

Fachkonzept

LÄNDLICHE ENTWICKLUNG

**Leitlinien für die Förderung von Projekten
der Ländlichen Entwicklung**

Herausgeber:
Deutsche Welthungerhilfe e. V.
Adenauerallee 134
53113 Bonn
Fachkonzept Ländliche Entwicklung:
Dr. Annette Benad, Christian Berg, Prof. Dr.
Peter von Blanckenburg, Christa Frosch-
Asshauer, Tommaso del Giudice, Dr. Dirk
Günther, Stephan Jansen-Kirch, Dr. Heinz
Peters, Dr. Hans-Joachim Preuss, Prof. Dr.
Heinz-Ulrich Thimm, Ursula Wüst
Verantwortlich: Dr. Heinz Peters,
Ländergruppe Südasien
Juli 2000

VORWORT

Die große Bedeutung der ländlichen Räume für die Wirtschaftsentwicklung vieler Entwicklungsländer wird von allen Entwicklungspolitikern gerne herausgestellt. Der Trend weist allerdings in eine andere Richtung: Marginalisierte ländliche Regionen, nach wie vor Produktionsstandort und Heimat des größten Teils der armen Bevölkerung in Entwicklungsländern, geraten in der offiziellen Entwicklungszusammenarbeit zunehmend an die Peripherie. Ländliche Entwicklung hat trotz aller Lippenbekenntnisse zurzeit keine Konjunktur bei den meisten internationalen Geberorganisationen; und viele Regierungen von Entwicklungsländern folgen dieser Orientierung mehr oder weniger freiwillig.

Diese Entwicklung hat allerdings auch Auswirkungen auf die Arbeit nichtstaatlicher Träger. Nichtregierungsorganisationen haben im ländlichen Raum entweder aus eigenem Antrieb oder mobilisiert durch das Vorhandensein von Fördermitteln Maßnahmen durchgeführt, für die staatliche Institutionen nicht geeignet waren oder die außerhalb des staatlichen Interessenbereichs lagen. Der Bedeutungsverlust des Förderbereichs führt dazu, dass sie mit Aufgaben konfrontiert werden, die quantitativ und qualitativ außerhalb ihres Leistungsspektrums liegen. Nichtregierungsorganisationen verfügen in aller Regel nicht über das Mittelvolumen und die personellen Kapazitäten zur Durchführung flächendeckender Programme; und sie haben weder die Absicht noch das Mandat, hoheitliche (Planungs-)Aufgaben zu übernehmen.

Viele Partnerorganisationen der Deutschen Welthungerhilfe müssen sich zunehmend der Frage stellen, wie unter diesen Umständen ländliche Entwicklungsprojekte geplant und gesteuert werden können. Der Bereich Programme und Projekte legt daher ein Fachkonzept vor, das auf diese neue Herausforderung reagiert und die Lehren aus den Erfahrungen der Vergangenheit zusammenfasst. Herausgekommen ist eine sicher nicht erschöpfende, aber doch umfassende Arbeitshilfe für Partner, Fachkräfte und Gutachter der Deutschen Welthungerhilfe. Drei wesentliche Aspekte des Arbeitspapiers möchte ich herausstellen:

- Da Maßnahmen, die von Nichtregierungsorganisationen gefördert werden, nur selten den Anspruch auf Flächendeckung formulieren, wird im Fachkonzept großer Wert auf die modellhafte Wirkung der Projekte und Programme gelegt.

- Nichtregierungsorganisationen werden das Vakuum nicht füllen können, das der Rückzug staatlicher Akteure aus dem Förderbereich Ländliche Entwicklung hinterlässt. Gefordert ist daher eine starke gegenseitige Abstimmung vor allem der externen Akteure im ländlichen Raum, um den Verlust an Steuerung teilweise zu kompensieren.
- Die Erfahrungen, die die Deutsche Welthungerhilfe und ihre Partner gemacht haben, müssen sich nicht unbedingt mit denen anderer, insbesondere staatlicher Organisationen decken. Sie können aber auch auf dieser Ebene dazu beitragen, die eigenen Förderansätze zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

Das Fachkonzept baut auf den Erkenntnissen der Partner, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Gutachter der Deutschen Welthungerhilfe auf. Besonderem Dank verpflichtet sind wir Herrn Christian Berg vom Seminar für ländliche Entwicklung der Humboldt-Universität zu Berlin, der den Diskussionsprozess vorangetrieben und die vielen Schritte bis zur Fertigstellung des vorliegenden Arbeitspapiers begleitet hat. Durch ihre hilfreichen Kommentare und wichtigen Ergänzungen haben die emeritierten Hochschullehrer, Herr Professor Peter von Blanckenburg von der Humboldt-Universität zu Berlin und Herr Professor Heinz-Ulrich Thimm von der Justus-Liebig-Universität Gießen, das Fachkonzept und die Diskussionen bereichert.

Wir glauben, dass der ländliche Raum und seine Menschen im entwicklungspolitischen Kontext derzeit unter Wert gehandelt werden. Wir sind aber sicher, dass die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen, die ländliche Entwicklung aufwirft, in Kürze erneuert und in verschärfter Form auf der Tagesordnung der Entwicklungspolitiker erscheinen wird. Auch andere sollten sich auf diese Zeit vorbereiten.

Dr. Hans-Joachim Preuss

Bereichsleitung Programme und Projekte

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN | 6 |
| 1 EINFÜHRUNG | 7 |
| 1.1 Zur Einordnung des Förderbereichs Ländliche Entwicklung | 7 |
| 1.2 Die Rolle der DWHH und ihrer Partner in LE-Projekten | 11 |
| 1.3 Die Funktion des Fachkonzeptes | 12 |
| 2 ZIELE UND BEZUGSRAHMEN VON LE-PROJEKTEN | 13 |
| 2.1 Ziele von LE-Projekten | 13 |
| 2.2 Räumlicher Bezugsrahmen: Regionaler Bezug | 14 |
| 2.3 Zeitlicher Bezugsrahmen: Mittel- bis langfristige Programmorientierung | 14 |
| 3 GRUNDSÄTZE DER DWHH FÜR DIE FÖRDERUNG UND MITGESTALTUNG VON LE-PROJEKTEN UND IHRE ANWENDUNG | 16 |
| 3.1 Armutsbekämpfung | 17 |
| 3.2 Nachhaltigkeit | 17 |
| 3.3 Zielgruppenorientierung | 18 |
| 3.4 Selbsthilfeorientierung | 18 |
| 3.5 Partizipationsorientierung | 19 |
| 3.6 Genderorientierung | 19 |
| 3.7 Kapazitätsorientierung | 20 |
| 3.8 Vernetzungsorientierung | 20 |
| 3.9 Krisenprävention und Konfliktbearbeitung | 21 |
| 4 INSTRUMENTE FÜR DIE PLANUNG UND GESTALTUNG VON LE-PROJEKTEN | 23 |
| 4.1 Analyse der Ausgangssituation | 23 |
| 4.2 Zielgruppenspezifische Maßnahmenplanung | 30 |
| 4.3 Entwicklung angepasster Problemlösungen | 31 |
| 4.4 Partizipatives Projektmanagement | 32 |
| 4.5 Selbsthilfeförderung | 34 |
| 4.6 Trägerförderung und Institutionenentwicklung | 35 |
| GLOSSAR | 38 |
| LITERATURHINWEISE | 41 |
| BISHER ERSCHIENENE ARBEITSPAPIERE | 45 |

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

| | |
|------|--|
| BMZ | Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| DIE | Deutsches Institut für Entwicklungspolitik |
| DWHH | Deutsche Welthungerhilfe |
| EU | Europäische Union |
| GTZ | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit |
| LE | Ländliche Entwicklung |
| LRE | Ländliche Regionalentwicklung |
| M&E | Monitoring und Evaluierung |
| NRO | Nichtregierungsorganisation |
| PCM | Project Cycle Management |
| PNA | Participatory Needs Assessment |
| PRA | Participatory Rural/Relaxed Appraisal |
| RRA | Rapid Rural Appraisal |
| SLE | Seminar für Ländliche Entwicklung |
| SHG | Selbsthilfegruppe |
| SHO | Selbsthilfeorganisation |
| ZOPP | Zielorientierte Projektplanung |

1 EINFÜHRUNG

Die Deutsche Welthungerhilfe (DWHH) und ihre Partnerorganisationen verstehen unter Ländlichen Entwicklungsprojekten (kurz: LE-Projekten) zielgruppennahe Unterstützungsmaßnahmen, die den vielfältigen Ursachen von Armut im ländlichen Raum Rechnung tragen. Sie sind daher auf verschiedene wirtschaftliche, soziale, ökologische und politische Lebensbereiche armer Bevölkerungsgruppen ausgerichtet und wollen einen Beitrag zur zivilgesellschaftlichen Entwicklung in den Partnerländern leisten. Die vorliegenden Leitlinien fußen auf den langjährigen Erfahrungen, die die DWHH mit der Förderung von LE-Projekten und der Kooperation mit Partnerorganisationen gesammelt hat. Sie präsentieren und erläutern die Ziele, Grundsätze und wichtigsten Instrumente der DWHH bei der Planung und Gestaltung solcher Projekte und richten sich an:

- Projekt- und Kooperationspartner, die mit Hilfe dieses Papiers ein umfassendes Bild von der Position der DWHH im Bereich ländliche Entwicklung gewinnen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DWHH, die Projektanträge und -fortschritte anhand gemeinsam erarbeiteter und vereinbarter Kriterien beurteilen können;
- mit der Evaluierung der unterstützten Vorhaben beauftragte Gutachterinnen und Gutachter, die mit diesen Leitlinien über die Qualitätsmaßstäbe informiert werden;
- Vorstand und Gutachterausschüsse, die ihre Entscheidungen über die Förderung von LE-Projekten auf der Grundlage eines klaren Orientierungsrahmens treffen.

1.1 Zur Einordnung des Förderbereichs Ländliche Entwicklung

Armutsbekämpfung für eine nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen ist ein Oberziel deutscher und internationaler Entwicklungszusammenarbeit. Entwicklungsmaßnahmen im ländlichen Raum nehmen eine zentrale Stellung ein, denn nach wie vor leben bis zu 80 % der Bevölkerung in den ärmsten Ländern unmittelbar oder mittelbar von der Landwirtschaft und ihren vor- und nachgelagerten Bereichen. Maßnahmen zur Sicherung der Existenzgrundlagen armer ländlicher Haushalte werden daher auch in Zukunft Kernbereiche der Entwicklungszusammenarbeit sein. Hinzu kommt, dass die Bedeutung des ländlichen Raums als Gewerbe- und Dienstleistungsstandort vielerorts zunimmt. Für Entwicklungsorganisationen stellen sich damit Aufgaben, die über rein landwirtschaftliche Produktionsförderung hinausgehen.

In vielen Entwicklungsländern versagt der Staat bei der Armutsbekämpfung. Der viel beschworene „Markt“ wird im Wesentlichen von Akteuren bestimmt, die aus den bestehenden Machtverhältnissen großen Nutzen ziehen. Daher verbinden sich mit der För-

derung ländlicher Entwicklung auch gesellschaftspolitische Zielsetzungen. Dazu gehört, dass:

- bislang benachteiligte Gruppen ihre Interessen gegenüber anderen Gruppen, insbesondere aber staatlichen Einrichtungen, mit Nachdruck vertreten, um ihre Rechte und Ansprüche durchzusetzen;
- (lokale) Wirtschaftskreisläufe entstehen, die die Marktposition marginalisierter Kleinbäuerinnen und -bauern verbessern;
- auf hausgemachte Krisen und interne Konflikte in vielen Partnerländern adäquat reagiert wird. Zwar wird den Ursachen dieser Auseinandersetzungen durch armutsorientierte Entwicklungsprogramme zum Teil Rechnung getragen. Doch um aktuelle Spannungen abzubauen und den unmittelbaren Folgen wie Flucht und Hunger zu begegnen, müssen wirksame Maßnahmen der Krisenprävention in das Repertoire ländlicher Entwicklungsvorhaben aufgenommen werden.

Die entwicklungspolitische Diskussion um LE-Projekte

In der entwicklungspolitischen Debatte der neunziger Jahre – die hier nicht in ihrer gesamten Breite reflektiert werden kann – waren vor allem integrierte ländliche Programme und umfassende ländliche Regionalentwicklungsansätze harscher Kritik ausgesetzt. So wurde festgestellt, sie seien:

- in ihren Zielen zu ambitiös und überforderten daher die Akteure;
- mit zu hohen Folgekosten verbunden, die von den Regierungen der Entwicklungsländer nicht aufgebracht werden könnten;
- mit ihrem multisektoralen Ansatz unpassend für die zumeist sektoral gegliederten Verwaltungen in den Partnerländern und daher auch institutionell nicht nachhaltig;
- zu technokratisch und ließen kaum Freiraum für Selbstorganisation;
- zu aufwendig hinsichtlich ihrer Planungs- und Abstimmungsprozesse und damit ineffizient;
- insgesamt nicht nachhaltig, da menschliche, organisatorische und natürliche Ressourcen unzureichend mobilisiert und Zugangsbarrieren zu notwendigen Dienstleistungen nur punktuell überwunden würden; sowie nicht zuletzt
- nicht effektiv im Hinblick auf eine wirksame Bekämpfung ländlicher Massenarmut, vor allem aufgrund widriger politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, die sie nicht beeinflussen können.

Angeführt von der Weltbank erklärten eine ganze Reihe internationaler und vor allem US-amerikanischer Entwicklungsorganisationen integrierte Ansätze für gescheitert und stellten ihre entsprechenden Projekte (vor allem *area development projects*) ein. Statt dessen konzentrierten sie sich fortan auf die Verbesserung der makroökonomischen Rahmenbedingungen (Liberalisierung der Preise, Strukturanpassungsprogramme, Dezentralisierung, Privatisierung) und ab Mitte der neunziger Jahre zunehmend auf die

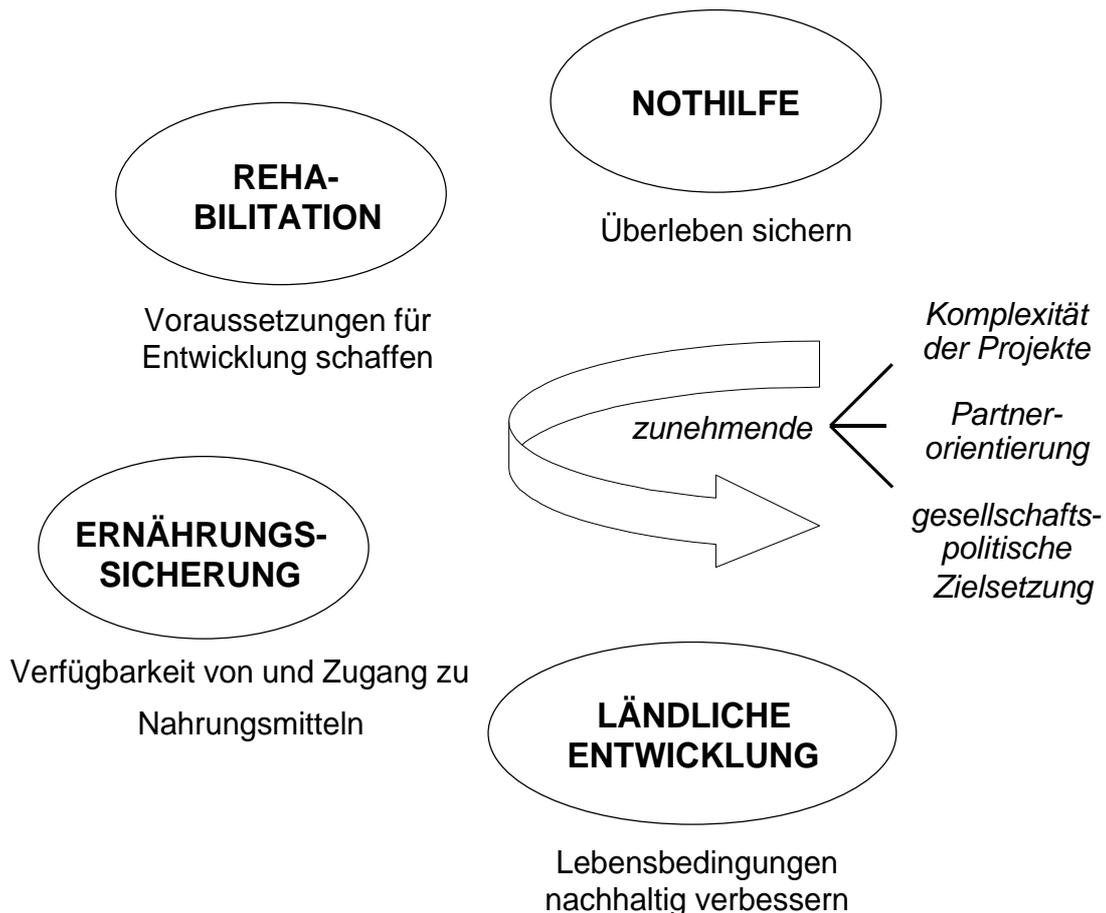
Durchführung von Sektorprogrammen (*Agricultural Sector Investment Programmes*, soziale Sicherungssysteme, Rehabilitierung der Infrastruktur). In der deutschen Entwicklungszusammenarbeit haben LE-Projekte zwar auch erheblich an Bedeutung verloren. Sie sind aber nicht völlig verschwunden – teilweise auch aufgrund von Versuchen, sie durch Umetikettierung wieder in den entwicklungspolitischen *mainstream* zu bringen. Auch gibt es eine Reihe von konzeptionellen Änderungen der früheren Ansätze. Dazu gehören:

- die Beachtung des Subsidiaritätsprinzips: was auf einer zielgruppennäheren Ebene gemacht werden kann, muss nicht „von oben“ übernommen werden;
- die konsequente Berücksichtigung der Prinzipien Zielgruppenbezug und –beteiligung;
- die Einsicht, dass Planung und Durchführung von Maßnahmen nicht notwendigerweise von einem Akteur allein getragen werden müssen;
- die Anpassung der Maßnahmen an ungünstige Rahmenbedingungen;
- die Berücksichtigung von Leistungskapazität und Interessen der Projektträger bzw. Partnerorganisationen;
- eine Förderung (und nicht Überforderung) von Selbsthilfeorganisationen.

Der Förderschwerpunkt Ländliche Entwicklung in der DWHH

In der Arbeit der DWHH bildet Ländliche Entwicklung einen besonderen Förderschwerpunkt. Im breiten Spektrum zwischen humanitärer Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit nehmen die Projekte dieses Typs eine Position ein, die durch ein hohes Maß an Komplexität, starke Partnerorientierung und eine deutliche gesellschaftspolitische Zielsetzung charakterisiert ist (siehe Schaubild).

Abbildung 1: Einordnung des Förderschwerpunktes Ländliche Entwicklung



Verschiedene Zielgruppen und die vielfältigen, teilweise miteinander verbundenen Ursachen von Armut erfordern einen multisektoralen Ansatz bei der Planung von LE-Projekten. Mit der Absicht, bei der Suche nach Lösungen den Grundsätzen der Armutsbekämpfung und Zielgruppenorientierung gerecht zu werden, verbindet sich jedoch nicht der Anspruch der DWHH und ihrer Partner, auf alle vorhandenen Probleme einzugehen. Einen multisektoralen Ansatz zu verfolgen bedeutet vielmehr, Projektmaßnahmen in einer Weise zu planen und zu gestalten, dass:

- sie angepasste Lösungen für Schlüsselprobleme ausgewählter Zielgruppen bieten;
- dabei die vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten der Träger und der DWHH berücksichtigt werden;

- sämtliche Möglichkeiten der Koordinierung mit anderen staatlichen, nicht-staatlichen und privaten Organisationen in der Projektregion (speziell auch mit anderen Geberorganisationen) ausgeschöpft werden;
- sie in ein mittel- bis langfristiges Programm eingebettet sind, welches unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in unterschiedlichen zeitlichen Phasen ermöglicht.

Durch die Verbindung von mehreren Sektoren werden Synergieeffekte – und damit ein wirksamerer Beitrag zur Armutsminderung als durch monosektorale Maßnahmen – angestrebt. Dies muss jedoch in einem sinnvollen Verhältnis zu den meist höheren Organisations- und Koordinationskosten stehen.

Die eingeschränkten finanziellen und personellen Mittel der DWHH und ihrer Partner vor Ort erlauben keine flächendeckende Verbesserung der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen, wie dies gerade staatlich geförderte, große Entwicklungsorganisationen im Rahmen z. B. von Projekten der ländlichen Regionalentwicklung anstreben. Doch entpuppt sich dieses vermeintliche Manko bei näherem Hinsehen als komparativer Vorteil: wenn gar nicht erst der Anspruch besteht, die Ressourcen des Projektes über eine ganze Region zu verteilen, kann man sich stärker auf die Entwicklung von Problemlösungen mit Modellcharakter konzentrieren.

1.2 Die Rolle der DWHH und ihrer Partner in LE-Projekten

In LE-Projekten spielen die zumeist nicht-staatlichen Trägerorganisationen der DWHH und ihre Zielgruppen die zentrale Rolle: sie konzipieren die Projekte, beantragen deren Finanzierung, erbringen soweit wie möglich Eigenleistungen, führen die Projekte verantwortlich durch und kontrollieren laufend die Ergebnis- und Zielerreichung.

Die unterstützenden Tätigkeiten der zuständigen Mitarbeiterinnen der DWHH umfassen:

- die Prüfung der Projektanträge der Partner, falls notwendig deren Beratung bei der Überarbeitung sowie die fachliche Unterstützung bei notwendigen projektvorbereitenden Maßnahmen (Situationsanalyse, Planung, *feasibility*-Prüfung);
- die Erstellung einer Projektvorlage (und eventuell eines modifizierten Kosten- und Finanzierungsplans) für Gutachterausschüsse und den DWHH-Vorstand zur Bewilligung des Finanzierungsantrags;
- die Antragstellung für öffentliche Zuschüsse (BMZ, EU etc.);
- die Administration der zugewendeten finanziellen Mittel (Mittelabruf, Verwendungsnachweise usw.);
- die intermittierende Beratung der Partner bei der Projektdurchführung (*backstopping*);

- die Berichterstattung an Kofinanzierer und die Stellungnahme zu Evaluierungsberichten.

1.3 Die Funktion des Fachkonzeptes

Ein LE-Projekt ist für alle Beteiligten ein kontinuierlicher Prozess, vor allem auch des Lernens. Ein solcher Prozess muss nicht nur zielgerichtet, sondern auch kreativ und mit einem größtmöglichen Maß an Flexibilität gestaltet werden. Die vorliegenden Leitlinien dürfen daher nicht als ein starres Konzept verstanden werden, das schablonenhaft auf jedes beantragte oder zu beurteilende Projekt anzuwenden ist. Sie sollen vielmehr Orientierung bieten auf dem Weg hin zu erfolgreichen, zielgruppenbezogenen und die Partner stärkenden LE-Projekten.

2 ZIELE UND BEZUGSRAHMEN VON LE-PROJEKTEN

2.1 Ziele von LE-Projekten

Die im Folgenden getroffene Unterscheidung zwischen Ober-, Entwicklungs- und Projektzielen entspricht der Hierarchie von Zielen, wie sie der Zielorientierten Projektplanung (ZOPP) zugrunde liegt: während Oberziele die strategische Ausrichtung wie auch langfristig gewünschte Wirkung von Projekten beschreiben, spiegeln Entwicklungsziele die von den Zielgruppen angestrebten konkreten Verbesserungen ihrer Situation wider. Projektziele hingegen beschreiben diejenigen Verhaltensänderungen bei Zielgruppen und Institutionen, welche nötig sind, damit die Entwicklungsziele erreicht werden können.

Das **Oberziel** von LE-Projekten, die von der DWHH gefördert und mitgestaltet werden, ist ihr Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen im ländlichen Raum. In Projektregionen mit besonders ungünstigen Rahmenbedingungen, in denen benachteiligte Gruppen von zunehmender Verarmung betroffen sind, kann auch die Stabilisierung der Lebensbedingungen Oberziel von LE-Projekten sein.

Die **Entwicklungsziele** sind je nach Projekt unterschiedlich und hängen davon ab, welche konkreten Verbesserungen von den Beteiligten als besonders wichtig angesehen werden. Sie können zum Beispiel – entsprechend den vielfältigen Formen von Armut – materiellen Nutzen (wie etwa ein erhöhtes Einkommen), soziale Fortschritte (beispielsweise eine verbesserte Grundbildung) oder auch politische Entwicklungen (etwa eine erhöhte Einflussmacht benachteiligter Gruppen) beschreiben. In jedem Fall ist ihre Festlegung das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Zielgruppen, Projektträger(n), DWHH und anderen kooperierenden Akteuren und sollte auf der Basis einer realistischen Einschätzung der Kapazitäten der Beteiligten erfolgen.

Die **Projektziele** bestehen darin, dass die Zielgruppen ökonomisch, ökologisch und sozial tragfähige Verfahren bei ihren Aktivitäten in identifizierten Schwerpunktbereichen bzw. -sektoren praktizieren (siehe Beispiel).

Projektziel eines DWHH-geförderten LE-Projektes im Departement

Cauca, Kolumbien:

„Bauernorganisationen beteiligen sich aktiv an der Planung und Ausführung von Aktivitäten zur Verbesserung ihrer Lebensbedingungen (landwirtschaftliche Produktion, Umweltschutz, Verteidigung der Demokratie und der Menschenrechte, Verbesserung ihrer Wohnbedingungen und ihrer sozialen Grundversorgung) zusammen mit öffentlichen und privaten Institutionen und unter Berücksichtigung der spezifischen Situation der Frauen in ihren Gemeinden.“

2.2 Räumlicher Bezugsrahmen: Regionaler Bezug

Der geographische Bezugsrahmen für LE-Projekte ist die Region als eine zusammenhängende räumliche Einheit, die sozial und agrar-ökologisch weitgehend homogen ist. Dadurch soll nicht nur die zielgruppenspezifische Planung erleichtert, sondern gleichzeitig auch eine gewisse Übertragbarkeit von Problemlösungen innerhalb der Region gewährleistet werden. Darüber hinaus sollte die Projektregion:

- oberhalb der lokalen und unterhalb der nationalen Ebene angesiedelt sein, um partizipative Planung und situationsspezifische Lösungen zu ermöglichen;
- im nationalen Kontext als Armutsregion eingestuft sein, damit Modelle zur Armutsbekämpfung erarbeitet und vermittelt werden können (z. B. durch regionale Rahmenplanung unter Berücksichtigung nationaler Vorgaben);
- nach Möglichkeit staatlichen administrativen Einheiten (Distrikt, Division etc.) entsprechen, um gegebenenfalls eine institutionelle Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

In LE-Projekten, deren Schwerpunkt auf Ressourcenmanagement liegt, kann eine Abgrenzung nach naturräumlichen Gegebenheiten (Wassereinzugsgebiet, Tal etc.) im Einzelfall einen wirksameren Beitrag zur Zielerreichung leisten als der Bezug auf administrative Einheiten.

2.3 Zeitlicher Bezugsrahmen: Mittel- bis langfristige Programmorientierung

Die Ziele von LE-Projekten sind auf die Veränderung von Verhalten und Strukturen von Zielgruppen und Institutionen gerichtet. Dahinter verbergen sich in der Regel langwierige Prozesse der Suche nach angepassten Problemlösungen, der Organisationsentwicklung und der Institutionalisierung partizipativer Planungs-, Entscheidungs- und Erfolgskontrollmechanismen (Monitoringsystemen). Hinzu kommt, dass die Interventionen den vielfältigen Ursachen von Armut Rechnung tragen und sich auf

mehrere Förderschwerpunkte erstrecken. All dies erfordert eine Planungsperspektive, die über die übliche zwei- bis vierjährige Projektphase hinausgeht. Mittel- bis langfristige Programmorientierung bedeutet, die Vertragslaufzeiten der Förderung von multi-sektoralen LE-Projekten so anzupassen, dass:

- dem erhöhten Planungsbedarf entsprochen wird;
- Entwicklungsprozesse möglich werden, deren Verlauf und Dauer nicht exakt vorhersehbar sind;
- sich Verhaltensänderungen auch einspielen können, bevor sie „selbsttragend“ werden;
- über die beabsichtigte Modellbildung hinaus nicht nur unverbundene „Inseln des Erfolgs“ geschaffen, sondern für eine auch quantitativ definierte Gruppe messbare Verbesserungen erzielt werden;
- die Evaluierung früherer Phasen Erkenntnisse für aktuelle Maßnahmen beisteuert.

Programmierorientierung meint in diesem Zusammenhang, dass zwar ein umfassender Projektansatz gewählt wird. Dies bedeutet aber nicht, dass alle Maßnahmen parallel oder im Rahmen einer Projektphase realisiert werden müssen. In Abhängigkeit von Ressourcen und Absorptionskapazität von Trägern und Zielgruppen können Schwerpunkte auf einander folgende Phasen verteilt werden.

3 GRUNDSÄTZE DER DWHH FÜR DIE FÖRDERUNG UND MITGESTALTUNG VON LE-PROJEKTEN UND IHRE ANWENDUNG

Die Grundsätze, auf deren Bedeutungsgehalt und Zielbeitrag in diesem Kapitel eingegangen wird, sind im folgenden Schaubild zusammengefasst.

Es handelt sich in erster Linie um die Grundsätze Armutsbekämpfung und Nachhaltigkeit, gefolgt von den wesentlichen Orientierungen, die sich auf Zielgruppen, Gender, Partizipation, Selbsthilfe, Kapazität, Vernetzung und Konfliktbearbeitung beziehen. Abschließend wird das Charakteristikum „multisektoraler Ansatz“ dargestellt. Die Reihung bedeutet keine Wertung, in verschiedenen Kontexten kann die Relevanz der genannten „Leitsterne“ unterschiedlich ausgeprägt sein.

Abbildung 2: Oberziel von LE-Projekten und Grundsätze bei deren Planung und Gestaltung

3.1 Armutsbekämpfung

Armutsbekämpfung bedeutet, alle Projektmaßnahmen (auch im Produktionsförderungsbereich) dahingehend auszurichten, dass über Ausstrahlungseffekte angepasster und zielgruppenspezifischer Problemlösungen eine möglichst große Zahl von Armen in der Projektregion in die Lage versetzt wird, ihre grundlegenden materiellen und sozialen Bedürfnisse besser zu befriedigen. Daraus folgt insbesondere, dass:

- LE-Projekte keine Lösungen bieten dürfen, die nur für eine kleine, ausgewählte Zahl von ländlichen Armen relevant sind und dadurch keine Diffusionseffekte erzielen;
- bei ungünstigen Rahmenbedingungen, z. B. strukturell begrenzten Märkten für Produkte und Inputs, im Zweifel eine Zielreduktion auf Subsistenzsicherung und geringe Einkommenszuwächse erfolgen muss („Breite“ statt „Höhe“);
- die Unterstützung nicht ausschließlich auf Armutsgruppen bezogen sein muss, wobei jedoch die Einbeziehung von Bessergestellten in Projektmaßnahmen nicht zu Lasten von bereits Benachteiligten führen darf;
- LE-Projekte durch die Förderung zivilgesellschaftlicher Entwicklung einen Beitrag zur Überwindung des sozialen Ausschlusses von armen Bevölkerungsgruppen leisten müssen.

Armutsbekämpfung ist auch dann gegeben, wenn nicht die sogenannten „Ärmsten der Armen“ (die nur über eingeschränkte Potenziale für eine eigenständige Verbesserung ihrer Lebensbedingungen verfügen) erreicht werden. Diesen Gruppen wird oft wirkungsvoller durch Sozialprogramme geholfen.

3.2 Nachhaltigkeit

LE-Projekte an Nachhaltigkeitsprinzipien auszurichten heißt, alle Projektmaßnahmen so zu gestalten, dass die durch sie erzielten Verbesserungen der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen über das Förderende hinaus Bestand haben. Dabei geht es im Kern darum, die Problemlösungsfähigkeit der Zielgruppen und der zur Zielerreichung notwendigen Institutionen entscheidend zu verbessern. Sie sollen in die Lage versetzt werden, auf sich verändernde Bedingungen flexibel und adäquat zu reagieren. Dies beinhaltet die Fähigkeit:

- Einkommen und andere materielle Erfolge – auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen – sicherzustellen (ökonomische Nachhaltigkeit);
- die natürlichen Lebensgrundlagen auch bei ungünstigen äußeren Einflüssen langfristig zu erhalten (ökologische Nachhaltigkeit);

- die Verfügbarkeit notwendiger Güter und Dienstleistungen auch ohne externe Unterstützung dauerhaft zu gewährleisten (institutionelle Nachhaltigkeit).

3.3 Zielgruppenorientierung

Zielgruppenorientierung von LE-Projekten trägt der Tatsache Rechnung, dass die Zielgruppe der ländlichen Armen keineswegs homogen ist. Sie besteht vielmehr aus Teilgruppen, die sich hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung, Aktivitäten, Potenziale, Begrenzungen, Probleme, Interessen und Bedürfnisse unterscheiden. Diese Unterschiede können sozial bedingt sein (sich z. B. entlang sozialer Schichtungen, Altersgruppen, Berufsgruppen usw. ausprägen), sich geschlechtsspezifisch begründen, oder auch auf ethnisch-kultureller Verschiedenheit basieren (sich z. B. entlang von Sprachgruppen, Kasten, Religionsgruppen usw. manifestieren). Zielgruppenorientierung im Sinne einer Berücksichtigung sozio-kultureller Heterogenität bedeutet, Maßnahmen zur Armutsreduzierung so zu planen und zu gestalten, dass sie:

- zum Nutzen besonders benachteiligter und genau beschriebener Gruppen erfolgen;
- an deren spezifischem Bedarf orientiert sind und auf deren spezifischem Wissen und Können aufbauen, welches hinreichend eingeschätzt ist;
- nicht übermäßig zu Lasten anderer Gruppen gehen und dadurch ungewollt Konflikte hervorrufen oder verstärken.

Zielgruppenorientierung ist somit nicht nur ein integraler Bestandteil armutsorientierter Maßnahmenplanung. Sie leistet durch die Anpassung von Maßnahmen an Menschen (anstelle der Auswahl von Menschen für bestimmte Maßnahmen) auch einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit von LE-Projekten.

3.4 Selbsthilfeorientierung

Das natürliche – und gerade von armen Bevölkerungsgruppen unter schwierigsten Bedingungen tagtäglich unter Beweis gestellte – Bestreben des Menschen, seine Lebensbedingungen durch eigene oder gemeinschaftliche Anstrengungen zu verbessern, ist Grundlage und Anknüpfungspunkt für armutsorientierte und nachhaltige Projektmaßnahmen. Selbsthilfeorientierung von LE-Projekten bedeutet daher, dass:

- geplante Maßnahmen und Aktivitäten auf bereits vorhandenen (individuellen oder gemeinschaftlichen) Initiativen der Zielgruppen aufbauen;
- initiierte Selbsthilfegruppen möglichst auf bereits existierenden Formen der Selbstorganisation (Nachbarschaften, Verwandtschaftsgruppen, Bauernvereinigungen etc.) basieren;

- die Eigenverantwortung der Zielgruppen für die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen weiter gestärkt wird, ohne dass es dabei zu einer ungerechtfertigten Abwälzung von Lasten und damit zur Überforderung kommt;
- geeignete Wege gefunden werden, wie die geschaffenen Selbsthilfestrukturen auch nach Rückzug der lokalen NRO und der DWHH lebensfähig bleiben.

Entwicklungsprobleme können von den Betroffenen – ob auf individueller oder gemeinschaftlicher Basis – häufig am besten und nachhaltig gelöst werden. Selbsthilfeorientierung leistet somit einen direkten Beitrag zur Erreichung von LE-Projektzielen. Indirekt und langfristig kann Selbsthilfeorientierung darüber hinaus die Rahmenbedingungen für nachhaltige Armutsbekämpfung verbessern helfen, weil damit die zivilgesellschaftliche Entwicklung in der Projektregion gefördert wird.

3.5 Partizipationsorientierung

Im Kontext von LE-Projekten bedeutet Partizipation: partnerschaftlicher Dialog zwischen den Beteiligten, geteilte Entscheidungs- und Interessenvertretungsmacht sowie gemeinsame Verantwortung für die Erreichung der gesteckten Ziele. Dies impliziert, dass:

- Projektplanung als ein Prozess gestaltet wird, der es allen Beteiligten und besonders den Zielgruppen ermöglicht, ihre Interessen ausreichend zu artikulieren und sich mit dem Projekt zu identifizieren;
- Entscheidungen und Aktivitäten so aufeinander abgestimmt werden, dass sie den Zielen der Beteiligten so weit wie möglich Rechnung tragen;
- die Kontrolle des Projekterfolgs und die Ableitung notwendiger Plananpassungen und Strategieänderungen im Dialog zwischen Zielgruppen, Projektträger und DWHH erfolgen.

Wenn lokales Wissen in den Planungsprozess einfließt, Projektmaßnahmen durch die Zielgruppen (mit-)getragen, Artikulationsmöglichkeiten für benachteiligte Gruppen eröffnet, Räume für gemeinsames Lernen im Dialog geschaffen und entsprechende Strukturen gefestigt werden, leistet Partizipationsorientierung einen entscheidenden Beitrag zur Nachhaltigkeit von LE-Projekten.

3.6 Genderorientierung

Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, die bedeutende Rolle von Frauen im Produktionsprozess und nicht zuletzt die häufige Benachteiligung von Frauen in der Gesellschaft erfordern die Berücksichtigung von Genderaspekten in LE-Projekten. Projekt-

maßnahmen (auch im institutionellen Bereich) müssen insbesondere sicherstellen, dass:

- Frauen und Männer Einfluss auf Planung und Umsetzung der Projekte haben sowie Nutzen aus ihnen ziehen können;
- sowohl konkrete, kurzfristige (Grund-)Bedürfnisse von Frauen und Männern (*practical gender needs*) berücksichtigt sind, als auch langfristig die Interessenvertretung von Frauen gestärkt wird (*strategic gender needs*).

Genderorientierung trägt – als ein zentrales Element von Zielgruppen-, Partizipations- und Selbsthilfeorientierung – entscheidend zur nachhaltigen Armutsbekämpfung bei.

3.7 Kapazitätsorientierung

Die Kapazitäten der an einem LE-Projekt Beteiligten (DWHH, Partner/Träger, Zielgruppen und andere relevante Akteure) bestimmen zu einem großen Teil den Gestaltungsspielraum und damit auch die mögliche Komplexität des Projektes oder Programms. Kapazitätsorientierung bedeutet:

- Potenziale und Begrenzungen der Beteiligten mit Blick auf die Projektdurchführung von Beginn an realistisch einzuschätzen;
- Träger- und Institutionenförderung in das Projekt zu integrieren, um vorhandene Kapazitäten auszubauen;
- Ziele und Aufgaben den (zu erwartenden) Implementations- und M&E-Kapazitäten anzupassen, das heißt gegebenenfalls eine Zielreduktion durch Konzentration auf Schlüsselbereiche vorzunehmen.

Kapazitätsorientierung trägt somit nicht nur beträchtlich zur institutionellen Nachhaltigkeit von LE-Projekten bei, sondern hilft auch, die gesetzten Ziele tatsächlich zu erreichen.

3.8 Vernetzungsorientierung

Von der DWHH geförderte LE-Projekte sind in den seltensten Fällen die einzigen Entwicklungsaktivitäten und ihre Partner nicht die einzigen „Entwicklungsakteure“ in einer Region. Als NRO haben in der Regel weder die DWHH noch ihre lokalen Partner größeren Einfluss auf Rahmenbedingungen, die staatliche Akteure setzen. Daher sind insbesondere Verbindungen mit solchen Organisationen anzustreben, die hier komparative Vorteile haben (z. B. bi- und multilaterale Geber). Gleichzeitig sind die vorhandenen Probleme in aller Regel zu vielschichtig, um allein durch die Unterstützung des Projektes des Partners gelöst zu werden. Vernetzungsorientierung, ob vertraglich ver-

einbart oder unabhängig von Vertragsinhalten, bedeutet für die DWHH und ihre Partner:

- das LE-Projekt von Beginn an innerhalb des Gesamtgefüges von Entwicklungsinitiativen in der Region zu sehen und dabei vor allem auch frühzeitig den Kontakt zu staatlichen Stellen herzustellen;
- auf Förderbereiche zu verzichten, die bereits von anderen kompetent abgedeckt werden;
- mit anderen Akteuren Informationen über Entwicklungsaktivitäten und über die (Teil-)Regionen, in denen sie stattfinden, auszutauschen und sich bei Überschneidungen und Lücken abzustimmen;
- darüber hinaus Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren zu suchen und zu nutzen.

Für die DWHH selbst bedeutet Vernetzung auch die Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Geberorganisationen, wo immer dies möglich und nutzbringend erscheint. Vernetzungsorientierung ermöglicht nicht nur einen effizienteren Mitteleinsatz bei gleichzeitiger Gesamterhöhung der Wirksamkeit eines LE-Projektes, sondern entfaltet auch positive Wechselwirkungen durch das gegenseitige Lernen vom Erfolg (und Misserfolg) der anderen Akteure. Die für die wichtigsten Partnerländer vorliegenden Landeskonzepte leisten hierbei einen wichtigen Beitrag zur Transparenz von Zielen und Schwerpunkten der DWHH.

3.9 Krisenprävention und Konfliktbearbeitung

Ländliche Regionen bleiben von Konflikten, die politische, religiöse, ethnische oder andere Hintergründe haben, oder von der Auseinandersetzung um Ressourcen nicht unberührt. Gerade dann, wenn die Fördermaßnahmen bislang marginalisierte Gruppen bei der Wahrnehmung von politischen, sozialen und ökonomischen Interessen unterstützen, können LE-Projekte Polarisierungen verstärken und Konflikte deutlich werden lassen. Bei der Unterstützung der Zielgruppen ergeben sich nicht immer Konstellationen, die einen eventuellen Macht- und/oder Ressourcenverlust anderer Akteure in der Region ausgleichen. Konflikte können durchaus im Sinne der Zielsetzung ländlicher Entwicklung produktiven Charakter haben, wenn sie nicht in gewaltsame Auseinandersetzungen münden.

Es gibt eine Reihe von Instrumenten, die es auch auf der Ebene von LE-Projekten erlauben, Gewaltpotenziale bereits im Ansatz zu erkennen und die Projektstrategie so zu gestalten, dass diese nicht zum Ausbruch kommen. Der „Do no harm“-Ansatz, der für die Planung und Durchführung von Projekten in Konfliktsituationen entwickelt wurde,

geht davon aus, dass es in jeder Gesellschaft konfliktfördernde und ausgleichende Akteure und Mechanismen gibt, die durch Projektmaßnahmen gestärkt oder geschwächt werden können. Aufgabe der projektsteuernden Fachkräfte ist es, dieses Umfeld systematisch zu analysieren und den Handlungsbedarf zu ermitteln. Frequenz und Tiefe der Analyse ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation zu bestimmen.

Wichtig ist, dass zwei häufig vorgebrachte Vorurteile beseitigt werden:

- „Entwicklungszusammenarbeit wirkt per se konfliktpräventiv“: Wäre dies der Fall, dann dürfte es einige der heute beobachteten bewaffneten Konflikte nicht geben. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Umfang an Entwicklungshilfe und dem Auftreten von bürgerkriegsähnlichen Auseinandersetzungen.
- Konfliktprävention ist ein selbstständiger Projektansatz : Konfliktprävention bettet sich ein in andere Fördermaßnahmen und sollte, wie oben dargestellt, als Querschnittsaufgabe in allen Projekten mitverfolgt werden, die in einem entsprechenden Kontext agieren.

4 INSTRUMENTE FÜR DIE PLANUNG UND GESTALTUNG VON LE-PROJEKTEN

Die Ausführungen in den nun folgenden Abschnitten sollen als Orientierung für die praktische Umsetzung der Ziele und Grundsätze der DWHH bei der Planung und Durchführung ländlicher Entwicklungsprojekte dienen. Sie reichen von ersten Erhebungs- und Analyseschritten über generelle Anforderungen an die Gestaltung von Projektmaßnahmen bis hin zu wichtigen Instrumenten der Selbsthilfe- und Institutionenförderung im Rahmen von LE-Projekten.

4.1 Analyse der Ausgangssituation

Eine differenzierte Analyse der Ausgangssituation in der Projektregion bildet die Grundlage für eine qualitativ hochwertige Konzeption von LE-Projekten. Eine solche Bestandsaufnahme, die vom antragstellenden Partner, bei Bedarf auch mit fachlicher Unterstützung durch DWHH-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder externe Beraterinnen und Berater durchgeführt wird, beinhaltet:

- die Darstellung der Armut- bzw. sozialen Situation in der Projektregion;
- eine system- und problemorientierte Zielgruppen- und Genderanalyse;
- die Erfassung und Bewertung der relevanten politischen, wirtschaftlichen, ökologischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen;
- eine Analyse der Kapazitäten und Begrenzungen des Projektträgers und anderer relevanter Akteure und Institutionen.

Wichtig dabei ist die situations- und aufgabengerechte Nutzung von analytischen und partizipativen Erhebungsinstrumenten bei gleichzeitiger Fokussierung auf problemlösungsrelevante Informationen (Vermeidung von „Datenfriedhöfen“).

Darstellung der Armut- bzw. sozialen Situation

Ausgangspunkt für eine vertiefende Zielgruppenanalyse ist die vorläufige Unterteilung der Bevölkerung in der Projektregion nach armutsrelevanten Merkmalen. Je nach spezifischem Kontext, vor allem auch unter Berücksichtigung der von den Menschen selbst wahrgenommenen sozio-kulturellen Verschiedenheit können diese Merkmale sozialer (Familienstand, Kinderzahl, sozialer Rang, Ausbildungs- und Berufsstand), sozioökonomischer (Einkommen, Landbesitz, Viehbesitz, Produktionsmittelausstattung, Wohnqualität, Marktzugang) oder ethnisch-kultureller Natur sein (Religionszuge-

hörigkeit, ethnische Zugehörigkeit, Kastenzugehörigkeit). Die Anwendung von geeigneten Erhebungsinstrumenten aus dem Werkzeugkoffer des *Rapid Rural Appraisal* (RRA) (z. B. *wealth ranking*, *social mapping*, *ethnic mapping*), in Verbindung mit der Auswertung relevanter Sekundärquellen, hilft die folgenden zentralen Fragen zu beantworten:

- Welche Gruppen sind schlechter gestellt als andere und besonders bedürftig?
- Welche Gruppen werden von staatlichen oder privaten Servicesystemen nicht erreicht?
- Welche Gruppen sind von sozialem Ausschluss besonders betroffen?

**Werden die ärmeren Bevölkerungsgruppen erreicht?
Der Einsatz von *Wealth Grouping* in einem LE-Projekt in Laos**

Um den Nutzen des Projektes speziell für die ärmeren Gruppen in der Dorfgemeinschaft zu verbessern, wurde nach einem Jahr überprüft, welche Haushalte im Dorf von den Projektaktivitäten hauptsächlich profitiert haben. Hierzu wurden die in Laos üblichen Dorfkomitees befragt, die in den meisten Fällen die lese- und schreibkundige Elite des Dorfes repräsentieren, aber auch die Verantwortung für soziale Belange und Dorfentwicklung innehaben.

Zunächst wurden alle Haushalte im Rahmen einer Gruppendiskussion in vier Einkommensgruppen eingeordnet. Die Kriterien für die Zuordnung wurden ohne Vorgaben, aber relativ homogen in allen Dörfern während der Gruppendiskussion entwickelt: Landbesitz, Besitz von Büffeln usw. Vom Dorfvorsteher wurden dann die vom Projekt unterstützten Aktivitäten bei jedem Haushalt notiert, wobei sich herausstellte, dass gerade die ärmeren Familien wenig am Projekt partizipierten.

In einer darauf folgenden Diskussion äußerte die Dorfgemeinschaft die Überzeugung, ärmere Familien könnten die geforderten Eigenleistungen nicht erbringen. Daraufhin wurden mit den Komitees die Förderungsbedingungen so angepasst, dass die ärmeren Familien im folgenden Jahr bei der Aktivitätenplanung deutlich häufiger vertreten waren.

In Projektregionen mit großer Heterogenität der natürlichen Produktionsgrundlagen oder anderer Standortfaktoren kann auch eine Zonierung der Bevölkerung nach entsprechenden räumlichen Merkmalen relevant sein (Hochland/Tiefeland/zentrale Teilregion/entlegene Teilregion usw.).

Zielgruppenanalyse

Bei der Zielgruppenanalyse kommen vorzugsweise partizipative Erhebungsmethoden zum Einsatz (PRA – *participatory rural/relaxed appraisal*, PNA – *participatory needs assessment*, Sondeo etc.). Sie dient, neben der Verifizierung (gegebenenfalls Modifizierung) der vorläufigen Einteilung der Bevölkerung, vor allem der Klärung folgender Fragen:

- Welches sind die wichtigsten zielgruppenspezifischen Probleme und Bedürfnisse und wie hängen diese wechselseitig zusammen?
- Welches sind die wichtigsten zielgruppenspezifischen Potenziale (auch: Wissen, Können und Erfahrungen) und Begrenzungen (*constraints*) und wie hängen diese wechselseitig zusammen?
- Welche Organisationsformen und -strukturen der Zielgruppen gibt es, die bei der Gestaltung von Projektmaßnahmen, vor allem auch im Bereich der Selbsthilfeförderung zu berücksichtigen, einzubinden und zu nutzen sind (Nachbarschaftsgruppen, Clanstrukturen, Genossenschaften, Jagdvereinigungen usw.)?

Wichtig ist zudem, die traditionellen Beziehungen der (möglichen) Zielgruppen zueinander und zu anderen Gruppen, wie etwa Patronagebeziehungen, Abhängigkeitsverhältnisse und ähnliches zu erfassen. Dies sind relevante Informationen für Abschätzungen der sozialen Akzeptanz, „Machbarkeit“ und Wirkung von Projektmaßnahmen (siehe auch 3.3).

Berücksichtigung der Beziehungen zwischen verschiedenen Ethnien im Rahmen der Projektplanung in Mali

Das Projektgebiet "Timbuktu West" in Mali befindet sich in einem ökologisch sensiblen Raum: durch die schleichende Ausdehnung der Wüstengebiete der Sahara in den Sahel herrschen fast unerträgliche Lebensbedingungen mit Temperaturen von über 40 °C, teilweise kalten Nächten, sandigen Böden, niedrigen Regenfällen. In diesem Gebiet leben verschiedene Ethnien, Mauren, Bellah, Peulh, Bambara, Songrhai, Tuareg, zwischen denen sich über Jahrhunderte eine ausgefeilte Tradition von Spezialisierungen, Arbeitsteilung und gegenseitigen Tauschbeziehungen entwickelte. So gibt es die Tuareg, nomadische Gruppen, die traditionell Kamel- und Rinderzucht betreiben. Mit ihnen in einem Patronageverhältnis leben die Bellah, die Ackerbau betreiben und Ziegen halten. Die sesshaften Ackerbauern tauschen Fleisch und Leder der Nomaden gegen die von ihnen angebauten Feldfrüchte.

Während der Planungsperiode des Projektes wurden die traditionellen Aktivitäten und Beziehungen zwischen den Ethnien beobachtet und erfasst. Das Projekt berücksichtigt die vielfältigen Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen, so dass das in diesem Gebiet herrschende Gleichgewicht zwischen den Völkern nicht durch Übervorteilung einer Gruppe gestört wird. Brunnenbau und -reparatur sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Tiergesundheit kommen den Viehzüchtern zu Gute, die Inwertsetzung fruchtbarer Bodensenken den Ackerbauern.

Genderanalyse

Die Schwerpunkte der Genderanalyse liegen zum einen auf der Verteilung von Rollen und Aufgaben (im Haushalt, im Betrieb, im öffentlichen Leben) und auf den sozioökonomischen Beziehungen zwischen den Geschlechtern, zum anderen auf den spezifischen Bedürfnissen von Frauen und Männern. Leitfragen für die Analyse sind daher:

- Wer hat Zugang zu und Kontrolle über welche Ressourcen (Boden, Produktionsmittel, Wissen und Fähigkeiten, Kredit, Bezugs- und Absatzmärkte), einschließlich der Möglichkeit zur individuellen Eigenkapitalbildung?
- Wie sind Aufgaben und Aktivitäten, differenziert nach Gütern (bzw. Leistungen) und Arbeitsschritten, sowie die sich daraus ergebende Lastenaufteilung (im Tages- und Jahresablauf) verteilt?
- Wer hat die Verfügungsgewalt über Güter, Geldeinkommen und Nahrung, wie sind diese verteilt, und wer hat die Verantwortung für die Erbringung bestimmter Leistungen (z. B. Schulgeld)?
- Wer hat welche konkreten und strategischen Bedürfnisse (*practical and strategic gender needs*)?

Genderanalyse im Rahmen eines Brunnenbauprojektes zur Trinkwasserversorgung in Afghanistan

In verschiedenen Dörfern sollten mit Handpumpen ausgerüstete Brunnen zur Trinkwasserversorgung der Bevölkerung gebaut werden. Die ursprüngliche Planung sah die Installation der Brunnen jeweils in der Nähe der Moscheen vor, die insbesondere von den Männern besucht werden. Da traditionell die Frauen für das Wasserholen zuständig sind, wurde vor Projektbeginn eine Befragung von Frauen durchgeführt.

Dabei stellte sich heraus, dass die Frauen andere Standorte für die Errichtung der Brunnen bevorzugten, da öffentliche Plätze wie Moscheen oder Basare für sie nicht uneingeschränkt zugänglich sind. Die Brunnen wurden daraufhin an anderen, für alle Bewohnerinnen und Bewohner zugänglichen Plätzen eingerichtet.

Analog zur Zielgruppenanalyse gilt es auch bei der Genderanalyse, Differenzierungen innerhalb der Geschlechter (nach Alter, Familienstand, sozioökonomischer Situation usw.) zu beachten.

Analyse der Rahmenbedingungen

Entscheidend für die Auswahl der zu analysierenden Rahmenbedingungen auf nationaler und regionaler Ebene ist ihre Bedeutung für die Erreichung der Ziele armutsorientierter LE-Projekte. Die folgenden Rahmenbedingungen und dazugehörigen Fragen sind typischerweise – wenn auch je nach Kontext in unterschiedlichem Maße – zu beachten:

(Makro-)ökonomische Rahmenbedingungen:

- Welche Nachfrage besteht auf den erreichbaren Bezugs- und Absatzmärkten?
- Wie hoch ist die Kaufkraft der Bevölkerung?
- Wie ist die Konkurrenzfähigkeit bestimmter landwirtschaftlicher und handwerklicher Produkte?
- Wie ist die Angebots- und Nachfragesituation auf dem lokalen und regionalen Arbeits- und Kapitalmarkt? (unter Umständen auch: Wie hoch ist die Inflation? Wie hoch sind die Löhne? Wie ist die Situation auf dem Devisenmarkt?)

Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen:

- Welche Interessenvertretungsmöglichkeiten für benachteiligte Gruppen (z. B. Marktmacht, politische Vertretung) und Interessenvertretungsmechanismen (z. B. Klientelismus) bestehen?
- Welche Interessengegensätze im Hinblick auf den Zugang zu Ressourcen und Märkten existieren?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Staat und ländlicher Bevölkerung (z. B. Paternalismus)?
- Wie ist die staatliche Bürokratie organisiert und orientiert (z. B. vertikale -sektorale Strukturen, Abwicklungsorientiertheit)?

Ökologische Rahmenbedingungen:

- Wie sind die klimatischen und naturräumlichen Bedingungen?
- Wie ist der Zustand der natürlichen Ressourcen und wie verändert sich dieser (z. B. Abholzung, Bodendegradation)?
- Welche Faktoren beeinflussen diese Veränderungen (z. B. Nutzungsdruck, Eigentums- und Nutzungsrechte)?

Infrastrukturelle Rahmenbedingungen:

- Welche Infrastruktureinrichtungen (z. B. Krankenhäuser, Schulen, Verkehrswege und -anbindung, Energie- und Wasserversorgung) gibt es und in welchem Zustand sind sie?

Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen:

- Welche Präferenzen (z. B. zugunsten Subsistenzsicherung) haben die Zielgruppen bei Entscheidungen?
- Welche Bedeutung hat die Pflege sozialer Beziehungen?
- Welche Rationalität des Handelns herrscht innerhalb gegebener Anreizsysteme?
- Wie relevant sind bestimmte Normen und Regeln für individuelle Produktions- und Konsumententscheidungen?
- Welche Bedeutung kommt der Zugehörigkeit zu ethnischen, regionalen oder religiösen Gruppen zu?

Inwieweit die Projektstrategie auf die Anpassung an ungünstige Rahmenbedingungen oder ihre (teilweise) Veränderung ausgerichtet werden muss oder kann, ist im Einzelfall zu prüfen.

Anpassung der Projektkonzeption an Rahmenbedingungen in Peru

Beispiel 1: Reaktion auf die Konkurrenzsituation auf den Absatzmärkten in einem Obstbauprojekt

Die ursprüngliche Projektidee einer Förderung des kleinbäuerlichen Obstbaus durch Rehabilitation der Bewässerungsinfrastruktur bezog sich auf die bisher angebaute Arten (Äpfel, Trauben) für den Markt der Hauptstadt Lima. Im Rahmen einer Zwischen-evaluierung wurde offensichtlich, dass diese Obstarten starker Konkurrenz zu importiertem Obst (aus Chile) ausgesetzt sind. Aus diesem Grunde wurde die Projektkonzeption durch die Aufnahme einer marktorientierten Diversifizierung der Anbaukulturen angepasst.

Beispiel 2: Anpassung an erhöhten Nutzungsdruck und Rechtsunsicherheit in einem Ressourcenbewirtschaftungsprojekt in nativen und Siedler-Gemeinden im Amazonasgebiet

Traditionell folgte auf eine kurze nutzbare Phase der tropischen Böden im Amazonasgebiet eine etwa zehnjährige Brache. In der Folge einer verstärkten Zuwanderung nahm der Druck auf die landwirtschaftlich nutzbaren Flächen mehr und mehr zu. Eine Verkürzung der Brachezeit ist mit entsprechenden Agrartechniken und der Wahl angepasster Anbausysteme mittelfristig durchaus möglich. Da die Bauern keine festen Nutzungsrechte an dem Boden besaßen und so ständig mit Vertreibung rechnen mußten, waren sie jedoch nicht zu Investitionen in die Verbesserung ihrer Produktionsgrundlagen bereit. Die Bereitschaft der Zielbevölkerung für eine nachhaltige, permanente Landbewirtschaftung konnte dadurch gewonnen werden, dass die formale Anerkennung der Gemeinden und darauf aufbauend die Vergabe von Landtiteln (Rechtssicherheit) an die Bauern vom Projekt eingeleitet und unterstützt wurde

Trägerstrukturanalyse

Die Trägerstrukturanalyse dient als Grundlage für Entscheidungen über Maßnahmen der Trägerkoordination und Institutionenentwicklung. Bei dieser Analyse stehen zunächst weniger die Kapazitäten einzelner Organisationen als vielmehr die Erfassung und Bewertung der Organisationslandschaft im Vordergrund. Dies erfordert die Beantwortung der folgenden Leitfragen:

- Welche Leistungslücken weist die Organisationslandschaft auf?
- Inwieweit sind die Träger koordiniert?

- Wie verteilen sich Aufgaben, Verantwortung und Kapazitäten zwischen den Trägern?
- Inwieweit ist diese Aufgabenteilung am Subsidiaritätsprinzip orientiert?

An eine solche Bestandsaufnahme schließt sich die vergleichende Bewertung der verschiedenen, für die Erfüllung einer Aufgabe in Betracht kommenden Organisationen und gegebenenfalls die Identifizierung von konkreten Möglichkeiten der Kooperation zwischen Organisationen an.

Kooperation mit dem staatlichen Gesundheitsdienst in Indien

Im Agroförstprojekt Tumkur in Südindien wurde ein hoher Malariabefall bei der Bevölkerung festgestellt. Die dadurch bedingten Krankheitsausfälle hatten zur Folge, dass die vom Projekt erwarteten physischen Leistungen der Zielgruppe im Bereich der Landbearbeitung, Anpflanzung und Pflege der Bäume nur unzureichend erbracht werden konnten. Um den Erfolg des Projektes sicherzustellen, sah sich das Projektteam deshalb gezwungen, das Gesundheitsproblem in seine weiteren Überlegungen einzubeziehen.

Im Rahmen der Trägerstrukturanalyse war unter anderem die regionale staatliche Gesundheitsbehörde identifiziert worden, zu der nun der Kontakt gesucht wurde. Mit dem lokalen Gesundheitsdienst konnte ein Programm, das Behandlung, Bekämpfung der Überträger und eine Aufklärungskampagne zur Prävention vorsah, gemeinsam durchgeführt werden, wobei das Projekt die Logistik für die staatlichen Berater zur Verfügung stellte. Der Erfolg des Projektes konnte erst durch diese komplementäre Maßnahme erreicht werden. Aufgrund der Erfahrungen wurden anschließend vom Gesundheitsdienst auch in den umliegenden Dörfern ähnliche Malariabekämpfungskampagnen durchgeführt.

Organisations- bzw. Trägeranalyse

Wie bereits der Analyse von Rahmenbedingungen geht auch der Organisations- bzw. Trägeranalyse eine Vorentscheidung über Projektziele und -maßnahmen voraus. Kapazitäten und Eignung von Organisationen als Träger von Unterstützungsleistungen können nur im Hinblick auf bestimmte Aufgaben beurteilt werden.

Gegenstand von aufgaben- und problemorientierten Organisationsanalysen im Rahmen der Trägeridentifikation sind zum einen die wichtigsten Defizite (und die diesen Defiziten zugrundeliegenden Begrenzungen) in Frage kommender Trägerorganisationen, zum anderen ihre für die Aufgabenstellung und die Überwindung der Begrenzungen relevanten Potenziale.

Bei der Analyse sind die Zusammenhänge zwischen Ressourcen (Inputs), Aktivitäten und Leistungen (Outputs) der Organisation sowie deren Steuerung durch Management und Informationsflüsse zu beachten. Eine solche Systemorientierung hilft, die Wirkungen von Fördermaßnahmen besser abzuschätzen.

4.2 Zielgruppenspezifische Maßnahmenplanung

Eine Anpassung der Projektmaßnahmen an die spezifischen Bedürfnisse, Potenziale und Begrenzungen der Zielgruppen setzt zunächst eine Entscheidung darüber voraus, wer bzw. welche (unterscheidbaren) Bevölkerungsgruppen gefördert werden sollen. Bei dieser Zielgruppenbestimmung sollte vor allem gefragt werden:

- Liegt Unterstützungsbedarf bzw. liegen armutsrelevante Probleme vor?
- Besteht eine Unterstützungsmöglichkeit, das heißt gibt es objektive Möglichkeiten der Verbesserung der Situation durch Projektmaßnahmen (überwindbare Begrenzungen, förderbare Nutzung von Potenzialen)?
- Sind die Zielgruppen selbsthilfefähig und -bereit, das heißt ist ein ausreichendes Potenzial für eine eigenständige Entwicklung vorhanden?

Zielgruppengerechte Maßnahmengestaltung bedeutet nicht, bestimmten Adressatengruppen (Kleinbauern mit einer Landfläche von weniger als einem Hektar, Frauen mit kleinen Kindern usw.) bestimmte Maßnahmenpakete zukommen zu lassen. Personengruppen „verwaltungstechnisch“ auseinander zu dividieren ist nicht nur praktisch schwer umsetzbar, sondern von der lokalen Bevölkerung aus sozialen Gründen (vor allem wegen seiner Konflikträchtigkeit) in der Regel auch gar nicht gewünscht. Vielmehr geht es darum, Projektmaßnahmen so anzupassen, dass sie zwar prinzipiell jedem zugänglich sind, aber in erster Linie der spezifischen Situation benachteiligter Gruppen gerecht werden (*self-targeting*). Eine solche Anpassung kann auf vielfache Weise erfolgen, etwa durch:

- Bedürfnisorientierung der Entscheidungen über Fördersektoren (z. B. Maßnahmen im Gesundheitsbereich dann, wenn dies ein spezielles Anliegen einer großen Zahl armer Frauen ist);
- technische Anpassung von Fördermaßnahmen an die spezifischen Bedingungen kleinbäuerlicher Subsistenzproduktion, wie etwa Arbeitsengpässe zu bestimmten Jahreszeiten, kleine Flächen usw.;
- Förderungs- und Mengengrenzen für Leistungen des Projektes (z. B. Inputs, Kredite), sodass zwar keine bestimmten Personengruppen ausgeschlossen werden, die Leistungen in Anspruch zu nehmen aber besonders für ökonomisch Schwächere interessant und möglich ist;

- institutionelle Anpassung, indem z. B. der Zeitpunkt für Informations- und Beratungsversammlungen auf die Arbeitszeiten von Frauen abgestimmt oder indem Kreditkonditionen den speziellen Möglichkeiten armer Kleinbäuerinnen und Kleinbauern angepasst werden;
- Anpassung von Förderinstrumenten an den spezifischen Bedarf der Zielgruppen, z. B. Grundbildung statt Fortbildung, Motivation statt Information.

Self-targeting-Maßnahme zur Förderung des Düngereinsatzes in Kenia

Um der zunehmenden Verarmung der Böden in West-Kenia durch permanenten Anbau ohne Nährstoffzufuhr zu begegnen, wurde vom Projekt – als Komplementärmaßnahme zur Beratung in organischer Düngung – eine auf die Bedürfnisse und Kapazitäten von Kleinbäuerinnen und -bauern abgestimmte Vermarktungsstrategie für Düngemittel entwickelt. Die sogenannte „*mini-pack*“- Methode besteht im Kern darin, die handelsüblichen (und nur in regionalen Zentren erhältlichen) 50-kg-Säcke in kleine Päckchen von 100, 200 und 1000 Gramm umzufüllen und in lokalen, von der Zielgruppe zu Fuß erreichbaren Läden anzubieten.

Die Maßnahme trägt nicht nur der begrenzten Flächenverfügbarkeit auf Kleinstbetrieben sowie der begrenzten Kaufkraft der lokalen Bevölkerung Rechnung, sondern vor allem auch ihrem Bedürfnis nach kleinen „Probiermengen“, das aufgrund der völlig fehlenden Erfahrung mit der ertragssteigernden Wirkung von Düngern besonders ausgeprägt ist. Gleichzeitig werden durch die Maßnahme bessergestellte Bauern zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht begünstigt, da für sie der Kauf kleiner Mengen unattraktiv ist.

Frauengerechte Maßnahmengestaltung erfordert zudem die uneingeschränkte Berücksichtigung möglicher Wirkungen von männerbezogenen (Produktions-)Förderungsmaßnahmen auf die Situation der Frauen (z. B. ihre Arbeitsbelastung, ihr Einkommen, ihren Status). Vor allem dürfen positive *trickle-across*-Effekte nicht einfach unterstellt werden, sondern bedürfen einer genauen Prüfung. Es liegt in der Verantwortung der Planerinnen und Planer von LE-Projektmaßnahmen, problematische Rollenschilderungen nicht noch zu verstärken und schon gar nicht neue zu schaffen.

4.3 Entwicklung angepasster Problemlösungen

Die Leitfrage bei der Suche nach situationsgerechten Problemlösungen ist: wie kann eine nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen unter den gegebenen ökonomischen, politischen, ökologischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen am besten erreicht werden? Einige typische Fragen, die sich bei der Gestaltung von angepassten Ansätzen und Maßnahmen im Rahmen von LE-Projekten stellen, sind:

- Welche Produktionsstruktur – eher diversifiziert/eher spezialisiert? – wird der Angebots- und Nachfragesituation auf den lokalen und regionalen Märkten, den

Selbstversorgungs- und Ernährungspräferenzen von Kleinbäuerinnen und -bauern sowie den natürlichen Bedingungen am ehesten gerecht?

- Welche Produktionsintensitäten – eher arbeitsintensiv/eher kapitalintensiv? – entsprechen den Faktorpreisrelationen und lokalen Ressourcenverfügbarkeiten am besten?
- Welche Nutzungssysteme sind am standortgerechtesten und stabilsten, tragen den bestehenden Eigentums- und Nutzungsrechten am besten Rechnung und knüpfen am ehesten an dem traditionellen Wissen und den Erfahrungen der Kleinbäuerinnen und -bauern an?
- Welche Organisationsformen der Zielgruppen – bestehende/neu zu schaffende? – sind für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben am besten geeignet und passen zugleich am ehesten in die traditionellen Strukturen?

Berücksichtigung traditioneller Organisationsformen in Peru

Die peruanischen Partner-NRO im andinen Raum beziehen sich bei ihrer partizipativen Projektplanung und -durchführung auf traditionelle Organisationsstrukturen wie die *comunidades campesinas* und traditionelle Formen der Gemeinschaftsarbeit wie *Ayllus*, *Ayni* oder *Minga*. Darüber hinaus greifen sie im Quechua-Sprachraum bewusst auch auf inkaische Begriffe (wie z. B. *Kamayoq*) zurück.

Die Suche nach situationsgerechten und nachhaltigen Lösungen bedeutet immer auch ein sorgfältiges Abwägen zwischen der Anpassung an und der Überwindung von bestehenden Begrenzungen. So kann z. B. angesichts geringer Bodenproduktivität die Einführung von Mineraldüngung in einem bestimmten Kontext eine ebenso sinnvolle Maßnahme sein wie die Förderung des Anbaus anspruchsloser Pflanzen oder der verbesserten Nutzung organischen Materials. Wichtig ist bei solchen Strategieentscheidungen vielmehr, dass Serviceleistungen und Produktionsmittel nicht vom Projektträger subventioniert, sondern die Zugangsmöglichkeiten der Zielgruppen zu diesen Leistungen verbessert bzw. verbreitert werden.

4.4 Partizipatives Projektmanagement

Die aktive Beteiligung der Zielgruppen – Frauen wie Männer – an allen Phasen des Projektes ist generelle Leitlinie für das Management von LE-Projekten, die von der DWHH gefördert werden. Im Einzelnen heißt das:

- Partizipation bei der Bestandsaufnahme von Problemen, Potenzialen und Bedürfnissen durch Interaktion mit den Zielgruppen: die notwendigen Befragungen können im Rahmen von besonderen Anlässen durchgeführt werden, zu denen benachteiligte Gruppen üblicherweise zusammenkommen (z. B. bei Kinderimpfaktionen)

der Gesundheitsbehörde im Feld, an denen vor allem arme Frauen mit kleinen Kindern teilnehmen), anlässlich von Dorfversammlungen oder noch besser in Form direkter, privater (so genannter „Küchentisch“-)Gespräche stattfinden.

- Partizipation bei der Entwicklung angepasster Problemlösungen und Planung von Maßnahmen: geeignete Instrumente hierfür sind z. B. partizipative Forschung und Technologieentwicklung (*participatory on-farm research, participatory technology development*), gemeinsame Planungsworkshops mit Zielgruppen und/oder Selbsthilfegruppen, begleitende fachliche Beratung bei der Planung von Selbsthilfeinitiativen etc.
- Partizipation bei der Durchführung von Maßnahmen, z. B. durch Formen der Eigenbeteiligung von Zielgruppen, durch gemeinsames Monitoring der Implementierung etc.
- Partizipation bei der laufenden Erfolgskontrolle und der Erarbeitung von Empfehlungen für Plananpassungen mit Hilfe von partizipativem M&E oder auch partizipativer Wirkungsbeobachtung (*participatory impact monitoring*).

Partizipative Forschung in Kenia

Um bestmögliche Empfehlungen an die kleinbäuerliche Zielgruppe geben und gleichzeitig praktische Anschauung für die interessierte Dorfbevölkerung bieten zu können, legen die Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeiter gemeinsam mit zuvor identifizierten sogenannten „Kontaktbauern“ Versuchsflächen an, auf denen verschiedenes Saatgut, unterschiedliche Kombinationen und Intensitäten von Düngung sowie unterschiedliche Formen des Pflanzenschutzes auf ihre Eignung für die jeweiligen Standorte getestet werden. Die enge Zusammenarbeit und das gemeinsame Lernen mit Kontaktbauern soll diese zudem mittelfristig in die Lage versetzen, auch nach Rückzug des Projektes qualifizierte Beratungsleistungen für ihre Nachbarn erbringen zu können.

Partizipative Wirkungsbeobachtung in Indien

In Zusammenarbeit mit der Partner-NRO sowie dem Seminar für ländliche Entwicklung in Berlin wurde 1998 ein partizipatives Wirkungsmonitoringsystem entwickelt und implementiert, das die kontinuierliche und systematische Beobachtung von ökonomischen, sozio-kulturellen und ökologischen Veränderungen bei den Zielgruppen erlaubt und diese bei der Reflektion und Bewertung der beobachteten Veränderungen aktiv einbezieht. So kann laufend überprüft werden, ob und in welchem Umfang die Projekte ihre Ziele erreichen und ob eventuell unerwünschte Wirkungen eintreten, die Plananpassungen oder gar Veränderungen der Projektkonzeption erfordern.

Die zentrale Bedeutung von Zielgruppenpartizipation für den Erfolg – und insbesondere die Nachhaltigkeit – von armutsorientierten LE-Projekten erfordert ihre uneingeschränkte und breite Berücksichtigung: weder darf es im Projektverlauf zu vereinzelt „Partizipationsinseln“ (Beteiligung der Zielgruppen in wenigen „Modelldörfern“), noch bei der Projektplanung zu Alibihandlungen kommen, wie etwa die ausschließliche Befragung zufällig am Wege angetroffener Bauern bei Kurzbesuchen der Projektregion

oder die formelle Beteiligung einiger weniger „Zielgruppenrepräsentanten“ an groß angelegten ZOPP-Workshops. Besteht die Gefahr, dass eine angemessene Beteiligungsintensität mit den vorhandenen Ressourcen (Zahl des Projektpersonals, seine Fähigkeiten, Projektlaufzeit) nicht gewährleistet werden kann, sind entsprechende Planungsänderungen vorzunehmen, z. B. eine Verkleinerung der Projektregion, eine Erhöhung der Personalstärke, die Bereitstellung von Ressourcen für Training usw.

4.5 Selbsthilfeförderung

Schon die Übertragung von Managementaufgaben an die Zielgruppen im Rahmen partizipativer Planung, Implementierung und Evaluierung (getreu dem Leitsatz „*do not for the communities what the communities can do themselves*“) schafft die Voraussetzung, dass die eigene Verantwortung von Individuen und Gemeinden für dauerhafte Verbesserungen in verschiedenen Lebensbereichen nicht untergraben wird.

Ein wichtiges zusätzliches Instrument zur Stärkung der Selbsthilfekapazität der Zielgruppen besteht in der situationsbezogenen Initiierung und Förderung von Selbsthilfegruppen (SHG) und -organisationen (SHO). Leitlinie ist hierbei, Selbsthilfeorganisationen als Potenzial für eine Verringerung der Kluft zwischen Zielgruppen und (staatlichem und privatem) Servicesystem so weit wie möglich zu nutzen, dabei aber Überorganisation, Überforderung und Zielorientierungslosigkeit zu vermeiden. Das bedeutet:

- über die Initiierung von SHG/SHO und deren Organisationsform ausschließlich auf der Grundlage einer eingehenden Problemanalyse sowie Ziel- bzw. Zweckbestimmung zu entscheiden, da sonst keine institutionelle Nachhaltigkeit zu erzielen ist;
- das Subsidiaritätsprinzip zu beachten, das heißt SHG/SHO dann zu fördern, wenn sie tatsächlich effizienter als Individuen auf der einen und staatliche Dienstleistungsorganisationen auf der anderen Seite sind;
- elementare Funktionsbedingungen für SHG/SHO zu beachten, wie etwa ein gesundes Verhältnis von Organisationsaufwand und -nutzen für die Mitglieder, Homogenität der Interessen der Mitglieder, optimale Organisationsgröße etc.

Generell sollte institutionellen Fördermaßnahmen (Ausbildung und Training, Managementberatung usw.) Priorität gegeben und Komplementärleistungen nur stabilen, gut funktionierenden SHG/SHO angeboten werden (z. B. *matching funds* für Spar- und Kreditgruppen mit ausreichender Managementenerfahrung und substanziellem eigenem Kapitalstock).

Aufbau und Förderung von Spar- und Kreditgruppen in Karnataka, Indien

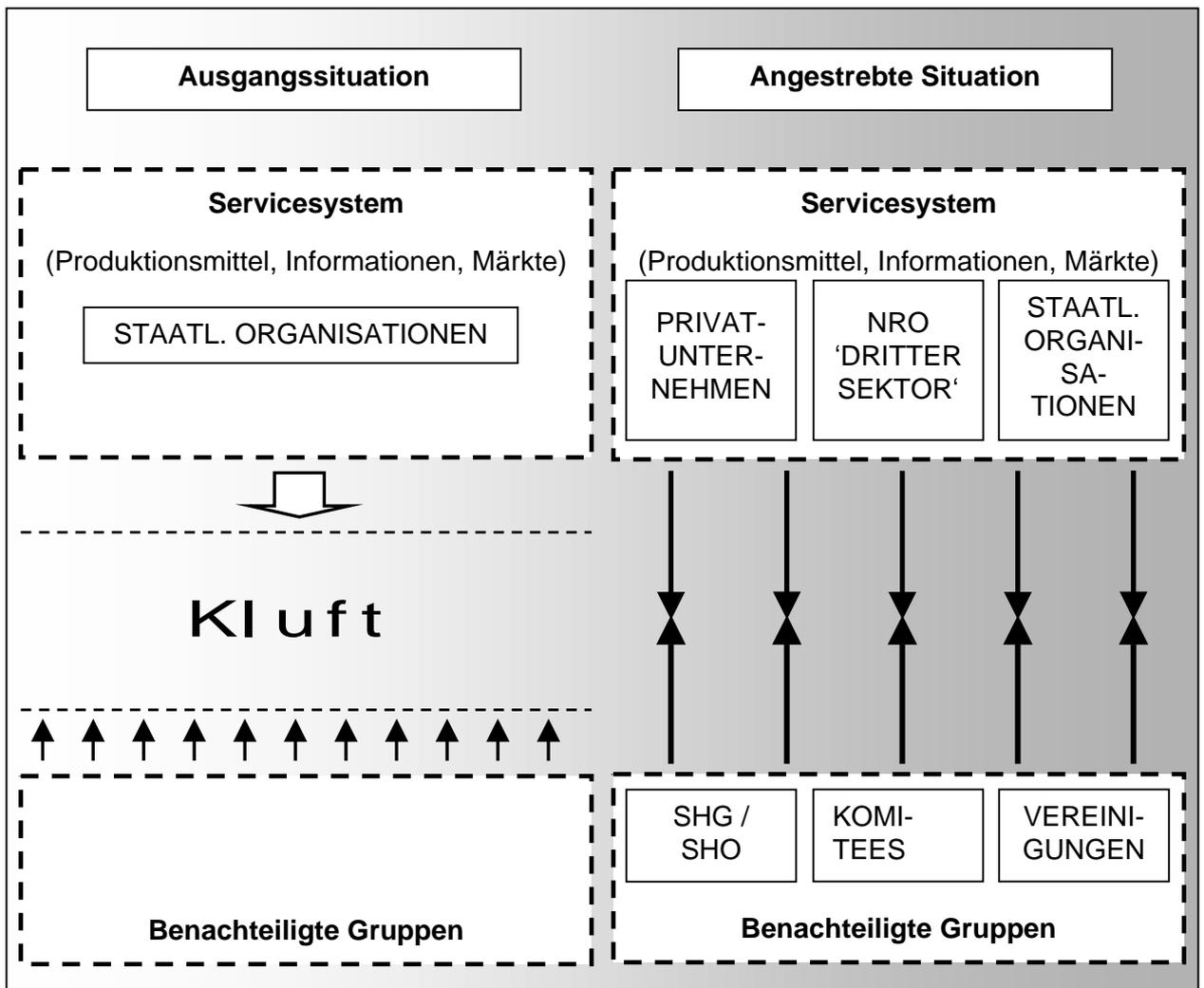
Das Ländliche Entwicklungsprojekt in Holalkere unterstützt und berät seit Jahren vor allem arme Frauen bei ihrer Selbstorganisation. Ausgangspunkt ist der Aufbau von Spar- und Kreditgruppen. Wesentliche Unterstützungsaktivitäten der Projektmitarbeiter für die Selbsthilfegruppen sind Gruppenbildungs-, Alphabetisierungs- und Buchhaltungskurse, finanztechnische Grundbildung, Konfliktberatung sowie Hilfe beim Aufbau von Kontakten zu staatlicher Verwaltung, Beratung, Handel und Banken.

Erst wenn die Selbsthilfegruppen eine hinreichende Stabilität erreicht haben (Mindestersparnis sowie erfolgreicher Umgang damit für gruppeninterne Kredite), kommen Projektfinanzierungen zum Einsatz. Auf die erworbenen Finanz- und Organisationsfähigkeiten kann dann mit sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungsmaßnahmen aufgebaut werden. Der Ansatz hat sich als sehr erfolgreich erwiesen.

4.6 Trägerförderung und Institutionenentwicklung

Die Stärkung der Problemlösungsfähigkeit der Träger von Unterstützungsleistungen und die Verbesserung des gesamten institutionellen Gefüges in der Projektregion sind sich ergänzende Elemente der Entwicklung einer pluralistischen Organisationslandschaft im Rahmen von LE-Projekten. Wichtige Einzelkomponenten dieser Gesamtstrategie, deren Ziel die Stärkung der Interessenvertretungsmacht benachteiligter Bevölkerungsgruppen bei gleichzeitiger Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Servicesystems ist (siehe Schaubild), sind:

**Abbildung 3: Stärkung der Interessenvertretungsmacht benachteiligter Gruppen
in Verbindung mit der Verbesserung des Servicesystems**



Quelle: RAUCH 1996, S.186 (leicht verändert)

- Stärkung der Kapazitäten der durchführenden Partnerorganisation(-en) durch geeignete Maßnahmen der Organisationsentwicklung (Personalentwicklung, Managementberatung usw.), sodass diese mindestens mittelfristig als Ansprechpartner für die Zielgruppen in der Projektregion verbleiben und erfolgreiche Ansätze gegebenenfalls in Nachbarregionen tragen können. Dabei sollten die Möglichkeiten der Steigerung der Leistungsfähigkeit nicht überschätzt werden; eine sachliche Einschätzung der objektiven Möglichkeiten und Perspektiven kann auch zu einer Reduzierung des räumlichen und/oder sektoralen Umfangs des LE-Projektes auf ein realistisches Maß führen.

- Förderung anderer Träger in der Projektregion, entweder durch die DWHH selbst oder durch ihre Partnerorganisation(-en), wobei der Schwerpunkt nicht so sehr auf einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit, sondern eher auf einer Erhöhung der Effektivität dieser Organisationen bei gegebener Leistungskapazität liegen sollte.
- Situationsbezogene Anwendung des Subsidiaritätsprinzips (was Basisorganisationen machen können, braucht der Staat nicht zu machen, was Individuen oder Einzelbetriebe besser leisten können, braucht nicht von Basisorganisationen geleistet werden, usw.).
- Institutionalisierung beteiligungsorientierter Planungs-, Koordinations- und Entscheidungsmechanismen (z. B. Einführung von verbindlichen Bürgerbefragungen, runden Tischen, dezentralen Entwicklungskomitees) sowie Schaffung neutraler Verhandlungsforen und Aktivierung lokaler Konfliktlösungsmechanismen, vor allem im Rahmen von Maßnahmen im Ressourcenmanagementbereich.
- Förderung von Vernetzungen zwischen Selbsthilfegruppen und -organisationen (z. B. über die Initiierung und Förderung von *apex bodies*) sowie zwischen Basisorganisationen und staatlichem und privatwirtschaftlichem Servicesystem (z. B. Anbindung lokaler Spar- und Kreditgruppen an das formale Bankwesen).

Um verhaltensorientierte Nachhaltigkeit von LE-Projekten zu erreichen, sollte die Unterstützung von Lernprozessen bei Organisationen und Zielgruppen den Schwerpunkt aller Institutionenfördermaßnahmen bilden. Dazu gehört, dass:

- Instrumente partizipativer Forschung und Beratung (*participatory action research, on-farm research, participatory extension*) vermittelt und eingesetzt werden;
- Trainingsworkshops zur Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten im praktischen und methodischen Bereich (*skill training, learning workshops, facilitation courses*) durchgeführt werden;
- praktische Anschauungen für Projektpersonal und Zielgruppen (*exposure*) ermöglicht sowie Lernmaterialien bereitgestellt werden;
- partizipative Monitoring- und Evaluierungsansätze eingeführt und weiterentwickelt werden.

Wenn alle unmittelbar an einem LE-Projekt Beteiligten – Zielgruppen, Träger und DWHH – dieses nicht nur als ein Bündel technischer Maßnahmen, sondern vor allem auch als einen dynamischen Prozess und ein gemeinsames Lernforum begreifen, ist ein großer Schritt in Richtung nachhaltiger Entwicklung getan.

GLOSSAR

Armut

Armut ist eine Situation des gesellschaftlichen Ausschlusses des Menschen von der Befriedigung seiner grundlegenden ökonomischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse. Armut hat somit sowohl eine individuelle als auch eine gesellschaftliche Dimension: **Individuelle Armut** zeigt sich in der fehlenden Möglichkeit eines Menschen, sein Recht auf ausreichende und gute Ernährung, auf sicheres und sauberes Trinkwasser, auf angemessene Kleidung und Wohnraum, auf Familie, auf Gesundheit und ein langes Leben, auf Bildung und Ausbildung, auf kulturelle Entwicklung, auf soziale Sicherheit, auf Schutz vor ökonomischer und sozialer Ausbeutung, sowie nicht zuletzt sein Recht auf Zugang zu Märkten, die für seine Entwicklung von Bedeutung sind (Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt), wahrzunehmen. **Gesellschaftliche Armut** bezeichnet dementsprechend den Mangel an integrierend wirkenden sozialen Beziehungen und Netzwerken, sozialen Institutionen und Gruppen, sozialen Werten, Normen und Regeln.

Gender

Der englische Begriff bezeichnet „Geschlecht“ im Sinne von sozial konstruierten Rollen, also gesellschaftlich bestimmten Rechten und Pflichten von Frauen und Männern. Diese unterliegen einem ständigen Wandel und können je nach Gesellschaftsschicht, Alter und ethnischer Zugehörigkeit variieren.

Kapazität

Kapazität (engl. *capacity*) meint die Leistungsfähigkeit von Personen und Institutionen, welche bestimmt wird durch die finanzielle und materielle Ressourcenausstattung (einschließlich verfügbarer Arbeitskraft) sowie durch das vorhandene Humankapital in Form von Wissen, praktischen Fähigkeiten, Einstellungen und Bewußtsein. Kapazität ist zwar grundsätzlich veränderbar (bzw. steigerbar), kann jedoch nicht beliebig erweitert werden.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit, verstanden als die Beständigkeit materieller, ökologischer oder gesellschaftlicher Zustände und Veränderungen, bezeichnet vor allem die Fähigkeit von Systemen (Ökosystemen, kleinbäuerlichen Betrieben, Haushalten, Dienstleistungsorganisationen usw.) und den sie steuernden Subjekten, sich eigenständig und flexibel den

sich ändernden äußeren Einflüssen und Rahmenbedingungen anzupassen. Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten umfaßt somit vier Dimensionen: **Ökonomische Nachhaltigkeit** meint die feste Eigenschaft einer Güter- und Dienstleistungsproduktion, flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren. **Ökologische Nachhaltigkeit** bedeutet die langfristige Erhaltung des produktiven Potenzials der natürlichen Ressourcen (Boden, Wasser, Tiere, Pflanzen). **Institutionelle Nachhaltigkeit** bezeichnet die dauerhafte Leistungsfähigkeit von (lokalen) Organisationsstrukturen und Regelungsmechanismen (Basisorganisationen und -gruppen, private und staatliche Dienstleistungsorganisationen, Vermarktungsstrukturen, Planungs- und Zielgruppenbeteiligungsprozesse usw.). **Verhaltensorientierte Nachhaltigkeit** schließlich meint die dauerhafte Fähigkeit von Zielgruppen und den mit ihnen in Verbindung stehenden Akteuren, Probleme eigenständig zu lösen.

Partizipation

Im Kontext von Entwicklungsprojekten bedeutet Partizipation die maßgebliche Beteiligung von *Zielgruppen* an der Formulierung von Projektzielen und der Planung und Bewertung von Projekten sowie ihre (haupt-)verantwortliche Mitarbeit bei der Projektdurchführung. Im Hinblick auf eine intendierte zivilgesellschaftliche Entwicklung bedeutet Partizipation darüber hinaus die Einflussnahme benachteiligter Bevölkerungsgruppen auf soziale und politische Prozesse, in der Regel unter Nutzung von Formen der Selbsthilfeorganisation.

Selbsthilfe und Selbsthilfeorganisation

Selbsthilfe meint jede Form der Eigenanstrengung von Menschen, um ihre Lebenssituation zu verbessern. Hilfe zur Selbsthilfe bedeutet dementsprechend die Förderung dieser Anstrengungen durch externe Unterstützung (das heißt durch notwendige ergänzende Maßnahmen). Selbsthilfeorganisationen sind Zusammenschlüsse von Menschen mit dem Zweck, ihre Lebenssituation durch gemeinsame Anstrengungen zu verbessern. Je nach ihren spezifischen Zielen und Aufgabenstellungen können diese Zusammenschlüsse formeller oder informeller Natur sein (bei letzteren spricht man häufig von Selbsthilfegruppen) und kurz- oder langfristig existieren.

Sozio-kulturelle Heterogenität

Sozio-kulturelle Heterogenität bezeichnet die sozial, geschlechtsspezifisch oder ethnisch-kulturell bedingte Verschiedenheit zwischen den an einem Entwicklungsprojekt beteiligten und von ihm betroffenen Gruppen, unter Beachtung der von den Akteuren

selbst wahrgenommenen Verschiedenheit sowie des Verhältnisses der Zielgruppen zu benachbarten Gruppen.

Zielgruppen

Zielgruppen sind nach bestimmten Merkmalen unterschiedene Teilgruppen der Gesamtbevölkerung im Wirkungsgebiet eines Projektes oder Programms, welche von den geplanten Maßnahmen den letztendlichen Nutzen haben sollen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen direkten Zielgruppen, auf welche die Projektmaßnahmen ausgerichtet sind, indirekten Zielgruppen, welche aus mittelbaren Folgewirkungen der Maßnahmen Nutzen ziehen sollen, sowie Implementalzielgruppen, welche nicht wegen ihrer Bedürftigkeit, sondern wegen ihrer Wichtigkeit für die Erreichung der Entwicklungs- und Oberziele des Projektes oder Programms unterstützt werden.

LITERATURHINWEISE

Hier werden nur einige aktuelle Literaturhinweise gegeben. Vertiefende Literatur zu den unterschiedlichen Themen kann über einschlägige Datenbanken, die über das Internet zugänglich sind, gefunden werden. Zugang z. B. über www.dse.de.

Armutsorientierung/-minderung

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1996): Der informelle Sektor als Handlungsfeld armutsorientierter Entwicklungspolitik: Ansatzpunkte, Grenzen, Perspektiven. BMZ aktuell Nr. 064, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1997): Guideline for Assessing the Poverty Orientation of Development Co-operation Projects. Bonn

GSÄNGER, HANS (1998): Mainstreaming Poverty Reduction in German Development Co-operation. DIE Berichte und Gutachten Nr. 15/98. Berlin

SAMUEL, ABRAHAM (1999): Rural Poverty Alleviation through Watershed Management: some reflections on the Indo-German Watershed Development Programme. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 1/99, S. 14-16. Frankfurt a.M.

VON URFF, WINFRIED ET AL. (1999): Akzente der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Welchen Beitrag kann die Landwirtschaft zur Armutsminderung leisten? In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 1/99, S. 3-5. Frankfurt a.M.

WEIDNITZER, EVA (1997): German Aid Policies for Poverty Reduction. Overseas Development Institute Working Paper, Nr. 101. Hamburg

Nachhaltigkeit

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ); DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1996): Förderung der nachhaltigen Bodennutzung in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Orientierungsrahmen. Eschborn

BRAUN, GERALD (1993): Nachhaltigkeit, was ist das? Definitionen, Konzepte, Kritik. In: Stockmann, Reinhard; Gaebe, Wolf (Hrsg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen: Westdeutscher Verlag. Frankfurt a.M.

BURGER, DIETRICH (1997): Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 4/97, S. 7-10. Frankfurt a.M.

CARLS, JÜRGEN; REICHE, CARLOS (1998): Alternatives for Sustainable Agriculture – windows of sustainability. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 3/98, S. 29-31

OTZEN, UWE (1996): Nachhaltige Agrarentwicklung. Anpassungszwänge, Ziele, Konzepte und Förderpolitiken. DIE, Berlin

Genderbezug/Frauenförderung

BLISS, FRANK ET AL. (1994): Ansätze der Frauenförderung im internationalen Vergleich. Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. Forschungsberichte des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bd. 115, Köln

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) - (1990): Förderung von Frauen in Entwicklungsländern. BMZ materialien, Nr. 80, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1997): Konzept für die Förderung der gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern am Entwicklungsprozeß. Gleichberechtigungskonzept. BMZ aktuell, Nr. 084, Bonn

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1989): Frauenförderung in der ländlichen Entwicklung. Ein Orientierungsrahmen. Schriftenreihe der GTZ, Nr. 212. Eschborn

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1995): Gender Differentiation throughout the Project Cycle. Pointers for Planning, Monitoring and Evaluation. Eschborn

DEUTSCHE WELTHUNGERHILFE (DWHH) (1998): Frauenförderung in der Entwicklungszusammenarbeit. Eine Leitlinie für die Arbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn

MISEREOR (1995): Frauen und Entwicklung. Misereor Positionspapier. Aachen

Zielgruppenorientierung/Partizipation/Selbsthilfe und -organisation

ALFF, ULRICH ET AL. (1998): Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung, Nr. S182, Berlin

BERG, CHRISTIAN ET AL. (1997): Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia. Vol. 1: Main report. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung, Nr. S176, Berlin

BERG, CHRISTIAN ET AL. (1998): NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, India. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung, Nr. S180, Berlin

BLISS, FRANK; GAESING, KARIN; NEUMANN, STEFAN (1997): Die sozio-kulturellen Schlüsselfaktoren in Theorie und Praxis der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Forschungsberichte des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bd. 122, Köln

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1999): Übersektorales Konzept: Partizipative Entwicklungszusammenarbeit. BMZ aktuell, Nr. 102, Bonn

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (Hrsg.) (1994): Beteiligungs- und Selbsthilfeansätze im Ressourcenmanagement. Ein Positionspapier. Eschborn

DIO, WOLF M.; MERCADO, RODOLFO; VEGA, ALBERTO (1998): Dezentralisierung und Ländliche Entwicklung – das Beispiel Bolivien. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 3/98, S. 15-19. Frankfurt a.M.

FORSTER, REINER; OSTERHAUS, J. (1996): Zielgruppenanalyse – Wozu, Wann, Was und Wie? GTZ, Eschborn

HARTWIG, ELISABETH (1999): Frauenorganisationen und Selbsthilfegruppen: ein Schritt in die Selbständigkeit? In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 1/99, S. 10-13. Frankfurt a.M.

NETZWERK ENTWICKLUNGSPOLITISCHER FACHLEUTE E. V. (1998): 20 Jahre Partizipation – what comes next? Voraussetzungen, Grenzen und Potenziale partizipativer Entwicklungsansätze. Zusammenfassung aus Diskussionen und Arbeitsprotokollen. Berlin

Integration/Multisektoralität/Ländliche Regionalentwicklung

GSÄNGER, HANS (1991): Überlegungen zur Zukunft der ländlichen Entwicklung. Zwischen Anpassung des Projektansatzes und sektoraler Programmgestaltung. DIE, Berlin

OTZEN, UWE ET AL. (1999): Integrated Development Planning: a new task for Local Government in South Africa. German Development Institute Reports and Working Papers, Nr. 9/99, Berlin

RAUCH, THEO (1993): LRE aktuell. Strategieelement für eine Umsetzung des LRE-Konzepts unter veränderten Bedingungen. Schriftenreihe der GTZ, Nr. 232, Eschborn

RAUCH, THEO (1996): Ländliche Regionalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Weltmarkt, Staatsmacht und kleinbäuerlichen Strategien. Saarbrücken

RAUCH, THEO (1997): Ausbildungseinheit Ländliche Regionalentwicklung: Strategieelemente und Planungsmethoden. Inhalte der Vorträge der Dozenten. GTZ, Eschborn

Krisenprävention und Konfliktbearbeitung

ANDERSON, MARY B. (1999): Do no Harm. How aid can support peace or war. London

ENGEL, ULF; MEHLER, ANDREAS (1998): Gewaltsame Konflikte und ihre Prävention in Afrika. Hintergründe, Analysen und Strategien für die entwicklungspolitische Praxis. Institut für Afrika-Kunde, Hamburg

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE (1995): Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln – Erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main/New York

FISHER, SIMON; ABDI, DEKHA IBRAHIM; LUDIN, JAWED; SMITH, RICHARD; WILLIAMS, SUE AND STEVE (2000): Working with Conflict. Skills and strategies for action. London

Zivilgesellschaft/Rolle von NRO/Trägeranalyse

DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK (DIE) (1999): Förderung der Zivilgesellschaft in Entwicklungsländern – am Beispiel der europäischen Entwicklungszusammenarbeit. DIE Analysen und Stellungnahmen, Nr. 6/99, Berlin

FARRINGTON, JOHN; BEBBINGTON, A. (1993): Reluctant Partners? Non-governmental Organisations, the State and Sustainable Agricultural Development. London

GLAGOW, MANFRED (1999): Nichtregierungsorganisationen und kein Ende. In: epd-Entwicklungspolitik, Nr. 5/99, S. 23-27. Frankfurt a.M.

HULME, DAVID; EDWARDS, MICHAEL (Hrsg.) (1997): NGOs, States and Donors – too close for comfort? Save the Children International Political Economy Series, London

KOTHARI, SMITU (1996): Rising from the Margins: the awakening of civil society in the Third World. In: Development, Nr. 3/96, S. 11-19

LEFFLER, ULRICH (1990): Konzepte und Praxis der Trägeranalyse. Berlin: DIE

MASSARRAT, MOHSSEN (1999): Entwicklungspolitik dezentralisieren und Mittel verdoppeln. Überlegungen zu einem neuen Modell zivilgesellschaftlicher Kooperation. In: E+Z, 40. Jg., Nr. 4/99, S. 96-97. Berlin

MOLT, PETER (1998): NRO-Arbeit – kein Patentrezept. Was sollten Nichtregierungsorganisationen aus der Kritik an ihrer Arbeit lernen? In: E+Z, 39. Jg., Nr. 1/98, S. 11-13

RIDDELL, ROGER C.; ROBINSON, MARK (1995): Non-Governmental Organizations and Rural Poverty Alleviation. Oxford

VAN DE SAND, KLEMENS (1999): The Role of Rural Organisations in Empowerment of the Rural Poor – the experience of IFAD. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 2/99, S. 3-6

BISHER ERSCHIENENE ARBEITSPAPIERE

- Orientierungsrahmen für die Förderung von Kleinkreditprojekten und Projekten mit Kleinkreditkomponenten, Bonn, September 1998 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Fachkonzept Förderungsprogramm für Kinder und Jugendliche (FKJ), Bonn, August 1999 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Landeskonzept Sudan. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000 - 2001, Bonn, November 1999 (erhältlich in Deutsch und Englisch)
- Landeskonzept Peru 1999-2001, Bonn, Dezember 1999 (erhältlich in Deutsch und Spanisch)
- Landeskonzept Haiti. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000 - 2002, Bonn, Januar 2000 (erhältlich in Deutsch und Französisch)
- Landeskonzept Kuba. Perspektiven für die Entwicklungsarbeit 2000 - 2002, Bonn, April 2000 (erhältlich in Deutsch und Spanisch)
- Landeskonzept Angola 2000-2001, Bonn, April 2000 (erhältlich in Deutsch und Portugiesisch)
- Landeskonzept Mosambik 2000-2001, Bonn, April 2000 (erhältlich in Deutsch und Portugiesisch)
- Landeskonzept Äthiopien. Perspektiven für die Entwicklungsarbeit 2000-2002, Bonn, April 2000 (erhältlich in Deutsch und Englisch)
- Landeskonzept Mali. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000-2002, Bonn, Mai 2000 (erhältlich in Deutsch und Französisch)
- Landeskonzept Indien. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000-2002, Bonn, Mai 2000 (erhältlich in Deutsch und Englisch)
- Landeskonzept Ecuador. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000-2002, Bonn, Juli 2000 (erhältlich in Deutsch und Spanisch)
- Fachkonzept Ländliche Entwicklung. Leitlinien für die Förderung von Projekten der Ländlichen Entwicklung, Bonn, Juli 2000 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Landeskonzept Bolivien. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000-2002, Bonn, August 2000 (erhältlich in Deutsch und Spanisch)
- Landeskonzept Burkina Faso. Perspektiven für die Entwicklungszusammenarbeit 2000-2002, Bonn, August 2000 (erhältlich in Deutsch und Französisch)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.