

DAS
HUNGER
PROJEKT

Wandel der überzeugt:

Die Wirkung des
Hunger Projekts-Uganda

Januar 2009

Renommierte Wissenschaftler vieler Fachbereiche beschäftigen sich seit langem mit der komplexen und vielschichtigen Aufgabe, Armut und chronischen Hunger zu überwinden. Der hier vorliegende Bericht liefert starke Argumente für die Bedeutsamkeit der Arbeit des Hunger Projekts in Uganda. Bis zur Erreichung der gesteckten Ziele ist es noch ein langer Weg. Mit der Stärke und den Fähigkeiten vor Ort, mit einer effektiven, auch von anderen Nichtregierungsorganisationen (NRO) anerkannten Methode und durch viele sichtbare Erfolge hat das Hunger Projekt-Uganda eine neue Stufe erreicht.

Ein unabhängiges Beraterteam führte eine pro bono Evaluation durch und verfasste dieses Gutachten. Während eines dreiwöchigen Aufenthalts konnte ein direkter Eindruck der Leistungen des Hunger Projekts-Uganda gewonnen werden. Es wurden Interviews mit Regierungsvertretern, Mitarbeitern und Partnern geführt, Daten in den Epizentren erhoben und vergleichbare NRO besucht. Darüber hinaus erarbeitete das Team eine Aufstellung grundlegender Fakten zum sozialen Sektor im Allgemeinen.

Der Bericht umfasst vier Themen: Das komplexe Netz der NRO in Uganda, die Alleinstellungsmerkmale des Hunger Projekts, Datenerhebung und Auswertung der Wirkung und Handlungsempfehlungen.

1. Uganda – komplexes NRO-Netzwerk

Seit der Regierungsübernahme durch Präsident Museveni 1986 entwickelte sich Uganda zu einem stabilen demokratischen und relativ konfliktfreien Staat mit stetigem Wirtschaftswachstum. Die Regierung unterstützt konsequent die Millenniumentwicklungsziele (MDGs). Schätzungen des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP) gehen davon aus, dass Uganda bis zum Jahr 2015 fünf oder sechs der acht MDGs erreichen wird. Die Regierung hat sich ein anspruchsvolles Ziel gesteckt: Wohlstand für alle. In Uganda leben 10 Millionen der 31 Millionen Menschen unter der Armutsgrenze von einem US-Dollar am Tag. Grenzkonflikte, mangelhafte Infrastruktur, niedriger Bildungsgrad und in letzter Zeit ungünstige Klimabedingungen erschweren diesen von der Regierung und ihren Anhängern angestrebten Fortschritt.

Weit über 100 NRO engagieren sich in Uganda und bemühen sich um die Anerkennung und Zusammenarbeit mit der Regierung. Im Gegensatz zu vielen anderen NRO, die über große Finanzmittel verfügen, investierte das Hunger Projekt-Uganda seit dem Jahr 2000 nur 3 Mio. US-Dollar. Trotz dieses kleinen Budgets machte das Hunger Projekt als Organisation auf sich aufmerksam, die auf kommunaler Ebene spürbare Veränderungen bewirkt. Das Hunger Projekt-Uganda beschäftigt 24 Mitarbeiter. Bisher wurden 8 Epizentren gegründet, die sich in verschiedenen Entwicklungsphasen befinden. Das Epizentrum Mpigi besteht seit 1999, Mbale wurde erst 2007 gegründet. Ähnlich wie bei anderen ganzheitlichen Ansätzen setzt das Hunger Projekt auf Verbesserung des Ackerbaus, Sicherstellung der Nahrungsmittelversorgung, Stärkung der Frauen, Trinkwasserversorgung, Verbesserung der Hygiene und der medizinischen Grundversorgung, Einkommenssteigerungen durch Mikrokredit- und Alphabetisierungsprogramme für Erwachsene.

2. Alleinstellungsmerkmale

Die Gutachter waren beeindruckt von den unverwechselbaren Merkmalen des Hunger Projekts: ein eigenes, einfaches und überzeugendes Gedankengerüst in Verbindung mit konkretem Handeln der gut organisierten kommunalen Führungskomitees.

Die erfolgreiche „Zauberformel“ des Hunger Projekts setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen:

Das Hunger Projekt-Uganda verfolgt einen unverwechselbaren Ansatz, mit außerordentlich niedrigen Kosten bei gleichzeitig nachhaltiger Wirkung (Abb. 1)

Der Hunger Projekt Ansatz	Wo liegt der Unterschied	Warum ist dies bedeutend
1. In Vision, Commitment & Action (VCA)-Workshops entsteht die Vision einer anderen Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> Keine Verteilung materieller Güter oder teure vorherige Infrastrukturmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunalregierung und Gemeinschaft gehen die Verpflichtung ein, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen. Kosten und Abhängigkeit werden so reduziert und die Wahrscheinlichkeit eines nachhaltigen Wandels auch nach Rückzug des Hunger Projekts erhöht sich.
2. Mobilisierung zu eigenverantwortlichem Handeln durch konkrete Projekte und Kompetenzentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungstrainer stoßen Projekte an Menschen werden in ihren Kompetenzen und ihrem Veränderungswillen gestärkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Liefert überzeugende Beweise, dass jeder Veränderungen erreichen kann und beschleunigt die Gruppenbildung Erhöht Erfolgsaussichten für den Veränderungsprozess
3. Formale Rollenfestlegung für lokale Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> Von der Gemeinschaft gewählte Epizentren-Komitees und Unterkomitees erstellen eigene Entwicklungspläne und setzen Prioritäten Ein Netzwerk ehrenamtlicher Entwicklungstrainer fühlt sich persönlich verantwortlich, eine Vorbildrolle zu übernehmen und die Denkstrukturen ihrer Nachbarn zu ändern. Die Abhängigkeit vom Hunger Projekt ist gering – besonders nach Erreichen der Eigenständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Schafft ein starkes Gefühl der Eigenverantwortung für den Erfolg des Programms Beginnt früh, die für die Eigenständigkeit wichtigen Kompetenzen zu fördern – Komiteemitglieder lernen, Arbeitspläne und Tagesordnungen zu entwerfen und arbeiten mit Vertretern der Kommunalregierung zusammen Ermöglicht es dem Hunger Projekt, viele Menschen mit geringem Personaleinsatz zu erreichen Der Rückzug des Hunger Projekts aus dem Epizentrum ohne Gefährdung der Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Strategie
4. Frauen werden in den Mittelpunkt gestellt	<ul style="list-style-type: none"> Tatsächliche Stärkung der Frauen <ul style="list-style-type: none"> Frauen sind Eigentümerinnen und Leiterinnen der Landbanken Schwerpunkt auf Kredite für Frauen 50 prozentige Repräsentanz von Frauen in allen Leitungsgremien 	<ul style="list-style-type: none"> Männer und Frauen erkennen den wertvollen Beitrag, den Frauen für Haushalt und Gemeinschaft leisten können Frauen werden motiviert, Einkommen schaffende Tätigkeiten aufzunehmen, um das Haushaltseinkommen zu erhöhen Verbessert die Lage der Kinder (Gesundheit, Ernährung, Bildung) Verringert die Abhängigkeit der Frauen von ihren Männern und versetzt sie in die Lage, auch ohne Ehemann zurecht zu kommen

Ein nachhaltiges kostengünstiges Modell

- Investition von nur 5 US-Dollar pro Person und Jahr
- Nachweisbare wirtschaftliche Unabhängigkeit u. anhaltender Fortschritt (von der Gemeinschaft geleitet) nach 5 Jahren

Ermöglicht das Reproduzieren des Modells

Ausschlaggebend für die Einzigartigkeit des Hunger Projekts ist die eigene Methodik. Der Ansatz der „Vision, Commitment und Action Workshops“ (VCA) zeichnet das Hunger Projekt gegenüber anderen NRO aus, die davon ausgehen, dass Veränderungsprozesse als Folge aus dem Einsatz von Geld, Gütern oder sozialen Dienstleistungen entstehen oder die lediglich Ausbildungen anbieten und meinen, dies reiche, um Veränderungen zu bewirken.

Die VCA Workshops, der soziale Mobilisierungsprozess und der Aufbau eigener lokaler Führungskraft beschleunigen den Wandel und tragen dazu bei, dass die Menschen auch in schweren Zeiten motiviert bleiben. Die Mitglieder der Leitungskomitees sind hoch motiviert und talentierte lokale Führungskräfte. Aber auch sie müssen viel dazu lernen. Das Hunger Projekt stellt Frauen auf unterschiedlichste Weise in den Mittelpunkt.

Der Ansatz bewirkt eine grundlegende Veränderung festgefahrener Denkweisen. Nach und nach sind die Menschen davon überzeugt, dass sie sich selbst helfen können, wenn sie gemeinsam handeln. Für diesen Prozess wird bewusst viel Zeit eingeplant, um sicher zu stellen, dass die Denkweise in der Gemeinschaft sich tatsächlich gewandelt hat, bevor in kostenintensive Infrastrukturmaßnahmen investiert wird.

VCA Workshops sind wichtig zur Mobilisierung der Gemeinschaft und zur Änderung der Denkweisen

- *Zuerst dachten wir, das Hunger Projekt würde uns einfach nur Geld geben, aber sie begannen mit Trainings... dann verstanden wir, dass es bei AWWFI nicht nur darum geht, Geld zu verteilen, sondern Frauen zu stärken und Bewusstsein zu schaffen...Wir entwickelten unsere Vision, bevor wir einen Kredit bekamen – Hunger zu beenden durch Viehzucht und andere Projekte. In Trainings wurden wir ermutigt, bestehende Programme zu verbessern und neue zu schaffen.*

Mitglied des Vorstands der Wakiso Landbank

- *Vor dem VCA Workshop wurde kaum Geld gespart. Ich habe Geld bekommen und sofort ausgegeben. Aber jetzt habe ich gelernt, zu sparen. Wenn ich Geld bekomme, wird ein Teil gespart und ein Teil ausgegeben. Auch die sichere Versorgung mit Nahrungsmitteln funktioniert so. Früher wusste ich nicht, wie ich Nahrungsmittel für später haltbar machen sollte. Aber jetzt ernte ich, esse und bewahre außerdem Nahrungsmittel für die Zukunft auf.*

Entwicklungstrainer, Seidenprojekt

- *Es hat mir geholfen, meine Denkweise zu ändern... dass ich im Team mit meiner Familie und meinen Nachbarn zusammenarbeiten kann. Ich möchte Ihnen den Garten zeigen, den wir in unserem Dorf angelegt haben – für Menschen, die selbst kein Land besitzen.*

Epizentrum Vorsitzender, Kirahura

- *Vor dem Training machte jeder alles für sich allein. Jetzt, nach dem Training, haben wir uns zu einer Gruppe zusammengeschlossen. Wir haben einen Zwei-Jahres-Plan aufgestellt. In zwei Jahren konnten wir vier von sieben Gemeinden aufklären, das sind 2.200 Menschen, die aufgeklärt wurden.*

HIV/AIDS Trainer

- *In einem VCA Workshop werden einige sofort begeistert sein, manche möchten aber erst einmal sehen, wie andere profitiert haben und vielleicht ist das dann der Zeitpunkt, an dem sie anfangen mitzumachen.*

Entwicklungstrainer

- *Die meisten Frauen meinten, dass Arbeit nicht wichtig sei. Als das Hunger Projekt kam, dachten wir zuerst, es ginge nur um Nahrung. Aber dann haben wir gelernt, dass man Hunger viel weiter fassen kann.*

Epizentrum Unterkomitee-Mitglied

QUELLE: Interviews

Durch diesen Ansatz hat das Hunger Projekt mehrere beständige Werte geschaffen:

- **Entwicklungstrainer-Netzwerk**

Die etwa 20.000 Entwicklungstrainer in Uganda sind entscheidend für die Veränderung entwicklungshemmender Denkweisen. Durch sie kann das Hunger Projekt trotz wenigen festen Mitarbeitern Zehntausende von Menschen erreichen.

- **Epizentren**

Die Gebäude selbst stellen einen Wert dar. Sie bilden den zentralen und unmittelbar sichtbaren Kern des durch die Gemeinschaft erreichten Wandels. Dort werden wichtige Dienstleistungen erbracht, zum Beispiel die Nahrungsmittelspeicherung und Basis-Gesundheitsversorgung. Die Gemeinschaft ist stolz auf ihr Epizentrum. Andere NRO verfolgen ähnliche Konzepte, unterscheiden sich aber vor allem in der Steuerung des Veränderungsprozesses beim Bau des Gebäudes. Die Dorfbewohner beteiligen sich an den Kosten und arbeiten mit am Bau. Daraus entsteht eine stärkere Eigenverantwortlichkeit als Eigentümer und größeres Selbstvertrauen durch die eigene Beteiligung.

- **Landbanken**

Die Spar- und Kreditprogramme „African Woman Food Farmer Initiative für Frauen (AWFFI)“ und „Strategische Planung in Aktion (SPIA)“, aus denen sich die offiziell anerkannten Landbanken bilden, verändern das Leben der Menschen spürbar. Das Eigentumsmodell der AWFFI ist einmalig – nur Frauen sind Mitglied des Vorstands der Landbanken, die sich im ausschließlichen Besitz der kommunalen Gemeinschaft befinden. Dieses Leitungsmodell trägt dazu bei, dass alle Frauen in der Gemeinschaft gestärkt werden. Wichtig ist darüber hinaus, dass selbstverwaltetes Eigentum nur geringe Betriebskosten verursacht. Die Prüfung der Kreditanträge und die Überwachung der Rückzahlungen wird ehrenamtlich erledigt.

- **Zusammenarbeit mit EZ-Akteuren**

Die Mitarbeiter des Hunger Projekts-Uganda haben gute Beziehungen zu verschiedenen Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) aufgebaut. Die Kommunalverwaltungen und Gemeindevorsitzenden sehen im Hunger Projekt einen vertrauenswürdigen Partner. Benachbarte Gemeinden bitten aktiv um Unterstützung. Andere NRO, die interviewt wurden, sprachen ihre Anerkennung vor allem für die Fähigkeit des Hunger Projekts aus, Menschen zu mobilisieren und zu bewirken, dass sie stolz

sind auf das eigenständig Erreichte. Angesichts der großen Zahl NRO sind gute Verbindungen besonders wertvoll.

• Engagierte Mitarbeiter

Im Hunger Projekt-Uganda arbeitet ein hoch motiviertes und engagiertes Team in der Projekt- und Organisationsleitung. Es wird von den Prinzipien und Werten des Hunger Projekts geleitet und bringt seine ganze Kraft in die Arbeit ein. Es wird von der Epizentren-Bevölkerung respektiert. Seine Fähigkeit, Menschen davon zu überzeugen an sich selbst zu glauben, bringt alles ins Rollen. Andere NROs haben sicherlich ähnlich engagierte Mitarbeiter – besonders ist aber, dass im Hunger Projekt Uganda eine starke Stammmannschaft schon seit langem alle wichtigen Aufgaben übernimmt.

Beispiele für die breite Anerkennung des Hunger Projekts-Uganda durch Regierungsvertreter und andere NRO

Regierungsvertreter:

- *„Die Führungskräfte in den Gemeinschaften haben gelernt, uns nach den Dingen zu fragen, die sie benötigen. Wenn das Hunger Projekt seine Arbeit dort beendet, werden diese Menschen ihre Position beibehalten und weiter machen.“*
LC5 kommunaler Regierungsvertreter, Kiboga
- *„Seitdem es hier ist, hilft das Hunger Projekts meinen Leuten dabei, neues Wissen zu erlernen und ihre Denkweisen zu ändern. Früher bauten sie Nahrungsmittel nur für den Eigenbedarf an. Jetzt verkaufen sie auch welche. Und nicht nur das, sie haben sich auch Zugang zu Dienstleistungen verschafft. Natürlich ist Geld gut, aber Ausbildung ist wichtiger. Wissen ist Macht.“*
LC3 kommunaler Regierungsvertreter, Kinuhura
- *„Ich bin nach Iganga gereist und habe dort gesehen, was das Hunger Projekt für gute Dinge tut. Wenn man die Frauen stärkt, stärkt man die Familien.“*
Staatssekretär für Gender und Kultur im Ministerium für Gender, Arbeit und soziale Entwicklung
- *„Wer hätte gedacht, dass Frauen eine Bank so gut leiten können? Wir haben ihnen das nicht zugetraut. Aber jetzt wissen wir es besser.“*
kommunaler Regierungsvertreter, Kiboga
- *„Ich bin wirklich sehr dankbar. Sie haben uns sehr geholfen und wir würden uns sehr freuen, wenn sie weitere Epizentren in Iganga mit aufbauen würden. Als Distrikt sollten wir uns darum kümmern, mehr Land zur Verfügung zu stellen. Land ist sehr knapp hier.“*
Regierungsvertreter des Distriktes Iganga

Andere NRO:

- *„Das Hunger Projekt Modell sollte Standard werden. Es besteht kein Zweifel, dass es funktioniert.“*
Forum der nationalen NRO, Programm Direktor
- *„Sie sind gut in sozialer Mobilisierung. Irgendwie schaffen sie es, dass viele ehrenamtlich mitmachen. Es ist beeindruckend, mit wie wenig Mitarbeitern sie in einem relativ großen Gebiet so viele erreichen und motivieren. Sie lassen sich viel Zeit bei der Vorbereitung und gehen langsam voran. Sie möchten langfristige Erfolge.“*
Johnson Nkuuhe, Nationaler Berater zur Förderung der MDGs, Koordinator der Millenniumsdörfer in Uganda
- *Frauen-Empowerment – jeder spricht davon, die Frauen zu stärken, aber wenn Sie ein Epizentrum besuchen, merken Sie den Unterschied. Das ist tatsächlich Frauen-Empowerment. Sie haben Einfluss in der Gemeinschaft und ihren Familien und werden dort gehört. Sie machen eigene Geschäfte und tragen Verantwortung. Ich glaube, dieser Ansatz ist so nur beim Hunger Projekt zu finden und es ist wichtig, dass sie ihre Arbeit ausdehnen können. (...) In den Dörfern müssen die ersten Stufen des Hunger Projekt Ansatzes übernommen werden - Denkweisen ändern, die Menschen in der Gewissheit unterstützen, dass sie sich auf dem richtigen Weg befinden und sich nicht davon abhalten lassen. Es geht hier nicht um Geld, sondern darum, wie wir es selbst schaffen können, aus der Situation heraus zu kommen.“*
Vertreter von World Vision Uganda

Quelle: Interviews

Auch wenn der integrierte Ansatz des Hunger Projekts nicht einmalig ist, so ist er doch außergewöhnlich kostengünstig. Das Hunger Projekt investiert 5 bis 15 US-Dollar im Jahr für jede/n Bewohner/in der Epizentren-Dörfer.

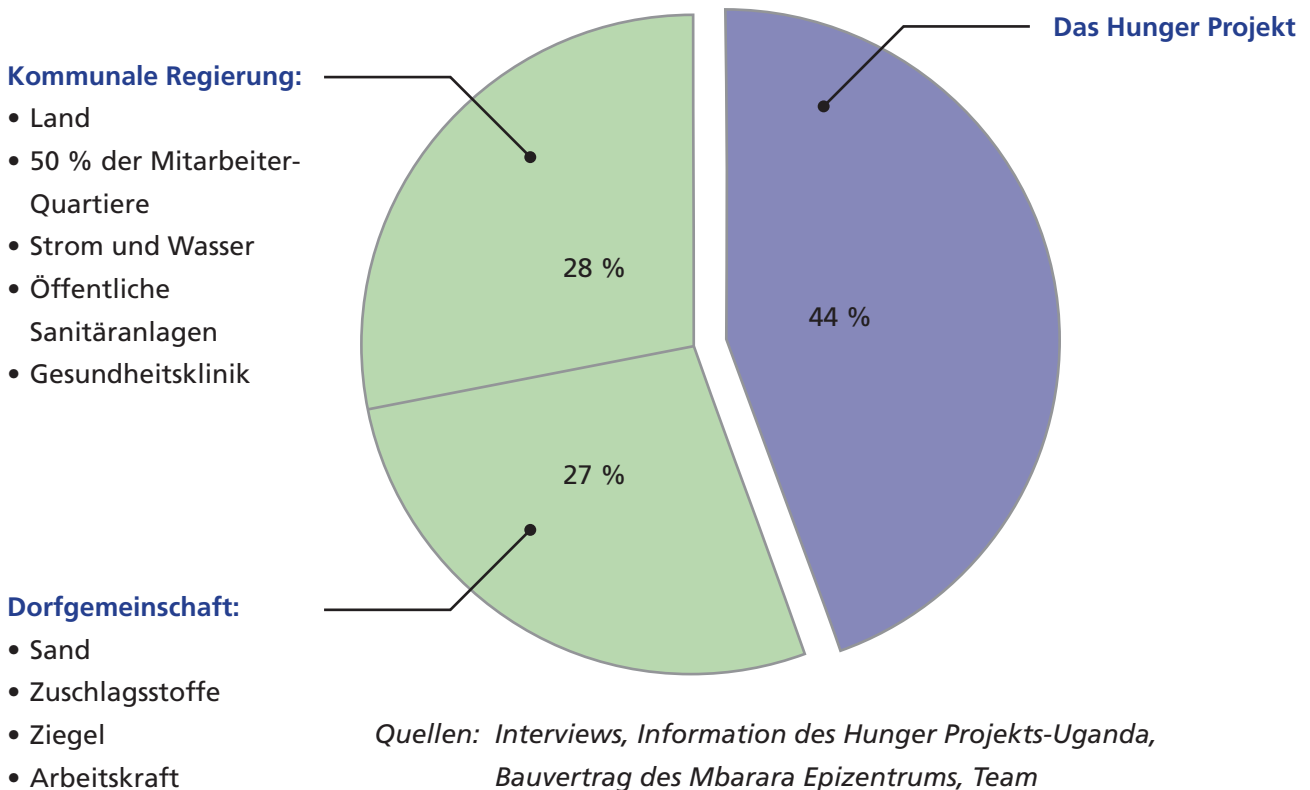
Die geschätzten Kosten eines Epizentrums für die ersten 5 Jahre betragen umgerechnet 340.000 EUR. Hiervon sind 106.000 EUR Baukosten, an denen sich die Dorf-Gemeinschaften und die lokale Regierung mit weiteren 130.000 EUR beteiligt. (Abbildung 4)

Eines der Grundprinzipien des Hunger Projekts ist, für nichts aufzukommen, was durch die Regierung bereitgestellt werden sollte. Die Mitarbeiter kooperieren sehr effektiv mit den kommunalen Regierungen, um Finanzierungen zu sichern und Infrastrukturmaßnahmen voran zu bringen. Hierzu gehört das zur Verfügung stellen von Land, die Wasserversorgung und der Bau des Gesundheitszentrums. Ein weiteres Prinzip ist die Verpflichtung der Mitglieder der Gemeinschaft, einen finanziellen Beitrag zu leisten und Arbeitskraft einzubringen. Das Hunger Projekt verteilt keine Güter oder Mittel. Dadurch wird das bestehende Risiko, die Abhängigkeit von Hilfeleistungen zu vergrößern, wirkungsvoll vermieden. Gleichzeitig können Kosten gesenkt und die Änderung der Denkmuster unterstützt werden.

Die kommunale Regierung und die Dorfgemeinschaften beteiligen sich zur Hälfte an den Baukosten des Epizentrums. Es ist jedoch absehbar, dass diese Kosten steigen werden.

Gesamtkosten für den Bau eines Epizentrums (Abb. 2)

100% = US-Dollar 300.000 oder umgerechnet EUR 236.000



3. Nachgewiesene Wirkung und Handlungsempfehlungen

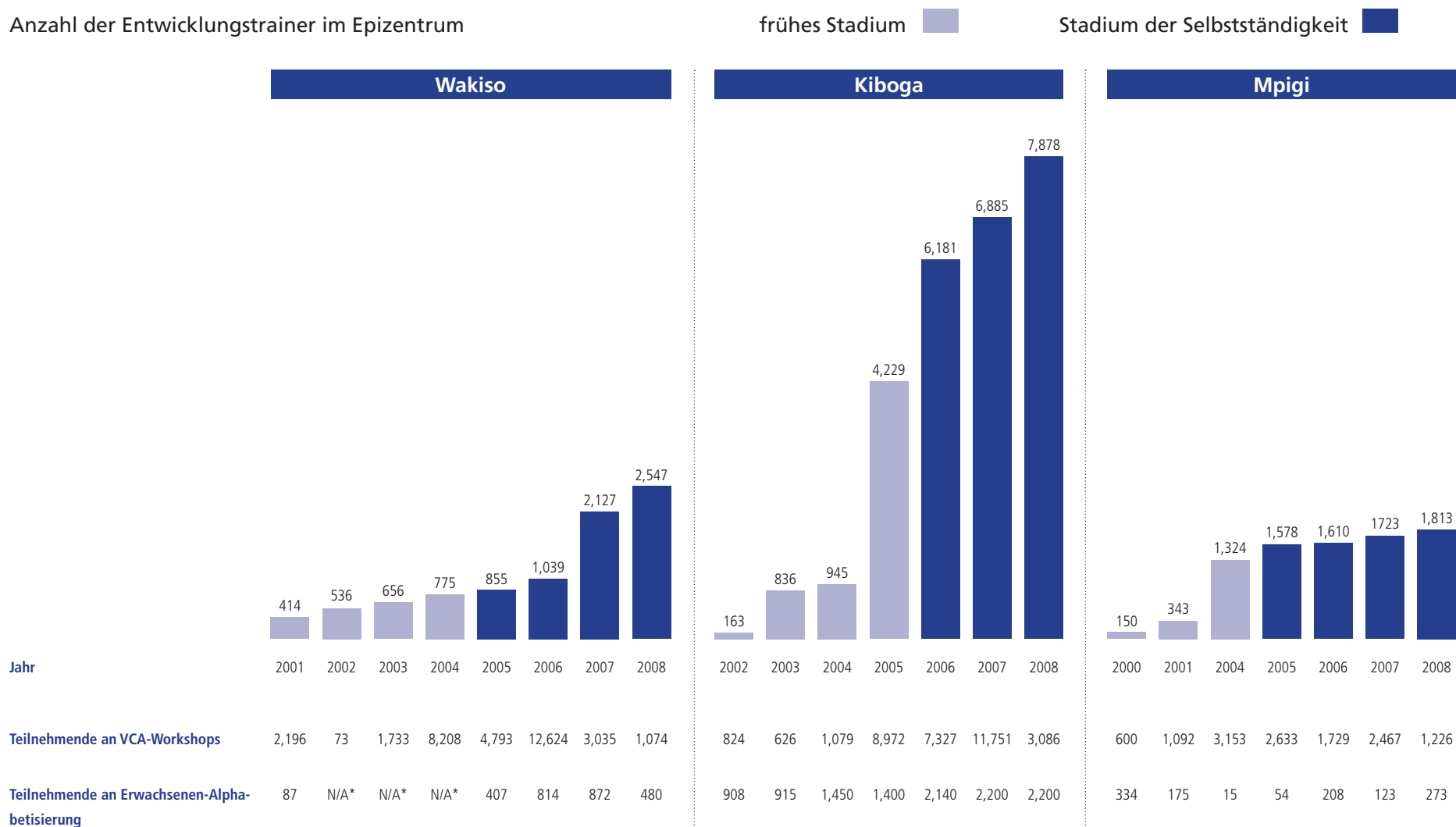
Das Hunger Projekt scheint das Problem gelöst zu haben, wie nachhaltige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu erreichen sind. Abgesehen von den Einzugsgebieten des Hunger Projekts, in denen ein Durchbruch gelungen ist, muss noch viel getan werden, damit eine bedeutende Anzahl der Ärmsten und chronisch Hungernden in Uganda ihre Lebenssituation verbessern kann.

Anhand der drei Fallstudien zu den selbständigen Epizentren Wakiso, Kiboga und Mpigi lässt sich zeigen, dass in den Epizentren ein stetiges Wachstum in grundlegenden Entwicklungsbereichen erzielt wurde. Die Schwerpunkte lagen auf der Stabilisierung der Nahrungsmittelversorgung, Einkommensgenerierung und der Vergrößerung der Epizentren-Mitglieder (Abb. 3).

Nach eigenen Aussagen konnten die aktiven Epizentren-Mitglieder ihr Einkommen um schätzungsweise 30 - 50 Prozent steigern. Der Nachdruck mit dem die Gemeinschaft und auch Einzelne das Problem der Nahrungsmittellagerung gelöst haben, führte zu einer deutlichen Verbesserung von Quantität und Qualität der täglichen Mahlzeiten.

Nach Erreichen der Selbständigkeit wird die Mobilisierung fortgeführt (Abb. 3)

Anzahl der Entwicklungstrainer im Epizentrum



Anmerkung: * Daten zur Erwachsenen-Alphabetisierung für Wakiso 2002 - 2004 und VCA Trainer- und Teilnehmerdaten für Mpigi 2002 - 2003 nicht verfügbar.

Quelle: Vierteljahresberichte des Hunger Projekts-Uganda; Team

Beispiele für eigenständig durchgeführte Maßnahmen nach der Selbständigkeit der Epizentren (Abb. 4)

Bereich	Wakiso	Kiboga	Mpigi
Wasser und Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Wasserpumpe, vom Distrikt zur Verfügung gestellt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bohrung eines 300 Fuß tiefen Bohrlochs • Gründung eines Umweltkomitees • Pflanzung einer Baumschule mit Hilfe von NEMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Bau von zwei zusätzlichen Brunnen
Landwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung der Tröpfchenbewässerung im Garten des Epizentrums • Obstbaumanpflanzung im Gemeinschaftsgarten • NAADS (Landwirtschaftlicher Beratungsdienst) Training eingeführt • Bau eines Nahrungsmittelspeichers für 8,5 t. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bau eines Nahrungsmittelspeichers und Umwandlung der Lebensmittelausgabe in einen Laden • 3 kommunale landwirtschaftliche Berater arbeiten mit dem Hunger Projekt zusammen • Gründung des Great Lakes Cassava Projektes • Bereitstellung von 90 Maisrebbeln für Handbetrieb durch den Distrikt • Einführung von Tröpfchenbewässerung im Garten des Epizentrums 	<ul style="list-style-type: none"> • Getreidemühle wurde vom Bezirk zur Verfügung gestellt und an ein Epizentrumsmitglied vermietet
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Bau von Latrinen in den Quartieren für Mitarbeiter des Gesundheitszentrums 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Schulung für die Verteiler von Medikamenten und deren Ausstattung für Behandlungen durch den Distrikt • Fertigstellung der Quartiere für Mitarbeiter des Gesundheitszentrums 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaft mit AFFORD zur Verteilung von Moskitonetzen • Auftritt der HIV/AIDS Theater Gruppe vor 500 Partnern am Welt-AIDS Tag
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> • Eröffnung eines Dorfladens 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Vorschule • M&E Fokusgruppen eingeführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung von M&E Entwicklungstrainern und Übersetzung von Befragungsbögen in Luganda

Quelle: Vierteljahres-Berichte 2000-2008 des Hunger Projekt-Uganda, Interviews

Trotz dieser Erfolge ist die Bedeutung des Hunger Projekts im Hinblick auf die gesamte Bevölkerung nach wie vor gering. Der Wirkungsgrad lässt sich in mehrere Ebenen abstufen: 6 Prozent der Menschen innerhalb des Einzugsgebietes der Epizentren sind Mitglieder, weitere 25 Prozent nehmen in bedeutender Weise an den Arbeiten und Angeboten des Epizentrums teil. Bei 10 Millionen Menschen, die in Uganda unter der Armutsgrenze leben, steht dem Hunger Projekt noch ein langer Weg bevor, will es alle erreichen.

Die Gutachter haben drei Wirkungsgrade definiert und die Anzahl der Haushalte in jedem der 8 Epizentren geschätzt, die die jeweiligen Kriterien erfüllen. Sie gingen bei der Hochrechnung von Haushalten auf die Gesamtbevölkerung von einer durchschnittlichen Haushaltsgröße von 7 Personen aus.

Das Hunger Projekt Uganda hat 165.000 Individuen erreicht, dies entspricht einer 25 %igen Durchdringung in den Zielregionen (Abb. 5)

Geschätzte Anzahl der vom Hunger Projekt Uganda erreichten Personen	Definition	Durchdringung im Einzugsgebiet (kumulativ)	Geschätzte Kosten pro Person
<p>Tiefgehende Wirkung 40.000</p> <p>Bedeutende Wirkung + 90.000</p> <p>Spürbare Wirkung + 45.000</p> <p>Gesamtbevölkerung in den vom Hunger Projekt Uganda erreichten Regionen: 651.000</p>	<p>Tiefgehende Wirkung / Kernmitglieder</p> <p>Haushaltsvorstände haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • An mehreren VCA Workshops teilgenommen • Ein Einkommen generierendes Projekt gegründet • Ein Sparkonto eröffnet und einen Mikrokredit erhalten 	6 %	15 \$
	<p>Bedeutende Wirkung / erweiterter Mitgliederkreis</p> <p>Haushaltsvorstände haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • An mehreren VCA Workshops teilgenommen • Ein Einkommen generierendes Projekt gegründet • Wurden für Leitungs- und Vorbildfunktion als Entwicklungstrainer ausgebildet 	20 %	5 \$
	<p>Spürbare Wirkung / Mitglieder auf Probe</p> <p>Haushaltsvorstände haben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • An VCA Workshops teilgenommen • Sind einer Gruppe beigetreten • Haben ein Einkommen generierendes Projekt begonnen 	25 %	4 \$

Anmerkung: Die angenommene Haushaltsgröße umfasst 7 Personen. Als Einzugsgebiet wird die Gesamtbevölkerung von 651.000 Personen in den vom Hunger Projekt in Uganda erreichten Unterregionen bezeichnet. Als Grundlage für die Kosten pro Person dienen die Angaben aus dem Jahr 2008.

Quelle: Hunger Projekt-Vierteljahresberichte (Q3 2008, Q4 2007); AWIFFI und SPIA Vierteljahresbericht (Q3 2008); Berechnungen der Hunger Projekt Mitarbeiter.

Betrachtet man nur einzelne Maßnahmen, so erhält man ein unvollständiges Bild des integrierten Hunger Projekt Ansatzes. Auch wenn jedes Epizentrum eine mehrjährige Erfolgsgeschichte mit Darlehenszuwachs, Schulungen, Kompetenzentwicklung und verbessertem Nahrungsmittelanbau vorweisen kann, so ist doch die Veränderung der Denkweisen das wichtigste Merkmal des Modells.

Um dies zu untersuchen, sammelten die Gutachter qualitative Daten bei Fokus-Gruppen und führten über 250 Interviews während ihrer Besuche in 6 der 8 Epizentren. In den Gesprächen berichteten sowohl Frauen als auch Männer in beeindruckender Deutlichkeit über die Veränderung von vorher zu nachher in ihrer persönlichen Denkweise.

Einige herausragende Beispiele:

- Veränderung bei der Kontrolle über das eigene Schicksal: Von erlernter Hilflosigkeit und Abhängigkeit von Spenden hin zu „in der Lage sein, Dinge selbst zu ändern“.
- Veränderung im Zeitverständnis: Von „nur heute zählt“ hin zu Sparen und Planen für eine reale Zukunft.
- Veränderung in der Einstellung zu Hunger: Von „Was ich habe ist genug“ hin zu verantwortungsbewusster Ernährung und dem Verkauf von Überschüssen
- Veränderung in der Einstellung zu Bildung: Von „ist nicht viel Wert“ hin zu „wichtig in jedem Alter“.
- Veränderung der Frauenrolle: Von „Mutter und Hausfrau“ hin zur „Versorgerin, Partnerin und Leiterin“.

Erzielte Wirkungen durch das Hunger Projekt: Veränderung fest verankerter Denkweisen (Auswahl)

(Abb. 6)

	Von	Zu	Zusammenstellung einiger Zitate:
Kontrolle über das eigene Schicksal	<ul style="list-style-type: none"> • Mein Vater war arm, also werde ich auch arm sein/ Glaube an Glück oder Pech/ Warten auf jemanden, der hilft/ Wenn du dich mit HIV ansteckst, gibt es keine Hoffnung/ Würmer werden vererbt, das liegt in der Familie • Ich stehe alleine da in meiner Gemeinschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kann selbst mein Leben verändern • Mit meinen Nachbarn kann ich zusammen arbeiten und gemeinsame Ideen für Verbesserungen verwirklichen 	<p>„Die Bank hat sich geweigert, ihm einen Kredit zu geben, weil er nichts hatte. So kam er in meine Gruppe und ich bildete ihn auf meinem Land aus. Jetzt hat er 7 Morgen eigenes Land und es geht ihm gut“.</p>
Vorstellungen zur Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Mir geht es gut so wie ich jetzt bin • Morgen wird alles noch so sein wie heute • Ich verbrauche alles, ich spare nichts, hebe nichts auf 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich habe die Vision einer besseren Zukunft und arbeite dafür • Ich verstehe wie wichtig es ist, zu sparen 	<p>„Während des VCA Workshops sagte uns der Trainer wir sollten unsere Augen schließen und uns unsere Zukunft in den nächsten 3 Jahren vorstellen. Ich stellte mir gesunde Kinder vor, die bequem schlafen und wunderschön aussehen“.</p>
Chronischer Hunger	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Mahlzeit am Tag reicht mir • Ich esse alles auf, was ich produziere 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Ernährung geht es auch um Qualität und Abwechslung nicht nur um die Menge • Ich habe meine Produktion gesteigert, damit ich genug habe für Verbrauch, Lagerung und den Verkauf 	<p>„Früher haben wir alles gegessen, was wir geerntet haben. Ich wusste nicht, wie man Nahrung haltbar macht, aber jetzt kann ich Nahrung für die Zukunft lagern“.</p>
Bedeutung von Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Es lohnt sich nicht, in Bildung zu investieren (besonders bei Mädchen nicht); ich kann mir die Schulgebühren nicht leisten und ich kenne Leute, die auch ohne Bildung erfolgreich sind • An FAL Kursen teilzunehmen ist peinlich und Zeitverschwendung, ich kann alles, um durchzukommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Kinder, auch Mädchen, müssen zur Schule gehen. Jedes Extra-Einkommen werde ich für die Bezahlung der Schulgebühren verwenden. Die bestmögliche Bildung hat Vorrang. • Die Zeit für die FAL Kurse ist sinnvoll verwendet 	<p>„Eigentlich wollte ich nur für die zwei Jungs Schulgeld zahlen, aber als ich beim Hunger Projekt mit machte und die Gelegenheit einer Schulung bekam, änderte ich meine Meinung. Ich verkaufte eine meiner Kühe, um Hühner zu bekommen und wir begannen mit der Geflügelzucht. So habe ich es geschafft, für alle meine Kinder die Schulgebühren zu zahlen“.</p>
Rolle der Frauen	<ul style="list-style-type: none"> • Ich verlasse mich darauf, dass mein Mann die Familie unterstützt • Frauen sollten bei Versammlungen zuhause bleiben oder sich still verhalten • Einem Ehemann der einen Brautpreis gezahlt hat, steht eine loyale und gehorsame Ehefrau zu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kann Geld verdienen und zum Familieneinkommen beitragen • Ich kann meine Kinder selbst versorgen, falls mein Ehemann mich verlässt • Wenn ich arbeite wird vieles leichter • Frauen übernehmen effektiv Führungsrollen in unserer Gemeinschaft • Mann und Frau planen und treffen Entscheidungen gemeinsam 	<p>„Die VCA Workshops begannen, als wir alle noch sehr schüchtern waren. Wir haben nie in der Öffentlichkeit gesprochen oder irgendwas gemacht. Die Gruppen haben uns also geholfen, Vertrauen zu entwickeln, zusammen zu arbeiten und Führungspositionen zu übernehmen. Wir haben gelernt, dass auch Frauen an produktiven Aktivitäten teilnehmen können, also sind wir nicht mehr so von Männern abhängig“.</p>

Quelle: Interviews

Das Hunger Projekt ist überzeugt, dass Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen unabdingbar für das Erreichen eines nachhaltigen Wandels ist. Bei ihrem Besuch in den Epizentren konnten die Gutachter je nach Entwicklungsphase des Epizentrums klare Unterschiede in der Denkweise der Menschen feststellen. In der frühen Phase gibt es noch die Erwartung, Spenden oder Hilfsgüter zu bekommen. In den selbständigen Epizentren waren sich die Menschen im Klaren darüber, dass sie ihr Schicksal selbst bestimmen.

Dieser Veränderungsprozess ist komplex und langwierig, aber die einzelnen Maßnahmen, die das Hunger Projekts in den Epizentren einführt, ergänzen sich zu einem integrierten Ansatz, der die nachhaltige Verhaltensänderung ermöglicht.

Ergänzend werden drei Veränderungen genannt, die zusammen die Stärkung der Frauen bewirken:

1. Materielle Veränderungen:

Größere Verdienstmöglichkeiten, Kontrolle über das Einkommen, Verbesserte Fähigkeiten, die Grundbedürfnisse zu stillen (z.B. Gesundheitsversorgung, Kinderbetreuung, Bildung, Sanitäranlagen, sauberes Trinkwasser). Mehr Frauen können die Verantwortung für die Schulbildung und Versorgung ihrer Kinder selbst übernehmen. Sie können sich selbst Dinge wie Kleidung und Schuhe kaufen. Dies ist ein wichtiger Schritt zur Stärkung der Frauen, denn Frauen mit eigenem Einkommen können auch die Position in ihrer Ehe und Familie verbessern (weniger Gewalt).

2. Veränderte Wahrnehmung:

Gesteigertes Selbstvertrauen, Wahrnehmung der eigenen Individualität und eine eigene Vision für die Zukunft. Das Verhalten der befragten Frauen unterschied sich deutlich von dem der Frauen, die nicht an dem Programm des Hunger Projekts teilgenommen hatten. Sie suchten Augenkontakt, sprachen selbstbewusst, standen vor Männern auf und waren stolz und begeistert über die Veränderungen, die sie in ihren Familien und bei sich selbst bewirkt hatten.

3. Veränderungen der Beziehungen:

Gestärkte Rolle in Entscheidungsprozessen im Haushalt und in der Gemeinschaft, vermehrte Teilnahme an nichtfamiliären Gruppen, größere Eigenständigkeit beim Zugang zu Ressourcen und Märkten und selbständiges Handeln.

4. Wachstumschancen

Das Hunger Projekt konnte mit wenig Mitteln große Erfolge erzielen. Aufbauend auf der großen Kreativität, dem Einfallsreichtum und der Fähigkeit zur Mobilisierung auf Dorfebene, empfehlen die Gutachter vier Bereiche näher zu untersuchen, in denen sie Möglichkeiten sehen, den Ansatz des Hunger Projekts zu stärken und weiter auszudehnen. (Abbildung 9).

Erstens kann das Hunger Projekt das bestehende Entwicklungstrainer-Netzwerk wirksamer nutzen, um mehr Menschen in den Zielgebieten zu erreichen. In der Anfangsphase steigt die Zahl der Teilneh-

mer stark an, danach konzentrieren sich die Entwicklungstrainer auf den Ausbau der Kontakte zu den bereits engagierten Mitgliedern, die Mobilisierung neuer Mitglieder stagniert. Viele Trainer hätten die Fähigkeit und Energie weitere Partner zu mobilisieren. Wenn die für das Hunger Projekt arbeitenden Trainer entsprechende Ausbildungen und Anreize erhielten ihren Einfluss auszuweiten, könnte die Zielgruppenerreichung um 65 bis 90 Prozent erhöht werden.

Zweitens sollte das Hunger Projekt sich auf ein stärker gebündeltes Maßnahmenpaket konzentrieren, mit dem es bestehende Gemeinschaften unterstützt, und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Partnern suchen. Aufgrund begrenzter Haushaltsmittel kann das Hunger Projekt in bestimmten Bereichen des Programmes keine besonderen Akzente setzen. Dies gilt besonders für die Bereiche Gesundheit, Bildung, Wasserversorgung und Hygiene. Eine stärkere Bündelung und die Zusammenarbeit mit größeren Partnern könnte die Wirkung des Hunger Projekts steigern.

Drittens kann – nachdem das Modell, wie oben beschrieben verfeinert wurde – das Hunger Projekt seinen Wirkungsgrad steigern, indem es die Anzahl der Epizentren erhöht. Dies ist möglich, indem man Partnerschaften ausbaut. Das Risiko, das eigene Gedankengerüst mit anderen zu teilen, muss aber sorgfältig abgewogen werden. Der Ansatz des Hunger Projekts ist übertragbar, aber die für die Einführung aufgewendete Zeit ist kaum zu verkürzen, da die Veränderung der Denkweisen als wichtigster Bestandteil ein langsamer Prozess ist. Die wachsende Inflation in Uganda und die allgemeine Wirtschaftskrise könnten für die Zukunft ein kostengünstigeres Modell notwendig werden lassen. Dies könnte vom Bau von „Satelliten“ zu bestehenden Epizentren bis hin zu neuen Konzepten zur Kostensenkung für die Epizentren reichen.

Zuletzt sollte das Hunger Projekt für die Wirkungsbeobachtung und Dokumentation der eigenen Erfolge und Misserfolge eine bessere Methode entwickeln, um diese auch über längere Zeiträume bewerten und auswerten zu können. Ausreichend wäre schon ein kleines, aussagekräftiges und gut strukturiertes Bündel von Indikatoren. Hierzu bedarf es eines Umdenkens bei den Mitarbeitern des Hunger Projekts. Berichte sind kein Selbstzweck, sondern sollten dem Zweck der Überprüfbarkeit und Verbesserung der eigenen Arbeit dienen.

Die Gutachter empfehlen einige Schritte, mit denen hier bereits kurzfristig Fortschritte erzielt werden können:

1. Definition eines Bündels von Indikatoren, die leicht und zuverlässig erhoben werden können und die Wirkung der Arbeit auf Landesebene zeigt.
2. Die erhobenen Daten können so herunter gebrochen werden, dass die Hunger Projekt Mitarbeiter, die Epizentrum-Komitees und ihre Partner jederzeit nachvollziehen können, wo sie bezüglich ihrer Zielerreichung stehen.
3. Einführung von Bewertungsbögen und Prozess-Überprüfungen, um die Kompetenz zur Nutzung der gesammelten Informationen zu entwickeln.

Wachstumschancen (Abb. 7)

Ansätze zur Stärkung und Ausweitung der Wirkung des Hunger Projekts

Möglichkeiten die sich bieten

A

Durchdringung in bestehenden Epizentren erhöhen

- Nutzung des bestehenden Entwicklungstrainer-Netzwerks um neue Partner zu mobilisieren, Einführung verschiedener Qualifikationsstufen für Trainer mit festgelegten Zielsetzungen für jede Stufe, nicht monetäre Anerkennung bei Zielerreichung.

B

Intensivere Arbeit in den bestehenden Epizentren

- Erhöhung von Größe und Anzahl der Kredite unter Einbeziehung einer entsprechenden Organisation (z.B. Accion, Calvert Foundation, o.ä.) und geringe Aufstockung der Fachkräfte in den Landbanken
- Steigerung der einkommensschaffenden Maßnahmen in den Epizentren (z.B. Nahrungsmittellager, -Weiterverarbeitung, Laden) mit verstärkter direkter Unterstützung vom Hunger Projekt
- Zusammenarbeit mit Organisationen die auf die Bereiche Gesundheit, Wasserversorgung und Hygiene spezialisiert sind
- Etablierung der Epizentren als Versammlungsort und Nutzung der Gruppen- und Komiteestruktur als Kanal zu externen Märkten für den Einkauf und Verkauf von Produkten
- Zusammenarbeit mit Organisationen die sich auf die Förderung von KMU spezialisiert haben (z.B. Technoserve, Grofin), um den erfolgreichsten Unternehmer/innen den nächsten Schritt zu ermöglichen

C

Expansion in neue Regionen

- Aufbau von Epizentrum-Satelliten, Zweigstellen, die angrenzende Regionen abdecken können
- Neue Epizentren in den Nachbarregionen oder Distrikten, um Synergien zu nutzen und Kosten beim Aufbau des neuen Zentrums zu senken
- Neues Konzept für Epizentren mit niedrigeren Kosten
- Zusammenarbeit mit anderen anerkannten NRO, um deren komplementäre Stärken und Mittel zu nutzen

Um diese Chancen zu nutzen, muss das Hunger Projekt die Qualität der erhobenen Daten verbessern (z.B. Zahl der erreichten Personen, demographische Daten der Epizentren).

Sicherlich steckt noch viel Arbeit in der Konkretisierung der Empfehlungen, um dann die Besten davon umzusetzen. Aber das fähige Team des Hunger Projekts-Uganda sollte unbedingt den Schritt in eine vielversprechende Wachstumsphase gehen.