

**Evaluierung des Regionalprogramms Afrika,
Teilprogramm Nigeria der
Heinrich-Böll-Stiftung 2016–2020**

Verfasser:

Michael Roll, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

Bochum, 31.12.2020

0. Kurzfassung

Im Rahmen des Regionalprogramms Afrika wurde das **Teilprogramm Nigeria** mit den **Bewilligungszeiträumen 2016-2018 und 2019-2021** evaluiert. Der konkrete Beobachtungszeitraum ist Januar 2018 bis zum Evaluierungsbeginn 2020 (November). Er geht aber teilweise zurück bis 2016, um längerfristige Entwicklungen und den Wirkungsgrad des Programmes unter Berücksichtigung seiner institutionellen Voraussetzungen erfassen zu können.

Insgesamt sind alle Unterkomponenten von **hoher Relevanz** im nigerianischen Kontext. Bis auf die noch in Entwicklung befindliche Unterkomponente B2 „*Democracy at Work*“ ist die Stiftung in den jeweiligen Bereichen **ein weithin anerkannter und ihrem Profil sowie ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit nach einzigartiger Akteur**.

Die längerfristigen Planungsprozesse sowie die Verknüpfung von Analysen mit Veränderungen der Zielformulierungen sind aus den Unterlagen **gut nachvollziehbar und sinnvoll**. In zahlreichen Maßnahmendokumentationen sowie in den Protokollen zur letzten Zwischenevaluierung von 2017 wird **eine realistische und meist (selbst)kritische Haltung und Denkweise** deutlich. Das Projekt hat einen **klaren Fokus**, ist **deutlich am Profil der hbs orientiert** und zeichnet sich trotz **einiger Uneinlichkeiten zwischen Zielen und Maßnahmen** durch eine **insgesamt hohe Kohärenz** aus.

Für eine vergleichsweise kleine internationale Organisation mit einem – relativ zu anderen Organisationen – sowie im nigerianischen Kontext geringen Budget hat die hbs Nigeria in den zurückliegenden Jahren **weit überdurchschnittliche Ergebnisse und Wirkungen** erzielt. Am besten lässt sich dies mit der englischen Redewendung ***punching above her weight*** beschreiben. Insbesondere in der Unterkomponente A1 „*Nachhaltige Entwicklung*“ wurde die hbs von zahlreichen Partnerorganisationen als **Pionier der Förderung erneuerbarer Energien in Nigeria** bezeichnet. Die Organisation hat dieses Thema in Nigeria **früher als alle anderen** bearbeitet, hat **ihre Ansätze strategisch, umfassend und flexibel ausgerichtet und gestaltet**, um ihre Ideen z. T. durch und gemeinsam mit gut gewählten strategischen Partner/innen in Foren politischer Entscheidungsträger/innen eingebracht, die internationalen Organisationen sonst häufig verschlossen bleiben. Die Stiftung hat hier mit ihren Partnerorganisationen **ein historisches Zeitfenster genutzt** und bei wichtigen Akteuren **einen Bewusstseinswandel sowie auf politischer Ebene einen Politikwandel mit herbeigeführt** und **zum Aufbau neuer oder zur Wiederbelebung bestehender Institutionen und der Entwicklung von Gesetzen beigetragen**. Diese Veränderungen sind nun politisch und institutionell verankert und die nigerianische Regierung, Firmen und Verbände der Privatwirtschaft sowie große bilaterale und multilaterale Geberorganisationen unterstützen diese mit Millionenbeträgen. Die Stiftung hat in Nigeria an entscheidender Stelle dazu beigetragen, dass umweltpolitische Gesichtspunkte und insbesondere erneuerbare Energien **innerhalb weniger Jahre von einem obskur anmutenden Randthema für ökologisch Überzeugte zu einem vor allem aufgrund seiner und Funktionalitäts- und Kostenvorteile gut institutionalisierten Mainstreamthema** geworden sind.

In Lagos hat die hbs unter bis zu den Wahlen Anfang 2019 äußerst reformresistenten Rahmenbedingungen **einige Erfolge** erzielt. Der Beitrag zu einem **langsamen Bewusstseinswandel** einiger Verantwortlicher dahingehend, dass die Vertreibung von Menschen aus Slumvierteln sowie von informellen Märkten keine nachhaltige Lösung ist, dass man sozialen Wohnungsbau anders gestalten muss, damit er wirkt und dass man Vertreter/innen der informellen Ökonomie durchaus in Diskussions- und Planungsprozesse einbeziehen kann und sollte, sind nur einige Beispiele. Die Entscheidung des neuen Gouverneurs Sanwo-Olu, bis auf weiteres **keine Vertreibungen durch den Bundesstaat** durchführen zu lassen und **zivilgesellschaftliche Organisationen in die entsprechenden Diskussionen einzubeziehen**, sind u. a. auf die Kampagnen der hbs und ihrer

Partnerorganisationen zurückzuführen. Dass die Erfolge bis auf diese Ausnahme insgesamt eher **auf der Zielerreichungsebene** angesiedelt sind und bisher nur wenig Wirkung erzielen konnten, hat in erster Linie mit dem **für Reformen besonders schwierigen Kontext** als mit dem Programm zu tun.

Da die Unterkomponenten B2 „*Democracy at Work*“ noch im Aufbau ist, kann ihre Effektivität nur eingeschränkt bewertet werden. **Einzelne Maßnahmen sind durchaus effektiv und haben das Potential, Wirkungen zu erzielen** (z. B. das Fake News Projekt). Insgesamt muss das Ziel aber noch strategisch ausgerichtet werden, um zukünftig effektiv sein zu können.

Wie ist es der hbs Nigeria gelungen, in einem so herausfordernden Kontext **über Arbeitslinien hinweg Ziele zu erreichen und teilweise nachhaltige Wirkungen zu erzielen**? Es lassen sich drei Faktorenbündel identifizieren: **Personal** (Leitungspersonal und Team), **Arbeitsansätze** (Ko-Entwicklung, Förderung junger Organisationen, institutionelle Förderung) und die Nutzung von **Möglichkeitenfenstern**. Die grundlegende Voraussetzung für diese Art der Arbeit ist die **Gewährung lokaler Flexibilität**. Einige von Partner/innen vorgeschlagene Verbesserungsmöglichkeiten beinhalten mehr institutionelle Unterstützung und die Ermöglichung von Demonstrationsmaßnahmen. Ein **institutionelles Gedächtnis** oder eine **Dokumentation der bisherigen Erfolge und Wirkungen existieren nicht**.

Mit der Mehrzahl der Partnerorganisationen arbeitet die hbs Nigeria schon länger zusammen, einige neue und z. T. junge Organisationen sind erst in den letzten beiden Jahren hinzugekommen. Auch die **Mischung von großen, etablierten und noch sehr jungen Organisationen ist gut**. Die Leistungsfähigkeit der etablierten Partnerorganisationen ist **durchweg hervorragend** und die jüngeren Organisationen gleichen das, was ihnen an Kapazität und Erfahrung noch fehlt, mit **Enthusiasmus und Lernbereitschaft** aus. Das Partnerspektrum hat sich im Evaluierungszeitraum über die normalen Veränderungen hinaus **nicht stark verändert** – die Tatsache, dass die Stiftung immer wieder auch mit neuen Organisationen arbeitet, ist ein guter Indikator für ihre Bekanntheit und Anerkennung. Da etwas mehr als die Hälfte der Partner/innen ihre Projekte im intensiven Austausch mit der hbs entwickeln, lernen sie dadurch mehr über die Ideen und Ansätze der hbs und **vertreten diese dann zum Teil auch selbst (indirekte Wirkung)**.

Die Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie ist in Nigeria bisher noch **unzufriedenstellend gelöst**. Zwar werden Genderaspekte in den Maßnahmendokumentationen oft erwähnt und teilweise auch konzeptionell einbezogen, doch wird dies **nicht dem Stellenwert gerecht**, den das Thema für die hbs hat. Dies wurde bereits während der Selbstevaluierung 2017 erkannt und als Konsequenz wurde ein Gender-Workshop mit Partnerorganisationen durchgeführt, um zu diskutieren, inwiefern die jeweiligen Maßnahmen das Thema berücksichtigen. Diese Maßnahme hat jedoch nicht zu strukturellen Veränderungen geführt. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass einige Mitarbeiter/innen z. T. noch ein sehr **enges Verständnis von Gender im Sinne von Frauenförderung** haben. In den Berichten aus Lagos wird dieses Thema sehr viel umfassender thematisiert und reflektiert, was unter anderem auch daran liegen dürfte, dass die Mitarbeiterin in Lagos der aktuelle **Gender Focal Point** des Büros ist. Aus diesen Gründen konnten **keine Wirkungen des Programmes in Bezug auf die Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie festgestellt werden**.

Empfehlungen (ausführlich im Langtext, S.30 ff)

Allgemeine Empfehlungen

- 1.1 Lokale Flexibilität erhalten
- 1.2 Im Rahmen der Richtlinien Demonstrationsmaßnahmen ermöglichen
- 1.3 Institutionelle Unterstützung leisten

Organisatorische Empfehlungen

- 2.1 Zielformulierung A1 überarbeiten, um mehr Kohärenz mit Maßnahmen zu erreichen
- 2.2 Zielformulierung B2 überarbeiten und dabei besonders auf Kohärenz achten
- 2.3 Jährliche Planungsworkshops regelmäßig in Team-Retreats integrieren
- 2.4 Erfolge dokumentieren und feiern
- 2.5 Maßnahmendokumentationen lernorientierter gestalten

Inhaltliche Empfehlungen

- 3.1 Mitarbeiter/innen zu Geschlechterdemokratie fortbilden
- 3.2 Arbeitsweise zur Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie überdenken: Variante A: Ausweitungsansatz, Variante B: Sichtbarkeitsansatz, Variante C: Institutioneller Ansatz
- 3.3 Zum Thema junge Menschen in Nigeria arbeiten: Nigerian Youth X oder Nigerian Futures X (NYX oder NFX) Projekt mit jährlichem Festival für die Schaffung einer Gemeinschaft junger Visionär/innen
- 3.4 Unterkomponente B2 mit dem Ziel der Schaffung eines unterscheidbaren Profils gestalten: Skizzierung sechs möglicher Ansätze (Geschlechterdemokratie, Junge Menschen in Nigeria, Politischer Nachwuchs, Deliberative Demokratie, Programmatische Alternativen, Wahlkampfkosten und -kandidat/innen)
- 3.5 Gegebenenfalls Unterkomponente A1 neu ausrichten
- 3.6 Gegebenenfalls Unterkomponente B1 neu ausrichten