verschiedenen im Nationalpark tätigen Organisationen und deren Projekte zuständig ist.

### 3.1.1.1 Umweltbeiräte auf Provinzebene



#### a) Erhobene Wirkungen

Die Wirkungen sind regional beschränkt auf die Gebiete, in denen die Pilot-Umweltbeiräte seit 2009 ihre Arbeit aufgenommen haben (Santiago Rodriguez und Sánchez Ramires). Bei der Datenerhebung konnten keine aktiven Mitglieder der Umweltbeiräte befragt werden. Die Aussagen zu den Umweltbeiräten stammen von GTZ-MitarbeiterInnen sowie Partnern aus den Umweltbüros auf Provinzebene, deren Aussagen weitgehend übereinstimmen. Es treten deutliche Wirkungen in der

---

<sup>15</sup> Dies sind beispielsweise die Erstellung einer Umweltagenda pro Provinz oder die Klärung der Zuständigkeiten zwischen dem Ministerium und den Umweltbüros auf Provinzebene. Hierbei geht es um die Verteilung von Lizenzen für Holzeinschlagrechte, Bewirtschaftungspläne oder Pflanzenzuchtrechte sowie die Planung des Jahreshaushalts und die Mittelzuweisung innerhalb des Ministeriums.

Kategorie<sup>16</sup> „Kompetenzverbesserung bei Partnern“ auf. Der Umweltbeirat in Santiago Rodriguez hat eine Vorbildfunktion für andere im Aufbau befindliche Umweltbeiräte und übernimmt bereits Beratungsaufgaben für das Umweltbüro der Provinz. Er hat Netzwerkcharakter, indem er verschiedene zivilgesellschaftliche, privatwirtschaftliche und staatliche Akteure aus den Munizipien der Region zusammenführt und deren Interessenartikulation ermöglicht. So werden beispielsweise Lösungsansätze für nachhaltige Waldbewirtschaftung gesucht, diskutiert und an das Umweltbüro herangetragen. Dies trägt zu einem „Integralen Umweltmanagement“ bei. Darüber hinaus lassen sich Wirkungen in den Kategorien „Erhöhtes Umweltbewusstsein“ und „Erhöhtes Engagement für die Umwelt“ beschreiben. Diese finden Ausdruck in der kontinuierlichen freiwilligen Beteiligung der Akteure im Beirat - vor allem der Zivilgesellschaft, die auch laut der verantwortlichen GTZ-Mitarbeiterin das größte Engagement in den Pilot-Beiräten zeigt.



### **b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials**

Die Umweltbeiräte sind ein zentrales Element im Mehrebenenansatz für die Verbindung der Munizip- mit der Provinzebene und bieten Partizipationsmöglichkeiten für verschiedene Stakeholder im Umweltbereich auf dezentraler Ebene.

Positiv für das Nachhaltigkeitspotenzial der Umweltbeiräte sind die hohe Beteiligung und das Engagement der zivilgesellschaftlichen Akteure. Laut MitarbeiterInnen der GTZ nehmen sie das Konzept sehr positiv an und verhandeln Umweltprobleme und Lösungen für das entsprechende Territorium. Darüber hinaus bedarf es für die Arbeit der Beiräte nur geringer Finanzmittel, da es sich um ein freiwilliges Beratungs- und Diskussionsforum handelt. Diese Tatsache ist vor dem Hintergrund der geringen Mittelausstattung des Ministeriums von großem Vorteil.

Die aktuellen politischen Rahmenbedingungen sind sehr positiv für die Arbeit der Umweltbeiräte. Der Minister hat die GTZ aufgefordert, den Aufbau von Umweltbeiräten auch in anderen Provinzen zu unterstützen. Das Modell soll auf 18 Provinzen ausgeweitet werden. Zwar stehen den zuständigen MitarbeiterInnen im Ministerium derzeit noch nicht die ausreichenden personellen und finanziellen Mittel zur Verfügung, um das Konzept eigenständig einzuführen, jedoch wird die Gründung der Beiräte gemeinsam mit dem Umweltministerium geplant und durchgeführt.

---

<sup>16</sup> s. Anhang A.2 für eine Übersicht der acht Kategorien und ihrer Unterkategorien, die zur Systematisierung der erhobenen Wirkungen verwendet wurden

Problematisch wirken sich folgende Punkte auf das Nachhaltigkeitspotenzial aus:

Da die Beteiligung und Verantwortungsübernahme seitens der Stadtverwaltungen und der Privatwirtschaft noch eher schwach sind, könnten die zivilgesellschaftlichen Akteure eventuell nicht in der Lage sein, die Beiräte ohne zusätzliche Unterstützung auf Dauer am Leben zu erhalten. Hinzu kommt, dass die Konsultation der Beiräte durch die Umweltbüros auf Provinzebene nicht obligatorisch ist. Die Büros des Ministeriums können sich bei Bedarf Beratungsleistungen einholen oder Unterstützung erfragen, während die Beiräte nicht über ein Mitbestimmungsrecht verfügen. Dieser fehlende Anreiz kann die Beteiligung der verschiedenen Akteure in den Beiräten langfristig gefährden. Schließlich sind sie noch nicht offiziell im Gesetz verankert. Die offizielle Anerkennung erfolgt erst, wenn die Funktionsfähigkeit der Pilot-Umweltbeiräte unter Beweis gestellt ist, so dass der Fortbestand derzeit noch nicht vollständig gesichert ist.

Aus den genannten Gründen schätzen wir das Nachhaltigkeitspotenzial der Umweltbeiräte als mittel ein. Für einen erfolgreichen und dauerhaften Fortbestand sind die eigenständige Begleitung der Umweltbeiräte durch das Ministerium, ihre gesetzliche Verankerung, die aktive Teilnahme von Privatsektor und öffentlichen Institutionen sowie eine verankerte Form der Mitbestimmung zentral.

### 3.1.1.2 Beratung für ein territoriales Umwelt- und Prozessmanagement



#### a) Erhobene Wirkungen

Durch Beratung der Umweltbüros auf Provinzebene und der MitarbeiterInnen im Ministerium auf nationaler Ebene sind viele Wirkungen in den Kategorien „Kompetenzverbesserung bei Partnern“ aufgetreten. Verbessert haben sich vor allem die Fähigkeiten der Partner auf nationaler Ebene, die mittlerweile themenübergreifend zusammenarbeiten. Sie sehen die Notwendigkeit von eindeutigen Umsetzungsbestimmungen und setzen sich für die Institutionalisierung von internen Arbeitsabläufen und für klare Aufgabenteilungen ein. So haben hochrangige Ministeriumsmitarbeiter, die eng mit der GTZ zusammenarbeiten, eine Arbeitsgruppe gebildet, um die Supervision der Dekonzentration zu übernehmen.

Auch bei den DirektorInnen und Fachkräften in den Umweltbüros auf Provinzebene lassen sich Kompetenzverbesserungen feststellen, wobei sich die Aussagen an dieser Stelle nur für die Büros in Dajabón und Santiago Rodriguez empirisch belegen lassen. Die beiden Umweltbüros wurden in der Umsetzung eines integralen Umweltmanagements beraten und wenden ihre Kenntnisse in der Praxis an. Beispiele hierfür sind die Erarbeitung einer Umweltagenda für die Provinz Dajabón oder die Koordinierung des Umweltbeirates in Santiago Rodriguez. Darüber hinaus findet ein reger Austausch zwischen den Umweltbüros in Netzwerken statt. Hierbei

unterstützt und berät vor allem Dajabón andere Umweltbüros, was als ein weiterer Beleg für die Kompetenzverbesserung bei den Partnern gewertet wird.

Die Zusammenarbeit mit der Munizipebene ist von Umweltbüro zu Umweltbüro unterschiedlich. Die Arbeit in Dajabón und Santiago Rodriguez wird in den zugehörigen Munizipien positiv bewertet, da durch den Umweltbeirat erfolgreich zusammengearbeitet wird. Demgegenüber wird die Arbeit des Umweltbüros der Provinz La Vega im Munizip Jarabacoa als mangelhaft bewertet, da kaum Kontakt zum Munizip besteht und die notwendigen Dienstleistungen wie beispielsweise die Erteilung von Holzeinschlagrechten nicht angeboten werden.

In den Bereichen „Erhöhtes Umweltbewusstsein“ und „Erhöhtes Engagement für die Umwelt“ wurden ebenfalls Wirkungen erfasst. Durch Bildungsarbeit der Umweltbüros in den Regionen hat Bewusstseinsbildung in Schulen und anderen öffentlichen Einrichtungen stattgefunden. Die große Beteiligung der Munizipien an der Erstellung einer Umweltagenda auf Provinzebene belegt das erhöhte Engagement für Umweltthemen und die Möglichkeit der Bevölkerung, ihre Bedürfnisse an politische Entscheidungsträger heranzutragen. Dies bestätigen sowohl GTZ-MitarbeiterInnen wie auch die Programmpartner vor Ort.

Für den Prozess der Evaluierung des Ministeriums konnten kaum Wirkungen erfasst werden. Obwohl das Ministerium die Evaluierung selbst vorgeschlagen und ein entsprechendes Konzept mit der GTZ im Februar 2010 ausgearbeitet hat, steht der Prozess für eine institutionalisierte interne Evaluierung im Ministerium auf Weisung des Ministers seither still. Sollte der Prozess wieder aufgenommen werden und wie geplant ein Monitoringsystem mit ISO-Zertifizierung für das interne Management des Ministeriums erreicht werden, wären Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sicherlich möglich. Abgesehen von der internen Evaluierung ist der Großteil zentraler Verfahren wie eine reformierte Haushaltsplanung im Ministerium noch nicht institutionalisiert, auch wenn entsprechende Konzepte vorliegen.

Beim Abgleich mit den Indikatoren des Programms (s. Anhang A.7) konnten Beiträge durch die Beratungsleistung festgestellt werden: Das Umweltbüro von Dajabón bietet beispielsweise die Erteilung von Einschlagrechten bis zu 20 Bäumen an. Das ist zum einen als verbesserte Dienstleistung zu werten (Indikator P2), da die behördlichen Gänge in der Provinz geregelt werden können und die Anträge nicht mehr in der Hauptstadt gestellt werden müssen. Zum anderen wurde die Verantwortlichkeit für dieses Verfahren zwischen nationaler und Provinzebene eindeutig geklärt, was zum Indikator 1.2 beiträgt. Die Erstellung der Umweltagenda durch das Umweltbüro in Dajabón ist ein neu etabliertes Verfahren und trägt somit zum Indikator 1.1 bei.



## b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials

Dieses Subprodukt ist der Schlüssel, um den Dekonzentrationsprozess zu konsolidieren und die Arbeit des Ministeriums effizienter und effektiver zu gestalten. Wenn die Verfahren wie geplant umgesetzt und durchgeführt werden, ist das Nachhaltigkeitspotenzial der einzelnen Elemente des Subprodukts sehr hoch.

In der Realität wird der Erfolg jedoch von verschiedenen Faktoren behindert. Auch wenn sich die Fähigkeiten und das Engagement der Partner im Ministerium und in den genannten Umweltbüros auf Provinzebene verbessert haben, benötigen sie nach wie vor die Beratung durch die GTZ. Auf nationaler Ebene fehlt es häufig an Personal, auf Provinzebene hängt die Selbstständigkeit der Umweltbüros stark von den Fähigkeiten des/r jeweiligen DirektorIn ab. Dajabón arbeitet mittlerweile nahezu ohne die Unterstützung der GTZ, während das Umweltbüro in Santiago Rodriguez immer wieder auf die Unterstützung der GTZ angewiesen ist, beispielsweise bei der Moderation von Veranstaltungen.

Ein weiteres Problem stellt die fehlende Abstimmung der Verantwortlichkeiten zwischen der nationalen Ebene und der Provinzebene dar. Zwar sind im gesetzlichen Rahmen die Zuständigkeiten größtenteils klar definiert, in der Praxis herrschen jedoch enorme Zuordnungsschwierigkeiten und Unklarheiten. Die Umweltbüros wissen häufig nicht, welches ihre genauen Aufgaben sind. Hinzu kommt laut MitarbeiterInnen der GTZ die fehlende Bereitschaft, Verantwortung und Macht aus der Zentrale an die Provinzebene abzugeben. Dies resultiert aus der zentralistischen Denktradition, die im politischen System der Dominikanischen Republik verankert ist. Für die verschiedenen Verfahren existieren klar formulierte Umsetzungsstrategien und Manuale, jedoch werden die Vorschläge häufig vom Ministerium blockiert. So könnten auch Errungenschaften wie die Umweltbeiräte auf Weisung des Ministers wieder rückgängig gemacht werden. Gleiches gilt für Personalentscheidungen. Die DirektorInnen der Umweltbüros sowie die MitarbeiterInnen auf nationaler Ebene können jederzeit vom Minister abgesetzt werden.

Ein weiteres Problem für das Nachhaltigkeitspotenzial stellt die finanzielle Situation der Umweltbüros auf Provinzebene dar. Sie sind nicht direkt im Haushalt des Ministeriums vorgesehen, sondern auf die Zuweisungen über die thematischen Vizeministerien angewiesen. Da die Umweltbüros jedoch eine themenübergreifende Umweltpolitik auf Provinzebene ausführen sollen, werden Anträge von den thematisch aufgeteilten Vizeministerien häufig nicht bewilligt. Als Folge verfügen sie nur über unzureichende finanzielle Mittel.

Zusammenfassend schätzen wir das Nachhaltigkeitspotenzial auf Grund der politischen Rahmenbedingungen als mittel ein. Zwar sind die Grundsteine für eine dezentrale Umweltpolitik gelegt, um jedoch eine nachhaltige Umweltpolitik dauerhaft zu gewährleisten, bedarf es einer eindeutigen Verteilung von Macht, Verantwortung

und finanziellen Mitteln sowie einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung in den Umsetzungsprozessen.

### **3.1.2 Die Arbeitslinie „Lokales Umweltmanagement“**

Im Zuge der Dekonzentration des Umweltministeriums sollen neue Mechanismen zur Verbesserung des Umweltmanagements auf lokaler Ebene geschaffen werden. PROGEREN unterstützt verschiedene Gemeinden in der Sierra<sup>17</sup> als auch Jarabacoa und Restauración (s. Kapitel 2.3, Abb. 6) dabei, diese neuen Herausforderungen zu bewältigen. Ein großes Problem des lokalen Umweltmanagements ist die Müllentsorgung. Viele der Gemeinden sind damit überfordert. Der thematische Fokus der Arbeitslinie liegt dementsprechend auf dem erfolgreichen Management von Abfällen, sowie einer Reduzierung der Umweltverschmutzung. PROGEREN fördert zudem den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Institutionen innerhalb der Interventionsregionen und mit Akteuren anderer Regionen. Ziele der Arbeitslinie sind es, eine aktive Teilnahme der Zivilgesellschaft an der lokalen Umweltpolitik zu ermöglichen und die Kompetenzen der Partner zu verbessern, um so zu einem effektiven Umweltmanagement auf Munizipebene beizutragen.

Die Beratungsleistungen innerhalb dieser Arbeitslinie setzen dazu in verschiedenen Bereichen an. Auf der einen Seite fördert das Programm zivilgesellschaftliches Engagement, indem es Bürgerinitiativen und Dialogforen stärkt und ausbaut. Auf der anderen Seite beraten die MitarbeiterInnen von PROGEREN die Lokalregierungen bei der Formulierung und Implementierung von Umweltagendas und der Konzeption und Durchführung neuer Instrumente zivilgesellschaftlicher Partizipation sowie entsprechender Investitionen im Umweltbereich.

Diese Leistungen PROGERENS werden in Form der folgenden Subprodukte umgesetzt:

- 1. Red de Promotoras(es) Ambientales**
- 2. Basura 0**
- 3. Umweltausschüsse der Munizipien**
- 4. Umweltinvestitionen**
- 5. Lokale Umweltagenda Jarabacoa**
- 6. Partizipativer Bürgerhaushalt**

---

<sup>17</sup> Zu der Region „Sierra“ zählen die Erhebungsorte Monción, San José de las Matas, Las Placetas und Jánico im Interventionsgebiet CAY (s. Kapitel 2.3, Abb. 6)

1. Die **Redes de Promotoras(es) Ambientales** sind zivilgesellschaftliche Netzwerke, die sich für die Verbesserung der Wasserqualität in den Wassereinzugsgebieten der Flüsse Yaque del Norte (CAY) und Artibonito (CAA) engagieren. In der CAY sind sie in 13 Kommunen aktiv, während sie in der CAA bisher nur in Restauración arbeiten. Ihre Arbeit besteht in der Erhebung von Daten zur Wasserqualität mit Hilfe von anwenderfreundlichen Mess-Kits<sup>18</sup>. Die Daten dienen als Informationsgrundlage, um Verschmutzer zu identifizieren, bei den lokalen Autoritäten Maßnahmen zur Verbesserung der Wasserqualität einzufordern und mit den VerursacherInnen von Verschmutzungen in einen Dialog zu treten. Ein Beispiel für den Erfolg der Arbeit des *Reds* ist der durch sie initiierte Dialog mit Kaffee- und Casabe<sup>19</sup>-ProduzentInnen, die sich ihrer Verschmutzung der Gewässer durch die Produktion vorher nicht bewusst waren. Das *Red* suchte daraufhin mit ihnen nach geeigneten Lösungen. Allerdings ist die Unterstützung durch die lokalen Autoritäten bisher nur zum Teil gegeben. Nach Aussagen der Mitglieder werden sie bisher nur durch die Bürgermeister in den Gemeinden Monción, Las Placetas und Jánico unterstützt.

Die *Redes de Promotoras(es) Ambientales* wurden durch die GTZ initiiert. Während das *Red* in der Sierra seit 2008 besteht, wurde das *Red* in Restauración erst im Jahr 2010 ins Leben gerufen.

2. Die 2007 in Las Placetas gegründete Bürgerinitiative **Basura 0** zielt darauf ab, der Bevölkerung Lösungsansätze für das Müllproblem aufzuzeigen und durch das Anlegen von Kompostanlagen und kommunalen Müllsammelstellen langfristig ein effektives Müllmanagement zu etablieren. Die Bürger lernen, weniger Müll zu produzieren, die anfallenden Abfälle zu trennen und wenn möglich zu recyceln, so dass auf der kommunalen Müllhalde lediglich nicht wieder verwertbarer Müll gesammelt wird. Las Placetas ist momentan noch der einzige Standort, an dem das Konzept vollständig etabliert ist, andere Gemeinden haben jedoch bereits einzelne Aspekte des Ansatzes adaptiert oder bekunden Interesse in diese Richtung. Seit Februar 2008 berät die GTZ die Gemeinde Las Placetas, organisiert Weiterbildungen, unterstützt sie bei der Ausarbeitung von Informationsmaterialien und fungiert bei der Verbreitung des Konzepts als Vermittler. Es sind die Frauen aus den lokalen Frauenvereinigungen, die die Initiative in Las Placetas tragen.

---

<sup>18</sup> Eine Art Chemiekoffer, der einfache Wasseruntersuchungen ermöglicht.

<sup>19</sup> *Casabe* ist ein fladenbrotähnliches Lebensmittel, das in einem Verbrennungsprozess aus Maniok hergestellt wird.

3. Um den Dialog zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie dem Privatsektor in den Gemeinden zu fördern, unterstützt die GTZ die Bildung und Konsolidierung von **Umweltkomitees der Munizipien**. Hier sollen Umweltprobleme artikuliert und mit allen wichtigen Interessensgruppen verhandelt werden, Empfehlungen an die lokalen Autoritäten ausgesprochen werden und so – trotz fehlender politischer Entscheidungsgewalt – Einfluss auf die Formulierung und Anwendung der lokalen Umweltagenda genommen werden. Die Hauptverantwortung für diesen Prozess tragen die Gemeinden. Bis jetzt wurden in Monción, Jánico und Restauración Umweltkomitees initiiert, weitere Gemeinden wollen diesem Beispiel folgen.

4. Die Ausgaben, die Gemeinden in den Programmregionen PROGERENs für Umweltthemen tätigen, sind sehr begrenzt. Zudem beschränken sich die Umweltausgaben der Munizipien meist auf die Entsorgung von Abfällen. Im Subprodukt **Umweltinvestitionen** berät PROGEREN die lokalen Verwaltungen dahingehend, mehr Ausgaben für Umweltdienstleistungen wie zum Beispiel zur Verbesserung der Wasserqualität oder Aufforstung vorzunehmen. Zusätzlich werden die Verwaltungen in der Implementierung des partizipativen Bürgerhaushalts begleitet, um das lokale Umweltmanagement besser an die Bedürfnisse der Bevölkerung anpassen zu können.

5. Im Subprodukt **Lokale Umweltagenda Jarabacoa** unterstützt die GTZ das Umweltamt der Stadt Jarabacoa dabei, die lokale Umweltagenda stetig zu aktualisieren und die priorisierten Projekte umzusetzen. Die Agenda beinhaltet die Zusammenstellung umweltpolitischer Projekte der Stadtverwaltung. Von der Vorgängerregierung (bis August 2010) wurden für die Umweltagenda Müllbeseitigung, Abwassermanagement und Wasserschutz als zentrale Herausforderungen definiert. Sie dient als Programmkatalog und gleichzeitig als Orientierungspunkt für öffentliche Investitionen im Umweltbereich. Die neue Regierung wird von September bis Dezember 2010 bei der Erstellung eines lokalen Umweltplans durch eine Kurzzeitberaterin unterstützt. Dieser Plan geht über eine lokale Agenda hinaus, indem Probleme und deren Lösung strategisch und zusammenhängend definiert und bearbeitet werden. Währenddessen versuchen die GTZ-MitarbeiterInnen, die Rollen und Fähigkeiten der verschiedenen Ämter der Stadtverwaltung zu klären und umweltfreundlicher auszurichten.

6. Der **partizipative Bürgerhaushalt** ist ein mit Unterstützung der GTZ eingeführtes Instrument direkter Demokratie in der Dominikanischen Republik, durch das die Bevölkerung über die Verwendung der öffentlichen Investitionen im Munizip anteilig

mitbestimmen kann. Neben der grundsätzlichen Möglichkeit der bürgerschaftlichen Gestaltung von Lokalpolitik verspricht man sich hierüber auch Investitionen im Umweltbereich. Nachdem in den letzten Jahren der partizipative Bürgerhaushalt in Jarabacoa nicht durchgeführt wurde, wurde er unter der neuen politischen Leitung des Munizips 2010 wieder eingeführt. Die GTZ hat den Umsetzungsprozess beraten.

Die Arbeitslinie wird sich in Zukunft auf die direkte Beratung der Lokalregierungen und –verwaltungen fokussieren. Zusätzlich wird eine bessere Vernetzung mit der Provinzebene angestrebt. In der anschließenden Analyse werden wir nur auf drei der sechs Subprodukte eingehen: das *Red de Promotoras(es)*, *Basura 0*, sowie die Umweltkomitees der Munizipien. Diese Subprodukte sind primär auf eine Stärkung der Zivilgesellschaft ausgerichtet.

### 3.1.2.1 Red de Promotor(es) Ambientales



#### a) Erhobene Wirkungen

Die zu beobachtenden Wirkungen sind in den beiden Programmregionen CAY und CAA sehr unterschiedlich. Beim noch jungen *Red* in Restauración lässt sich bisher nur ein „Erhöhtes Umweltbewusstsein“ und „Engagement für die Umwelt“ der Mitglieder feststellen. In der Sierra konnten besonders häufig Wirkungen in der Kategorie „Kompetenzverbesserung bei den Partnern“ beobachtet werden. Das *Red* ist in der Lage, selbständig Daten zur Wasserqualität zu erheben und diese an die Bevölkerung, das nationale Wasserinstitut INDRHI

„Das Wasser betrifft uns, mit oder ohne GTZ“,  
(Mitglied des *Red*, 10.08.2010)

sowie die lokalen Regierungen weiterzuleiten. Bei letztgenannten werden auf Grundlage dieser Daten Maßnahmen zur Verbesserung der Wasserqualität eingefordert. Das Auftreten der Mitglieder des *Red* gegenüber den lokalen Autoritäten weist auf ein gestärktes Selbstvertrauen, erhöhte Problemlösungskompetenz und eine gesteigerte Verhandlungsmacht hin.

Mit ihrer Arbeit übernehmen die Mitglieder des *Red* Verantwortung für die Umwelt, verbessern die Informationslage über die Wasserqualität im Wassereinzugsgebiet und leisten einen Beitrag zur Steigerung des Umweltbewusstseins in der Bevölkerung und bei den lokalen Autoritäten. Diese Wirkungen lassen sich den Kategorien „Erhöhtes Umweltbewusstsein“ und „Erhöhtes Engagement für die Umwelt“ zuordnen. Die Aussage „Das Wasser betrifft uns, mit oder ohne GTZ“ (Mitglied des *Red*, 10.08.2010) verdeutlicht diese Veränderungen bei den Mitgliedern des *Red*. Weitere Wirkungen lassen sich in der Kategorie „Stärkung des integralen Umweltmanagements“ feststellen. Die Kooperation mit den lokalen Regierungen

sowie der durch das *Red* initiierte Dialog mit Wasserverschmutzern tragen zu einem verbesserten Umweltmanagement auf lokaler Ebene bei und sorgen für eine stärkere Präsenz von Umweltthemen in der öffentlichen Debatte. Als „Wirkungen im Genderbereich“ sind zu beobachten, dass sich bei Frauen ein *Empowerment* feststellen lässt, welches sich in einer gestiegenen Frauenbeteiligung sowie einem gestiegenen Selbstvertrauen der partizipierenden Frauen widerspiegelt.

Mit den genannten Wirkungen trägt das Subprodukt zum Indikator 2.5 bei, der Implementierung von Maßnahmen zur Verbesserung des Wassermanagements.



### b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials

Als besondere Stärke und wichtige Voraussetzung für das dauerhafte Bestehen des *Red* fällt die Identifikation der Mitglieder mit der Arbeit auf. Diese zeigt sich in der Motivation, einem hohen Umweltbewusstsein und der Übernahme von Verantwortung der Mitglieder für die Umwelt.

Ebenfalls positiv zu bewerten ist die einfache Handhabung der Mess-Kits, die es den Mitgliedern des *Red* ermöglicht, selbständig die Wasserqualität zu messen. Ein zentrales Problem stellt jedoch die Beschaffung dieser Kits dar, die derzeit noch von der GTZ zur Verfügung gestellt werden. Abhängigkeiten bestehen darüber hinaus insbesondere in der Sierra von der Beratungsleistung der GTZ. Das Zitat „*Alles, alles hängt von der GTZ ab*“ (Mitglied des *Red*, 10.08.2010) verdeutlicht dies. Der zuständige Mitarbeiter von PROGEREN übernimmt einen Großteil der Organisation und Koordination für das *Red*, motiviert dessen Mitglieder und scheint die zentrale Antriebskraft zu sein. Diese Abhängigkeiten von der GTZ stellen klare Schwachstellen für die Nachhaltigkeit dar.

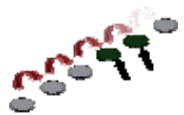
Bedeutend für die Beurteilung des Nachhaltigkeitspotenzials des Subprodukts ist die Kooperation mit den lokalen Regierungen. Ihre Verantwortung ist es, bei unzureichender Wasserqualität entsprechende Maßnahmen in die Wege zu leiten. Der Erfolg der Arbeit des *Red* ist damit zu einem gewissen Grad vom politischen Willen der lokalen Autoritäten abhängig. Die Unterstützung durch die Politik ist in vielen, aber nicht allen Fällen gegeben. Kann diese in der Zukunft nicht gesichert werden, könnte sich dies negativ auf die Funktionsfähigkeit sowie die Motivation der Mitglieder auswirken.

Nicht nur die Kooperation mit den lokalen Regierungen, sondern auch mit anderen Institutionen ist für die Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials von Bedeutung. Das *Red* in der Sierra kooperiert bereits mit einer Reihe von Akteuren, während es in Restauración bisher nur schwach vernetzt ist. Für beide gilt es, Kooperationen auszubauen und zu stärken, um dem *Red* langfristig mehr Bedeutung als Akteur im Umweltbereich zu verleihen. Bisher bestehen die *Redes de Promotoras(es)*

*Ambientales* als lose Netzwerke, die die ansonsten im Land verbreiteten hierarchischen Strukturen aufgebrochen haben. Allerdings stellt diese Organisationsform ohne feste Strukturen und feste Rollenverteilung auch eine besondere Herausforderung für das langfristige Funktionieren dar.

Die vorangegangene Analyse hat gezeigt, dass das Nachhaltigkeitspotenzial des Subprodukts sehr stark von der Überwindung der genannten Schwachpunkte abhängt. Das Nachhaltigkeitspotenzial schätzen wir daher als mittel ein. Damit die *Redes de Promotoras(es) Ambientales* in Zukunft auch ohne externe Unterstützung bestehen und funktionieren können, gilt es, die bisher bestehenden Abhängigkeiten von der GTZ zu überwinden, sowie das *Red* als eigenständige Institution dauerhaft zu verankern. Dafür muss langfristig die Unterstützung durch die Politik und andere Akteure im Umweltbereich gesichert sein.

### 3.1.2.2 *Basura 0*



#### a) Erhobene Wirkungen

Die zahlreichen von uns erhobenen Wirkungen konzentrieren sich vor allem auf die Gemeinde Las Placetas. Die Aussagen basieren neben Befragungen der GTZ- und GFA-MitarbeiterInnen unter anderem auf Interviews mit den BürgermeisterInnen der Gemeinden Las Placetas, Jánico, Monción, Jaraboacoa und Restauración. Zudem wurden Workshops mit Mitgliedern der Initiative *Basura 0* in Las Placetas, sowie dem Umweltkomitee in Jánico und Monción durchgeführt. Die Aussagen der MitarbeiterInnen von PROGEREN und der Zielgruppe decken sich grundsätzlich.

Besonders wurden Wirkungen im Bereich „Erhöhtes Umweltbewusstsein“ beobachtet. Die Bevölkerung nimmt Müll jetzt als Auslöser für die schlechte Wasserqualität und Krankheiten wahr und sieht die Verschmutzung damit als Problem. Die Zielgruppe nannte zudem ein „Erhöhtes Engagement für die Umwelt“, da die Gemeinde selbstständig Bewusstseinsbildungskampagnen realisiert, Komposthaufen anlegt und Plastiktüten vermieden werden. Immer mehr Familien nehmen an diesen Aktivitäten teil und auch in anderen Teilen des Landes wird Interesse an dem Konzept bekundet. Zudem zeigt sich eine „Verbesserung der Umweltsituation“, da Flüsse und Straßen weniger verschmutzt werden als früher. Als Folge zeigt sich eine „Verbesserung der Lebensbedingungen“, da Krankheiten wie Hautausschläge seltener werden. Die beteiligten Frauen sind selbstbewusster und können ihre Bedürfnisse besser artikulieren. Gleichzeitig steigt jedoch auch die Gefahr von Konflikten aufgrund sich ändernder Rollenbilder von Mann und Frau.

Hierdurch werden zusätzlich sowohl positive als auch negative „Wirkungen im Genderbereich“ deutlich.

Die in den Interviews häufig erwähnten Präsentationen des Konzepts *Basura 0* in anderen Gemeinden sowie vorhandene Informationsmaterialien deuten darauf hin, dass ein Beitrag zum Indikator 1.3, der Verbreitung erfolgreicher Maßnahmen, geleistet wird. Das Subprodukt erzielt zudem viele Wirkungen in den Bereichen verbessertes Umweltbewusstsein der Bevölkerung oder persönliche Weiterbildung der Zielgruppe.



### b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials

*Basura 0* ist eines der bekanntesten Subprodukte von PROGEREN, das allgemein als vielversprechendes Konzept gelobt wird. Mehrere Faktoren fließen positiv in die Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials ein. Die Bürger in Las Placetas identifizieren sich sehr mit der Initiative. Das Konzept wurde in der Gemeinde selbst entwickelt und die GTZ erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Unterstützung herangezogen. In Las Placetas sind die Frauenvereinigungen (*Clubes de Madres*) der Motor des Umweltengagements. Das Konzept wird innerhalb der Gemeinde mit Unterstützung der GTZ weiterentwickelt und erweitert. Die Bevölkerung führt selbstständig Aktivitäten im Bereich Mülltrennung und –recycling sowie der Bewusstseinsbildung in der Gemeinde durch. Zusammen mit der Lokalregierung werden zudem größere Projekte in Angriff genommen. So hat die Stadt eine Sammelstelle für den Müll gebaut, eine Kompostanlage ist in Planung. Finanziert wurde die Sammelstelle von der Gemeinde. Hier wird das Engagement der lokalen Regierung deutlich, da sie, trotz der oft schwierigen finanziellen Lage der Gemeinden, Investitionen im Umweltbereich tätigt. Es besteht keine direkte finanzielle Abhängigkeit von der GTZ oder anderen Organisationen.

Eine Gefahr für die Erreichung der Ziele stellt der häufige Wechsel von Entscheidungsträgern in den Gemeinden dar. Auch wenn lokale Autoritäten dem Subprodukt generell positiv gegenüberstehen, wird so die Arbeit zeitweise behindert. Auffällig ist außerdem, dass auch in Las Placetas noch keine endgültige Lösung für das Müllproblem der Gemeinde gefunden wurde. Die Sammelstelle für den Müll ist ein erster, sehr wichtiger Schritt. Diesem müssen jedoch noch weitere folgen, um die sachgerechte Entsorgung des Abfalls in der Region zu gewährleisten.

Auf Basis dieser Argumentation schätzen wir das Nachhaltigkeitspotenzial der Initiative *Basura 0* in Las Placetas als sehr hoch ein. Außerhalb von Las Placetas existiert *Basura 0* eher als vereinzelte Anstrengungen von Familien, die ihren Müll trennen oder Komposthaufen anlegen. Die Initiative für diese Aktivitäten geht hier

jedoch noch sehr stark von den Gemeinden aus, die Zivilgesellschaft hat diesen Prozess noch nicht verinnerlicht. Da viele Gemeinden die Verschmutzung durch Müll als eines ihrer dringendsten Umweltprobleme angeben, liegt in der Verbreitung des Konzeptes von *Basura 0* ein hohes Potenzial. Fraglich ist jedoch, ob das Konzept, so wie es sich in Las Placetas entwickelt hat, in anderen Gemeinden adaptiert werden kann. Hier müssen Formen der Anpassung und Verbreitung gefunden werden, die auf die Möglichkeiten und Voraussetzungen der jeweiligen Gemeinden eingehen.



Abbildung 9: Müllhalde in der Umgebung Jarabacoas – ohne Initiativen wie „*Basura 0*“

### 3.1.2.3 Umweltkomitees der Munizipien



#### a) Erhobene Wirkungen

Die folgenden Ausführungen basieren neben Befragungen der GTZ- und GFA- MitarbeiterInnen unter anderem auf Interviews mit den BürgermeisterInnen der Gemeinden Jánico, Monción und Restauración. Zudem wurden Workshops mit Mitgliedern des Umweltkomitees in Jánico und Monción durchgeführt. Auffällig sind die starken Unterschiede der erhobenen Wirkungen zwischen den einzelnen Komitees. Die meisten Wirkungen zu diesem Subprodukt wurden zum Umweltkomitee in Monción genannt, während hingegen für das in Jánico kaum Wirkungen artikuliert wurden.

Am häufigsten wurde ein „Erhöhtes Engagement für Umwelt“ angeführt: die Bevölkerung hat nun die Möglichkeit, Umweltprobleme zu thematisieren und zu diskutieren. Monción ist hier Vorbild - es werden Anregungen aus der Bevölkerung aufgenommen, um sie im Rahmen der Sitzungen zu diskutieren. So wurde z.B. der Anstoß zur Gründung von *Bosque Seco* gegeben, einem Zusammenschluss von *Casabe*-ProduzentInnen, der sich dafür einsetzt, die Bewirtschaftung von Trockenwald nachhaltig zu gestalten. Das Komitee in Restauración diskutiert ebenfalls verschiedene Umweltthematiken und trägt diese an die Gemeindeverwaltung heran. Darüber hinaus zeigen sich „Kompetenzverbesserungen bei Partnern“ - die Interviewten gaben an, dass der Organisationsgrad der Umweltkomitees gestiegen ist. Dadurch, dass auf Anregung der GTZ Studien über Umweltverschmutzungsprobleme der Gemeinden durchgeführt werden, kann das Komitee zudem auf eine bessere Datenlage zurückgreifen und leichter Lösungen finden. Zudem sieht die Zielgruppe eine „Verbesserung der Umweltsituation“, da unter dem Dach der Komitees Umweltinitiativen vorgestellt und konkrete Aktionen geplant werden. So hat sich in Monción durch die Unterstützung des *Red de Promotoras(es)* die Wasserqualität verbessert, und in Jánico ist durch Aktionen zur Mülltrennung und -sammlung die Verschmutzung zurückgegangen.

Der Indikator 1.2, ein Beitrag zur Kompetenzklärung zwischen verschiedenen Institutionen, wird bedient, da in den Komitees nicht nur Umweltprobleme artikuliert und priorisiert werden, sondern gleichzeitig darüber diskutiert wird, wer für die Lösung verantwortlich ist. Zum Indikator 2.1, einer Erhöhung der Umweltinvestitionen, kann das Subprodukt nur indirekt beitragen, da die Entscheidung über Investitionen im Umweltbereich letztendlich nicht in der Macht der Komitees liegt.



### **b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials**

Die einzelnen Komitees weisen einen sehr unterschiedlichen Organisationsgrad auf. Am besten organisiert ist das Komitee in Monción. Es wurde selbstständig aus der Notwendigkeit heraus gegründet, die schlechte Wasserqualität in der Region zu verbessern und wird seit etwa einem Jahr durch die GTZ beraten. Die Mitglieder sind hoch motiviert und arbeiten effizient. Mit der Idee zur Gründung von *Bosque Seco* hat es bereits einen konkreten Lösungsansatz für ein dringendes Problem der Gemeinde formulieren können. Zudem sind in Monción verschiedene Institutionen im Komitee vertreten, von zivilgesellschaftlichen Organisationen bis hin zu Akteuren aus dem Privatsektor. In Jánico dagegen fehlt es dem Komitee an Struktur. Bisher fällt es den Beteiligten schwer, eine Agenda für ihre Versammlungen aufzustellen. Die Mitglieder scheinen wenig motiviert, und das Komitee wird in der

Gemeinde als ein Projekt der lokalen Autoritäten statt der Zivilgesellschaft angesehen. Dies zeugt von einer sehr geringen Identifikation mit dem Subprodukt. Es lässt sich jedoch allgemein festhalten, dass die Komitees größtenteils unabhängig von der wirtschaftlich oft schlechten Situation der Gemeinden agieren, da sie vor allem als Dialogforum dienen. Dies ist ein Vorteil in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Subprodukts. Die Arbeit der Umweltkomitees ist durch das Munizipiengesetz rechtlich abgesichert und dadurch in der Lokalpolitik verankert.

Die Komitees auf Munizipebene leisten einen wichtigen Beitrag zur Interessensvertretung der lokalen Bevölkerung und deren Beteiligung an lokalen umweltpolitischen Prozessen. Zudem könnten sie eine Brückenfunktion zu den Umweltbüros auf Provinzebene übernehmen und dazu beitragen, die Kompetenzen auf lokaler Ebene zu klären. Hier liegt ein großes Potenzial, dass es noch weiter auszubauen gilt.

Unter der Annahme, dass die Organisationskompetenzen der einzelnen Komitees im nächsten Jahr noch stark gefördert werden, schätzen wir das Nachhaltigkeitspotenzial der Umweltkomitees auf Munizipebene als hoch ein.

### 3.1.3 Die Arbeitslinie „Nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung“

In dieser Arbeitslinie werden der Anbau und die Vermarktung nachhaltig angebauter Produkte unterstützt. Dazu gehören Kaffee, Limonen und Holz ebenso wie der Gemüseanbau in Treibhäusern.

In beiden Interventionsgebieten des Programms wird der Anbau organischen Kaffees gefördert, u.a. weil Kaffeesträucher unter Schattenbäumen als waldähnlicher Bewuchs zum Bodenschutz beitragen. In der CAY wird die **Administrative und organisatorische Stärkung des Kaffeesektors in Jarabacoa** gefördert und in der CAA die **Beratung zur Verbesserung der Wertschöpfungskette für ökologischen Kaffee in Rio Limpio** durchgeführt. In Jarabacoa arbeitet PROGEREN mit der Asociación de Caficultores de Jarabacoa (ASCAJA) zusammen, einem Dachverband kleiner und mittelgroßer KaffeeproduzentInnen, von denen 62 ökologisch zertifizierten Kaffee anbauen. Die Beratungsleistung der GFA konzentriert sich hierbei auf die organisatorische und administrative Stärkung der Organisation.

In der CAA um den Ort Rio Limpio werden auf etwa 750 Hektar Kaffee angebaut. Das geringe durchschnittliche Produktionsvolumen von knapp 320 Pfund pro Hektar ist auf unzureichende Instandhaltung, inadäquate Pflege und mangelnde ökonomische Ressourcen zur Durchführung dieser Aktivitäten zurückzuführen (PROGEREN, 2010d: 16). Darüber hinaus sind die KaffeeproduzentInnen in zwei Organisationen gespalten: die „Cooperativa de Productores Orgánicos de Rio

Limpio“ und die „Asociación de Productores San José del Valle de Rio Limpio“. Die Beziehung zwischen den Organisationen ist durch ein tiefes Misstrauen geprägt. Beide Organisationen verfügen nur über eine kleine Anzahl von Mitgliedern (insgesamt etwa 120) und produzieren kleine Volumina ökologisch zertifizierten Kaffees. So betrug beispielsweise die Gesamtproduktion im Erntejahr 2008/2009 etwa 500 Quintales<sup>20</sup>, die sie über zwei internationale Abnehmer kommerzialisiert haben (PROGEREN, 2010d: 16). Sowohl die Asociación als auch die Kooperative sind nicht in der Lage, die von den Mitgliedern benötigten Dienstleistungen (z.B. Kredite, Pflanzen) im vollen Umfang zur Verfügung zu stellen. Dies hat zur Folge, dass ein Teil der ProduzentInnen ihre Kaffeeernte über andere Vermarktungskanäle verkaufen, so dass im Erntejahr 2009/2010 die Lieferverträge nicht erfüllt werden konnten. Mit dem Ziel, den Kaffeesektor in Rio Limpio zu stärken, unterstützt die GFA den Zusammenschluss beider Organisationen mit der lokalen Bank „Banquito Zona Verde“ und berät die neu geschaffene Organisation im Hinblick auf eine Festigung der Organisationsstruktur. In Fragen der nachhaltigen Produktion erhalten die ProduzentInnen technische Unterstützung durch das Agrarforschungsinstitut IDIAF.

Im **Waldbereich** führt PROGEREN zum Zeitpunkt der Datenerhebungen drei Subprodukte in CAA und CAY durch. Dabei konzentriert sich die GFA auf die Förderung nachhaltiger Nutzung von Pflanzungen und Naturwald mittels Bewirtschaftungsplänen durch ProduzentInnenverbände. In der Dominikanischen Republik unterliegt die Nutzung von Waldflächen durch die GrundstücksbesitzerInnen strengen Regelungen. Waldflächen dürfen nur im Rahmen eines Bewirtschaftungsplans eingeschlagen werden. Dieser muss von staatlich anerkannten Fachkräften für die betreffenden Flächen erstellt und vom Ministerium genehmigt werden. In dem Plan wird festgelegt, wie viel Holz in welchem Zeitraum bei gleichzeitiger Wiederaufforstung genutzt werden kann, so dass eine Abnahme der Waldbedeckung durch die Nutzung ausgeschlossen ist. Bei der Erteilung von Bewirtschaftungsplänen wird nach Waldpflanzungen und Naturwald unterschieden. Für die Nutzung von Naturwald wurde in letzter Zeit allerdings keine Genehmigung mehr erteilt. PROGEREN führt zum Zeitpunkt der Datenerhebungen drei Maßnahmen im Waldbereich durch:

---

<sup>20</sup> Ein Quintal = 45,4 kg

1. Im Rahmen des Subproduktes **Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST** arbeitet die GFA mit dem Verband ASODEFOREST zusammen. Darin sind etwa 70 BesitzerInnen von sowohl Naturwald als auch Waldpflanzungen organisiert, die ihre Grundstücke auf einer Gesamtfläche von ca. 15 000 ha nachhaltig bewirtschaften. Der Verband wurde im Jahr 2007 gegründet und besteht inzwischen aus fünf Untereinheiten im Munizip Restauración und im Distrikt Rio Limpio. Die GFA berät den Verband seit 2008. Dabei konzentriert sich ihre Beratung auf die Organisationsentwicklung der Untereinheiten, die Durchführung von Trainingsmaßnahmen und die Unterstützung des Erfahrungsaustauschs. Zudem hat ASODEFOREST einen finanziellen Zuschuss erhalten, der zum Ende des Jahres eingestellt wird.
2. Für die Maßnahme **Nutzung von Pflanzungen** wurden in Auftrag der GFA Anfang des Jahres 2010 zwei Studien über das Potenzial der Nutzung von Forstpflanzungen in CAA und CAY durchgeführt.
3. In der CAA schließlich wird die **Nachhaltige Nutzung von Trockenwald (Bosque Seco)** beraten. Hier wurde der Zusammenschluss von TrockenwaldbesitzerInnen bei Monción in der Sierra zur nachhaltigen Bewirtschaftung ihrer Flächen beraten. Aufgrund des drohenden generellen Verbots von Naturwaldnutzung (s.o.) wurde dieses Subprodukt jedoch noch im Laufe der Untersuchungszeit eingestellt.

Neben Waldbewirtschaftung und Unterstützung des Kaffeeanbaus werden weitere landwirtschaftliche Projekte unterstützt, von denen man sich erhofft, dass sie zum Schutz des Wassereinzugsgebietes beitragen:

In dem Subprodukt **Vermarktung organischer Limonen** unterstützt PROGEREN die ökologische Limonenproduktion in der Region Jarabacoa. Im Rahmen des mittlerweile abgeschlossenen Programms PROCARYN<sup>21</sup> wurden in den Jahren 2001 bis 2007 in der Umgebung Jarabacoas circa 300 Limonenplantagen (315 ha) ohne ausreichende wirtschaftliche Kalkulation gepflanzt. Die erzielten Verkaufspreise für Limonen deckten die Kosten nicht (PROGEREN, 2010a). Folglich waren im Jahr 2008 bereits 17 % der Plantagen verlassen (PROGEREN, 2010b: 13). Die Beratung durch die GFA zielt nun darauf ab, den Limonenanbau zu zertifizieren, Absatzmärkte

---

<sup>21</sup> PROCARYN (Projekt "Management und Erhalt des Wassereinzugsgebiets des Flusses Yaque del Norte") war von 2001-2007 ein Kooperationsvorhaben zwischen dem dominikanischen Umwelt- und Ressourcenschutzministerium und KfW, GTZ und DED.

zu identifizieren, Verbindungen zu Exportfirmen herzustellen und über bessere Verkaufspreise eine Konsolidierung und Ausweitung der Limonenproduktion zu erreichen.

Ein weiteres Subprodukt im Bereich Ressourcenbewirtschaftung ist die Beratung von Frauengruppen beim organischen Gemüseanbau in **Treibhäusern in der Region Constanza (CAY)**.

In der CAA wird in der Umgebung von Rio Limpio der **Landnutzungswechsel im Nationalpark Nalga de Maco** unterstützt. Der Park wurde im Jahr 1995 aufgrund seiner hohen Biodiversität sowie seiner Wasserressourcen<sup>22</sup> im Rahmen des Gesetzes 2-21-95 gegründet. Bis vor wenigen Jahren existierte der ca. 280 km<sup>2</sup> große Park nur auf dem Papier, bis heute wird er landwirtschaftlich genutzt. Laut Verwalter des Nationalparks sind 687 Personen von der Nutzung des Parks abhängig. Innerhalb des Parks, der in eine Kernzone ohne landwirtschaftliche Nutzung und Randgebiete mit eingeschränkter Nutzung aufgeteilt ist, gibt es kleine Dörfer. Die NutzerInnen verfügen zwar nicht über Landtitel, haben jedoch aufgrund der jahrelangen Bewirtschaftung Nutzungsrechte erworben. Es wird versucht, den Nutzungskonflikt zwischen Schutz des Nationalparks und Abhängigkeit von der landwirtschaftlichen Nutzung über ein erfolgreiches Management des Nationalparks zu lösen, das von PROGEREN unterstützt wird (vgl. Subprodukt „Co-Management des Nationalparks Nalga de Mago“). Die Beratung zum Landnutzungswechsel zielen mittelfristig darauf ab, dass die Kernzone landwirtschaftlich gar nicht mehr genutzt werden und in den Randzonen ein Wechsel zu einem nachhaltigen Anbau stattfindet. Zum Subprodukt gehört zum einen die Förderung von Anbau, Verarbeitung und Vermarktung einer einheimischen Reissorte. Zum anderen unterstützt PROGEREN die NRO Fundación Frontera Futuro (FFF) bei der Durchführung eines Treibhausprojekts, über das ProduzentInnen entschädigt werden sollen, denen seit 2007 die Bewirtschaftung ihrer Felder im Nationalpark nicht mehr erlaubt ist. Hierfür hat sie den Erfahrungsaustausch mit den TreibhausbetreiberInnen in Jarabacoa organisiert, hilft bei der Koordinierung der rotierenden Arbeitsgruppen (jede Person arbeitet zwei bis drei Tage die Woche), dem Aufbau einer Organisationsstruktur und

---

<sup>22</sup> Im Nationalpark Nalga de Maco entspringen einige der wichtigsten Flüsse des Landes (Fundación Frontera Futuro, 2010); hier entspringt der Artibonito, der ca. 60 % der gesamten Wasserversorgung Haitis stellt (Angabe laut einer GFA-Mitarbeiterin, 18.08.2010)

finanziert eine Fachkraft für die technische Beratung des Baus. Das erste der 14 Treibhäuser wurde im Juli 2010 fertiggestellt, weitere befinden sich noch im Bau.



Abbildung 10: Bau der Treibhäuser in Rio Limpio (links), erstes fertiggestelltes Treibhaus (rechts)

Des Weiteren gehört zu der Arbeitslinie der Ressourcenbewirtschaftung die **Förderung von agroforstwirtschaftlichen Systemen in der CAA** in der Umgebung von Restauración sowie der **Landnutzungswechsel in kleinen Wassereinzugsgebieten (*microcuencas*)** in Kooperation mit der regionalen Organisation Plan Sierra.

Im Folgenden werden die erhobenen Wirkungen und die jeweilige Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials der Maßnahmen im Bereich der Arbeitslinie Ressourcenbewirtschaftung anhand der **Beratung zur Verbesserung der Wertschöpfungskette für ökologischen Kaffee in Rio Limpio**, der **Nachhaltigen Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST**, der **Vermarktung organischer Limonen in der CAY** sowie der **Beratung des Anbaus in Treibhäusern in Rio Limpio (CAA)** exemplarisch beschrieben.

### 3.1.3.1 Beratung zur Verbesserung der Wertschöpfungskette für ökologischen Kaffee in Rio Limpio



#### a) Erhobene Wirkungen

Erste Wirkungen deuten sich in den Kategorien „Stärkung des integralen Umweltmanagements“ und „Kompetenzverbesserung bei Partnern“ an. Als Wirkungen wurden von den Befragten der Beitrag zur Koordinierung und Kooperation der verschiedenen Akteure sowie eine Verbesserung ihrer Kenntnisse (beispielsweise in der Verwaltung) genannt. Damit leistet die Arbeit der GFA einen Beitrag zur Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Kaffeeorganisationen in Rio Limpio.



## b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials

Positiv für das Nachhaltigkeitspotenzial kann neben dem hohen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit die Nutzung bereits bestehender Strukturen bewertet werden. Der organische Kaffeeanbau hat in Rio Limpio eine lange Tradition, die entsprechenden Plantagen sind zertifiziert, die ProduzentInnen sind bereits organisiert, und beide Kaffeorganisationen verfügen über einen Abnehmer.

Die weiterhin bestehende schwache organisatorische Aufstellung der beiden existierenden Kaffeorganisationen gefährdet die Nachhaltigkeit des Subprodukts. Da bisher beide Organisationen nicht in der Lage sind, die von den Mitgliedern benötigten Dienstleistungen im vollen Umfang zur Verfügung zu stellen, besteht die Gefahr, dass auch in Zukunft ein Teil der ProduzentInnen ihre Kaffeeernte über andere Vermarktungskanäle verkauft. Dies würde auf die Dauer die Beziehung zum derzeitigen Abnehmer verschlechtern und so dem Ziel, durch eine gemeinsame Vermarktung höhere Preise zu erzielen, im Wege stehen. Um die Nachhaltigkeit des Subprodukts langfristig zu gewährleisten, sollte bis Programmende dieser Teufelskreis mit Unterstützung der Beratungsleistung der GFA durchbrochen werden. Als weitere Schwachstelle für die Nachhaltigkeit wird das ebenfalls noch nicht überwundene Misstrauen zwischen den ProduzentInnen der beiden Kaffeorganisationen gesehen. Nicht alle ProduzentInnen sind von der Idee der Vereinigung überzeugt, was sich teilweise auch im fehlenden Engagement und der schwachen Motivation der Mitglieder widerspiegelt. Eine weitere Herausforderung stellen die geringen Produktionsvolumina dar, die sich zum Teil auf den schlechten Zustand der Plantagen zurückführen lassen. Die technische Beratung durch IDIAF zur Steigerung der Produktion sollte daher weiterhin im Fokus liegen.

Das Nachhaltigkeitspotenzial wird auf Grundlage der vorangegangenen Analyse derzeit im mittleren Bereich eingeschätzt. Die Beratungsleistung der GFA setzt bereits an den genannten Schwachpunkten an. Allerdings bedarf es zur Überwindung einiger Defizite gegebenenfalls mehr Zeit, als bis zum Programmende zur Verfügung steht. Daher sollte über weitere mögliche Kooperationen mit lokalen Organisationen wie CREAR<sup>23</sup> nachgedacht werden, um gegebenenfalls eine notwendige Begleitung der Kaffeorganisation auch über Programmende hinaus zu gewährleisten.

---

<sup>23</sup> CREAR (Centro Regional de Estudios de Alternativas) ist eine Organisation, die aus zwei Zweigen besteht: einem staatlich finanziertem Ausbildungsprogramm für organische Landwirtschaft und einer privat finanzierten NRO, die Studien zum alternativen und nachhaltigen Anbau durchführt.

### 3.1.3.2 Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST



#### a) Erhobene Wirkungen

Das Subprodukt Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST stellt sich gemäß den erhobenen Daten zu Wirkungen sowohl bei den beteiligten Akteuren und MitarbeiterInnen als auch gemäß der Logik des internen Monitorings als Erfolg dar.

MitarbeiterInnen von PROGEREN und Befragte der Zielgruppe sehen gleichermaßen prominent Wirkungen im Bereich „Kompetenzverbesserung bei Partnern“. Während die MitarbeiterInnen hier besonders die Fortschritte in den Bereichen Organisationsstärkung und -entwicklung, Verbesserung der Kenntnisse und Dienstleistungen betonen, erwähnen Angehörige der Zielgruppe an erster Stelle die verbesserten Dienstleistungen, an zweiter Organisationsstärkung und verbesserte Kenntnisse. Somit wird zu dem vorgesehenen Indikator P2 beigetragen, der die Verbesserung der Dienstleistungen von zwei regionalen Organisationen im Bereich Wassereinzugsgebietsmanagement vorsieht. Darüber hinaus stellen alle Befragten übereinstimmend eine Stärkung der Position gegenüber politischen Autoritäten fest.

Viele Wirkungen werden von den MitarbeiterInnen darüber hinaus der Zunahme beziehungsweise dem Erhalt der Waldbedeckung zugeordnet. Dies wird auch durch Äußerungen der Zielgruppe bestätigt, so dass hiermit zu einem weiteren für das Produkt vorgesehenen Indikator (P1) beigetragen wird. Die Mitglieder von ASODEFOREST stellen nur noch häufiger ein erhöhtes Einkommen fest. Schließlich finden sich in mehreren Bemerkungen von MitarbeiterInnen auch Wirkungen zum vierten für das Subprodukt vorgesehenen Indikator 2.3 „Erhöhung der nachhaltigen Produktion“. Unsere Beobachtungen zu der hohen Verbreitung und Akzeptanz des Bewirtschaftungsplans bei den WaldbesitzerInnen bestätigen diese Einschätzung. Zudem gibt es Hinweise aus beiden Gruppen auf ein erhöhtes Umweltbewusstsein und Engagement für die Umwelt.



#### b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials

Das Subprodukt ASODEFOREST verfügt in zentralen Kriterien über ein hohes Nachhaltigkeitspotenzial. So ist die Akzeptanz der beteiligten Akteure für die nachhaltige Waldbewirtschaftung groß. Die Akteure übernehmen darüber hinaus *ownership*, da sie ihre Ziele kennen und neue entwickeln, auch unabhängig von der Beratung der GFA.

Die Einbettung in marktwirtschaftliche Strukturen des Produktes fördert das Nachhaltigkeitspotenzial und sorgt für die Verbreitung des Ansatzes: Der wirtschaftliche Anreiz für nachhaltige Waldnutzung ist sehr gut und wird von ASODEFOREST z.B. durch die Bereitstellung günstigerer Dienstleistungen für seine

Mitglieder noch unterstützt. Da die Akteure die Ressource Wald zunehmend als eine Einkommensquelle betrachten, wird der Erhalt oder sogar die Zunahme der Waldbedeckung auch wirtschaftlich nachhaltig.

Eine weitere Stärke für das Nachhaltigkeitspotenzial stellt die größtenteils gelungene Verbindung mit der Arbeitslinie Lokales Umweltmanagement dar, aus der Synergien für das Programm entstehen: Der Verband pflegt gute Beziehungen zu den politischen Autoritäten auf lokaler Ebene. Über ASODEFOREST mischen sich VertreterInnen des privaten Sektors der Zivilgesellschaft in lokale Umweltpolitik ein und beteiligen sich am örtlichen Umweltkomitee (*Grupo de Trabajo de Restauración*), engagieren sich im lokalen *Red de Promotoras(es) Ambientales* sowie beim Partizipativen Bürgerhaushalt. Vertreter des Vorstandsvorstandes waren an der Ausarbeitung der *Agenda Ambiental Provincial* beteiligt. ASODEFOREST sieht sich zudem als Mittler zwischen Ministerium und den ProduzentInnen. So stellt der Verband ein Beispiel dafür dar, wie sich Zivilgesellschaft organisiert und an Position gegenüber den politischen Autoritäten gewinnt, um ihre Interessen zu verfolgen. Zudem wird der Dekonzentrationsprozess der Umweltpolitik von unten gestärkt, indem ASODEFOREST nach dem Subsidiaritätsprinzip Dienstleistungen direkt auf lokaler Ebene anbietet, die vorher nur über die Hauptstadt Santo Domingo nachgefragt werden konnten.

Problematisch wirken sich jedoch erhebliche Schwächen in der Organisationsstruktur aus. Die Fähigkeiten der Organisation in den administrativen und betriebswirtschaftlichen Bereichen sind sehr mangelhaft und gefährden ihren eigenständigen Fortbestand. Durch Mitgliederbeiträge, dem Angebot von Dienstleistungen oder den Verkauf von Jungpflanzen aus der Baumschule verfügt ASODEFOREST eigentlich über mögliche Einkommensquellen, die es dem Verband erlauben würden, sich finanziell selbst zu tragen. Diese Chance wird durch Missmanagement derzeit jedoch noch vertan. Die Neueinstellung eines Koordinators und einer Buchhalterin ist viel versprechend, um die Schwächen zukünftig zu überwinden. Ob ASODEFOREST jedoch in der Lage sein wird, sein Personal zukünftig ohne die Unterstützung der GFA zu bezahlen, hängt auch davon ab, ob der Verband es schafft, seine Einnahmen ausreichend zu verwalten. Auch eine andere Zusammensetzung des Vorstands ist nötig, damit die Interessen der Verbandsmitglieder in Zukunft besser vertreten werden.

Die größte Gefahr für die Nachhaltigkeit des Subproduktes stellen die politischen Bedingungen für die Forstbewirtschaftung dar. Auf das drohende Verbot von jeglicher Naturwaldnutzung konnte noch adäquat reagiert werden, indem die Beratung sich nun auf die Nutzung von Pflanzungen konzentriert. Dieses Prinzip ist immer noch für mehr als die Hälfte der Grundstücke der bei ASODEFOREST

organisierten WaldbesitzerInnen nutzbar und kann mit Hilfe der Daten aus den entsprechenden Potenzialstudien erweitert werden. Komplizierte Genehmigungsprozesse für die Bewirtschaftungspläne behindern jedoch derzeit noch die Fortschritte der Zusammenarbeit mit ASODEFOREST. Wenn erreicht werden kann, dass die Genehmigung der nachhaltigen Nutzung von Pflanzungen seitens des Ministeriums gesichert ist, wäre ein entscheidender Risikofaktor für das Nachhaltigkeitspotenzial dieses Subproduktes ausgeräumt.

Insgesamt schätzen wir das Nachhaltigkeitspotenzial des Subproduktes aufgrund der genannten Stärken in zentralen Kriterien als hoch ein, allerdings muss das letzte Programmjahr dringend dafür genutzt werden, die organisationellen Schwächen des Verbands im administrativen und betriebswirtschaftlichen Bereich weitestmöglich zu überwinden.

### 3.1.3.3 Vermarktung organischer Limonen in der CAY



#### a) Erhobene Wirkungen

Deutlich werden von der Zielgruppe Wirkungen in der Kategorie „Verbesserung der Lebensbedingungen“ benannt: Ein erhöhtes Einkommen bzw. eine höhere Einkommenssicherheit werden von den bisher circa 20 exportierenden ProduzentInnen als stärkste Veränderung gesehen. Über die Exportfirma BANAMA verkaufen sie seit Mai 2010 wöchentlich circa 2 Tonnen Limonen nach England und Frankreich. Der durchschnittliche Verkaufspreis pro Limone hat sich hierdurch stark erhöht und unterliegt nicht mehr den Preisschwankungen des nationalen Marktes. Er hat sich auf 2,4 dominikanische Pesos (DOP) pro Limone bzw. 0,70 US\$ pro Kilogramm erhöht. Auf dem nationalen Markt beträgt er pro Limone 0,4 DOP im Sommer und 5-7 DOP im Winter<sup>24</sup>. „Kompetenzverbesserungen bei Partnern“ zeigen sich darin, dass die ProduzentInnen ökologisch anbauen können und wissen, welche Anforderungen der Exportmarkt an ihre Früchte stellt. MitarbeiterInnen nannten eine verbesserte Eigenständigkeit der ProduzentInnen. Die nun in „Kerngruppen“ organisierten ProduzentInnen kontrollieren gegenseitig, ob unerlaubte Chemikalien verwendet werden, BANAMA sendet regelmäßig Personal auf die Fincas und sorgt somit für eine zusätzliche Kontrolle und Beratung. Das Subprodukt trägt zum Anstieg der nachhaltigen Bewirtschaftung (Indikator 2.3) bei, da es verhindert, dass die ProduzentInnen wieder auf erosionsfördernde Anbaumethoden umsteigen. Es zeigen sich somit auch Wirkungen in der Kategorie „Verbesserung der Umweltsituation“. Bis

---

<sup>24</sup> Bis Anfang August 2010 konnten sie 130.000 DOP Gewinn erzielen (Preis- und Gewinnangaben laut Befragung einer GFA-Mitarbeiterin und der ProduzentInnen).

Jahresende wird die Zertifizierung von circa 50-60 ProduzentInnen erwartet und auch ProduzentInnen anderer Produkte zeigen bereits Interesse an der Limonenproduktion, so dass künftig von erhöhten Beiträgen zu beiden Indikatoren auszugehen ist.



### **b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials**

Das Subprodukt Limonen wurde von mehreren MitarbeiterInnen als „Hoffnungsträger“ bezeichnet. Seitens der ProduzentInnen ist die Identifikation hoch. Aufgrund des fixen und höheren Abnahmepreises sehen sie eine gute Zukunft für die Limonenproduktion. Sie übernehmen *ownership*, planen den Kauf eines Lastwagens und würden die Verpackung der Früchte gern selber übernehmen. Ein Problem ist jedoch ihr geringer Organisationsgrad. Sie leben regional verstreut, sind eher ein loser Zusammenschluss als eine Organisation. Es fällt ihnen schwer, Absprachen einzuhalten, sie besitzen kaum administrative Fähigkeiten und hängen noch stark von der GFA ab. Diese kümmert sich derzeit um die Absprachen mit BANAMA, erledigt die gesamte Buchführung, und organisiert und finanziert die Zertifizierungen. Wenn die ProduzentInnen das Produktionsniveau halten, werden sie nach Programmende die regelmäßige Erneuerung der Zertifikate selbst finanzieren können. Allerdings fehlen ihnen die Fähigkeiten, die Erneuerung der Zertifikate selbstständig durchzuführen. Mit BANAMA wird derzeit ein Public Private Partnership (PPP) verhandelt, durch die sie künftig mehr Unterstützung erhalten könnten (PROGEREN, 2010c: 2). Ein PPP und damit einhergehend eine stärkere Betreuung durch den Exporteur würde das Nachhaltigkeitspotenzial erhöhen. In seiner ökologischen Nachhaltigkeit wird das Subprodukt als positiv bewertet. Es trägt zum Erhalt der Waldbedeckung bei, vermindert die Erosion und verhindert andere, schädliche Anbaumethoden.

Unter der Annahme, dass im verbleibenden Programmjahr eine deutliche Verbesserung des Organisationsgrades und eine Konsolidierung des Verkaufs erreicht werden können, wird das Nachhaltigkeitspotenzial als hoch eingestuft.



Abbildung 11: Verpackungsstation der Limonen für den Export nach Europa

### 3.1.3.4 Beratung des Anbaus in Treibhäusern in Rio Limpio (CAA)



#### a) Erhobene Wirkungen

Da die Arbeit der GFA erst im Oktober 2009 begonnen hat, konnten noch keine strukturellen Veränderungen erzielt werden. Allerdings wurde bereits erreicht, dass die Gruppe besser und eigenständiger agiert. Die „Kompetenzverbesserungen bei Partnern“ zeigen sich darin, dass sie über erstes technisches *Know-how* zum Bau und der Reparatur von Treibhäusern verfügen und als Gruppe besser organisiert sind, beispielsweise in der Verteilung der anfallenden Arbeiten. Sie fühlen sich durch die Unterstützung der GFA gestärkt, schätzen die neuen Arbeitsmethoden und die bessere Organisation der Gruppe. Eine „Verbesserung der Lebensbedingungen“ zeigt sich darin, dass sie das Gefühl haben, endlich für ihre Landverluste im Nationalpark entschädigt zu werden. Der Erfahrungsaustausch mit Jarabacoa hat sie motiviert, indem er ihnen eine konkrete Vorstellung davon gegeben hat, zu welcher bedeutender Einkommensquelle die Treibhäuser werden können. Ein „Erhöhtes Umweltbewusstsein“ scheint vorhanden zu sein, da sie selber die Notwendigkeit sehen, den Nationalpark zu schützen, obwohl ihnen durch das Verbot der Nutzung ihrer Flächen viele Nachteile entstanden sind.



## b) Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials

Der Aufbau von Treibhäusern stellt eine Chance dar, die ProduzentInnen zu entschädigen, die von einem Nutzungsverbot im Nationalpark betroffen sind. Das Vorhaben ist jedoch mit großen Risiken behaftet. Die Identifikation der „Betroffenen“ mit dem Projekt ist relativ gering. Es ist für sie eine Kompensation für die verlorenen Landflächen, doch sind die Betroffenen mit dieser Art der Leistung nicht zufrieden. Eine geringe *ownership* äußert sich beispielsweise darin, dass es als Reaktion auf die weggespülte Straße zu der Baustelle der Treibhäuser heißt, es solle sich die NRO darum kümmern, „das sind doch die, die Treibhäuser da oben bauen“ (Rio Limpio, 19.08.2010). Eine solche Haltung geht auch auf die Geschichte Rio Limpios zurück, da die Bevölkerung seit Jahrzehnten gewohnt ist, nicht viel Eigeninitiative erbringen zu müssen. Sie sind es gewohnt, Häuser, Latrinen oder Schulen vom Staat, von NROs oder der internationalen Geberschaft geschenkt zu bekommen, ohne hierzu Eigenbeiträge leisten zu müssen. So beschwerten sich die Entschädigten darüber, dass sie zwei bis drei Tage pro Woche am Bau der Treibhäuser arbeiten müssen, ohne hierfür übergangsweise – und sei es in Form von Nahrungsmitteln – bezahlt zu werden. Um die Gruppe der acht Betroffenen zu motivieren, hat die NRO sechs weitere Personen in das Projekt aufgenommen, die nicht von Landverlusten im Nationalpark betroffen sind. Dies hat zwar die Motivation der Gruppe erhöht, schürt jedoch sowohl innerhalb der Gruppe als auch im Dorf Rio Limpio Konfliktpotenziale. Kritisch wird darüber hinaus vor allem die unzureichende Betreuung des Projekts durch den von der Hauptstadt aus agierenden Projektträger FFF gesehen. Die Gruppe fühlt sich in dieser Hinsicht schlecht betreut, da nur unregelmäßig Personal nach Rio Limpio gesendet wird. Ferner ist die Verteilung der Treibhäuser noch nicht geklärt und unklar, ob in den Treibhäusern unter Einsatz von viel Chemikalien oder organisch angebaut werden wird. Laut FFF liegt die Entscheidung über die Produktion und Vermarktung in den Händen des staatlichen Programms Promefrins<sup>25</sup>, einer Einheit des Landwirtschaftsministeriums - wahrscheinlich laufe es auf eine Mischproduktion hinaus. Gerade angesichts der unklaren Auswirkungen auf die ökologische Nachhaltigkeit der Produktion sollte PROGEREN überlegen, ob die Unterstützung des Projekts fortgeführt werden soll. Jedoch bietet das Subprodukt die Chance, zur Entwicklung Rio Limpios beizutragen und das Einkommen der lokalen Bevölkerung zu erhöhen, inklusive des Einkommens frauengeführter Haushalte (Indikator 2.4), da

<sup>25</sup> Programa de Mercados, Frigoríficos e Invernaderos (Programm Märkte, Kühlprodukte und Treibhäuser)

42 % der Gruppe Frauen sind. Das Nachhaltigkeitspotenzial schätzen wir demnach im mittleren Bereich ein, wobei die ökologische Nachhaltigkeit bisher unklar ist.

Da unsicher ist, ob die Treibhäuser zu Programmende bereits fertig gestellt sind und ob die GFA noch Einfluss auf die Art der Produktion nehmen kann, sollte im verbleibenden Programmjahr versucht werden, Kontakt zu Promefrin aufzunehmen. Innerhalb Rio Limpios wäre CREAR ein Partner, der organischen Anbau fördert und auch Aktivitäten der GFA übernehmen könnte. Sie wären bereit und in der Lage, ProduzentInnen in organischem Anbau zu schulen und sie in der Vermarktung oder auch dem Export der Produkte zu unterstützen.

### **3.1.4 Gender als Querschnittsthema des Programms**

PROGEREN setzt seinen Schwerpunkt auf eine zielgruppengerechte Ausrichtung des Wassereinzugsmanagements. Um diese zu gewährleisten, spielt der Genderaspekt eine zentrale Rolle.

Das Programm hat seit Februar 2010 eine eigene Fachkraft sowie eine vorübergehend eingesetzte Beraterin, die mit der Integration des Querschnittsthemas in die einzelnen Subprodukte des Programms beauftragt sind. *Gender* wird sowohl programmintern als auch nach außen mit den Partnern bearbeitet: Mit den MitarbeiterInnen wird reflektiert, mit welchem Ziel und auf welche Weise das Thema *Gender* in die einzelnen Subprodukte integriert werden kann. Mit den Partnern werden verschiedene Rollen wie auch die unterschiedlichen Blickweisen von Männern und Frauen auf die Umweltproblematik und deren mögliche Lösungen besprochen. Wichtig ist der Verantwortlichen für die Umsetzung des Genderaspekts dabei, dass einerseits das Selbstbewusstsein der Frauen gefördert wird, andererseits die ganze Familie in die Arbeit einbezogen wird. So werden Umweltprobleme wie Müll oder Wasserverschmutzung besonders von Frauen wahrgenommen und aufgegriffen. Jedoch handelt es sich hierbei nicht um reine „Frauenprobleme“, sondern um eine Angelegenheit der ganzen Familie. Beispiele für eine gelungene Umsetzung dieses Ansatzes konnten wir im Rahmen des Subproduktes *Basura 0* in Las Placetas beobachten. Hier berichteten die Frauen, durch die Arbeit in der Gruppe und die Fortbildungen sehr viel selbstbewusster geworden zu sein. Gleichzeitig stellten sie heraus, dass sie in ihrem Projekt von allen Familienmitgliedern aktiv unterstützt würden.

Auch innerhalb des Umweltministeriums und auf Provinzebene konnte das Thema *Gender* verankert werden. So werden bei der Erstellung der Umweltagenda in Dajabón die unterschiedlichen Sichtweisen von Männern und Frauen auf die Umweltprobleme berücksichtigt. Die genderspezifischen Aspekte werden u.a. in den lokalen Workshops zur Entwicklung der Agenda erfragt. Dabei wurden

unterschiedliche Wahrnehmungen deutlich: Während Frauen überwiegend Müll und Wasser als die zentralen Umweltprobleme sahen, lag der Fokus bei den Männern auf der Entwaldungsproblematik. Damit wurde das Bewusstsein darüber geschaffen, dass es überhaupt eine unterschiedliche Sichtweise gibt. Dies muss jetzt in zielgruppenspezifischen Maßnahmen z.B. von den Umweltbüros der Provinzen aufgegriffen werden.

Zur Umsetzung des Themas wurden Instrumente entwickelt, die die Diskussion anregen sollen (Videos, Material zur Reflektion). Das Thema *Gender* ist integraler Bestandteil in der Arbeit mit weiteren 18 Umweltbüros der Provinzen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Frauen in den meisten Subprodukten von PROGEREN einen Raum bekommen, sich auszudrücken und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, was sich in einem gestiegenen Selbstwertgefühl der Frauen ausdrückt. Die erhobenen Wirkungen zeigen vor allem auf der Lokalebene in der Sierra signifikante Veränderungen in diesem Bereich. Die Frauen partizipieren hier stärker als die Männer und tragen aktiv zur Lösung von Umweltproblemen bei.

Das Genderthema wird in den Subprodukten der GTZ und GFA von unterschiedlichen Personen konzipiert und betreut. Bisher gibt es kein gemeinsam entwickeltes Konzept für die einzelnen Subprodukte.

Die Indikatoren des Programms zielen auf die gesetzmäßig vorgeschriebene Beteiligung der Frauen beim kommunalen Haushalt (Indikator P3) und auf eine Erhöhung der Einnahmen der Produzentengruppen um zehn Prozent durch die Aktivitäten von Frauen ab (Indikator 2.4). Beide Indikatoren spiegeln die eigentliche Leistung der Genderkomponente in dem Programm nicht wider. Diese besteht darin, (umwelt-) engagierte Frauen in ihrer Beteiligung im Rahmen von Bürgerinitiativen oder Produzentengruppen zu stärken und einen gender-sensiblen Fokus in der Entwicklung der Umweltagendas auf lokaler Ebene und Provinzebene zu etablieren. Dadurch könnten die Wirkungen im Bereich *Gender* im Programm falsch oder unterbewertet werden.



### **Einschätzung des Nachhaltigkeitspotenzials**

Die Gesetze der Dominikanischen Republik fördern die gleichberechtigte Teilnahme von Frauen. In den Bestimmungen zum partizipativen Bürgerhaushalt ist vorgesehen, dass die Hälfte in den Entscheidungsgremien Frauen sind. Die Rahmenbedingungen sind daher positiv zu bewerten.

Das Team von PROGEREN ist bezüglich der Genderthematik ausgebildet und verfügt über die notwendigen Instrumente und Materialien, um mit den Partnern und Zielgruppen das Thema bearbeiten zu können. Diese Instrumente wurden den Partnern im Umweltministerium und in den Umweltbüros der Provinzen für ihre Arbeit

zur Verfügung gestellt. In anderen Bereichen steht diese Arbeit noch aus bzw. müssen noch klare Umsetzungsstrategien erarbeitet werden wie z.B. bei der Unterstützung der Umweltagenda in Jarabacoa.

Konkrete Erfahrungen liegen auch auf der lokalen Ebene vor, wo Frauen in den Basisinitiativen die entscheidende Rolle spielen.

Die Akzeptanz und *ownership* des Genderthemas, zwei zentrale Kriterien zur Garantie für Nachhaltigkeit, sind bei den PROGEREN-MitarbeiterInnen, im Umweltministerium und im Umweltbüro in Dajabón hoch.

## 3.2 Gesamtbewertung des Programms PROGEREN

Die Bewertung auf der Ebene des gesamten Programms PROGEREN ist nach den vier OECD-DAC-Kriterien Relevanz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen, Effektivität und Nachhaltigkeit gegliedert.<sup>26</sup> Dabei stellen insbesondere die Einschätzungen zu Effektivität und Nachhaltigkeit eine Gesamtschau der Ergebnisse unserer Wirkungsanalyse für die einzelnen Subprodukte des Programms dar.

Daran anschließend wird beschrieben, wie PROGEREN die Logik des Mehrebenenansatzes umsetzt und inwiefern dieser Aufbau zur Nachhaltigkeit des Programms beiträgt.

### 3.2.1 Relevanz

Die Ziele und Maßnahmen des Programms orientieren sich eng am nationalen Entwicklungsplan der Dominikanischen Republik, der *Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030* (Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, 2009). In diesem Dokument, das im November 2009 vom dominikanischen Planungsministerium veröffentlicht wurde, werden die Entwicklungsziele des Landes detailliert darlegt. Die Beratungsleistungen von PROGEREN sind deutlich an den unter Entwicklungsziel vier des Strategiepapiers genannten Arbeitsschritten zu einem nachhaltigen Umweltmanagement ausgerichtet<sup>27</sup>. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle der von PROGEREN gewählte **Mehrebenenansatz**. Mit der Beratung

---

<sup>26</sup> Das OECD-DAC-Kriterium Effizienz wurde nicht untersucht.

<sup>27</sup> Unter anderem: Institutionalisierung und Umsetzung der Umweltpolitik, Regulation der Bodennutzung durch Raumnutzungspläne, Schutz von Wassereinzugsgebieten, Ausarbeitung von Mechanismen für Umweltdienstleistungen (PES), Aufforstung, Stärkung des lokalen Umweltmanagements, Förderung des zivilen Engagements für Umweltthemen

von Autoritäten auf sowohl nationaler wie auch Provinz- und Munizipebene adressiert das Programm ein Kernproblem der dominikanischen Umweltpolitik: die auf allen Ebenen unzureichend vorhandenen Kompetenzen im Umweltmanagement. Damit leistet PROGEREN einen Beitrag zur Institutionalisierung der grundlegenden Bestimmungen der Umweltpolitik, dem Umweltgesetz 64-00 und dem Gemeindegesetz 176-07.

Unsere Erhebungen haben ergeben, dass die verschiedenen Maßnahmen PROGERENs sowohl von den Partnern als auch von den Zielgruppen weitgehend als positiv und an ihre Bedürfnisse angepasst bewertet werden. Das Programm reagiert bei der Erstellung seiner Leistungsangebote oft auf Anfragen der Partner. So arbeiten GTZ und GFA eng mit Gemeindeverwaltungen zusammen, greifen vorhandene Vorgänge und Strukturen auf und stärken diese gezielt. Beispiele hierfür sind die Förderung des Partizipativen Bürgerhaushalts oder die Zusammenarbeit mit Initiativen, die in den Gemeinden selbst ins Leben gerufen wurden, wie *Basura 0* oder dem Komitee in Monción. Durch diesen engen Kontakt mit den Partnern ist es PROGEREN möglich, auf die dringendsten Probleme in den Interventionsgebieten einzugehen. Das schlechte Müllmanagement in den Gemeinden wurde zum Beispiel von vielen Befragten als eines der Kernprobleme beschrieben. PROGEREN bearbeitet dieses Thema bereits durch sein Subprodukt *Basura 0*, plant jedoch die Anstrengungen in diesem Bereich auszuweiten und wird die Gemeinden dabei unterstützen, eine munizipübergreifende Lösung für das Problem zu finden.

Das Programm legt seinen Fokus auf *Capacity Development*. Die Partner bewerten diese Form der Zusammenarbeit als erfolgreich. Viele äußern den Wunsch, von PROGEREN weiterhin durch *Capacity Development* gefördert zu werden und planen für das letzte Jahr konkrete Aktivitäten in diesem Bereich. PROGEREN versucht zudem, seine Leistungen komplementär zu den Ansätzen anderer vor Ort tätiger Institutionen einzusetzen. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit im Nationalpark Nalga de Maco. Die Stiftung Fundación Frontera Futuro wurde von der Regierung beauftragt, das Management des Nationalparks zu übernehmen. Finanzielle Mittel dafür stellt die KfW-Entwicklungsbank bereit, während PROGEREN die technische Beratung stellt. Mögliche Synergien werden so genutzt.

### **3.2.2 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen**

In der Erklärung der Millenniumsentwicklungsziele wurde der Schutz natürlicher Ressourcen unter dem Ziel sieben zusammengefasst (Vereinte Nationen, 2010). Der Schutz ökologisch wertvoller Naturräume und die Verbesserung des Wassereinzugsgebietsmanagements in den Programmregionen, das Programmziel PROGERENs, ordnet sich in diese internationale Zielvorgabe ein. Durch die Konzentration des Programms auf die beiden wichtigen Wassereinzugsgebiete Rio

Yaque del Norte und Rio Artibonito trägt PROGEREN dazu bei, die Trinkwasserreserven der Dominikanischen Republik zu sichern. Zudem leistet das Programm durch seine Leistungen einen Beitrag zur Erhöhung der Waldbedeckung. Damit trägt PROGEREN zur Erreichung zweier Unterziele des Millenniumsentwicklungsziels Nummer sieben, dem „Schutz natürlicher Ressourcen“ und der „Verbesserung des Zugangs zu sauberem Trinkwasser“ bei.

### 3.2.3 Effektivität

In einer **Gesamtschau der von uns erhobenen Wirkungen** der einzelnen Subprodukte (s. Anhang A.6) lassen sich klare Schwerpunktbereiche erkennen, in denen besonders häufig Veränderungen wahrgenommen wurden<sup>28</sup>. Besonders oft wurden Wirkungen in der Kategorie „Kompetenzverbesserung der Partner“ genannt. Diese umfasst sowohl höhere Problemlösungskompetenzen, verbesserte Organisationsstrukturen und Dienstleistungen, Vermittlung von technischen und methodischen Kenntnissen, gegenseitige Unterstützung in Netzwerken als auch *Empowerment* gegenüber politischen Autoritäten (vgl. Anhang A.2). Eine weitere wichtige Wirkung des Programms lässt sich als „Erhöhtes Engagement für Umwelt“ zusammenfassen. Partner und Zielgruppen übernehmen dank PROGEREN verstärkt Verantwortung für Umweltbelange, die Zivilgesellschaft nimmt verstärkt an Entscheidungsprozessen im Umweltbereich teil und engagiert sich für die Verbreitung von Informationen und die Erreichung weiterer Personen zu Umweltthemen. Damit eng zusammenhängend hat das Programm in der Wahrnehmung der Beteiligten große Wirkungen in Bezug auf ein erhöhtes Umweltbewusstsein sowohl bei den Partnern als auch bei der Bevölkerung in den Interventionsregionen allgemein erzielt. Zudem stellten die Befragten eine stärkere Präsenz von Umweltthemen in der öffentlichen Debatte fest. „PROGEREN hat in den Köpfen der Leute aufgeforstet!“, lautet die pointierteste Äußerung einer der Partner zu den Verdiensten des Programms. Des Weiteren bemerken die Befragten, dass PROGEREN ein integrales Umweltmanagement gestärkt habe. Dem Programm wird zudem ein Beitrag zur Verbesserung der Umweltsituation im Allgemeinen und zum Erhalt oder Zunahme der Waldbedeckung im Besonderen in den Interventionsgebieten beigemessen. Weitere Wirkungen sind in der Kategorie

*„PROGEREN hat in den Köpfen der Leute aufgeforstet“  
(Hector Terez, 09.08.2010)*

---

<sup>28</sup> Zur zugrundeliegende Logik der Datenerhebungen zu Wirkungen des Programms vgl. Kapitel 2.1 und 2.3.

„Verbesserung der Lebensbedingungen“ genannt worden, worunter auch ein erhöhtes Einkommen gezählt wird. Für einige Partner zeigt sich dies an einer Verbesserung der gesundheitlichen Situation, einem gesteigerten Wohlbefinden und einer Stärkung der Gemeinschaft.

Die von uns erhobenen Wirkungen erlauben kaum Aussagen über den Erfolg des Programms beim Erreichen seiner Programmindikatoren (s. Anhang A.7). Wenn man jedoch das Angebot für Phase III (PROGEREN 2008: 12-13) zugrundelegt und sie mit den dort angestrebten Wirkungen vergleicht, weisen unsere Ergebnisse viele Übereinstimmungen auf und erlauben eine **positive Zwischenbilanz bei der Bewertung der Effektivität** des Programms. Die angestrebten Wirkungen<sup>29</sup> umfassen:

1. Die Leistungsfähigkeit der staatlichen Partner im Politikdialog und dessen Umsetzung auf nationaler und lokaler Ebene wird erhöht.
2. Maßnahmen zum Aufbau untergeordneter Gebietskörperschaften und zur kommunalen Haushaltsplanung zielen darauf ab, bislang häufig informelle und oft intransparente Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse zu formalisieren und transparent zu machen.
3. Zudem wird im Rahmen des TZ-Moduls sowohl die Integration der unterschiedlichen staatlichen Interventionsebenen als auch die der Organisationen der Zivilgesellschaft verbessert.
4. Die Koordinations- und Kooperationsfähigkeit der einbezogenen Institutionen werden verstärkt.
5. Das TZ-Modul erreicht eine höhere Vernetzung planerischer und steuerungspolitischer Instrumente auf lokaler Ebene und eine sachpolitischere Diskussion zwischen den beteiligten Akteuren.
6. Die Maßnahmen der Ressourcenbewirtschaftung zielen auf die Stärkung des privaten Sektors und Produzentengremien auf lokaler Ebene ab. Ihre Artikulationsfähigkeit für Verhandlungen mit Institutionen und Kapazitäten für marktgerechtes Verhalten werden gefördert.
7. Außerdem tragen die Integration öffentlicher und privater Akteure und das Monitoring und Wissensmanagement der TZ-Maßnahme dazu bei, dass die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Vorhaben längerfristig bei Mittlern und Zielgruppen verankert werden.

---

<sup>29</sup> Der Übersichtlichkeit halber und zwecks einer besseren Bezugnahme wurden die im Angebot genannten angestrebten Wirkungen im Folgenden nummeriert.

Diese **angestrebten Wirkungen lassen sich zusammenfassen** mit:

- Kompetenzverbesserung (vgl. Punkt 1, 3, 4, 6),
- verstärktes Engagement für Umweltbelange und Partizipation in Entscheidungsprozessen (vgl. Punkt 2),
- Organisationsstärkung bei staatlichen und zivilen Akteuren (vgl. Punkt 3),
- Förderung von Vernetzung und Erfahrungsaustausch (vgl. Punkt 5),
- eine sachpolitischere Diskussion durch Kenntnisverbesserung (vgl. Punkt 5)
- *Empowerment* gegenüber politischen Autoritäten (vgl. Punkt 6).

Ein Großteil der von PROGEREN angestrebten Veränderungen stimmen mit den von uns erfassten Wirkungen überein (s.o.) – d.h. sie werden auch von den Partnern und Zielgruppen entsprechend wahrgenommen.

**Verbesserungspotenziale** sehen wir jedoch besonders für die Erreichung der Punkte 5, 6 und 7. So wurden bereits Fortschritte bei der Vernetzung planerischer und steuerungspolitischer Instrumente gemacht, jedoch das gesamte Potenzial des Programms noch nicht erschöpfend genutzt (vgl. Handlungsempfehlung in Kapitel 4.3) Unter den Maßnahmen der Ressourcenbewirtschaftung gibt es einige Subprodukte, die die Stärkung des privaten Sektors und von ProduzentInnenverbänden auf lokaler Ebene mit der Förderung der Artikulationsfähigkeit für Verhandlungen mit Institutionen bereits verbinden (Beispiele: ASODEFOREST, UNAPROBOSQUE, *Bosque Seco*). Dies könnte noch expliziter und auf alle Leistungen in diesem Bereich ausgeweitet werden. Die Vernetzung öffentlicher und privater Akteure könnte ebenfalls stärker gefördert und im letzten Programmjahr noch weiter vorangebracht werden (vgl. Handlungsempfehlung in Kapitel 4.1).

Um bis Programmende noch wichtige Fortschritte bei Punkt 7 und damit auch erheblich zu der Programmnachhaltigkeit beizutragen, müssten außerdem weitere Maßnahmen ergriffen werden, die die längerfristige Verankerung von Ergebnissen und Erkenntnissen bei Partnern und Zielgruppen unterstützen (vgl. Handlungsempfehlung in Kapitel 4.2).

Die Bewertung der erzielten Wirkungen fällt sehr unterschiedlich aus, je nach dem, ob die angestrebten Wirkungen aus dem Angebot für Phase III oder die Indikatoren für einen Abgleich zugrunde liegen. Die Indikatoren spiegeln die angestrebten Wirkungen nur teilweise wider. Das auffälligste Beispiel hierfür ist, dass PROGEREN ein *Capacity Development*-Vorhaben im Umweltbereich ist, es aber kaum Indikatoren gibt, die die Wirkungen von gutem *Capacity Development* explizit messbar machen.

So werden Erfolge, die das Vorhaben erzielt hat, bei einer wirkungsorientierten Fortschrittskontrolle nach den Indikatoren womöglich gar nicht erfasst.

### 3.2.4 Nachhaltigkeit

Auf der Grundlage der von uns erhobenen Daten werden von PROGEREN Wirkungen erzielt, die wichtige Elemente für die Nachhaltigkeit des Programms darstellen. So ist die Akzeptanz der Partner und Zielgruppen für die verschiedenen Maßnahmen der GTZ/GFA durchweg sehr hoch. Ein erhöhtes Umweltbewusstsein spricht dafür, dass die Akteure auch auf längere Sicht bereit sind, ihre Handlungsweisen zu verändern. Eng damit einhergehend wurde ein verstärktes Engagement für Umweltbelange festgestellt. Es scheint gelungen zu sein, dass Partner und Zielgruppen zunehmend *ownership* für die nötigen Maßnahmen für ein verbessertes Umweltmanagement übernehmen, da sie die Wichtigkeit dieses Themas für ihre eigenen Lebensbedingungen erkannt haben. Gleichzeitig hat das Programm dazu beigetragen, dass die Akteure zentrale Fähigkeiten und Wissen dazugewinnen und/oder vertiefen konnten. Hiermit sehen wir ein weiteres wichtiges Kriterium für das Nachhaltigkeitspotenzial der Intervention erfüllt. In einigen Bereichen des Programms ist es gelungen, die Aktivitäten in marktwirtschaftliche Strukturen zu integrieren und dadurch einen ökonomischen Anreiz für eine nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen in den ausgewählten Wassereinzugsgebieten zu schaffen.

Die größte Gefahr für die Nachhaltigkeit der Intervention sehen wir in den politischen Strukturen. Es ist sehr positiv zu bewerten, dass das Programm die politisch-institutionelle Beratung für ein verbessertes Umweltmanagement als einen wichtigen Bestandteil in die Intervention integriert hat. Wie noch ausführlicher beschrieben wird (vgl. Kapitel 3.2.5), ist dieser Teil des Mehrebenenansatzes elementar für die Wirkung und Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Die zum Zeitpunkt der Datenerhebung gute Zusammenarbeit und viele der in diesem Bereich angestoßenen Prozesse scheinen jedoch noch weitgehend personenabhängig und durch schnell wechselnde politische Konstellationen bedroht. Die Verteilung von Verantwortungen für ein dezentriertes und den Bedürfnissen angepasstes Umweltmanagement konnte noch nicht ausreichend institutionalisiert werden. Das macht eine Einschätzung darüber, ob die angestoßenen Prozesse im politischen Bereich über die Zeit des Programms hinaus in der Dominikanischen Republik längerfristig fortbestehen, sehr schwierig. Dies im verbleibenden Programmjahr noch zu ändern, liegt nur in begrenztem Umfang im Einflussbereich der Beratung durch die GTZ/GFA. Wenn es den Beteiligten von PROGEREN jedoch gelingt, vor dem Ausstieg mit den Programmpartnern eine konsolidierte Dialogstruktur der politischen Akteure auf nationaler, Provinz- und Munizipebene zu etablieren (vgl. Handlungsempfehlung in

Kapitel 4.1), wäre dadurch ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit der Gesamtintervention erreicht.

### **3.2.5 Die Umsetzung des Mehrebenenansatzes durch das Programm**

Die GTZ/GFA setzt im Umweltsektor Leistungen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene um. Damit folgt das Programm der Logik des Mehrebenenansatzes<sup>30</sup>. So wird auf nationaler Ebene durch die Politikberatung des Umweltministeriums darauf hingearbeitet, politisch-institutionelle Rahmenbedingungen für ein Umweltmanagement auf dezentraler Ebene zu schaffen. Verantwortungen sollen so verteilt werden, dass sich der Zugang zu Dienstleistungen im Umweltbereich für die Akteure auf lokaler Ebene verbessert. Dadurch soll erreicht werden, dass nationale Umweltstrategien besser auf die lokalen Bedingungen und die verschiedenen Akteursgruppen abgestimmt sind sowie Fachkompetenzen nach dem Subsidiaritätsprinzip auf regionaler und lokaler Ebene berücksichtigt werden.

Gleichzeitig werden auf der Provinzebene Umweltbüros beraten. Durch *Capacity Development* und gezielte Verbesserung von Dienstleistungen sollen hier Verantwortungen übernommen werden, die von der nationalen Ebene abgegeben wurden. Die Entwicklung und Umsetzung einer Umweltagenda auf Provinzebene ist ein Beispiel für eine konkrete sowie standort- und zielgruppengerechte Strategie für ein verbessertes Wassereinzugsgebietsmanagement. Die dafür nötige Einbeziehung von VertreterInnen der betroffenen gesellschaftlichen Gruppen wird durch die Beratung des Aufbaus von Umweltbeiräten befördert.

Die Leistungen in den Programmbereichen lokales Umweltmanagement und nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung tragen ihrerseits zu notwendigen Gesellschaftsveränderungen bei. Hier werden zum einen die lokalen politischen Autoritäten beraten, so dass sie ihre Verantwortungen im Umweltmanagement auf Gemeindeebene kennen und gemäß einer dezentrierten Umweltpolitik ausführen können. Zum anderen arbeitet PROGEREN mit zivilgesellschaftlichen Gruppen und ProduzentInnenverbänden und fördert hierdurch das *Empowerment* der lokalen Akteure, indem ihre Organisationsstrukturen und Kompetenzen gestärkt werden. Dies ermöglicht es ihnen, ihre Interessen zu vertreten und als NutzerInnen und ProduzentInnen an der Gestaltung und Aufrechterhaltung bedarfsgerechter Dienstleistungen auf lokaler Ebene mitzuwirken.

---

<sup>30</sup> Für eine genaue Beschreibung der Strukturierung von Entwicklungsmaßnahmen nach der Logik der Mehrebenenansatzes s. Rauch 2007: 240-242.

## **Der Mehrebenenansatz als strategischer Beitrag zur Förderung der Nachhaltigkeit**

Die Leistungen der GTZ/GFA auf allen drei Ebenen sind aufgrund der spezifischen historisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Dominikanischen Republik mit großen Herausforderungen konfrontiert. Es handelt sich um ein traditionell sehr zentralistisches und auf Hierarchien aufbauendes politisches System. Gleichzeitig ist die Zivilgesellschaft sehr schwach ausgeprägt, kaum organisiert, politisch desinteressiert und nicht gewohnt, sich für ihre Interessen einzusetzen. Somit sind den Maßnahmen des Programms gewisse Grenzen gesetzt, die sich nicht ohne Weiteres verschieben lassen oder sehr viel Zeit bräuchten, um größere Fortschritte in diesem Bereich zuzulassen.

Dennoch stellt der Mehrebenenansatz des Programms eine grundlegende strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit dar: Indem die Zivilgesellschaft befähigt wird, ihre Interessen zu vertreten sowie die lokalen Autoritäten, ihre Verantwortungen zu übernehmen, können die Fortschritte im Dekonzentrationsprozess des Umweltsektors von unten aufgegriffen und verstärkt werden. Auf diese Weise sind die Wirkungen der Intervention hier in ein ineinandergreifendes, sich selbst stärkendes System eingebettet und gewinnen dadurch an Nachhaltigkeitspotenzial.

Jedoch gibt es auch in der programminternen Strategie einige Lücken. Es könnten Synergien genutzt werden, indem die Beratungsleistungen auf verschiedenen Ebenen stärker miteinander verknüpft würden. Zum Beispiel konnte bisher noch keine vollständige Verbindung zwischen der Beratung auf Provinzebene und Munizipebene hergestellt werden. So finden in vielen Fällen gestärkte zivilgesellschaftliche Gruppen häufig noch keinen Ansprechpartner auf Provinzebene durch ein funktionierendes Umweltbüro oder Umweltbeirat vor. Des Weiteren könnten die Beratungsleistungen auf der nationalen und der lokalen Ebene auch inhaltlich noch besser aufeinander abgestimmt sein, um sich gegenseitig zu verstärken. Ein Beispiel hierfür ist der Waldbereich des Programms, wo auf lokaler Ebene die nachhaltige Bewirtschaftung von Naturwald und Pflanzungen gefördert wird, diese aber von der nationalen Forstpolitik immer wieder behindert wird. Hier ist das Potenzial einer engeren Zusammenarbeit zwischen Politikberatung und Waldbewirtschaftung noch nicht vollständig ausgeschöpft worden.

Wenn es gelingt, die Arbeit auf den verschiedenen Ebenen auch programmintern enger aufeinander abzustimmen, sehen wir ein sehr gutes Potenzial, die Nachhaltigkeit des Programms PROGEREN noch zusätzlich zu stärken (vgl. Handlungsempfehlung in Kapitel 4.4).

## 4 Handlungsempfehlungen

Im Zentrum unseres Auftrags stand die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des letzten Programmjahrs mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit der initiierten Maßnahmen von PROGEREN zu sichern. Im Folgenden werden sie zusammenfassend dargestellt. Eine detaillierte Ausführung der einzelnen Handlungsempfehlungen mit Beispielen zur Umsetzung ist im Anhang B. zu finden.

### 4.1 Stärkung des Mehrebenenansatzes

PROGEREN folgt in seinem Aufbau und seinen Leistungen der Logik des Mehrebenenansatzes. Dabei zeichnet sich das Programm dadurch aus, dass es auf den verschiedenen Ebenen mit zentralen Akteuren erfolgreich zusammenarbeitet. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit sollte sich PROGEREN darauf fokussieren, die Arbeit auf den verschiedenen Ebenen noch stärker zu verbinden, um Synergien zu schaffen und Strukturen durch gegenseitige Unterstützung langfristig zu stärken. Dies bedeutet, die einzelnen Arbeitslinien stärker miteinander zu verknüpfen. Um dem nachkommen zu können, muss sich die Steuerung innerhalb von PROGEREN entsprechend anpassen (GTZ, 2008: 13). Wir empfehlen daher, kleine arbeitslinienübergreifende Steuerungsteams zu etablieren, um mögliche Synergieeffekte zwischen den Produkten zu identifizieren und strategisch zu nutzen. Sicherlich lassen sich innerhalb des letzten Programmjahres nicht alle Anknüpfungspunkte zwischen den Ebenen nutzen, so dass es notwendig ist, Schlüsselstrukturen zu institutionalisieren, die eine erfolgreiche Umsetzung im Umweltbereich dauerhaft ermöglichen. Das Umweltministerium sehen wir als Schlüsselakteur zur Koordinierung dieser Aufgaben. Ähnlich wie die PFK von 2008 empfehlen wir die Gründung eines übergreifenden Austauschforums, um die Munizip-, Provinz- und nationale Ebene erfolgreich und dauerhaft zu verbinden.

### 4.2 Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen

„Die Verbreitung und Verankerung von Erfahrung und Wissen, das Up-Scaling, ist für die Wirkung und Nachhaltigkeit von EZ-Vorhaben von zentraler Bedeutung“ (GTZ, 2008: 219). PROGEREN verfügt über eine ganze Reihe von *best-practice*-Beispielen, die zum Teil bereits von den Partnern aufbereitet wurden. Diese enge Anbindung an die Partner ist sinnvoll, wobei ein größeres Gewicht auf eine **attraktive** und zielgruppenspezifische Aufarbeitung gelegt werden sollte. Des Weiteren scheint uns die Förderung von weiteren Netzwerken, in denen sich die beteiligten Partnerorganisationen mit Anregungen aus ihrer Umwelt versorgen (GTZ, 2008: 6) können, für ein nachhaltiges Wissensmanagement notwendig. Schließlich sollten

auch alle *lessons learned* und Erfolgsfaktoren des Ausstiegs gesammelt und aufgearbeitet werden, da bisher die GTZ-Zentrale über keine standardisierten Verfahren verfügt, die den Ausstieg von Entwicklungsvorhaben beschreiben oder begleiten.

### **4.3 Kooperationen und Netzwerke fördern**

Kooperationen und Netzwerke dienen der gegenseitigen Unterstützung und Stärkung, schaffen *win-win*-Situationen und fördern reziprokes Lernen. PROGEREN verfügt über intensive Kooperationsbeziehungen und unterstützt bereits das Arbeiten in Netzwerken. Wir empfehlen, dies innerhalb des Programms weiter zu intensivieren. Beispielsweise sollten zur Konsolidierung des Mehrebenenansatzes Netzwerke zwischen den Ebenen verstärkt gefördert werden. Ebenfalls sehen wir weitere Potenziale für themenbezogene Kooperationen vor allem auf Provinz- und Munizipebene des Programms. Schließlich muss im Rahmen der Arbeit in Netzwerken auch immer der Aspekt der Führerschaft und Verbindlichkeit mitgedacht werden, damit Netzwerke nicht im Sand verlaufen. Hierbei kann das Programm durch *Capacity Development* im letzten Jahr eine entscheidende Rolle spielen.

### **4.4 Interne Synergien erfolgreich nutzen**

Die Sicherung der Nachhaltigkeit sowie die Erreichung der Indikatoren stellen gemeinsame Ziele des PROGEREN Teams dar. Das baldige Ende des Programms erfordert, darüber nachzudenken, wie sich diese gemeinsamen Ziele möglichst effizient erreichen lassen. Unsere detaillierten Handlungsempfehlungen im Anhang dienen als Anregung zur weiteren Verbesserung des internen Wissens- und Informationsaustausches und optimalen Einsatz von Ressourcen, auch institutionenübergreifend (GTZ / GFA). Ein Beispiel:

Innerhalb von PROGEREN existieren bereits viele Möglichkeiten des Wissens- und Informationsaustauschs wie die wöchentlich sowie monatlich stattfindenden Treffen. Um jedoch vom Expertenwissen der einzelnen MitarbeiterInnen noch besser profitieren zu können, sollte der themen- und regionenbezogene Austausch stärker gefördert werden. Dies könnte in Form von Steuerungsteams stattfinden.

### **4.5 Anpassung des internen Wirkungsmonitorings**

Das Wirkungsmonitoring von PROGEREN ist klar strukturiert, an die Indikatoren angebunden und standardisiert. Darüber hinaus verfügt das Programm über eine sehr dynamische Struktur, um auf Veränderungen zu reagieren und diese in der Planung zu berücksichtigen. Unsere Empfehlungen zur weiteren Optimierung des Monitorings beziehen sich auf die Umstrukturierung der Subprodukte im Nationalpark

Nalga de Marco und im Bereich des lokalen Umweltmanagements, um klarere Schwerpunkte zu setzen und die Außendarstellung zu verbessern. Zum anderen beziehen sie sich auf die Optimierung der Produktkontrolldokumente (*Fichas*) als Planungsinstrument - zum Beispiel durch die Einführung von subprodukt- und produktübergreifenden Monitoring-Gesprächen, wenn es darum geht, im Sinne des Mehrebenenansatzes Synergieeffekte zu erzielen.

Bisher wird die größte Stärke des Programms, das erfolgreiche *Capacity Development* bei den Partnern, nicht ausreichend von den Indikatoren erfasst. Um den Leistungen des Programms explizit Rechnung zu tragen, empfehlen wir daher die Aufnahme entsprechender Indikatoren in das interne Monitoring.

#### **4.6 Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern**

Die Sicherung der Nachhaltigkeit in den einzelnen Subprodukten macht eine detaillierte Planung des Ausstiegs für MitarbeiterInnen und Partner notwendig. Jede/r MitarbeiterIn sollte daher mit den entsprechenden Partnern möglichst zeitnah einen partizipativen Workshop zur Planung des letzten Programmjahrs durchführen. Kurz vor Ende des Programms sollte ein weiterer Planungsworkshop stattfinden, in dem eine detaillierte Jahresplanung für die Zeit nach Programmende erarbeitet wird. Bis zum Programmende sollten die Partner über Planungs- und Steuerungskompetenzen verfügen, während die ProgrammmitarbeiterInnen möglichst zu einem *backstopping* übergehen. Je nach Programmpartner könnten bereits im ersten Workshop Einheiten durch den Partner moderiert werden. Idealerweise sollte die Planung und Durchführung des Workshops am Ende des Programms allein in den Händen des Partners liegen.

#### **4.7 Workshop zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen**

Damit die von uns dargelegten Handlungsempfehlungen gewinnbringend umgesetzt werden können, empfehlen wir für deren Diskussion einen Workshop mit dem gesamten Team. Ziel sollte sein, über die Empfehlungen zu sprechen, sich auf die Umsetzung zu einigen und erste Ausarbeitungen vorzunehmen. Der Workshop ließe sich in sechs Einheiten zu den einzelnen Handlungsempfehlungen einteilen. Wir empfehlen, dass diese Einheiten jeweils von einem/r MitarbeiterIn vorbereitet und moderiert werden, um *ownership* und Partizipation im Team zu fördern.



## 5 Lessons Learned

Während der Erstellung unserer Studie, insbesondere während des dreimonatigen Aufenthalts in der Dominikanischen Republik, haben wir viel Neues hinzugelernt und wertvolle Erfahrungen gemacht. Hierbei handelt es sich zum einen um persönliche Erfahrungen, die wir für unser eigenes Berufsleben sammeln konnten. Zum anderen auch um verallgemeinerbare Erkenntnisse bezüglich des Ausstiegs eines Programms. Mit einem gewissen zeitlichen Abstand haben wir daher unsere Arbeit reflektiert und daraus verallgemeinerbare *lessons learned* formuliert. Sie beziehen sich auf unser methodisches Vorgehen, auf die Anwendung von Capacity WORKS® und die Gestaltung des Ausstiegs eines Programms.

### 5.1 Methodisches Vorgehen

#### 5.1.1 Qualitative Herangehensweise

Für die Studie haben wir uns für eine qualitative Herangehensweise entschieden. Im Fokus stand damit die Wahrnehmung der verschiedenen Akteure und Akteursgruppen, beispielsweise in Bezug auf Wirkungen oder Nachhaltigkeit der einzelnen Maßnahmen. Die Herangehensweise, bei der Wahrnehmung anzusetzen, hat uns viele wertvolle Informationen für das Verständnis des Programms geliefert, die man mit einem standardisierten quantitativen Vorgehen nicht hätte erheben können. Die erhobenen Daten zeichneten sich durch einen unterschiedlichen Abstraktionsgrad der einzelnen Akteure aus. Dies bedeutet beispielsweise, dass sich viele der von den Partnern wahrgenommenen Veränderungen nicht in den Indikatoren des Programms widerspiegelten. Dadurch konnten letztendlich auch nur eingeschränkt Aussagen über die Erreichung der programminternen Ziele, d.h. der Indikatoren, gemacht werden.

Allerdings war diese Herangehensweise auch relativ zeit- und arbeitsaufwendig, wenn man bedenkt, wie viel Zeit und Personal Evaluierungen normalerweise zur Verfügung stehen. Die qualitative Herangehensweise, speziell die Erfassung aller Subprodukte, war damit sehr ambitiös.

#### 5.1.2 Einbezug der ProgrammmitarbeiterInnen

Im Rahmen der Studie erwies sich der enge Kontakt zu den MitarbeiterInnen des Programms als besonders wichtig, um in regelmäßigen Abständen unsere Ergebnisse rückzuspiegeln, ihre Meinung einzuholen und diese in unsere Arbeit zu integrieren. Nur so war es uns möglich, sehr nah an der Praxis zu sein und den Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen zu kennen, um konkrete und realistische Handlungsempfehlungen zu geben. Unserer Erfahrung nach hätte man die

MitarbeiterInnen von PROGEREN stärker und auch schon früher mit einbeziehen können, z.B. bereits bei der Konzeption der Nachhaltigkeitskriterien. Die gemeinsame Erarbeitung hätte den Vorteil gehabt, Inhalte zu einem früheren Zeitpunkt zu teilen und vermehrt *ownership* auch für die zukünftige Verwendung der Kriterien bei der Planung des Ausstiegs zu fördern.

### 5.1.3 Anwendbarkeit der Nachhaltigkeitskriterien

Die im Rahmen der Studie zunächst aus der Theorie abgeleiteten Nachhaltigkeitskriterien waren eine große Hilfestellung und ließen sich bei der Untersuchung der einzelnen Subprodukte empirisch wiederfinden. Wir gehen davon aus, dass die Nachhaltigkeitskriterien sich auch auf andere Kontexte und Programme übertragen lassen, konnten dies aber nicht überprüfen.

Als Schwierigkeit stellte sich allerdings die Gewichtung der Kriterien untereinander heraus, da sich zeigte, dass pro Subprodukt neben den Kernkriterien oft sehr unterschiedliche Kriterien relevant waren. Eine Verallgemeinerung, wie viel Gewicht jedes Kriterium bei der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials erhält, war daher nicht möglich. Als ebenfalls schwierig erwies es sich, eine Schlussfolgerung auf Programmebene aus der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials von Einzelmaßnahmen zu ziehen. So waren wir uns unsicher, ob es für das letzte Programmjahr empfehlenswert ist, sich nur noch auf jene Maßnahmen mit bereits großem Nachhaltigkeitspotenzial zu konzentrieren, weil diese den größten Erfolg versprechen. Oder ob in der verbleibenden Zeit die Energien vor allem in die Bereiche mit den größten Defiziten in Bezug auf Nachhaltigkeit unterstützt werden sollten, um diese noch möglichst zu konsolidieren.

### 5.1.4 Durchführung einer Wirkungsanalyse

Die Wirkungsanalyse stellte einen zentralen Teil unseres methodischen Vorgehens dar und war der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials vorgeschaltet. Die Erhebung der Wirkungen erwies sich als sinnvoll, um gemeinsam mit den MitarbeiterInnen und Partnern zu reflektieren, was bereits erreicht wurde und wo noch Defizite bestehen. Im Nachhinein zeigte sich jedoch die Trennung der Wirkungsanalyse und der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials, insbesondere im Rahmen der Datenauswertung, als sehr künstlich. Auch der Aufwand einer detaillierten Analyse erwies sich als verhältnismäßig groß. Unserer Erfahrungen nach wäre es daher sinnvoll, die Wahrnehmung der Wirkungen als einen Bestandteil der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials zu integrieren. Für den Zweck der Studie wäre es ausreichend gewesen, die Wirkungen lediglich in Form eines Nachhaltigkeitskriteriums zu erheben und auszuwerten.

### **5.1.5 OECD-DAC-Kriterien zur Bewertung des Programms**

Die OECD-DAC-Kriterien haben den Rahmen der Gesamtbewertung des Programms dargestellt. Allerdings erwiesen sich nicht alle Kriterien als relevant und hilfreich für die Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials. Die Kriterien „Nachhaltigkeit“ und „Wirkungen“ und die dazugehörigen „Prüffragen deutsche Entwicklungszusammenarbeit“ des BMZ (BMZ, 2006: 4ff) dienten uns als Orientierung bei der Erstellung der Interviewleitfäden. Die Bewertung der entwicklungspolitischen Relevanz erschien hingegen zum Zeitpunkt der Ausstiegsplanung zu spät und stellte daher für uns keine Hilfestellung dar. Vielmehr waren unsere erhobenen Daten auch nicht geeignet, um fundierte Antworten auf die entsprechenden Prüffragen zu geben.

## **5.2 Anwendung von Capacity WORKS<sup>®</sup>**

### **5.2.1 Anwendung im Rahmen unserer Studie**

Capacity WORKS<sup>®</sup> war für uns eine große Hilfestellung zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen für das letzte Programmjahr (vgl. Kapitel 2.3). Dabei kamen vor allem die Leitfragen der fünf Erfolgsfaktoren zum Einsatz und weniger die Instrumente aus der Toolbox. Die Leitfragen boten einen guten Ansatzpunkt für eine vollständige Reflexion des gesamten Programms. Dabei bezog sich unsere Betrachtung vor allem auf die allgemeine Programmebene und weniger auf die Subproduktebene. Um Handlungsempfehlungen aus den erfassten Stärken und Schwächen ableiten zu können, war es notwendig, konkrete Fragen zum Ausstieg von PROGEREN auf der Grundlage der einzelnen Erfolgsfaktoren zu formulieren.

### **5.2.2 Eignung als Planungsinstrument für den Ausstieg**

Wie sich bereits bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen zeigte, kann Capacity WORKS<sup>®</sup> dazu dienen, Stärken und Schwächen eines Programms zu identifizieren. Dieses GTZ-Managementmodell kann demnach als eine Struktur oder als Netz gesehen werden, welches uns als geeignet erscheint, für die Gesamtaufstellung des Programms zentrale Punkte zu erkennen. Allerdings handelt es sich hierbei häufig um sehr allgemeine Zusammenhänge, die nicht spezifisch für die Planung des Ausstiegs relevant sind. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass die mit Hilfe der Leitfragen des Erfolgsfaktors „Strategie“ identifizierten Stärken und Schwächen für die Planung des letzten Programmjahrs zu spät kommen und daher nur noch bedingt ausgebessert werden können.

Unserer Erfahrung nach müsste daher Capacity WORKS<sup>®</sup> modifiziert werden, damit es als Planungsinstrument für den Ausstieg genutzt werden kann. Alle fünf

Erfolgsfaktoren sind auch im Hinblick auf den Ausstieg relevant, müssen aber zu einem unterschiedlichen Grad angepasst werden. Das bedeutet, dass bei der Auswahl der Leitfragen jedes einzelnen Erfolgsfaktors selektiv vorgegangen und diese auf den Ausstieg und an die Frage der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden müssen. Hierfür könnten die in unserer Studie verwendeten Nachhaltigkeitskriterien richtungsweisend sein.

Wir haben festgestellt, dass sich viele der Leitfragen relativ einfach anpassen lassen. Trotzdem möchten wir anregen, für jeden Erfolgsfaktor eine speziell auf den Ausstieg zugeschnittene zusätzliche Frage aufzunehmen. Darüber hinaus schlagen wir vor, den für die Nachhaltigkeit besonders wichtigen Erfolgsfaktor „Lernen und Innovationen“ auszubauen. Vor allem die Bereiche Lernen, innovatives Wissensmanagement und Verbreitung von Wissen könnten für die Planung eines Ausstiegs noch durch relevante Fragen und Instrumente erweitert werden.

## 5.3 Den Ausstieg gestalten

### 5.3.1 Ausrichtung auf Nachhaltigkeit

#### Den Ausstieg von Anfang an einplanen

Bei der Frage, welcher Zeitpunkt der richtige sei, um den Ausstieg zu planen, sind wir auf eine wichtige Unterscheidung in der Begrifflichkeit gestoßen. Wir haben gesehen, dass der zukünftige Ausstieg oder das Ende einer Entwicklungsmaßnahme optimalerweise bei der strategischen Planung der Aktivitäten und Ziele mitgedacht werden und sich von Anfang an als roter Faden durch die alltägliche Arbeit der ProgrammmitarbeiterInnen durchziehen sollte. Dennoch haben wir den unmittelbaren Ausstieg als eine eigene Phase im Laufe eines Vorhabens wahrgenommen, die spezifische Elemente beinhaltet, so dass sie sinnvollerweise nicht von Arbeitsbeginn an eingeläutet werden kann. Das heißt, dass Entwicklungsmaßnahmen von Anfang an auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein müssen. Dies bedeutet, den Ausstieg oder die Beendung der Aktivitäten immer mit einzuplanen und im Blick zu haben. Diese **Ausrichtung auf Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag unterscheiden wir aber von der konkreten Ausstiegsphase**, für die durchaus ein besonderer Zeitpunkt zu wählen ist, um die verschiedenen Schritte, die sie enthalten kann (s.u.), nicht zu früh, aber auch nicht zu spät vorzunehmen. Für PROGEREN erschien uns der Zeitpunkt eineinhalb Jahre vor Programmende gut gesetzt, um MitarbeiterInnen und Programmpartner auf das Ende der Zusammenarbeit einzustimmen und gemeinsam die Schritte zu identifizieren, die in der verbleibenden Zeit für eine größtmögliche Nachhaltigkeit ihrer Maßnahmen notwendig sind.

Wir haben festgestellt, dass es nicht einfach ist, den Arbeitsalltag stets auf Nachhaltigkeit auszurichten. Entwicklungsorganisationen wie die GTZ legen das Prinzip der Nachhaltigkeit mit ihrer gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Dimension allen ihren Maßnahmen bei Planung und Durchführung zugrunde (GTZ, 2005). Dennoch kann es leicht passieren, dass die alltäglichen Aufgaben der MitarbeiterInnen von anderen Kriterien bestimmt sind als die der Nachhaltigkeit. So kann ein Spannungsfeld entstehen zwischen den Aktivitäten, die zentral für die selbstständige Weiterführung und Verbreitung der Maßnahmen durch die Partner und Zielgruppen sind, und dem Druck, die programminternen Indikatoren bis zum Ende der Maßnahmen noch zu erfüllen. Eine noch stärkere Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit von Vorhaben könnte also darin bestehen, nicht nur die MitarbeiterInnen darin zu unterstützen, die verschiedenen **Nachhaltigkeitskriterien** wie beispielsweise Akzeptanz, *ownership*, Fähigkeiten oder Finanzierbarkeit **bei der alltäglichen Arbeit als strategische Eckpfeiler** für ihre Aufgaben **zu nutzen** und damit die paradoxe Bereitschaft zu fördern, sich selbst „überflüssig“ zu machen. Wenn die für den geplanten Ausstieg wichtigsten Aspekte darüber hinaus auch stärker in die Formulierung der Programmindikatoren einfließen würden, wäre dies – besonders in der letzten Phase eines Programms – ein relevanter Beitrag zu der von Anfang an integrierten Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Bereits bei der Planung der letzten Phase sollte die Ausrichtung auf den bevorstehenden Ausstieg explizit im entsprechenden Angebot enthalten sein.

### 5.3.2 Elemente einer Ausstiegsphase

#### Wie könnte der Ausstieg gestaltet sein?

Bei der Datenerhebung zum Nachhaltigkeitspotenzial und der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des letzten Programmjahres von PROGEREN haben wir einige Ideen gesammelt, was einzelne verallgemeinerbare Elemente sind, mit denen ein Programmausstieg gestaltet werden könnte. Hier haben wir **vier Bereiche** formuliert, die aufeinander folgende Schritte darstellen können:

- Überprüfung und (Neu-) Ausrichtung der Aktivitäten
- Kommunikation über den Ausstieg unter MitarbeiterInnen
- Kommunikation über den Ausstieg mit den Partnern
- Übergang in *backstopping*-Phase

1) Wenn ein Vorhaben die konkrete Ausstiegsphase beginnt, muss es über eine **(Neu-) Ausrichtung seiner Aktivitäten** nachdenken. Diese Neuausrichtung kann von verschiedenen Fragestellungen geleitet sein. Um die einzelnen Maßnahmen eines Vorhabens gezielt auf den Ausstieg hin auszurichten, sollte herausgearbeitet werden, worin die zentralen Verbesserungspotenziale im Hinblick auf die Nachhaltigkeit bestehen. Daraufhin könnten die Aktivitäten auf diese Bereiche konzentriert werden. Auf der Programmebene ergibt sich hingegen die Frage, ob eine Reduzierung der Maßnahmen sinnvoll ist, um die Arbeitskräfte auf die Kernaufgaben zu bündeln. Da dies in manchen Fällen auch Personalentscheidungen mit sich bringt, ist dies eine Frage, die sorgfältig und dem jeweiligen Kontext angemessen überlegt werden muss. So halten wir eine Verschlankung des Programms nicht für eine pauschalisierbare Notwendigkeit für die Ausstiegsphase. Als sehr nahe liegend betrachten wir jedoch die Entscheidung, ab Beginn der Ausstiegsphase möglichst keine vollkommen neue Leistungen mehr aufzunehmen oder zumindest sehr genau zu überprüfen, was im Rahmen von neuen Aktivitäten bis Programmende realistischerweise noch zu erreichen ist.

2) Die **Kommunikation unter den MitarbeiterInnen über den bevorstehenden Ausstieg** halten wir für sehr wichtig bei Beginn der Ausstiegsphase, da die Strukturierung des Ausstiegs am besten *gemeinsam* geplant werden sollte. In dem Programm sollte man zusammen rekapitulieren, was bereits erreicht wurde, welche Kriterien für den Erfolg entscheidend waren und wo die *Potenziale* liegen, um die Energien in der verbleibenden Zeit darauf zu richten, was noch zu schaffen ist. Da in der alltäglichen Arbeit meist keine Zeit für diese Art der Reflektion bleibt, könnten eigens dafür organisierte Workshops o.ä. sinnvoll sein.

3) Die Relevanz einer klaren **Kommunikation über den Ausstieg mit den Programmpartnern** ergibt sich aus der gleichen Logik wie die der internen Kommunikation. So wie bereits die gesamte Zusammenarbeit sollte besonders die Gestaltung der Ausstiegsphase partizipativ und auf Augenhöhe stattfinden. Die Übernahme der *ownership* seitens der Partner rückt in dieser letzten Phase noch stärker in den Mittelpunkt. Zudem müssen auch die Partner genügend Zeit haben, um sich gezielt auf die eigenständige Fortführung der Aktivitäten vorzubereiten und formulieren zu können, in welchen Bereichen sie noch am meisten Unterstützung brauchen, um die verbleibende Zeit möglichst effektiv zu nutzen. Diese gemeinsame Planung des Ausstiegs kann beispielsweise nach den vier Schritten strukturiert werden, die wir auch in den Handlungsempfehlungen an PROGEREN beschrieben haben (vgl. im Anhang B.6):

- Explizite Kommunikation über den bevorstehenden Ausstieg
- Bestandsaufnahme darüber, was bisher durchgeführt und erreicht wurde
- Identifikation von Handlungsoptionen für die verbleibende Zeit der Zusammenarbeit
- Definition und Planung konkreter Meilensteine, die in der Abschlussphase noch erreicht werden sollen

Diese Schritte können beispielsweise im Rahmen von bilateralen Workshops zu Beginn der Ausstiegsphase gemeinsam erarbeitet werden.

4) Ein letztes Element der Ausstiegsphase könnte ein **Übergang von der aktiven Beratung** sehr nah am Partner **zu einer *backstopping*-Funktion** sein. Dies würde bedeuten, dass man zu einem Zeitpunkt kurz vor der tatsächlichen Beendigung aller Aktivitäten zu einer Begleitung der angestoßenen Aktivitäten der Partner aus dem Hintergrund übergeht. Der Zeitpunkt hierfür müsste kontextabhängig bestimmt werden. Auch ein schrittweiser Rückzug wäre denkbar. Auf diese Weise würde die Eigenverantwortung der Partner noch stärker gefördert, allerdings hätten diese die Möglichkeit, Unterstützung oder Beratung bei auftretenden Herausforderungen bei der Durchführungsorganisation anzufragen, bevor diese als Ansprechpartner im Land nicht mehr zur Verfügung steht. Gegebenenfalls ließe sich diese Phase mit der Buchschließungsphase kombinieren, die ohnehin einen Rückzug aus den Beratungsaktivitäten erforderlich macht, aber ein punktuelles Reagieren auf Anfragen der Partner noch erlaubt.

### 5.3.3 Unterstützung durch die GTZ-Zentrale

In der Vorbereitung für die Studie über PROGEREN haben wir auf der Suche nach Richtlinien zur Gestaltung von Ausstiegen von Entwicklungsmaßnahmen festgestellt, dass es offenbar noch keine systematische Materialsammlung zu diesem Thema gibt, die wir als Grundlage hätten benutzen können. So stellen wir hier einige Ideen zusammen, wie die GTZ-Zentrale von Eschborn die Beendigung von Vorhaben unterstützen könnte:

#### ***Best practices* sammeln**

Eine unserer Handlungsempfehlungen an PROGEREN ist, die *best practices* und *lessons learned* bezüglich ihrer Ausstiegsphase zu sammeln und an die GTZ-Zentrale zurückzuspiegeln. So könnte die Zentrale die verschiedenen Erfahrungen auch aus anderen Entwicklungsmaßnahmen sammeln, aufbereiten und zentral

zugänglich machen, so dass weitere Vorhaben zukünftig davon profitieren und die GTZ auf diese Weise den Prozess stetig optimiert.

### **Einen Leitfaden oder ein Planungsinstrument für den Ausstieg entwickeln**

Alternativ oder zusätzlich könnte auch ein Leitfaden für die Gestaltung des Programmausstiegs hilfreich sein. Hiermit könnte die GTZ-Zentrale den verschiedenen Vorhaben eine Zusammenstellung von Elementen oder Schritten zur Verfügung stellen, die sich als sinnvoll erwiesen haben und an denen sich die MitarbeiterInnen in Projekten in der Ausstiegsphase bei der Gestaltung dieses Abschnitts orientieren könnten.

Einen Schritt weiter geht die Idee, eine Art Planungsinstrument für den Ausstieg zu entwickeln. Hierfür müsste das Rad nicht neu erfunden werden, denn die Logik des Managementmodells Capacity WORKS® hat sich für unsere Studie durchaus als nützlich bei der Identifizierung von entscheidenden Punkten in der Ausstiegsdynamik erwiesen. Um es auch als Planungsinstrument für einen Ausstieg nutzbar zu machen, könnten die fünf Erfolgsfaktoren beispielsweise von spezifischen Ausstiegsleitfragen ergänzt werden (vgl. Kapitel 4.2.2). Ein solches Instrument könnte beispielsweise bei der Planung der letzten Phase eines Vorhabens dabei helfen, für den Abschluss und die noch intensiviertere Ausrichtung auf Nachhaltigkeit wichtige Prozesse zu identifizieren und dementsprechend zu berücksichtigen.

### **„Betreuung“ eines Programms in der Ausstiegsphase**

Die in der GTZ üblichen Zwischenevaluierungen und Qualitätskontrollen können eine wichtige und unterstützende Rolle für die Vorbereitung auf die Ausstiegsphase eines Programms spielen. So ist uns am konkreten Beispiel PROGERENS die Projektfortschrittskontrolle (PFK) positiv aufgefallen, die im Jahr 2008 am Ende der vorletzten Phase durchgeführt wurde. Diese beinhaltete bereits einen sehr deutlichen Fokus darauf, dass die Folgephase des Programms gleichzeitig die *letzte* Phase sein würde und gab Empfehlungen zur Planung derselben, welche explizit auf die Förderung der Nachhaltigkeit abzielten. So eine Herangehensweise sollte in jedem Fall weiterhin gefördert werden. Auch eine Art Ausstiegsberatung mit Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der verbleibenden Zeit zur bestmöglichen Stärkung des Nachhaltigkeitspotenzials wie es in diesem Fall der Auftrag an das SLE-Team war, könnte ein von der Zentrale zur Verfügung gestelltes Angebot oder eine Anregung an die betreffenden Vorhaben sein. Sehr hilfreich wäre es hierbei außerdem, wenn die Kommunikation über die Formulierung der Indikatoren für die letzte Phase so geführt werden könnte, dass gewisse Modifizierungen im Sinne einer stärkeren Ausrichtung auf für die Nachhaltigkeit zentrale Kriterien auch von der

Zentrale aus ermuntert würden und auf diese Weise den spezifischen Anforderungen des Ausstiegs Rechnung getragen würde.

Eine weitere Idee, die jedoch recht aufwendig in der Umsetzung wäre, ist, eine Form von Nachberatung für ehemalige Programmpartner *nach* dem Ausstieg in Eschborn anzubieten.

Die hier aufgeführten Ideen stellen nur einen kleinen Ausschnitt von vielen anderen Möglichkeiten dar und sollen als Anregung für den organisationsinternen Diskurs zum Thema Ausstieg verstanden werden. Insgesamt sind wir der Auffassung, dass dies ein sehr interessanter Teil des Bereiches Planung, Monitoring und Evaluierung von Entwicklungsmaßnahmen ist, der nicht nur in den eher seltenen Fällen von Komplettausstiegen wie im Fall von PROGEREN nutzbar gemacht werden kann. Auch für die Beendung und Umgestaltung von Programmphasen, bei denen ebenfalls einzelne Maßnahmen auslaufen, könnten Elemente daraus eingebracht werden.



## 6 Literaturverzeichnis

**BMZ** (2006): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit – Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und Durchführungsorganisationen, Bonn.

**Brea**, Ramonina / **Duarte**, Isis / **Seligson**, Mitchell (2005): La democracia vulnerable: insatisfacción y desconfianza (1994-2004). Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Centro Universitario de Estudios Políticos y Sociales, Centro de Estudios Sociales y Demográficos, Santo Domingo.

**Cappai**, Gabriele (2008): Forschen unter Bedingungen kultureller Fremdheit, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**DeGEval** Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ (Hrsg.) (2010): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis, Freiburg.

**DeGEval** Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ (Hrsg.) (2009): Landkarte Wirkungsanalyseverfahren.

**Deutsche Welthungerhilfe** (2008): Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe, Bonn.

**Diamond**, Jared (2006): Collapse – How societies choose to fail or succeed, Penguin, New York.

**Flick**, Uwe et al. (2003): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, Rowohlt's Enzyklopädie, Hamburg.

**Flick**, Uwe/ **Kardoff**, Steinke (2009): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rowohlt Tachenbuch Verlag, Reinbek.

**Fundación Frontera Futuro** (2010): <http://www.fronterainc.org>, Stand: 30.10.2010.

**GTZ** (1994) in: InWEnt (2001): E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, Nr. 1 (<http://www.inwent.org/E+Z/zeitschr/ez101-6.htm>), Stand: 21.07.2010.

**GTZ** (2005): GTZ-Orientierung: Nachhaltige Entwicklung, Eschborn.

**GTZ** (2006): Wie wir arbeiten, um nachhaltige Entwicklung zu fördern- Handreichung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GTZ, Eschborn.

**GTZ** (2007a): Richtlinien für die Erfolgsbewertung von Vorhaben, Eschborn.

**GTZ** (2007b): Wissensmanagement-Brevier für Projektleiter und andere Entscheidungsträger, Eschborn.

- GTZ** (2008): Capacity WORKS – Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung, Eschborn.
- Hanke**, Dr. Stefanie (2010): Jahresbericht 2009 – Gesellschaftspolitische Beratung Teilprojekt Dominikanische Republik, Santo Domingo.
- Ley 176-07** (2007): Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, Santo Domingo.
- Ley 64-00** (2000): Ley General Sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales, Santo Domingo.
- Lozano**, W./ **Lora**, Q. (2006): República Dominicana. In: Sader, Emir (Hrsg.): Latinoamericana: Enciclopédia Contemporânea da América Latina e do Caribe, Boitempo Editorial, Rio de Janeiro.
- Morrisson**, Milton (2010): La Riqueza Diluida – un crecimiento económico sin rostro humano, Eidtora Búho, Santo Domingo.
- Pons**, F. M. (2009): La Otra Historia Dominicana, 2<sup>nd</sup> Edición, Librería La Trinitaria, Santo Domingo.
- Rauch**, Theo (2007): „Von Basic Needs zu MDGs. Vier Jahrzehnte Armutsbekämpfung in Wissenschaft und Praxis und kein bisschen weiter“, in: Peripherie: Zeitschrift für Politik und Ökonomie in der Dritten Welt, Nr. 107, S. 216-245.
- Rauch**, Theo (2009): Entwicklungspolitik, Bildungshaus Schulbuchverlage, Braunschweig.
- Schäfer**, Birgit (2001): Guidelines for Impact Monitoring and Assessment in Microfinance Programmes, GTZ, Frankfurt.
- Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo** (2009): Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, Santo Domingo
- Stockmann**, Reinhard (1996): Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Stockmann**, Reinhard, **Meyer**, Wolfgang (2010): Evaluation, Verlag Barbara Budrich, Opladen.
- Strauss**, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage, Wilhelm Fink Verlag, München.
- UNDP** (2008): Informe sobre Desarrollo Humano República Dominicana 2008. Desarrollo Humano, una Cuestión de Poder, Santo Domingo.

**UNDP** (2009): <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/DOM.html>, Stand 27.11.2010.

**UNDP** (2010) Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. New York [www.idhalc-actuarsobreelfuturo.org](http://www.idhalc-actuarsobreelfuturo.org), Stand 27.11.2010.

**Vereinte Nationen** (2010): <http://www.un.org/millenniumgoals/envIRON.shtml>, Stand: 11.10.2010.

**VMAPAS** (2010):

[http://www.vmapas.com/America/Republica\\_Dominicana/Mapa\\_Relevo\\_Republica\\_Dominicana\\_2004.jpg/maps-pt.html?map\\_viewMap=1](http://www.vmapas.com/America/Republica_Dominicana/Mapa_Relevo_Republica_Dominicana_2004.jpg/maps-pt.html?map_viewMap=1), Stand 15.11.2010.

**Weltbank** (2007): <http://data.worldbank.org/country/dominican-republic>, Stand 24.10.2010.

### **Dokumente PROGEREN**

**PROGEREN** (2008a): Angebot für die Durchführung einer Folgephase (PROGEREN Phase III): Nachhaltiger Schutz und Management natürlicher Ressourcen in der Dominikanischen Republik TZ-Maßnahme: Schutz und Management natürlicher Ressourcen in Wassereinzugsgebieten, PN 2008.2099.3.

**PFK** (2008b): Projektfortschrittskontrolle.

**PROGEREN** (2010a): Internes Monitoring (PROGEREN/GTZ – Fase III (03-2009-02/2012) Ficha de Subproductos, Stand 01.09.2010.

**PROGEREN** (2010b): Estrategía de Intervención de PROGEREN (GFA-PICO) en la Cuenca Alta del Río Yaque del Norte.

**PROGEREN** (2010c): Boletín PROGEREN, Numero 4, Santo Domingo.

**PROGEREN** (2010d): Estrategia de intervención de PROGEREN (GFA- PICO) en la Cuenca Alta del Rio Artibonito (CAA).

## Inhaltsverzeichnis Anhang

A. Methodisches Vorgehen.....	83
A.1 Beispiel für Interviewleitfaden .....	83
A.2 Kategorien zur Systematisierung der genannten Wirkungen.....	85
A.3 Beispiel: Auszug aus Interviewdokumentation.....	87
A.4 Beispiel: Zuordnung der Wirkungen pro Subprodukt .....	89
A.5 Beispiel: Wirkungskategorien pro Subprodukt.....	90
A.6 Übersicht der erhobenen Wirkungen .....	91
A.7 Indikatoren des Programms.....	92
A.8 Beitrag der Subprodukte zu den Indikatoren .....	93
A.9 Beispiel: Kriterien des Nachhaltigkeitspotenzials pro Subprodukt.....	94
B. Handlungsempfehlungen (Langfassung) .....	96
B.1 Stärkung des Mehrebenenansatzes .....	96
B.2 Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen .....	98
B.3 Kooperationen und Netzwerke fördern .....	101
B.4 Interne Synergien erfolgreich nutzen.....	102
B.5 Anpassung des internen Wirkungsmonitorings.....	104
B.6 Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern.....	106
B.7 Handlungsempfehlung zu den Handlungsempfehlungen .....	110
C. Übersicht der Interviews, Workshops etc.....	114
D. Terms of Reference (TOR) .....	119

## A. Methodisches Vorgehen

### A.1 Beispiel für Interviewleitfaden

#### Leitfaden für Programmpartner: Produzentengenossenschaften

##### Einstieg

1) Erklären Sie mir doch bitte zunächst, aus welchen Gründen Ihre Genossenschaft gegründet wurde [was sind die Ziele dieser Organisation]?

- Wie lange arbeiten Sie schon darin?
- Was sind Ihre Aufgaben?

##### Wahrgenommene Veränderungen

2) Wenn Sie sich 10 Jahre zurückversetzten – beschreiben Sie, wie sah es hier in der Region aus?

- Was hat sich seitdem hier in der Region geändert?
- Gibt es auch Veränderungen im Umweltbereich (Wald, Wasser, Boden u.ä.)?
- Gibt es Veränderungen bei den Anbaumethoden der Leute?

3) Wie beurteilen Sie die Veränderungen? Warum?

- Welche Bedeutung haben die Veränderungen für Ihr Wirtschaften/Ihre Lebensqualität?
- Glauben Sie, dass auch noch Ihre Kinder/Enkel von den Veränderungen profitieren werden?
- Worauf sind nach Ihrer Meinung die Veränderungen zurückzuführen?
- Haben Sie zu diesen Veränderungen beigetragen? Wie?
- Welche Veränderungen stehen mit der Arbeit von PROGEREN in Zusammenhang?

4) Auf welche Art und Weise unterstützt PROGEREN Sie bei Ihren Aktivitäten?

##### Nachhaltigkeitspotenzial

5) Das Programm PROGEREN wird in eineinhalb Jahren beendet. Welche Aktivitäten, die bisher von PROGEREN unterstützt wurden, müssen Ihrer Meinung nach unbedingt auch danach noch fortgesetzt werden?

- Und wie könnten Sie Ihrer Meinung nach dazu beitragen?

6) Stellen Sie sich einmal vor, PROGEREN würde schon morgen seine Arbeit in der Region einstellen. Was hätte das für Auswirkungen für Sie (ihre Organisation)?

- Worauf könnten Sie zur Zeit am wenigsten verzichten?
- Welche Innovationen wollen Sie auf jeden Fall beibehalten? Welche nicht (warum?)?
- Welche Leistungen von PROGEREN halten Sie denn in den letzten eineinhalb Jahren für besonders wichtig, damit Sie danach selbstständig weitermachen können?

7) In den Jahren der Zusammenarbeit mit PROGEREN haben sich vermutlich sehr viel Wissen und wichtige Erfahrungen in Ihrem Arbeitsbereich angesammelt. Wie werden diese Informationen festgehalten?

- Tauschen Sie die gemachten Erfahrungen manchmal mit PROGEREN oder mit anderen Partnern aus?
- Welche Informationen sollten Ihrer Meinung nach auf jeden Fall dokumentiert und zugänglich gemacht werden? Können Sie mir einfach mal beschreiben, wie Sie sich das vorstellen?

8) Erhalten Sie auch Unterstützung von anderen internationalen Gebern?

- Gibt es andere dominikanische Organisationen oder Institutionen, mit denen Sie sich eine Zusammenarbeit gut vorstellen könnten, v.a. wenn PROGEREN seine Arbeit im Land einstellt?
- [falls ja – beschreiben lassen, wie so eine Zusammenarbeit aussehen würde und warum sie sinnvoll wäre!]

9) Haben Sie beobachten können, dass andere ProduzentInnen aus der Region oder anderen Regionen bestimmte Ideen/Innovationen/Anbautechniken übernommen haben?

- Was? Warum? Wie war der „Verbreitungsprozess“?
- Viele/Wenige ProduzentInnen/Kooperativen?

10) Haben Sie über die besprochenen Punkte hinaus noch Hinweise/Anregungen oder Fragen zum Thema?

## A.2 Kategorien zur Systematisierung der genannten Wirkungen

*kursiv = potentieller Beitrag zu Indikatoren*

K = Kategorie

UK = Unterkategorie

### **K 1: Kompetenzverbesserung bei Partnern**

- UK1 Verbesserung der Dienstleistungen*
- UK2 Verbesserte Kenntnisse/Wissen&deren Anwendung
- UK3 Verbesserung der Funktionsfähigkeit/Eigenständigkeit
- UK4 Verbesserte Organisationsstruktur
- UK5 Erhöhte Problemlösungskompetenz
- UK6 Erfahrungsaustausch/gegenseitige Unterstützung in Netzwerken
- UK7 Größere finanzielle Eigenständigkeit der Organisation
- UK8 Erweiterung/Wachsen der Organisation
- UK9 Gestärkte Stellung gegenüber (politischen) Autoritäten

### **K 2: Erhöhtes Umweltbewusstsein**

- UK1 Veröffentlichung erfolgreicher Maßnahmen*
- UK2 Stärkere Präsenz von Umweltthemen in öffentlicher Debatte
- UK3 Erhöhtes Umweltbewusstsein bei der Bevölkerung
- UK4 Erhöhtes Umweltbewusstsein bei Programmpartnern

### **K 3: Erhöhtes Engagement für die Umwelt**

- UK1 Erhöhte Ausgaben im Umweltbereich*
- UK2 Übernahme von ownership/Verantwortung für Umwelt
- UK3 Erhöhte Partizipation der Bevölkerung im Umweltbereich
- UK4 Breitenwirksamkeit: Erreichung von mehr Personen/Verbreitung von Informationen

### **K 4: Stärkung des integralen Umweltmanagements**

- UK1 Neu institutionalisierte Prozesse im Umweltbereich*
- UK2 Umsetzung der neu geklärten Verantwortlichkeiten im Umweltbereich*
- UK3 Verbessertes Umweltmanagement auf lokaler Ebene*
- UK4 Verbesserte Koordinierung/Kooperation der Akteure

**K 5: Verbesserung der Umweltsituation**

UK1 *Erhalt/Zunahme der Waldbedeckung*

UK2 *Zunahme der nachhaltigen Bewirtschaftung*

UK3 Verbesserung der Wasserqualität

UK4 Abnahme der Bodendegradierung

UK5 Abnahme der Verschmutzung durch weniger Müll

**K 6: Verbesserung der Lebensbedingungen**

UK1 Verbesserte Lebensbedingungen durch nachhaltige Produktion

UK2 *Erhöhung des Einkommens/Einkommenssicherheit*

UK3 Verbesserung der Gesundheit

UK4 Gesteigertes Wohlbefinden/Persönliche Weiterentwicklung

UK5 Stärkung der Gemeinschaft

**K 7: Wirkungen im Genderbereich**

UK1 *Erhöhte Frauenbeteiligung*

UK2 Empowerment von Frauen

UK3 Erhöhtes Genderbewusstsein

**K8: Nicht-intendierte negative Wirkungen**

## A.3 Beispiel: Auszug aus Interviewdokumentation

Interview mit Fernando (GTZ-Mitarbeiter in der Sierra)

Datum, Uhrzeit: 11.10.2010, 11:00h – ca. 12:30h

Ort: San Jose de las Matas, Büro von Plan Sierra

### Genannte Veränderungen (alles, was zurückzuführen ist auf PROGEREN)

1. Seit den Trainings in „Chemie“ und „Messungen“ machen teilweise sehr einfache Leute das alles selbstständig.
2. Wirkung auf die Waldbedeckung – ist eher eine technische Wirkung.
3. Basura 0 – ein Fortschritt, dass die Leute jetzt das Müllproblem sehen! Früher haben sie es einfach nicht gesehen. Jetzt verstehen sie auch die schlechte Auswirkung des Mülls auf die Gesundheit.
4. Normalerweise sind Berater sehr weit von dem „einfachen Volk“ entfernt und vermitteln Informationen, die keiner versteht. Das Red ist anders, weil es so volksnah ist – es besteht ja aus der Bevölkerung.
5. Die Projekte von PROGEREN haben den Frauen einfach einen Raum gegeben, sich auszudrücken → Empowerment der Frauen und höhere Wertschätzung, auch Selbstveränderung. Es lässt sich eine totale Veränderung feststellen – sogar in der physischen Erscheinung der Frauen: sie ziehen sich anders an, machen sich zurecht; sie nehmen jetzt aktiv an den Versammlungen teil.

### Ownership

- Jetzt haben sie einen gewissen Grad an Bewusstsein erreicht, sie organisieren sich und warten nicht mehr auf Unterstützung von außen, sondern machen es selbst.
- Ein Problem ist, dass das Red sich keine richtige Organisationsform geben will, sie wollen keine NGO werden. Fernando ist immer für alles der einzige Ansprechpartner, auch nach außen.

### Finanzen

- Bzgl. Basura 0: Seitdem die Leute die positive Auswirkung von Müllmanagement begriffen haben, stellt das auch einen finanziellen Anreiz dar: in diesem Land, wo es keinerlei soziale Gesundheitsversorgung gibt, kosten Krankheiten Geld! Indem man diese Krankheitsursache ausräumt, spart man Geld.

- Ohne Messkits ist hier alles vorbei. Es muss jemand gefunden werden, der die Ausgaben dafür übernimmt.
- Die Informationen über die Wasserqualität, die das Red hat, sind eigentlich sehr kostbar! Es ist das erste Mal im ganzen Land, dass sie gemessen wird. Der Bürgerhaushalt wäre ein gutes Instrument (besonders in Kombination mit dem technischen Instrument der Messkits). Die Leute kennen es nur nicht, aber sie hätten schon die Fähigkeiten, es zu nutzen.

### **Fähigkeiten oder Capacity Development**

- Trainings im Messen der Wasserqualität, Theorie über Chemikalien im Wasser und ihre Wirkungen, die Praxis des Messens von Chemikalien – das machen diese einfachen Leute jetzt selbstständig.

### **Wissensmanagement / Verbreiten von Wissen**

1. Beim Thema Wasser ist das Bewusstsein nur schwerer zu erreichen, weil es durchsichtig aus dem Hahn kommt und sauber aussieht. So muss erreicht werden, dass man sehr wenig gebildeten Leuten ein Verständnis über so Dinge wie Phosphor vermittelt.
2. Jetzt geht es darum: Was macht man mit der Information? Die Leute hier haben keine dreidimensionale Sicht, sie sehen nicht das Ganze.
3. Die Kommunikation innerhalb des Red ist defizitär.
4. Auf lokaler Ebene gibt es Erfahrungsaustausch innerhalb des Red. Es müssten Allianzen gegründet werden, mit denen die Informationen verbreitet werden.
5. Es wäre wichtig, das Wissen möglichst schnell zu systematisieren, auch für den Minister.

## A.4 Beispiel: Zuordnung der Wirkungen pro Subprodukt

### Produkt: D1 Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST

#### Genannte Wirkungen

(p) = eindeutig auf PROGEREN zurückzuführen

(i) = Interpretation, dass Wirkung auf PROGEREN zurückzuführen ist

(RE1) = Kürzel für Interviewpartner

#### Mitarbeiter GTZ/GFA

##### Restauración

(p) ASODEFOREST nimmt zunehmend eine Form an und bietet Dienstleistungen an: Managementpläne, Markierung der Bäume, Wiederaufforstung u.v.m. (RE2)

(p) Durch die Beratung wissen die Mitglieder von ASODEFOREST, wie Managementpläne funktionieren. So werden sie nicht mehr von den staatlichen Behörden oder von den Aufkäufern bestohlen/betrogen. (RE2)

(i) Die Leute erlangen Bewusstsein über ihre Ressourcen, die sie haben und pflanzen neue Bäume an... (RE2)

(i) Politische Träger und Institutionen vertrauen in ASODEFOREST (SD3)

(i) Die Bauern haben ein Bewusstsein, dass sie mehr zusammenarbeiten müssen und die Stärkeren nicht die kleineren Bauern ausnutzen. (SD3)

...

#### Programm-Akteure

##### Restauración

(p) In den Workshops lernt man, wofür die Bäume nützlich sind. (RE4)

(p) Die GTZ hat viele Basisorganisationen gestärkt (ASODEFOREST, UNAPROBOSQUE...) und damit zum Schutz des Waldes beigetragen. (RE7)

(i) Das Wissen/Kenntnisse helfen, mehr aus der Holzproduktion herauszuholen. (RE1)

(i) Die Dienstleistungen sind durch ASODEFOREST günstiger geworden. (RE4)

## **A.5 Beispiel: Wirkungskategorien pro Subprodukt**

**Produkt: D1 Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST**

### **Genannte Wirkungen**

- (p) = eindeutig auf PROGEREN zurückzuführen
- (i) = Interpretation, dass Wirkung auf PROGEREN zurückzuführen ist

### **Mitarbeiter GTZ/GFA**

#### **Restauración**

##### **K 1: Kompetenzverbesserung bei Partnern**

###### **UK1 Verbesserung der Produkte/Dienstleistungen**

- (p) ASODEFOREST bietet jetzt Dienstleistungen an: PM, Markierung der Bäume, Wiederaufforstung u.v.m. (RE2)
- (i) Dienstleistungen sind günstiger geworden (Beitrag von p über ASODEFOREST) (SD3)

###### **UK2 Verbesserte Kenntnisse/Wissen&deren Anwendung**

- (p) Durch die Beratung wissen die Mitglieder von ASODEFOREST, wie Managementpläne funktionieren. So werden sie nicht mehr von den staatlichen Behörden oder von den Aufkäufern bestohlen/betrogen. (RE2)

##### **K2: Erhöhtes Umweltbewusstsein**

###### **UK3 Erhöhtes Umweltbewusstsein bei der Bevölkerung**

- (i) Die Leute erlangen Bewusstsein über ihre Ressourcen, die sie haben und pflanzen neue Bäume an. (RE2)

### **Programm-Akteure**

#### **Restauración**

##### **K 1: Kompetenzverbesserung bei Partnern**

###### **UK1 Verbesserung der Produkte/Dienstleistungen**

- (i) Die Dienstleistungen sind durch ASODEFOREST günstiger geworden. (RE4)

###### **UK3 Verbesserung der Funktionsfähigkeit/Eigenständigkeit**

- (p) GTZ hat viel die Basisorganisationen gestärkt (ASODEFOREST, UNAPROBOSQUE) und damit zum Schutz des Waldes beigetragen (RE7)

### A.6 Übersicht der erhobenen Wirkungen

	A1 Umweltbeiräte auf Provinzebene	A2 Beratung für ein territoriales Umwelt- und Prozessmanagement	A3 Co-Management Nationalpark	B1 Red de Promotores Ambientales	B2 Basura 0	B3 Umweltkomitees der Munizipien	B4 Umweltinvestitionen	J1 Lokale Umweltagenda Jarabacoa	J2 Partizipativer Bürgerhaushalt	C1 Kaffee CAY (ASCAJA)	C2 Kaffee CAY	C3 Limonen	D1 ASODEFOREST	D2 Nachh. Nutzung von Pflanzungen	D3 Nachh. Nutzung von Pflanzungen	E1 Treibhäuser in der SCAY	E2 Microcenas plan Sierra	E3 Landnutzungswechsel im Nationalpark Nalga de Mago	E4 Forderung von agroforstwirtschaftl. Systemen CAA	F Zahlung für Ökosystemleistungen (PSA)	Häufigkeit der Nennung
K1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
K2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	8
K3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
K4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	7
K5					x					x											3
K6									x		x										4
K7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	6
K8																					0

Die Tabelle bildet nur die von den Interviewten genannten wahrgenommenen Wirkungen ab. Zu den Subprodukten D2, E1 und B4 wurden keine Wirkungen bei Programmpartnern und ZielgruppenvertreterInnen erhoben.

## **A.7 Indikatoren des Programms**

P1. Die Zunahme der Waldfläche ist um mindestens 5 % in der CAY und die Verringerung der Abnahme der Waldfläche in Artibonito auf nicht mehr als 12 % gegenüber 2006 gesichert.

P2. Die Dienstleistungen von zwei Regionalbüros des Umweltministeriums und zwei Gebietskörperschaften für Wassereinzugsgebietsmanagement sind verbessert.

P3. Die rechtlichen Vorgaben zur Beteiligung von Frauen bei Entscheidungen auf Gemeindeebene über Investitionen für nachhaltiges Management in den Wassereinzugsgebieten sind umgesetzt.

### **Indikatoren der Komponente 1: Institutionenberatung**

1.1. Bis 06/2011 werden mindestens 10 neue interne Verfahren zwischen den verschiedenen Abteilungen des Umweltministeriums und seinen regionalen Büros für ein verbessertes Management von Wassereinzugsgebieten zur Umsetzung implementiert.

1.2. Bis 12/2011 ist die neu geregelte Aufgabenteilung des Managements natürlicher Ressourcen zwischen dem Umweltministerium und den verschiedenen institutionellen Akteuren in Umsetzung.

1.3. Bis Ende der Phase haben das Umweltministerium bzw. andere Partnerinstitutionen auf mindestens einer jährlichen Veranstaltung über wenigstens 10 erfolgreiche Maßnahmen des Vorhabens berichtet.

### **Indikatoren für die Komponente 2: Management auf Gemeindeebene**

2.1. In mindestens je einer Gemeinde der beiden Wassereinzugsgebiete haben sich bis 12/2011 die Ausgaben für Umweltleistungen, die sich aus den Anforderungen für nachhaltiges Management von Wassereinzugsgebieten ergeben, um 5 % erhöht.

2.2 Bis 12/2011 haben die durch Umlageverfahren finanzierten Maßnahmen für Wiederaufforstungen und Erosionsverminderung zu einer Verstetigung des Wasserabflusses im Oberlauf des Río Yaque del Norte geführt.

2.3 Bis 12/2011 steigt die nachhaltige agro- und forstwirtschaftliche Produktion bei den vom Vorhaben unterstützten Genossenschaften um 10 %.

2.4 Bis 12/2011 hat die Einkommensverbesserung aufgrund von Tätigkeiten weiblicher Haushaltsvorstände bzw. von Frauen geleiteten Unternehmen einen Anteil von 10 % der geförderten Wirtschaftsbetriebe eingenommen.

2.5 Ab 12/2010 wird in 5 Gemeinden mindestens einen Umsetzungsvorschlag implementiert.

(Quelle: PROGEREN 2008)

## A.8 Beitrag der Subprodukte zu den Indikatoren

	Produkt (A,B,...) bzw. Subprodukt (A1,A2,...)	Direkter Beitrag zum Indikator	Indirekter Beitrag zum Indikator
A	Dekonzentration		
A1	Umweltbeiräte auf Provinzebene	P2, 1.2	1.1, 1.3
A2	Beratung für ein territoriales Umwelt- und Prozessmanagement	1.1,	1.3
A3	Co-Management des Nationalparks Nalga de Maco	1.2	1.3, P1
B	Lokales Umweltmanagement		
B1	<i>Red de Promotores Ambientales</i>	P2	1.2, 1.3
B2	Basura 0	2.1, 2.5	1.3,
B3	Umweltkomitees der Munizipien	1.2, 2.1, 2.5	P3
B4	Umweltinvestitionen	P3, 2.5, 2.1	
J	Lokales Umweltmanagement Jarabacoa		
J1	Lokale Umweltagenda Jarabacoa	2.1, 2.5	1.3, 1.2
J2	Partizipativer Bürgerhaushalt	P3, 2.1, 2.5	
C	Nachhaltige Landnutzung		
C1	Kaffee CAY (ASCAJA) - Administrative und organisatorische Stärkung des Kaffeesektors in Jarabacoa	2.3, 2.4	P1
C2	Kaffee CAA - Beratung zur Verbesserung der Wertschöpfungskette für ökologischen Kaffee in Rio Limpio	2.3, 2.4	P1
C3	Limonen	P1, 2.3, 2.4	
D	Waldbewirtschaftung		
D1	Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST	P1, P2, 2.3, 2.4	
D2	Nutzung von Pflanzungen	P1, 2.3, 2.4	
D3	Nachhaltige Nutzung von Trockenwald	P1, 2.3, 2.4	
E	Landnutzungswechsel		
E1	Treibhäuser in der Region Constanza (SCAY)	2.3, 2.4	
E2	Landnutzungswechsel auf der Ebene von <i>microcuencas</i> (Plan Sierra)	P1, 2.3, 2.4	
E3	Landnutzungswechsel im Nationalpark Nalga de Maco (CAA)	P1, 2.3, 2.4	
E4	Förderung von agroforstwirtschaftlichen Systemen in der CAA	P1, 2.3, 2.4	
F	Unterstützung bei der Implementierung von PSA (Zahlung für Ökosystemleistungen)		
		P1, 2.2	1.3

Quelle: PROGEREN 2010d: 11

## A.9 Beispiel: Kriterien des Nachhaltigkeitspotenzials pro Subprodukt

### Produkt: D1 Nachhaltige Waldbewirtschaftung durch ASODEFOREST

#### Akzeptanz und Ownership

Sowohl nach den Einschätzungen der MitarbeiterInnen als auch der Äußerungen der Mitglieder von ASODEFOREST ist die Akzeptanz der nachhaltigen Waldbewirtschaftung über die Managementpläne sehr groß. Leute ziehen aus den großen Städten zurück in die Gegend von Restauración, um ihre Waldgrundstücke zu bewirtschaften. Wald ist darüber zu einem Wert für die Beteiligten geworden, den sie bereit sind zu schützen. Daraus leitet sich auch eine gute *ownership* ab. Das Prinzip des Managementplans ist kein GTZ-Konstrukt, sie kennen ihre Ziele und entwickeln eigene (z.B. eigene Verarbeitungsindustrie zu haben), wenn die auch nicht ganz ihren Fähigkeiten entsprechen.

#### Fähigkeiten/ Grad der Selbstständigkeit

Die Fähigkeiten und die Organisationsstrukturen sind sehr gestärkt worden durch die Beratung von GTZ/GFA. Die grundlegenden technischen Kenntnisse im Waldmanagement sind an die Leute übergeben worden und werden ebenfalls Bestand haben.

Es gibt allerdings große Schwächen in den zentralen administrativen und betriebswirtschaftlichen Bereichen der Organisation, worin eine große Bedrohung zu sehen ist: Wenn sie es z.B. nicht schaffen, die Baumschule zu managen, fehlen ihnen nicht nur die Jungpflanzen für die Aufforstung, sondern auch die Möglichkeit, sich finanziell selbst zu tragen.

Die Einstellung eines kompetent erscheinenden Koordinators und einer Buchhalterin ist vielversprechend, um die Schwächen zukünftig zu überbrücken. Allerdings ist deren Nachhaltigkeit wackelig, weil sie größtenteils von der GFA finanziert werden.

Trotz allem scheint das Potenzial gegeben, in den letzten 1,5 Jahren an entscheidenden Lücken bei den Kenntnissen zu arbeiten, so dass ASODEFOREST dann selbstständig weitermachen könnte.

**Wirtschaftliche Situation**

Der wirtschaftliche Anreiz für nachhaltige Waldnutzung ist sehr gut und wird durch ASODEFOREST noch erhöht (z.B. günstigere Dienstleistungen, Beratung...) und sorgt für Verbreitung des Ansatzes. Der Waldbestand wird darüber geschützt und sogar erhöht. Die Anbindung an den Markt funktioniert, und das Interesse am Wald als Einkommensquelle wächst offenbar.

ASODEFOREST befindet sich derzeit noch in wichtigen Bereichen in finanzieller Abhängigkeit von der GTZ/GFA: Löhne, Infrastruktur, Baumschule.

ASODEFOREST verfügt eigentlich über mehrere Einkommensquellen, die der Assoziation erlauben würden, sich dann selbst zu tragen: Mitgliederbeiträge, eine Baumschule für Jungpflanzen, die an Mitglieder verkauft werden, Dienstleistungen.

## B. Handlungsempfehlungen (Langfassung)

### B.1 Stärkung des Mehrebenenansatzes

PROGEREN folgt in seinem Aufbau und seinen Leistungen der Logik des Mehrebenenansatzes. Dabei zeichnet sich das Programm dadurch aus, dass es auf den verschiedenen Ebenen mit zentralen Akteuren erfolgreich zusammenarbeitet und über gute Kontakte verfügt. Um das bisher Erreichte nachhaltig in den politischen Institutionen und gesellschaftlichen Strukturen zu verankern, stellen sich ein Jahr vor Programmende zwei strategisch entscheidende Fragen:

1. Welche Anpassungen müssen erfolgen, damit das Leistungspaket des Vorhabens erfolgreich im Markt positioniert wird?
2. Fehlen noch entscheidende Hebel in den letzten eineinhalb Jahren, um die Nachhaltigkeit zu sichern? (GTZ, 2008: 10)

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit sollte PROGEREN im letzten Programmjahr darauf fokussieren, die Arbeit auf den verschiedenen Ebenen stärker zu verbinden, um Synergien zu schaffen und Strukturen durch gegenseitige Unterstützung langfristig zu stärken. Die folgenden Beispiele dienen als Anregung, um mögliche Synergieeffekte zu erzielen:

- Die Arbeitslinien „Dekonzentration“ und „Lokales Umweltmanagement“ ließen sich noch stärker verbinden, indem man den Kontakt zwischen den Umweltkomitees auf Munizipebene mit den Umweltbeiräten auf Provinzebene fördert. Somit könnten die zivilgesellschaftliche Interessenartikulation und Beratung ebenenübergreifend intensiviert werden. Des Weiteren erscheint eine Verbindung zwischen den Umweltbüros auf Provinzebene und den Stadtverwaltungen sinnvoll. Die in der Praxis ungeklärte Teilung der Verantwortlichkeiten zwischen den Ebenen ließe sich auf diese Weise lösen. Die Munizipien könnten sich unter Leitung des jeweiligen Umweltbüros auf Provinzebene zusammenfinden, um Zuständigkeiten und Formen der gegenseitigen Unterstützung zwischen den Ebenen zu definieren. Bezüglich der ungeklärten Verantwortlichkeiten ist der Einbezug der zivilgesellschaftlichen Beiräte und Komitees wichtig, damit diese ihrer Kontrollfunktion gerecht werden können. Durch die gezielte Kooperation ließen sich die teils noch jungen Institutionen vor allem auf Provinzebene konsolidieren und langfristig sichern.

- Die Zusammenführung der Arbeitslinie „Dekonzentration des Umweltministeriums“ mit der „Nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung“ verspricht ebenso Synergieeffekte z.B. durch eine stärkere Kooperation zwischen ASODEFOREST und dem Umweltbüro in Dajabón. Durch strategische Absprachen zwischen den MitarbeiterInnen des Programms kann identifiziert werden, welche Dienstleistungen besonders wichtig für die Waldgenossenschaft sind und welche Maßnahmen von Produktivseite nötig sind, um entsprechende Prozesse im Ministerium anzustoßen. Auf diese Weise könnten Projekte aus dem Bereich der Ressourcenbewirtschaftung gewinnbringend in den Mehrebenenansatz integriert werden.
- Schließlich ließen sich auch zwischen der Arbeitslinie „Lokales Umweltmanagement“ und der „Nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung“ *win-win*-Situationen erzielen. Wir empfehlen, ProduzentInnen aus den verschiedenen Bereichen für beispielsweise die lokalen Umweltkomitees oder den partizipativen Bürgerhaushalt zu mobilisieren. Während in der Sierra bereits derartige Ansätze über das Komitee in Monción verfolgt werden, gibt es in Jarabacoa und Restauración noch Potenziale.
- Für eine abgestimmte Arbeit auf den verschiedenen Ebenen bedarf es des Weiteren eines kontinuierlichen Abgleichs der Instrumente der verschiedenen Akteure. PROGEREN hat bereits begonnen, die lokale Umweltagenda mit der Umweltagenda auf Provinzebene sowie mit dem Nationalen Entwicklungsplan abzugleichen. Im Sinne eines umfassenden Umweltmanagements sollte das Programm sich im letzten Jahr darauf konzentrieren, Verfahren bei den Partnern zu etablieren, die eine Abstimmung der Umweltagenden zwischen den Ebenen ermöglicht.

Um den aufgezeigten Empfehlungen und Aufgaben nachkommen zu können, muss sich die Steuerung im Team entsprechend anpassen (ebd.: 13). Durch kleine **produktübergreifende Steuerungsteams** ließen sich mögliche Synergieeffekte zwischen den Produkten identifizieren, planen und strategisch angehen. Hierbei geht es nicht nur um informelle Absprachen zwischen den MitarbeiterInnen, sondern um eine gezielte Planung, die auch in den Instrumenten des internen Monitorings Niederschlag finden muss. Dieser Ansatz käme darüber hinaus dem Anspruch nach, dass das gesamte Team für die Erreichung der Indikatoren verantwortlich ist und die einzelnen MitarbeiterInnen nicht „auf Inseln arbeiten“. Insgesamt kommt diesen Herausforderungen die große Dynamik und Anpassungsfähigkeit des Programms zu Gute.

Sicherlich lassen sich innerhalb des letzten Programmjahres nicht alle möglichen Anknüpfungspunkte zwischen den Ebenen nutzen, so dass es notwendig ist,

Schlüsselstrukturen zu institutionalisieren, die eine erfolgreiche Umsetzung im Umweltbereich dauerhaft ermöglichen. Es stellt sich also die Frage, „welche Kompetenz bei den Partnerorganisationen aufgebaut ist, die relevante Umwelt in den Blick zu nehmen und die erforderlichen Kooperationsbeziehungen zu gestalten und erfolgreich zu steuern?“ (ebd.: 17). Innerhalb des Programms sehen wir diese Koordinierungskompetenz im Ministerium, das bereits durch eine enge Kooperation mit der GTZ erfolgreich agiert. Unserer Einschätzung nach bedarf es im Zuge der Dekonzentration und des letzten Programmjahres eines stärkeren Einbezugs der Munizipebene, die bisher vom Ministerium konzeptionell nicht mitgedacht wurde. Wir empfehlen – wie auch die PFK von 2008 – die Gründung eines übergreifenden Austauschforums, um die Munizip-, Provinz- und nationale Ebene erfolgreich und dauerhaft zu verbinden. Ein solches Forum ermöglicht gezielte Absprachen, gemeinsame Strategien und somit ein nachhaltiges und landesweit abgestimmtes Umweltmanagement.

## B.2 Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen

„Die Verbreitung und Verankerung von Erfahrung und Wissen, das Up-Scaling, ist für die Wirkung und Nachhaltigkeit von EZ-Vorhaben von zentraler Bedeutung“ (ebd.: 219). Aus diesem Grund sollte PROGEREN sich im letzten Programmjahr verstärkt mit seinem Wissensmanagement beschäftigen. Dabei darf das Wissensmanagement kein Selbstzweck sein, sondern sollte dazu beitragen, Erfahrungen systematisch aufzuarbeiten und dieses Wissen bei den Partnern zu verankern. Wissen ist dabei mehr als Information. „Wissen ist eine fließende Mischung aus Fähigkeiten, Fachkenntnissen, Wertvorstellungen, Erkenntnissen und Erfahrungen“ (GTZ, 2007: 5).

Bezüglich des Wissensmanagements geben wir folgende Empfehlungen:

- PROGEREN hat innerhalb der verschiedenen Arbeitslinien zahlreiche Projekte geschaffen bzw. begleitet, die erfolgreiche Bausteine eines ganzheitlichen Umweltmanagements darstellen. Dabei kristallisieren sich eindeutige *best-practice* Beispiele heraus, die sich in der Praxis besonders bewährt haben und Modellcharakter besitzen. Dazu zählen *Basura 0* in Las Placetas, das *Red de Promotoras(es)* in der Sierra, das Umweltkomitee in Monción, das Umweltbüro sowie die Umweltagenda in Dajabón, der Umweltbeirat in Santiago Rodriguez und die Produzentenorganisationen ASODEFOREST und UNAPROBOSQUE.

Wir empfehlen eine Fokussierung auf eine konkrete und attraktive Aufbereitung dieser *best-practice* Beispiele. Es sollte auf strategische Weise pro Erfolgsmodell

identifiziert werden, was die Erfolgsfaktoren, die Herausforderungen, die positiven wie negativen Erfahrungen gewesen sind. Diese *lessons learned* gilt es aufzubereiten, um sie dann mit allen weiteren nötigen Informationen zum Produkt in ein Manual, eine Broschüre, ein Konzeptpapier oder einen Film zu überführen. „Beim Wissensmanagement ist Einfachheit und Anschaulichkeit gefragt. Wissensprodukte müssen kurz und bündig dargestellt werden. Verständlichkeit und Nachvollzug haben Vorrang. Text, Bilder, Grafiken, prägnante Geschichten erleichtern den Austausch und die Verbreitung“ (GTZ, 2008: 241).

Wenn die Aufbereitung der Modellbeispiele gemeinsam mit den Partnern vollzogen ist, bedarf es der Anbindung dieser Konzepte an Partner oder Institutionen, die in der Lage sind, diese Konzepte als Multiplikatoren im Sinne des Up-Scaling zu verbreiten. Dadurch, dass Erfahrungen und Wissen explizit dokumentiert bei den entsprechenden Partnern hinterlegt werden, bleibt das Wissen greifbar und „in der Organisation, auch wenn die Menschen kommen und gehen“ (ebd.: 241). Partner für die Anbindung und Verbreitung von Wissen könnten für die Projekte auf Munizipebene die Umweltbüros auf Provinzebene, das Umweltministerium oder FEDOMU sein. Das Konzept des *Red de Promotoras(es)* ließe sich beispielsweise bei CORASAAN oder INAPA und ASODEFOREST im Forstministerium verankern (mögliche Partner, s. PFK 2008: 65). Für einige Subprodukte hat PROGEREN den beschriebenen Weg bereits eingeschlagen. Die Fokussierung, Aufarbeitung und Anbindung erfolgreicher Projekte ließe sich jedoch über das gesamte Programm ausweiten. Darüber hinaus sollte eine verstärkte Veröffentlichung erfolgreicher Maßnahmen, wie die Präsentationen im Ministerium, gemäß dem Indikator 1.3 fortgesetzt und intensiviert werden.

- Ein weiterer Schlüssel für die nachhaltige Sicherung und das Nutzen von Wissen ist der Erfahrungsaustausch in Netzwerken. Es ist ein Prinzip, um Wissen sicherzustellen und zirkulieren zu lassen. Das Umweltbüro in Dajabón fungiert durch die Arbeit in Netzwerken als Wissensvermittler an andere Umweltbüros. Folge ist ein nachhaltiges Wissensmanagement, das *ownership* einzelner Akteure sowie die Bindungen und Beziehungen unter den Beteiligten nachhaltig stärkt (GTZ, 2008: 219). Die Förderung weiterer Netzwerke, in denen sich die beteiligten Partnerorganisationen mit Anregungen aus ihrer Umwelt versorgen (ebd.: 17) können, scheint uns für ein nachhaltiges Wissensmanagement sinnvoll. Es ließen sich die Umweltkomitees auf Munizipebene oder die *Redes de Promotora(es)* aus der Sierra und Restauración verbinden. In diesen Kooperationsbeziehungen könnten die bereits erfolgreichen Initiativen als Vorbilder und Unterstützer fungieren.
- Um der komplexen Aufgabe des Wissensmanagements für den Ausstieg gerecht zu werden, empfehlen wir die Beschäftigung einer nationalen Fachkraft. Diese

könnte die MitarbeiterInnen dabei unterstützen, die beschriebenen Empfehlungen mit dem entsprechenden soziokulturellen Wissen umzusetzen und darüber hinaus identifizieren, welcher Partner welches Wissen in welcher Form benötigt, um in der Zeit nach PROGEREN erfolgreich zu agieren.

- Schließlich verfolgt Wissensmanagement den Zweck, „das in den Kooperationsvorhaben entstandene Wissen in die gesamte Organisation der GTZ einzufüttern“ (ebd.: 219). Da die GTZ über keine standardisierten Konzepte verfügt, die den Ausstieg von Entwicklungsvorhaben beschreiben oder begleiten, sollten alle *lessons learned* und Erfolgsfaktoren des Ausstiegs gesammelt und aufgearbeitet werden. Dies könnte der Anfang einer neuen Konzeption für Ausstiegsstrategien der GTZ werden.

Die Kommunikationsstrategie für den Ausstieg von PROGEREN sollte folgende fünf Schritte beinhalten:

1. Interner Workshop mit den MitarbeiterInnen des Programms, um eine Einigung bezüglich der Handlungsempfehlungen und auf Kernprozesse für das letzte Programmjahr zu erreichen (s. B.7).
2. Planungsworkshop mit den Partnern der jeweiligen Subprodukte, um den Ausstieg einzuläuten und die Kernprozesse für das letzte Programmjahr partizipativ zu definieren (s. B.6).
3. Die *best-practice*-Beispiele aufarbeiten, in regelmäßigen Abständen öffentlichkeitswirksam darstellen und bei „Unterstützern“ verankern.
4. Ausstiegsworkshop mit den Partnern der jeweiligen Subprodukte (s. B.6).
5. Ausstiegsveranstaltung mit allen Partnern, um das Programm offiziell zu schließen.

### B.3 Kooperationen und Netzwerke fördern

Kooperationen und Netzwerke dienen der gegenseitigen Unterstützung und Stärkung, schaffen *win-win*-Situationen und fördern reziprokes Lernen. PROGEREN verfügt über intensive Kooperationsbeziehungen und fördert bereits das Arbeiten in Netzwerken vor allem auf der Provinzebene, indem gezielt Netzwerkarbeit für die Umweltbüros und Umweltbeiräte angestrebt wird.

Wir empfehlen, das Arbeiten in Netzwerken innerhalb des Programms mit folgenden drei Zielen zu intensivieren: Lernen in Netzwerken, Konsolidierung des Mehrebenenansatzes und themenbezogene Kooperationen (ebd.: 16).

1. Netzwerke dienen dazu, Wissen und Erfahrungen auszutauschen und diese nachhaltig sicherzustellen: „Innovationen in und zwischen Organisationen werden nicht nur durch das Wissen in einzelnen Köpfen, sondern vor allem durch die Weitergabe und den gegenseitigen Austausch (cross fertilization) ermöglicht“ (ebd.: 228). Vor allem auf Munizipebene könnte PROGEREN eine stärkere Netzwerkarbeit zwischen den verschiedenen Umweltbüros, zwischen den Umweltkomitees, den Redes de Promotores in der Sierra und Restauración oder zwischen den verschiedenen *Basura-0*-Initiativen fördern. So lassen sich gemeinsame Herausforderungen diskutieren und Lösungen auf horizontaler Ebene finden (s. B.2).

2. Für eine erfolgreiche Umsetzung und Konsolidierung des Mehrebenenansatzes sind Netzwerke und Kooperationen zwischen den Ebenen essentiell. Gerade wenn es darum geht, neue Verfahren und Regeln zu vereinbaren muss ein institutionalisierter Austausch stattfinden (ebd.: 216). Diese vertikalen Kooperationsformen müssten im letzten Programmjahr noch angebahnt, verhandelt, gestaltet und koordiniert werden (ebd.: 11). Ein Austauschforum zwischen den Ebenen wäre sinnvoll (s. B.1).

3. Potenziale für themenbezogene Kooperationen sehen wir vor allem auf Provinz- und Munizipebene des Programms. Auf Provinzebene finden über die Umweltbüros und Umweltbeiräte bereits punktuell themenbezogene Kooperationen mit dem Landwirtschaftsministerium und dem Gesundheitsministerium statt. Für die Stadtverwaltungen böte sich eine verstärkte Zusammenarbeit vor allem für Themen wie Abfall- und Wassermanagement an. Diese Themen werden von nahezu allen Lokalregierungen als zentrale Probleme identifiziert, gleichwohl scheinen die Munizipien in der Regel mit deren Lösung überfordert. Es sollte versucht werden, diese regional bedeutsamen Themen auch auf territorialer Ebene anzugehen und Synergien zu schaffen. Für eine entsprechende Kooperation müsste die richtige

Struktur gefunden werden. Einen Überbau für territoriale Lösungen könnte das entsprechende Umweltbüro auf Provinzebene leisten oder durch eine Wiederbelebung der Mancomunidad Madre de las Aguas angestrebt werden.

Darüber hinaus ließen sich themenbezogene Kooperationen im Abwassermanagement oder für die Finanzierung der Messkits für das *Red de Promotoras(es)* mit CORASAAN und INAPA finden. Auch Unterstützungsleistungen durch das Landwirtschaftsministerium für organischen Anbau im Kaffeesektor oder in Gewächshäusern könnten eruiert werden.

Um eine wirkungsvolle Zusammenarbeit für die verschiedenen Kooperationsformen zu finden, ob inhaltlich-themenbezogen oder akteursspezifisch, müssen die Programmpartner Attraktivität ausstrahlen, um andererseits attraktive Kooperationspartner zu finden und um Synergien für beide Seiten zu bieten (ebd: 11). Es gilt in Verhandlungsprozesse einzutreten, um Akteure zu verbinden und realistische, kontextgerechte und nachhaltige Lösungsvorschläge für Umweltprobleme zu erarbeiten. Dabei muss auch immer der Aspekt der Führerschaft und Verbindlichkeit mitgedacht werden, damit Netzwerke nicht im Sand verlaufen. Hierbei kann das Programm als Netzwerker und beim *Capacity Development* im letzten Jahr eine entscheidende Rolle spielen.

## **B.4 Interne Synergien erfolgreich nutzen**

Die Sicherung der Nachhaltigkeit sowie die Erreichung der Indikatoren stellen gemeinsame Ziele des Teams dar. Die folgenden Anregungen dienen dazu, darüber nachzudenken, wie sich Ressourcen optimal einsetzen und sich Synergien schaffen lassen, um diese gemeinsamen Ziele möglichst effizient zu erreichen.

### **Wissens- und Informationsaustausch**

Innerhalb von PROGEREN lassen sich bereits viele Foren finden, die dazu dienen, Informationen und Wissen zwischen den einzelnen MitarbeiterInnen auszutauschen. Als besonders sinnvoll erscheinen hier die wöchentlich sowie monatlich stattfindenden Treffen. Zu deren Verbesserung möchten wir folgende Anregungen geben:

- Um vom Expertenwissen der einzelnen MitarbeiterInnen im Rahmen des Programms noch besser zu profitieren, wäre es sinnvoll, vermehrt den themen- und regionenbezogenen Austausch zu fördern. Ein gutes Beispiel hierfür wäre die Schaffung von Steuerungsteams zum Beispiel zum Thema Wald oder „Lokales

Umweltmanagement“ (s. B.1). Um keinen zu großen Mehraufwand für die MitarbeiterInnen entstehen zu lassen, empfehlen wir die monatlichen Sitzungen hierfür zu nutzen. Nach einer Einheit in der Großgruppe über neuste Informationen können in einem zweiten Teil die MitarbeiterInnen themen- und/oder regionenspezifische Arbeitsgruppen bilden. In diesen könnten dann neueste Entwicklungen und Herausforderungen diskutiert, Erfahrungen und Ideen ausgetauscht, Anknüpfungspunkte zwischen den einzelnen Subprodukten identifiziert und die Zusammenarbeit subproduktübergreifend gestärkt werden. Es würde sich anbieten, dieses neue Format der Monatssitzungen für die nächsten drei bis vier Monate auszuprobieren.

- Zur Verbesserung der internen Informationsflüsse empfehlen wir, dass die wichtigsten Punkte der wöchentlichen Besprechungen protokolliert und allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden. Des Weiteren ließe sich darüber nachdenken, ob es ausreichen würde, wenn zu der Sitzung aus den einzelnen Regionen jeweils ein/e MitarbeiterIn teilnimmt, der/die die wichtigsten Informationen aus der Region einbringt und gleichzeitig die Informationen aus den Besprechungen wieder an die KollegInnen in den Regionen heranträgt. Empfehlenswert wäre hierfür unter den MitarbeiterInnen aus den Regionen ein Rotationsprinzip einzurichten, um so den mit den wöchentlichen Sitzungen verbundenen Aufwand deutlich zu reduzieren.

### **Einsatz von Ressourcen**

Insbesondere für das letzte Programmjahr lohnt es sich, darüber nachzudenken, ob alle Ressourcen innerhalb des Programms optimal eingesetzt sind. Capacity WORKS® empfiehlt: „Der Einsatz der verfügbaren Ressourcen ist unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten zu überprüfen.“ (ebd.: 10).

Wir möchten an dieser Stelle anregen, darüber nachzudenken, wie sich beispielsweise der Einsatz von Personen innerhalb von PROGEREN auch über die Grenzen der beiden Durchführungsorganisationen hinweg zur Zielerreichung verbessern lässt. Verbesserungspotenzial sehen wir beispielsweise in der Zusammenarbeit zwischen GTZ und GFA im Genderbereich. Synergien sollten hier stärker genutzt werden und eine einheitliche Linie innerhalb des Programms verfolgt werden.

## B.5 Anpassung des internen Wirkungsmonitorings

Internes Monitoring ist sowohl ein Planungsinstrument als auch ein Hilfsmittel, um erreichte Wirkungen zu erheben und zu dokumentieren. Das Wirkungsmonitoring von PROGEREN ist durch die Subprodukt-*Fichas* klar strukturiert, an die Indikatoren angebunden und durch regelmäßige bilaterale Fortschrittsberichte und vierteljährliche Monitoringworkshops standardisiert. Darüber hinaus verfügt das Programm über eine sehr dynamische Struktur, um auf Veränderungen zu reagieren und diese in der Planung zu berücksichtigen.

Um das interne Monitoring von PROGEREN zu optimieren, stehen folgende Leitfragen von Capacity WORKS® im Vordergrund:

1. „Wie klar sind die strategischen Schwerpunkte formuliert worden? Wie gut wurden sie bereits kommuniziert?“
2. „Welche Anpassungen müssen erfolgen, damit das Leistungspaket des Vorhabens erfolgreich im jeweiligen Markt positioniert wird?“ (ebd.: 10)

Unsere Empfehlungen zum Monitoring beziehen sich auf drei Ebenen: Die Struktur der Subprodukte im Programm, den Umgang mit den Subprodukt-*Fichas* und die Aufnahme zusätzlicher Indikatoren.

Die Auf- und Zuteilung der Subprodukte im Programm erscheint in einigen Fällen fragmentiert und unübersichtlich, so dass man klare Schwerpunkte setzen und die Außendarstellung optimieren könnte:

- Grundsätzlich gilt es zu vermeiden, Aktivitäten als Subprodukte zu formulieren. Das Subprodukt D2 bestand beispielsweise lediglich aus zwei Studien.
- Die Leistungen zu Kaffee, Reis und Gewächshäuser im Nationalpark Nalga de Maco ließen sich gemeinsam mit dem Co-Management in ein Subprodukt „Pufferzonenmanagement im Nationalpark Nalga de Maco“ überführen.
- Die Arbeitslinie „Lokales Umweltmanagement“ ließe sich insgesamt übersichtlicher gestalten. Wir empfehlen ein gemeinsames Produkt für die Sierra, Jarabacoa und Restauración. Dieses Produkt ließe sich differenzieren in zwei Subprodukte: „Politische Beratung“ würde die Beratung der Stadtverwaltungen (UGAMs), die lokale Umweltagenda und den partizipativen Bürgerhaushalt umfassen, unter „Zivilgesellschaftliche Stärkung“ könnten die Komitees und das *Red de Promotores* subsumiert werden. Somit wäre die Gesamtstruktur des Programms deutlicher, konsistenter und übersichtlicher.

Um die *Fichas* als Planungsinstrument zu optimieren schlagen wir Folgendes vor:

- Die im Planungsworkshop mit den Partnern festgelegten Meilensteine (vgl. B.6) sollten in die *Fichas* aufgenommen werden. Somit gewinnen das Monitoring und die Planung an Partnerorientierung und würden berücksichtigen, welche Prozesse, Voraussetzungen und Veränderungen beim Partner notwendig sind, damit das Vorhaben die beabsichtigten Wirkungen erzielen kann (ebd.: 20). Des Weiteren werden durch das gemeinsame Monitoring Kompetenzen zur Strategieentwicklung, -anpassung und -fortschreibung in den Strukturen und Prozessen der Kooperationspartner etabliert (ebd.: 21). Wichtig ist hierbei, dass keine Aktivitäten als Meilensteine formuliert werden.
- Die Meilensteine sollten für alle Subprodukt-*Fichas* bis Programmende festgelegt werden. Auch wenn Veränderungen beobachtet, reflektiert und bei der Steuerung berücksichtigt werden müssen, bedarf es einer klaren Zielsetzung bis Programmende (ebd.: 17).
- Die *Ficha*-Gespräche sollten in bestimmten Fällen subprodukt- und arbeitslinienübergreifend geführt werden. Wenn es beispielsweise darum geht, im Sinne des Mehrebenenansatzes Synergieeffekte zu erzielen, müssen die Absprachen auch in der Planung und somit in den *Fichas* Niederschlag finden. Gleiches gilt für gemeinsame Gespräche im Bereich Lokales Management. Wenn MitarbeiterInnen an gleichen Subprodukten in verschiedenen Munizipien arbeiten, könnten persönliche Erfahrungen (implizites Wissen) für die Steuerung und den Austausch nutzbar gemacht werden (ebd.: 13).
- In den *Fichas* sollte weiterhin der Ansatz verfolgt und ausgebaut werden, die Erfolgsfaktoren für erreichte Meilensteine zu identifizieren. Dafür dient das Managementinstrument Capacity WORKS®.

Die Indikatoren des Programms decken sich nur teilweise mit den angestrebten Wirkungen aus dem Angebot der Phase III. Auch findet die größte Stärke des Programms, das erfolgreiche *Capacity Development* bei den Partnern, kaum Niederschlag in den Indikatoren. Darüber hinaus gibt es keine Indikatoren, die erfolgreiche Kooperationen und Synergien im Sinne des Mehrebenenansatzes messen. Aus diesen Gründen empfehlen wir die Aufnahme von weiteren Indikatoren in das interne Monitoring, die die erreichten Wirkungen in diesen Bereichen besser widerspiegeln.

## B.6 Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern

Damit die erreichten Veränderungen nach Programmende gesichert werden können, gilt es insbesondere im letzten Programmjahr den Fokus auf die Nachhaltigkeit zu legen. Das bedeutet unter anderem, die Selbständigkeit der Partner dahingehend zu fördern, dass sie nach Ende der Unterstützung durch GTZ und GFA in der Lage sind, die angestoßenen Maßnahmen selbständig weiterzuführen. Partner sollten insbesondere im letzten Programmjahr vermehrt eine aktive Rolle in der Prozessgestaltung spielen, während die ProgrammmitarbeiterInnen, wo möglich zu einem *backstopping* übergehen. Als Hilfestellung können dabei die folgenden Fragen aus Capacity WORKS® dienen:

1. „Ist die Kompetenz zur Strategieentwicklung, -anpassung und -fortschreibung in den Strukturen und Prozessen der Kooperationspartner aufgebaut?“
2. „Ist die Kompetenz aufgebaut, für unterschiedliche Herausforderungen passende Formen der Steuerung zu finden?“ (ebd.: 17).

Die Sicherung der Nachhaltigkeit in den einzelnen Subprodukten macht eine detaillierte Planung des Ausstiegs für MitarbeiterInnen und Partner notwendig. Wir empfehlen daher, dass jede/r MitarbeiterIn mit den entsprechenden Partnern seiner Subprodukte einen partizipativen Planungsworkshop möglichst zeitnah durchführt. Dessen Ziele sollten sein:

1. Klare Kommunikation über das Programmende und dessen Bedeutung für die Partner.
2. Bestandsaufnahme dessen, was bereits erreicht wurde und was es im letzten Programmjahr noch zu erreichen gilt, um die Selbständigkeit der Partner zu gewährleisten und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu erreichen.
3. Partizipative Erarbeitung einer konkreten Jahresplanung mit festgelegten Meilensteinen für das letzte Programmjahr.

Kurz vor Ende des Programms könnte ein weiterer Planungsworkshop stattfinden. Ziel sollte eine detaillierte Jahresplanung für die Zeit nach Programmende sein, die ebenfalls konkrete Meilensteine mit einem festen Zeitrahmen enthält. Insgesamt sollte darauf geachtet werden, dass die Partner bis zum Ende des Programms über Planungs- und Steuerungskompetenzen verfügen. Je nach Programmpartner könnte

daher daran gedacht werden, bereits im ersten Workshop einige Einheiten durch den Partner moderieren zu lassen. Idealerweise sollte die Planung und Durchführung des Workshops am Ende des Programms dann allein in den Händen der Partner liegen.

Die detaillierte Ausgestaltung des Planungsworkshops hängt stark von den jeweiligen Bedürfnissen sowie Stärken und Schwächen der Partner ab. Als unterstützende Hilfestellung zur Planung des ersten Workshops kann daher an dieser Stelle nur ein grobes Konzept vorgestellt werden. Es soll nicht als festes Schema verstanden werden, sondern vielmehr als ein Angebot von Ideen und hilfreichen Leitfragen, die flexibel kombinierbar sind und an die spezifischen Bedürfnisse der Partner angepasst werden müssen.

Grob kann der Planungsworkshop in vier Themenblöcke unterteilt werden:

1. Einstieg: Kommunikation über das Programmende
2. Bestandsaufnahme
3. Identifikation von Handlungsoptionen
4. Definieren und Festhalten konkreter Meilensteine

### **Einstieg: Kommunikation über das Programmende**

Als Einstieg in den Workshop könnte eine klare Kommunikation über das Ende des Programms in Form einleitender Worte dienen. Darüber hinaus sollten die Partner für das letzte Programmjahr motiviert werden.

### **Bestandsaufnahme**

Die Bestandsaufnahme dient als Planungsgrundlage für das letzte Programmjahr. Hier könnte den Partnern die Möglichkeit gegeben werden, ihre Sicht auf die derzeitigen Fortschritte und Defizite bezüglich der Nachhaltigkeit darzulegen. Die zentralen Nachhaltigkeitskriterien „Fähigkeiten und Wissen“, „Wirtschaftliche Situation“ und „Politisch-institutionelle Strukturen“ sollten dabei im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus könnte die vom SLE-Team vorgenommene Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials der einzelnen Subprodukte (s. Kapitel 3.1) Beachtung finden.

Die zentralen Leitfragen, die durch diese Einheit führen, sind:

1. Was konnte im Rahmen der Zusammenarbeit bisher erreicht werden? Welche Fähigkeiten wurden ausgebaut, welche Strukturen institutionalisiert?

2. Welche Herausforderungen bezüglich der Nachhaltigkeitskriterien „Fähigkeiten und Wissen“, „Wirtschaftliche Situation“ und „Politisch-institutionelle Strukturen“ gilt es bis zu Programmende noch zu überwinden?

Zur Durchführung dieser Einheit könnte eine einfache Kartenabfrage oder aber ein Brainstorming zu den beiden Leitfragen dienen. Eine andere Möglichkeit wäre, dass der/die jeweilige MitarbeiterIn die für das Subprodukt zentralen Nachhaltigkeitskriterien mit Hilfe der Bewertung des Nachhaltigkeitspotenzials (s. Kapitel 3.1) identifiziert. In einem weiteren Schritt könnte dann eine Diskussion über den derzeitigen Stand der einzelnen Kriterien stattfinden. Auch eine Selbsteinschätzung durch die Partner bezüglich der Nachhaltigkeitskriterien wäre denkbar, beispielsweise mittels einer Punkteskala von 1 (Nachhaltigkeit gefährdet) bis 10 (Nachhaltigkeit gegeben).

Für die Diskussion könnten folgende Leitfragen aus Kapitel 2.2 hilfreich sein, die an dieser Stelle verkürzt nur für die Kernkriterien für Nachhaltigkeit dargestellt sind:

- **Fähigkeiten und Wissen:** Verfügen die Programmpartner über die nötigen Fähigkeiten und Strukturen? Beherrschen die Partner und VertreterInnen der Zielgruppen Instrumente und Methoden, die zentral für die Ausführung von erforderlichen Aktivitäten sind (z.B. Organisationsstrukturen, Administration, Moderation, technisches Know-How oder ähnliches)? Verfügen sie darüber hinaus über wichtige Informationen, Kenntnisse, *lessons learned*, auf die sie zugreifen können, um die nötigen Aktivitäten effizient umzusetzen und weiterzugeben?
- **Wirtschaftliche Situation:** Sind die Aktivitäten auch ohne externe Unterstützung in Zukunft finanzierbar? Bilden sie darüber hinaus durch die Einbettung in marktwirtschaftliche Mechanismen einen ökonomischen Anreiz für die Akteure, indem die veränderten Handlungsweisen Einkommen sichern oder alternative Einkommensquellen schaffen? Gibt es einen Zugang zu nationalen oder internationalen Märkten?
- **Politisch-institutionelle Strukturen:** Behindern oder ermöglichen die umweltpolitischen und institutionellen Rahmenbedingungen (Gesetze und deren Umsetzung, Dienstleistungen, Verteilung von Verantwortung) die betreffenden Aktivitäten?

### Identifikation von Handlungsoptionen

Während in einigen Subprodukten direkt im Anschluss an die Bestandsaufnahme eine detaillierte Jahresplanung möglich sein wird, gilt es in anderen Subprodukten

Handlungsoptionen zur Bewältigung von Herausforderungen bezüglich der Nachhaltigkeit zu identifizieren. Für diesen Schritt sollte ausreichend Zeit eingeräumt werden und gegebenenfalls mehrere Einheiten hierfür in Betracht gezogen werden.

Jedes Subprodukt steht vor anderen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Die geeigneten Leitfragen und Instrumente zur Suche von Handlungsoptionen sind damit sehr spezifisch für jedes Subprodukt, so dass hier kein allgemein gültiges Vorgehen empfohlen werden kann. In vielen Fällen können jedoch die Entwicklung einer Strategie und die Identifikation von neuen Kooperationspartnern dienlich sein. Eine Hilfestellung bieten die folgenden Leitfragen aus Capacity WORKS®:

#### Zur Strategieentwicklung

1. „Passt die Auswahl der vereinbarten Leistungen zu den Wirkungen, die erreicht werden sollen?“
2. „Beschreibt das Leistungspaket den Weg zu einer erfolgreichen Positionierung des Vorhabens im jeweiligen Markt?“
3. „Sind Alternativen bedacht worden? Sind Risiken ausreichend berücksichtigt? Welche Denkgewohnheiten stehen uns im Weg? Geht die Strategie auf die kulturelle und politische Umsetzbarkeit ein?“ (ebd: 10)

#### Zur Identifikation von neuen Kooperationspartnern:

1. „Sind wichtige Personen und Organisationen funktional in das Vorhaben eingebunden? Wie lassen sie sich aktivieren?“
2. „Welche strategisch interessanten Ressourcen lohnt es sich für das Vorhaben hinzuzugewinnen?“
3. „Welche Personen und Organisationen außerhalb des Kooperationssystems kommen als Tauschpartner für das Vorhaben infrage? Welches sind die komparativen Vorteile, die uns zu einem attraktiven Partner in einer komplementären Zusammenarbeit machen?“ (ebd.: 12)
4. Für die Identifikation von neuen Kooperationspartnern und Möglichkeiten der Ausweitung von Netzwerken kann die Anwendung des Instruments „Regenbogenlandschaft“ (vgl. GTZ, 2008: 39) empfohlen werden.

### **Definieren und Festhalten konkreter Meilensteine**

In diesem letzten Schritt findet die konkrete Planung für das letzte Programmjahr statt. Hierbei sollten, beispielsweise in Form einer Tabelle, Meilensteine mit konkretem Zeitfenster, bis wann sie erreicht werden sollen, festgehalten werden. Dabei sollte beachtet werden, dass weniger Aktivitäten als vielmehr Meilensteine im Bereich *Capacity Development* formuliert werden. D.h. es sollte festgelegt werden, welche Fähigkeiten es bis zu Programmende bei den Partnern weiterzuentwickeln gilt, damit diese in der Lage sind, die Maßnahmen dauerhaft eigenständig durchzuführen.

Folgende Leitfragen können eine Hilfestellung zur Formulierung der Meilensteine sein:

1. Was soll sich ändern?
2. Bei wem soll sich die Änderung auswirken?
3. In welchem Maß soll sich etwas ändern?
4. Bis wann soll sich die Änderung einstellen?
5. Sind die formulierten Meilensteine realistisch in ihrer Zielerreichung?
6. Kann mit der Erfüllung der Meilensteine die Nachhaltigkeit des Subproduktes als gesichert angesehen werden?

Die im Workshop formulierten Meilensteine sollten in einer Tabelle festgehalten und die Fortschritte regelmäßig mit den Partnern überprüft werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Meilensteine ebenfalls in die *Fichas* der Subprodukte aufzunehmen und sie im Rahmen des internen Monitorings zu überprüfen (s. B.5).

## **B.7 Workshop zu den Handlungsempfehlungen**

Nach Evaluierungen und Projektfortschrittskontrollen stellt sich immer die Frage, in welcher Art und Weise die vorgenommenen Empfehlungen Niederschlag in der jeweiligen Entwicklungsmaßnahme finden. Inwiefern sind die Empfehlungen umsetzbar und zielführend? Darüber hinaus muss definiert werden, was sich im Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen des Programms ändern muss, um eventuellen Modifizierungen Rechnung zu tragen.

Das wird am ehesten in eigens dafür konzipierten Workshops möglich sein. So könnten die Handlungsempfehlungen in einem Workshop mit dem gesamten Team diskutiert werden. Der Workshop ließe sich in sechs Einheiten à durchschnittlich zwei Stunden einteilen, um folgende Themen im Einzelnen zu bearbeiten:

1. Stärkung des Mehrebenenansatzes
2. Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen
3. Kooperationen und Netzwerke fördern
4. Interne Synergien erfolgreich nutzen
5. Anpassung des internen Wirkungsmonitorings
6. Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern

Die sechs Einheiten könnten jeweils von einem/r MitarbeiterIn vorbereitet und moderiert werden, um *ownership* und Partizipation im Team zu fördern. Die Einheiten ließen sich folgendem Dreischritt aufbauen:

- Blitzlicht und erste Diskussion über das Thema. Hier könnte ein Stimmungsbild im Sinne einer offenen Meinungsrunde gemacht oder die Sinnhaftigkeit der Empfehlung auf einer Skala bewertet werden.
- Einigung, ob und welche Handlungsempfehlungen aus dem jeweiligen Bereich übernommen werden. Dabei sollte direkt festgehalten werden, wie die Umsetzung dokumentiert und überprüft wird.
- Erste Ausarbeitung und Konkretisierung der Handlungsempfehlungen. Die folgenden Vorschläge dienen als Inspiration für die Verantwortlichen der jeweiligen Einheit:

### **Stärkung des Mehrebenenansatzes**

Für diese Einheit ließen sich Arbeitsteams in Zweier- bis Vierergruppen bilden, die in einer Stunde die vom SLE-Team angeführten Synergieeffekte zwischen den Ebenen diskutieren und weitere identifizieren. Die Teams sollten produktübergreifend und im Vorfeld möglichst so zusammengesetzt sein, dass Anknüpfungspunkte in ihrer Arbeit bestehen. Diese Teams sollten erste Ergebnisse festhalten und diese in ihre individuelle Arbeitsplanung aufnehmen. Zukünftig könnten diese Kleingruppen arbeitsgruppenübergreifenden Steuerungsteams bilden (vgl. B.1) und auf den monatlichen Sitzungen zusammenkommen, ihre Ziele diskutieren und abgleichen (vgl. B.4)

### **Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen**

Die MitarbeiterInnen könnten in einem ersten Schritt in Zweiteams mögliche Formen der Aufbereitung ihrer *best-practice*-Beispiele per *Brainstorming* sammeln. Dabei sollten stets die Bedürfnisse der Partner und die Umsetzbarkeit mitgedacht werden. In einem zweiten Schritt ließen sich potenzielle Unterstützer und Promoter der

Modellprojekte sowie konkrete Möglichkeiten der Veröffentlichung identifizieren. Am Ende wäre eine Präsentation der Ergebnisse sinnvoll, um Ideen auszutauschen und zu ergänzen. Für diese Einheit sowie die Aufbereitung der Projekte mit Modellcharakter und das *Up-Scaling* der Projekte durch Unterstützer eignen sich folgende Capacity WORKS<sup>®</sup>-Instrumente: „Produktorientiertes Wissensmanagement“ (Erfolgsfaktor 5, Instrument 3) und „Verbreitung und Verankerung von Erfahrung und Wissen (Up-Scaling)“ (Erfolgsfaktor 5, Instrument 6).

Darüber hinaus müssten eine eventuelle Sammlung der Ausstiegserfahrungen von PROGEREN für die GTZ-Zentrale in Eschborn und die Koordinierung des Wissensmanagements durch eine zusätzliche Fachkraft eruiert werden.

### **Kooperationen und Netzwerke fördern**

In dieser Einheit könnten sich sowohl regionen-, produkt- und ebenenübergreifende Arbeitsgruppen bilden, die akteurs- oder themenspezifische Kooperationen und Netzwerke identifizieren. Wichtig ist hierbei, das Ziel und die Form der jeweiligen Kooperation klar zu definieren. Im Hintergrund sollten hierbei auch immer die Funktion von Netzwerken für das Wissensmanagement und die Konsolidierung des Mehrebenenansatzes mitgedacht werden. Anregungen und Hilfestellung bietet das Capacity WORKS<sup>®</sup>-Instrument „Kooperationsformen und Rollen“ (Erfolgsfaktor 2, Instrument 3).

### **Interne Synergien erfolgreich nutzen**

Bei den vorangegangenen Einheiten sollte sich bereits herauskristallisiert haben, in welchen Arbeitsgruppen sich themen-, produkt- und regionenspezifische Synergieeffekte durch eine verstärkte Kooperation bilden können. Diese Arbeitsgruppen sollten sich zusammenfinden, gemeinsame Themen definieren und Austauschforen festlegen, beispielsweise Arbeitsgruppen bei den Monatssitzungen, *Ficha*-Gespräche in Gruppen, Treffen in den Regionen.

Darüber hinaus ließe sich das Capacity WORKS<sup>®</sup>-Instrument „Kernprozesse“ (Erfolgsfaktor 4, Instrument 1) anwenden, um gemeinsam im Team die Kernprozesse des Programms für das letzte Jahr zu definieren. Das könnte auch Aufschluss darüber geben, ob alle MitarbeiterInnen effizient eingesetzt sind oder an anderer Stelle mehr zum Gesamterfolg des Programms beisteuern können.

### **Anpassung des internen Wirkungsmonitorings**

Bei diesem Thema sollte sich das Team durch Diskussion und Austausch darauf einigen, welche Handlungsempfehlungen umgesetzt werden. Zum Teil hängen die Modifizierungen mit bereits zuvor behandelten Themen eng zusammen, im Falle der

Umstrukturierung der Subprodukte ist eine zusätzliche Einigung im Team nötig. Wir empfehlen, dass alle Ergebnisse verbindlich beschlossen und protokolliert, sowie konkrete zeitnahe Folgeschritte formuliert werden. Nur so können die Handlungsempfehlungen für bessere Ergebnisse gewinnbringend genutzt werden. Die Umgestaltung der Monatssitzungen (vgl. B.4) kann nach diesem zweitägigen Workshop Raum bieten, um die Themen in Arbeitsgruppen weiter zu bearbeiten und voran zu bringen.

### **Gemeinsame Planung des Ausstiegs mit den Partnern**

Jede/r MitarbeiterIn erarbeitet in einer Stunde auf Basis des Vorschlags des SLE-Teams den Entwurf eines Planungsworkshop für seine spezifischen Partner. Danach stellt er/sie den Vorschlag einem/r anderen MitarbeiterIn vor. Im Zweierteam werden dann Tipps und Ergänzungen gegeben und diskutiert.

## C. Übersicht der Interviews, Workshops etc.

### 1) Interviews

Datum	Organisation/Initiative	Person, ggf. Funktion	Ort
03.08.2010- 02.09.2010	GTZ/GFA (alle ProgrammmitarbeiterInnen)	Alejandrino Castillo Ana Dolores Andrés Cepeda Beate Altrieth Chris Fischer Fatima Franco Fernando Ramirez Laura Guzman Matthäus Hofmann Matthias Müller Omar Espinal Oscar Mena-Tamayo Rosa Lamelas	SD/ JA/ SI/ CAA <sup>31</sup>
03.08.2010	Wirtschafts- und Planungsministerium	América Bastidas Inocencio García José Ronaldo Torres, Gladys Michelle Rojas Vólquez	SD
03.08.2010	Umweltministerium	Prof. José Almonte Fermín Tineo	SD
03.08.2010	afd (Französische Agentur für Entwicklungszusammenarbeit)	Aline Etlicher	SD
04.08.2010	Umweltministerium	David Areas	SD
04.08.2010	USAID (US-amerikanische Agentur für	Duty Green	SD

<sup>31</sup> SD=Santo Domingo, SI=Sierra (CAY), JA=Jarabacoa (CAY), CAA= Rio Limpio, Restauración, Dajabón, Santiago Rodriguez

Datum	Organisation/Initiative	Person, ggf. Funktion	Ort
	Entwicklungszusammenarbeit)		
04.08.2010	FEDOMU (Gemeindeverband)	Francis Jorge García	SD
04.08.2010	Journalisten	Edit Plebes, N.N.	SD
06.08.2010	Externe Gutachter der GTZ/GFA	Mónica Jácome R. Juan Gangotena	SD
09.08.2010 <sup>32</sup>	Ehem. Direktor des Umweltbüros Jarabacoa, Ehem. Direktor der Mancomunidad Madre de las Aguas	Esméling Genao	JA
10.08.2010	Bürgermeisteramt Jarabacoa	Daveyda Trinidad, Direktorin des Umweltbüros in Jarabacoa und Mitarbeiterin des Bürgermeisters	JA
10.08.2010	Geschäftsführung von PSA	Santa Rosario Ramón A. Durán	JA
11.08.2010	Bürgermeisteramt Jarabacoa	Katia Lambis, Roberto	JA
13.08.2010	Cluster de Café	Micha Neumicia	JA
09.08.2010	Bürgermeisteramt Jánico	Leo Abreo	SI
09.08.2010	FEDOMO (Gemeindeverband)	Clemen Luna	SI
09.08.2010	Mancomunidad Madres de las Aguas	Hector Terez	SI
10.08.2010	Bürgermeisteramt Las Placetas	N.N. (Bürgermeister von Las Placetas)	SI
11.08.2010	Bürgermeisteramt Monción	N.N. (Bürgermeister von Monción)	SI

<sup>32</sup> 09.08.2010 – 20.08.2010 Datenerhebung in den Programmregionen CAY und CAA, Aufteilung des SLE-Teams in zwei Gruppen

Datum	Organisation/Initiative	Person, ggf. Funktion	Ort
11.08.2010	Produzenten von Bosque Sequo	Francisco Rosario Jesus Martinez (2x) Nicolas Almonte	SI
12.08.2010	Plan Sierra	Siemon Abreu	SI
17.08.2010	“Banquito Zona Verde” (Kooperative von Ersparnissen und Krediten)	Leonidos Guzman, Geschäftsführer	CAA
17.08.2010	Kooperative der organischen Produzenten Rio Limpios	Don Neno	CAA
17.08.2010	“	Amparo Lopez	CAA
18.08.2010	Verband der Kaffeeproduzenten San José del Valle	David Valenzuela Ovispo	CAA
19.08.2010	CREAR	Francisco	CAA
19.08.2010	Verwalter des Nationalparks Nalga de Maco	Ovispo	CAA
19.08.2010	Mitglied der Gruppe “Co- Management des Nationalparks Nalga de Maco”	Porfilio	CAA
19.08.2010	Bürgermeisteramt Restauración	N.N., ehemalige Bürgermeisterin von Restauración	CAA
19.08.2010	Partizipativer Bürgerhaushalt Restauración + Umweltbüro Restauración	Fayer, ehemaliger Berater/Vorsitzender des Partizipativen Bürgerhaushaltes Ruben Onasis, Direktor des Umweltbüros Restauración	CAA
19.08.2010	UNAPROBOSQUE	Sokrates	CAA
20.08.2010	Umweltbüro auf Provinzebene in Dajabón	Ana Carasco, Direktorin Team der Fachkräfte	CAA
20.08.2010	Umweltbüro auf Provinzebene in	Maria Teresa Alvaréz,	CAA

Datum	Organisation/Initiative	Person, ggf. Funktion	Ort
	Santiago Rodriguez	Direktorin Team der Fachkräfte	
25.08.2010	Umweltministerium	José Feliz	SD
21.09.2010	Fundación Frontera Futuro (NRO)	Domingo Contreras, Vorsitzender der Fundación Frontera Futuro und Generalsekretär des Bürgermeisteramts des Distrikts Santo Domingo	SD

## 2) Workshops

Datum	Organisation/Initiative	# TeilnehmerInnen	Ort
09.08.2010	Umweltkomitee Jánico	5	SI
10.08.2010	Red de Promotores	13	SI
11.08.2010	Umweltkomitee Monción	12	SI
14.08.2010	ASCAJA	9	JA
18.08.2010	Kooperative der organischen Produzenten Rio Limpios + Verband der Kaffeeproduzenten San José del Valle	6	CAA
18.08.2010	Mitglieder des Treibhausprojekts der Fundación Frontera Futuro	7	CAA
18.08.2010	ASODEFOREST	15	CAA
19.08.2010	Red de Promotores	8	CAA
10.09.2010	GTZ/GFA - Nachhaltigkeitsworkshop	14	CAA
20.10.2010	GTZ/GFA Abschlussworkshop	15	CAA

**3) Gruppendiskussionen**

Datum	Organisation/Initiative	Person, Funktion	Ort
09.08.2010	GTZ/GFA/CIM	Matthäus Hofman, Beate Altrieth, Omar Espinal, Hartmut Mueller-Heinze (CIM)	JA
10.08.2010	Team der „Neuen Fachkräfte“ von Buena Vista	Rafael, Manuel, José Antonio, David	JA
17.08.2010	ASODEFOREST	Wilson Contreras, Präsident Angel Belliad, Vizepräsident Juan Santana, Sekretär Manuel Ramírez, Schatzmeister Francisco Gómez, Generalsekretär Enmanuel Gonell, Koordinator George Valenzuela, Betreiber von Bewässerungskanälen	CAA

**4) Begleitung von Programmaktivitäten**

Datum	Exkursionsziel	TeilnehmerInnen	Ort
11.08.2010	6 Treibhäuser in der Region La Palma	Ramón Batista (Produzentenvertretung CORECAY), César (IDIAF), David (Neue Fachkraft Buena Vista)	JA
12.08.2010	Limonenplantage, Verpackungsstation, Exportfirma BANAMA in Mao	8 ProduzentInnen GFA-Mitarbeiterin	JA
18.08.2010	3 Trocknungsstellen für Pflanzensamen, Baumschule, Nachhaltig bewirtschaftete Waldflächen, Sägewerk	GFA-Mitarbeiter	CAA
19.08.2010	Baustelle der Treibhäuser und staatliche Baumschule in Rio Limpio	Ein Teilnehmer des Treibhausprojekts GFA-Mitarbeiterin	CAA

## **D. Terms of Reference (TOR)**

### **Auslandsprojekt 2010 des SLE in der Dominikanischen Republik**

#### **Aufgabenstellung und Auftragsrahmen**

##### **Thema der Untersuchung**

Capacity Development – Wirkung und Nachhaltigkeit des EZ-Programms Nachhaltiger Schutz natürlicher Ressourcen in der Dominikanischen Republik

##### **Hintergrund**

Entwaldung und unangepasste Landnutzungsformen in den ländlichen Gebieten der Dominikanischen Republik führen zu Degradierung wichtiger Wassereinzugsgebiete. Die Lebensgrundlage der verarmten ländlichen Bevölkerung ist bedroht und die langfristige Wasserversorgung der Dominikanischen Republik und der gesamten Insel Hispaniola ist nicht mehr gesichert. Ursachen sind eine unangepasste Nutzung der natürlichen Ressourcen seitens der lokalen Bevölkerung und fehlende Kapazitäten im Management der natürlichen Ressourcen in staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Das vor neun Jahren gegründete Umweltministerium agiert zentralistisch von der Hauptstadt aus und ist mit absoluter Personal-, Planungs- und Budgethoheit ausgestattet. Dadurch konnte die lokale Bevölkerung und lokale Autoritäten nicht auf Leistungen und Ressourcen des Ministeriums zurückgreifen und übernahm keinerlei eigene Verantwortung für eine nachhaltige Bewirtschaftung und den Schutz der natürlichen Ressourcen.

GTZ-PROGEREN setzt seit 01/2003 den Schwerpunkt seiner Beratungsleistung auf eine Stärkung der nationalen und lokalen institutionellen Kapazitäten. Mit diesem Mehrebenen-Ansatz wurden Wirkungen auf nationaler Ebene (u.a. Entflechtung des Umweltministeriums und Dezentralisierung der Umweltkompetenzen auf Gemeindeebene) und auf lokaler Ebene (u.a. verbesserte Amtsführung, Armutsminderung und Schutz ökologisch wichtiger Naturräume in zwei Wassereinzugsgebieten) erreicht. Momentan befindet sich das Programm in seiner letzten Phase (III), welche 02/2012 endet.

##### **Ziel**

Ziel der Studie ist es zum einen die erzielten Wirkungen unter Berücksichtigung der OECD-DAC Kriterien und der Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS zu untersuchen

und zu systematisieren. Dabei ist auch der Einfluss des Mehr-Ebenen-Ansatzes und des daraus resultierenden Fahrstuhleffekts auf das Gesamtergebnis zu bewerten.

Im Rahmen der Studie sollen auch Strategien für das letzte Programmjahr und dessen Schließung erarbeitet werden. Die Sicherung der beschriebenen Wirkungen über das Programm hinaus spielt hier eine entscheidende Rolle. Das Wissensmanagement ist ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Strategien.

### **Erwartete Ergebnisse**

Eine detaillierte Analyse aller Produkte und Wirkungen des gesamten Programms liegt vor. Wesentliche Bestandteile des Produktes sind:

- Eine Systematisierung der Produkte und Leistungen des Programms und darauf aufbauend eine Beschreibung der erzielten Wirkungen. Dabei wird auf die formulierten Wirkungsketten, auf Erfolgsfaktoren und auf Probleme während der Umsetzung Bezug genommen.
- Eine kritische Bewertung der Vorgehensweise sowie eine Kosten-Nutzen Analyse
- Ausgearbeitete Vorschläge zur Gestaltung des letzten Programmjahres und des Programmendes. Die Umsetzung dieser Strategien leistet einen Beitrag zur Sicherung der Nachhaltigkeit der geförderten Prozesse.

### **Beteiligte Organisationen**

- SEEPyD – Dominikanisches Planungsministerium (Politikträger)
- SEMARENA – Dominikanisches Umweltministerium
- Direcciones Provinciales de SEMARENA – Regionale Büros des Umweltministeriums in den beiden Interventionsgebieten
- Lokale Gemeindeverwaltungen und Autoritäten der Partnergemeinden
- Gemeindeverband Madre de las Aguas
- Produktionsgenossenschaften (Cafe, Forst)
- Lokale zivilgesellschaftliche Organisationen und NRO
- GTZ-PROGEREN

### **Durchführung**

Während einer Vorbereitungsreise wird die Teamleiterin in enger Abstimmung mit GTZ-PROGEREN und den wichtigsten lokalen Partner ein detailliertes Konzept des Forschungsprojektes erarbeiten und den Aufenthalt der Studiengruppe planen.

Im Rahmen ihrer Analyse werden die Teilnehmer die wichtigen, an den zurückliegenden und aktuellen Prozessen beteiligten Personen interviewen. Dazu sind auch Reisen in die beiden Interventionszonen vorgesehen.

Im Laufe der Feldforschung wird GTZ/PROGEREN über Zwischenergebnisse informiert und ggf. in die Anpassung des Durchführungsplanes einbezogen.

Ergebnisse und Veröffentlichungen werden mit GTZ/PROGEREN abgestimmt. Am Ende der Studienreise wird die Studiengruppe vorläufige Ergebnisse vor Ort den dominikanischen und deutschen Beteiligten präsentieren.

### **Leistung der Beteiligten**

Das SLE wird die Studie inhaltlich und organisatorisch gemäß der ToR vorbereiten. Dazu gehört auch die Vorbereitung des Studienteams und – in Abstimmung mit GTZ/PROGEREN – die Auswahl der Teamleitung. Eine ausführliche Dokumentation der Ergebnisse ist zu erstellen. Das SLE übernimmt Teile der Finanzierung.

GTZ/PROGEREN leistet während der Vorbereitungsreise der Teamleitung und während des Aufenthalts der Studiengruppe logistische und organisatorische Unterstützung und bietet bei der Auswahl und Kontaktaufnahme von Gesprächspartner Hilfe an. Notwendige projektbezogene, fachliche und länderkundliche Informationen werden zur Verfügung gestellt.



## Liste der SLE Publikationen ab 1995

- Heidi Feldt**, Jan Kleine Büning, Lea Große Vorholt, Sophie Grunze, Friederike Müller, Vanessa Völkel: **Capacity Development im Bereich Management natürlicher Ressourcen - Wirkungen und Nachhaltigkeit**. Berlin 2010 S243
- Markus Fiebiger**, Sohal Behmanesh, Mareike Dreuße, Nils Huhn, Simone Schnabel, Anna K. Weber: **The Small-Scale Irrigation Farming Sector in the Communal Areas of Northern Namibia. An Assessment of Constraints and Potentials**. Berlin 2010 S242
- Ekkehard Kürschner**, Christian Henschel, Tina Hildebrandt, Ema Nevenka Jülich, Martin Leineweber, Caroline Paul: **Water-Saving in Rice Production – Dissemination, Adoption and Short Term Impacts of Alternate Wetting and Drying (AWD) in Bangladesh**. Berlin 2010 S241
- Helge Roxin**, Heidi Berkmüller, Phillip John Koller, Jennifer Lawonn, Nahide Pooya, Julia Schappert: **Economic Empowerment of Women through Microcredit - Case Study of the "Microfinance Investment and Technical Assistance Facility" (MITAF) in Sierra Leone**. Berlin 2010 S240
- Alfred Gerken**, Daniela Bese, Andrea Düchting, Henri Gebauer, Christian Rupschus, Sonja Elisabeth Starosta: **Promoting Regional Trade to Enhance Food Security. A Case Study on the Border Region of Tanzania and Zambia**. Berlin 2009 S239
- Ekkehard Kürschner**, Eva Diehl, Janek Hermann-Friede, Christiane Hornikel, Joscha Rosenbusch, Elias Sagmeister: **Impacts of Basic Rural Energy Services in Bangladesh. An Assessment of Improved Cook Stove and Solar Home System Interventions**. Berlin 2009 S238
- Ina Dupret**, Anna Heinrich, Christian Keil, Fabian Kienle, Caroline Schäfer, Felix Wagenfeld: **30 Años de Cooperación entre Bolivia y Alemania en el Sector de Riego. Impactos Logrados y Lecciones Aprendidas**. Berlin 2009 S237
- Erik Engel**, Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler, Corinna Wallrapp: **Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 1: Le cas du Parc National du Toubkal**. Berlin 2009 S236 Vol. I
- Erik Engel**, Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler, Corinna Wallrapp: **Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 2: Manuel Méthodologique. L'élaboration d'une stratégie, pas à pas**. Berlin 2009 S236 Vol. II
- Heidi Feldt**, Maren Kröger, Stefan Roman, Annelie Scheider, Magdalena Siedlaczek, Florian Warweg: **Stärkung der Zivilgesellschaft – Bewertung des DED-Beitrages in Peru in den Bereichen Demokratieförderung sowie Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung**, Berlin 2008 S235
- Ralf Arning**, Christin Bauer, Constanze Bulst, Annalena Edler, Daniel Fuchs, Alexandra Safi: **Les petites et moyennes exploitation agricoles face aux structures de supermarchés – commercialisation des produits agricoles en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières**, Berlin 2008 S234
- Gabriele Zdunek**, Dorothee Dinkelaker, Britt Kalla, Gertraud Matthias, Rebecca Szrama, Katrin Wenz: **Child Labour and Children's Economic Activities in Agriculture in Ghana**, Berlin 2008 S233
- Christian Staiss**, Stephen Ashia, Maxwell Aziabah Akansina, Jens Boy, Kwarteng Frimpong, Bettina Kupper, Jane Mertens, Philipp Schwörer, Silvia Ullrich: **Payments for Environmental Services as an Innovative Mechanism to Finance Adaptation Measures to Climate Change in Ghana**, Berlin 2008 S232

- Erik Engel**, Nicole Piepenbrink, Jascha Scheele, Conrad Dorer, Jeremy Ferguson, Wera Leujak: **Being Prepared: Disaster Risk Management in the Eastern Visayas, Philippines**. Berlin 2007 S231
- Carola Jacobi-Sambou**, Ruth Becker, Till Bellow, Sascha Reeb, Levke Sörensen, Simon Stumpf: **Armutsmindernde Wirkungen ausgewählter Vorhaben des deutschen EZ-Portfolios in Burkina Faso**. Berlin, 2007 S230
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: **Desenvolvimento Económico Local em Moçambique: m-DEL para a Planificação Distrital – um método para identificar potencialidades económicas e estratégias para a sua promoção (Vol. 1)**. Berlin 2007 S229  
Vol. I
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: **Guião para aplicação do m-DEL – uma ferramenta para as Equipas Técnicas Distritais (Vol. 2)**. Berlin 2007 S229  
Vol. II
- Thomas König**, Jantje Blatt; Kristian Brakel; Kristina Kloss; Thorsten Nilges; Franziska Woellert: **Market-driven development and poverty reduction: A value chain analysis of fresh vegetables in Kenya and Tanzania**. Berlin 2007 S228
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2007. Dokumentation zur Veranstaltung vom 24.-27. April 2007 in Berlin**. Berlin, 2007 S227
- Christian Berg**, Karin Fiege, Beate Holthusen, Gesa Grundmann, Iris Paulus, Shirley Wouters, Gabriele Zdunek: **Teamleitung: Erfahrungen mit Aktions- und Entscheidungsorientierten Untersuchungen**. Berlin, 2007 S226
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, **Contribuição da Construção de Estradas Rurais na Redução da Pobreza? Análise de Impacto na Província de Sofala, Moçambique**. Berlin, 2006 S225
- Erik Engel**, Henrica von der Behrens, Dorian Frieden, Karen Möhring, Constanze Schaaff, Philipp Tepper, **Strategic Options towards Sustainable Development in Mountainous Regions. A Case Study on Zemo Svaneti, Georgia**. Berlin, 2006 S224
- Christian Berg**, Susanne Bercher-Hiss, Martina Fell, Alexander Hobinka, Ulrike Müller, Siddharth Prakash, **Poverty Orientation of Value Chains for Domestic and Export Markets in Ghana**. Berlin, 2006 S223
- Stephan Amend**, Jaime Cossa, Susanne Gotthardt, Olivier Hack, Britta Heine, Alexandra Kurth, **Katastrophenrisikoreduzierung als Prinzip der Ländlichen Entwicklung - Ein Konzept für die Deutsche Welthungerhilfe. (Nicaragua)**. Berlin, 2006 S222
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, **Armutsminderung durch ländlichen Straßenbau? Eine Wirkungsanalyse in der Provinz Sofala, Mosambik**. Berlin, 2006 S221
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2006. Dokumentation zur Veranstaltung vom 3.-6. April 2006 in Berlin**. Berlin, 2006 (nur als CD erhältlich) S220
- Ivonne Antezana**, André Fabian, Simon Freund, Eileen Gehrke, Gisela Glimmann, Simone Seher, **Poverty in Potato Producing Communities in the Central Highlands of Peru**. Berlin, 2005 S219
- Melanie Djédjé**, Jessica Frühwald, Silvia Martin Han, Christine Werthmann, Elena Zanardi, **Situation de référence pour le suivi axé sur les résultats – Étude réalisée pour le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (LUCOP) de la Coopération Nigéro-Allemande**. Berlin, 2005 S218

- Gesa Grundmann, Nathalie Demel, Eva Prediger, Harald Sterly, Azani Tschabo, Luzie Verbeek, Wirkungen im Fokus - Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung der Arbeit des Deutschen Entwicklungsdienst im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation.** Berlin, 2005 S217
- Lioba Weingärtner, Markus Fiebiger, Kristin Höltge, Anke Schulmeister, Martin Strele, Jacqueline Were, Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia - Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies.** Berlin, 2005 S216
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2005. Dokumentation zur Veranstaltung vom 14.-17. März 2005 in Berlin.** Berlin, 2005 (nur als CD erhältlich) S215
- Karin Fiege, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze, Zusammen bewerten - gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ).** Berlin, 2004 S214
- Pascal Lopez, Ulrike Bergmann, Philippe Dresrüsse, Michael Hoppe, Alexander Fröde, Sandra Rotzinger, VIH/SIDA: Un nouveau défi pour la gestion des aires protégées à Madagascar - l'intégration des mesures contre le VIH/SIDA dans le travail du Parc National Ankarafantsika.** Berlin, 2004 S213
- Birgit Kundermann, Mamadou Diarrassouba, Diego Garrido, Dorothe Nett, Sabine Triemer de Cruzate, Andrea Ulbrich, Orientation vers les effets et contribution à la lutte contre la pauvreté du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) au Mali.** Berlin, 2004 S212
- Christian Berg, Mirco Gaul, Romy Lehns, Astrid Meyer, Franziska Mohaupt, Miriam Schröder, Self-Assessing Good Practices and Scaling-up Strategies in Sustainable Agriculture – Guidelines for Facilitators.** Berlin, 2004 S211
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 29. März bis 1. April 2004 in Berlin.** Berlin, 2004 S210
- Iris Paulus, Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake, Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun.** Berlin, 2003 S209
- Gabriele Zdunnek, Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux, Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa.** Berlin, 2003 S208
- Beate Holthusen, Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand, Mainstreaming Measures against HIV/AIDS. Implementing a new Strategy within the Provincial Government of Mpumalanga / RSA.** Berlin, 2003 S207
- Shirley Wouters, Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz, Development of a Peace and Conflict Impact Assessment for Communities in the South Caucasus.** Berlin, 2003 S206
- Christian Berg, Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder, Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable Regional Economic Development in Mongolia.** Berlin, 2003 S205
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003 in Berlin.** Berlin, 2003 S202

- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique.** Berlin, 2002 S201
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Turismo e Gestão de Zonas Costeiras. Contribuições para Redução da Pobreza, Transformação de Conflitos e Protecção do Meio Ambiente em Inhambane /Moçambique.** Berlin, 2002 S200
- Thomas Hartmanshenn**, Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter, **Integration of Food and Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). A Case Study of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda.** Berlin, 2002 S199\*
- Beate Holthusen**, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich Häussermann, Bela Pyrkosch, **Managing Conflict - Building Peace. Strengthening Capacities of InWEnt Scholars - A Pilot Study in the Philippines.** Berlin, 2002 S198
- Oliver Wils**, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, Debabrata Satapathy, **Exploring New Directions in Social Marketing. An Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/India.** Berlin, 2002 S197
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002 in Berlin.** Berlin, 2002 S196
- Benedikt Korf**, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia Ziegler, **Conflict - Threat or Opportunity? Land Use and Coping Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee, Sri Lanka.** Berlin, 2001 S195
- Inge Remmert Fontes**, **Ulrich Alff (Editor)**, Regine Kopplow, Marion Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf, **Review of the GTZ Reintegration Programme in War-Affected Rural Communities in Sierra Leone.** Berlin, 2001 S194
- Andreas Groetschel**, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Kareen C. Vicentuan, **Natural Resource Management Strategies on Leyte Island, Philippines.** Berlin, 2001 S193
- Harald Braun**, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann, **HIV/AIDS Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre.** Berlin, 2001 S192
- Ivonne Antezana**, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra Rüth, **Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - Evaluación del Proyecto Randi-Randi en Ecuador.** Berlin, 2001 S191
- Arne Cierjacks**, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra Rüth, Annette Wulf (Hrsg.), **Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001.** Berlin, 2001 S190
- Gabriele Struck**, **Fernando Silveira Franco**, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida, **Monitoramento Qualitativo de Impacto - Desenvolvimento de Indicadores para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil.** Berlin, 2000 S189
- Ekkehard Kürschner**, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils, **Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-Sectoral Approach for Southern Province, Zambia.** Berlin, 2000 S188

- Andreas Groetschel**, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena Santillana, Anja Söger, Jutta Werner, **Watershed Development in Gujarat - A Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development Programme (India)**. Berlin, 2000 S187
- Ulrich Kipper**, Enkhtseteg Bat-ochir, Wolfgang Hesse, Britta Jell, Ulf Maaßen, Gaby Müller, **Development of a Concept for Collaborative Management of Khar Us Nuur National Park, Mongolia**. Berlin, 1999 S186
- Dominikus Collenberg**, Sandra Dierig, Nikola Küsters, Claudia Roos-Mensah, Eric Vaccaro, Anke Weissenborn, **Service Provision for Smallholder Commercial Farmers in Zimbabwe - Analysis of an Agricultural Service System and Participatory Organisational Analysis of the Farmers Development Trust**. Berlin, 1999 S185
- Edwin Wennink**, Ulrike Bickel, Reinhild Bode, Wolfgang Demenus, Ute Pauer, Norbert Rösch, **Cofinanciamiento en Sistemas de Riego Autogestionados - Análisis de la Capacidad y Voluntad de Pago de los Regantes en el Sistema 'Avisado' (Alto Mayo, Perú)**. Berlin, 1999 S184
- Eberhard Bauer**, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha, Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu, **Food Security and Conflict - A Participatory Development Concept for the Integrated Food Security Programme, Trincomalee, Sri Lanka**. Berlin, 1999 S183
- Ulrich Alff**, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto, **Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa**. Berlin, 1998 S182
- Jochen Currle**, Bernardine Dixon Carlos, Maike Potthast, Rita Reinhardt, Stefan Schukat, Anna Steinschen, **Posibilidades de protección sostenible de áreas protegidas con la participación de etnias indígenas - un estudio de caso de la Reserva de Biosfera BOSAWAS, Nicaragua**. Berlin, 1998 S181
- Christian Berg**, Kirsten Bredenbeck, Anke Schürmann, Julia Stanzick, Christiane Vaneker, **NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India**. Berlin, 1998 S180
- Lothar Kinzelmann**, Jochen Dürr, Dirk Heinrichs, Ruth Irlen, Jan Wendt, **Potentials for Self-Directed Rural Development - Community-Based Organizations and their Networks in Thailand**. Berlin, 1998 S179
- Frank Rietz**, **Bedeutung ländlicher Innovationssysteme in der Konzeption von GTZ-Projekten**. Berlin, 1997 S178\*
- Andreas Groetschel**, Uta Feiler, Ingrid Jacobsen, Petra Ruth, Jens Schröder, **From Relief to Rehabilitation: Towards Food Security in Northern Tajikistan**. Berlin, 1997 S177
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report**. Berlin, 1997 S176Vol . I
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume II: Manual for Trainers and Users of PIDEP**. Berlin, 1997 S176Vol .II
- Ingrid Spiller**, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder, **L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar**. Berlin, 1997 S175

- Christine Martins**, Monika Fischer, Eva García-Castañer, Maren Lieberum, Frank Löwen, Bernd Seiffert, **Indonesian Agricultural Extension Planning at a Crossroads (Indonesia)**. Berlin, 1997 S174
- Eberhard Bauer**, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süsser, Steffen Weidner, **Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal**. Berlin, 1996 S173\*
- Iris Paulus**, Léonie Bonnéhin, Elise Amelan Yao, Marcelle Goli, Claus Kogelheide, Elke Proell, Birgit Schäfer, Christine Schäfer, Gerald Schmitt, Monika Soddemann, Adèle Tozegba, Susanne Willner, **La gestion des ressources naturelles dans la périphérie du Parc National de Tai, Côte d'Ivoire. Possibilités d'appui au développement des capacités locales**. Berlin, 1996 S172
- Peter Neunhäuser**, Barbara Abbenheren, Christian Berg, Djekshen Djamgyrchiev, Samira Kalmakova, Maria Lützenkirchen, Sven von der Ohe, Jeannette Weller, **Möglichkeiten partizipativer Landnutzungsplanung - untersucht im Rahmen des geplanten Biosphärenreservats 'Tengir Too' / Kirgistan**. Berlin, 1996 S171
- Karin Fiege**, Gunter Englisch, Regina Frey, Hans-Jörg Kräuter, Anna Kreuzer, Andrea Kutter, Ulrike Weinspach, Axel Weiser, **L'autopromotion paysanne dans la gestion des ressources naturelles dans la zone Mali-Sud. Possibilités d'appui institutionnel dans les Cercles de Tominian et de Bla**. Berlin, 1995 S170
- Gesa Grundmann**, Miguel Expósito, Ilse Fürnkranz, Carola Kiesel, Claudia Lange, Sabine Lutz, Andreas Weitzel, **De peones a propietarios - Hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y potenciales por grupos campesinos en Guamote, Provincia de Chimborazo, Ecuador**. Berlin, 1995 S169
- Walter Engelberg**, Kulan Amin, Frank Böning, Anselm Duchrow, Anja Gomm, Georg Heidenreich, Markus Radday, Astrid Walker, **Promoting Self-help Activities of Albanian Farmers - Situation Analysis and Assessment of Potentials**. Berlin, 1995 S168